



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Eveliina Jokinen

Muutosjohtamisen haasteet lähiesihenkilön näkökulmasta

Tukea onnistuneeseen muutosjohtamiseen: case Kela

Opinnäytetyö

Kevät 2024

Tradenomi (ylempi AMK), Liiketoimintaosaaminen



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Tutkinto-ohjelma: Tradenomi (ylempi AMK), Liiketoimintaosaaminen

Tekijä: Eveliina Jokinen

Työn nimi alaotsikoineen: Muutosjohtamisen haasteet lähiesihenkilön näkökulmasta, tukea onnistuneeseen muutosjohtamiseen: case Kela

Ohjaaja: Emilia Kangas

Vuosi: 2024

Sivumäärä: 80

Liitteiden lukumäärä: 1

Nykypäivän yhteiskunnassa muutoksia tapahtuu jatkuvasti. Muutospaineita organisaatioille luovat niin sisäiset kuin ulkoisetkin tekijät. Organisaatiot joutuvat vastaamaan muutoksiin reagoimalla niihin parhaansa mukaan pysyäkseen toimintakykyisinä. Jatkuvien muutosten seurauksena organisaatioiden on hyvä pysähtyä tarkastelemaan omaa muutosjohtamistaan, miten suunnitelmallisesti ja hallitusti muutoksia organisaatioissa johdetaan. Muutokset aiheuttavat organisaatioissa erilaisia haasteita, joten niiden johtaminen on tärkeää. Muutosjohtamisen painottuessa nykypäivänä yhä enemmän ihmisten johtamiseen, tulisi organisaatioiden kiinnittää muutosjohtamiseen yhä enemmän huomiota. Organisaatioiden toiminta ja toimivuus on loppupeleissä kiinni ihmisistä.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Kelan lähiesihenkilöiden näkemyksiä muutosjohtamisesta ja kartoittaa heidän kokemiaan haasteita muutosjohtamisen suhteen. Tutkimuksen tavoitteena oli myös löytää keinoja, joilla lähiesihenkilöitä voisi tukea muutosjohtamisessa onnistumiseen työelämän jatkuvassa muutoksessa ja antaa tukea kohdeorganisaatiossa tapahtuvaan organisaatiomuutokseen. Opinnäytetyön tutkimuskysymyksiksi muodostuivat, miten kohdeorganisaation lähiesihenkilöt ymmärtävät muutosjohtamisen, minkälaisia haasteita he kokevat muutosjohtamisen suhteen ja miten lähiesihenkilöitä voisi tukea muutosjohtamisessa onnistumiseen.

Opinnäytetyössä käytettiin laadullista tutkimusotetta. Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin teemahaastattelulla marraskuussa 2023. Tutkimuksen kohderyhmän muodostivat Kelan toimeentulotukietuuden lähiesihenkilöt. Kohderyhmästä viisi henkilöä osallistui haastatteluihin. Haastattelut analysoitiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä käyttäen. Tutkimuksesta saadut tulokset osoittivat muutosjohtamisen keskittyvän nykypäivänä yhä enemmän ihmisten johtamiseen. Muutosviestintä koettiin merkittäväksi osaksi muutosjohtamista. Lisäksi muutosjohtamisella nähtiin olevan yhteys työn kehittämiseen. Haasteiksi muutosjohtamisessa nousi tämän tutkimuksen mukaan muutosviestintään ja henkilöstön heikkoihin vaikutusmahdollisuuksiin liittyvät haasteet. Kehittämällä organisaation muutosviestintää ja tarjoamalla henkilöstölle vaikuttamisen paikkoja pystyttäisiin tukemaan lähiesihenkilöitä paremmin muutosjohtamisessa.

¹ Asiasanat: muutosjohtaminen, muutos, muutosviestintä, esihenkilö

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Degree programme: Master of Business Administration, Business Competence

Author: Eveliina Jokinen

Title of thesis: Challenges of change management from the perspective of a frontline supervisor: Support for successful change management: Case Kela

Supervisor: Emilia Kangas

Year: 2024

Number of pages: 80

Number of appendices: 1

In modern society, changes occur constantly. Both internal and external factors create pressure for change within organizations. To remain functional, organizations must respond to those changes by adapting to them as best as they can. As a result of continuous changes, organizations should stop to examine their own change management and assess how changes are planned and controlled within them. Managing changes is crucial because they pose various challenges for organizations. In the contemporary emphasis on people-centric change management, organizations should increasingly pay attention to this aspect. Ultimately, the functionality and effectiveness of organizations rest with people.

The aim of this thesis was to explore the views of Kela's frontline supervisors of change management and to identify the challenges they experience in change management. The study aimed to find ways to support frontline supervisors to succeed in change management amidst the constant changes in the workplace and to contribute to the organizational change occurring within the target organization. The research questions for the thesis were formulated to understand how the frontline supervisors at the target organization perceive change management, what challenges they face in change management, and how they could be supported to succeed in change management.

A qualitative research approach was employed in the thesis. The empirical data were collected through semi-structured interviews in November 2023. The target group consisted of Kela's frontline supervisors at the Income Support Department, with five individuals participating in the interviews. The interviews were analyzed using data-driven content analysis. The results of the study indicate that contemporary change management increasingly focuses on leading people. Change communication was perceived as a significant part of change management. Additionally, a connection was found between change management and job development. According to this study, the challenges with change management included issues related to change communication and the staff's weak opportunities to influence their work. By improving organizational change communication and providing the staff with opportunities to influence, frontline supervisors could better be supported in change management.

¹ Keywords: change management, change, change communication, supervisor

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä	2
Thesis abstract	3
SISÄLTÖ	4
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo	6
1 JOHDANTO	7
1.1 Kohdeorganisaation esittely ja opinnäytetyön taustat.....	8
1.2 Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset	10
1.3 Tutkimuksen rakenne	11
2 MUUTOSJOHTAMINEN.....	13
2.1 Muutosjohtaminen käsitteenä.....	13
2.2 Muutosjohtamisen mallit.....	15
2.3 Muutoksen lähtökohdat	20
2.4 Muutoksen toteuttaminen	22
2.5 Henkilöstön osallistaminen ja sitouttaminen	24
2.6 Viestintä ja vuorovaikutus muutoksessa.....	26
2.7 Muutosvastarinta	31
2.8 Muutoksen vakiinnuttaminen	33
2.9 Esihenkilön rooli	34
2.10 Organisaatiomuutos	40
3 TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTO	42
3.1 Laadullinen tutkimusote.....	42
3.2 Tutkimuksen toteutus	43
3.3 Kohderyhmä ja aineiston keruu	44
3.4 Aineiston analyysi.....	45
4 TUTKIMUSTULOKSET	47
4.1 Ihmisten johtaminen muutoksissa	47
4.2 Muutosviestintä	50
4.3 Työn kehittäminen	56

5	POHDINTA.....	59
5.1	Kehitysehdotukset organisaatiolle	66
5.2	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	67
5.3	Jatkotutkimusaiheet.....	72
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	73
	LÄHTEET	74
	LIITTEET	78

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Kotterin (1996) kahdeksan vaiheinen muutosjohtamisen malli muokattuna.....	16
Kuvio 2. Kurt Lewinin kolmivaiheinen muutosjohtamisen malli muokattuna.....	19
Kuvio 3. Muutosjohtamisen keskeiset teemat esihenkilötyön näkökulmasta.	58

1 JOHDANTO

Nykyäänä työelämän muutokset ovat väistämättömiä kehityksessä mukana pysymisen kannalta. Pandemiat, maailmantalouden vaihtelut ja poliittiset tekijät aiheuttavat jatkuvasti muutoksia yhteiskunnassa, mikä vaikuttaa organisaatioihin (Kotter, 1996, s. 87). Maailmassa tapahtuvien muutosten nopeus on kiihtynyt ja organisaatioiden on kyettävä sopeutumaan erilaisiin haasteisiin, olivatpa ne sitten teknologisia muutoksia, uusia kilpailijoita, lakimuutoksia, uusia määräyksiä tai vaikkapa taloudellisia muutoksia (Miller, 2020). Organisaatioissa muutokset ovat vääjäämättömiä sisäisten ja ulkoisten tekijöiden vaikutuksesta, tarve jatkuvaan oppimiseen ja uusien ratkaisujen löytämiseen toiminnan kehittämiseksi on jatkuva (Viitala & Jylhä, 2019, s. 280). Jupon (2011, s. 39) mukaan muutospaineet julkisella sektorilla kumpuavat etenkin organisaation ulkopuolisista tekijöistä. Osaavien henkilöiden löytäminen ja tehokas yhteistyö organisaation sisällä ja ulkopuolella ovat keskeisiä haasteita jatkuvassa kehittämisessä (Viitala & Jylhä, 2019, s. 280). Työelämän muutokset vaikuttavat myös merkittävästi yksilöiden työuriin.

Jatkuvat muutokset työelämässä aiheuttavat haasteita organisaatioille. Johtajat kokevat painetta muutosilmidiöiden ja odotusten ristipaineessa, ja heidän johtamistapansa ja voimavaransa joutuvat koetukselle (Mustonen, 2022). Muutosjohtaminen Suomessa 2023 -tutkimusraportin mukaan suomalaisissa organisaatioissa suurimmiksi esteiksi muutosten onnistumiselle ovat nousseet systemaattisen muutosjohtamisen puute, muutoskylläisyys ja muutosresurssien puute (Eezy Flow Oy, i.a., s. 15). Tutkimuksen mukaan useiden muutosten toteuttaminen samanaikaisesti, ilman systemaattista johtamista vajavaisin resurssein on johtanut epäonnistuneisiin muutoshankkeisiin. Tutkimuksen mukaan peräti 70 prosenttia muutoksista epäonnistuu (mts. 9).

Tällä hetkellä eletään ikään kuin johtamisen kasvukautta. Vaikka itseohjautuvuuteen ja itsensä johtamiseen liittyy korkeita odotuksia, El-Bash ja Rantala (2022) painottavat, että ihmiset on saatava mukaan muutokseen, ja ihmiset muodostavat organisaatioiden keskeisen voimavaran. Myös Pirinen (2023, s. 31) painottaa, että vain ihmiset pystyvät muuttamaan organisaatioita. Tähän tarvitaan jokainen, organisaation ylimmästä johdosta jokaiseen rivityöntekijään asti, sidosryhmiä unohtamatta, hän lisää. Nykyään organisaatioissa nähdään kasvava trendi kohti inhimillisempää ja ihmiskeskeisempää muutosjohtamista, mikä on myös

strateginen valinta, kuten Sippola (2023) korostaa. Tämä lähestymistavan tavoitteena on luoda ympäristö, jossa jokainen yksilö tuntee arvostusta ja osallisuutta suurempaan kokonaisuuteen.

Uudistamisen perusaineeksiin, kuten viestintään, visioon ja työntekijöiden valtuuttamiseen, tarvitaan ihmislähtöisiä johtotaitoja (Kotter, 1996, s. 144). Organisaatioissa tapahtuvien muutosten perustana on uusien toimintatapojen etsiminen ja olemassa olevien käytänteiden kyseenalaistaminen, jos arvioidaan, etteivät nykyiset tavat ole enää riittävän tehokkaita (Kola-Torvinen, i.a.). Suurten organisaatioiden, samoin kuin pienten yritysten, on kyettävä tarkastelemaan toimintaansa kriittisesti ja pitää mielessä muutosten mahdollisuudet säilyttääkseen tarvittavat toimintavalmiudet muutoksiin.

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan muutosjohtamista suuren julkisen organisaation lähiesihenkilöiden näkökulmasta. Muutosjohtaminen aiheena on tämän opinnäytetyön kohdeorganisaatiossa ajankohtainen kohdeorganisaation organisaatiomuutoksen myötä. Kohdeorganisaatiossa tapahtui organisaatiomuutos virallisesti vuoden 2024 alusta alkaen, mutta käytännössä organisaatiomuutoksen toteutus tapahtui pala kerrallaan. Lisäksi kohdeorganisaatiossa tapahtuu jatkuvasti myös muita muutoksia, mutta muutosjohtamista ei aiemmin organisaatiossa ole tutkittu lähiesihenkilöiden näkökulmasta.

1.1 Kohdeorganisaation esittely ja opinnäytetyön taustat

Opinnäytetyön tutkimuksen kohdeorganisaationa toimii Kela. Kela on perustettu vuonna 1939, jolloin se aloitti toimintansa kansaneläkkeiden maksajana (Kela, i.a.). Nykypäivänä Kela hoitaa kansalaisten sosiaaliturvaa kaikissa elämäntilanteissa. Kelan tehtävänä on kehittää sosiaaliturvaa ja hoitaa Suomen sosiaaliturvaan kuuluvien ihmisten perusturvaa. Sen toiminta-ajatuksena on turvata ihmisten toimeentuloa, edistää terveyttä ja antaa tukea itsenäiseen selviytymiseen (Kela, 2023, s. 6). Kela toimii eduskunnan valvonnassa, toimintaa ja hallintoa valvovat 12 eduskunnan valitsemaa valtuutettua sekä valtuutettujen valitsemat 8 tilintarkastajaa (mts. 6). Kelassa toimii 10 henkinen hallitus, joka johtaa ja kehittää Kelan toimintaa. Kela työllisti vuoden 2022 lopussa 8586 henkilöä (mts. 42).

Kelassa tapahtuu muutoksia jatkuvasti, sillä sen toimintaan vaikuttavat monet eri tekijät. Viime vuosina muun muassa koronapandemia ja Venäjän hyökkäys Ukrainaan ovat vaikuttaneet merkittävästi Kelan toimintaan (Kela, 2023, s. 8). Lisäksi sote-uudistus merkitsi muutoksia muun muassa Kelan järjestelmissä, etuusmaksujen hallinnassa ja Kanta-palveluissa sekä tuotettavien tietojen palveluissa kuntiin ja hyvinvointialueille (s. 20). Asiakkaille ja kumppaneille suunnattuihin informaatioihin täytyi puolestaan tehdä terminologisia muutoksia. Vuoden 2022 toimintakertomuksen mukaan Kela (s. 13–14) on kehittänyt strategisten tavoitteidensa mukaan asiakaspalveluaan ja etuustoimintaansa parantaakseen asiakaskokemusta.

Opinnäytetyön aihetta harkittaessa, tarkasteltiin kohdeorganisaatioon aiemmin tehtyjä ja keskeneräisiä tutkimuksia. Sen jälkeen pohdittiin kohdeorganisaation ajankohtaisia asioita, mitä organisaatiossa on tapahtunut hiljattain ja tulee tulevaisuudessa tapahtumaan. Kohdeorganisaatiossa perustoimeentulotuen tiimien määrä on kasvanut jatkuvasti siitä lähtien, kun perustoimeentulotuki siirtyi kunnilta Kelan hoidettavaksi vuonna 2017. Henkilöstöä perustoimeentulotukeen on rekrytoitu lisää vuosien saatossa, ja tiimit ovat olleet muutosten pyörteissä vuosien varrella erilaisten uudistusten myötä. Lisäksi kohdeorganisaatioon oli tulossa organisaatiomuutos. Näiden pohdintojen seurauksena jatkuvat muutokset ja erityisesti organisaatiomuutos herättivät tutkijassa mielenkiintoa ja ideoita tutkijaa kiinnostaviin aiheisiin. Muutosten jatkuvuuden myötä, organisaatiomuutos mukaan lukien, opinnäytetyön aiheeksi valikoitui muutosjohtaminen.

Muutosjohtamiseen liittyviä tutkimuksia löytyy paljon ja aihetta on käsitelty kirjallisuudessa vuosikymmeniä. Muutosjohtamisessa onnistuminen ja sen hallinta ovat tärkeässä roolissa organisaatioissa, joissa muutoksia tapahtuu jatkuvasti. Muutosjohtamisen näkökulmia harkittaessa, päädyttiin tarkastelemaan muutosjohtamista lähiesihenkilöiden näkökulmasta. Päätös lähiesihenkilöiden näkökulmaan syntyi, kun kohdeorganisaation puolelta lähiesihenkilöiden oma esihenkilö toi esille, että muutosjohtamista tutkiva opinnäytetyö voisi tuoda hänelle tarpeellista tietoa ja näkemystä aiheesta. Muutosjohtamista lähiesihenkilöiden näkökulmasta ei ole viime vuosien aikana tutkittu kohdeorganisaatiossa, eikä aiheesta löytynyt keskeneräisiä tutkimuksia. Ottaen huomioon opinnäytetyön kehittävän näkökulman mukaan, tutkimuksessa halutaan tuoda esille muutosjohtamiseen liittyvät haasteet kohdeorganisaatiossa lähiesihenkilöiden näkökulmasta. Kehittämistavoitteena tällä opinnäytetyöllä on tuoda

kohdeorganisaatiolle näkyville, mitä haasteita lähiesihenkilöt kokevat työssään muutosjohtamiseen liittyen ja miten organisaatio voisi tukea paremmin heitä paremmin muutosten johtamisessa.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tarkastella muutosjohtamista kohdeorganisaatiossa, luoda käsitys siitä, mitä muutosjohtaminen on, mitä siihen olennaisesti liittyy ja millainen näkemys kohdeorganisaation lähiesihenkilöillä on muutosjohtamisesta. Tutkimuksessa paneudutaan lähiesihenkilötasolla työskentelevien tiimipäälliköiden näkökulmaan. Tutkimuksen tarkoituksena on lisäksi selvittää, millaisia haasteita lähiesihenkilöt ovat kokeneet muutosjohtamisen suhteen. Lisäksi tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten lähiesihenkilöitä voisi tukea paremmin muutosjohtamisessa onnistumiseen.

Opinnäytetyön tutkimusongelmaksi muodostui lähiesihenkilöiden kokemat haasteet muutosjohtamisessa. Kohdeorganisaatiossa on tutkimusta koskevassa ryhmässä lisätty uusia tiimejä viimeisen viiden vuoden aikana useasti, joten lähiesihenkilöiden kokemukset tiimipäällikön roolista vaihtelevat suuresti. Lisäksi kohdeorganisaatiossa muutoksia tulee jatkuvasti, toimintatapoja muutetaan, ohjeisiin ja lainsäädäntöihin tulee muutoksia jatkuvasti sekä tämän opinnäytetyön kirjoittamisen aikana organisaatiossa koettiin organisaatiomuutos. Tutkimuksen tavoitteena on löytää keinoja, joilla esihenkilöitä voitaisiin tukea paremmin muutosjohtamisessa. Tutkimuksesta saatua tietoa voidaan hyödyntää kohdeorganisaatiossa muidenkin lähiesihenkilöiden tukemiseen ja muutosjohtamisen kehittämiseen.

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymyksiksi muodostuivat seuraavat kysymykset:

1. Miten kohdeorganisaation lähiesihenkilöt ymmärtävät muutosjohtamisen?
2. Millaisia haasteita kohdeorganisaation lähiesihenkilöt ovat kokeneet muutosjohtamisen suhteen?
3. Miten kohdeorganisaation lähiesihenkilöitä voisi tukea muutosjohtamisessa onnistumiseen?

1.3 Tutkimuksen rakenne

Opinnäytetyön ensimmäisessä luvussa johdatetaan lukija opinnäytetyön keskeisimpään aiheeseen, eli muutosjohtamiseen. Luvussa esitellään tutkimuksen kohdeorganisaatio, kerrotaan kohdeorganisaation toiminnasta ja tarkastellaan kohdeorganisaatiota yleisesti. Lisäksi luvussa kerrotaan opinnäytetyön aiheesta, miten ja miksi aiheeseen päädyttiin. Luvussa esitellään myös tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimusongelma sekä määritellään tutkimuskysymykset. Luvun viimeinen osio käsittelee opinnäytetyön rakennetta.

Opinnäytetyön toisen luvun kirjallisuuskatsauksessa luodaan teoreettinen perusta tutkimukselle (Hirsjärvi & Hurme, 2022, Empiirisen tutkimuksen lähtökohtia -luku). Teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan muutosjohtamista ja lähiesihenkilön roolia muutosjohtamisen näkökulmasta. Laadullisessa tutkimuksessa tarvitaan taustateoriaa aineiston kontekstin ymmärtämiseksi sekä tulkintateoriaa, joka ohjaa kysymyksiä ja aineiston tarkastelua (Eskola & Suoranta, 1998, Suunnitelmista sitoumuksiin -luku). Tutkimuksen keskiössä on muutosjohtaminen lähiesihenkilötasolla. Teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan lisäksi muutosjohtamisen malleja. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentuu sanoilla muutosjohtaminen, organisaatiomuutos, muutos ja muutosviestintä tehtyihin hakuihin tieteellisistä lähde- ja tutkimusaineistoista. Tutkimukseen on haettu tietoa alan kirjallisuudesta, Seinäjoen ammattikorkeakoulun kirjaston Finna-tietokannasta, tiede ja tutkimus lähteistä sekä Google Scholarista.

Tutkimuksen kolmannessa luvussa käydään läpi tutkimusmenetelmän valinta ja aineisto. Luvussa käydään läpi, millainen on laadullinen tutkimusote ja perusteet sille, miksi se valikoitui tähän tutkimukseen. Luvussa esitellään lisäksi tutkimuksen kohderyhmä ja aineistonkeruumenetelmä, joka valikoitui tutkimukseen. Luvussa käydään läpi myös perusteellisesti aineistonkeruun valmistelusta, sen toteutustavasta ja käydään läpi, miten aineistoa on analysoitu sisällönanalyysiä apuna käyttäen.

Opinnäytetyön neljäs luku käsittelee tutkimustuloksia. Tutkimustuloksia käsitellään tässä opinnäytetyössä aineistolähtöisesti. Tutkimustulokset on raportoitu aineiston analyysistä nousseiden teemojen mukaisesti. Tulokset käsittelevät lähiesihenkilöiden näkemyksiä muutosjohtamiseen liittyen teemoittain.

Opinnäytetyön viidennessä luvussa keskitytään pohdintaan. Pohdinta -luvussa tarkastellaan miten opinnäytetyön teoreettinen viitekehys ja tutkimustulokset näyttäytyvät suhteessa toisiinsa. Pohdintaluvussa käsitellään lisäksi tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta, mitä niillä tarkoitetaan ja miten ne on huomioitu opinnäytetyössä. Lisäksi luvussa pohditaan mahdollisia jatkotutkimusaiheita. Lopuksi luvussa käydään läpi tutkimusaineiston tulkinnoista syntyneiden tulosten perusteella kehitysehdotukset organisaatiolle.

Opinnäytetyön viimeinen luku koostuu tutkimuksen johtopäätöksistä. Luvussa esitellään opinnäytetyön tulosten pohjalta esille nousseet johtopäätökset, joilla vastataan tutkimuskysymyksiin ja tutkimusongelmaan. Johtopäätösten tavoitteena on luoda lukijalle yhteenveto koko tutkimuksesta.

2 MUUTOSJOHTAMINEN

Tässä luvussa tarkastellaan muutosjohtamista käsitteenä, esitellään muutosjohtamisen tunnetuimpia malleja ja tarkastellaan mallien pohjalta muutosjohtamisen keskeisimpiä vaiheita muutostarpeen oivaltamisesta aina muutoksen juurruttamiseen asti. Lisäksi luvussa tarkastellaan esihenkilön roolia muutosjohtamisessa, perehdytään muutosvastarinnan syntyyn ja sen luomiin haasteisiin sekä tutkitaan organisaatiomuutosta.

2.1 Muutosjohtaminen käsitteenä

Muutos voidaan ymmärtää jonkin asian tekemisenä tai tulemisena erilaiseksi, se antaa erilaisen muodon asialle (Murthy, 2007, s. 7). Muutos on Markovan (2005, s. 18) mukaan neutraali käsitteenä. Ajansaatossa muutoksessa tapahtuu erilaistumista positiiviseen tai negatiiviseen suuntaan, se voidaan nähdä edistyksenä tai takapakkina, hän lisää. Muutosta määriteltäessä, se voidaan nähdä myös poikkeuksellisena välitulana, kahden tasapainoisen tilan välissä, Markova (s. 19) lisää. Muutos voi olla muunnoksia ja vaihtoehtoja, se voi olla aiemman korvausta uudella, se voi olla kehitystyötä tai kehittymistä kohti uutta ja se voi olla lopputulokseltaan erilainen kuin alkuperäinen (Russell-Jones, 2000, s. 10). Muutoksen analysointi perustuu usein alkutilanteen ja lopputilanteen sisällön muutokseen (Markova, 2005, s. 19). Muutokset voidaan jakaa pieniin jatkuviin muutoksiin, normaalitilanteesta poikkeaviin suuriin muutoksiin sekä kriisitilanteissa tarvittaviin muutoksiin (Kamensky, 2015, s. 128).

Laajasti käsitettynä muutosjohtaminen on muutostilanteiden hallintaa, jolla ylläpidetään työntekijöiden hyvinvointia ja organisaation tehokkuutta huolimatta muutoksista (Kantola ym. 2021, s. 24). Muutosjohtamisella tarkoitetaan tietyn tavoitteen tai tavoitetilan systemaattista tai järjestelmällistä johtamista, joka keskittyy vahvasti ihmisten johtamiseen (Viitala & Jylhä, 2019, s. 280). Muutosjohtaminen on muutosten toteuttamisen prosessien hallintaa työtehtävien, teknologian, liiketoimintaprosessin ja organisaation rakenteiden osalta (Murthy, 2007, s. 22). Sen tavoitteena on riskien ja kustannusten vähentäminen muutoksen aikana ja samalla sen hyötyjen maksimointi. Muutosjohtaminen on prosessi, joka ohjaa organisaatiomuutoksen toteutumista muutoksen suunnittelusta loppuun asti viemiseen (Miller, 2020).

Nykypäivänä muutosjohtamisen käsitteeseen suhtaudutaan kahdella tapaa, toiset näkevät muutosjohtamisen erillisenä käsitteenä perinteisestä johtamisesta, kun taas toiset näkevät sen olennaisena osana yleistä perusjohtamista. Kauhasen (2018, s. 49) mukaan muutosjohtaminen on oma lajinsa, se on erillinen ja haastavampi asia kuin arjessa tapahtuva perusjohtaminen. Kauhanen ei kuitenkaan vähättele organisaation arjen perusjohtamista, sillä yleensä sekin on haasteellista, mutta hänen mukaansa muutosten johtaminen vaatii kuitenkin enemmän ja erilaista johtamista. Auran (2020) mukaan muutosjohtaminen kuuluu puolestaan osaksi perusjohtamista. Hänen mukaansa nykypäivänä hyvä johtaminen on luonnollista reagoitua jatkuviin muutoksiin ja toiminnan ohjaamista muuttuvassa ympäristössä. Varsta (2023, s. 17) puolestaan on haastatellut artikkelissaan työyhteisövalmentaja Vilma Mutkaa, joka on sitä mieltä, että muutosjohtaminen joutaisi käsitteenä suoraan romukoppaan. Mutkan mukaan olisi tarpeellista puhua vain jatkuvasta oppimisesta.

Tyypillisiä muutoksia, joihin tarvitaan muutosjohtamista, ovat El-Bashin ja Rantalan (2022) mukaan uudelleen organisoituminen, johtamiseen liittyvät muutokset ja kulttuuriin liittyvät asiat sekä järjestelmiin liittyvät muutokset. Nykypäivänä halutaan olla entistä selkeämpiä ja tavoitteellisimpia, he tuumaavat. Muutoksia kannattaa johtaa, jotta niistä tulee konkreettisempia, El-Bash ja Rantala lisäävät. Muutosjohtamisen myötä nopeutetaan muutosprosessia, pystytään varmemmin vastaamaan muutosvastarinnan tarpeisiin ja saadaan varmemmin aikaiseksi se, mitä tavoitellaan ja tulos on pysyvämpää. Muutoksilla on valtava taloudellinen merkitys, joten on tärkeää, että muutosta viedään eteenpäin määrätietoisesti resurssit huomioiden, he muistuttavat.

