

## Muutosjohtaminen ammatillisen koulutuskuntayhtymän opetushenkilökunnan näkökulmasta

Annukka Halonen

Opinnäytetyö

Elokuu 2020

Matkailu-, ravitsemis- ja talousala

Matkailu- ja palveluliiketoiminnan johtaminen (YAMK)

Tekijä(t) Halonen, Annukka	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Elokuu 2020
	Sivumäärä 75	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi <b>Muutosjohtaminen ammatillisen koulutuskuntayhtymän opetushenkilökunnan näkökulmasta</b>		
Tutkinto-ohjelma Matkailu- ja Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, Restonomi YAMK		
Työn ohjaaja(t) Sami Kalliomaa		
Toimeksiantaja(t) Sasky koulutuskuntayhtymä		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Ammatillinen koulutus on viime vuosien aikana ollut useiden muutosten kohteena, suurin muutos- ja kehittämisvaatimus lienee ammatillisen koulutuksen reformi (2018). Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaisia kokemuksia ja ajatuksia opetushenkilöstöllä on muutosten johtamisesta jatkuvan muutoksen keskellä. Tavoitteena oli saattaa esimiehet tietoisiksi siitä, millaiseksi muutosjohtaminen tällä hetkellä koetaan ja millaisia toiveita henkilöstö muutosten johtamiselle esittää.</p> <p>Tämän laadullisen tapaustutkimuksen aineisto koostuu kuudesta teemahaastattelusta. Haastateltavat valittiin kuntayhtymän yhden yksikön kolmesta eri oppilaitoksesta ja he edustavat eri koulutusaloja.</p> <p>Tutkimuksen perusteella henkilöstön kokemukset muutosten johtamisesta olivat lähtökohdaisesti myönteisiä. Suurin osa muutoksista nähtiin ulkoapäin ja nopeasti eteen tulleilta. Tästä syystä vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet muutosten suunnitteluun koettiin vähäisiksi. Lähityöyhteisö nähdään merkittävänä tukena muutosten toteuttamisessa.</p> <p>Tutkimustulosten valossa esimiesten tulisi olla tietoisempia työntekijöiden käytännön arjesta. Viestinnältä toivotaan enemmän vuorovaikutuksellisuutta ja jatkuvan muutoksen keskellä työhyvinvointiin tulee kiinnittää entistä enemmän huomiota. Työntekijät odottavat esimiehiltä sitoutumista muutosten tukemiseen arjessa.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Organisaatiomuutos, muutosjohtaminen, työhyvinvointi, ammatillinen koulutus		
Muut tiedot (Salassa pidettävät liitteet)		

Author(s) Halonen, Annukka	Type of publication Master's thesis	Date August 2020 Language of publication: Finnish
	Number of pages 75	Permission for web publication: x
Title of publication <b>Change management from the perspective of the teaching staff of the Vocational Education and Training Consortium</b>		
Degree programme Master's Degree Programme in Tourism and Hospitality Management		
Supervisor(s) Sami Kalliomaa		
Assigned by Sasky Municipal Education and Training Consortium		
Abstract  <p>Vocational education has been the subject of many changes in recent years. The greatest incentive for the change and development has probably been the (2018) reform of vocational upper secondary education. The need for constant change has not gone unnoticed by the people involved. The purpose of the study was to find out what kind of experiences and thoughts the teaching staff has had on change managing during the constant change. The aim was also to inform the managers of the opinions among the staff of the current state of change management and the wishes they have for the change management.</p> <p>The material for this qualitative case study consists of six thematic interviews. The interviewees were selected from three different educational institutions in one unit of the consortium and they represent different fields of education.</p> <p>Based on the study, the staff's experiences of managing change were generally positive. Most of the changes were seen coming from the outside requiring swift response. For this reason, opportunities for influence and participation in change planning were perceived to be limited. The closest work community was seen as a significant support in implementing the required changes.</p> <p>In the light of the research findings, managers should be more aware of the daily work load of their employees. More interactivity is expected from the communication, and during constant change, more attention should be paid to well-being at work. Employees expect managers to commit to support them in their daily lives.</p>		
Keywords/tags (subjects) Change management, organizational change, well-being at work, vocational education and training		
Miscellaneous (Confidential information)		

## Sisältö

<b>1 Johdanto</b> .....	<b>3</b>
<b>2 Muutosjohtaminen</b> .....	<b>7</b>
2.1 Organisaatiomuutokset .....	7
2.2 Johtaminen ja johtaminen muutoksessa .....	8
2.3 Muutoksen vaiheet .....	13
2.3.1 Viestintä muutoksessa .....	16
2.3.2 Luottamus johtamisessa ja muutosjohtamisessa .....	17
2.3.3 Osaamisen johtaminen muutoksessa .....	18
2.4 Yksilö muutoksessa .....	20
2.5 Työhyvinvointi muutoksessa .....	24
<b>3 Tutkimusasetelma</b> .....	<b>29</b>
3.1 Tutkimusongelma ja -kysymys .....	29
3.2 Menetelmälliset lähtökohdat, aineiston keruu ja aineisto .....	29
3.3 Aineiston analyysi .....	33
3.4 Tutkimuksen kohde ja toimeksiantaja .....	35
<b>4 Tulokset</b> .....	<b>38</b>
4.1 Muutokset ja niiden vaikutus yksilöön .....	38
4.2 Kokemukset johtamisesta muutoksessa .....	44
4.3 Työhyvinvointi muutoksessa .....	54
<b>4 Pohdinta</b> .....	<b>58</b>
4.1 Tutkimuksen keskeiset tulokset .....	58
4.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys .....	66
<b>Lähteet</b> .....	<b>69</b>
<b>Liitteet</b> .....	<b>74</b>
Liite 1. Saatekirje (Haastattelupyyntö) .....	74
Liite 2. Teemahaastattelun runko .....	75

Kuvio 1. Työhyvinvoinnin suhde muutosjohtamiseen .....	5
Kuvio 2. Kahdensanvaiheinen prosessi, muutosten aikaansaamiseksi .....	13
Kuvio 3. Luottamusta rakentavan johtajuuden näkökulmat .....	18
Kuvio 4. Henkilöstön muutoskompetenssit .....	22
Kuvio 5. Työyhteisötaitojen osa-alueet .....	23
Kuvio 6. Inhimillisen pääoman koostuminen .....	25
Kuvio 7. Työhyvinvoinnin kokonaisuus .....	26
Kuvio 8. Luottamuksen rakentuminen . .....	27
Kuvio 9. Sasky koulutuskuntayhtymän jäsenkunnat ja maantieteellinen toiminta- alue . .....	35
Kuvio 11. Muutosjohtamisen osa-alueiden keskeiset tulokset suhteutettuna koettuun toteutuksen tasoon.....	59
Kuvio 12. Positiivinen kierre reformissa. ....	62

Taulukko 1. Ammatillisen koulutuksen uudistukset reformissa .....	4
Taulukko 2. Organisaatiomuutosten tyypittely aikahorisontin ja muutosten kohdistamisen avulla .....	8
Taulukko 3. Johtamisen ulottuvuudet .....	9
Taulukko 4. Työhyvinvoinnin edut .....	27

## 1 Johdanto

Organisaation menestymisen ylläpitämiseksi tulee sen valmiudet muutosten tekemiseen olla kunnossa. Organisaation henkilöstö toimii muutosten toteuttajana esimiestensä johdolla. Muutoksessa ei ole kyse vain siitä, minne ollaan menossa, kyse on myös siitä, miten sinne päästään ja tässä muutosjohtamisen kontekstissa esimies tekee tämän päivän esimiestyötä.

Toimintaympäristömme on jatkuvassa muutoksessa. Kohtaamme arjessa päivittäin erikokoisia ja useista eri tekijöistä johtuvia muutoksia, jotka kohdistuvat tapaamme toimia tai koko organisaatiomme kulttuuriin. Pienetkin muutokset voivat olla yksilölle merkityksellisiä ja niiden vaikutus voi kohdistua useampaan muuhun asiaan. (Stenvall ja Virtanen 2007, 18-19.) Yhteiskunnan muuttuessa yhä nopeampaan tahtiin vaaditaan myös ammatilliselta koulutukselta uudistumista ja paine toimintakulttuurin muutokseen on todellinen.

Opinnäytetyö tarkastelee SASKY koulutuskuntayhtymän muutosjohtamisen nykytilaa ja pyrkii tunnistamaan niitä tekijöitä, joilla muutosjohtamista voidaan tukea muuttuvassa toimintaympäristössä. Tutkimuksen kohdeyritys SASKY koulutuskuntayhtymä ylläpitää nykyisin yhdeksää oppilaitosta toimien maakunnallisesti laajalla alueella. Ammatillisen koulutuksen puolella tarjolla on yli 20 erilaista tutkintovaihtoehtoa. Opiskelijoita SASKY koulutuskuntayhtymässä on kaikkiaan noin 7400, henkilökuntaa noin 520, josta opetushenkilöstön osuus noin 360 henkeä.

Ammatilliseen koulutukseen kohdistunut suurin muutos- ja kehittämisvaatimus on varmasti paljon esillä ollut ammatillisen koulutuksen reformi. Reformi on vaikuttanut ammatillisen koulutuksen rahoitukseen, ohjaukseen, toimintaprosesseihin, tutkintojärjestelmiin sekä järjestäjäjärakenteisiin 1.1.2018 lähtien (Rausku 2017). Taulukossa yksi kuvataan reformin tuomia uudistuksia ammatilliseen koulutukseen.

Taulukko 1. Ammatillisen koulutuksen uudistukset reformissa (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2017)

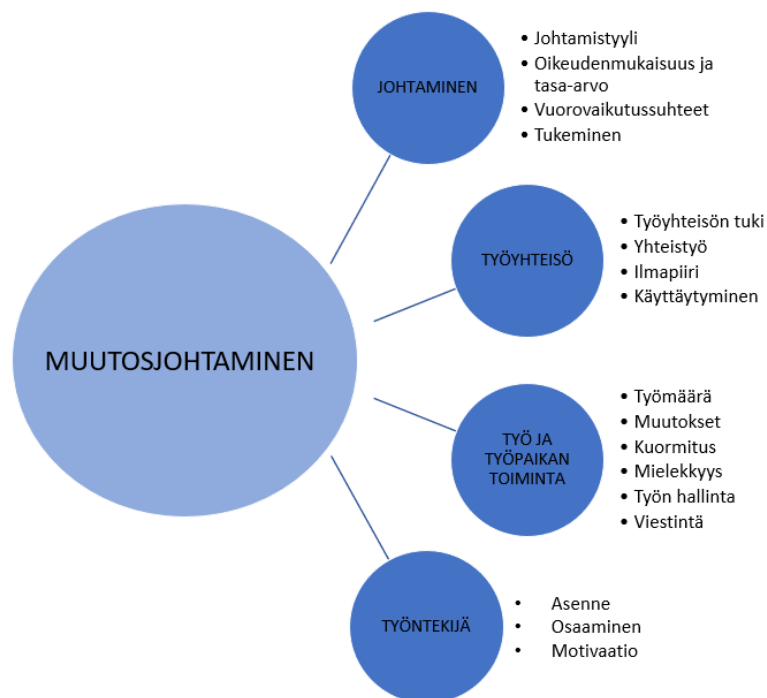
Yksi laki ammatillisesta koulutuksesta
Työvoimakoulutus osaksi ammatillista koulutusta
Tuloksiin ja vaikuttavuuteen kannustava rahoitusjärjestelmä
Yksi tutkintojen ja koulutuksen järjestämislupa
Monipuolisemmat oppimisympäristöt ja enemmän työpaikalla tapahtuvaa opiskelua: koulutusopimus, oppisopimus
Osaamisperusteiset, yksilölliset opintopolut kaikille
Yksi näyttöön perustuva tutkinnon suoritus tapa
Selkeämpi ja työelämälähtöinen tutkintojärjestelmä
Joustava haku ja koulutukseen pääsy

Reformin myötä ammatillisen opettajan työnkuva monipuolistui entisestään. Reformissa vahvistettiin edelleen jo aiemmin voimaantulleiden tutkintojen perusteiden ajatusta työelämälähtöisyydestä ja osaamisperusteisuudesta. Osaamisperusteisyydessä kiinnitetään huomio puuttuvan osaamisen hankintaan ja yksilöllisiin opintopolkuihin. Samalla opettajuus muuttuu enemmän valmentavaan muotoon ja oppimisen ohjaamiseen. Oppimisympäristöjen monipuolistuessa myös työelämälähtöisyys ja digitaalisuus korostuvat. Reformin myötä kaikki kunnalliset ammatillisen koulutuksen opettajat siirtyvät myös vuosityöaikajärjestelmään elokuuhun 2020 mennessä (Työaika 2020). Työn pirstaloitumisen myötä opettajan on hallittava entistä laajempia kokonaisuuksia ja taattava opiskelijoille yksilöllisemmät ja joustavammat koulutusmuodot. Ammatillisen koulutuksen uudistuksen myötä myös lähiesimiestyö on uudenlaisten haasteiden edessä johtaessaan muutosta osaksi arjentoimintaa yhdessä henkilöstön kanssa.

Opinnäytetyön aiheena on muutosjohtaminen SASKY koulutuskuntayhtymän henkilöstön näkökulmasta. Opinnäytetyössä tutkitaan muutosjohtamisen nykytilaa ja sitä mitkä tekijät tukevat muutosjohtamista toimeksiantajaorganisaatiossa. Tavoitteena on lisätä esimiesten ymmärrystä ihmisten johtamisesta muutoksessa. Tutkimuksen aihe syntyi tarpeesta tarkastella esimiestyötä henkilökunnan näkökulmasta, ammatillisen koulutuksen ja kohdeorganisaation kohdistuneiden organisaatiomuutosten keskellä.