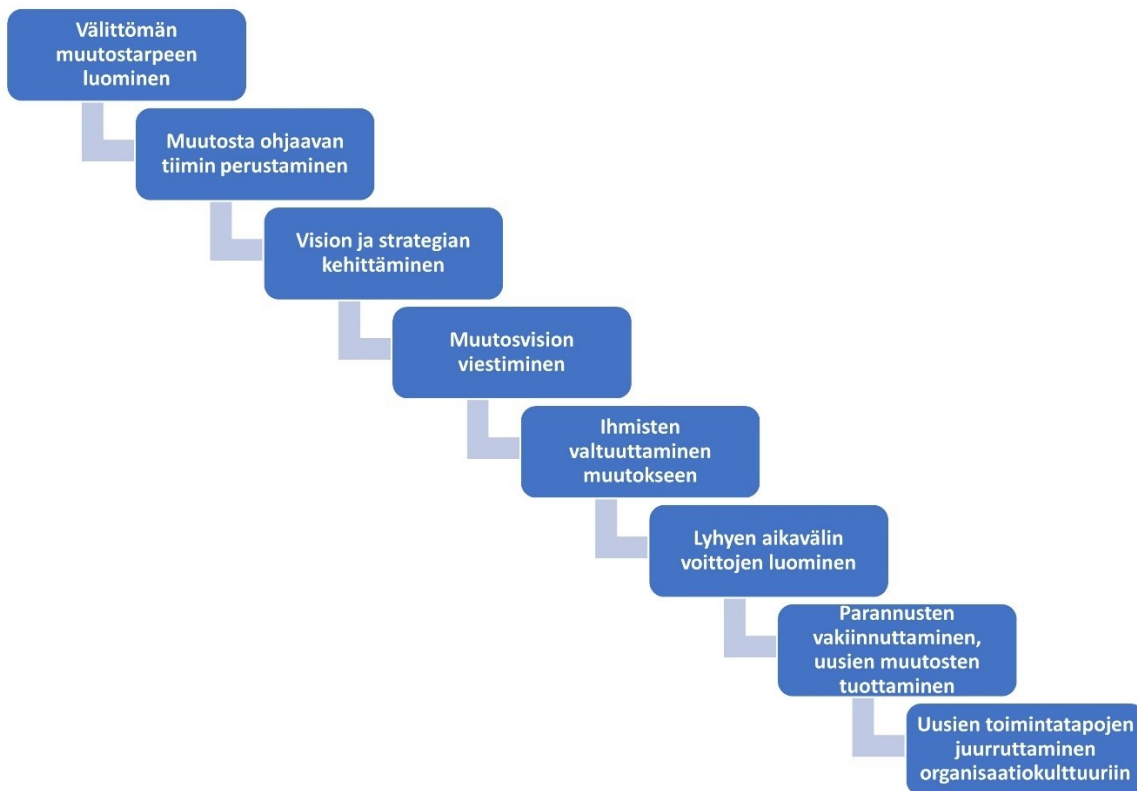
Muutosjohtamista voidaan Sippolan (2023) mukaan tarkastella nykyään myös inhimillisemmästä ja ihmiskeskeisemmästä näkökulmasta, eikä pelkästään tavoitteiden saavuttamiseen tai tuottavuuden kasvattamiseen keskittyvästä aspektista. Mattilan (2022) näkemyksen mukaan johtamisessa ihmiskeskeisyys on nykypäivänä nosteessa. Sippolan (2023) mukaan organisaatiot kiinnittävät liian vähän huomioita muutosjohtamisessa yhteen keskeisimpään tekijään muutoksissa, eli ihmiseen, organisaatioiden suurimpaan voimavaraan ja pääomaan. Hänen mukaansa ihmiset ovat ne, jotka muutoksen tekevät toiminnallaan. Muutoksissa onnistuminen on ihmisistä kiinni, Sippola toteaa.

Muutosjohtaminen koostuu Kola-Torvisen (i.a.) mukaan erilaisista palasista. Hänen mielestään muutosjohtaminen koostuu neljästä eri tekijästä. Näitä ovat suunnan näyttäminen, yhdessä tekemisen toimintakulttuuri, oppimisen syventäminen ja vaikuttavuuden varmistaminen. Mikäli muutosten johtamisella tavoitellaan pysyvää muutosta, tulee johtamisen kohdistua muutosten johtamisen kohteena olevan kohderyhmän tietoihin ja taitoihin sekä arvoihin ja asenteisiin, Kola-Torvinen toteaa. Muutosjohtajuudessa on tärkeää antaa aikaa ajattelulle, kuuntelulle ja tiedonhankinnalle, Kola-Torvinen toteaa. Hän tuo esille myös näkemyksen, jonka mukaan ennalta asetetuista tavoitteista on hyvä pyrkiä välillä päästämään irti ja näkemään, mikä on oikeasti mahdollista ja tarpeellista.

2.2 Muutosjohtamisen mallit

Muutosjohtamisen ja muutosprosessien tueksi on luotu useita malleja ajan saatossa. Tunnetuimpiin muutosjohtamisen malleihin kuuluvat muun muassa John P. Kotterin kahdeksan vaiheinen muutosjohtamisen malli sekä Kurt Lewinin kolme vaiheinen muutosjohtamisen malli, joita tarkastellaan tarkemmin tässä luvussa. Kotterin ja Lewinin mallien lisäksi ajansaatossa on luotu myös useita muita muutosjohtamiseen käytettyjä malleja, kuten esimerkiksi ADKAR-malli, DICE-malli ja 5 A:n-malli. Konsulttiryitys Proscin kehittämä ADKAR-malli perustuu muutoksen tukemiseen yksilötasolla organisaation muutostavoitteiden saavuttamiseksi, Bostonin konsulttiryhmän kehittämällä DICE-mallilla arvioidaan muutoshankkeen kannattavuutta neljän eri tekijän kautta ja konsulttiryitys McKinseyn luomalla 5 A:n muutosjohtamisen mallilla keskittyy siihen, mitä organisaation tulee tehdä parantaakseen toimintaansa ja taloudellisia resursseja (Palmer ym., 2022, s. 323–324, 330).

Yksi tunnetuimmista muutosjohtamisen malleista on John P. Kotterin (1996, s. 29–127) kehittämä kahdeksan vaiheinen muutosjohtamisen malli. Mallin mukaan onnistuneella muutosjohtamisella johtaja saa vietyä alaistensa avulla muutosprosessin läpi, mikäli noudattaa prosessia (Viitala & Jylhä, 2019, s. 284). Prosessi on suunniteltu kulkemaan aikajärjestyksessä, mutta käytännössä kuitenkin haasteet saattavat ilmetä samanaikaisesti tai prosessin vaiheissa joutuu kulkea edestakaisin, Viitala ja Jylhä toteavat. Kotterin muutosjohtamisen malli on esitelty tiivistetysti kuviossa 1.



Kuvio 1. Kotterin (1996) kahdeksan vaiheinen muutosjohtamisen malli muokattuna.

Kotterin (1996, s. 32) kahdeksan vaiheen mallin ensimmäinen askel ohjaa luomaan kiireen ja välttämättömyyden tunteen. Ennen muutosprosessin aloitusta johtajan on tärkeää auttaa henkilöstöä ymmärtämään muutoksen perusteet, jotta ihmiset saadaan vakuuttuneiksi muutoksen tarpeesta (s. 31–32). Jatkuva kiire ja tunne muutoksen välttämättömyydestä luo henkilöstölle tarpeen tunnetta muutokselle. Kotterin mukaan tyytyväisyyden tunnetta tulee jopa eliminoida, jotta tarpeen tunne muutokselle saadaan synnytettyä.

Muutosprosessin toisessa vaiheessa luodaan muutosta ohjaava tiimi Kotter (1996, s. 45) toteaa. Oikean vision luominen ja sen iskostaminen suurelle organisaatiolle ei ole yhden ihmisen käsissä, Kotter toteaa. Hänen mukaansa tarvitaan oikeanlainen kokoonpano, jolla on yhteinen tavoite. Tiimin jäsenten on pystyttävä luottamaan toisiinsa, sillä he kantavat vastuuta muutosprosessin etenemisestä, vaadittavista toimenpiteistä sekä tukevat muita muutoksessa (Viitala & Jylhä, 2019, s. 284).

Kolmantena vaiheena muutosprosessissa tulee muutosvision ja strategian vuoro (Kotter, 1996, s. 59). Johtajan tulee täsmentää muutoksen pyrkimykset, toisin sanoen selkeyttää

muutoksen päämäärä ja tavoitteet (mts. 60–61). Tulevaisuudenkuva muutoksesta antaa ihmisille viitteitä siitä, miksi heidän tulisi nähdä vaivaa vision saavuttamiseksi (mts. 60). Selkeä muutosvisio kannustaa ihmisiä oikeansuuntaisten toimenpiteiden tekoon ja auttaa koordinoimaan tehokkaasti yksilöiden toimenpiteitä. Jotta muutosvisio pystytään saavuttamaan, tarvitaan toimiva strategia (mts. 66). Strategian tulee noudattaa organisaation arvoja ja muutosvisiota kohti etenemistä tulee tukea välietapeilla, jotta päämäärään päästäisiin tehokkaasti.

Muutosprosessin neljäs vaihe on viestiä muutosvisiosta (Kotter, 1996, s. 73). Muutosvision todellinen päämäärä mahdollistuu, kun useimmat organisaation jäsenet ymmärtävät sen tavoitteet ja suuntaviivat ja näin ollen pystyvät paremmin sitoutumaan niihin (mts. 73). Muutosvision viestinnän on oltava selkeää ja yksinkertaistettua, jotta se tavoittaa kohdeyleisön paremmin (mts. 77). Muutokseen johtavien toimenpiteiden on oltava ihmisten mielessä ja oltava kaikkien muutosta koskevien tiedossa, jotta muutosvisio voidaan saavuttaa (mts. 74). Tehokkaan viestinnän varmistamiseksi muutosvisiota tulee toistaa ja jakaa useilla eri foorumeilla (mts. 76). Lisäksi esihenkilöt ja johto ovat avainasemassa muutoksen johtamisessa vision mukaisesti, ja heidän on ratkaistava näennäiset ristiriidat. Heidän on myös ymmärrettävä kaksisuuntaisen viestinnän merkitys (mts. 76).

Muutosjohtamisprosessin viiden askel kehottaa antamaan henkilöstölle valtuuksia (Kotter, 1996, s. 87). Valtuuksien ja vastuunjakaminen on merkittävä asia muutosprosessissa onnistumiseen, sillä henkilöstön tulee kokea pystyvänsä myötävaikuttamaan ja osallistumaan muutokseen. Valtuuksien ja vastuunjakaminen lisää myös työntekijöiden sitoutuneisuutta muutokseen. Johtajien tehtävänä on puuttua muutoksen toteutumista hidastaviin ja estäviin tekijöihin (mts. 90). Ne voivat olla rakenteellisia esteitä, prosesseja, resursseihin liittyviä tekijöitä tai ihmisten muutosvastarintaa (mts. 91). Avoimella keskustelulla on suuri merkitys, etenkin muutosta vastustavien henkilöiden kanssa, tavoiteltavaan muutokseen pääsyssä. Taitoihin keskittyvän valmentamisen lisäksi on tärkeä muistaa valmentaa myös ihmisten asenteita (mts. 93).

Muutosjohtamisen mallin kuudes askel kuvaa lyhyen aikavälin onnistumisia (Kotter, 1996, s. 101). Muutokseen voi kulua pitkä aika, joten on keskeistä huomioida lyhyempien välietappien onnistumiset (mts. 102–103). Lyhyen aikavälin onnistumisten tulisi olla näkyviä, kiistattomia ja nivoutua muutoshankkeeseen selvästi (mts. 105). Ne vahvistavat muutoksen

tarpeellisuutta ja tarjoavat henkilöstölle mahdollisuuden juhlistaa niitä (mts. 105–106). Näkyvät tulokset lisäävät myös esihenkilöiden tukea muutokselle. Lisäksi lyhyen aikavälin onnistumiset tarjoavat mahdollisuudet testata visiota ja antavat eväitä strategian muokkaamiselle. Onnistumiset lyhyemmälläkin aikavälillä murtavat perustaa muutosvisiota epäileville (mts. 106).

Toiseksi viimeisenä muutosjohtamisen mallin askeleena on parannusten vakiinnuttaminen ja lisämuutosten tuottaminen (Kotter, 1996, s. 115). Vauhdin hellittäminen ennen muutoksen päämäärään pääsyä voi johtaa organisaation elintärkeän liikevoiman menettämiseen (mts. 117). Pahimmassa tapauksessa siitä seuraa taantuminen ennen muutosvisioon pääsyä. Muutostavoitteen saavuttamisenkin jälkeen on tärkeää, vahvistaa muutoksen edellyttämää ajatusmallia ja toimintaa, sillä muutoksen onnistumisen sisäistäminenkin vie aikaa. Muutosta ohjaavan tiimin tulee lyhyen aikavälin onnistumisten kautta tarttua mahdollisiin lisämuutosprojekteihin (mts. 124). Esihenkilöiden tehtävänä on kartoittaa ja karsia tarpeettomia riippuvuuksia organisaation toiminnassa, jotta muutokset onnistuisivat paremmin sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä (mts. 124).

Viimeisenä askeleena muutosjohtamisen mallissa on uusien toimintatapojen juurruttaminen organisaatiokulttuuriin (Kotter, 1996, s. 127). Organisaatiokulttuurin keskeiset tekijät eivät voi olla ristiriidassa muutosten kanssa, sillä ajan saatossa saavutetut muutokset tulisi muuttua luonnolliseksi osaksi organisaation toimintaa (mts. 132). Uusien toimintatapojen juurtuminen organisaation kulttuuriin tapahtuu siinä vaiheessa, kun ne on todettu vanhoja toimintatapoja paremmiksi ja toimiviksi menetelmiksi (mts. 137).

Tunnetuimpiin muutosjohtamisen malleihin lukeutuu myös Kurt Lewinin yksinkertainen kolme vaiheinen muutosjohtamisen malli. Se perustuu analogiaan veden eri olomuodoissa, joka kuvaa organisaation tilaa. Lewinin muutosjohtamisen malli on alun perin julkaistu jo vuonna 1947, mutta se on vielä nykypäivänäkin relevantti (APM, 2017, s.15). Kuviossa 2 on esitetty Lewinin muutosjohtamisen malli tiivistetysti.



Kuvio 2. Kurt Lewinin kolmivaiheinen muutosjohtamisen malli muokattuna.

Muutosprosessin ensimmäinen ja kriittisin vaihe Lewinin muutosjohtamisen mallissa on *unfreeze*, eli sulattaminen. Vaihe kuvaa muutokseen valmistautumista, siinä luodaan tarve muutokselle (Palmer ym., 2022, s. 327). Mallin mukaan ensimmäisessä vaiheessa ennen muutosta tulee lisätä tyytymättömyyttä vanhoihin toimintatapoihin ja varmistaa näin ollen muutosvalmiutta. Mallin ensimmäisessä vaiheessa on tärkeä saada ihmiset tietoisiksi muutoksen tarpeesta ja parantaa heidän motivaatiotaan tuomalla esille uusien työskentelytapojen vaikutukset parempiin tuloksiin (APM, 2017, s. 16; Palmer ym., 2022, s. 327).

Mallin mukaan toinen vaihe on *change* eli muutos (APM, 2017, s. 16). Mallin toisessa vaiheessa toteutetaan haluttu muutos (Palmer ym., 2022, s. 328). Toisessa vaiheessa henkilöstö kohtaa eniten epävarmuutta tulevasta, sillä vaiheeseen kuuluu uusien toimintatapojen hyväksyminen ja vanhoista irti päästäminen (APM, 2017, s. 16). Ihmiset ovat valmiita uusiin toimintamalleihin, kun he ovat motivoituneita muutokseen. Toisessa vaiheessa huolellinen suunnittelu, tehokas viestintä ja yksilöiden osallistaminen ovat merkittäviä muutoksen onnistumisen kannalta.

Mallin viimeinen vaihe on *refreeze*, eli uudelleen jäädäytys (APM, 2017, s. 16; Palmer ym., 2022, s. 328). Mallin viimeisessä vaiheessa on tarkoituksena vakiinnuttaa muutos

organisaatioon, ihmisten käytöksiin ja toimintaan (Palmer ym., 2022, s. 328). Viimeisessä vaiheessa ihmiset hyväksyvät tai sisäistävät uudet toimintatavat osaksi elämää (APM, 2017, s. 16).

Muutosjohtamisen malleja tarkasteltaessa, voidaan niissä havaita paljon yhtäläisyyksiä. Muutosprosessit etenevät vaiheittain, ne ovat moninaisia ja niistä voidaan löytää yhtäläisyyksiä. Muutosjohtamisen malleja tutkiessa, muutosprosesseista löytyy nykypäivänä useita eri versioita. Viitalan ja Jylhän (2019, s. 280) mukaan muutosprosessi koostuu viidestä eri vaiheesta, joista ensimmäinen vaihe näkyy heidän mukaansa ristiriitojen ilmenemisenä nykyisessä toiminnassa. Sen jälkeen syntyy murrosvaihe, jossa toimintatapa kyseenalaistetaan. Kolmannessa vaiheessa etsitään uusia ratkaisuja. Neljännessä vaiheessa valitaan uusi toimintamalli ja otetaan se käytäntöön. Viides vaihe on toimintamallin vakiinnuttaminen. Mattilan (2007, s. 131) mukaan onnistunut muutosprosessi puolestaan sisältää neljä vaihetta, joista ensimmäinen on perustan luominen muutokselle, jonka jälkeen seuraa käynnistystoimet, niistä siirrytään hallittuun etenemiseen ja lopulta päädytään muutoksen vakiinnuttamiseen. Voidaankin todeta, ettei muutosprosesseille ole yhtä ainoata oikeaa mallia.

2.3 Muutoksen lähtökohdat

Muutosjohtamisen malleja tarkastellessa voidaan havaita niiden perustuvan muutostarpeen tunnistamiseen, muutoksen tarpeen luomiseen sekä valmisteleviin toimenpiteisiin kohti muutosta (Kotter, 1996, s. 31–32, 45, 59–61, 66; Palmer ym., 2022, s. 327). Ensimmäinen askel kohti muutosta, on myös Bergströmin ja Krohnsin (2022) mukaan oivaltaa muutoksen tarpeellisuus ja tunnustaa se koko henkilöstön kesken. Myös Miller (2020) toteaa muutoksen valmistautumisen olevan keskeinen vaihe muutosprosessissa. Hänen mukaansa muutoksessa onnistuminen vaatii valmistautumista sekä logistisesti että kulttuurillisesti. Mäkipeska ja Niemelä (1999, s. 39) korostavat, että organisaation nykytilanteen aiheuttama tyytymättömyys ja kritiikki voivat luoda tarpeen muutokselle. Mattila (2007, s. 132) korostaa vahvan perustan luomisen merkitystä sekä käynnistystoimien tukemista ennen muutosprosessin aloittamista. On tärkeää hahmottaa muutoksen kokonaiskuva ja arvioida sen vaikutuksia, Mattila (s. 135) huomauttaa. Organisaation nykytilanteen tarkastelu ja muutoksen mahdollisten riskien

tunnistaminen ovat keskeisiä näkökulmia. Lisäksi Mattila korostaa muutosvision selkeää määrittelyä ja asettaa painoarvoa konkreettisille tavoitteille muutoksen suhteen.

Organisaatioissa tapahtuvien muutosten ja uudistusten ilmenevyyksiä voidaan tarkastella kahdesta eri aspektista Markova (2005, s. 27) toteaa. Hänen mukaansa muospaineita organisaatioille luovat organisaation ulkopuolisen ympäristön aiheuttamat muutokset sekä organisaation sisäiset itse aiheutetut muutokset. Juppo (2011, s. 39) on osoittanut tutkimuksensa, että julkisen sektorin organisaatioihin kohdistuvat muospaineet johtuvat pääosin organisaation ulkopuolisista tekijöistä. Usein muutostarpeiden tunnistamisen ja tunnistamisen esteeksi muodostuvat kuitenkin organisaation sisäiset tekijät, kuten organisaatorakenne (Kamensky, 2015, s. 129). Lisäksi kokonaisuuden ymmärtämiseen voi aiheuttaa näkemysvajetta ihmisten erikoistuminen, sillä syväallinen osaaminen jostain asiasta voi luoda kapeakatseisuutta.

Muutosta suunnitellessa keskeinen näkökulma on etukäteissuunnittelu, kuten Korhonen ym. (2002, s. 201) korostavat. Heidän mukaansa liiallinen yksityiskohtiin takertuminen ennakkoon voi kuitenkin hidastaa muutosta ja vaikuttaa myös muutosvastarinnan kehittymiseen. Miller (2020) korostaa muutosten suunnittelun tärkeyttä, sillä hänen mukaansa noin 50 prosenttia kaikista organisaation muutosaloitteista epäonnistuu. Muutoksen suunnitteluvaiheessa tulisi harkita eri näkökulmista niitä tilannetekijöitä, jotka voivat vaikuttaa muutokseen, Kauhanen (2018, s. 54) toteaa. Näitä tilannetekijöitä ovat muun muassa aikataulu muutokselle, muutoksen laajuus, nykyisten käytäntöjen säilyttäminen, muutoksen monimutkaisuus, eri osapuolten valmiudet muutokseen, muutokseen käytettävissä olevat voimavarat, henkilöstön motivaatio muutosta kohtaan ja johdon tarvittava osaaminen muutoksen toteuttamiseksi. Ennen varsinaisen muutosprosessin käynnistämistä on olennaista analysoida organisaation nykytilaa ja muutostarvetta (mts. 53).

Muutosten suunnitteluvaiheessa organisaation johdon on tärkeää kyetä vastaamaan esille nouseviin kysymyksiin, Kauhanen (2018, s. 49) huomauttaa. Heidän täytyy pystyä kertomaan, miksi on välttämätöntä aloittaa kehittämistoimenpiteet, miksi muutosta tarvitaan ja millaisia vaikutuksia muutoksella tulee olemaan henkilöstön kannalta. Tattarin (2022) korostaa, että muutosjohtamisessa on huomioitava muutoksen tarpeen eri näkökulmat. Muutoksen tarve ei näyttäydy samalla tavalla kaikille, joita muutos koskee. Se voi aiheuttaa ongelmia

muutokseen sitoutumisen suhteen, Tattari lisää. Esimerkiksi johdon motivaatio muutokseen voi liittyä taloudellisiin näkökohtiin, kun taas työntekijät arvioivat muutoksen hyötyjä ja sen vaikutusta heidän työskentelyynsä, Tattari huomauttaa. Muutosjohtamisen onnistuminen edellyttää yhteistä näkemystä muutoksesta, kuten Russell-Jones (2000, s. 37) huomauttaa, jotta kaikki, joita muutos koskee, ymmärtävät muutoksen päämäärän.

Muutosvalmiuden luomiseksi Kauhanen (2018, s. 56) suosittelee ongelmien ja uhkakuvien avointa tiedottamista ja keskustelua koko henkilöstön keskuudessa. Lähtökohtana organisaatioissa tapahtuviin muutoksiin on se, että muutoksien tulisi edistää organisaation pitkäaikaista toimintakykyä ja menestystä (Russell-Jones, 2000, s. 28). Muutoksen aikaansaamiseksi tarvitaan kulttuurimuutosta ja muutosta ihmiseen sekä muutosta organisaatorakenteeseen, strategiaan, toimintatapoihin ja järjestelmiin.

2.4 Muutoksen toteuttaminen

Muutoksen toteuttaminen olennaisin toimenpitein on keskeistä muutosjohtamisen malleja tarkastellessa (APM, 2017, s. 16; Kotter, 1996, s. 73–77, 87, 90–93). Muutoshankkeen alkuvaiheeseen on tärkeä valmistautua huolellisesti, vaikka aikaa olisi rajoitetusti, Mattila (2007, s. 153) toteaa. Muutoksen käynnistämistoimien tavoitteena on herättää innostusta, sitouttaa henkilöstöä muutokseen ja ehkäistä muutosvastarinnan syntyä tehokkaasti jo alkuvaiheessa, hän täsmentää. Keskeistä muutoksen toteuttamisessa on saada henkilöstö mukaan muutokseen viestimällä heille selkeästi muutosvisiosta ja valtuuttamalla heitä osallistumaan aktiivisesti muutokseen (Kotter, 1996, s. 87, 90–93).

Eezy Flow Oy (i.a., s. 21) on esitellyt tutkimuksessaan ylimmän johdon keskeisimmät roolit muutoksen sponsoreina. Tutkimuksen mukaan johdon on oltava aktiivinen ja annettava näkyvä tuki muutoshankkeelle, heidän tulee rakentaa muutosta tukeva johtajisto ja viestiä henkilöstölle muutoksen syyt. Mattilan (2007, s. 154) mielestä ylimmän ja keskijohdon on luotava vahva ja aktiivinen liittouma muutoksen tukemiseksi. Russell-Jones (2000, s. 42) ja Mattila (2007, s. 154) nostavat esille vahvan johtohahmon merkityksen onnistuneessa muutoksessa. Johtohahmon on tuettava muutosta näkyvästi omalla esimerkillään.

Muutosten johtamisen toteutuksessa on tärkeä määritellä selkeät roolit ja vastuut, sillä Tattarin (2022) mukaan jaetut vastuut voivat aiheuttaa ongelmia. Mattilan (2007, s. 156) mukaan isoissa muutoshankkeissa on järkevää hajauttaa muutoksen vetovastuita pienempiin osiin, antamalla vastuita useammalle henkilölle. Näin ollen organisaatio sitouttaa henkilöstöä ja luo henkilöstölle mahdollisuuksia kehittää omaa osaamistaan, hän lisää. Pirinen (2023, s. 63) suosittelee muutostilanteissa henkilöstön osaamisen ja vahvuuksien kartoittamista, jotta niitä voidaan hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla.

Mattilan (2007, s. 167) mielestä yksi muutosjohtamisen kriittisimmistä onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä on sääntöjen vahvistaminen. Suuret ja pitkäkestoiset muutoshankkeet voivat synnyttää henkilöstössä epävarmuutta aika ajoin, joten on tärkeää, että johto ja esihenkilöt hallitseva tilanteet, hän lisää. Mattila muistuttaa, että henkilöstön luottamusta on ylläpidettävä. Mikäli johto ja esihenkilöt eivät nauti arvostuksesta henkilöstön silmissä, se voi horjuttaa luottamusta, hän lisää. Mattilan mukaan eritoten henkilöstön asemaan liittyvien päätösten, tiedottamisen, vaikuttamis- ja osallistumismahdollisuuksien tarjoamisen ja avoinna olevien tehtävien täyttämisen osalta on noudatettava sääntöjä muutoshankkeessa.

Organisaation resurssien on tuettava muutosta ja joustavuudelle on löydettävä tilaa. Muutosjohtaminen Suomessa 2023 -tutkimusraportin mukaan suurin osa muutoshankkeista epäonnistuu, kun muutoksia pyritään toteuttamaan puutteellisin resurssein kiireisellä aikataululla (Eezy Flow Oy, i.a., s. 6). Tutkimuksen mukaan ongelmaksi muodostuu monesti se, etteivät ylimmän johdon ja keskijohdon näkemykset kohtaa, kun tarkastellaan organisaation resursseja toimia muutostilanteissa. Tämä johtaa siihen El-Bashin ja Rantalan (2020) mukaan siihen, että henkilöstön työtaakka kasvaa liian suureksi. Resurssien puutteen seurauksena pienet tehtävät jäävät hoitamatta, mikä lopulta aiheuttaa toistuvia ongelmia ja vaikuttaa negatiivisesti henkilöstön työhyvinvointiin ja suorituskykyyn.

Muutosjohtamisessa haasteena näkyy etenkin suurissa organisaatioissa muutosprosessissa eritahtinen eteneminen. Ylimmä johdon ja henkilöstön muutosprosessi etenee eri vauhdilla, sillä Haukan ja Starckin (2020) mukaan ylin johto on väistämättä muutosprosessissa mukana jo huomattavasti ennen henkilöstöä. Tämä saattaa asettaa haasteita ylimmälle johdolle pysyä ajan tasalla siitä, missä vaiheessa henkilöstö etenee muutosprosessissa. Muutosprosessissa

eriaikainen eteneminen voi Haukan ja Starckin mukaan ilmetä organisaatiossa myös muutosvastarintana, mikäli johto ei huomioi henkilöstön edistymistä muutosprosessissa.

Muutoksen selkeä tavoite, dialogi muutoksen ympärillä, kuulluksi tuleminen ja selkeys muutoksen ympärillä ovat tärkeitä elementtejä kohti onnistunutta muutosjohtamista, El-Bash ja Rantala (2022) toteavat. Muutosten aiheuttama epävarmuus vaatii tukea henkilöstölle luottamuksen synnyttämiseksi, he lisäävät. Viitalan ja Jylhän (2019, s. 282) mukaan muutosprosesseihin liittyvä virhe piilee usein siinä, että päätöksiä muutoksista tehdään asianomaisia kuulematta. Muutosprosessin onnistunut toteutus pohjautuu Stenvallin ja Virtasen (2007, s. 12) mukaan kriittiseen reflektioon, jossa mahdollistetaan koko organisaation, niin yksilöiden kuin tiimienkin kokemusten ja ideoiden kriittinen tarkastelu.

Mattilan (2007, s.153) mukaan organisaatio muodostaa käsityksen muutoksen todellisuudesta ja sen oikeasuuntaisuudesta ensimmäisen 30 päivän aikana. Sadan päivän sisällä organisaation täytyy pystyä jo esittämään muutoshankkeen ensimmäisiä konkreettisia hyötyjä. Lyhyen aikavälin onnistumiset nousevat myös Kotterin (1996, s. 105) mallin mukaan muutoksen toteutuksen kulmakiviksi. Hänen mukaansa lyhyen aikavälin onnistumisten tulee olla selkeästi näkyviä, kiistattomia ja nivoutua selvästi muutoshankkeeseen. Onnistumiset muutosprosessin keskellä luovat vahvistusta muutoksen tarpeellisuudelle. Muutosjohtamisessa on olennaista mitata onnistumista muutosprosessin eri vaiheissa ja kerätä palautetta koko muutosprosessin ajan, ei vasta sen päätyttyä (Mattila, 2007, s. 176; Tattari, 2022). Onnistumisista on tärkeä viestiä henkilöstölle muutoksen välttämättömyyden tunteen vahvistamiseksi, Mattila lisää.

2.5 Henkilöstön osallistaminen ja sitouttaminen

Muutosjohtamisen mallit nostavat keskeiseksi näkökulmaksi henkilöstön valtuuttamisen osallistumaan aktiivisesti muutokseen (APM, 2017, s. 16; Kotter, 1996, s. 87, 90–93). Osallistavalla muutosjohtamisella on muutoshankkeen läpiviemisessä merkittävä rooli, Kantola ym. (2021, s. 25) ja Korhonen ym. (2002, s. 201) toteavat. Kantolan ym. (2021, s. 25), Korhosen ym. (2002, s. 201) ja Sippolan (2023) mukaan henkilöstölle tulisi tarjota mahdollisuuksia osallistua muutosten suunnitteluun, toteutukseen ja päätöksentekoon. Tällä tavoin voidaan lisätä henkilöstön motivaatiota, parantaa työn mielekkyyden tunnetta, kasvattaa arvostuksen

tunnetta ja samalla vähentää muutosvastarintaa. Resurssit, etenkin motivaatio, ovat avaintekijöitä henkilöstölle kohti onnistunutta muutosta (Bergström & Krohns, 2022). Muutosjohtamisen merkitys korostuu varmistaessa, että koko henkilöstö sitoutuu muutokseen ja vältetään tilanne, jossa tiimit tai osastot jäävät ulkopuolelle, vaikuttaen kielteisesti muutoksen onnistumiseen (El-Bash & Rantala, 2022). Osana onnistunutta muutosjohtamista on koko henkilöstön aktiivinen osallistuminen muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen, mikä samalla vähentää muutosvastarintaa (Russell-Jones, 2000, s. 29; Sippola, 2023).

Pirisen (2023, s. 29) mukaan etenkin nuorempien Y- ja Z-sukupolvien kohdalla korostuu vaikuttamismahdollisuuksien merkitys, he ovat oppineet vaikuttamaan jo kouluympäristössä itseohjautuvuuden avulla. Mikäli henkilöstö pystyy vaikuttamaan heitä koskeviin muutoksiin, pystyvät he omaksumaan paremmin muutostavoitteen ja asettumaan sen taakse, Haukka ja Starck (2020) toteavat. Bergströmin ja Krohnsin (2022) mukaan henkilöstön osallistaminen ja motivointi vaatii aikaresursseja, joita henkilöstölle on järjestettävä. Monesti muutosprosessi vaatii lisää työtä, ja mikäli henkilöstölle ei varata riittävästi aikaa näiden tehtävien suorittamiseen, ei muutokselle ole työyhteisössä menestymisedellytyksiä, Bergström ja Krohns huomauttavat. Pirisen (2023, s. 23) mukaan on tärkeää, että muutoksen tavoitteet ovat työntekijöille realistiset. Liian korkeat tavoitteet, jotka työntekijät kokevat mahdottomiksi saavuttaa, vaikuttavat negatiivisesti työntekijöiden motivaatioon.

Muutosjohtaminen rakentuu Kola-Torvisen (i.a.) näkemyksen mukaan paitsi luottamuksen ja arvostuksen, myös vastavuoroisen dialogin varaan, mahdollistaen siten tilan erilaisille tunteille ja mielipiteille yhteisössä. Avoin keskustelu luo tilaa uusille näkökulmille ja ideoille, ja vahvistaa ihmisten sitoutumista muutokseen Viitala ja Jylhä (2019, s. 282) toteavat. Pysyvän muutoksen perusedellytyksinä Kola-Torvinen (i.a.) korostaa yhdessä tekemisen ja osallisuuden kokemuksia, jotka vahvistavat yhteisön toimintakulttuuria. Muutostilanteissa on olennaista tarjota aika ja paikka työyhteisön jäsenille, jossa työyhteisön jäsenet voivat pohtia ja tutkia vaihtoehtoja sekä etsiä ja kokeilla uusia toimintatapoja, olemisen tapoja ja ajattelutapoja Kola-Torvinen huomauttaa. Muutoksen ajattelu- ja toimintatavat vaativat koko yhteisön toiminnan reflektointia, jotta voitaisiin tarkastella tietoisia ja tiedostamattomia ajatusmalleja ja toimintoja päivän aikana ja selvittää, miksi ne tehdään, Kola-Torvinen tiivistää.

Pirisen (2023, s. 26) mielestä muutosta tulisi johtaa sekä ylhäältä alaspäin että alhaalta ylöspäinkin. Työntekijöillä, jotka toimivat organisaation asiakasrajapinnassa, on arvokasta tietoa käytännön prosessien toimivuuksista ja asiakkaista, jota muutosta johtavan tason tulisi pystyä hyödyntämään. Jupon (2011, s. 50) mukaan etenkin julkisissa organisaatioissa ylhäältä alaspäin johdettu muutos on kaikista käytetyin, siinä kaksisuuntainen vuorovaikutus jää unhoon ja henkilöstön vain oletetaan automaattisesti olevan suostuvaisia muutokseen.

Haukan ja Starckin (2020) mukaan on tärkeä huomioida, että osallistamista tehdään monesti organisaatioissa keskustelemalla, sen tulee näkyä myös vaikutuksena lopputulokseen. Muutostilanteissa on olennaista ottaa huomioon kaksisuuntainen dialogi henkilöstön kanssa, he huomauttavat. On kuitenkin selvää, että ylimmältä johdolta tulee valmiita päätöksiä, joihin työntekijöillä ja esihenkilöillä ei ole vaikutusvaltaa, Kantola ym. (2021, s. 25) ja Pirinen (2023, s. 26) toteavat. Tämä voi aiheuttaa esihenkilöissä ristiriitaisia tunteita muutosjohtamisessa, sillä hekin voivat kokea erimielisyyttä muutoksista, Kantola ym. huomauttavat. Pirisen mukaan rajalliset vaikutusmahdollisuudet voivat aiheuttaa henkilöstössä negatiivisia tunteita, mutta esihenkilön tehtävänä on auttaa työntekijöitä hyväksymään ja ymmärtämään, että jotkin asiat tulee vain hyväksyä. Lisäksi esihenkilön on löydettävä keskustelun kautta yhdessä työntekijöiden kanssa ratkaisuja siihen, miten suhtautua muutokseen, hän lisää.

Pirisen (2023, s. 30) mukaan kokemus vaikuttamisesta liittyy myös työn tulosten arviointiin ja huomioimiseen sekä esihenkilön antamaan palautteeseen. Esihenkilön on harkittava tarkoin, miten antaa työntekijöille palautetta, sillä kaikille ei sovi samanlainen palautteenantotyyli. Esihenkilö voikin Pirisen mukaan kysyä työntekijöiltä, miten he haluaisivat saada palautteen. Palautteen antaminen uuden oppimisesta sekä palkitseminen, vahvistavat työntekijöiden itsetuottamusta ja oikeanlaista toimintaa, lisäksi se myös motivoi henkilöstöä, Pirinen lisää.

2.6 Viestintä ja vuorovaikutus muutoksessa

Jo 1950-luvulta alkaen sisäinen viestintä on noussut keskeiseen asemaan organisaatioissa, sen onnistuessa henkilöstö on motivoituneempaa, mikä puolestaan näkyy parempina työsuorituksina (Kauhanen, 2018, s. 54). Muutosjohtamisen malleista esille nousee muutosviestintä keskeisenä osana muutosjohtamista (APM, 2017, s. 16; Kotter, 1996, s. 73). Muutosjohtamisessa viestintä onkin kaiken perusta, Russell-Jones (2000, s. 35) toteaa. Muutosviestintää on

luonnehdittu kaksisuuntaiseksi säännölliseksi viestinnäksi, joka keskittyy erityisesti muutos-hankeeseen, sen toteutukseen, siihen liittyviin onnistumisiin ja haasteisiin sekä niiden ratkai-suihin (Palmer ym. 2022, s. 212). Muutoksista on viestittävä jatkuvasti, sillä ne ovat jatkuvia prosesseja (Åberg, 2006, s. 131).

Muutosviestinnässä tarvitaan toistettavuutta moninkertaisesti enemmän verrattuna normaaliin viestintään, Mäkipeska ja Niemelä (1999, s. 56) toteavat. Viestinnällä on keskeinen rooli muutosjohtamisessa, ja siksi on suositeltavaa laatia muutosviestintäsuunnitelma muutos-suunnitelman rinnalle, he huomauttavat. Muutosviestintäsuunnitelman laatimisessa on huo-mioitava viestintään käytävissä olevat resurssit, kuten aika ja taloudelliset panostukset, viestintäkanavien valinta sekä viestinnän määrä. Myös Graaf ym. (2019, 453–472) osoittivat tutkimuksessaan, miten julkisten organisaatioiden viestintäkäytäntöjä tarkastellessa, tuli huo-mioida organisaation ulkopuoliset tekijät, kuten resurssien saatavuutta viestinnäsuunnitte-lussa ja toteutuksessa. Tutkimus osoitti, miten julkisten organisaatioiden koko ja rakenne sekä viestintäverkostot vaikuttivat viestintästrategioihin. Suurilla ja byrokraattisilla organisaati-oilla näytti esiintyvän enemmän haasteita selkeän viestinnän kanssa, johtuen henkilöstön suuresta koosta ja organisaation monitasoisesta hierarkiasta.

Harikkala-Laihin (2022, s. 19–22) on tutkimuksessaan tuonut esiin erilaisten viestintäväli-neiden positiivisen vaikutuksen muutosilmapiiriin luomisessa ja muutosvastarinnan vähentä-misessä. Tutkimuksen mukaan ylhäältä alaspäin suuntautunut viestintä osoittautui tärkeäksi päivittäisten toimintojen varmistamiseksi. Se auttoi lieventämään huolia muutoksen suhteen ja vähentämään huhupuheita, mutta innostavaa vaikutusta sillä ei ollut. Vuorovaikutus ja osallistuminen mahdollistivat myönteisten tunteiden syntymisen, kasvatti motivaatiota ja sai-vat henkilöstön osallistumaan muutokseen. Tutkimuksesta kävi ilmi, että erilaisten viestintä-välineiden avulla voidaan tarkoituksellisesti synnyttää tiettyjä tunteita, mikä on hyvä huomi-oida viestinnän suunnittelussa muutosprosessin helpottamiseksi. Tutkimuksen mukaan yl-häältä alaspäin suuntautuva viestintä ja vuorovaikutteisuus ovat keskeisiä onnistuneen muu-toshankkeen läpiviemisessä. Lisäksi ne yhdessä lisäävät myönteisten tunteiden syntymistä muutosta kohtaan.

Graaf ym. (2019, 453–472) osoittivat tutkimuksessaan tarkastellessaan viestinnän dynamiik-kaa organisaatiomuutoksissa, että ylhäältä alaspäin toteutettu viestintä osoittautui

yleisimmäksi viestintätavaksi julkisissa organisaatioissa. Tutkimuksen mukaan tämän viestintätavan heikkoudeksi osoittautuivat väärinymmärrykset, joita oli tarpeen korjata. Ylhäältä alaspäin suuntautuvaa viestintää pyrittiin välittämään suurelle joukolle samanaikaisesti, mikä vaikutti väärinymmärrysten syntyymiseen. Tutkimuksen perusteella kasvokkain tapahtuva viestintä osoittautui toimivammaksi ja tehokkaammaksi viestintätavaksi, huomioiden suurten organisaatiomuutosten monimutkaisuuden.

Helpap (2016, s. 5–34) osoitti tutkimuksessaan, että alhaalta ylöspäin suunnattu osallistava muutosviestintä sitouttaa henkilöstöä paremmin muutokseen, kuin ylhäältä alaspäin suunnattu ohjelmoitu viestintä. Tutkimuksen mukaan muutokseen sitoutumiseen liittyi myös vahvasti se, miten hyvin yksilö hyväksyy organisaation valtasuhteet ja hierarkian, eli millainen PD-orientaatiotaso yksilöllä on. Sitoutuminen muutokseen näyttäytyi vahvempana, mikäli esihenkilön viestintästrategia vastasi yksilön odotuksia heidän PD-orientaatiotasostaan. Faupel ja Helpap (2021, s. 204–232) osoittivat tutkimuksessaan henkilöstön sitoutumiseen muutoksissa vaikuttavan viestinnän laadun, johtajien viestintätyylin ja viestintäsuunnan. Tutkimus osoitti, että johdon valitsema tapa esittää muutos vaikuttaa työntekijöiden käsitykseen sen oikeudenmukaisuudesta ja sitä kautta heidän sitoutumiseensa muutokseen.

Muutosviestinnässä on hyvä pysähtyä pohtimaan etukäteen mahdollisia esille nousevia kysymyksiä, Tattari (2022) toteaa. Hänen mukaansa olisi hyödyllistä pystyä asettumaan vastapuolen asemaan pohtiessaan mahdollisia esille nousevia kysymyksiä ja samalla arvioida, millaisia toiveita, huolia tai tarpeita muutos voi synnyttää. Tattari suosittelee pohtimaan vastauksia mahdollisiin esille nouseviin kysymyksiin, jotka voisi ajatella tyydyttävän molempia osapuolia. Kauhasen (2018, s. 50) mukaan esihenkilön roolissa on kuitenkin vältettävä lupauksia tai sitovia lausuntoja muutokseen liittyen, jos varmuutta ja tietoa ei ole riittävästi, sillä luottamuksen säilyttäminen alaisiin on keskeisen tärkeää koko ajan.

Sippola (2023) korostaa, että kommunikaation tulee olla selkeää ja avointa, jotta henkilöstö pystyy sisäistämään muutoksen syyt ja siitä seuraavat hyödyt. Tietoa tulee jakaa jokaiselle, jotka sitä tarvitsevat ja joita se koskettaa (Kauhanen, 2018, s. 97). Graaf ym. (2019, 453–472) osoittivat tutkimuksessaan viestinnän johdonmukaisuuden ja avoimuuden olevan suoraan yhteydessä luottamuksen syntyymiseen. Osa tutkimukseen osallistuneista organisaatioista ymmärsi, että organisaatioiden tulisi tarjota keskijohdolle paremmin perusteltua tietoa,

jotta he voivat välittää sitä tehokkaammin henkilöstölle. Muutoksista avoimesta ja ajoissa tiedottaminen lisää henkilöstön arvostusta, mikä on Tattarin (2022) mukaan onnistuneen viestinnän avaintekijä. Mäkipeskan ja Niemelän (1999, s. 85) mukaan organisaatioiden menestys on kiinni suurimmilta osin siitä, kuinka hyvin olemassa olevaa ja uutta tietoa käsitellään ja jaetaan henkilöstön keskuudessa. Nykypäivänä organisaation sisäisessä viestinnässä avoimuus ja monikanavaisuus ovat merkittäviä tekijöitä, jotka vaikuttavat onnistuneeseen viestintään (s. 55).

El-Bash & Rantala (2022) mukaan muutosvision tehokas tiedottaminen on osa onnistunutta muutosta. He korostavat, että henkilöstön on tärkeä pystyä luomaan realistinen ymmärrys siitä, mitä muutosvision aikaansaaminen edellyttää eri rooleissa toimivilta ihmisiltä. Lähiesihenkilöiden viestinnällä on heidän näkemyksensä mukaan merkittävä vaikutus tiimiin, luoden uskoa ja lisäten motivaatiota muutokseen työntekijöissä. Tämän viestinnän tulisi olla avointa, selkeää ja aktiivista, jotta henkilöstö pystyy sisäistämään sen. Ylemmän johdon onkin El-Bashin ja Rantalan mukaan tärkeä huomioida, että tiedonjakamisen esihenkilöille on tapahduttava hyvissä ajoin, jotta he pystyvät sisäistämään informaation ennen sen jakamista eteenpäin.

El-Bashin ja Rantalan (2022) mukaan esihenkilön on ratkaistava eriävät käsitykset, ristiriitaiset tunteet ja keskeneräinen sisäistäminen muutoksen tavoitetilasta dialogin avulla. He painottavat, että jos esihenkilö välittää alaisilleen omat ristiriitaiset tunteensa tai suhtautuu muutokseen negatiivisesti, se heijastuu työntekijöiden suhtautumiseen muutosta kohtaan. Työntekijät haluavat ensisijaisesti kuulla muutoksista omalta lähiesihenkilöltään, koska he tuntevat tämän ja pystyvät käymään avointa vuoropuhelua keskenään. Åbergin (2006, s. 100) mukaan esihenkilön tehtävänä on sovittaa ja räätälöidä organisaation sisäinen viestintä omaan tiimiinsä, jotta he ymmärtävät viestinnän merkityksen työssään. El-Bashin ja Rantalan (2022) mukaan luottamus ihmisten välillä rakentuu samaistuvuuden ja tunnettuuden kautta, sen takia lähiesihenkilön tuki muutosprosessin koko aikana on merkittävä tiimin jäsenille.

Muutosjohtamisen näkökulmasta on Korhosen ym. (2002, s. 201) mukaan tärkeä huomioida, että muutosvastarinnan syntyyn vaikuttaa vahvasti tiedottaminen. Heidän mukaansa heti muutoksesta tiedottamisen jälkeen olisi otollisin aika toteuttaa muutostoimenpiteitä, sillä silloin odotukset muutoksesta ovat korkeimmillaan, mikä vähentää muutosvastarintaa kaikilla

muutoksen alueilla. Viestinnän oikea-aikaisuus korostuu muutosjohtamisessa, sillä Korhosen ym. (s. 200) mukaan yksilöt etsivät sekä tietoisesti että tiedostamattaan omia asenteitaan tukevaa informaatiota ja välttelee informaatiota, joka on ristiriidassa omia asenteita vastaan.

Muutosta koskevassa tiedottamisessa on tärkeää, että se on aktiivista, rehellistä ja suoraa. Korhosen ym. (2002, s. 201) mukaan asioista epäsuoraan tai harhaanjohtavasti tiedottaminen lisää muutosvastarintaa. Russell-Jones (2000, s. 25) korostaa, että muutokset on selitettävä ymmärrettävästi niille, joita ne koskettavat, ja viestinnän on oltava samanaikaista kaikille, turhien huhujen välttämiseksi. Sisäisen viestinnän tulee olla selkeää ja ajantasaista. Sen tulee olla tavoittanut kaikki osapuolet, ennen kuin organisaation ulkopuolelle viestintää aloitetaan, jottei henkilöstö joudu lukea muutoksista muista tiedotusvälineistä (s. 98).

Palmer ym. (2022, s. 217) korostaa muutosviestinnässä ja kommunikoinnissa huomioitavia tekijöitä, kuten kieltä, sukupuolieroja, vaikutusvaltaeroja, kontekstia, kulttuurien monimuotoisuutta ja tunteiden roolia. Palmer ym. (s. 221) mukaan sanavalinnoilla ja äänenpainoilla voi olla merkittävä vaikutus viestinnän onnistumiseen. Palmerin ym. (s. 217) mukaan sukupuolten väliset kommunikointityylit voivat aiheuttaa myös väärinymmärryksiä.

Muutosviestinnän strategiassa on otettava huomioon viestinnän tapa, koska vaikutusvaltaisuuden erot voivat vaikuttaa kommunikaatioon, Palmer ym. (2022, s. 219) huomauttavat. Voimasuhteiden ja vaikutusvaltaisuuden merkityksellisenä tekijänä Palmer ym. pitävät esihenkilön hallintaa omaan asemaansa suhteessa alaisiinsa. Heidän mukaansa esihenkilön tulisi näyttäytyä ennemminkin vähemmän vaikutusvaltaisena ja hallitsevana, jotta muutosviestintä innostaisi henkilöstöä osallistumaan, palautteenantoon ja tukemaan muutosta.

Palmer ym. (s. 221) huomauttavat, että organisaation kulttuuri, historia ja fyysinen ympäristö voivat vaikuttaa muutosviestinnässä kontekstin tulkintaan. Kulttuurin monimuotoisuus työyhteisössä luo erilaisia odotuksia viestinnälle, he toteavat. Tunteet voivat Palmerin ym. (s. 219) mukaan sekä häiritä että edistää kommunikaatiota muutosviestinnässä. Positiiviset tunteet voivat edistää henkilöstön hyväksyntää, sitoutumista ja tukea muutokseen, luoden innokkuutta ja odotuksia tulevast.

Muutosviestinnässä on tärkeä huomioida, että informaatio menee vastaanottajalle perille ja että vastaanottaja ymmärtää sen (Åberg, 2006, s. 92). Palaute on viestinnän tutkimuksen mukaan merkki siitä, että vastaanottaja reagoi informaatioon. Muutosviestinnässä olisikin tärkeä, että palaute sisäistetystä informaatiosta vastaanotetaan. Viestinnässä tulisi osata erottaa se, onko viesti vaikuttanut vai onko viestintä onnistunut (mts.134). Viestin koetaan vaikuttaneen vastaanottajaan silloin, kun se aiheuttaa muutosta vastaanottajan asenteessa, mielipiteessä, käytöksessä tai tiedoissa. Muutos vastaanottajassa voi olla toivottu tulos, jolloin viestintää voidaan pitää myös onnistuneena. Vastaanottajassa tapahtunut muutos voi kuitenkin olla myös muuta kuin toivotunlaista, jolloin se ei ole onnistunut.

2.7 Muutosvastarinta

Muutokset herättävät ihmisissä erilaisia tunteita. Ne johtavat aina jollain tasolla muutosvastarintaan, joka on inhimillistä (Bergström & Krohns, 2022; Haukka & Starck, 2020). Muutosvastarintaa voidaan teoreettisesti kuvata epämieluisana tunnetilana, joka syntyy uuden tiedon ja omien mielipiteiden yhteensopimattomuudesta, tätä ilmiötä kutsutaan myös kognitiiviseksi dissonanssiksi (Korhonen ym., 2002, s. 200). Muutosvastarinta voi ilmetä aktiivisena vastarintana, joka näkyy muutosta vastustavina tekoina tai passiivisena vastarintana, joka ilmenee sitoutumattomuutena tavoitteisiin tai tehtävien laiminlyönteinä (Bergström & Krohns, 2022).

Muutoksen lähtökohdat, organisaation muutoshistoria, muutospaineet ja muutoksen tavoitteiden houkuttelevuus vaikuttavat Korhosen ym. (2002, s. 200) mukaan muutosvastarinnan syntymiseen. Onnistuneessa muutosjohtamisessa oleellista on ennakoida ja hallita ihmisten reaktioita, koska muutosvastarinta on väistämätön ilmiö Korhonen ym. toteavat. Viitalan ja Jylhän (2019, s. 281) mukaan muutoksen aikaansaava voima on ihmisissä, vaikka samankaltaisesti muutoskyvyn pullonkaula löytyy myös heistä. Muutosvastarinta nähdään Korhosen ym. (2002, s. 200) mukaan perinteisesti negatiivisena ilmiönä, joka jarruttaa muutoksen etenemistä. Muutokset voivat synnyttää epäluuloa, joka ilmenee muutosvastarintana Korhonen ym. toteavat. Heidän näkemyksensä mukaan mitä suurempi muutos on, sitä enemmän muutosvastarintaa on odotettavissa. Bergström ja Krohns (2022) huomauttavat, että muutosvastarintaa tekevät ihmiset saattavat kokea tietävänsä asiat organisaation johtoa paremmin, mikä heikentää heidän sitoutumistaan muutokseen.

Johtamistavalla, joka ottaa huomioon ja ennakoii muutosvastarintaa, on vaikutusta muutosvastarinnan syntyyn, vaikka lähtökohtaisesti muutosvastarinta kumpuaakin yksilöstä itsestään (Korhonen ym., 2002, s. 200). Kun vanhoja tottumuksia, vakautta ja yhteisiä normeja koetellaan, syntyy Kauhasen (2018, s. 57) mukaan reaktiona muutosvastarintaan. Hän toteaa, että taloudellisten etujen menettäminen, työyhteisön hajoamisen pelko, työpaikan sijainnin muutos tai pelko oman arvovaltansa menettämisestä lisäävät riskiä muutosvastarinnalle. Myös näkemuserot, väärinymmärrykset tai ymmärryksen puute muutoksen tarpeellisuudesta vaikuttavat ihmisten muutosvastarinnan syntyyn, Kauhanen lisää. Ihmisillä esiintyy muutostilanteissa myös epäonnistumisen pelkoa, epäilyksiä uusien taitojen oppimisesta ja pelkoa oman osaamattomuuden paljastumisesta Kauhanen ja Mattila (2007, s. 171) toteavat.

Kantolan ym. (2021, s. 25) mukaan muutosvastarinnan vähentämiseksi ja muutosvalmiuksien, eli muutoksen ymmärtämisen ja siihen uskomisen, parantamiseksi löytyy erilaisia strategioita. Heidän mukaansa osallistaminen muutokseen, tehokas viestintä, kouluttaminen ja neuvottelukulttuurin luominen vähentävät muutosvastarintaa ja samalla kasvattavat henkilöstön muutosvalmiuksia. Helpap (2016, s. 5–34) osoitti tutkimuksessaan, että positiiviset uskomukset muutoksen tuomista hyödyistä vähentävät muutosvastarintaa.

Lähiesihenkilöt kokevat lähes poikkeuksetta muutosjohtamisessa vastarintaa, sillä muutosvastarinta on tunneperäistä reagoitua (Stenvall & Virtanen, 2007, s. 100). Muutosvastarintaan tulee vastata inhimillisin keinoin, kuten jatkuvalla kahdensuuntaisella viestinnällä, henkilöstön osallistamisella ja positiivisten tunteiden ja kokemusten luomisella, Haukka ja Starck (2020) painottavat. Muutosvastarinnan hillitsemisen ja ennaltaehkäisyn vastuu painottuu lähiesihenkilöille, he lisäävät. Esihenkilön on tärkeä viestiä ja perustella jatkuvasti miksi muutos tapahtuu, mitä seurauksia muutoksella on ja mitkä asiat pysyvät ennallaan.