Muutosjohtajuutta on tutkittu runsaasti viimevuosikymmeninä, mutta tutkimusta oppilaitosympäristössä henkilökunnan näkökulmasta on tehty toistaiseksi vielä vähän. Tutkimus tässä kontekstissa ja tilanteessa on ajankohtainen ja tarpeellinen muutosjohtamisen kuvaus ammatillisen koulutuksen muutosten keskellä. Tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita opetushenkilökunnan kokemuksista ja ajatuksista muutosten johtamiseen liittyen. Uutta tietoa tavoitellaan nimenomaan henkilökunnan näkökulmasta. Uuden näkökulman ja paremman ymmärryksen myötä muutokset saadaan sujuvammin toiminnaksi arjessa.

Opinnäytetyö on toteutettu laadullisena tapaustutkimuksena. Tutkimusaineisto koostuu kuudesta teemahaastattelusta ja aineiston analyysi on toteutettu sisälönanalyysikeinoin. Tässä tutkimuksessa muutosjohtamista lähestytään laaja-alaisesta viitekehyksestä käsin ja muutosjohtamisen käsitteen alle on sisällytetty työhyvinvoinnin käsite. Työhyvinvointi koostuu useasta eri tekijästä, tässä työssä hyödynnetään työhyvinvoinnin osalta johtamisen, työn ja työpaikan toiminnan, työyhteisön sekä työntekijän kokonaisuutta. Työhyvinvoinnin linkittymistä muutosjohtamiseen tässä tutkimuksessa kuvaa alla oleva kaavio yksi.



Kuvio 1. Työhyvinvoinnin suhde muutosjohtamiseen (mukailten Nauman 2011, teoksessa Ravantti ja Pääkkönen 2012, 27).

Muutostilanteissa työhyvinvointi on usein koetuksella: tästä syystä onnistuneella muutoksen johtamisella ja henkilöstön hyvinvoinnilla on tärkeä yhteys. Erityisesti asi-  
antuntijaorganisaatioissa työhyvinvointi on voimavara, sillä hyvinvoiva työyhteisö  
tuottaa parhaimman tuloksen. Työhyvinvointi ja henkilöstön jaksaminen nousi yh-  
deksi keskeisimmistä teemoista myös ammatillisen koulutuksen reformin myötä.

Tässä tutkimuksessa muutosjohtamisen tarkastelua ei kytetä yhteen yksittäiseen or-  
ganisaatiomuutokseen. Muutosjohtamista tarkastellaan useiden isojen organisaa-  
tiomuutosten kourissa olleen organisaation näkökulmasta. Lisäksi tutkimuksen ai-  
neiston keruuvaiheeseen osunut koronaepidemia sai aikaan uuden muutoksen etä-  
työhön ja -opetukseen siirtymisen myötä.

## 2 Muutosjohtaminen

Viitala ja Jylhä (2019) määrittelevät muutosjohtamisen systemaattiseksi toiminnaksi, jolla tavoiteltu muutos pyritään toteuttamaan. Kauhanen (2018) mukaan organisaation johtamisesta onkin tullut yhä haasteellisempaa toimintaympäristön nopeiden ja arvaamattomien muutosten myötä. Menestyäkseen johdon ja henkilöstön pitää sekä havainnoida ulkoista ja sisäistä ympäristöä että myös kyetä nopeisiin ja joustaviin muutoksiin. Toiminnan positiivinen kehittäminen edellyttää, että henkilöstöllä on mahdollisuus osallistua omaa työtään koskevaan päätöksentekoon, riittävä tieto - taito, asenne ja vastaanottokyky sekä kannustin osallistumiseen. ”Palveluiden tuottavuuden kehittäminen edellyttää uusien työskentelytapojen kehittämistä, prosessimuutoksia ja uuden teknologian hyödyntämistä.” (Kauhanen 2018.)

### 2.1 Organisaatiomuutokset

Organisaatiomuutokset voivat olla hyvin moninaisia ja jokainen työntekijä kokee ne omalla tavallaan. Muutosten avulla pyritään muun muassa kilpailukyvyn parantamiseen, tulevaisuuden turvaamiseen sekä sopeutumaan ulkoisiin muutoksiin (Juuti 2013). Organisaatiomuutoksella tarkoitetaan uusien toiminta- ja ajatustapojen käyttöönottamista; se on oppimisprosessi, jossa tarvitaan myös poisoppimista vanhasta (Mielekkään organisaatiomuutoksen periaatteet, n.d). Muutoksen tavoitteena on muuttaa työntekijöiden tapaa tehdä työtä ja samalla se haastaa johtamisen tämän muutoksen aikaansaamiseksi.

Stenvall ja Virtanen (2007, 24) kuvaavat organisaatiomuutoksia aikahorisontin ja muutosten kohdistamisen kautta. Organisaatiomuutokset voivat olla nopeita tai hitaita, ja muutos voi kohdistua koko organisaation toimintaan tai vain osaan siitä kuten taulukosta kaksi selviää. Heidän mukaansa organisaatiomuutosten todellisuus löytyy näiden ”ääripäistä tai sitten - useimmissa tapauksissa jostain niiden väliltä”.

Taulukko 2. Organisaatiomuutosten tyypittely aikahorisontin ja muutosten kohdistamisen avulla (Stenvall ym. 2007, 25).

Muutosten aikahorisontti →	Nopea	Hidas
Muutosten Kohdistaminen ↓		
Suppea	<b>MUUTOSTYYPPI 1</b> <b>LAAJUDELTAAN INKREMENTAALINEN MUTTA TOTEUTUSTAVALTAAN NOPEA MUUTOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Organisaation osaan kohdistuva muutos</li> <li>❖ Toteutetaan nopeassa aikataulussa</li> <li>❖ Riskit realistisia</li> <li>❖ Tähtää toimintatapojen muuttamiseen</li> <li>❖ Edellyttää muutosjohtamisen taitoja</li> </ul>	<b>MUUTOSTYYPPI 2</b> <b>INKREMENTAALINEN MUUTOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Organisaation osaan kohdistuva muutos</li> <li>❖ Toteutetaan hitaassa aikataulussa</li> <li>❖ Olemattomat riskit</li> <li>❖ Tähtää toimintatapojen muuttamiseen</li> <li>❖ Muutosjohtamiseen ei erityisiä vaatimuksia</li> </ul>
Laaja-alainen	<b>MUUTOSTYYPPI 3</b> <b>RADIKAALI KORKEAN RISKIN JA ERITYISTÄ MUUTOSJOHTAJUUTTA EDELLYTTÄMÄ MUUTOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Koko organisaation toimintaan kohdistuva muutos</li> <li>❖ Toteutetaan nopeassa aikataulussa</li> <li>❖ Riskien tiedostaminen kriittistä</li> <li>❖ Tähtää viimekädessä organisaatiokulttuurin muuttamiseen</li> <li>❖ Muutoksen johtaminen vaatii erityistä taitoa ja kokemusta</li> </ul>	<b>MUUTOSTYYPPI 4</b> <b>RADIKAALI PITKÄN AIKAJÄNTEEN MUUTOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Koko organisaation toimintaan kohdistuva muutos</li> <li>❖ Toteutetaan hitaassa aikataulussa</li> <li>❖ Riskien tiedostaminen merkityksellistä muutoksen alan laajuuden johdosta</li> <li>❖ Tähtää viimekädessä organisaatiokulttuurin muuttamiseen</li> <li>❖ Muutoksen hallinnasta ja muutosprojektin ohjauksesta huolehdittava</li> </ul>

Organisaatiomuutokset voidaan jaotella neljään erilaiseen muutostyyppiin. Muutostyyppien tunnistaminen on tärkeitä, koska ne edellyttävät erilaista toimintaa. Muutostyypit eroavat toisistaan sen mukaan: millaisia riskejä muutoksen toteuttamiseen liittyy, mitä muutoksella tavoitellaan ja minkälaisia vaatimuksia ne muutosjohtamiselle asettavat. Muutostyypeistä 3 on haastavin, sillä muutos on laaja-alainen ja koskettaa koko organisaatiota. Muutos toteutetaan myös nopealla aikataululla. Kyseessä olevan muutoksen toteuttaminen edellyttää kokemusta muutosjohtamisesta sekä muutosjohtamiseen liittyvän teorian ymmärrystä. Muutostyyppi 4 on edellisen kaltainen, mutta se toteutetaan hitaammin. Muutokselta toivotaan laaja-alaisia toiminnallisia muutoksia, jolloin riskien hallinnan merkitys kasvaa. Muutoksen toteuttajalta vaaditaan muutosjohtamisen taitoja. (Stenvall ym. 2007, 24–27.)

## 2.2 Johtaminen ja johtaminen muutoksessa

Juuti (2013) puhuu johtamisesta taitolajina, jonka määrittely ei ole yksinkertaista. Johtamiskäsitys onkin muuttunut ajansaatossa korkeasta hierarkkisesta valtasuhteesta kohti tämän päivän valmentavaa ja jaettua johtajuutta. Johtamisen avulla voi-

daan nähdä pyrkimys vaikuttaa toiseen ihmiseen, mutta myös auttaa ihmistä itse näkemään oma potentiaalinsa ja kehittymään. Nykyisessä nopeasti muuttuvassa yhteiskunnassa muutos organisaatioissa on myös jatkuvaa ja muutoksessa toimiminen työntekijöiden arkipäivää. Asiantuntijaorganisaatioissa perinteinen johtamismalli ja sen teoriat eivät enää toimi ympäristöjen muuttuessa. (Juuti 2013; Huuhka 2010, 13–15, 151.) Viitalan ja Jylhän (2019) mukaan johtamisen tulisi toteutua tänä päivän vuorovaikutuksessa johdettavien kanssa. ”Johtaminen on onnistunutta, kun joukko ihmisiä tavoittaa sen tuella päämääränsä, kehittyy ja kehittää yrityksen toimintaa sekä säilyttää motivaationsa ja työhyvinvointinsa”. (Viitala ym. 2019.)

Johtajuus jaetaan asiajohtamiseen ja ihmisten johtamiseen, joita molempia esimiestyön eri tilanteissa tarvitaan organisaation menestymiseksi ja tulosten aikaansaamiseksi (Kottler 1996, 26). Korhosen ja Bergmanin (2019, 11) mukaan ihmisten johtamisen avulla mahdollistetaan asioiden muuttuminen käytännön toiminnaksi. Järvinen (2011, 20–29) nimeää ihmisten johtamisen vaikeimmaksi johtamisen tehtävistä ja se jää helposti organisaatiossa tästä syystä liian vähälle huomiolle. Työntekijät odottavat esimieheltä kuitenkin paitsi tietoa ja taitoa johtaa erilaisia ihmisiä, niin myös kykyä ylläpitää työyhteisön hyvää työilmapiiriä ja työhyvinvointia.

Taulukko 3. Johtamisen ulottuvuudet Kottlerin mukaan. (Mukaiillen Kalliomaa ja Ketunen 2010, 24).

<b>ASIOIDEN JOHTAMINEN (MANAGEMENT)</b>	<b>IHMISTEN JOHTAMINEN (LEADERSHIP)</b>
<b>TUOTTAÄ JÄRJESTYSTÄ JA JOHDONMUKAISUUTTA</b>	<b>TUOTTAÄ MUUTOKSIA JA SUUNTAUKSIA</b>
<b>Suunnittelu ja budjetointi</b>	<b>Suunnan näyttäminen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suunnitelmien perustaminen</li> <li>• Aikataulujen asettaminen</li> <li>• Resurssien kohdentaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vision luominen</li> <li>• Kokonaisuuden selventäminen</li> <li>• Strategioiden asettaminen</li> </ul>
<b>Organisointi ja miehittäminen</b>	<b>Ihmisten koordinointi</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rakenteen järjestäminen</li> <li>• Työhön sijoittaminen</li> <li>• Sääntöjen ja menettelyjen luominen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tavoitteiden viestiminen</li> <li>• Sitouttaminen</li> <li>• Yhteenliittymien rakentaminen</li> </ul>
<b>Kontrollointi ja ongelmanratkaisu</b>	<b>Motivointi ja inspirointi</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tulosten seuranta</li> <li>• Luovien ratkaisujen kehittäminen</li> <li>• Korjaavien liikkeiden tekeminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innostaminen, kannustaminen</li> <li>• Valtuuttaminen</li> <li>• Tarpeiden tyydyttäminen</li> </ul>

Asioiden johtamisella tavoitellaan sitä, että asiat tehdään oikein ja johtaminen on ylhäältä alas suuntautunutta, jolloin myös valta ja vastuu ovat organisaation johdolla. Ihmisten johtamisella tavoitellaan sitä, että tehdään oikeita asioita. Olennaista tällöin on työntekijöiden osaaminen, kehittäminen ja kehittyminen. Johtaminen on nähtävissä sekä alhaalta-ylös, että ylhäältä-alaspäin suuntautuneeksi. Toiminnalla on päämäärä, jota kohden kuljetaan, valta ja vastuu jaetaan. Onnistuneessa muutosten johtamisessa korostuu ihmisten johtaminen. Kottler (1996, 25) kirjoittaa ”Muutokset edellyttävät uhrauksia, omistautumista ja luovuutta, joita ei saada aikaan pakottamalla”. Huuhka (2010, 52) mukaan hyvä ihmisten johtaminen tuottaa työntekijöiden hyvinvoinnin kautta paremman lopputuloksen ihmisten innostuttua antamaan paras-taan yhteisen hyvän aikaansaamiseksi.