Muutosvastarinnan lisäksi muutosjohtamisessa esiintyy monesti myös muita haasteita. Juppo (2011, s. 71) osoittaa tutkimuksessaan, että erityisesti julkisen sektorin organisaatioissa nämä haasteet tulevat organisaation ulkopuolelta ja ovat monesti varsin monimutkaisia. Muutosjohtamisen kannalta on tärkeä ymmärtää mahdolliset haasteet ja reunaehtojen vaikutus, hän lisää. Julkisen organisaation toimintaan ja muutosten johtamiseen vaikuttavat esimerkiksi politiikka, hallinnon erityispiirteet, sosioekonomiset vaikutukset, lainsäädäntö, resurssit ja

palveluvelvoitteet, Juppo toteaa tutkimuksessaan. Hänen mukaansa julkisen sektorin johtamistyyliä leimaa yksipuolinen vallankäyttö vielä nykypäivänäkin.

2.8 Muutoksen vakiinnuttaminen

Muutosjohtamisen malleista keskeisenä tekijänä korostuu muutoksen vakiinnuttaminen ja sen juurruttaminen organisaatiokulttuuriin (APM, 2017, s. 16; Kotter, 1996, s. 115, 127; Palmer ym., 2022, s. 328). Myös Mattila (2007, s. 192) ja Miller (2020) korostavat muutoksen vakiinnuttamisen keskeisenä tekijänä onnistuneessa muutosjohtamisessa. Mattila painottaa muutoshankkeen loppuun asti viemisen merkitystä ja korostaa, että muutosten vaikutukset jatkuvat myös hankkeen päättymisen jälkeen. Mattila suosittelee tilan antamista henkilöstön kehitysideoille ja palautteille, sillä muutosten syvemmät vaikutukset näkyvät henkilöstötyötyytyväisyys- ja työilmapiirimittauksissa viiveellä.

Muutoksen vakiinnuttamisessa olennaista on kriittinen arviointi ja tulosten koonti muutos-hankkeen päättyessä, Mattila (2007, s. 194) painottaa. Mikäli henkilöstön kokemus muutoksesta on positiivinen ja muutokselle asetetut tavoitteet saavutetaan, voidaan Mattilan mukaan puhua menestyksekkäästä muutoksesta. Mattila suosittelee muutoshankkeen tulosten arviointia pidemmällä aikavälillä, koska vakiinnuttaminen vie aikaa. Hänen mukaansa muutoksen onnistumista tulisi tarkastella pienemmissä osissa muutos-hankkeen päätyttyä. Vaikka kaikki ei aina suju mutkattomasti muutosprosessin aikana, epäonnistumisesta opitaan ja kokeiluja toimia voidaan hyödyntää tulevaisuudessa muissa yhteyksissä, Mattila (s. 199) ja Miller (2020) toteavat. Mattila painottaa myös henkilöstön roolien tarkastelua muutoksen päätyttyä, erityisesti niille, jotka olivat vahvasti mukana muutosprosessi. Heidän tulee löytää oma paikkansa organisaatiossa myös muutoksen jälkeen.

Muutoksen vakiinnuttaminen vaatii aikaa ja vaivannäköä koko henkilöstöltä (Pahkin & Vesanto, 2013, s. 12). Smit (2021) on osoittanut tutkimuksessaan, että organisaatiokulttuurin muuttaminen on pitkäaikainen prosessi, erityisesti julkisissa organisaatioissa. Tutkimuksen mukaan voi kestää vuosia ennen kuin henkilöstö omaksuu uusia ydinarvoja. Smit osoittaa tutkimuksessaan organisaatiokulttuurin muutoksen olevan joko perustavanlaatuista, joka merkitsee ydinarvojen muutosta ihmisten ajatusmaailmassa tai kestävää kulttuurin muutosta, jossa olemassa oleva ajatusmaailma on uudistunut. Kulttuurisen ajatusmaailman

muuttamisen organisaation muuttuneeseen tilaan vaatii perustavanlaatuisia sekä kestäväää kulttuurin muutosta, Smit toteaa. Tutkimustulokset osoittavat myös, että organisaatiokulttuurin muutos ei tapahdu vain muutoksen seurauksena, vaan ihmisten mielentila voi muuttua perustavanlaatuisesti jo ennen varsinaista muutosta. Organisaation mielentila voi kehittyä yhteensopivaksi muutoksen tavoitteiden kanssa. Smitin mukaan on tärkeää kiinnittää huomiota organisaatiokulttuuriin heti muutoksen ilmoittamisen yhteydessä, sillä tiedottaminen johtaa kulttuurin purkautumiseen ja vaikuttaa ihmisten mielentiloihin ja käyttäytymiseen.

2.9 Esihenkilön rooli

Esihenkilöiden roolit ovat muuttuneet vuosikymmenten saatossa valvojan ja jakajan roolista nykypäivän valmentajan, mahdollistajan, auttajan ja koordinaattorin rooleihin (Viitala & Jylhä, 2019, s. 258). Rooli on kehittynyt mestarin roolista työnjohtajaksi ja siitä edennyt ihmissuhdejohtajan rooliin (Mäkipeska & Niemelä, 1999, s. 33). Esihenkilön merkitys oman tiiminsä johtajana on Russell-Jonesin (2000, s. 85) mukaan oleellinen organisaation toimivuuden kannalta. Nykypäivänä esihenkilöiltä odotetaan kykyä muutosjohtamiseen, mikä on muodostunut heille tärkeäksi koetinkiveksi (Järvinen, 2020, s. 163; Ora, Nikander & Miettinen, 2018). Työelämän vaatimusten ja moninaistumisen kasvaessa esihenkilötyön tarve on kasvanut. Ihmisten johtamis- ja vuorovaikutustaidot ovat nykyään yksi organisaatioiden tärkeimpiä menestystekijöitä (Järvinen, s. 18, 2020).

Esihenkilö toimii sekä työnantajan että alaistensa edustajana, Järvinen (2020, s. 18) toteaa. Hän työskentelee ikään kuin kahden tulen välissä, hänen tulee toimia esimerkillisenä muutosohjaajana ja tulkkina ylemmän johdon päätöksille, Pahkin ja Vesanto (2013, s. 5) pohtivat. Esihenkilö käyttää valtaa, joka perustuu sopimukseen ja lakeihin, ja tämän vallan tulee palvella kaikkia niitä tahoja, joita hän edustaa, Järvinen (2020, s. 18) muistuttaa. Esihenkilön on säistettävä oman roolinsa johtajana suhteessa omiin alaisiinsa, jotta kukaan ulkopuolinen ei pyri ohittamaan hänen asemaansa, Järvinen (s. 19) muistuttaa. Hänen vastuullaan on varmistaa, että työntekijöillä on mahdollisuus onnistua työssään, Järvinen (s. 30) huomauttaa. Kun työntekijät onnistuvat, myös esihenkilö onnistuu tehtävässään. Suoraselkäinen esihenkilö, joka on tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen, on myös arvostettu Pirinen (2023, s. 31) painottaa. Tällaista reilua esihenkilöä kunnioitetaan ja häneen luotetaan.

Kantolan ym. (2021, s. 24) sekä Korhosen ja Bergmanin (2019, s. 92) osoittavat esihenkilön roolin eroavan muutoksen johtajien roolista monellakin tapaa. Esihenkilö ei ole ainoastaan muutosprosessin ohjaaja vaan myös itse muutoksen kohteena. Sen takia myös esihenkilön sitouttaminen on merkittävässä roolissa osana onnistunutta muutosjohtamista. Korhosen ja Bergmanin mukaan sitouttamisen lähtökohtana on luoda yhteinen ymmärrys muutoksen tavoitteesta ja sen käytännön merkityksestä omassa työssään. Esihenkilön tulee ymmärtää mitä häneltä odotetaan ja mitä muutoksia hänen odotetaan tekevän omassa työssään, he lisäävät. Muutostavoitteiden omaksuminen edellyttää Korhosen ja Bergmanin mukaan vuorovaikutteista dialogia johdon ja esihenkilöiden välillä. Muutoksen aikana organisaation sisäiset valmentajat ovat tarpeen tukemaan esihenkilöitä, sillä ulkoiset esihenkilökoulutukset eivät välttämättä tue riittävässä määrin organisaation sisällä tapahtuvia muutoksia, he huomauttavat.

Kantolan ym. (2021, s. 24–25) tutkimuksessa korostetaan lähiesihenkilön keskeistä roolia ja muutosvalmiuden merkitystä organisaatiomuutoksissa, joissa tarvitaan uutta osaamista henkilöstön motivoinnissa ja organisaation toimivuuden varmistamisessa. Tutkimuksessa lähiesihenkilöt nähtiin muutosagentteina, jotka osallistuvat muutoshankkeeseen suunnitteluun, toteutukseen sekä läpivientiin. Heidän tehtävänä on myös auttaa työntekijöitä sopeutumaan muutokseen. Tutkimuksen mukaan julkisella sektorilla lähiesihenkilöiden roolia haastaa sen kuormittavuus, epäselvä määrittely rooleista ja vastuualueista sekä muutosasenteisiin vaikuttavat ikärakenteet ja jopa muutosvastarinta.

Muutosten johtamisessa olennaista on ottaa huomioon työyhteisön hyvinvointi. Pahkin ja Vesanto (2013, s. 5) korostavat, että esihenkilön vastuulla on ylläpitää sekä oman että alaisensa hyvinvointia sekä varmistaa työyhteisön toimivuus. Työntekijöiden hyvinvoinnin lisäksi tulisi kiinnittää huomiota heidän osaamiseensa, terveyteensä ja työllistymismahdollisuuksiin, he lisäävät. Pahkinin ja Vesannon mukaan hyvinvoivat työntekijät edistävät muutosten onnistunutta läpivientiä. Esihenkilön on tärkeä huolehtia myös omasta jaksamisestaan, Pahkin ja Vesanto (s. 14) muistuttavat. Muutostilanteissa he suosittelevat tuen hakemista eri lähteistä, kuten vertaistuesta muiden esihenkilöiden kanssa, turvautumista omaan esihenkilöön, tarvittaessa ulkopuoliseen konsulttiin kriisitilanteissa, osallistumista työnohjaukseen sekä ylläpitämään hyviä ihmissuhteita myös työn ulkopuolella. Tällaiset toimenpiteet auttavat

varmistamaan esihenkilön kyvyn toimia tehokkaasti muutostilanteissa ja ylläpitämään tasapainoa omassa jaksamisessaan.

Esihenkilö toimii muutoksessa käytännön toteuttajana, joka kohtaa erilaisia näkemyksiä muutoksesta. El-Bash ja Rantala (2022) korostavat, että esihenkilön on tehtävä oman tiiminsä tarpeet näkyviksi, ymmärtää ja nivoa yksilöiden muutosmatkaa kohti isompaa kuvaa. Esihenkilöiden kohdalla on tärkeä ymmärtää, että vaikka he vievät eteenpäin muutosta oman tiiminsä osalta, on heidänkin tukena oltava, El-Bash ja Rantala muistuttavat. He tarvitsevat tukeen henkilön, joka pystyy katsomaan kokonaisuutta objektiivisemmin, systemaattisemmin ja kokonaisvaltaisemmin. Tattarin (2022) lisää, että johdon tuki ja ymmärrys ovat olennaisia esihenkilölle oman roolinsa täyttämässä muutostilanteissa. Kantolan ym. (2021, s. 24) mukaan esihenkilön oman lähiesihenkilön tuki on keskeinen tekijä muutosten johtamisessa.

Esihenkilön merkittävänä tehtävänä on luoda organisaatioon myönteinen ilmapiiri, ja samalla hänen odotetaan ratkaisevan muutosten aiheuttamia ristiriitoja (Pahkin & Vesanto, 2013, s. 5). Ihmiskeskeisen muutosjohtamisessa oleellista Valpolan ym. (2010, s. 122) mukaan on:

4. Suunnan näyttäminen
5. Innostaminen
6. Luottamuksen osoittaminen
7. Läsnäolo
8. Tukeminen

Esihenkilö on Valpolan ym. (2019, s. 122) mukaan suunnan näyttäjänä luotava käsitys muutoksen päämäärästä, vahvistaa muutoksen tarvetta, auttaa ymmärtämään muutoksen merkitystä työhön ja viestiä tehokkaasti. Esihenkilön on innostettava omalla esimerkillään, tarjottava edellytykset sitoutumiselle ja vastuunotolle tehtäviä jakaessaan. Hänen tulee pyrkiä muuttamaan henkilöstön ajatusmallia ongelmista ja vaikeuksista ratkaisuihin ja mahdollisuuksiin. Ihmisiä arvostamalla ja heihin uskomalla luodaan luottamusta Valpola toteaa, esihenkilön on myös itse ansaittava luottamus. Luottamusta kehitetään tehtävien jakamisella, oppimismahdollisuuksien luomisella, ihmisten valmentamisella ja saavutusten esille tuomisella, Valpola korostaa. Läsnäolo aidolla ja avoimella vuoropuhelulla on ihmiskeskeisessä johtamisessa merkittävää. Valpolan mukaan kuuntelemisen taito, saatavilla oleminen, toiminta

puheiden mukaisesti ja omien uskomusten kyseenalaistaminen ovat osa läsnäoloa. Tukeminen muutoksissa edellyttää muutoksen vaiheiden ymmärtämistä, Valpola totaa. Esihenkilön on kohdattava erilaisia tunnetiloja, rohkaistava uusiin ideoihin, autettava työntekijöitä siirtymään vanhoista tavoista uusiin, annettava tukea, ymmärrettävä riskit ja luotava työilmapiiri, joka on turvallinen kaikille.

Esihenkilö toimii omassa roolissaan muutosvision taustoittajana ja tulkkina, Hackselius-Fonsén (2017, s. 39) toteaa. Esihenkilön on ymmärrettävä syyt, miksi hän vie työntekijöitä määrättyyn suuntaan, sillä hänen vastuullaan on saada oma tiiminsä mukaan muutokseen (Hackselius-Fonsén 2017, s. 39; El-Bash & Rantala, 2022). Esihenkilön tehtäviin kuuluukin kertoa jo ennen muutoksen aloittamista oman tiiminsä jäsenille, mitä on odotettavissa (Järvinen, 2020 s. 191). On suositeltavaa tuoda esille muutosten realistisuus henkilöstölle. Alussa voi esiintyä haasteita, mutta lopputulos palkitsee ja on tavoittelemisen arvoinen. Esihenkilön on jatkuvasti päivitettävä tietotaitoaan, näkemystään ja itseluottamusta tehtävässään onnistumiseen. Muutoksen perustelu ja päätösten tekeminen, opastaminen ja ohjaaminen koituvat Hackselius-Fonsén (2017, s. 39) mukaan haasteiksi, mikäli muutosvisio ei ole esihenkilölle selkeä.

Muutostilanteissa esihenkilöltä odotetaan tavoitteiden ja toimintaperiaatteiden selkeyttämistä sekä järjestyksen luomista mahdollisesti sekavaltakin tuntuvaan muutostilanteeseen (Viitala & Jylhä, 2019, s. 282). Tutkimuksen mukaan visionäärinen johtaja, joka selkeyttää tiimilleen yhteiset tavoitteet, kehittää luottamusta ja näin ollen lisää mahdollisuuksia saavuttamaan menestystä muutosvaatimusten mukaisesti (Saher & Ayub, 2020). Esihenkilön on tärkeä hahmottaa kokonaiskuva muutoksesta, jotta hän pystyy auttamaan oman tiiminsä jäseniä ymmärtämään, miten heidän työpanoksensa tulee vaikuttamaan kokonaisuuteen muutosprosessissa (Pirinen, 2023, s. 24). Pahkin ja Vesannon (2013, s. 6) mukaan esihenkilön on organisointi ja priorisointitaidot nousevat esille muutoshankkeiden aikana, sillä muutosprosessin aiheuttamien uusien työtehtävien lisäksi esihenkilön tulee hoitaa myös päivittäistä perustyötään.

Esihenkilön käytyä tiimiläistensä kanssa läpi odotukset muutoksen suhteen, syntyy yhteisymmärrys muutoksesta (Pirinen, 2023, s. 24). Kun yhteinen ymmärrys muutoksesta on saavutettu, tulisi kaikille olla selvää muutoksen syyt ja tavoitteet, muutoksella tavoiteltavat hyödyt ja

vaikutukset tiimille. Yhteisesti määriteltyjen tavoitteiden kertaaminen pitkin muutosprosessia helpottaa yksilöiden sitoutumista muutokseen. El-Bashin ja Rantalan (2022) mukaan esihenkilön rooli oman tiiminsä sitouttamiseen muutoksessa on merkittävä. Muutosta ennakoimalla ja selkeillä tavoitteilla voidaan vähentää epävarmojen tunteiden syntymistä (Pirinen, 2023, s. 21). Työntekijöiden ymmärtäessä muutoksen vaikutukset heidän työhönsä ja asetetut odotukset, selkeytyy muutoksen ymmärtäminen.

Viestintä on esihenkilön tärkeimpiä keinoja muutosjohtamisessa onnistumiseen. Johdolta peräisin olevan muutosviestinnän vieminen omalle tiimilleen ymmärrettävästi on esihenkilön tehtävä (Kantola ym., 2021, s. 24). Viestintäkanavia ja -keinoja on useita, joista esihenkilön tulee valita itselleen sopivimmat, Pirinen (2023, s. 28) huomauttaa. Esihenkilön velvollisuutena on pitää työntekijät ajan tasalla koko muutosprosessin ajan, sillä työntekijöiden epätietoisuus vaikuttaa heidän motivaatioonsa Pirinen (s. 27) muistuttaa. Rehellisellä tiedottamisella ajantasaisesti vältytään turhilta hämmennystä aiheuttavilta huhuilta. Nykypäivänä tietoa ei pystytä pantata, sillä tieto kulkee nopeasti eri kanavien kautta. Faktojen ja yhdessä sovitun kertaaminen sekä ennen kaikkea muutoksen perustelu omalle tiimille ovat merkityksellisiä muutoksen läpiviennissä onnistumiseen koko muutosprosessin ajan (Bergström & Krohns, 2022).

Esihenkilö on oman tiiminsä pääviestijä (Pahkin & Vesanto, 2013, s. 8). Hänen on viestittävä tiimilleen tulevasta, vaikka viestittävää ei vielä olisikaan, tärkeintä on luvata tiedottaa heti, kun on jotain tiedotettavaa (Haukka & Starck, 2020; Pahkin & Vesanto, 2013, s. 8). On kuitenkin huomioitava, ettei oleellinen tieto huku liiallisen informaation seurauksena (Pirinen, 2023, s. 29). Viestinnässä on oleellista käyttää eri kanavia, kuten tiimin yhteisiä palavereita ja kahdenkeskisiä palavereita, joissa annetaan tilaa kysymyksille ja keskustelulle (mts. 27). Työntekijöiden esille nouseviin kysymyksiin on vastattava, Pahkin ja Vesanto (2013, s. 8) korostavat. Mikäli esihenkilöltä ei vastauksia heti löydy, tulee hänen selvittää asia ja palata siihen pikimmiten. Esihenkilön on huomioitava viestinnässä, että pysyy sovitussa ja luvatuissa asioissa luottamuksen kasvattamiseksi ja säilyttämiseksi (Bergström & Krohns, 2022).

Esihenkilön on tuettava henkilöstöä muutoksen jokaisessa vaiheessa, jottei kukaan jäisi yksin, Sippola (2023) toteaa. Muutoksia tulee johtaa johdonmukaisesti ja innostavasti, Sippola lisää. Esihenkilön on huomioitava jokaisen yksilön erilaiset tarpeet, Pirinen (2023, s. 15)

toteaa. Esihenkilön tulee olla avoin keskusteluille, mielipiteille, ajatuksille ja ideoille, Sippola (2023) lisää. Kun työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa heitä koskeviin päätöksiin, tuntevat he arvostusta ja mielekkyyttä työtä kohtaan, Pahkin ja Vesanto (2013, s. 5) täsmentävät. Henkilöstön kokiessaan tullessa kuulluksi ja arvostetuksi sekä kokemus tuetuksi tulemisesta, vaikuttavat muutoksen hyväksymiseen, Sippola (2023) huomauttaa. Myönteiset kokemukset ajavat myös henkilöstöä menemään itsenäisesti eteenpäin muutoksessa, Sippola lisää.

Yhteistyön edistäminen ja luottamuksen vahvistaminen ovat muutosjohtamisen tärkeitä elementtejä Kola-Torvinen (i.a.) korostaa. Lisäksi tukeminen ja tunnustusten antaminen pienistä konkreettisista teoista ovat merkityksellisiä. Henkilöstön oikeudenmukainen kohtelu, luottamuksen rakentaminen ja henkilöstön valmentaminen epävarmuuden kanssa selviytymiseen, ovat Viitalan ja Jylhän (Viitala & Jylhä, 2019, s. 283) mukaan esihenkilön tärkeitä tehtäviä. Hyvällä johtamisella pystytään nostamaan henkilöstön potentiaali esiin, tämä on suoraan yhteydessä organisaation menestykseen.

Haukan ja Starckin (2020) mukaan esihenkilön on kyettävä luomaan positiivisia tunteita muutosta kohtaan henkilössä. Heidän näkemyksensä mukaan uskoa tulevaisuuteen voidaan luoda eri tavoin, esimerkiksi positiivisten kertomusten ja paremman tulevaisuuskuvan luomisella. Myönteisiä tunteita muutosta kohtaan kehitetään poistamalla turhia esteitä, jotka vaikuttavat työntekoon ja osallistumiseen. Myös organisaation käytettävissä olevilla resursseilla on vaikutusta tunteiden syntyyn. Resursseja pihistämällä vaikutus tunteisiin on negatiivinen. Haukka ja Starck muistuttavat, että myönteisten tunteiden luomisesta on myös pidettävä kiinni, jottei luottamusta tai positiivisuutta menetetä.

Muutostilanteissa esimiehen tulee olla käytettävissä ja alaiensa tukena kannustamalla heitä ja antamalla heille palautetta, kun uusia asioita opetellaan ja opitaan, Pirinen (2023, s. 60) painottaa. Palautteenanto parantaa työntekijöiden luottamusta omaan tekemiseen ja korjaava palaute antaa kehitysmahdollisuudet onnistumisiin, sitä on viisasta antaa aina kun siihen on mahdollisuus, Pirinen (s. 61) sanoo. Tasapuolinen palautteenanto ja huomion jakaminen tiimin jäsenille ovat Pirisen mukaan tärkeitä tiimin dynamiikan kannalta. Palautteenanto voi tapahtua yksilöiden välisissä keskusteluissa sekä tiimin yhteisissä palaverissa. Tärkeintä kuitenkin olisi systemaattisuus ja säännöllisyys palautteenannossa, Pirinen lisää.

2.10 Organisaatiomuutos

Organisaatiomuutos on rakenteellinen ja laaja toiminnallinen muutos organisaatiossa, Pahkin ja Vesanto (2013, s. 4) toteavat. Millerin (2020) mukaan organisaatiomuutoksessa kyse on laajoista toimenpiteistä, joilla se pyrkii muuttamaan tai säätämään merkittävää osaa organisaatiosta. Organisaatiomuutos koskettaa Pahkinin ja Vesannon (2013, s. 4) mukaan usein laajasti henkilöstöä, heidän asemaansa ja työtehtäviään. Organisaatiomuutosten ennakointi on haastavaa, sillä niiden toteutumista ohjaavat erilaiset tekijät, kuten taloudellisen tilanteen muutokset. Organisaatiomuutoksia on olemassa erilaisia, kuten fuusioita ja ulkoistamista, jotka vaikuttavat organisaation rakenteisiin ja henkilöstömääriin, Pahkin ja Vesanto huomauttavat. Kaikissa organisaatiomuutoksissa yhteistä on muutosprosessi, joka alkaa tiedon saamisesta muutoksesta ja jatkuu muutoksen loppuun asti saattamiseen.

Millerin (2020) mukaan organisaatiomuutokset voidaan jakaa kahdentyyppisiin muutoksiin. Hänen mukaansa organisaatiomuutos voi olla transformatiivinen, jolloin se on mittakaavaltaan laaja ja merkittävän poikkeava verrattuna vallitsevaan tilanteeseen. Transformatiivisia muutoksia voivat Millerin mukaan olla esimerkiksi päätös laajentumisesta kansainvälisille markkinoille tai uuden liiketoimintayksikön tai tuotteen lanseeraaminen. Millerin mukaan toinen organisaatiomuutostyyppi on sopeutuva. Siinä muutokset ovat pienempiä ja tapahtuvat portaittain, organisaatiot tekevät sopeutuvia muutoksia kehittääkseen esimerkiksi strategioitaan, työnkulkujaan ja prosesseitaan. Millerin mukaan sopeutuvalla muutoksella tarkoitetaan esimerkiksi uuden työntekijän palkkaamista kysynnän kasvaessa.

Organisaatiot ovat vahvojen ja henkilöstön toimesta harvoin kyseenalaistettavien kulttuuristen oletusten varassa, jotka määrittävät niiden tavoitteet ja ohjaavat niiden toimintaa, Murthy (2007, s. 121) toteaa. Hänen mukaansa organisaatiokulttuuri nähdään yhdistävänä voimana, joka estää konflikteja, toimien samalla voimakkaana esteenä muutoksille. Organisaatorakenne pitää Viitalan ja Jylhän (2019, s. 139) mukaan organisaatiotoiminnan kasassa. Onnistunut organisaatorakenne tukee heidän mukaansa myös toiminnan jatkuvaa kehittymistä ja uudistumista. Organisaatio, joka arvio ja kehittää toimintaansa, haastaa itseään ja tunnistaa sekä osaa hyödyntää vahvuuksiaan, on paremmin valmistautunut kohtaamaan muutoksia, Kola-Torvinen (i.a.) toteaa.

Organisaation muutosvalmiuden arvioinnissa voidaan hyödyntää Russell-Jonesin (2000, s. 65–66) luokittelua eri organisaatiotyyppeihin. Ennakoivat organisaatiot, joiden johto on dynaaminen ja toimii epävakaassa toimintaympäristössä, sopeutuvat muutoksiin jatkuvasti ja pyrkivät olemaan askeleen edellä. Toisaalta reagoivat organisaatiot tekevät muutoksi olosuhteiden pakosta, usein kilpailun paineiden vuoksi, eivätkä välttämättä saavuta muutoksia tehokkaasti. Markkinoiden muutoksista johtuen keskitasoiset organisaatiot kokevat muutokset haasteellisiksi, mutta eivät mahdottomiksi, edustavat suurinta osaa organisaatioista. Pysähtyneissä organisaatioissa ongelmat alkavat, kun muutokset tapahtuvat äkillisesti, sillä näissä organisaatioissa johto on hierarkkinen. Muutosten onnistunut läpi vienti on haasteellista tällaisissa organisaatioissa.

Rakenteelliset organisaatiomuutokset, jotka vähentävät henkilöstömäärää vähentävät, ovat johtamisen kannalta haasteellisia, Viitala ja Jylhä (2019, s. 282) toteavat. Tällaiset muutokset voivat johtua esimerkiksi kustannusten leikkaamisesta tai fuusioista, jotka puolestaan aiheuttavat toimintojen vähentämisestä tai yhdistymisistä. Henkilöstön vähentäminen aiheuttaa ihmisissä epävarmuutta ja epäoikeudenmukaisuuden tunteita, jotka puolestaan voivat näkyä motivaatiossa ja muutokseen sitoutumisessa. Lisäksi Viitala ja Jylhä huomauttavat edellä mainittujen seikkojen vaikuttavan vahvasti myös työnantajakuvaan ja henkilöstön vaihtuvuuteen sekä sairauspoissaoloihin. Pettymys työnantajan tapaan hoitaa henkilövähennyksiä voi Viitalan ja Jylhän mukaan lamaannuttaa organisaatiota pitkäksi aikaa. Henkilöstöleikkausten seurauksena jäljelle jääville henkilöille kohdistuu yleensä lisääntyvää työtaakkaa, kun entisten kollegoiden tehtävät vastuut jaetaan uudelleen, mikä edellyttää työn tehostamista, Viitala ja Jylhä muistuttavat.

3 TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTO

Aineiston analyysi muutosjohtamisen haasteisiin esihenkilön näkökulmasta on kvalitatiivinen ja tulkitseva. Tutkimuksen empiirisenä aineistona ovat tätä tutkimusta varten kerätyt haastatteluaineistot. Tässä luvussa perustellaan tarkemmin tutkimuksen metodiset valinnat, esitellen tutkimuksen kohderyhmä ja aineistonkeruumenetelmä, käydään läpi tutkimuksen toteutus ja paneudutaan aineiston analyysiin.

3.1 Laadullinen tutkimusote

Laadullisella tutkimuksella pyritään ymmärtämään toimijoiden subjektiivisia kokemuksia, näkökulmia, tulkintaa ja kontekstuaalisuutta (Hirsjärvi & Hurme, 2022, Kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusta erottelevat seikat -luku; Puusa & Juuti, 2020, Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet -luku). Yleensä tutkimusta tehtäessä havainnointiaineisto kerätään tutkijan toimesta (Hirsjärvi & Hurme, 2022, Kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusta erottelevat seikat -luku). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa nousee esiin tutkimuksen kohderyhmän havainnot tilanteista, se antaa kohderyhmälle mahdollisuuden omaan menneisyyteen sekä kehitykseen liittyvien tekijöiden huomioimiseen (Hirsjärvi & Hurme, Kvantitatiivinen tutkimus, kvalitatiivinen tutkimus vai molemmat -luku). Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään usein pieneen määrään tapauksia ja tavoitteena on syvä analyysi, Eskola ja Suoranta (1998, Laadullisen tutkimuksen jäljillä -luku) toteavat. Aineiston tieteellinen arvo ei riipu tutkittavien määrästä, vaan aineiston laadusta ja käsitteellisestä kattavuudesta, he lisäävät.

Alasuutarin (2011, Teoreettinen viitekehys ja metodi -luku) mukaan tutkimusmetodi koostuu käytännöistä, operaatioista sekä säännöistä, joiden avulla havainnot tuotetaan, muokataan ja tulkitaan arvioitaessa niiden merkitystä johtolankoina. Haastattelu sopii aineistonkeruumenetelmänä moniin tarkoituksiin, sen avulla pystytään keräämään tietoa syvällisestikin (Hirsjärvi & Hurme, 2022, Miksi haastattelu? -luku). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastattelumenetelmää käytettäessä aineisto koostuu dokumentoiduista tilanteista (Alasuutari, 2011, Teoreettinen viitekehys ja metodi -luku). Dokumentoitu aineisto litteroidaan.

Haastattelun valikoituminen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi perustui siihen, että kohderyhmän puhe saadaan liittää laajempaan kontekstiin ja kohderyhmällä on mahdollisuus

tuoda esiin vapaasti asioita (Hirsjärvi & Hurme, 2022, Miksi haastattelu? -luku). Puolistrukturoitu teemahaastattelu valikoitui tähän tutkimukseen sen ihmiskeskeisen luonteen vuoksi. Tutkimuksessa haluttiin päästä lähemmäs tutkittavia henkilöitä, tuoda esiin heidän ajatuksiin ja kokemuksiin. Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa haastatteluista on mahdollista nousta esiin kokemuksia ja näkemyksiä, joita tutkija ei osaa etukäteen odottaa (Puusa & Juuti, 2020, Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet -luku). Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa tutkija on laatinut haastattelukysymykset etukäteen ja kysymykset ovat samat kaikille haastateltaville, niiden sanamuotoa voi kuitenkin muuttaa, kysymysten järjestyksestä voi lisäksi vaihtaa kesken haastattelun ja vastaukset kysymyksiin haastateltava vastaa omin sanoin (Hirsjärvi & Hurme, 2022, Teemahaastattelu – puolistrukturoitu haastattelu -luku).

3.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimusta varten laadittiin tutkimussuunnitelma, joka sisälsi tärkeimmät käytännöllistä toteutusta koskevat ratkaisut tutkimuksen kannalta. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimussuunnitelmaa kohtaan tulee olla avoin, sillä tulkinta jakautuu koko tutkimusprosessiin ja se korostaa prosessin vaiheiden yhteen kietoutumista (Eskola & Suoranta, 1998, Laadullisen tutkimuksen jäljillä -luku). Ennen opinnäytetyön aloittamista haettiin tutkimuslupa kohdeorganisaatiosta. Tutkimuslupa hyväksyttiin kohdeorganisaation toimesta 28. syyskuuta 2023. Tätä opinnäytetyötä varten laaditussa tutkimussuunnitelmassa aikataulutettiin teoreettisen osuuden kirjoittaminen, haastattelurungon luominen, esihaastattelut, yhteydenotot haastateltaviin, haastattelut, litteroinnit, haastattelujen analyysit ja opinnäytetyön loppuun kirjoittaminen.

Tutkimusta varten toteutettiin teemahaastattelut marraskuussa 2023 Teams-sovelluksen välityksellä. Haastatteluja varten tutkimuksen kohderyhmän esihenkilö tiedusteli ensin kohderyhmäläisten halukkuutta osallistua tutkimukseen esitellen heille ensin tutkimuksen aihepiirin ja opinnäytetyön tarkoituksen, joka välitettiin esihenkilölle sähköpostitse. Kun haastatteluun osallistuvat saatiin selville, toimitettiin heille vielä haastattelukutsu suostumuskirjeen kera sähköpostin välityksellä. Haastattelukutsussa kerrottiin opinnäytetyön tarkoituksesta ja haastattelun aihepiiristä, ehdotettiin ajankohtaa haastattelulle ja pyydettiin kirjallista suostumusta haastatteluun.

Haastattelujen alussa haastateltavien kanssa käytiin läpi haastattelun tarkoitus, käytiin läpi haastattelujen luottamuksellisuus, ilmoitettiin haastatteluihin varattu aika ja arvio haastattelun pituudesta, pyydettiin lupa haastattelujen nauhoittamiselle sekä kysyttiin, mikäli haastateltavalla nousi kysymyksiä haastatteluun liittyen, ennen varsinaisen haastattelun aloittamista. Haastattelut nauhoitettiin Teams-sovelluksen avulla ja lisäksi tehtiin varatallenne puhelimen ääninauhurisovelluksen avulla. Haastattelujen kestot vaihtelivat, keskimäärin yksi haastattelu kesti noin 39 minuuttia. Lyhin haastattelu kesti 31 minuuttia ja pisin 53 minuuttia, haastatteluaineistoa kertyi yhteensä 196 minuuttia. Haastattelujen litteroinnissa käytettiin apuna Team-sovelluksen litterointia, mutta aineistot tuli silti käydä läpi tarkasti litteroiden, sillä sovelluksen kautta litteroidussa tekstissä oli paljon virheitä.

3.3 Kohderyhmä ja aineiston keruu

Tämän tutkimuksen kohderyhmän muodostivat Kelan keskisen vakuutuspiirin toimeentulokiryhmässä työskentelevät tiimipäälliköt. Tiimipäälliköt valikoituivat tutkimuksen kohderyhmäksi, koska tutkimuksessa haluttiin tutkia nimenomaan lähiesihenkilöiden näkemyksiä ja kokemuksia muutosjohtamiseen liittyen. Kohderyhmässä työskenteli tutkimukseen vapaaehtoisia haastateltavia kartoittaessa lokakuussa 2023 yhteensä yhdeksän tiimipäällikköä. Haastatteluun heistä osallistui viisi henkilöä. Heistä jokaisella oli tiimissään 15–25 alaista, joiden lähiesihenkilönä he toimivat. Haastatteluun osallistuneista tiimipäälliköistä työkokemusta nykyisestä tiimipäällikön roolista heillä oli muutamasta kuukaudesta neljään vuoteen. Haastateltavista kahdella tiimipäälliköllä oli aiempaa kokemusta esihenkilötehtävistä ennen nykyistä tiimipäällikön pestiä. Tammikuusta 2024 alkaen perustoimeentulotuki muodosti oman yksikönsä ja samaan keskukseseen keskisen alueen kanssa tuli itäinen alue. Se ei kuitenkaan vaikuttanut ryhmien rakenteisiin, sillä molemmilla alueilla on omat ryhmänsä.

Tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua, jossa aihepiirit olivat valittu ja määritelty etukäteen, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttui (Eskola & Suoranta, 1998, Aineiston hankinta -luku). Haastattelujen teemat koskivat muutosjohtamista, muutosjohtamisosaamista, muutosjohtamisen haasteita, muutosviestintää, muutosjohtamisessa tukemista, organisaatiomuutosta ja muutosjohtamisen kehittämistä. Haastattelujen kysymykset oli laadittu kyseisten teemojen pohjalta. Haastattelujen

teemojen valintaan vaikutti opinnäytetyön tutkimuskysymykset, tutkimusongelma ja teoreettinen viitekehys, jota tässä opinnäytetyössä on käsitelty. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina haastateltavien työajalla. Haastatteluja varten laadittiin haastattelurunko (liite 1), joka esiteltiin tutkimuksen ulkopuolisilla koehenkilöillä. Haastattelujen kestoksi arvioitiin noin 30 minuuttia, mutta haastatteluja sovittaessa pyydettiin haastateltavia varaamaan tunnin aikaa koko haastattelulle.

3.4 Aineiston analyysi

Laadullisessa analyysissä aineistoa tarkastellaan kokonaisuutena sen sisäisen loogisen rakenteen valottamiseksi, Alasuutari (2011, Mitä on laadullinen tutkimus -luku) toteaa. Laadullisen analyysin vaiheet koostuvat Alasuutarin mukaan teoreettisesti kahdesta vaiheesta, havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta, todellisuudessa vaiheet kuitenkin nivoutuvat toisiinsa. Havaintojen pelkistämisestä puhuttaessa, tulee huomioida tietty teoreettis-metodologinen näkökulma, josta aineistoa tarkastellaan. Huomion tulee kiinnittyä teoreettisen viitekehysten ja jokaisen kysymyksenasettelun kannalta olennaiseen, kun aineistoa tarkastellaan. Lisäksi havaintojen pelkistämisen vaiheessa on tärkeä osata yhdistää havaintoja, jotta havaintojen määrää saadaan karsittua. Täytyy siis osata nivoa yhteen saman kaltaiset ilmiöt yhteisiä piirteitä etsimällä, mutta samalla on muistettava, että toteutetun havainnon on pädeävä siihen liitettyihin raakahavaintoihin. Laadullisen analyysin arvoituksen ratkaiseminen puolestaan edellyttää johtolankojen tuottamista ja käytettävissä olevien vihjeiden perusteella tehtyä merkitystulkintaa tutkimuskohteesta.

Tässä tutkimuksessa aineistoa tarkastellaan aineistolähtöisesti sisällönanalyysiä käyttäen. Siinä tarkoituksena on muodostaa kuvaus tutkittavasta ilmiöstä, joka liittyy tutkimustulokset laajempaan kontekstiin. Tuomen ja Sarajärven (2018, Laadullisen aineiston analyysi: sisällönanalyysi -luku) mukaan analyysin toteuttamisessa on aluksi valittava rajattu ilmiö, jota halutaan tutkia. Kiinnostuksen kohteeksi valitun rajatun ilmiön tulee vastata tutkimuksen tarkoitukseen ja tutkimusongelmaan. Sisällönanalyysissä aineistoa käydään läpi eritellen, eroja ja yhtäläisyyksiä etsien ja tiivistäen. Aineisto tulee luokitella, teemoittaa ja tyypitellä, Tuomi ja Sarajärvi toteavat. Luokittelu voidaan Tuomen ja Sarajärven mukaan nähdä aineiston järjestämisen muotona, siinä määritellään aineistoa ja voidaan laskea miten usein eri luokat

esiintyvät aineistossa. Teemoittelu puolestaan tarkoittaa käytännössä aineiston pilkkomista ja ryhmittelyä valittujen aihepiirien mukaisesti, se auttaa vertailussa teemojen esiintyvyydestä aineistossa. Aineiston tyypittelystä puhuttaessa aineistoa ryhmitellään tietyiksi tyypeiksi. Tyypittelystä teemoista etsitään samankaltaisuuksia, joita voidaan tiivistää yleistykseksi.

Aineistolähtöisessä analyysissä Tuomen ja Sarajärven (2018, Laadullisen aineiston analyysi: sisällönanalyysi -luku) mukaan tutkimusaineistosta on tarkoitus luoda teoreettinen kokonaisuus. Aineiston analyysiä varten tutkija rajaa valitun ilmiön, josta on kiinnostunut ja jota haluaa tutkia. Ilmiö rajautuu tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimusongelman perusteella. Tässä opinnäytetyössä rajatuksi ilmiöksi valikoitui muutosjohtaminen kohdeorganisaatiossa lähiesihenkilöiden kokemana. Tässä opinnäytetyössä aineistolähtöisessä analyysimallissa käytettiin laadullisen tutkimuksen perinteen mukaan aineiston pelkistämistä, ryhmittelyä, alakategorioiden, yläkategorioiden ja pääkategorian luontia.

Analyysissä käytettiin excel-taulukointia hyödyksi. Ensimmäisessä vaiheessa kun aineisto oli litteroitu, numeroitiin haastatteluista saadut aineistot yhdestä viiteen, jotta tutkija pystyi näkemään, kuka haastateltava oli sanonut mitään. Lisäksi numerot koodattiin eri värein, joka helpotti tutkijaa hahmottamaan eri henkilöiden vastaukset. Analyysimallin mukaan analyysin ensimmäinen tekninen vaihe sisälsi litteroidusta aineistosta alkuperäisten ilmausten pelkistämistä. Sen jälkeen pelkistetyt ilmaukset yhdistettiin ryhmittelemällä eri alakategorioihin, eli luokkiin, jotka nimettiin sisältöä kuvaten. Analyysiä jatkettiin muodostamalla saman tyyppisistä alakategorioista yläkategorioita, nimeten yläkategoriat niiden sisältöä sopivin kuvauksin. Lopuksi yläkategorioista muodostettiin vielä pääkategoriat. Tutkimustulokset raportoitiin tähän opinnäytetyöhön kirjoitettuun muotoon. Raportin tueksi nostettiin alkuperäisestä aineistosta suoria lainauksia, jotka tukevat tutkijan tulkitsemia tuloksia.

4 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esitellään aineistosta tulkitut tulokset. Tutkimuksen teemoiksi muodostuivat ihmisten johtaminen, muutosviestintä ja työn kehittäminen. Ihmisten johtaminen osana muutosjohtamista ilmeni tuen antamisena muutoksessa, henkilöstön osallistamisena muutokseen, tunteiden huomioimisena, arvostuksen kokemuksena ja muutoksen jalkauttamisena työyhteisöön. Muutosviestintä tulkittiin kattavan perusteellisen viestinnän, avoimen viestinnän, oikea-aikaisen viestinnän ja kohdennetun viestinnän. Työn kehittäminen ilmeni aineiston tulkinnasta työn tehokkuuden parantamisena ja työn jälkiarviointina.

4.1 Ihmisten johtaminen muutoksissa

Lähiesihenkilöiden mukaan ihmisten johtamiseen muutoksissa liittyy vahvasti yksilöiden tukeminen muutoksessa. Tämä tuki ilmeni ohjaamisena ja auttamisena, jotta henkilöstöä saadaan vietyä läpi muutoksissa onnistuneesti. Muutosprosessia toteuttaessa lähiesihenkilöt kokivat tärkeäksi, että henkilöstöä ohjataan oikeaan suuntaan, autetaan tarvittaessa ja valmentetaan tarpeen mukaan. Valmentamisesta muutokseen esille nousi myös koulutusnäkökulma. Lähiesihenkilöiden mielestä koulutusnäkökulma on hyvä pitää mielessä muutosjohtamisessa, kun uusia ohjeita tai toimintatapoja tulee muutosten myötä. Lähiesihenkilöt korostivat myös henkilöstöressurssien merkitystä, heidän mielestään henkilöstöön tulee panostaa, heidän toimintakyvystään on huolehdittava ja varmistettava, että henkilöstö kykenee toimimaan muutoksissa.

”Muutosjohtaminen, no se on muutostilanteessa ihmisten ohjaamista, tukemista, auttamista ja valmentamista. Ja siis työelämähän on jatkuvaa muutosta joka tapauksessa, niin mun mielestä muutosjohtaminen kulkee koko ajan mukana.” (Haastateltava 3)

”Siinä muutosjohtaminen on paikallaan, että pystyy henkilöstöä tai yksittäistä työntekijää tukemaan, että hän pystyy muutoksessa toimimaan ja pysymään toimintakykyisenä.” (Haastateltava 5)

Lähiesihenkilöiden mielestä läsnäolo muutostilanteissa on merkittävänä osa muutoksessa tukemisessa. Henkilöstön on voitava esittää muutokseen liittyviä ajatuksia ja kysymyksiä omalle lähiesihenkilölleen, jonka puolestaan on oltava ajan tasalla organisaation tilanteesta.

Lähiesihenkilöt korostivat, että esihenkilöiden tulee olla käytettävissä ja kuuntelemassa henkilöstön ajatuksia muutoksiin liittyen, olivatpa ne sitten huolenaiheita tai mieltä askarruttavia kysymyksiä. Läsnäolo muutoksissa näyttäytyi myös tuen saamisena omalta esihenkilöltä samoin kuin vertaistukena kollegoilta. Lähiesihenkilöt kokivat vertaistuen saamisen kollegoilta sekä omalta esihenkilöltään merkittäväksi tekijäksi muutosjohtamisessa onnistumiseen. Lähiesihenkilöt toivoivat, että heidän oma esihenkilönsä olisi tarpeen tullen saatavilla myös jatkossa ja pystyisi ohjaamaan ja keskustelemaan mieltä askarruttavista asioista. Lähiesihenkilöt kokivat tuen saamisen tarpeelliseksi myös jatkossa kollegoiltaan, sillä vertaistuella he kokivat selviävänsä haastavistakin tilanteista jakamalla kokemuksiaan ja näkemyksiään toisten esihenkilöiden kanssa.

“Just semmoinen muutoksessa mukana oleminen, sen sanoittaminen ja viestittäminen, ja ylipäättään mahdollistaminen, että muutoksesta päästään keskustelemaan.” (Haastateltava 1)

”Esihenkilö on käytettävissä ja tarjoaa lisätietoa ja on kuuntelemassa niitä ajatuksia ja kenties jos on jotain huolenaiheita tai lisäkysymyksiä, niin on niitä varten siellä olemassa. Ja sitten mennään siihen toteutukseen ja valmistellaan oma tiimi siihen.” (Haastateltava 4)

”Tieto ja tuki, just se, että on vertaistukea ja oman esihenkilön tuki siinä. Ja tietoa perustellusti, niin ne on ne tärkeimmät.” (Haastateltava 4)

Henkilöstön osallistaminen muutokseen tulkittiin keskeiseksi tekijäksi ihmisten johtamisessa. Lähiesihenkilöiden mukaan osallistamalla henkilöstöä eri tasoilta ja yksiköistä, muutosprosesseihin saataisiin enemmän esille erilaisia näkökulmia. Lähiesihenkilöt nostivat esille, että ymmärtävät vaikuttamisen paikkojen rajallisuuden, mutta toivoivat, ettei muutokset olisi täysin ylhäältä alaspäin annettuja. Osallistamalla, kuten antamalla vaikuttamisen paikkoja muutokseen, nähtiin olevan selkeä yhteys henkilöstön sitoutumiseen. Henkilöstön sitouttamisella nähtiin myös olevan yhteys siihen, että henkilöstö ymmärtää muutoksen merkityksen. Sitouttamalla osallistamisessa esille nousi vahvasti henkilöstön vastuuttaminen muutoksiin. Yksilöitä tulee lähiesihenkilöiden mukaan vastuuttaa niin, että he pohtivat omaa asemaansa arjessa ja tiimin toiminnassa. Lähiesihenkilöt kokivat tärkeäksi, että henkilöstö ymmärtää oman roolinsa ja sen vaikutukset suhteessa muihin työntekijöihin. Lähiesihenkilöiden mielestä oli tärkeää, että henkilöstö on tietoinen mahdollisuuksista, joissa he pystyvät vaikuttamaan. He

nostivat esiin vaikuttamisen kehän, jonka avulla olisi hyvä pohtia, onko muutoksen piirissä oleva asia omassa vaikuttamisen kehässä vai ei. Lähiesihenkilöt kokivat, ettei henkilöstöä osallisteta tällä hetkellä tarpeeksi muutoksiin kohdeorganisaatiossa.

”Vähän vähäisesti meillä osallistetaan esimerkiksi niitä tekijöitä, jotka tekee konkreettisesti sitä työtä, että se voisi olla yksi semmoinen, miten saataisiin sitoutettua paremmin kun olisi niitä vaikuttamisen paikkoja enemmän.” (Haastateltava 1)

”Henkilökunnan sitouttaminen, niiden yhteisten tavoitteiden ja asioiden ja päämäärien kirkastaminen mahdollisuuksien mukaan, kun ne liittyy noihin molempiin sekä sitouttamiseen että noihin tavoiteasioihin, niin henkilökunnan osallistaminen ja mieluiten vähän eri tasoilta ja asteilta, että saataisiin erilaisia näkökulmia sitä muutosta ja sen jalkauttamista ajatellen.” (Haastateltava 5)

Tutkimustulokset osoittivat muutosjohtamisen olevan lähiesihenkilöiden mukaan työstä johtuvien tunteiden johtamista. Lähiesihenkilöiden mukaan ihmisten johtamiseen liittyy keskeisesti muutosten aiheuttamien tunteiden hallinta. Heidän kokemuksen mukaan on tärkeää pystyä huomioimaan työn merkityksen keskeisyys työntekijöille ja siitä aiheutuvat erilaiset tunteet. Lähiesihenkilöiden mukaan tunteiden huomisessa oli pystyttävä myös huomioimaan muutoksista aiheutuvat erilaiset näkökulmat. Lisäksi henkilöstölle nähtiin olevan tärkeää pystyä luomaan psykologisesti turvallisen tuntuinen ilmapiiri, jossa toimia. Se lisäsi tutkimustulosten mukaan luottamusta.

”Perusluottamus työyhteisössä, semmoinen turvallisuus olla, jos nyt puhutaan taas muotitermein, psykologinen turvallisuus varmasti siinä muutoksessa.” (Haastateltava 2)

”Asiat tosiaan saattaa näyttäytyä vähän eri tavalla aina itse kunkin roolista riippuen, niin pystyisi tavallaan asettumaan myös sen yksittäisen käsittelijän ja työntekijän asemaan siinä muutoksessa ja ymmärtämään sitten, että asioista voidaan olla eri mieltä ja tietyt asiat pitää viedä siitä huolimatta läpi.” (Haastateltava 5)

Ihmisten johtamisessa keskeiseksi asiaksi nousi arvostuksen kokemus. Lähiesihenkilöiden mielestä oli tärkeää, että henkilöstö tunsivat olevansa arvostettu. Heidän mukaansa ketään henkilöä tai mitään asiaa ei saisi vähätellä, sillä kaikki kokevat muutokset eri tavoin. Kokemus arvostuksen tunteesta nousi keskeiseksi etenkin yksilön näkökulmasta, sillä lähiesihenkilöiden mukaan on tärkeää muistaa huomioida yksilöt muutoksessa, vaikka organisaatiomuutoksissa

on heidän mielestään fokus isoissa linjoissa. Lähiesihenkilöiden mielestä on haastavaa saada työntekijöitä mukaan muutokseen, mikäli he kokevat, ettei omaa työtä arvosteta ollenkaan tai sitä arvostetaan vain vähän.

”Arvostettaisiin vielä selkeämmin sitä yksilöä, että vaikka isoja kuvia rakennetaan ja tullaan vähitellen pienempään päin, mutta missään kohtaa ei sorruttaisi siihen, että vähätellään.” (Haastateltava 1)

”He (henkilöstö) kokee, että heitä arvostetaan” (Haastateltava 4)

Lähiesihenkilöiden mukaan muutosten tuomien uusien toimintatapojen jalkauttamistyö arkeen ja perustyöhön tulkittiin liittyvän vahvasti osaksi ihmisten johtamista. Lähiesihenkilöt totesivat muutosten jalkauttamisen näyttäytyvän muutoksesta puhumisena ja muutoksen vaikutuksista kertomisena, mitä muutos konkreettisesti arjen työssä tarkoittaa. Muutosten jalkauttamisen koettiin olevan osa muutosvision sanoman levittämistä. Lähiesihenkilöiden mielestä niin pienet kuin isotkin muutokset ovat tärkeitä jalkauttaa työyhteisöön. He huomauttivat, että toisten mielestä pieniltä tuntuvat muutoksetkin on syytä jalkauttaa työyhteisöön työn sujuvuuden edistämiseksi. Omalla roolilla pystyi lähiesihenkilöiden mielestä vaikuttamaan siihen, miten muutos organisaation näkökulmasta työyhteisöön jalkautuu.

”Varmasti kautta linjan yritän jalkauttaa sitä isompaa kuvaa, että mitä se (muutos) tarkoittaa arjen kautta meidän työhön.” (Haastateltava 1)

”Muutoksen jalkauttamista, eli siitä puhumista ja kertomista, mutta myöskin tunteiden käsittelemistä.” (Haastateltava 2)

”Arkisetkin asiat voi olla sellaisia, esimerkiksi prosessin tai ohjeen muuttuminen saattaa olla semmoinen, että voi ohjeen laatijasta tuntua, ei välttämättä pikku jutulta, mutta ei isoltakaan, se on asia, joka pitäisi kuitenkin jalkauttaa.” (Haastateltava 5)

4.2 Muutosviestintä

Viestinnän perusteellisuus näyttäytyi lähiesihenkilöiden mukaan olevan keskeisessä roolissa muutosjohtamisessa. Viestinnällä tuli lähiesihenkilöiden mukaan kirkastaa ajatusta, mitä muutoksella tavoitellaan ja miksi tietyllä tavalla toimitaan. Lähiesihenkilöt kokivat, että

viestinnän täytyi olla hyvin perusteltua, jotta se antaisi enemmän lisätietoa kuin jättäisi avoimia kysymyksiä ilmoille. Aineistosta pystyttiin tulkitsemaan se, että mikäli tietoa analysoitaisiin ja valmisteltaisiin paremmin, se olisi jo valmiiksi perustellumpaa, eikä herättäisi niin paljoa lisäkysymyksiä. Lisäksi muutoksen perustelut liittyivät esihenkilöiden kokemuksen mukaan siihen, miten hyvin henkilöstö muutoksen hyväksyy ja sitoutuu muutokseen. Sen takia lähiesihenkilöt kokivat tärkeäksi avata henkilöstölle perusteet, miksi jotain tehdään ja mitkä siihen vaikuttaa. Tällä nähtiin olevan yhteys myös mahdollisen muutosvastarinnan syntyyn. Lähiesihenkilöt nostivat esille, että toisten on helpompi hyväksyä muutoksen kuin toisten, tämä puolestaan vaikuttaa henkilöstön tarpeeseen saada vastauksia miksi -kysymyksiin. Osa lähiesihenkilöistä pohti, että syvällisemmällä perusteluilla henkilöstö saattoi hakea turvallisuuden tunteita. Lähiesihenkilöt kokivat haastaviksi tilanteet, joissa henkilöstö kysyi heiltä muutokseen liittyviä perusteita, mutta heillä ei ole niitä antaa, koska myöskään heille ei ole perusteita kerrottu. Perusteiden puute muutosviestinnässä nousi esille useasti aineistoa tarkastellessa. Lähiesihenkilöt pyrkivät kuitenkin viestimään henkilöstölle sitä, että vaikka heillä ei ole tietoa asiasta, he kertovat tietoa, heti kun sitä on saatavilla.