Itsensä johtaminen on nostettu asioiden ja ihmistenjohtamisen rinnalle ja sen merkitys muuttuvassa tulevaisuudessa tulee korostumaan entisestään. Tunnistamalla omat vahvuudet ja heikkoudet on mahdollista kehittää omaa työtä ja luotsata elämää haluttuun suuntaan. (Viitala ym. 2019.) Kalliomaa ja Kettunen (2010) puhuvat oman johtajuuden tiedostamisesta; tietoisuuden tasoa nostamalla mahdollistetaan itsensä johtaminen ja kehittäminen. Tietoiseen johtajuuteen he liittyvät myös kyvyn elää esimiehen roolia ja kyvyn olla jatkuvan arvioinnin kohteena. Esimiehellä pitäisi olla hyvä itseluottamus ja taito hillitä itsensä tarvittaessa. (Kalliomaa ja Kettunen 2010, 76.) Muutostilanteissa myös esimiesten itsensä johtamisen taidot korostuvat. Uupuneen esimiehen riskinä on keskittää voimansa asioiden johtamiseen, minkä myötä työntekijät nähdään lähinnä hankalina ja vaativina. Ajan myötä tämä johtaa koko työyhteisön työhyvinvoinnin laskuun. (Pirinen, 2014.)

Ajalliselta ulottuvuudeltaan voidaan puhua myös strategisesta ja operatiivisesta johtamisesta. Johtaminen on strategista, kun se on tulevaisuutta ennakoivaa sekä muutosten ja uudistusten johtamista. Operatiivinen johtaminen varmistaa varsinaisen käytännön toiminnan ja arkisen työn johtamisen strategisten linjausten mukaisesti. (Viitala ym. 2019.) Korhosen ja Bergmanin (2019, 11) mukaan vasta ihmisten toiminnan kautta voidaan saattaa uudet strategiat ja ajatusmallit käyttöön. Lopputulos on

kuitenkin lopulta riippuvainen yksittäisen työntekijän tekemästä työstä ja aikaansäämisestä (Järvinen 2014). Tästä syystä esimiehen tärkeimmiksi tehtäviksi muodostuvat strategian jalkauttaminen ja työntekijöiden perehdyttäminen. Esimiehen tehtävänä on varmistaa, että työntekijä tiedostaa, mitkä tavoitteet ovat tämän työn kannalta merkityksellisiä.

Pritchard ja Blomfield (2013) tutkimus osoitti yhteistyön, luottamuksen ja tiimityön olevan keskeisiä tekijöitä muutosjohtamisen onnistumisessa organisaatiomuutoksessa. Se miten tehokkaasti johto osaa esittää yrityksen suunnan ja kuinka luotettavia johtajat ovat, määrittää henkilökunnan sitoutumisen tasoa. Käytännön ohjeeksi muutoksessa onnistumiseen Pritchard ja Blomfield kehottavat molemminpuoliseen tutustumiseen. Johdon vierailut työpaikoilla ja kasvokkain kommunikointi ovat elintärkeitä. Kommunikoida tulisi aktiivisesti niin kauan kuin henkilöstöllä riittää kysyttävää. Johdon tulee olla luotettava ja tehdä se mitä lupaa sekä asettautua henkilökunnan asemaan ja nähdä tilanne henkilökunnan näkökulmastaan. (Pritchard ym. 2013.)

Hyvä johtaminen on vaikeasti määriteltävissä, mutta on liitettävissä hyvään työilmapiiriin Juutin (2016, 9) mukaan. Viitala ym. (2019) teoksessa viitataan Hiltusen (2017) määritelmään, jonka mukaan hyvän johtamisen kulmakiviä ovat empatia, johdonmukaisuus, kyky mukautua muuttuviin tilanteisiin, energisyys sekä eettisyys läpi kaiken toiminnan. Huuhka (2010) nostaa samoin tunneälyn ja ihmissuhdetaidot hyvään johtajuuteen kuuluviksi elementeiksi. Dhingra ja Punia (2016) tutkimus käsitteli tunneälyn merkitystä ja osoitti yhtä lailla, miten nopeasti muuttuvassa maailmassa johtajan muutoksenhallintataidoilla on suuri rooli muutoksen toteuttamisessa. Johtajien on käsiteltävä muiden tunteita yhdessä omien tunteidensa kanssa muuttuvissa tilanteissa. He selvittivät johtajien tunneälyä (itsetuntemuksen, sosiaalisen tietoisuuden, itsensä johtamisen ja sosiaaliset taidot) suhteessa heidän muutoksenhallintataitoihinsa. Tutkimus paljasti, että itsetuntemuksella ja oman itsensä hallinnalla on merkittävä vaikutus muutoksenhallinnan taitoihin. Työntekijöiden itsetuntemusta ja -hallintaa lisäämällä muutostaidot kasvavat. Muutostenvastustaminen vähenee muutosten emotionaalisen hallinnan parantuessa. He suosittelivat tutkimuksensa perusteella johtajille koulutusta tähän liittyen. Kyse on taidoista, joita on mahdollista oppia. (Dhingra ym. 2016, 312, 317, 320.)

Jokainen ihminen on yksilö ja johtajalta vaaditaankin taitoa saada erilaiset ihmiset toimimaan yhdessä. Erilaisuus tulisi nähdä rikkautena ja voimavarana. Jabe (2017, 14); Jungnerin (2017) mukaan tapa ajatella ja jäsentää maailmaa on ihmisen tärkein erilaisuus ja tätä erilaisuutta ymmärtääkseen johtajan tulee itse tuntea itsensä. On hyvä muistaa, että erilaisten ihmisten synnyttämät konfliktit ovat myös mahdollisuus työyhteisön kehittymiseen. Useimmiten kuitenkin tietoisesti vältetään ongelmien käsittelyä silloinkin, kun niihin tulisi puuttua. Erityisesti näin tapahtuu, jos ei ole väli-  
neitä kohdata erilaisuutta ja siitä johtuvia ongelmia. Johtajilla pitäisi olla hyvä ihmistuntemus, jonka avulla voi vaikuttaa ihmisten aikaansaannoksiin, jaksamiseen ja keskinäiseen yhteistyöhön yksilöllisen johtamisen avulla. (Jabe 2017, 23–24,27.)

Muutoksen johtaminen on ns. arkijohtamista haasteellisempaa ja vaatii erilaista osaamista (Kauhanen 2018). Muutoksen kokemisessa on eri vaiheita, sekä sopeutuminen vie aikaa eikä tapahdu lineaarisesti. Muutosjohtamisessa kyse onkin ensisijassa ihmisten johtamisesta (Hiltunen 2011.). Hyvän ihmistuntemuksen avulla johtaja tunnistaa yksilölliset erot työssä selviytymiseen ja uskaltaa luottaa myös erilaisten ihmisten kykyyn selviytyä tavoitteistaan. Johtajan voi sanoa onnistuneen, kun jokainen tuntee työnsä merkitykselliseksi. (Jobe 2017.)

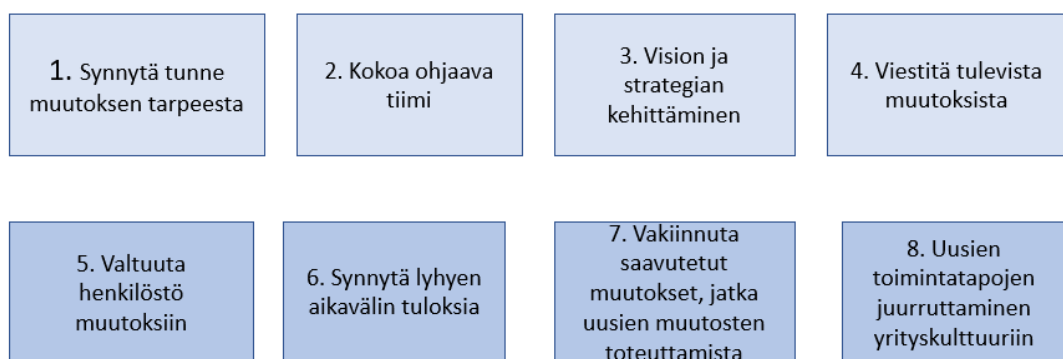
Erityisesti muutostilanteet, joissa työntekijät odottavat esimiehen tuovan selkeyttä ja järjestystä kaaokseen, haastavat esimiesten ammattitaidon. Ilman ylemmän johdon tukea esimiesten on vaikea tilanteesta itse selvitä. (Viitala, 2013.) Muutostilanteessa esimies on itse ylemmän johdon päätösten tulkkina eikä aina muutoksia ehkä itsekään ole ehtinyt sisäistämään. Esimiehet saattavat myös olla itse muutoksen kohteena ja kuitenkin muutostilanteessa heidän tulee toimia esimerkkinä ja muutosohjaajina. (Pahkin ja Vesanto, 2013a, 5.)

Bergström ja Mäki (2017) tutkivat johtamista muutoksessa ja tutkimuksen tulokset osoittivat opettajantyön muutosjohtamisen liittyvän konkreettisiin tekoihin ja muutoksen mittareihin. Toivotun muutoksen toteuttaminen vaatii johtajalta selkeän tavoitteen, vision hahmottamista yhdessä opettajien kanssa ja keskeisenä työkaluna

tässä toimivat kehityskeskustelut. Johdon tehtävänä on myös tukea ja auttaa sietämään epävarmuutta sekä rakentaa vuorovaikutuksessa luottamusta. Keskeisimpänä mittarina pidettiin henkilökohtaisen osaamisen kehittämissuunnitelmaa, jota esimiehet seurasivat. ”Muutosjohtajan on jalkauduttava opettajien joukkoon ja hänen tulee tehdä onnistumiset mahdollisiksi”. Tutkimuksessa tuli esille tarve näkyvään johtamiseen ja johtajan näkyvillä olemiseen. Työntekijän ja johdon on tunnettava toisensa arki sekä työn sisältämät haasteet (Bergström ja Mäki 2017, 7–8,38–40, 44.)

## 2.3 Muutoksen vaiheet

Muutosjohtamisen teorioita muutosten läpiviemiseksi on useita. Malleista tunnetuimpia lienee John Kotlerin (1996) kehittämä kahdeksan vaiheinen malli, mikä esitetään kuviossa kaksi.



Kuvio 2. Kahdensanvaiheinen prosessi, muutosten aikaansaamiseksi (Mukaiillen Kotler 1996, 18).

Malli on kehitetty muutoshankkeissa ilmenneiden virheiden pohjalta ja kuvastaa sitä mitkä vaiheet suurissa muutoshankkeissa tulisi muutoksen onnistumisen aikaansaamiseksi läpikäydä. Prosessin ensimmäiset neljä vaihetta ovat oleellisia ja luovat perustaa muutokselle. Seuraavien vaiheiden toteuttaminen ei onnistu ilman synnytettyä tarvetta, muutosta ajavaa tiimiä, selkeätä tavoitetta ja viestintää. Ilman vahvan pohjan luomista muutokset harvoin onnistuvat tai ovat pysyviä. Ennen muutosprosessin käynnistämistä tulee työntekijöiden ymmärtää syyt muutokselle, jotta toteutuksen tarpeellisuus ymmärretään ja siihen sitoudutaan. Johtamiselta

vaaditaan aikaa erityisesti kommunikointiin ja tietoiseen läsnäoloon tässä vaiheessa. Muutostyötä tukevan tiimin kokoaminen auttaa muutosprosessin etenemisessä. Tiimiin kannattaa valita avainhenkilöiksi ihmisiä, joilla on myönteinen vaikutus organisaation muihin jäseniin. Johtajan tehtävänä on selkeyttää päämäärä ja tavoitteet sekä niitä noudatteleva strategia, jonka avulla visio on tavoitettavissa. (Kottler 1996, 41–77.)

Vaiheet viidestä seitsemään ovat uusien toimintatapojen käyttöönottamisen vaiheita, joissa henkilöstön mukaanottaminen, näkyvien muutosten synnyttäminen, muutosten vakiinnuttaminen ja uusien toteuttaminen on avainasemassa. Työntekijöiden sitouttaminen muutokseen onnistuu parhaiten ottamalla heidät mukaan suunnitteluun ja antamalla vastuuta. Avoin keskustelu, viestintä ja onnistumisten näkyväsitekeminen muutoksen jokaisessa vaiheessa luovat uskoa ja jaksamista. Johdon tulee muistaa, että prosessin loppuvaiheessa ja vielä sen jälkeenkin tarvitaan tukea, kannustusta ja ohjausta muutoksen vahvistamiseksi ja kehitystyön jatkamiseksi. (Kottler 1996, 87–126.)

Mallin viimeisessä vaiheessa juurrutetaan uudet toimintatavat ja tätä kautta myös organisaatiokulttuurin on mahdollista muuttua. Tähän vaiheeseen pääseminen vie aikaa ja vaatii erilaisin johtamisen keinoin tapahtuvaa vahvistamista ja positiivisia näkemyksiä siitä miksi uusi toimintatapa kannattaa säilyttää. Muutosprosessin tarkastelu, mistä lähdettiin, mihin päädyttiin ja mitä matkan aikana opittiin, on ensiarvoisen tärkeätä vielä jälkikäteen tehdä toimintakulttuurin muutoksen aikaansaamiseksi. (Kottler 1996, 129–136.)

Stenvall ja Virtanen (2007) jakavat muutosprosessin muutoksen suunnittelun ja toteuttamisen vaiheeseen. Suunnitteluvaiheella tarkoitetaan muutoksen kokonaisuuden miettimistä ja sen tarpeellisuuden, tavoitteiden ja riskien pohtimista. Toteuttamisen vaiheella viitataan muutoksen aikana tapahtuvaan johtamiseen, jossa haasteeksi nousee prosessin etenemisen ylläpito ja onnistumisista oppiminen. (Stenvall ym. 2007, 46–50.) Huuhka (2010) mukaan toteuttamisen vaihe vaatii työtä. Ihmisten saaminen muuttamaan totuttua toimintatapaa vaatii johtajuutta.

”Intensiivinen persoonallisuus, joka visioi, inspiroi ja tempaa organisaatiossa toimivat mukaansa.” (Huuhka 2010)

Korhonen ja Bergman (2019) mukaan muutoksen onnistuminen edellyttää useamman asian huomioimista. Muutos on jatkuvaa ja organisaation tulisi ylläpitää muutuskyykykkyyttään. Korhonen ym. (2019) puhuukin uudistuskyykykkyyden synnyttämisestä organisaatioon onnistumisten ja kokemusten kautta. Jaettu johtajuus mahdollistaa yhdessä kehittymisen. (Korhonen ym. 2019, 10–11, 13.)

Muutos edellyttää aina johtamista kuten edellä olevien mallien kuvauksista käy ilmi. Onnistuneen muutosjohtamisen osatekijöinä voidaan nähdä tietoinen suunnittelu, koko henkilöstön sitoutuminen johtoa myöden, kaksisuuntainen viestintä, avoin keskustelukulttuuri, rohkeus puhua vaikeistakin asioista ja kaiken läpileikkaava aktiivinen ja läsnäoleva esimiesten toiminta.

Gibsonin (2011) tutkimus valottaa sitä, miten työntekijöiden sitoutuminen onnistuttiin pitämään korkeana vaikean rakenneuudistuksen aikana ja sen jälkeen. Onnistuneen organisaatiomuutoksen taustalla oli dialogi. Työntekijöiden kuuntelu ja yhteinen keskustelu siitä, miten toimintaa yhdessä voidaan parantaa, selkeyttivät muutosta ja kaikkien oli helpompi sitoutua siihen. Ymmärrys omasta roolista organisaation strategiaan liittyen hahmotettiin myös paremmin. Strategiaa lähdettiin myös laatimaan yhdessä johdon ja työntekijöiden kanssa. Muutosten keskellä johtajien roolin tuli vahvistua ja johtajien tueksi perustettiin johtamisohjelma tulevia haasteita varten, muun muassa johtamistaitoja vahvistettiin. Johtamisohjelman yksi keskeisistä osista oli palautejärjestelmä, jonka avulla vahvuudet ja kehittämiskohteet saatiin näkyväksi. Työntekijöiden toiveesta otetut palkitsemismenetelmät osoittautuivat hyviksi sitouttamisen keinoiksi. Muutoksista viestiminen, erityisesti negatiivisten (kuten irtisanomiset) asioiden osalta oli suoraviivaista ja avointa. Viestintää myös lisättiin ja räätälöitiin eri ryhmille sopivaksi muutosprosessin aikana. Työntekijöistä valittiin myös referenssiryhmiä, jotka toimivat työntekijöiden ääninä ja auttoivat johtoa ymmärtämään mitä työntekijät ajattelivat ja erityisesti miksi. Johdonmukainen, tehokas ja emotionaalisesti vakaa johtaminen ja johdon riittävä tuki toteuttavat tätä ja ovat tärkeässä roolissa muutosten onnistumiseksi. (Gibson 2011.)

### 2.3.1 Viestintä muutoksessa

Viestintä on oleellinen osa johtamista ja sen merkitystä muutosjohtamisessa korostuu entisestään. Organisaation viestintä voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan organisaation sisäistä tiedonkulkua ja vuorovaikutusta. Sisäisestä viestinnästä puhutaan, kun kohteena on oman organisaation henkilöstö, johtoportaasta työntekijöihin. Sisäinen viestintä voi olla virallista tai epävirallista. Sen avulla pidetään henkilöstö tietoisena tavoitteista ja strategiasta, muutoksista, taloudesta ja sidosryhmistä. Sisäisen viestinnän avulla parannetaan työn sujuvuutta ja tehokkuutta sekä sitoutetaan henkilökuntaa. Tavoitteena on myös kertoa henkilöstölle oleellisista asioista ennen tai vähintään yhtäaikaisesti kuin organisaation ulkopuolelle. Ulkoisesta viestinnästä puhutaan, kun viestitään organisaation ulkopuolisten tahojen kanssa. (Joki 2018.)

Esimiehen rooli korostuu sisäisessä viestinnässä. Muutostilanteessa tarve henkilöstölähtöiselle, tunteet huomioivalle keskustelulle lisääntyy entisestään. Sisäisen viestinnän tulisikin tänä päivänä olla enemmänkin vuorovaikutteellista kommunikointia, johon jokaisella organisaation jäsenellä on tilaisuus osallistua. Sisäinen viestintä on koko organisaation ydin, koska se luo pohjan kaikelle toiminnalle. Jokaisen työyhteisön jäsen on siis vastuussa omalta osaltaan kommunikoinnista ja tiedonvaihdannasta, vaikka esimiehen roolia siinä korostetaan. (Juholin 2009, 97–98, 126.) Sanallisen viestinnän lisäksi vuorovaikutustilanteessa on aina mukana sanaton viestintä, äänen ominaisuudet, katsekontakti, ilmeet ja eleet sekä kehon kieli, joihin tulee kiinnittää huomiota myös sanoman ristiriitaisuuksien välttämiseksi (Kalliomaa ym. 2010, 81).

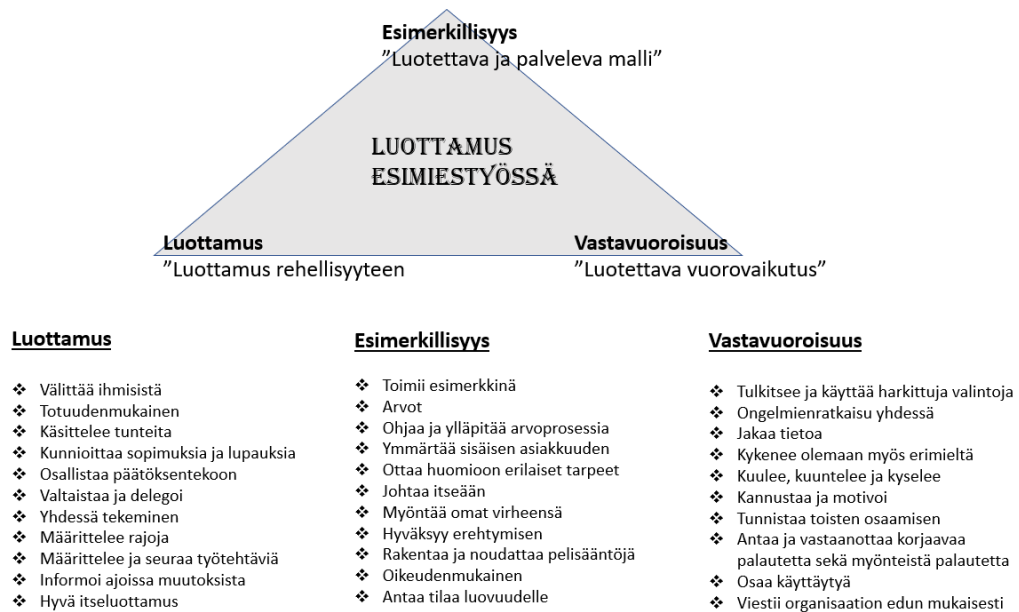
Muutosviestinnällä on useita kanavia, joista tulee valita kulloiseenkin käyttötarkoitukseen sopivin. Tukijalkana muutosviestinnässä toimii lähiesimiesten säännöllinen, jopa päivittäinen face to face -viestintä. Viestinnän kanavina voivat toimia myös verkko (internet, intranet ja sähköposti), eri kokoonpanoilla toimivat palaverit, luottamushenkilöiden ja johdon väliset keskustelut, erilaiset tiedotustilaisuudet, ylimmän johdon pitämä haastattelutunti tai blogi. Yhä vähemmälle käytölle verkon myötä jäävä tiedotus- tai henkilökuntalehti voi toimia myös yhtenä viestinnän kanavista.

(Stenvall ym. 2007, 67–69.) Kahdensuuntainen muutosviestintä ja vuoropuhelu organisaation eri tasoilla auttaa ymmärtämään miksi muutos tulee tehdä juuri nyt ja mihin sillä pyritään. Tämä myös antaa työntekijöille mahdollisuuden palautteeseen ja omien kehitysideoiden esiintuomiseen. Esimiehen tulee pitää vuoropuhelu rakentavana ja keskittyä erityisesti kommunikoimaan siitä mikä muutoksen merkitys työntekijälle on. (Mielekkään organisaatiomuutoksen periaatteet, n.d.)

### 2.3.2 Luottamus johtamisessa ja muutosjohtamisessa

Kalliomaa ym. (2010) puhuvat luottamuksen tärkeydestä esimiehen ja työntekijöiden välillä. Viestinnässä tuleekin muistaa totuuden sekä kaksisuuntaisen vuorovaikutuksen olennainen merkitys luottamuksen rakentajana. Kehityskeskustelu voi toimia yhtenä merkittävänä välineenä esimiehen ja työntekijän luottamusta rakennettaessa, jos siinä saavutetaan aito vastavuoroinen kanssakäyminen esimiehen ja työntekijän välillä. ”Vastavuoroisuus merkitsee ajatusten, kokemusten ja tuntemusten vaihtoa organisaation tehtävästä, yhteistyön tekemisestä, työtehtävistä ja keskustelukumppanien välisistä suhteista.” Luottamuksellisessa ympäristössä työntekijät uskaltavat ottaa riskejä, virheistä opitaan ja toiminnan kehittäminen mahdollistuu. (Kalliomaa ym. 2010, 55, 66, 100,122–124.)

Osallistamalla työntekijät muutosprosessin suunnitteluun ja toteuttamiseen varmistetaan sitoutunut henkilöstö. ”Yksinkertaisimmillaan tämä tarkoittaa sitä, että henkilöstö tulee kuuluksi ja heidän mielipiteensä otetaan huomioon”. Tämä tarjoaa työntekijöille mahdollisuuden myös tuoda oma osaamisensa julki ja vaikuttaa tulevaisuuden rooliinsa organisaatiossa. (Mielekkään organisaatiomuutoksen periaatteet, n.d.) Kalliomaa ym. (2010) kuvaa luottamusta rakentavan johtajuuden näkökulmaa ja sisältöä kuviossa kolme.



Kuvio 3. Luottamusta rakentavan johtajuuden näkökulmat. (Mukaellen Kalliomaa ym. 2010, 130.)

Kalliomaan ym. (2010) kuvio kokoaa yhteen onnistuneen johtamisen oleelliset elementit. Edestä ja keskeltä työntekijöitä johtava esimies toimii omalla esimerkillisyydellään organisaationsa lippulaivana. Organisaation tulevaisuutta rakennetaan yhdessä erilaisissa viestintä- ja vuorovaikutustilanteissa. Kaikki pohjaa lopulta luottamukseen, jota rakennetaan vastuullisesti ja yhdessä tekemällä. (Kalliomaa ym. 2010, 40–41, 66, 109.) Muutoksessa onnistuakseen vaaditaan luottamusta, joka toimii Stenvallin ym. (2007) mukaan ”eräänlaisena mahdollistajana ja toiminnan edellytyksenä”. Olemme vastaanottavaisempia toistemme ehdotuksille ja ajatuksille sekä vuorovaikutustilanteissa avoimempia. Valitettavan usein suhtautumista luottamuksen merkitykseen muutostilanteissa kuitenkin vähätellään tai ajatellaan sen rakentuvan itsestään, mikä ei pidä paikkaansa. (Stenvall ym. 2007, 77–79, 89.)

### 2.3.3 Osaamisen johtaminen muutoksessa

Jatkuva muutos haastaa myös organisaation ja sen yksittäisen työntekijän osaamisen. Hyppänen (2007) mukaan asiantuntijaorganisaatioiden menestyminen edellyttää osaamista sekä sen hyödyntämistä ja kehittämistä. Osaamisen johtaminen kytkeytyy

strategiajohtamiseen, koska osaaminen tulee kytkeä strategisten tavoitteiden saavuttamiseen liittyvään kehittämiseen. Osaamisen johtamisen prosessi alkaa strategias-  
sa nimetyistä osaamisalueista, joille määritellään tulevaisuutta ajatellen osaamista-  
voitteet. Tämän jälkeen tehdään osaamisen arviointi ja kehityskeskusteluissa voidaan  
tarkastella näiden kautta tulevaisuuden kehittymistarpeita, mikä johtaa kehityssuun-  
nitelman laadintaan. Arkijohtamisen tulee tukea, seurata ja arvioida oppimista. (Hyp-  
pänen 2007, 96-98.) Osaamisen johtaminen pohjautuu arvioon ja sitä tulee toteuttaa  
sekä operatiivisesti eli varmistaa osaaminen ja sen riittävyys että strategisesti eli sa-  
manaikaisesti on huolehdittava myös sen kehittämisestä (Isoaho 2007, 145). Ahokal-  
lio-Leppänen (2016) toteaa väitöskirjassaan osaamisen johtamisen ja kehittämisen  
toimintamallin vaativan johtajalta paljon, mutta myös antavan paljon mahdollisuuksia.  
Hänen tutkimustuloksensa osoittavat johtamistyön olevan tavoitteellisempaa,  
kun strategia, kehittämissuunnitelma, kehityskeskustelut ja osaaminen nähdään yh-  
tenä kokonaisuutena eikä toisistaan erillisinä elementteinä.