”Ne on vaikeita hetkiä, jos ei ole avattu ollenkaan tai riittävästi sitä, että miksi joku muutos tehdään. Ei ole selkeää, mikä peruste siinä on, ainahan sille (muutokselle) on taustansa, mutta minkälaiset seikat on sanoitettu, niin ne on haastavia.” (Haastateltava 1)

”Kirkastetaan sitä, että mitä tällä (muutoksella) tavoitellaan ja miksi näin toimitaan, niin sen ymmärtäminen ja perustelut kaikkeen, että miksi muutos, että se olisi jontekin helpompi hyväksyä.” (Haastateltava 2)

”Olemassa olevaa tietoa paljastettaisiin enemmän ja myöskin enemmän analysoidaan valmiiksi, että mihin tällä on vaikutusta. Sitä tietoa on paljon, jos sitä osaa etsiä, mutta että se olisi valmiimpaa, niin se on sellainen mitä tarvittaisiin lisää.” (Haastateltava 4)

Lähiesihenkilöt kokivat, että henkilöstön ymmärtäessä muutosvision, heidän on helpompi ymmärtää muutoksen perusteet. Muutosviestinnän tuli lähiesihenkilöiden mukaan olla samaan aikaan napakkaa, mutta myös tarpeeksi perusteellista. Muutosviestinnässä oli lähiesihenkilöiden mielestä tärkeä oivaltaa, miten asiat esitetään henkilöstölle, miten muutos ikään kuin markkinoidaan heille. Lähiesihenkilöt havaitsivat, että esimerkiksi viestintää pilkkomalla asia pystyttiin ymmärtämään paremmin. Lähiesihenkilöiden mielestä konkretisoimalla muutosta

esimerkkien avulla, henkilöstön oli helpompi ymmärtää muutoksen merkitys, mitä muutos tarkoittaa henkilöstölle tai miten se vaikuttaa henkilöstöön. Muutosviestinnän ymmärrettävyyteen liittyi myös vahvasti näkemys, jonka mukaan lähiesihenkilöiden mielestä henkilöstön oli tärkeä ymmärtää muutosviestintä ja sen vaikutukset, jotta he pystyisivät paremmin sisäistämään sen ja toimimaan sen mukaisesti. Muutosviestinnässä oli huomioitava, että viestin vastaanottaja ymmärtää viestin merkityksen työssään. Siksi lähiesihenkilöiden mielestä olikin tärkeä huomioida, ettei hätäile viestinnän suhteen, vaan miettii, miten viestin vastaanottaja voi tulkita viestin sisällön.

“Olisi pikkaisen jo mietitty just sitä, että mitä se niissä pienemmissä lokeroissa tarkoittaa, ettei se (viestintä) jättäisi enemmän lisäkysymysmerkkejä kuin antaisi vastauksia.” (Haastateltava 1)

“Osaa tarpeeksi napakasti viestiä, että asia tulee ymmärretyksi, mutta ei kuitenkaan aiheuta sitten hirveästi semmoista pähkäilyä, lisäkysymyksiä ja murehtimista.” (Haastateltava 3)

”Tykkään kaikista esimerkeistä ja tavallaan käytännön tasolle tuomisesta. Jos on mahdollista, niin pyrin siihen, että se (viestintä) tapahtuu mahdollisimman ymmärrettävästi ja nimenomaa avattuna siihen, että mitä se meille tarkoittaa tai miten se vaikuttaa.” (Haastateltava 4)

Tutkimustulosten mukaan muutosviestintään liittyi keskeisesti avoimuus. Lähiesihenkilöiden mukaan saatavilla oleva tieto tulisi viestiä eteenpäin mahdollisimman avoimesti ja niin, että se olisi helposti kaikkien löydettävissä. Muutosviestinnän avoimuudessa on lähiesihenkilöiden mukaan kyse myös kokemuksesta, ettei tule tiedottomuuden tunnetta. Heidän mielestään on tärkeää viestiä selkeästi ja tasavertaisesti sekä varmistaa, että kaikilla on tieto käytettävissä, myös esimerkiksi mahdollisilla poissaolijoilla. Avoimeen viestintään liittyi lähiesihenkilöiden mukaan myös rehellisyys. Avoimesti viestimällä kerrottaisiin myös suunnitteilla olevista muutoksista, eikä tietoa pimitettäisi viime hetkeen asti. Lähiesihenkilöiden mielestä avointa muutosviestintää tulee käyttää eri kanavia hyödyntäen, niin yksilöllisissä keskusteluissa kuin isommissakin palavereissa.

“Avoimuus ja se, että viestii, tai että siinä vaaditaan sekä tiimille tapahtuvaa viestintää, mutta myös lisäksi aika paljon yksilöllistä keskustelua” (Haastateltava 1)

“Kaikille samaan aikaan tieto, että kaikki saisi sen saman tiedon ja oltaisi mahdollisimman avoimia niin pitkälle kun pystytään olemaan, että ne mitä tiedetään, niin ne jaettaisiin sitten meille.” (Haastateltava 3)

Tutkimustulokset osoittivat viestinnän oikea-aikaisuuden olevan keskeisessä roolissa muutostiedotuksessa. Lähiesihenkilöt kokivat tärkeäksi, että henkilöstölle viestitään jo etukäteen, mitä on tulossa. Ennakoivalla muutostiedotuksella henkilöstö pystyisi valmistautumaan paremmin niin henkisesti kuin käytännönkin tasolla tuleviin muutoksiin. Lisäksi lähiesihenkilöt nostivat esille, että asioita etukäteen selvittämällä ja pohtimalla ennakkoon niihin liittyen mahdollisesti esiin nousevia kysymyksiä, pystyttäisiin paremmin antamaan kysymyksiin vastauksia heti. Viestimällä etukäteen tulevista asioista, lähiesihenkilöt kokivat, että viestintä olisi myös arvostavampaa.

”Kyllähän viestintä on se avain juttu, että viestii selkeästi mitä on tulossa. Tietysti olisi toivottavaa, että se olisi ennakoitavissa, pystyttäisiin siihen valmistautumaan sekä henkisesti että käytännön tasolla.” (Haastateltava 3)

”Pyrin ennakoimaan siltä osin kun pystyn ja selvittämään asioita ennakkoon. Tavallaan pohtimaan sitä, mitkä asiat muutoksessa voisi henkilöstöä mietityttää ja sitten tavallaan ennakkoiden avulla on tietoa heti antaa.” (Haastateltava 5)

Viestinnän oikea-aikaisuus näyttäytyi lähiesihenkilöiden mielestä myös viestinnän ajantasaisuutena. Heidän mukaansa muutostiedotuksessa oli tärkeää, että henkilöstöä pidetään ajan tasalla siitä, missä mennään ja olemassa olevaa tietoa jaetaan reaaliaikaisesti eteenpäin. Lähiesihenkilöiden näkemysten mukaan henkilöstölle oli tärkeä tuoda esille se, että olemassa olevaa tietoa jaetaan avoimesti, heti kun sitä on saatavilla. Ajantasainen viestintä näyttäytyi lähiesihenkilöiden mielestä avoimena sekä arvostavana viestintänä henkilöstöä kohtaan. Viestinnän ajantasaisuutta tarkasteltaessa, esihenkilöt havaitsivat, että viestimällä samanaikaisesti kaikille, se lisää myös tasavertaisuutta. Lähiesihenkilöiden mukaan muutostiedotuksen oli oltava ajantasaista, jotta turhilta huhuilta vältyttäisiin, eikä henkilöstö joutuisi lukemaan organisaation ulkopuolisista lähteistä heitä koskevia asioita. Lähiesihenkilöt olivat huolissaan myös ajantasaisesta tiedon kulusta, miten tieto tulee tulevaisuudessa valumaan ylhäältä alaspäin organisaatiomuutoksen myötä.

“Ollaan läsnä ja ajantasalla ja pitää muutkin ajantasalla siitä missä mennään, niin sehän on tosi tärkeää.” (Haastateltava 3)

“Ajoitus, oikea-aikaisuus ja luottamus näkökulmat, että henkilöstö saisi tiedon sil-
lälailla, että he kokevat, että heitä arvostetaan. Tieto tulee ajoissa, eikä niin, että
luetaan ilta- ja aamulehdistä mitä meille kuuluu.” (Haastateltava 4)

”Ajantasaisella tiedon jakamisella, ettei panttaa mitään tietoa, jos pystyt kertomaan
sen (tiedon) ja sulla on siitä käsitystä. Mahdollisimman oikea-aikainen tiedottami-
nen ja vuorovaikutteisuus, se on ollut omassa arjessa asia, millä on pyrkinyt ym-
märrystä lisäämään” (Haastateltava 5)

Aineistosta nousi esille lähiesihenkilöiden näkemys aikaresursseista osana viestinnän oikea-
aikaisuutta. Lähiesihenkilöiden mukaan muutosviestinnässä on huomioitava, että viestinnälle
annetaan aikaa, jotta henkilöstö pystyy tekemään ajatustyötä tulevaa muutosta koskien hy-
vissä ajoin ennen kuin muutos konkreettisesti tapahtuu. Ajan antaminen henkilöstölle vaikutti
siihen, miten hyvin muutos saadaan ikään kuin myytyä ihmisille. Liian nopealla aikataululla
tulevissa muutoksissa lähiesihenkilöitä huolestutti se, ettei henkilöstö pysy muutoksissa mu-
kana. Lisäksi lähiesihenkilöt kokivat haasteeksi henkilöstön sitouttamisen muutoksiin, mikäli
keskusteluille muutoksiin liittyen ei järjestetä aikaa. Paremmalla valmistautumisella ja suun-
nittelulla vältettäisiin turhaa kiireentuntua. Lähiesihenkilöt pohtivat myös, että vaikka tietoa
olisi paljon saatavilla, aikaa tiedon löytämiseen ja sisäistämiseen ei ole tarpeeksi. Tärkeänä
pointtina lähiesihenkilöt nostivat esille, että aikaresursseja on oltava tarpeeksi myös uusien
asioiden opettelulle.

“Mielestäni on vaikea sitouttaa tiimiä muutoksiin, kun mun pitää olla että “me teh-
dään ensi viikosta alkaen näin”, ja siinä ei ole aikaa keskustella heidän kanssaan.
Ei ole aikaa tavallaan, koska muutokseen kuitenkin liittyy vastarintakin olennai-
sena osana, niin jätetään yleensä hirveän vähän aikaa.” (Haastateltava 1)

”Organisaation pitäisi keskittyä siihen, että siihen muutokseen annettaisiin aina ai-
kaa ja jotenkin semmoista lempeää siirtymää, miten meille suodaan aika erilaisten
muutosten tiedon saamiseen ja opettelemiseen.” (Haastateltava 2)

“Aikataulutus, että annetaan ihmisille aikaa tottua eka ajatuksen tasolla muutok-
seen ja sitten niihin käytännön asioihin, ettei ne tule niin, että tässä on ohje ja
huomenna muutetaan asiat toimimaan näin, niin se on ehkä se pahin skenaario,
että ei anneta sitä aikaa yhtään siihen muutokseen.” (Haastateltava 3)

Viestinnän kohdentaminen näyttäytyi merkittävänä tekijänä muutosviestintää tarkastellessa. Lähiesihenkilöt kokivat, että viestintää tulisi kohdentaa tarkemmin sen vastaanottajille, jotta se antaisi hyödyllisempää informaatiota viestin vastaanottajille. Viestimällä samaa tietoa suurelle joukolle, se voi lähiesihenkilöiden mukaan vaikuttaa tehokkaalta muutosviestinnältä, mutta ei aina palvele viestin vastaanottajaa. Muutosviestinnästä vastaavien henkilöiden tulisi lähiesihenkilöiden mielestä huomioida se, että viestinnän sisältö voi tarkoittaa eri yksiköissä ja tahoilla eri asioita. Työntekijöiden roolit ja työnkuvat tulisi huomioida muutosviestinnässä. Lähiesihenkilöt pohtivat, voisiko jokaiselle kohdeorganisaation etuusyksikölle määritellä henkilön, joka vastaisi oman yksikkönsä viestinnästä huomioiden yksiköiden toimintaraamit.

”Meillä se viestintä on aika perinteiseen tapaan hyvin laajaa, Sinetissä (organisaation intra) esimerkiksi uutisoidaan isoja kokonaisuuksia ja tietyllä tapaa tehdään selväksikin, että viestintävastuu on keskitetysti tietyillä ihmisillä. Silloin se just tuottaa haastetta, että kun viestintää tulee vaikka IT väelle, sitä tulee etuuspuolelle ja sitten tavallaan se, että ne asiat ei kuitenkaan arjessa mene ihan käsikädessä, että heillä on tietyt toimintaraamit ja meillä on tietyt toimintaraamit, niin sehän välillä aiheuttaa semmoisia yhteentörmäyksiä.” (Haastateltava 1)

”Organisaation pitäisi antaa viestinnänammattilaisia, elikkä näitä viestintäihmisiä, jokaiselle etuudelle. Mitä siellä tapahtuu, niin olisi jollakin työnkuvana tehdä sitä viestintää sille porukalle, joka sitä tietoa tarvii.” (Haastateltava 2)

”Kohdentaminen on se mihin pitäisi pystyä paremmin ja sen ymmärryksen lisääminen siellä viestintäpuolella, että minkälaisilla asioilla millekin taholle ja tasolle on merkitystä, että sen monipuolistaminen ja kohdentaminen.” (Haastateltava 4)

Viestintäkanavien suunnitelmallinen käyttö korostui osana viestinnän kohdentamista. Lähiesihenkilöt kokivat, että tietoa oli runsaasti tarjolla eri paikoissa. Tiedon pirstaleisuuden ja heikon kohdentamisen vuoksi haasteeksi nousi tiedon löytäminen. Lähiesihenkilöt pohtivat, miten itselle oleellisen tiedon pystyi löytämään valtavan tietomäärän joukosta. Tiedon etsimiseen kului lähiesihenkilöiden mukaan turhaa työaika. Organisaation tulisi lähiesihenkilöiden mukaan kiinnittää huomiota tiedon pirstaleisuuteen, tiedottamista tulisi napakoittaa huomioiden viestinnän merkitys organisaation eri tasoilla ja kohdentaa viestin vastaanottajan näkökulma huomioituna suunnitelmallisemmalla viestintäkanavien käytöllä.

”Niitä ketkä viestii, niin niitäkin tahoja on monta, että se on vähän pirstaloitunut se tiedonkulku ja se ei samanaikaisesti tavoita kuitenkaan kaikkia.” (Haastateltava 3)

“Yleensä kun niitä viestejä tulee, niitä pyritään tekemään niin, että saataisiin kaikille yhtä aikaa sama asia tiedoksi. Se ei välttämättä aina palvelu loppukäyttäjää, koska nämä asiat vaikuttaa eri tavalla ja on toteutettavissa eri tavalla eri tasoilla, yksiköissä, etuuksissa ja niin edelleen.” (Haastateltava 4)

4.3 Työn kehittäminen

Työn tehokkuuden parantaminen osoittautui keskeiseksi asiaksi työn kehittämisessä. Työn tehokkuutta pystyttiin lähiesihenkilöiden mukaan parantamaan toimintamallien muutoksilla. Lähiesihenkilöt kokivat, että työn sujuvoittaminen erilaisten toimintatapojen muutoksina lisäivät työn tehokkuutta isossa kuvassa. Muutokset nähtiin myös hyvinä tilaisuuksina karsia huonosti toimivia käytänteitä pois ja ottaa käytäntöön parempia toimintatapoja. Toimintamallien muutoksissa puhuttaessa, lähiesihenkilöt pohtivat, että sisäisten muospaineiden lisäksi myös organisaation ulkopuoliset muutokset vaikuttivat toimintamallien muutoksiin, kuten työntekoa säätelevät laki- ja säädösmuutokset. Lähiesihenkilöt näkivät myös, että kehittämällä toimintamalleja, pystytään vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeisiin ja sosiaaliturvan puolelta nouseviin vaatimuksiin. Mitä pidemmälle muutoksessa mennään, sitä helpommin uusia toimintatapoja lähiesihenkilöiden näkemyksen mukaan on helpompi hyödyntää.

“Työn sujuvoittaminen isossa kuvassa” (Haastateltava 1)

“Organisaatiomuutoksessa on valtavan hyvä tilaisuus jättää pois sellaista, mikä ei toimi ja ottaa käyttöön niitä (toimintamalleja) mitkä toimii.” (Haastateltava 4)

“Lopussa, kun aletaan olla pidemmällä siinä muutoksessa, on ehkä seesteisempää aikaa, milloin niitä uusia tapoja tehdä töitä tai jotain uusia rakenteita on vähän helpompi käyttää siinä arjessa hyödyksi.” (Haastateltava 5)

Työn tehokkuutta pystyttiin lähiesihenkilöiden mukaan parantamaan myös rakenteellisilla muutoksilla. Rakenteelliset muutokset lähiesihenkilöt näkivät keinona saada organisaation rakenne vastaamaan paremmin organisaation strategisiin tavoitteisiin sekä palvelemaan organisaation tarkoitusta ja nykyhetkeä paremmin. He kokivat rakenteellisiin muutoksiin vaikuttavan sekä sisäiset että ulkopuoliset muospaineet. Rakenteellisilla muutoksilla nähtiin olevan vahva yhteys myös henkilöstöön, sillä organisaation rakenteita muuttamalla, myös henkilöstö koki muutoksia esimerkiksi lähikollegoiden vaihtumisen seurauksena.

”Pyritään muuttamaan sitä rakennetta semmoiseen, että se palvelee organisaation tarkoitusta ja nykyhetkeä paremmin.” (Haastateltava 4)

”Organisaation rakenne vastaa paremmin niitä strategisia tavoitteita ja sitä strategiaa ylipäätään.” (Haastateltava 5)

Tutkimustulosten mukaan työn tehokkuuden parantaminen osoittautui myös liittyvän henkilöstömuutoksiin. Lähiesihenkilöt kokivat henkilöstömuutosten vaikuttavan työn tehokkuuden parantamiseen. He näkivät, että henkilöstömäärät voivat tulevaisuudessa tulla muuttumaan muutosten myötä ja ihmisiä vaihtamalla etenkin ylemmällä tasolla, voidaan toimintaa tehostaa. Muutosjohtamisen merkitys henkilöstömuutoksissa koettiin aineistoa tarkastellessa merkittäväksi. Henkilöstömuutoksissa tuen antaminen ihmisille nähtiin tärkeänä. Lähiesihenkilöt nostivat esille myös ulkoisia tekijöitä, joiden vaikutuksia he pohtivat suhteessa henkilöstöön. Taloudelliset resurssit ja lakimuutokset koettiin mahdollisesti vaikuttavan henkilöstömuutoksiin. Etenkin julkisen talouden sopeuttamisen näkyminen kohdeorganisaation henkilöstöön tulevaisuudessa mietitytti lähiesihenkilöitä.

”Ehkä hyvä välillä vähän pöllyttää vanhoja tapoja tehdä ja vähän vaihtaa ihmisiä siellä ja tehostaa toimintaa siitäkkin näkökulmasta, että maailma muuttuu ja tarpeet muuttuu.” (Haastateltava 3)

Tutkimustulokset osoittivat työnkehittämiseen liittyvän työn jälkiarvioinnin. Keskeistä lähiesihenkilöiden mukaan on arvioida työsuorituksia. Lähiesihenkilöiden mielestä työn tuloksesta huomaa, mikäli muutoksen tuoma uusi ohje tai toimintamalli ei ole henkilöstöllä hallinnassa. Heidän mukaansa ohjeiden ja toimintatapojen muutoksissa jälkiarvioiminen työsuorituksissa on tärkeää. Siinä nähdään, onko henkilöstö sisäistänyt muutoksen ja toimii uuden toimintatavan tai ohjeen mukaisesti. Lähiesihenkilöt kertoivat seuraavansa ihmisten työskentelyä, jotta he havaitsevat osaamisesta tai työskentelytavoista kumpuavat haasteet.

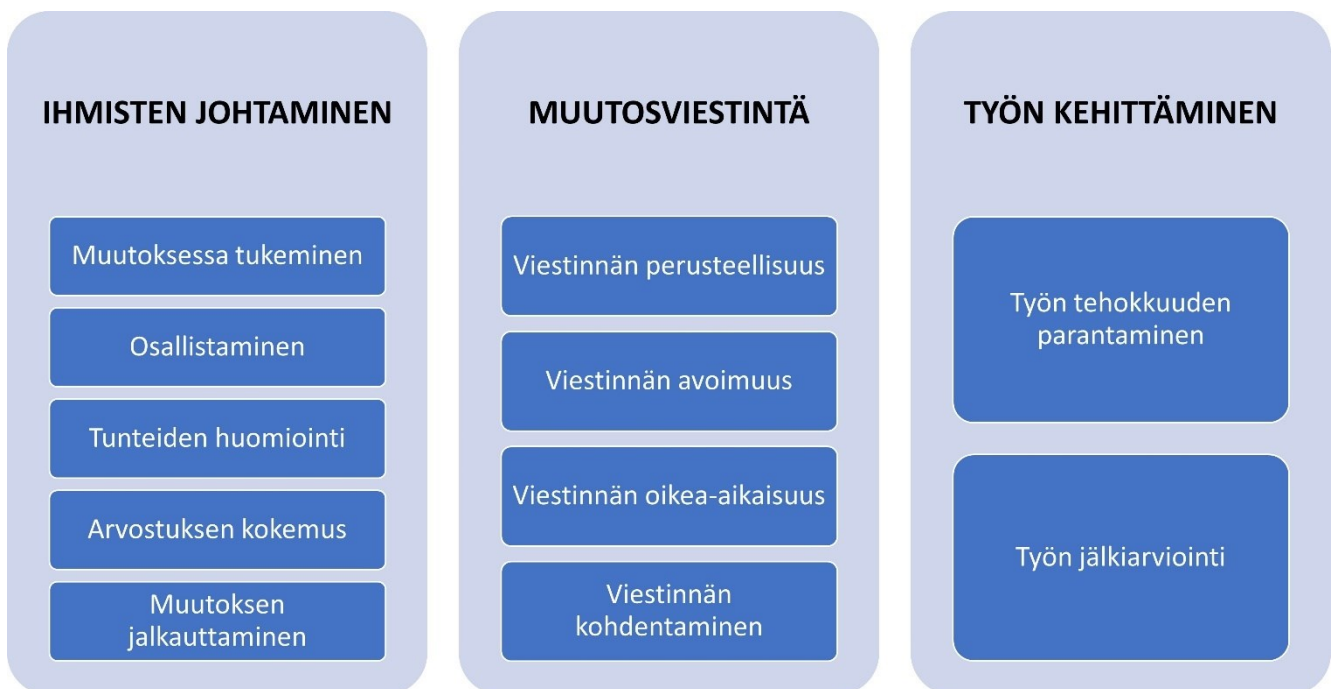
”Ohje muuttuu tai ruvetaan tekemään näin ja näin niin tokihan semmoinen jälkiarviointi on aina mahdollista, jos koetaan tai tulee jotain muuta kautta viestiä, että jossakin osaamisessa on puutetta.” (Haastateltava 2)

”Seuraan ihmisten työskentelyä, että se sujuu. Kyllähän sen sitten huomaa työn tuloksessa, jos joku alkaa prakaamaan, että ei olekaan enää kärryillä.” (Haastateltava 3)

Tutkimustulosten mukaan työnjälkiarvioinnissa keskeistä arvioida myös toimintatapoja. Muutosjohtamisessa keskeistä on lähiesihenkilöiden mielestä löytää toimivia toimintamalleja ja tapoja, jotka loppu viimein jäävät organisaation käytäntöön. Lähiesihenkilöt näkivät muutokset myös hyvinä tilaisuuksina tarkastella toimintamalleja, mitkä tavat ja mallit toimivat ja mitä tulisi muuttaa. Toimintatapoja arvioidessa oli lähiesihenkilöiden kokemuksen mukaan oltava aikaa, jotta nähdään, lähteekö uudet toimintatavat toimimaan.

“Etsitään niitä toimintatapoja ja toimintamalleja, mitkä sitten mahdollisesti jää käytäntöön.” (haastateltava 5)

Kuviossa 3 esitetään kiteytettynä muutosjohtamisen keskeiset teemat ja niiden alateemat esihenkilötyön näkökulmasta.



Kuvio 3. Muutosjohtamisen keskeiset teemat esihenkilötyön näkökulmasta.

5 POHDINTA

Opinnäytetyön yhtenä tavoitteena oli selvittää, miten tutkimuksen kohdeorganisaation lähiesihenkilöt ymmärtävät muutosjohtamisen. Tutkimustulosten mukaan lähiesihenkilöt kokivat muutosjohtamisessa keskeiseksi ihmisten johtamisen, muutosviestinnän ja työn kehittämisen. Ihmisten johtamisessa keskeistä lähiesihenkilöiden mukaan oli henkilöstön tukeminen muutoksissa, henkilöstön osallistaminen muutoksiin sitouttaen heitä, yksilöiden tunteiden huomiointi, arvostuksen kokemuksen tunne ja muutoksen jalkauttaminen työyhteisöön. Muutosviestinnässä keskeisiksi tekijöiksi nousivat viestinnän perusteellisuus, avoimuus, oikea-aikaisuus sekä viestinnän kohdentaminen. Muutosjohtamisen avulla pyrittiin tämän tutkimuksen mukaan myös kehittämään työtä, parantamalla työn tehokkuutta erilaisin keinoin ja jälkiarvioimaan muutosten toteutumisen onnistumista.

Tämän opinnäytetyön tutkimustulos ihmisten johtamisen keskeisyydestä muutosjohtamisessa esiintyy myös aiemmissa tutkimuksissa ja teorioissa. Muutosjohtaminen on näyttäytynyt painottuvan nykypäivänä yhä enemmän ihmisten johtamiseen (Sippola, 2023; Mattila, 2022; Viitala & Jylhä, 2019, s. 280). Tutkimustuloksista esille nousut muutoksissa tukeminen on havaittu myös aiempien teorioiden ja tutkimusten mukaan yhtenä keskeisenä asiana muutosjohtamisessa (Kantola ym., 2021, s. 24; Kola-Torvinen, i.a.; Sippola 2023, Tattari, 2022; Valpola ym., 2010, s.122). Muutoksissa tukeminen edellyttää muutosprosessin ymmärtämistä esihenkilöltä, erilaisten tunteiden huomioimista ja kohtaamista sekä turvallisen työilmapiirin luomista (Valpola ym., 2010, s. 122).

Tämän tutkimuksen lisäksi aiemmat tutkimustulokset ja teoriat ovat osoittaneet tunteiden huomioimisen merkittävänä tekijä muutosjohtamisessa, sillä tunne on reaktio muutokseen (Harikkala-Laihininen, 2022, s. 19–22; Kauhanen, 2018, s. 57; Korhonen ym., 2002, s. 200; Pahkin & Vesanto, 2013, s. 5; Palmer ym., 2022, s. 219; Pirinen, 2023, s. 26; Sippola, 2023). Muutosjohtaminen nähtiin tässä tutkimuksessa tunteiden johtamisena, jossa keskeistä oli ymmärtää eri näkökulmat muutokseen, kenenkään tunteita ei saanut ali arvioida. Myös Kola-Torvinen (i.a.) on tuonut esille tilan löytämisen erilaisille tunteille. Muutosjohtamisessa onkin hyvä huomioida tunteiden syntyyn vaikuttavat tekijät ja kyetä asettumaan eri positioon tarkastellessa muutoshanketta, sillä positiiviset tunteet voivat edistää muutosta ja negatiiviset puolestaan luoda esteitä muutokselle.