Professori Riitta Viitala (2012) mukaan osaaminen ja sen kehittäminen tulee tiiviisti  
kytkeä strategiaan. Hän kertoo ”ettei osaaminen kartu vahingossa”, vaan tehdyn vi-  
sion mukaan tulee arvioida, millaista osaamista tulevaisuudessa vaaditaan tai onko  
organisaation nykyinen osaaminen riittävää. Esimiestyön merkitys osaamisen kehittä-  
misessä on merkittävä. Organisaatioiden tulisi määritellä se millaista johtamista orga-  
nisaatiossa tavoitellaan ja onko esimiehillä edellytykset tavoitellun johtamisen to-  
teuttamiselle olemassa. Esimiehen antama tuki työntekijöille heidän kehittymisensä  
ja kehittämisensä varmistamiselle on suuri ja edellyttää onnistuakseen usein myös  
esimiehen omalta esimieheltään saamaa tukea sekä kollegoiden vertaistukea. Kiireen  
keskellä osaamisen johtaminen jää helposti sivuseikaksi, vaikka kyseessä lienee mer-  
kittävimpiä organisaation menestymiseen vaikuttavia tekijöitä. (Viitala 2012.)

## 2.4 Yksilö muutoksessa

Työn osuus ihmisen elämässä on suuri ja mitä merkityksellisemmäksi työ koetaan, sitä suurempi merkitys sillä on niin organisaation kuin yhteiskunnankin tasolla. Työntekijöiltä odotetaan tänä päivänä joustavuutta, tehokkuutta ja uudistumiskyvykkyyttä. Muutosten takia työntekijät joutuvat joustamaan tänä päivänä niin henkisesti työurien epävarmuuden takia kuin oman osaamisensa kehittämisen huolehtimistaan. (Viitala 2013.)

Järvisen (2014) mukaan jokainen on vastuussa myös itse oman työn mielekkyyden kokemuksesta. Itsensä johtaminen ja omien vahvuuksien, osaamisen ja kyvykkyyden tunnistaminen auttaa rakentamaan itselle sopivaa tapaa työskennellä. ”Ihminen on itse vastuussa ajatuksistaan, tunteistaan ja valinnoistaan. Hän on täysin vastuussa siitä, miten reagoi ympäristössä tapahtuviin muutoksiin ja kuinka onnelliseksi elämänsä kokee ja tekee.” (Järvinen, 2014.) Hackselius - Fonsên (2017) muistuttaa, että vaikka työntekijä olisi valmis ja halukas toimintaansa muuttamaan, ei hän siihen välttämättä itsenäisesti kykene, vaan tarvitsee esimiehen ja muun työyhteisön tukea. Hackselius - Fonsên (2017, 80.) Muutoksiin sopeutuminen vaatii usein johdon ja henkilöstöhallinnon tukea prosessin eri vaiheissa. Esimiehellä on myös oikeus saada tukea erityisesti muutoksen aikana, onhan hän haastavassa tilanteessa ja uuden edessä itsekin muutosprosessin toteuttajana. Esimiehen tuen muodot työntekijöilleen voivat olla monenlaisia: viestintää, valmennusta, koulutusta, mentorointia, yhteisiä tilaisuuksia ja riskien arviointia. Tarve määrittää tuen ja sen määrän. (Mielekkään organisaatiomuutoksen periaatteet, n.d.)

Stenvall ym. (2007) mukaan muutosprosessissa tunteet vaihtelevat, mikä koettelee henkisesti. Yksilöt saattavat reagoida hyvinkin eri tavoin muutokseen, toimintakyvyn menettäminen on mahdollista. Riippuvuus esimieheen, työtoveriin tai yhteisöön voi kasvaa. Lisäksi toivoa paluusta vanhaan voidaan pitää yllä aiheetta tai uskotellaan ettei muutos kosketa itseä, eikä siitä silloin edes keskustella. Jonkun käyttäytyminen saattaa muodostua aggressiiviseksi ja pienestäkin asiasta tulistutaan nopeasti. Tunneperäiset reagoinnit saattavat olla syy konfliktien syntymiseen. Tunneperäiset reagoinnit kuormittavat erityisesti esimiestä ja esimies itse saattaa estyä tunneperäisistä

syistä käsittelemästä muutosta. Tunneperäiset reagoinnit saattavat estää muutosviestien perillemenon. (Stenvall ym. 2007, 94–96.)

Dasborough, Lamb ja Suseno (2015) tutkivat työntekijöiden tunteita organisaation rakennemuutoksen aikana, ja miten työntekijöiden käsitykset muutoksesta muovaavat tunnepohjaisia reaktioita. Tutkimus osoitti työntekijöiden kokevan muutokset hyvin yksilöllisesti; eri tavoin ja eriaikaisesti. Tunteet muuttuivat myös ajan myötä. Työntekijät pitivät muutoksia mahdollisuuksina, uhkina tai väistämättöminä. Johtajien tulisi tutkimuksen perusteella kohdata työntekijät yksilöinä muutosprosessin helpottamiseksi. (Dasborough ym. 2015, 579,586, 588.)

Stenvall ym. (2007) mukaan työntekijöiden kokemuksissa on eroteltavissa myös yksilöllisesti etenevässä tahdissa lamaannus-, toiveen heräämis- ja sopeutumisvaihe. Lamaannusvaiheen seurauksena voi olla muutoksen kieltäminen. Tästä syystä kyky vastaanottaa viestintää muutoksesta saattaa olla puutteellista. Seuraavassa toiveen heräämisvaiheessa tunteet ailahtelevat laidasta laitaan, mikä kuluttaa työntekijöiden voimavaroja. Viimeisessä sopeutumisenvaiheessa eletään itse muutoksessa ja nähdään sen tuomat mahdollisuudet ja haasteet. Organisaation uudistumiskyvykkyydestä kertoo sen henkilöstön muutosvaiheiden läpikäymisen nopeus. (Stenvall ym. 2007, 50–52.)

Ihmislouenteeseen kuuluu luontaisena osana pelko tuntematonta kohtaan, vastustus ja varauksellisuus jos turvallisuus on uhattuna. Tästä syystä esimiehen tulisi kuunnella herkällä korvalla muutoksen vastustajia, kriittisyys saattaa olla myös organisaation hyödyksi. (Juholin 2009, 135.) Huuhka (2010, 164) nimeää muutosvastarinnan mahdollisiksi syiksi oman edun tavoittelun, väärinkäsitykset ja luottamuksen puutteen, ristiriidan tilanteissa tai tulkinnoissa sekä työntekijän alhaisen kyvyn sietää epävarmuutta ja muutosta ylipäänsä.

Stenvallin ym. (2007) mukaan muutosvastarinta kertoo muutoksen merkittävyydestä. Se on osoitus todellisesta uudistuksesta, joka vaatii yksilöä kehittymään ja muuttamaan toimintaansa. Muutosvastarinta voi näyttäytyä yksilön aggressiivisena käytäytymisenä tai asian kieltämisenä, myös ymmärtämättömyyttä käytetään syynä

muuttumattomuudelle. Huono käyttäytyminen syrjimisestä tai häirinnän muodossa vahvistaa negatiivista käyttäytymistä ja kielteistä suhtautumista muutoksiin. Muutosvastarinnan käsittely tulisi aloittaa viipymättä sen ilmaannuttua. Ongelmista tulee puhua avoimesti ja yhdessä keskustellen löytää kaikkia osapuolia hyödyntäviä ratkaisuja. (Stenvall ym. 2007, 100–103.) Johtajuudessa on hyvä kiinnittää huomiota siihen, että pelkästään asioiden johtaminen saattaa aiheuttaa muutosvastarintaa ja motivaation laskua pidemmällä aikavälillä (Kottler 1996, 23,25).

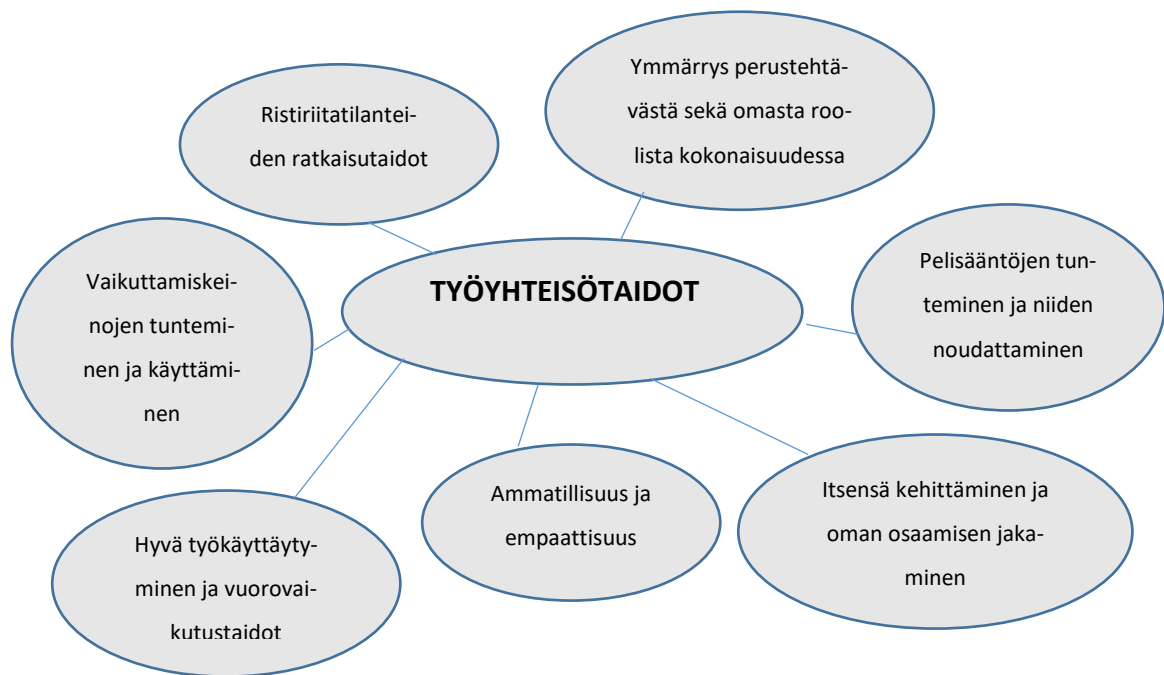
Stenvallin ym. (2007, 107) mukaan muutoksen onnistumiseksi tulisi paitsi johtajalla, niin myös henkilöstöllä olla kompetensseja eli kyvykkyksiä toteuttaa toivottua toimintaa organisaatiossa. Stenvallin ym. (2007, 107) mukaan Keskinen (2005) käyttää käsitettä *alaistaidot*, millä tarkoitetaan ”työntekijän halua ja kykyä toimia työyhteisössään rakentavalla tavalla esimiestä ja työtovereita tukien ja perustehtävän suuntaisesti”. Ihannetilanteessa esimiesten, muutosjohtajien ja henkilöstön kompetenssit tukevat toinen toisiaan. Kuviossa neljä esitetään henkilöstön muutoskompetensseja.



Kuvio 4. Henkilöstön muutoskompetenssit Stenvallin ym. (2007, 107–108) mukailleen.

Henkilöstöltä odotetut kyvykkyudet valmentavat muutokseen ja auttavat selviämään siitä syntyneestä kaaoksesta. Hyvällä muutosjohtajuudella mahdollistetaan työntekijöiden kyvykkyysien vahvistaminen. Muutosjohtamisessa esimiehen tuki voikin kohdistua nimenmaan näiden tekijöiden läsnäolon tunnistamiseen ja vahvistamiseen. (Stenvall ym. 2007, 108.)

Työyhteisötaidot on nostettu kuvaamaan työyhteisön toimivuutta. Sillä tarkoitetaan esimies- ja alaistaidot yhdistävää, kokonaisvaltaisempaa käsitettä kuin alaistaidot. Muuttuvassa ympäristössä tarve uudistumiselle on koko ajan läsnä. Ammatillisen osaamisen ohella entistä enemmän painottuvat myös vuorovaikutukseen liittyvien taitojen hallinta. Marja-Liisa Manka (2013) muistuttaa, että tasavertaisuuden aikana uutena käsitteenä pitäisi puhua nimenomaan työyhteisötaidoista ja muistuttaa, että työyhteisötaidot edellyttävät myös jaettua johtajuutta ja vastavuoroisuutta. Työyhteisötaitoja kuvataan kuviossa viisi.



Kuvio 5. Työyhteisötaitojen osa-alueet Työyhteisötaidot (n.d) mukaillen.