Arvostuksen kokemus on noussut tämän ja aiempien tutkimusten sekä teorioiden mukaan keskeiseksi asiaksi muutoksia johdettaessa (Kantola ym., 2021, s. 25; Korhonen ym., 2002, s. 201; Sippola, 2023). Tämän tutkimuksen mukaan oikea-aikaisella viestinnällä nähtiin olevan yhteys arvostuksen kokemukseen, kuten myös Tattari (2022) on asian tuonut esille. Tämä tutkimus osoitti, että henkilöstön saaminen muutokseen mukaan on haastavaa, mikäli he eivät koe arvostusta tekemästään työstä. Kantolan ym. (2021, s. 25), Korhosen ym. (2002, s. 201) ja Sippolan (2023) mukaan henkilöstön kokemaan arvostuksen tunteeseen voi vaikuttaa tarjoamalla heille mahdollisuuksia osallistua muutosten suunnitteluun, toteutukseen ja päätöksentekoon. Haastavaa tästä kuitenkin tekee se, että kohdeorganisaatiossa muutosjohtaminen nähtiin tapahtuvan enemmänkin ylhäältä alaspäin, jolloin myös henkilöstön muutokseen osallistaminen näyttäytyi vähäisenä. Juppo (2011, s. 50) on yhtä lailla osoittanut omassa tutkimuksessaan julkisten organisaatioiden heikkouden, jossa henkilöstön vain oletetaan hyväksyvän ylhäältä päin tulevat muutokset.

Vaikutusmahdollisuuksien tarjoaminen osallistamalla henkilöstöä osoittautui tämän tutkimuksen lisäksi myös aiemmissa tutkimuksissa ja teorioissa keskeiseksi asiaksi muutosjohtamisessa (Harikkala-Laihin, 2022, s. 19–22; Kantola ym., 2021, s. 25, Korhonen ym., 2002, s. 201; Kotter, 1996, s. 87; Russell-Jones, 2000, s. 29; Sippola, 2023). Tässä tutkimuksessa henkilöstön vaikutusmahdollisuuksilla nähtiin olevan yhteys arvostuksen tunteen kasvattamiseen. Henkilöstön osallistamisella muutoksiin koettiin tämän tutkimuksen mukaan edistävän henkilöstön sitoutumista muutoksiin. Haukan ja Starckin (2020) mukaan osallistamalla henkilöstöä voidaan vaikuttaa myös muutosvastarinnan syntyyn.

Tutkimustuloksia tarkastellessa lähiesihenkilöt korostivat muutoksen jalkauttamisen merkitystä arkeen ja perustyöhön tärkeänä osana muutosjohtamista. Jalkauttamalla muutosta he samalla vakiinnuttivat muutosta työhön ja ihmisten käytöksiin. Aiempien muutosjohtamisen teorioiden, tutkimusten ja mallien mukaan muutoksen vakiinnuttamisella organisaatioon koettiin olevan yhteys muutoksen onnistumiseen (Kotter, 1996, s. 18, 115; Mattila, 2007, s. 192; Palmer ym., 2022, s. 328; Viitala & Jylhä, 2019, s. 280). Muutoksen jalkauttamisesta ja vakiinnuttamisesta puhuttaessa, olisi myös hyvä huomioida, että muutos tulee juurruttaa organisaatiokulttuuriin (Kotter, 1996, s. 127). Tässä tutkimuksessa ei noussut esille muutoksen juurruttaminen, mutta siihen voi lyötyä useita selityksiä. Jatkuvilla muutoksilla kohdeorganisaatiossa voi olla merkitystä siihen, etteivät lähiesihenkilöt nostaneet muutosten

juurruttamista organisaatiokulttuuriin keskeiseksi tai he kokivat, että muutoksen jalkauttaminen tarkoittaa heille vakiinnuttamista ja juurruttamista esimerkiksi.

Tarkastellessa muutosjohtamista lähiesihenkilöiden näkökulmasta yhdeksi keskeiseksi teemaksi muodostui muutosviestintä, joka myös muutosjohtamisen malleista nousee vahvasti esille (APM, 2017, s. 16; Kotter, 1996, s. 73). Muutosviestinnässä keskeiseksi asiaksi tässä tutkimuksessa nousi viestinnän perusteellisuus, sillä koettiin olevan vaikutusta henkilöstön sitouttamiseen ja muutoksen hyväksyntään. Lisäksi selkeiden perusteiden esittämisellä havaittiin olevan muutosvastarintaa heikentävä vaikutus. Tutkimustulosten mukaan hyvällä muutosjohtamisella henkilöstö oli tietoinen tulevasta muutoksesta ja ymmärsi muutoksen tarpeen. Myös aiempien teorioiden mukaan viestinnän perusteellisuus on osoittautunut merkittäväksi tekijäksi, joten tämä tutkimus vahvistaa aiempia teorioita (Kauhanen, 2018, s. 97; Kotter, 1996, s. 31–32; Russell-Jones, 2000, s. 25; Åberg, 2006, s. 92, 100). Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä nousi esille, miten tärkeää oli, että henkilöstölle pystyttiin vastamaan esille nousseisiin kysymyksiin muutoksesta ja perustella miksi muutos tapahtuu, miksi sitä tarvitaan ja mitä se tulee tarkoittamaan henkilöstön näkökulmasta (Haukka & Starck, 2020; Kauhanen, 2018, s. 49; Kotter, 1996, s. 31–32, 73; Sippola, 2023).

Tämän tutkimuksen tulokset osoittivat viestinnän avoimuuden osaksi onnistunutta muutosviestintää, kuten myös Graaf ym. (2019, s. 453–472), Sippola (2023) ja Tattari (2022) ovat todenneet. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan viestinnän avoimuutta kuvailtiin selkeällä ja tasavertaisella viestinnällä. Lähiesihenkilöt kokivat, että tietoa on jaettava avoimesti kaikille sitä tarvitseville, aina kun sitä on saatavilla, näin myös Kauhanen (2018, s. 97), Sippola (2023) ja Tattari (2022) ovat todenneet. Tämä tutkimus vahvistaa myös Tattarin (2022) näkemysten viestinnän avoimuuden ja henkilöstön kokeman arvostuksen suhteesta.

Viestinnän oikea-aikaisuudella on merkittävä rooli viestinnässä onnistumiseen opinnäytetyön tutkimustulosten mukaan. Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä oikea-aikaisuus viestinnässä näyttäytyy myös keskeisenä tekijänä (Korhonen ym., 2002, s. 200; Russell-Jones, 2000, s. 98; Tattari, 2022). Tässä tutkimuksessa viestinnän oikea-aikaisuutta tarkastellessa havaittiin, että siihen liittyi ennakkointia, ajantasaisuus sekä aikaresurssit. Viestinnän täytyi olla ajantasaista, jotta turhilta huhupuheilta vältyttäisiin. Tutkimuksessa esiin nousi huoli

ajantasaisesta tiedon kulusta, miten tieto tulee tulevaisuudessa valumaan ylhäältä alaspäin organisaatiomuutoksen myötä.

Viestinnän oikeanlainen kohdentaminen nousi tutkimustuloksista esille selkeästi osana muutosjohtamista. Tässä tutkimuksessa osoitettiin, että viestinnässä tulisi huomioida viestin vastaanottaja. Graaf ym. (2019, s. 453–472) ovat osoittaneet tutkimuksessaan, että suurissa julkisissa organisaatioissa viestinnän kohdentamisessa saattaa ilmetä haasteita, kun viestintää pyritään välittämään suurelle joukolle saman aikaisesti. Tämän tutkimuksen tulokset vahvistivat Graafin ym. tutkimuksen tuloksia, sillä lähiesihenkilöt kokivat, ettei suurelle joukolle samanaikainen viestiminen aina palvele viestin vastaanottajaa ja viestin sisältö sekä käytäntö voivat olla ristiriidassa keskenään eri yksiköissä.

Tarkastellessa tutkimuksen kohdeorganisaation lähiesihenkilöiden näkemystä muutosjohtamisesta, yhdeksi keskeisistä teemoista nousi työn kehittäminen osana muutosjohtamista. Työn kehittäminen koettiin tässä tutkimuksessa työn tehokkuuden parantamisena, joka nähtiin toimintamallien, rakenteellisten ja henkilöstöön liittyvien muutosten toteuttamisena. Muutosjohtamisella on aiempien tutkimusten ja teorioiden mukaan tarkoituksena johtaa suunnitelmallisesti ja tehokkaasti muutosprosessin läpivientiä (Korhonen ym., 2002, s. 201; Murthy, 2007, s. 22; Viitala & Jylhä, 2019, s. 280). Aiemmat tutkimukset ja teoriat käsittelevät muutosjohtamista osana muutosten toteuttamisen hallinta (Murthy, 2007, s. 22; Pahkin & Vesanto, 2013, s. 4; Russell-Jones, 2000, s. 28; Viitala & Jylhä, 2019, s. 280). Tämän tutkimuksen mukaan organisaation sisäisten muutospaineiden lisäksi ulkopuoliset muutospaineet vaikuttivat vahvasti työn kehittämiseen, laki- ja säädösmuutosten sekä taloudellisten resurssien näkökulmista. Julkisen sektorin organisaatiota aiemmin tutkineen Jupon (2011, s. 39) mukaan muutospaineet julkisille organisaatioille yleensä tulevatkin enemmän organisaation ulkopuolelta.

Tutkimustuloksista oleellisena osana muutosjohtamista esille nousi työn jälkiarviointi. Työsuorituksia ja toimintatapoja täytyi tarkastella, jotta nähtiin ovatko muutokset sisäistetty ja ovatko muutokset onnistuneet. Myös aiempien tutkimustulosten mukaan muutosten arviointi kuului tärkeänä osana muutosjohtamiseen (Mattila, 2007, s. 194; Pirinen, 2023, s. 30; Tattari, 2022). Tässä tutkimuksessa muutosten arviointi näyttäytyi enemmänkin jälkiarviointina, kun muutos oli jo tapahtunut. Työsuorituksiin ja toimintatapoihin liittyvä arviointi ei tässä

tutkimuksessa noussut esille muutosprosessin eri vaiheissa. Tattari (2022) ja Mattila (2007, s. 176) puolestaan pitivät muutoksen arviointia tärkeänä muutosprosessin eri vaiheissa. Tämän tutkimuksen tuloksiin muutosten arvioinnista voi vaikuttaa moni asia, kuten esimerkiksi se, ovatko esihenkilöt itse kokeneet, että muutoksia arvioidaan muutosprosessin eri vaiheissa. Lisäksi tämän tutkimuksen tulokset voivat kertoa siitä, että lähiesihenkilöt eivät koe arviointia kesken muutosprosessin tärkeäksi tai he eivät muusta syystä nostaneet muutosten arvioinnin merkitystä eri muutosprosessin vaiheissa esille.

Opinnäytetyön toisena tavoitteena oli selvittää, minkälaisia haasteita kohdeorganisaation lähiesihenkilöillä oli muutosjohtamisen suhteen. Tulosten mukaan muutosjohtamisen keskeisimmiksi haasteiksi nousivat muutosviestintään liittyvät haasteet ja henkilöstön heikko osallistaminen muutokseen. Viestinnän haasteista muutosviestinnän perusteisiin liittyvät haasteet ja viestinnän kohdentamiseen sekä oikea-aikaisuuteen liittyvät heikkoudet näyttäytyivät suurimpina haasteina muutosjohtamisessa. Henkilöstön heikkoja vaikutusmahdollisuuksia tarkastellessa, osoittautuivat ne sitoutumiseen liittyviksi haasteiksi.

Tämän opinnäytetyön tutkimustulokset osoittivat, että muutosten onnistunut läpivienti vaatii selkeästi ymmärrettävää, avointa ja hyvin perusteltua viestintää. Henkilöstön täytyi ymmärtää, miksi muutokset tapahtuvat ja mitä vaikutuksia muutoksilla on. Ilman tietoa muutoksen perusteista, lähiesihenkilöt kokivat haastavaksi jalkauttaa muutokset työyhteisöön. Lisäksi muutoksen perusteiden puuttumisella koettiin olevan yhteys henkilöstön sitoutumiseen ja muutosten hyväksymiseen. Myös aiempien tutkimusten mukaan muutoksen perustelemisella on selkeä yhteys muutoksessa onnistumiseen (Bergström & Krohns, 2022; Kotter, 1996, s. 31–32). Perusteiden avaaminen henkilöstölle avoimesti vaikutti aiempien teorioiden ja tutkimusten mukaan muutoksen ymmärtämiseen ja sen sisäistämiseen (Kotter, 1996, s. 73; Sippola, 2023, Åberg, 2006, s. 100) sekä sitä kautta myös muutokseen sitouttamiseen (Kotter, 1996, s. 73).

Muutoksen avoimella ja perusteellisella viestimisellä nähtiin olevan aiempien tutkimusten mukaan myös vaikutusta muutosvastarinnan syntyyn (Haukka & Starck, 2020; Kantola ym., 2021, s. 21, 24–25; Korhonen ym., 2002, s. 201). Tämän opinnäytetyön tutkimustulokset vahvistivat saman oletuksen. Puutteellisin perustein lähiesihenkilöt kokivat muutosviestinnän haasteellisiksi, se vaikutti olennaisesti muutokseen kohdistuvaan vastarintaan ja henkilöstön

sitoutumiseen. Aiempien tutkimustulosten mukaan avoin tiedon jakaminen kaikille, joita muutos koskettaa ja jotka tietoa tarvitsevat, on tärkeää (Russell-Jones, 2000, s. 25). Myös tässä tutkimuksessa esille nousi tiedon avoin jakaminen kaikille sitä tarvitseville.

Tämän opinnäytetyön tutkimustulokset osoittivat kohdeorganisaation muutosviestinnän kohdentamisen osittain epäonnistuneen, joka aiheutti lähiesihenkilöiden mukaan haasteita muutosjohtamisessa. Tietoa yritettiin jakaa organisaatiossa suurille ryhmille samalla kertaa, jolloin haasteeksi muodostui tiedon ja käytännön ristiriitatilanteet. Muutosviestinnässä ei lähiesihenkilöiden mukaan huomioitu tarpeeksi viestinnän kohderyhmää, mitä se kullekin yksikölle ja taholle tarkoittaa käytännössä. Myös Graaf ym. (2019, 453–472) osoittivat tutkimuksessaan isolle joukolla viestimisen samanaikaisesti aiheuttaen väärintymmärryksiä. Etenkin julkisissa organisaatioissa ongelmaksi muodostui yleisimmäksi viestintätavaksi muodostunut ylhäältä alapäin suuntautua viestintä, jossa väärintymmärrykset korostuivat (Graaf ym., 2019, 453–472). Näin ollen Graafin ym. ja tämän opinnäytetyön tutkimustulokset tukevat toisiaan. Organisaatio voi kokea viestivänsä tehokkaasti, kun se tavoittaa mahdollisimman laajasti henkilöstöä, mutta Graafin ym. (2019, s. 453–472) tutkimuksen mukaan viestintä kuitenkin näyttäytyi tehokkaampana, kun sitä annettiin henkilökohtaisesti. Kohdeorganisaation olisi hyvä tarkastella viestintästrategiaansa, voisiko se muuttaa viestintää toteutettavaksi osallistavalla viestinnällä alhaalta ylöspäin suuntautuen, jolloin se pystyisi sitouttamaan henkilöstöä paremmin muutokseen (Helpap, 2016, s. 5–34).

Tämän tutkimuksen tulokset osoittivat muutosviestintää olevan kohdeorganisaatiossa runsaasti, mutta sen koettiin olevan pirstaleista. Toisin sanoen tietoa tuntui olevan, jos sitä osasi oikeasta paikasta etsiä. Haasteeksi muodostui tiedon määrä liian monissa eri kanavissa. Tämä johti aikaresurssien tuhlaukseen, kun tiedon etsimiseen kului turhaa aikaa. Aiempien tutkimusten muutosta suunnitellessa organisaation olisi hyvä laatia muutosviestintäsuunnitelma, jossa huomioidaan käytettävissä olevien resurssien lisäksi viestintäkanavien käyttö ja viestinnän määrä (Mäkipeska & Niemelä, 1999, s. 56). Lisäksi aiemmat tutkimukset osoittivat, että esihenkilön tehtävänä oli osata suhteuttaa ja räätälöidä organisaation sisäinen viestintä omaan tiimiin (Åberg, 2006, s. 100). Näin ollen viestinnän parempi kohdentaminen sujuvoitaisi esihenkilöiden muutosviestintää. Graaf ym. (2019, 453–472) osoittivat tutkimuksessaan, että etenkin suurilla julkisilla organisaatioilla näytti olevan haasteita selkeässä viestinnässä, johtuen henkilöstön suuresta määrästä sekä organisaation hierarkiasta.

Aiempien teorioiden ja tutkimusten perusteella muutosviestinnän oikea-aikaisuus on nähty merkittävänä tekijänä osana onnistunutta muutosviestintää (Korhonen ym., 2002, s. 200; Pirinen, 2023, s. 27; Russell-Jones, 2000, s. 98; Tattari, 2022). Tässä opinnäytetyössä tutkimustulosten mukaan haasteeksi nousivat muutosviestinnän ajoitukseen liittyvät ongelmat. Tutkimustulokset osoittivat, että organisaatiossa viestintä tapahtuu monesti lähiesihenkilöiden kokemuksen mukaan liian nopealla aikataululla. Tämä puolestaan aiheutti sen, ettei henkilöstö pysynyt mukana muutoksissa ja muutoksia ei ehditty valmistella tarpeeksi toimintatapojen tai ohjeiden muuttuessa. Lisäksi viestinnän oikea-aikaisuuden haasteeksi nousi se, että henkilöstöä oli vaikeampi sitouttaa nopealla aikataululla. Graaf ym. (2019, 453–472) osoittivat tutkimuksessaan, että julkisten organisaatioiden tuli huomioida myös organisaatioiden ulkoiset tekijät viestintää suunnitellessa. Viestinnän oikea-aikaisuutta tarkasteltaessa, voitaisiin vaikuttaa ylimääräisen kiireen tunteen turhaan luomiseen. Lisäksi hyvissä ajoin tiedon jakaminen antaisi henkilöstölle enemmän aikaa valmistautua muutoksiin.

Tämän opinnäytetyön tutkimustulosten mukaan lähiesihenkilöt kokivat haasteeksi, ettei henkilöstöä juurikaan osallistettu muutoksiin, eikä mahdollisuuksia vaikuttamisen paikkoihin tarjottu. Vaikuttamisen paikkojen puute ja heikko osallistaminen koettiin vaikuttavan negatiivisesti henkilöstön sitoutumiseen muutoksiin. Opinnäytetyön kohdeorganisaation koon ja rakenteen vuoksi vaikuttamisen paikat voivat näyttäytyä vähäisinä. Vaikka tutkimustuloksen osoittivat, ettei henkilöstöä osallisteta muutoksiin lähiesihenkilöiden mielestä, osallistamista voi kuitenkin organisaatiossa jossain määrin tapahtua. Se ei pakolta näyttäydy lähiesihenkilötasolle, jos osallistaminen tapahtuu esimerkiksi muissa yksiköissä tai ylemmillä tahoilla. Aiempien tutkimusten mukaan henkilöstöä osallistamalla ja vastuuttamalla, saadaan henkilöstöä sitoutettua paremmin muutoksiin (Harikkala-Laihininen, 2022, s. 19–22; Kantola ym., 2021, s. 25, Korhonen ym., 2002, s. 201; Kotter, 1996, s. 87; Russell-Jones, 2000, s. 29; Sippola, 2023). Henkilöstöä osallistamalla ja tarjoamalla heille vaikuttamisen paikkoja, voidaan parantaa myös heidän motivaatiotaan, työn mielekkyyden tunnetta, kasvattaa arvostusta ja vaikuttaa muutosvastarinnan syntyyn (Kantola ym., 2021, s. 25; Korhonen ym., 2002, s. 201, Sippola, 2023). Lisäksi organisaatio hyötyisi, kun työntekijät pystyisivät tuomaan esille arvokkaita näkökulmia asiakasrajapinnassa työskentelystä (Pirinen, 2023, s. 26).

Tämän opinnäytetyön kolmantena tavoitteena oli löytää keinoja siihen, miten kohdeorganisaation lähiesihenkilöitä voisi tukea muutosjohtamisessa onnistumiseen.

Muutosjohtamisessa onnistuminen edellyttää haasteiden hallintaa ja koettuihin haasteisiin vastaamista parannuksilla. Lähiesihenkilöitä pystyttäisiin tukea paremmin muutosjohtamisessa, kun heille annettaisiin riittävä tieto ajoissa muutoksista, viestintää suunniteltaisiin ja kohdennettaisiin viestin vastaanottajan näkökulma huomioon ottaen paremmin ja henkilölle annettaisiin enemmän vaikuttamisen paikkoja muutoksiin liittyen.

Aiemman tutkimusten mukaan organisaation resurssien tulisi tukea muutosta, nykypäivänä kuitenkin ylimmän johdon ja keskijohdon eriävät näkemykset muutoksen toteuttamiseen tarvittavista resursseista eriävät ja vaikuttavat negatiivisesti muutoshankkeiden onnistumiseen (Eezy Flow Oy, i.a., s. 6). Tämän tutkimuksen tulokset osoittivat, että muutoksille tarvitaan aikaa. Antamalla enemmän aikaa muutoksiin, organisaatio pystyisi tukemaan paremmin lähiesihenkilöitä työssään. Lisäksi viestinnän kehittäminen toisi lähiesihenkilöille enemmän aikaa työhön, kun aika ei menisi pirstaleisen tiedon etsimiseen.

Tämän opinnäytetyön tutkimustulokset osoittivat kollegoilta saatavan vertaistuen ja omalta esihenkilöltä saadun tuen tärkeiksi asioiksi muutosjohtamisessa onnistumiseen. Myös aiempien tutkimusten mukaan tuen merkitys muutosjohtamisessa näyttäytyy isossa roolissa (Valpola ym., 2019, s. 122). Kohdeorganisaation olisikin hyvä huomioida, että lähiesihenkilöillä on myös jatkossa mahdollisuus vertaistukeen ja oman esihenkilön tukeen. Organisaatiossa olisi hyvä miettiä, miten lähiesihenkilöiden vertaistukea voitaisiin kehittää ja varmistaa lähiesihenkilöiden oman esihenkilönsä saatavuus tukea tarvittaessa.

5.1 Kehitysehdotukset organisaatiolle

Tutkimustuloksista pyrittiin löytämään keinoja, miten muutosjohtamista voitaisiin kohdeorganisaatiossa kehittää ja näin ollen myös tukea lähiesihenkilöitä muutosjohtamisen haasteissa jatkossa paremmin. Tuloksista kävi selvästi ilmi, ettei lähiesihenkilöiden mukaan organisaatiossa tapahtuva muutosviestintä ole toivotulla tasolla. Vaikka muutosviestintää tapahtui paljon ja useista eri kanavista, se ei tutkimustulosten mukaan ollut tarpeeksi perusteellista ja oikein kohdennettua viestin vastaanottajille. Tutkimustulosten perusteella kohdeorganisaation tulisi kehittää muutosviestintäänsä, sen tulisi olla avoimempaan ja paremmin perusteltua, jotta viestin vastaanottaja ymmärtää, miksi muutoksia tehdään ja mitä vaikutuksia muutoksella on viestin vastaanottajan näkökulmasta.

Kehityskohteeksi nousi muutosviestinnän oikeanlainen kohdentaminen. Kohdeorganisaation olisi hyvä ymmärtää, että vaikka viestinnällä suurelle joukolle saataisiin tietoa yhdellä kertaa useammalle ihmiselle saman aikaisesti, se ei aina palvele viestin vastaanottajaa. Tutkimustulokset osoittivat, että viestintä samasta asiasta voi olla ristiriistaista eri organisaation tasoilla tai yksiköissä. Olisikin tärkeää, että muutosviestinnässä huomioitaisiin paremmin viestin merkitys sen vastaanottajille. Tutkimukseen osallistuvien kehitysehdotuksena organisaatiolle oli määrätä jokaiselle etuusyksikölle oma viestintävastaava, joka pystyisi perehtyä paremmin yksikkökohtaisesti viestinnän merkitykseen omassa yksikössään.

Oikea-aikainen muutosviestintä nähtiin tutkimustulosten mukaan myös organisaatiossa tapahtuvan muutosviestinnän kehityskohteeksi. Tutkimustuloksista kävi ilmi, että muutoksia tapahtuu kohdeorganisaatiossa välillä niin nopealla aikataululla, ettei henkilöstö lähiesihenkilöiden mukaan pysy niissä mukana. Muutosten sisäistäminen vie oman aikansa ja lähiesihenkilöiden kokema tiedon puute tai sen pirstaleisuus vaatii muutosjohtamisessa aikaa. Kohdeorganisaation olisikin hyvä tarkastella muutosviestinnän suunnitelmallisuutta, pystyisikö organisaatio viestiä ennakoivammin henkilöstölle tulevista muutoksista.

Tutkimustulosten perusteella kohdeorganisaation kehityskohteena nähtiin henkilöstön heikko osallistaminen muutoksiin. Organisaation olisi hyvä tunnistaa tilanne ja luoda henkilöstölle enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa muutoksiin vastuuttamalla ja osallistamalla henkilöstöä eri tasoilta muutosprosesseihin. Muutosprosesseissa onnistuakseen kohdeorganisaation olisi tärkeä huomioida eri näkemyksiä organisaation eri tasoilta ja yksiköiltä. Eri näkökulmia saataisiin paremmin esille osallistamalla henkilöstöä enemmän muutoksiin. Osallistamalla ja vastuuttamalla henkilöstöä myös sitoutuminen muutoksiin henkilöstössä mahdollisesti paranisi.

5.2 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä arvioitaessa on Tuomen ja Sarajärven (2018, Laadullisen tutkimuksen raportointi, kirjoittaminen ja arviointi -luku) mukaan lähtökohtana tutkimuksen eettinen kestävyys ja luotettavuus. Puusan ja Juutin (2020, Laadullisen tutkimuksen luotettavuus -luku) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan sen uskottavuuden, luotettavuuden sekä eettisyyden pohjalta.

Tuomen ja Sarajärven (2018, Laadullisen tutkimuksen eettisyys -luku) mukaan eettinen sitoutuneisuus kuuluu osaksi hyvää tutkimusta ja on osa eettistä kestävyyttä. Tämän opinnäytetyön teossa on käytetty hyvää tieteellistä käytäntöä. Hyvän tieteellisen käytännön ohjeistuksesta puhuttaessa tutkimusetiikalla tarkoitetaan eettisesti vastuullisten ja oikeiden toimintatapojen noudattamista, tutkimustoiminnan edistämistä sekä loukkausten ja vilppien tunnistamista ja torjumista, jotka kohdistuvat tieteeseen, Tuomi ja Sarajärvi (2018, Tutkimuksen eettisiä näkökohtia -luku). Tutkijan on noudatettava hyvää tieteellistä käytäntöä tutkimuksen uskottavuuden tähden, Tuomi ja Sarajärvi toteavat. Vastuu tutkimuksen rehellisyydestä ja vilpittömyydestä sekä hyvän tieteellisen käytännön noudattamisesta on tutkimuksen tekijän tai tekijöiden lisäksi tutkimusyksikönjohtajalla, Tuomi ja Sarajärvi huomauttavat. Tämän opinnäytetyön osalta vastuu kuuluu tutkimuksen tekijälle, eli oppilaalle, sekä tutkimukseen liittyvien eettisten kysymysten osalta opinnäytetyötä ohjaavalle opettajalle.

Tutkimuksen eettisyyttä tarkasteltaessa jo tutkimuksen aiheen valinta johtaa tutkijan eettisen pohdinnan äärelle. Tutkijalla on vastuu tutkimusaihetta määritellesä tarkastella perusteita miksi ja kenen ehdoilla tutkimukseen ryhdytään (Tuomi & Sarajärvi, 2018, Tutkimuksen eettisiä näkökohtia -luku). Tämän opinnäytetyön aihetta harkitessa todettiin, ettei muutosjohtamista ole aiemmin kohdeorganisaatiossa syvemmin tutkittu, aihe oli ajankohtainen opinnäytetyön kirjoituksen aikana tapahtuvan organisaatiomuutoksen myötä ja aihe antoi tutkimukseen osallistujille mahdollisuudet pohtia muutosjohtamista heidän omasta näkökulmastaan.