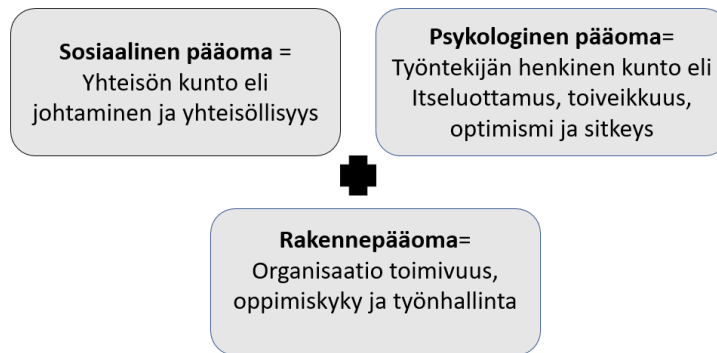
Työyhteisötaitojen avulla voidaan synnyttää luottamusta. Asioita uskalletaan ottaa puheeksi ja ristiriitoja saadaan ratkaistuksi. Muutostilanteissa työyhteisötaidot korostuvat ja joutuvat koetukselle. Positiivisen vuorovaikutuksen, työyhteisötaitojen opettelun, jokaisen työn arvostuksen, älyllisten lähestymistapojen ja yhteisten pelisääntöjen luonnin kautta yhteisöllisyyttä voidaan työyhteisössä lähteä edistämään. (Manka 2013.) Muutoksien toteuttamisessa tarvitaan kaikkien panosta, vaikka esimies suurimmassa vastuussa lopulta on. Yhteinen tahto, vastuullisuus omasta osuudesta ja osaamisesta auttaa saavuttamaan parhaimman lopputuloksen. (Työyhteisötaidot - sujuvuutta, tehokkuutta ja tulosta, n.d.,5.)

Resilienssiä voidaan kuvata muutoksen sietokyvyksi ja organisaatioiden kyvyksi uudistaa toimintaansa toimintaympäristön muuttuessa. Tutkimusten mukaan muun muassa persoonallisuus vaikuttaa tähän. ”Resilientiksi persoonallisuudeksi voi kuvata henkilöä, jolla on vahva minuuden tunne, piirteitä, jotka edistävät vahvoja, vastavuoraisia ihmissuhteita. Kielteisen käyttäytymisen ja tunteiden hallinta sekä mukautuvien puolustusmekanismien käyttö. Itsetunto, minäpysyvyys, sisäinen hallintakäsitys sekä myönteinen suhtautuminen tulevaisuuteen kuuluvat myös resilienssiin”. Resilientin organisaation edellytys on mukautumiskykyinen johtaja, joka osaa ennakoita ja visioita tarpeen tullen. (Poijula 2018, 123–124.) Luottamus prosessiin, kyllä tästä selvitään –asenne, onneksi kasvaa kokemuksen myötä (Korhonen ym. 2019,30).

## 2.5 Työhyvinvointi muutoksessa

Toimintaympäristömme jatkuvassa muutoksessa työhyvinvoinnin merkitykseen tulisi kiinnittää entistä enemmän huomiota. Hyvinvoiva henkilöstö tuottaa paremman tuloksen, joten sen työhyvinvointiin kannattaa panostaa. Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan sitä, että työ on turvallista, terveellistä ja mielekästä. Työtä tekevät ammattitaitoiset työntekijät hyvin johdetussa organisaatiossa. Hyvinvoivat työntekijät jaksavat työnsä lisäksi nauttia myös palauttavasta vapaa-ajastaan. Työhyvinvoinnista vastuu kuuluu kaikille, mutta päävastuussa siitä on organisaation ylin johto ja lähiesimiehet arjessa sen tärkein vaikuttaja. (Esimiesten perehdyttäminen, n.d.) Työhyvinvoinnin laajaa kokonaisuutta hahmottaa kuvio 6.

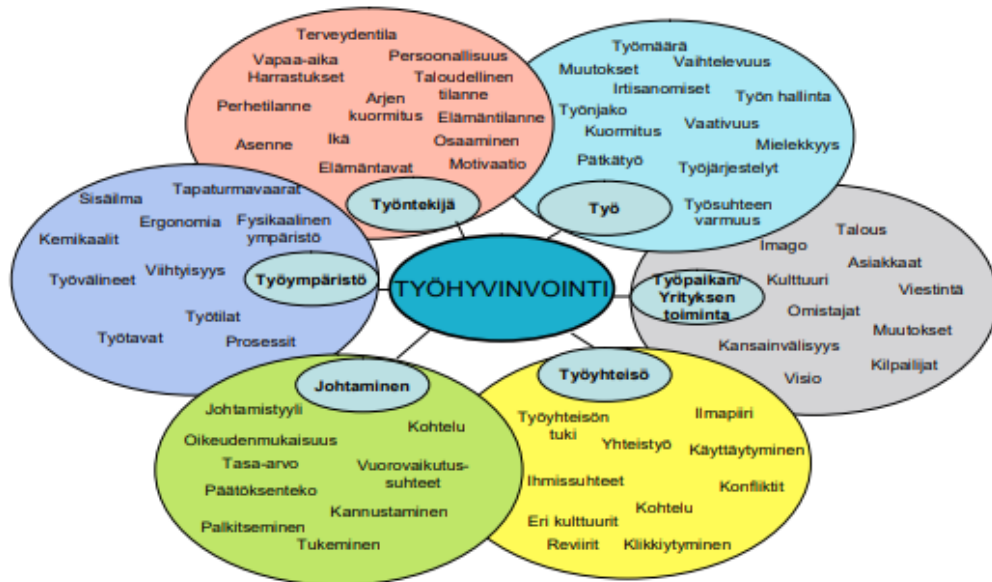
Asiantuntijatyöyhteisöissä, joissa ihmiset tekevät tuloksen, korostuu entisestään hyvät työyhteisötaidot ja niiden kautta syntyvä yhteisöllisyys. Hyvinvoiva henkilöstö jaksaa innostua, sitoutua ja on oppimiskykyinen. Jaksamisen myötä keksitään uudenlaisia tapoja tehdä työtä ja synnytetään arvoa. Tulevaisuuden arvosta 50-90 % tulee inhimillisestä pääomasta. Manka (2013.) Inhimillisen pääoman koostuminen selviää kuvio 6:stä.



Kuvio 6. Inhimillisen pääoman koostuminen (mukaillen Marja-Liisa Manka 2013.)

Inhimillisen pääoman tekijät voidaan luokitella sosiaaliseen, psykologiseen sekä rakennepääomaan. Työyhteisöissä näillä tekijöillä on iso merkitys ja siksi niiden kehittämiseen tulisi myös kiinnittää huomiota. Sosiaalinen pääoma sisältää työyhteisötaidot ja ilman psykologista pääomaa ei pysty olemaan työyhteisötaiteinen, joka vaatii luottamusta itseensä ja toisiin. Psykologinen pääoma on onneksi opittavissa. Tekemiseen tarvitaan aikaa ja johdon tulee huomata antaa tähän resurssit. (Manka 2013.)

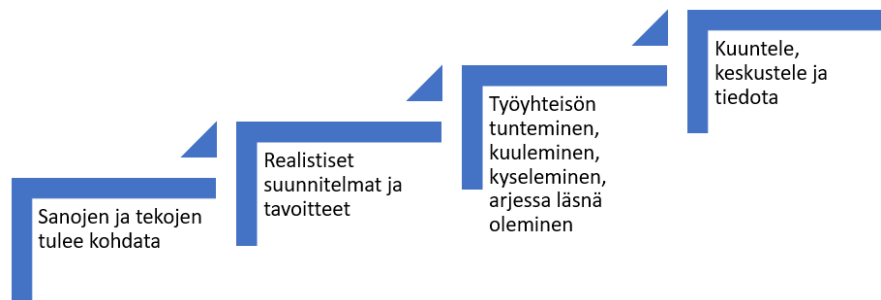
Työhyvinvointi on laaja kokonaisuus ja vaatii johtamista, jotta työ olisi sujuvaa, tuotavaa ja työntekijöiden jaksaminen sekä sen tukeminen olisi turvattu. Työhyvinvoinnin johtamisen tulisi olla sekä ennakoivaa että ongelmiin puuttumista. Työhyvinvoinnin liittäminen strategiaan, visioon ja arvoihin tekee siitä tavoitteellista, kun sille on määritelty selkeät sisällöt ja tavoitteet, kehittämistoimenpiteet, resurssit, mittarit ja seuranta. ”Kaiken perustana on yhteisöllisyys, osallistaminen ja sitoutuminen.” (Johda työhyvinvointia tuloksellisesti 2015, 3–5.) Työhyvinvoinnin laajaa kokonaisuutta selventää kuvio seitsemän.



Kuvio 7. Työhyvinvoinnin kokonaisuus. (Nauman 2011, teoksessa Ravantti ja Pääkkönen 2012, 27.)

Organisaatiomuutokset voivat vaikuttaa työntekijöiden terveyteen ja hyvinvointiin ennen kaikkea lisääntyneen epävarmuuden myötä. Muutokset ja työn vaatimusten kasvu lisääntyessään voivat aiheuttaa kiirettä ja johtaa työhyvinvoinnin laskuun, vaikka menetettyjen yönien myötä. Muutoksista selviäminen helpottuu, kun oma tunne-elämä on tasapainossa ja luottamus itseen ja omaan osaamiseen kunnossa. Jatkuva oppiminen ja ammattitaidon ylläpito sekä hyvä työyhteisö ja johtaminen ovat avainasemassa muutosprosessista selviämisessä. (Pahkin ja Vesanto 2013b, 5.)

Luottamuksella on suuri merkitys muutostilanteissa työn sujuvuuteen, ja kehittämiseen. Esimiehellä on merkittävä rooli luottamuksen rakentamisessa. Esimiehen tulee toimia itse esimerkkinä. Ilman luottamusta esimiehen on vaikea saada työntekijöiden tukea. Alla olevat askeleet kuviossa kahdeksan kuvaavat esimiehen mahdollisuutta rakentaa luottamusta omalla toiminnalla. (Työhyvinvointi muutostilanteissa, n.d., 11)



Kuvio 8. Luottamuksen rakentuminen (työhyvinvointi muutostilanteissa, n.d., 11).

Hyvinvoiva esimies motivoi ja kannustaa työntekijöitään. Esimiehen uupuessa sillä on negatiivinen vaikutus työyhteisön hyvinvointiin ja edelleen tulosten saavuttamiseen. Ristiriita on siinä, että ylempi johto usein odottaa esimiesten aikaansaavan entistä parempaa tulosta vähemmällä resursseilla. Esimiehen tulee kuitenkin ylläpitää luottamusta sekä ylempään johtoon että alaistensa suuntaan. Eli he joutuvat toimimaan puun ja kuoren välissä. Esimiesten työmäärän kasvaessa ja erilaisten hallinnollisten ja verkostojen viedessä aikaa on vaarana, ettei aikaa työntekijöiden kanssa käytävään dialogiin ole riittävästi. Esimiestyö on työhyvinvoinnin kannalta erittäin merkittävä tekijä, johon tulisi panostaa myös ajallisesti. (Juuti ja Salmi 2014, 245.) Työhyvinvoinnin etuja eri näkökulmista esitetään taulukossa neljä.

Taulukko 4. Työhyvinvoinnin edut (mukaellen Pirinen 2014).

<p><b>Esimiehen näkökulmasta</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Jaksaminen paranee</li> <li>❖ Suoriutuminen paranee</li> <li>❖ Työmotivaatio kohoaa</li> <li>❖ Riittämättömyyden tunne vähenee</li> <li>❖ Työntekijöiden väliset suhteet paranevat</li> <li>❖ Johtamiselle vapautuu aikaa</li> <li>❖ Tuloksen tekeminen helpottuu</li> </ul>	<p><b>Työntekijän näkökulmasta</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Suoriutuminen työtehtävistä paranee</li> <li>❖ Jaksaminen paranee</li> <li>❖ Vahvuuksien hyödyntäminen lisääntyy</li> <li>❖ Työmotivaatio kohoaa</li> <li>❖ Sitoutuminen paranee</li> <li>❖ Onnistumisen tunteet ja työn ilo kasvaa</li> <li>❖ Oman työn arvostus lisääntyy</li> </ul>
<p><b>Tiimin näkökulmasta</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Työtehtävät tulee tehdyksi</li> <li>❖ Yhteistyö paranee</li> <li>❖ Ongelmakohtat ratkaistaan</li> <li>❖ Sitoutuminen paranee</li> <li>❖ Yhteenkuuluvuudentunne kasvaa</li> <li>❖ Resursointi ja työnjako helpottuu</li> <li>❖ Ylpeys omasta työstä kasvaa</li> </ul>	<p><b>Organisaation näkökulmasta</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Työntekijöiden suoriutuminen paranee</li> <li>❖ Asioiden ennakkointi lisääntyy</li> <li>❖ Organisaatiokulttuuri vahvistuu</li> <li>❖ Uudistumiskyvykyys paranee</li> <li>❖ Tuottavuus paranee</li> <li>❖ Asiakaspalvelu paranee</li> <li>❖ Tulos paranee</li> </ul>

Organisaatiomuutos haastaa työntekijän osaamisen, joka on yksi työhyvinvoinnin perustekijöistä. Mikäli osaamistaso ei vastaa työnvaatimustasoa, on vaarana työnhallinnan tunteen menettäminen, ylikuormittuminen ja mahdollisesti työuupumus. Organisaation tulisi kehittää toimintamalli ja tavat, joilla osaamisen kehittäminen muutostilanteissa varmistettaisiin. (Johda työhyvinvointia tuloksellisesti, 2015.) Juuti ja Vuorela (2015) mukaan tutkimukset osoittavat, että työssäkäyvistä ihmisistä yli puolella on työuupumuksesta peräisin olevia oireita, joita selittävät työelämän nopeat muutokset ja työskentelytapojen hidas kehittyminen tekniikan kehittymiseen nähden. (Juuti ja Vuorela 2015.)

Organisaatiot ovat harmillisen hitaasti, mutta hiljalleen kuitenkin heräämässä työhyvinvoinnin kehittämisen tärkeyteen. Työntekijöiden hyvinvoinnista huolta kantavat organisaatiot ovat lähteneet kehittämään työhyvinvoinnin strategioita. Työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden yhteys on kiistaton. Näihin molempiin vaikuttaa työntekijän osaaminen ja työympäristön hyvyys, joihin johtamisella voidaan vaikuttaa. Työilmapiirin perustan luovat luottamus, avoimuus ja keskinäinen kunnioitus, joiden eteen täytyy tehdä työtä. Asiantuntijaorganisaatiossa työntekijät ovat oman työnsä asiantuntijoita, ja jotta esimies voi työntekijää tukea ja auttaa kehittymään sekä selviytymään työn haasteista, tulee hänen myös tietää, mitä työntekijän työ sisällään pitää. (Juuti 2013.)

## 3 Tutkimusasetelma

### 3.1 Tutkimusongelma ja -kysymys

Tässä tutkimuksessa muutostenjohtamista tarkastellaan organisaation henkilökunnan näkökulmasta. Tarkastelun kohteena on muutosjohtamisen nykytila sekä niiden tekijöiden tunnistaminen, jotka tukevat tai estävät muutoksen johtamista muuttuvassa toimintaympäristössä. Tavoitteena on lisätä ymmärrystä ihmisten johtamisesta muutoksessa. Lisääntynyt ymmärrys mahdollistaa entistä paremman muutosjohtamisen, jonka avulla voidaan tukea henkilöstöä muutoksessa sekä lisätä työhyvinvointia.

Tutkimuskysymys

- Millaisia kokemuksia ja ajatuksia henkilöstöllä on muutosjohtamisesta?

Työllä tavoitellaan molemminpuolista (esimies - alainen) ymmärrystä jatkuvan muutoksen keskellä ja saatetaan esimiehet tietoisiksi niistä menettelytavoista, joita työntekijät heiltä muutoksessa odottavat, toivovat ja tarvitsevat. Toimeksiantaja saa tutkimuksen kautta käsityksen siitä, millaiseksi muutosjohtaminen henkilöstön näkökulmasta koetaan tällä hetkellä ja millaisia toiveita sille esitetään.

### 3.2 Menetelmälliset lähtökohdat, aineiston keruu ja aineisto

Tutkimusmenetelmän valinnan määrää se, millaisilla menetelmillä tutkimusongelman ratkaiseminen mahdollistetaan. Merkittävää kahtiajakoa ei laadullisen ja määrällisen tutkimuksen välillä kannata tehdä, ”esimerkiksi survey-tutkimus on luonteeltaan subjektiivista paljon perustavammalla tavalla kuin kvalitatiiviset menetelmät, numeroi- den taustalla, kun on käyty keskustelu yhtä lailla haastattelun kuin sähköisen kyselyn osalla”. (Alasuutari 2014, 14, 22.) Tämän opinnäytetyön tutkimusstrategiana toimii laadullinen tapaustutkimus eli case study. Tapaustutkimuksen avulla pyritään selvittämään tutkimuksen kohteena olevan organisaation muutosten johtamista.

Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on kokonaisvaltaisen ja monipuolisen kuvauksen tuottaminen tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Tutkijan tarkoituksena on tavoittaa tutkittavien näkemys tarkasteltavasta asiasta. Aineistonhankinnassa metodina voidaan käyttää tällöin haastatteluja, havainnointia tai dokumenttien ja tekstien analyyseja tarkoituksenmukaisesti valitulle kohdejoukolle. (Hirsjärvi ym. 2018, 161, 164.) Tutkimuksen empiirinen aineisto koostuu SASKY koulutuskuntayhtymän työntekijöiden haastatteluista.

Laadullisen tutkimuksen aineistonhankinta perustuu usein harkinnanvaraiseen otantaan, jossa laatu korvaa määrän. Informanteiksi tulee valita aiheen suhteen asianmukaisia henkilöitä, joilla on tietoa ja kokemusta asiasta. Laadullinen tutkimus pyrkii ”kuvaamaan jotakin tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jostakin ilmiöstä” tilastollisten yleistysten sijaan. (Alasuutari 2014, 61; Metsämuronen 2011, 62.) Tässä tutkimuksessa haastattelun kohdeyhmäksi valittiin SASKY koulutuskuntayhtymän opetushenkilöstö. Haastattelut toteutettiin organisaation kuudelle työntekijälle teemahaastatteluna. Tutkimuksen sähköpostitse lähetetty saatekirje löytyy liitteenä (ks. liite 1). Saatekirjeen tavoitteena oli motivoida ja antaa vastaajalle tarvittavat perustiedot tutkimuksesta. Haastateltavat ottivat yhteyttä sähköpostilla haastattelupyynnön saatuaan, minkä jälkeen sovittiin haastattelu-aika.

Teemahaastattelujen avulla pyrittiin tuomaan esiin henkilöstön kokemuksia muutoksen johtamiseen liittyvistä ilmiöistä sekä saamaan ideoita ja ajatuksia muutosjohtamisen toteuttamisen kehittämiseen. Haastateltavat henkilöt valittiin kuntayhtymän yhden yksikön kolmesta eri oppilaitoksesta ja he edustavat eri koulutusaloja. Tutkimuksen tarkoituksena ei ole suorittaa vertailua kohdeorganisaation eri yksiköiden tai alojen välillä, vaan tarkoituksena oli saada kattavampi ja rikkaampi aineisto näkökulmiltaan ja ratkaisuehdotuksiltaan heterogeenisen ryhmän avulla. Kaikki henkilöt ovat olleet kuntayhtymän suurissa organisaatiomuutoksissa mukana ja toimivat päätoimivina opettajina. Oletettavissa on, että heiltä saa parhaiten tietoa tutkittavasta ilmiöstä, koska heillä on tutkittavasta asiasta omakohtaista kokemusta.

## Teemahaastatteluun osallistuneiden taustaa

Teemahaastatteluun osallistui kuusi koulutuskuntayhtymän opettajaa. Nuorimman ja vanhimman haastateltavan välinen ikäero oli 20 vuotta. Haastateltavien keski-ikä oli 48 vuotta, heistä kolme oli naisia ja kolme miehiä. Työkokemusta kaikilla haastatelluilla henkilöillä nykyisen (huomioiden myös aika ennen fuusioita) työnantajan palveluksessa oli reilusti yli 10 vuotta. Heillä kaikilla oli kokemusta ammatillisen koulutuksen suurista muutoksista, kuten reformista. Haastateltavat henkilöt kuuluvat samaan koulutuskuntayhtymän tulosityksikköön, heidät valittiin harkinnanvaraisesti yksikön kolmesta eri oppilaitoksesta ja koulutusaloilta. He toimivat kolmen eri lähiesimiehen ja yhden rehtorin alaisuudessa. Haastatelluista viidellä oli vähintään ylemmän korkeakouluasteen tutkinto.

Aineiston riittävyden arviointi ei ole helppoa. Alasuutarin (2014, 63,64) mukaan aineistoa on oletettavasti riittävästi silloin, kun haastatteluista ei enää ilmene uutta tutkimusongelmaan nähden eli saavutetaan saturaatiopiste. Tutkimuksessa oli havaittavissa aineiston alkavan toistaa itseään, eikä siitä tutkimusongelmaan nähden noussut enää uutta tietoa. Kokemuksia tutkittaessa saturaatiopisteen määrittäminen on haasteellista. Hirsjärvi ym. (2018) toteavatkin, ettei varmuuden saavuttaminen aintlaatuisista tapauksista ole koskaan varmaan. Ajatuksena kvalitatiivisessa tutkimuksessa on kuitenkin ”tutkia yksityistä tapausta kyllin tarkasti, jotta saadaan näkyviin myös se mikä ilmiössä on merkittävää ja mikä toistuu usein tarkasteltaessa ilmiötä yleisemmällä tasolla”.

Laadullinen tutkimus puoltaa paikkaansa, kun halutaan selvittää syy-seuraussuhteita. Laine (2018) mukaan ihmisten kokemuksiin kiinni pääseminen onnistuu parhaiten haastattelun ja mahdollisimman avointen kysymysten avulla. Liian yleisellä tasolla esitettyinä kysymykset voivat johtaa vastaamaan käsitysten ja mielipiteiden tasolla, eikä tavoiteta todellista kokemusta ja tapaa toimia. Näkökulma pysyy valitussa aiheessa tutkimuskysymysten avulla. (Laine 2018, 34.) Teemahaastattelun eduksi voidaan lukea myös mahdollisuus kysymysten toistamiseen, selventämiseen, tarkentamiseen ja keskustelun kautta väärinymmärryksen mahdollisuus vähenee (Tuomi ja

Sarajärvi 2018). Tutkimuksessa valittiin käytettäväksi teemahaastattelu, jotta mahdollistettiin aiheen rajaus, mutta jätettiin haastateltavalle mahdollisuus kuvata ilmiötä mahdollisimman vapaasti, omasta näkökulmastaan käsin.

Laineen, Bambergin ja Jokisen (2007) mukaan tapaustutkimuksen kohteena voi olla ilmiö, jota kyseisen tutkimustrategian sisällä on mahdollista tutkia eri aineistoja ja menetelmiä hyödyntäen. Tapaustutkimus tutkimusstrategiana soveltuu tehtyyn tutkimukseen, koska tarkoituksena oli pyrkiä selvittämään SASKY koulutuskuntayhtymän henkilöstön käsitystä muutosjohtamisen nykytilasta sekä tarkastella lähemmin niitä tekijöitä, jotka sitä voivat edistää tai estää. Tapaustutkimuksen avulla voidaan saada vastaus kysymyksiin, miten ja miksi. Tapaustutkimus mahdollistaa myös ideoiden kehittelyn tutkimuksen aikana. (Laine ym. 2007, 9–10, 19, 24.)

Teemahaastattelun runko (liite 2) perustuu tutkittavasta ilmiöstä kirjallisuuden ja aiempien tutkimuksien tulosten pohjalta nousseeseen teoretietoon. Laine ym. (2007) mukaan aineiston keruun ja analysoinnin suuntaamiseksi voidaan hyödyntää teoriasta nousevia kategorioita (Laine ym. 2007, 39). Teemarungon lisäksi laadittiin myös teemaan sopivia apukysymyksiä, jotta tarvittaessa voidaan varmistaa vastaus-ten saaminen. Haastattelut toteutettiin verkko-yhteydellä keskustelunomaisesti etä-työkalu Teamsia tai skypeä hyödyntäen. Aineiston keruu tapahtui huhti-toukokuussa 2020 keskustelelevassa, avoimessa ja hyvässä hengessä. Haastattelut nauhoitettiin sa-nelinta käyttäen ja litteroitiin heti haastatteluiden jälkeen. Haastattelut kestivät 42-76 minuuttia ja aukikirjoitettua tekstiä syntyi 37 sivua. Tutkimuksen teemoja pohdit-taessa on hyvä huomioida myös aineiston analysoinnin kannalta teemojen sopivuus tutkimusongelman ratkaisemiseen. Aineisto on hyvä kirjoittaa puhtaaksi sanasta sa-naan. (Hirsjärvi 2018, 222; Eskola, Lätti ja Vastamäki 2018, 27, 37, 44.) Haastatte-luista kirjattiin ylös jokaisen haastattelun jälkeen myös tutkijan mieleen nousseet asiat ilmiöön liittyen sekä yleiset tunnelmat haastatteluiden sujumisesta.

Tutkimuksen lähtökohtana oli muutosjohtamisen kytkeminen isoihin organisaa-tiomuutoksiin, kuten reformiin, fuusioihin ja vuosityöaikaan. Tutkimuksen aineiston keruu osui kuitenkin maailmanlaajuisesti poikkeuksellisen koronaepidemian aiheut-

taman kriisin kanssa samaan ajankohtaan. Tämän takia myös aineiston keruu tapahtui ensisijaisesti verkkoyhteyden kautta, lähikontaktia välttäen. Koronaepidemian vuoksi osa haastatteluista siirtyi useampaan otteeseen ja yksi alustavasti haastatteluun lupautunut henkilö joutui haastattelun perumaan kiireisen aikataulun vuoksi. Koronaepidemia näkyy tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa muun muassa etäopetukseen siirtymisessä, hallituksen valmiuslain käyttöönoton myötä. Huomio kiinnittyi myös tässä tutkimuksessa tähän hyvin ajankohtaiseen aiheeseen, jonka vaikutukset saattavat näkyä tutkimuksen tuloksissa paitsi muutosjohtamisen niin erityisesti myös työhyvinvoinnin osalta.

### 3.3 Aineiston analyysi

Laadullista aineistoa voidaan analysoida eritavoin, eikä tiukkoja sääntöjä ole olemassa. Tavoitteena tulee olla sellaisen analyysitavan valinta, joka parhaiten ratkaisee tutkimusongelman tai tehtävän. Sisällönanalyysiä pidetään perinteisenä laadullisen tutkimuksen analyysitapana, jolla pyritään muodostamaan tiivistetty kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Se kytkee tulokset laajempaan kontekstiin ja muihin aihetta koskeviin tutkimuksiin. (Tuomi ym. 2018.) Tässä tutkimuksessa käytettiin sisällönanalyysiä.

Sisällönanalyysin avulla tavoitellaan tekstiaineiston merkitysten esille saantia. Se toimii tarkoituksenmukaisen analyysitapana keskeisiä asioita kuvattaessa tiivistetysti sanallisessa muodossa. Sisällönanalyysin tyypit jaetaan aineistolähtöiseen, teorialähtöiseen ja teoriaa ohjaavaan sisällönanalyysiin. Luotettavien johtopäätösten tekeminen edellyttää analyysin tekemistä, jossa aineisto pilkotaan osiin, käsitteellistetään ja lopulta kootaan kasaan loogiseksi kokonaisuudeksi. (Tuomi ym. 2018.)