Tuomen ja Sarajärven (2018, Tutkimuksen eettisiä näkökohtia -luku) mukaan tutkija on vastuussa tulosten sovellutuksista, tiedonhankinnasta ja tutkittavien suojaa koskevista normeista. Ihmisiin kohdistuvan tutkimuksen eettisen perustaan muodostavat ihmisoikeudet, Tuomi ja Sarajärvi toteavat. Tutkimukseen osallistuvilla henkilöillä on kerrottava ymmärrettävästä tutkimuksen tavoitteet ja menetelmät sekä tutkimukseen mahdollisesti liittyvät riskit. Tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuuden vuoksi, tutkittavilta henkilöiltä tulee pyytää suostumus. Osallistujien tulee ymmärtää mistä tutkimuksessa on kyse, osallistujien hyvinvointi on turvattava, oikeudet huomioitava ja mahdolliset ilmenevät ongelmat mietittävä etukäteen. Tutkimuksesta saadut tiedot tulee pitää luottamuksellisina, tietoja ei saa luovuttaa muille tai käyttää muuhun kuin luvattuun tarkoitukseen. Tutkijan on huolehdittava osallistujien anonymiteetistä, ellei toisin ole sovittu. Tutkijan on oltava vastuuntuntoinen ja noudatettava sopimuksia.

Tähän opinnäytetyöhön osallistuneille henkilöille toimitettiin tiedote sähköpostitse, jossa kerrottiin tutkimuksen aiheesta, tutkimuksen tarkoituksesta ja tavoitteista sekä tutkimusmenetelmästä. Osallistujille kerrottiin tiedotteessa, että haastatteluihin osallistuminen perustuu vapaaehtoisuuteen ja haastatteluista saatua aineistoa tullaan käyttämään niin, etteivät yksittäisen vastaajan näkemykset ole tunnistettavissa. Haastatteluja sovittaessa osallistujille toimitettiin vielä suostumuslomake haastattelua varten, jonka he toimittivat allekirjoitettuna ennen haastatteluja. Ennen haastattelujen aloitusta osallistujille kerrottiin, että aineistoa tullaan käsittelemään luottamuksellisesti, haastatteluista saadut aineistot tulevat vain tutkijan käyttöön ja niitä käytetään ainoastaan tutkimukseen. Opinnäytetyölle myönnettiin tutkimuslupa kohdeorganisaatiosta, joka ilmoitettiin myös osallistujille.

Laadullista tutkimusta tarkasteltaessa on kiinnitettävä huomioita tutkimuksen luotettavuuteen Tuomi ja Sarajärvi (2018, Luotettavuus laadullisessa tutkimuksessa -luku) toteavat. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida erilaisin kriteerein, eikä luotettavuuden arviointiin löydy yksiselitteistä ohjetta. Tuomen ja Sarajärven mukaan laadullisissa tutkimuksissa, joissa on käytetty sisällönanalyysiä, tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida sen uskottavuuden, vastaavuuden ja siirrettävyyden perusteilla, luotettavuutta ja tutkimustilannetta arvioimalla, varmuutta ja riippuvuutta arvioimalla sekä tutkimalla vakiintuneisuutta.

Puusan ja Juutin (2020, Laadullisen tutkimuksen luotettavuus -luku) mukaan tutkimuksen uskottavuutta voidaan arvioida siten, miten tutkimusta lukevat hyväksyvät tutkimustulokset todeksi ja luottavat aineiston siihen, että tutkija on kerännyt aineiston asianmukaisesti ja analysoinut sen huolella. Tässä opinnäytetyössä tutkija on kertonut yksityiskohtaisesti aineiston keräämisestä, miten aineiston keräämiseen on valmistauduttu, miten se on kerätty, mitä välineitä on käytetty ja miten aineisto on keräämisen jälkeen litteroitu. Lisäksi tutkimuksessa on kerrottu vaihe vaiheelta, miten aineiston on analysoitu aineistolähtöistä sisällönanalyysiä käyttäen ja sen jälkeen raportoitu kirjoitettuun muotoon tähän opinnäytetyöhön. Raportoitujen tutkimustulosten tueksi opinnäytetyöhön on tuotu alkuperäisiä lainauksia aineistoista, jotka ovat anonyymisoitu.

Tuomen ja Sarajärven (2018, Laadullisen tutkimuksen eettisyys -luku) mukaan laadullisen tutkimuksen sisäinen johdonmukaisuus näyttäytyy yhtenä hyvän tutkimuksen kriteerinä. Tutkimusraportin johdonmukaisuutta tarkastellessa tulee kiinnittää huomioita useisiin eri asioihin

Tuomi ja Sarajärvi (2018, Luotettavuus laadullisessa tutkimuksessa -luku), kuten tutkimuksen kohteeseen ja tarkoitukseen. Tässä opinnäytetyössä on määritelty mitä ollaan tutkimassa ja minkä takia. Johdonmukaisuutta tarkastellessa huomiota on kiinnitettävä tutkijan omaan sitoumukseen tutkimuksessa, tässä tutkimuksessa on esitetty tutkijan näkemys aiheen tärkeydestä ja ajankohtaisuudesta.

Aineiston keruu on yksi johdonmukaisuuden arvioinnin peruste, tutkimuksessa on kerrottu aineistonkeruumenetelmästä ja tekniikasta sekä muista aineiston keräämiseen liittyvistä erityispiirteistä Tuomi ja Sarajärvi (2018, Luotettavuus laadullisessa tutkimuksessa -luku) toteavat. Haastatteluihin aineistonkeruumenetelmänä voivat vaikuttaa monet eri virhelähteet, Puusa ja Juuti (2020, Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet -luku) toteavat. Virhelähteet voivat aiheutua haastattelutilanteesta tai liittyä tutkijaan tai haastateltavaan, he lisäävät. Arvioissa haastattelujen luotettavuutta ja onnistumista, tulee Puusan ja Juutin mukaan pohtia kysymysten tulkintaa ja tutkijan mahdollista vastauksiin vaikuttamista. Heidän mukaansa tulkintavirheitä voi syntyä esimerkiksi haastattelukysymysten väärinymmärryksiä. Luotettavuutta arvioitaessa suhteessa haastattelujen onnistumiseen, tulee myös huomioida, onko tutkija asetellut esimerkiksi kysymykset johdattelevasti.

Tässä tutkimuksessa haastattelukysymykset pyrittiin laatimaan mahdollisimman ymmärrettävästi. Ennen varsinaisia haastatteluja haastattelukysymykset testattiin organisaation ulkopuolisilla koehenkilöillä, jotta nähtiin, kauanko haastatteluissa suurin piirtein kesti ja ymmärsivätkö he haastattelukysymykset. Koehenkilöiden antaman palautteen mukaan haastattelukysymyksiä vielä hiottiin niin, että ne vaikuttivat selkeiltä. Varsinaisissa haastatteluissa tutkija pyrki luomaan luottamuksellisen ilmapiirin. Puusan ja Juutin (2020, Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet -luku) mukaan luottamuksellisen ilmapiirin luomisella on vaikutus haastateltavan motivointiin osallistua täysipainoisesti haastatteluun. Ennen haastattelujen aloitusta tutkija muun muassa esitteli itsensä haastateltaville, kertoi haastattelujen nauhoituksesta, luottamuksellisuudesta aineistojen käsittelyssä sekä haastateltavien anonyymiteettien huomioimisesta. Haastattelujen luotettavuutta arvioitaessa huomioon tulee ottaa tutkijan kokemattomuus haastattelijana, joka on voinut vaikuttaa haastatteluihin.

Tutkimuksen tiedonantajien valintaperusteet sekä tutkijan ja tiedonantajien välinen suhde nähdään myös osana tutkimuksen sisäistä johdonmukaisuutta, Tuomi ja Sarajärvi (2018,

Luotettavuus laadullisessa tutkimuksessa -luku) totesivat. Tässä tutkimuksessa tutkija on ker-
tonut perusteet tutkimuksen tiedonantajien valintoihin. Tutkimuksen tiedonantajat eivät luke-
neet tutkimuksen tuloksia ennen niiden julkaisua, mutta tutkimuksen kohdeorganisaatio ha-
lusi tarkistaa työn ennen tutkimuksen julkaisua. Sisäistä johdonmukaisuutta arvioitaessa tu-
lee kiinnittää huomiota tutkimuksen aikatauluihin, Tuomi ja Sarajärvi (2018, Luotettavuus laa-
dullisessa tutkimuksessa -luku) huomauttavat. Ennen tutkimuksen aloittamista tutkija teki tut-
kimussuunnitelman aikatauluineen tutkimuksen etenemisestä ja toteutti suunnitelman pitäen
aikatauluista kiinni.

Aineiston analyysillä arvioidaan myös tutkimuksen johdonmukaisuutta, Tuomi ja Sarajärvi
(2018, Luotettavuus laadullisessa tutkimuksessa -luku) muistuttavat. Tässä tutkimuksessa on
kerrottu, mitä analyysimetodia käytettiin, miten aineisto analysoitiin, miten tutkimustulokset
muodostuivat ja kuinka johtopäätökset syntyivät. Tuomi ja Sarajärvi (2018, Luotettavuus laa-
dullisessa tutkimuksessa -luku) huomauttavat, että tutkimuksen luotettavuutta tulee arvioida
osana johdonmukaisuutta. Tässä tutkimuksessa on kerrottu tutkimuksen eettisestä korkeata-
soisuudesta sekä tutkimusraportin luotettavuudesta. Lisäksi tutkimuksen sisäistä johdonmu-
kaisuutta voidaan tarkastella tutkimuksen raportoinnissa. Tässä tutkimuksessa on kerrottu,
miten tutkija on koennut aineiston ja analysoinut sen.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa tulee kiinnittää huomioita tutkimuksessa käytettyihin
lähteisiin. Tuomen ja Sarajärven (2018, Laadullisen tutkimuksen raportointi, kirjoittaminen ja
arviointi) mukaan lähteiden tulisi olla alkuperäisiä, korkeatasoisia ja luotettavia. Kansainväli-
set tieteelliset artikkelit ovat suositeltavia ja kirjallisuuden tulisi olla tuoretta, pois lukien alan
klassikko teokset, jotka voivat olla vanhempia. Tässä tutkimuksessa on pyritty käyttämään
alle 10 vuotta vanhoja lähteitä, niin kansainvälisiä kuin kotimaisiakin. Lähteistä osa kuitenkin
on hieman vanhempiakin, mutta niitä on käytetty, koska on katsottu, että tutkimukseen käy-
tettyjen lähteiden sisältö on edelleen relevanttia. Lähteissä on pyritty huomioimaan niiden
monipuolisuus. Tutkimuksessa on käytetty painettuja kirjoja, e-kirjoja, kansainvälisiä ja koti-
maisista tieteellisistä artikkeleista, verkkolähteitä ja podcasteja. Lähteistä löytyy myös alan klas-
sikkoteoksia.

5.3 Jatkotutkimusaiheet

Jatkotutkimuksena tälle opinnäytetyölle muutosjohtamista voisi tutkia esimerkiksi laajemmalle joukolle lähiesihenkilöitä määrällisenä tutkimuksena, jolloin saataisiin suurempi joukko vastaajia ja näin ollen enemmän näkökulmia esille. Tämän opinnäytetyön tutkimustuloksia voisi verrata, ovatko tutkimustulokset toistettavia, kun otanta olisi suurempi. Toisena vaihtoehtona voisi olla muutosjohtamisen tutkiminen eri näkökulmasta. Muutosjohtamista voisi tutkia esimerkiksi lähiesihenkilöiden alaisten näkökulmasta joko määrällisenä tai laadullisena tutkimuksena tai vaihtoehtoisesti lähiesihenkilöiden omien esihenkilöiden näkökulmasta. Erilainen tutkimusnäkökulma toisi esille erilaisen näkökulman muutosjohtamiseen.

Tätä opinnäytetyötä tehtäessä kohdeorganisaatiossa tapahtui organisaatiomuutos, joten yhtenä jatkotutkimusaiheena voisi olla myös se, miten organisaatiomuutos onnistui kokonaisuudessaan organisaatiossa, saatiinko muutos vakiinnutettua organisaatioon, tapahtuiko jotain yllättävää muutosprosessin aikana tai miten muutosjohtamisen haasteet organisaatiomuutoksen seurauksena näyttäytyivät. Jatkotutkimusaiheena voisi olla myös syventyminen valittuun muutosjohtamisen teemaan, kuten esimerkiksi muutosviestintään tai muutosvastarintaan. Aiheita voisi tutkia eri näkökulmista käyttäen joko laadullista tai määrällistä tutkimusta.

Jatkotutkimusaiheita pohtiessa muutosjohtajuutta voisi tutkia samasta näkökulmasta tämän opinnäytetyön kanssa, mutta kohdeorganisaatio voisi olla eri, esimerkiksi toinen julkinen organisaatio tai yksityinen yritys. Tutkimustuloksia voisi verrata tähän opinnäytetyöhön, toistuvatko samat haasteet ja teemat eri organisaatiossa samalla tasolla. Tässä opinnäytetyössä esille nousseet muutosjohtamisen haasteet voisivat olla myös mielenkiintoinen tutkimuskohde, miten esimerkiksi muutosviestintä muissa julkisissa organisaatioissa toimii tai miten muissa organisaatiossa henkilöstöä sitoutetaan muutoksiin.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia muutosjohtamista lähiesihenkilöiden näkökulmasta. Muutosjohtamista tarkasteltiin aiempien aiheeseen liittyvien tutkimusten ja teorioiden pohjalta, näiden pohjalta syntyi opinnäytetyön teoreettinen viitekehys. Opinnäytetyötä varten tehtiin laadullinen tutkimus muutosjohtamisesta, jossa kohderyhmänä toimivat suuren julkisen organisaation lähiesihenkilöt. Tutkimuksella pyrittiin kartoittamaan, miten lähiesihenkilöt kokevat muutosjohtamisen kohdeorganisaatiossa ja millaisia haasteita he olivat kokeneet muutosjohtamiseen liittyen. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten lähiesihenkilöitä voitaisiin jatkossa tukea paremmin muutosjohtamisessa onnistumiseksi.

Tämän opinnäytetyön tutkimustulosten mukaan lähiesihenkilöt näkivät muutosjohtamisessa vahvasti ihmisten johtamisen merkityksen, muutosviestinnän tärkeyden sekä ymmärsivät, miten muutosjohtamisella pyritään johtamaan työn kehittämistä. Suurimmiksi haasteiksi lähiesihenkilöt kokivat muutosjohtamisessa kohdeorganisaation muutosviestintään liittyvät haasteet ja henkilöstön heikkoon osallistamiseen liittyvät haasteet. Muutosviestinnässä haasteet kohdistuivat tiedon puutteellisuuteen, viestinnässä ei huomioitu tarpeeksi viestin vastaanottajan näkökulmaa ja viestinnän oikea-aikaisuuteen. Heikot vaikuttamismahdollisuudet muutoksiin viestinnän haasteiden lisäksi vaikuttivat negatiivisesti henkilöstön sitoutumiseen.

Tutkimustuloksista nousseisiin haasteisiin vastaamalla organisaatio pystyisi tukemaan lähiesihenkilöitä paremmin työssään. Muutosviestintää kehittämällä ja vaikutusmahdollisuuksia lisäämällä organisaatio saisi sitoutettua henkilöstöä paremmin muutoksiin. Perusteellisemmalla viestinnällä, huomioiden samalla viestin merkityksen sen vastaanottajalle, organisaatio pystyisi antamaan parempia työkaluja lähiesihenkilöiden lisäksi koko henkilöstölle muutoksissa toimimiseen. Oikea-aikaisella viestinnällä henkilöstö pystyisi myös valmistautumaan paremmin muutoksiin. Tutkimuksesta saadut tulokset vahvistivat aiemmista tutkimuksista saatuja tuloksia.

LÄHTEET

Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Vastapaino.

Association for Project Management (APM). (2017). *Introduction to Managing Change*.
<https://ebookcentral-proquest-com.libts.seamk.fi/lib/seamkebrary-ebooks/detail.action?docID=6425573>

Aura, O. (3.3.2020). Muutosjohtaminen on tavoitteita, kommunikointia ja aktiivisuutta. *Auran faktat -blogi*. <https://www.ossiaura.com/auran-faktat-blogi/muutosjohtaminen>

Bergström, H. & Krohns, O. (25.10.2022). HR ja johtaminen: Tunnista, käsittele, huomioi ja mahdollista muutoksessa. *Haaga-Helia eSignals*. <https://esignals.fi/kategoria/hr-ja-johtaminen/tunnista-kasittele-huomioi-ja-mahdollista-muutoksessa/#4741c3f2>

Eezy Flow Oy. (i.a.). *Tutkimusraportti: Muutosjohtaminen Suomessa 2023*.
<https://flow.eezy.fi/wp-content/uploads/2023/02/Muutosjohtaminen-Suomessa-2023-tutkimusraportti.pdf>

El-Bash, S. (asiantuntija) & Rantala, T. (toim). (2022). *Onnistu muutosjohtamisessa* [podcast-jakso]. Liftcast. Lifted Oy. [Liftcast #004: Onnistu muutosjohtamisessa | Sami El-Bash | Lifted - Luotettu kehittämisen kumppani](https://liftcast.com/podcast/onnistu-muutosjohtamisessa)

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.

Faupel, S. & Helpap, S. (2021). Top Management's Communication and Employees' Commitment to Change: The Role of Perceived Procedural Fairness and Past Change Experience. *The Journal of applied behavioral science*, 57(2), 204–232.

Graaf, G., Hengeveld-Bidmon, E., Carnochan, S., Salomone, M. & Austin, M. (2019). Change Communication in Public Sector Cutback Management. *Public Organization Review*, 19(4), 453–472.

Hackselius-Fonsén, R. (2017). *Muutosjohtajan matkassa*. Brand Agency Punda.

Haukka, M. & Starck, S. (28.8.2020). HR ja johtaminen: Organisaatorakenne muuttuu – kolme keinoa johtaa muutosta onnistuneesti. *Haaga-Helia eSignals*.
<https://esignals.fi/kategoria/hr-ja-johtaminen/muutosvastarinnan-hallinta-organisaatorakennetta-muutettaessa/#4741c3f2>

Harikkala-Laihin, R. (2022). Managing Positive Change: Emotions and Communication Following Acquisitions. *Journal of Change Management*, 22(4), 373–400.

- Helpap, S. (2016). The Impact of Power Distance Orientation on Recipients Reactions to Participatory Versus Programmatic Change Communication. *The Journal of applied behavioral science*, 52(1), 5–34.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2022). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö* (2. p.). Gaudeamus.
- Juppo, V. (2011). *Muutoksen johtaminen suomalaisessa yliopistouudistuksessa rehtoreiden näkökulmasta* (Acta Wasaensia 235) [väitöskirja, Vaasan yliopisto]. Osuva: https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7393/isbn_978-952-476-335-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Järvinen, P. (2020). *Miten johtaa ihmistä: 102 ohjetta esimiehelle*. Alma Talent.
- Kamensky, M. (2015). *Menestyksen timantti: Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus*. Talentum.
- Kantola, J., Lehto, K. & Ekman, K. (2021). Lähijohtajien muutosvalmius kuntasektorilla. *Hallinnon tutkimus*, 40(1), s. 23–36.
- Kauhanen, J. (2018). *Esimies tuottavuuden kehittäjänä*. Kauppakamari.
- Kela. (i.a.). *Tietoa Kelasta: Historia*. <https://www.kela.fi/historia>
- Kela. (2023). *Toimintakertomus ja tilinpäätös 2022*. <https://www.kela.fi/documents/20124/410408/Kela-toimintakertomus-2022.pdf/242271ae-e622-aa8b-5a9f-15e1d45d205d?t=1682421803394>
- Kola-Torvinen, P. (i.a.). *Kestävä tulevaisuus: Muutosjohtaminen – pysyvästi kestäväksi*. Opetushallitus. <https://www.oph.fi/fi/opettajat-ja-kasvattajat/muutosjohtaminen-pysyvasti-kestavaksi>
- Korhonen, H. & Bergman, T. (2019). *Johtaja muutoksen ytimessä: Käsikirja uudistumismatkalle*. Alma Talent.
- Korhonen, K., Santala, R., Utriainen, P. & Teräväinen, R. (2002). Henkilökunnan osallistumisella muutosvastarinta muutosvoimaksi, esimerkki Lahden sosiaali- ja terveystoimen kehittämissuunnitelmasta. *Hallinnon tutkimus* 21(2), 200–203.
- Kotter, J. P. (1996). *Muutos vaatii johtajuutta* (M. Tillman, känt.). Oy Rastor Ab. (Alkuperäinen teos julkaistu 1996).
- Markova, M. (2005). *Tiedon merkitys organisaation muuttumiselle ja uudistumiselle* (e-Business Research Center, Research reports; Vol. 27). Tampereen yliopisto.

- Mattila, P. (2007). *Johdettu muutos: Avaimet organisaation hallittuun uudistamiseen*. Talentum.
- Miller, K. (19.3.2020). *5 Critical Steps in the Change Management Process*. Harvard Business School Online. <https://online.hbs.edu/blog/post/change-management-process>
- Murthy, C. (2007). *Change Management*. Himalaya Publishing House.
- Mustonen, T. (9.5.2022). Johtamisen muuttuvat ilmiöt. *Pedajogi – Pedagogisen johtamisen blogi*. <https://blogit.jamk.fi/pedajogi/2022/05/09/johtamisen-muuttuvat-ilmiot/>
- Mäkipeska, M. & Niemelä, T. (1999). *Hengittävä työyhteisö: Johtamista muutospöyrässä*. Edita.
- Ora, S., Nikander, L. & Miettinen, S. (13.12.2018). Esimiehen rooli ja kehittyminen muutosprosessin johtamisessa. *HAMK Unlimited Journal: Ammatillinen osaaminen ja opetus*. <https://unlimited.hamk.fi/ammattillinen-osaaminen-ja-opetus/esimiehen-rooli/>
- Pahkin, K. & Vesanto, P. (2013). *Organisaatiomuutos esimiehen näkökulmasta*. Työterveyslaitos.
- Palmer, I., Dunford, R. & Buchanan, D. A. (2022). *Managing Organizational Change: A Multiple Perspectives Approach* (4. p.). McGraw Hill.
- Pirinen, H. (2023). *Esihenkilö muutoksen johtajana* (5. p.). Alma Talent.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Russell-Jones, N. (2000). *Muutosjohtaminen: Inforviestintä* (M. Karhu, käant.) Lai-Net. (Alkuperäinen teos julkaistu 1995).
- Saher, A. & Ayub, U. (2020). Visionary Leadership and Organizational Change: Mediating Role of Trust in the Leader. *Paradigms*, 14(2), 8–17.
- Sippola, P. (6.9.2023). Ihmiskeskeinen ja inhimillinen muutosjohtaminen: johtamisen uusi aikakausi. *Johtamisjuonia*. <https://johtamisjuonia.samk.fi/ihmiskeskeinen-ja-inhimillinen-muutosjohtaminen-johtamisen-uusi-aikakausi/>
- Smit, W. (2021). Insight in cultural change during organizational transformation: a case study. *Journal of Organizational Change Management*, 34(5) 1047–1062.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. (2007). *Muutosta johtamassa*. Edita.

- Tattari, H. (9.12.2022). HR ja johtaminen: Näin johdat muutosta onnistuneesti. *Haaga-Helia eSignals*. <https://esignals.fi/kategoria/hr-ja-johtaminen/nain-johdat-muutosta-onnistuneesti/#4741c3f2>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (uud. p.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Valpola, A., Kvist, H., Heimonen, J., Niutanen, K., Lillkäll, L., Masain, L. & Kalin, R. (2010). *Strategia toimeksi: Muutosvoimana ihmiset*. Redfina.
- Varsta, R. (2023). Työpaikoilla opitaan – työnohjauksella tuetaan. *Osviitta*, 23(1), 16–19.
- Viitala, R. (2014). *Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä*. Edita.
- Viitala, R. & Jylhä, E. (2019). *Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Edita.
- Åberg, L. (2006). *Johtamisviestintää: esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja*. Inforviestintä.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

Liite 1. HAASTATTELUKYSYMYKSET

TAUSTATIEDOT

1. Kauanko olet toiminut nykyisessä työtehtävässasi esihenkilönä?
2. Onko sinulla aiempaa kokemusta esihenkilötehtävistä ennen nykyistä työtäsi?
3. Monenko henkilön esihenkilönä toimit tällä hetkellä?

MUUTOSJOHTAMINEN

4. Mitä muutosjohtaminen mielestäsi on?
5. Mitä vaiheita muutosprosessin läpi vientiin mielestäsi liittyy?
6. Minkälaisissa tilanteissa muutosjohtamista mielestäsi tarvitaan?
7. Miten muutosjohtaminen mielestäsi eroaa arkipäivän johtamisesta?

MUUTOSJOHTAMISOSAAMINEN

8. Mitkä ovat vahvuutesi muutosten johtamisessa ja miksi?
9. Mitkä ovat heikkoutesi muutosten johtamisessa ja miksi?
10. Miten muutosjohtamisosaamisesi näkyy työssäsi?

MUUTOSJOHTAMISEN HAASTEET

11. Millaiset tilanteet koet haastaviksi muutosten johtamisessa roolissasi esihenkilönä? Miksi?
12. Minkälaisia haasteita arvioit tulevaisuudessa tulevan eteesi muutosten johtamisessa?
13. Oletko kokenut muutosvastarintaa nykyisessä esihenkilöroolissasi? Millaista muutosvastarintaa olet kokenut? Miten olet muutosvastarintaan reagoinut?
14. Miten varmistat, että oman tiimisi jäsenet ymmärtävät muutosten merkityksen heidän työssään?
15. Millä keinoin pyrit sitouttamaan oman tiimisi jäseniä muutoksiin?

MUUTOSVIESTINTÄ

16. Miten organisaatio viestii muutoksista henkilöstölle?
17. Miten itse viestit muutoksista omalle tiimillesi?
18. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimpiä tekijöitä muutosviestinnässä onnistumiseen?
19. Miten muutosviestintää voisi parantaa organisaatiossa?
20. Miten itse voisit kehittää omaa muutosviestintääsi?

ORGANISAATIOMUUTOS

21. Minkä takia organisaatiomuutos tapahtuu organisaatiossa?
22. Mitä tuleva organisaatiomuutos tarkoittaa omassa työssäsi?
23. Muuttuvatko työtehtäväsi tai roolisi tulevan organisaatiomuutoksen myötä?
24. Mitä organisaatiomuutos tulee tarkoittamaan alaistesi osalta?
25. Miten henkilöstöä on tiedotettu tulevasta organisaatiomuutoksesta?
26. Miten sinua on informoitu tulevasta organisaatiomuutoksesta?
27. Millaista tukea olet saanut tulevaa organisaatiomuutosta ajatellen?
28. Mitkä asiat ovat mielestäsi tärkeitä, jotta organisaatiomuutos onnistuu?

MUUTOSJOHTAMISESSA TUKEMINEN

29. Mitkä tekijät vaikuttavat onnistumiseesi muutosten johtamisessa?
30. Millaista tukea olet saanut muutosten johtamiseen aiemmin?
31. Millaista tukea koet tarvitsevasi muutosten johtamiseen tällä hetkellä?
32. Millaista tukea uskot tarvitsevasi muutosten johtamiseen tulevaisuudessa?

MUUTOSJOHTAMISEN KEHITTÄMINEN

33. Mitä kehityskohteita näet omassa muutosjohtamisosaamisessasi?
34. Mitä voisit tehdä paremmin kehittääksesi omaa muutosjohtamistasi?
35. Miten oma esihenkilösi voisi auttaa sinua muutosten johtamisessa?
36. Miten organisaatio voisi tukea sinua paremmin muutosten johtamisessa?
37. Miten organisaation tulisi kehittää muutosjohtamista mielestäsi?