Analysointi aloitettiin lukemalla kaikki sanasta sanaan litteroidut ja numeroidut haastattelut useaan kertaan läpi, jotta muodostuisi selkeä kokonaiskuva niiden sisällöstä. Tämän jälkeen merkittiin aineistosta etsityt, merkitykselliset kohdat eri värein Word-tekstinkäsittelyohjelmaa hyödyntäen. Aineiston tulkinta ja jäsentäminen kulkivat käsikädessä, pelkistyen vähitellen. Aineiston keruumenetelmänä olleen teemahaastattelun teemoja hyödynnettiin koodauksessa apuna. Tällöin voidaan puhua teorialähtöisestä eli deduktiivisesta sisällönanalyysistä (Tuomi ym. 2018). Lopuksi koodatut

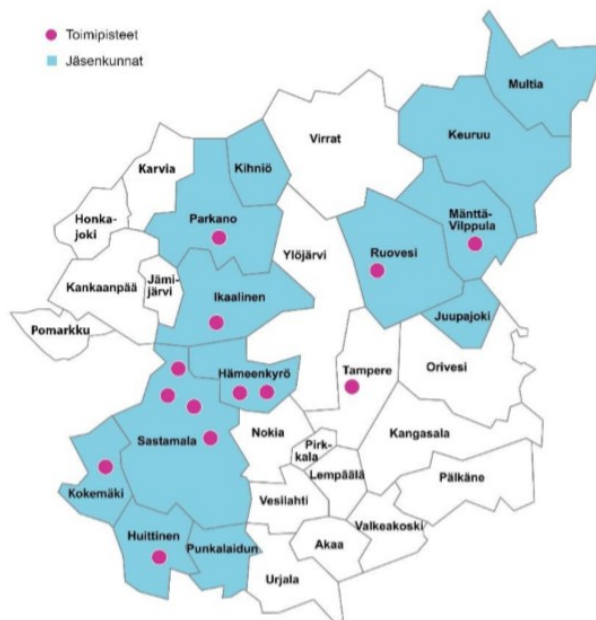
asiat kerättiin yhteen ja erikseen aineistosta teemoittelun avulla. Aineiston analysointi tehdään lause lauseelta yhdistämällä koodatut tekstikohdat uudessa dokumentissa muodostettujen teemojen alle tiivistetysti. Tässä yhteydessä käytettiin yleiskieltä selkeyden vuoksi, kuitenkin niin, ettei haastateltavien sanoma muuttunut. Vastaa- jien anonyymiyden turvaamiseksi poistettiin tunnistettavat tiedot, kuten organisaatioiden ja henkilöiden nimet. Tuloksissa esitetyistä siteerauksista poistettiin myös muita epäoleellisuuksia, kuten turhia täytesanoja. Teema-alueet tarkentuivat kerätyn aineiston perusteella.

Jokaista teemaa edeltää tulkintani, jota tukemaan käytän teemahaastatteluista saami- nani suoria lainauksia, edellä mainituin muutoksin. Ensimmäinen teema kartoittaa haastateltavien kohtaamia muutoksia viime vuosien aikana sekä näiden muutosten aikaansaamia henkilökohtaisia vaikutuksia. Toisessa teemassa esitetään haastatelta- vien käsityksiä ja kokemuksia erityisesti lähiesimiesten muutosten johtamisesta kun- tayhtymässä sekä tuodaan esiin tähän liittyviä toiveita. Työssä tapahtuvilla muutok- silla ja niiden johtamisella on iso merkitys työhyvinvointiin. Viimeinen teema tuo esiin haastateltavien kokemuksia muutosten vaikutuksesta työhyvinvoinnille sekä ko- kemuksia ja toiveita työhyvinvoinnin johtamisesta muutosten keskellä. Pohdinta- osuuteen laadittiin tutkimustuloksista pääseikat yhteen kokoavia synteesejä, joilla haettiin vastauksia tutkimusongelmaan. Lisäksi tutkimuksen taustalla oleva teoria ja aikaisempien tutkimusten tuloksia on otettu pohdintaosioon yhdeksi näkökulmaksi.

Aineiston analysointi oli aikaa vievä prosessi ja vaati perusteellista tutustumista ai- neistoon. Teemahaastattelun teemojen käyttö auttoi lopulta prosessissa alkuun laa- jan aineiston käsittelyssä. Oman haasteensa tutkimukseen ja analysointiin toi tutki- muksen näkökulman valinta. Tutkimus ei kohdentunut mihinkään yksittäiseen organi- saatiomuutokseen, vaan yleisesti kohdeorganisaatiossa tapahtuneiden useiden muu- tostien johtamisen tarkasteluun. Tämä haastoi osaltaan vastaajia, mutta myös aineis- ton analysointia, minkä johdosta väärinymmärrysten riski samankaltaisten vastaus- ten osalta saattaa kasvaa.

### 3.4 Tutkimuksen kohde ja toimeksiantaja

Toimeksiantajaorganisaatio SASKY koulutuskuntayhtymän tehtävänä on järjestää, ylläpitää ja kehittää peruskoulutuksen jälkeen annettavaa toisen asteen ammatillista ja yleissivistävää koulutusta. Koulutuskuntayhtymään kuuluu nykyisin yhdeksän oppilaitosta: Ammatti-instituutti lisakki, Huittisten ammatti- ja yrittäjäopisto, Ikaalisten kauppaoppilaitos, Ikaalisten käsi- ja taideteollisuusoppilaitos, Karkun kotitalous- ja sosiaalialan oppilaitos, Mäntän seudun koulutuskeskus, Tampereen palvelualan ammattiopisto, Tyrvään käsi- ja taideteollisuusoppilaitos ja Vammalan ammattikoulu. nämä muodostavat myös oman tulosityksikkönsä. Lisäksi SASKY koulutuskuntayhtymä järjestää yleissivistävää koulutusta Pirkanmaan aikuislukiossa, Ruoveden lukiossa, Petäjä-opistossa (kansalaisopisto) ja Ylä-Satakunnan musiikkiopistossa. Opiskelijoita SASKY koulutuskuntayhtymässä on kaikkiaan noin 7400, henkilökuntaa noin 520, josta opetushenkilön määrä on noin 360 henkeä. (Tietoa SASKY koulutuskuntayhtymästä, n.d.) Kuviossa yhdeksän selviää kuntayhtymän jäsenkunnat ja niiden maantieteellinen sijoittuminen.



Kuvio 9. Sasky koulutuskuntayhtymän jäsenkunnat ja maantieteellinen toiminta-alue (Sasky koti vuotta 2024, 2019).

Yksiköt sijaitsevat maakunnallisesti laajalla alueella tarjoten ammatillisen koulutuksen puolella yli 20 erilaista tutkintovaihtoehtoa. Nykyisen kokoonpanoonsa Sasky koulutuskuntayhtymä on saavuttanut viimeisen kymmenenvuoden aikana tapahtuneiden ammattiopistostrategian mukaisten fuusioiden (4) kautta. Fuusioista viimeinen toteutettiin vuonna 2014.

Sasky koulutuskuntayhtymän ylintä päätösvaltaa käyttää yhtymäkokous ja sen alaisuudessa toimii yhtymähallitus. Ammatillisen, yleissivistävän ja yhteisten palveluiden koulutuksen tulosalueet toimivat kuntayhtymäjohtajan alaisuudessa. Ammatillisen koulutuksen tulosaluetta johtaa ammatillisen koulutuksen johtaja ja tulosalueen viidellä eri tulosityksiköllä on kullakin oma rehtori johdossa. Rehtorin lisäksi yksiköillä on koulutuspäällikkö. Yleissivistävän koulutuksen tulosalueen johtajana toimii yleissivistävän koulutuksen johtaja, tulosityksiköitä on kolme. Yhteisten palveluiden tulosaluetta johtaa hallinto- ja talousjohtaja. (Sasky koulutuskuntayhtymän hallinto, organisaatio ja päätöksenteko, n.d.)

Taulukko 4. SASKY koulutuskuntayhtymän toiminnan strategiset lähtökohdat. (SASKY kohti vuotta 2024, 2020.)

<b>MISSIO</b>	Koulutus tukee opiskelijan elinikäistä osaamisen kehittymistä ja ammatillista kasvua yhteiskunnan vastuullisena jäsenenä. Työelämälähtöinen ja laaja-alainen toimintamme edistää elinkeinoelämän kilpailukykyä sekä yhteisöllistä hyvinvointia.
<b>VISIO</b>	Saskyssa osaavat luovat maailmoja – yhdessä tehden.
<b>ARVOT</b>	<p><b>Asiakaslähtöisyys</b> "Kunnioitamme opiskelijoiden, työelämän ja henkilöstön näkemyksiä."</p> <p><b>Ammatillisuus</b> "Toimintamme on laadukasta ja luovaa."</p> <p><b>Vastuullisuus</b> "Olemme sitoutuneet koulutustehtäväämme."</p> <p><b>Avoimuus</b> "Avoin vuorovaikutus ja ilmapiiri lisäävät henkilöstön hyvinvointia ja edistävät tuloksellisuutta"</p>

SASKY koulutuskuntayhtymän strategiset tavoitteet ilmentävät toimintatapaa, keskitymisen kohteita sekä perusteluja valinnoille ja päätöksille. Koulutuskuntayhtymässä on käytössä jatkuvan parantamisen malli. Tämä tarkoittaa panostamista erilaisiin koulutuskokeiluihin ja kehittämishankkeisiin. Näiden avulla mahdollistetaan osaksi

koulutuskuntayhtymän koulutuksen, oppimisympäristöjen sekä henkilöstön koulutuksen kehittäminen. Henkilökuntaa kannustetaan jakamaan osaamistaan, innovoimaan ja kehittämään työtään avoimen ja innostavan ilmapiirin avulla. Toimintaa pyritään parantamaan säännöllisesti kerätyn palautteen avulla. (SASKY kohti vuotta 2024, 2020.)

## 4 Tulokset

Tulokset-osiossa esitetään osallistujien kokemuksia ja ajatuksia muutosten johtamisesta. Tulokset on teemoitettu teemahaastattelun ja sitä ohjanneen teorian pohjalta. Teemat täsmentyivät analyysin aikana lopulta kolmeen teemaan, joiden alle eriteltiin teemaan liittyviä osa-alueita. Teeman eri osa-alueet lihavoitiin.

### 4.1 Muutokset ja niiden vaikutus yksilöön

Haastattelun ensimmäinen teema selvitti viimeisen viiden vuoden aikana koettuja muutoksia ja millaisia muutosten vaikutusten koetaan henkilökohtaisella tasolla olleen. Haastateltavat kuvasivat runsaasti kokemiaan erilaisia muutoksia, joista toiset olivat kooltaan ja vaikuttavuudeltaan pienempiä ja toiset suurempia. Muutosten konkreettinen vaikutus on ollut erilainen haastateltaviin osin työnluonteen takia.

#### Kohdatut muutokset

Haastateltavat kertoivat muutosten määrän olleen iso, erityisesti viimeisen kolmen vuoden aikana. Useampi haastateltava aloitti keskustelun toteamalla ”*hirveästi tapahtunut, en edes tiedä mistä aloittaisin...*”. Kaikki haastateltavat ovat kohdanneet vähintään yhden fuusion, ammatillisen koulutuksen reformin ja vuosityöaikaan siirtymisen sekä näiden mukanaan tuomat muutokset, jotka heijastuivat opettajien nykyiseen työnkuvaan muun muassa toimintaprosessien uudistumisen, tietoteknisten järjestelmien ja –ohjelmistojen muutoksina.

*Reformi ja vuosityöaika on ollut isoimpia muutoksia ja tehnyt tosi paljon muutoksia käytännön toimintaan. Kaikkien työtähän se on muuttanut ja sellainen byrokratia on lisääntynyt hirveästi näiden myötä.*

Eryteisesti työmäärän lisääntyminen, työn pirstaloituminen, opettajan työnkuvan muuttuminen sekä hallinnollisten asioiden ja paperitöiden kasvaminen nähtiin refor-

min ja vuosityöajan seurauksen merkittävinä muutoksina. Osaltaan muutosten koettiin olevan seurausta ammatillisen koulutuksen kireästä taloudellisesta tilanteesta ja opiskelijamäärän laskusta.

*Opettamisen rooli on muuttunut, opetus on jäänyt pienempään osaan kuin se on aikaisemmin ollut. Hallinnolliset asiat ja tällaiset paperityöt on tullut isompina osana opettajan kokonaista työnkuvaa.*

*Henkilökunnasta on otettu lähes puolet pois, uusia ei ole tullut tilalle. Siinänsä työtehtävien määrä ei ole vähentynyt.*

*Ryhmät ovat pieniä, niitä on yhdistelty ja tunteja on ikään kuin vähemmän opettamiseen ja tietysti opiskelijoillekin. Joskus aiemmin keskittyi opettamiseen, kun oli paljon oppilaita. Nyt omaan työnkuvaan on tullut paljon muita tehtäviä. Eri opettajien työnkuva on erilainen, joillakin se on pääasiassa opetustyötä ja joillakin se on sitä ja lisäksi x-määrä erilaisia muita tehtäviä, työ on aika pirstaleista.*

Haastateltavista neljä mainitsi lisäksi lähiesimiehen vaihtuneen. Lähiesimiehellä on merkittävä vaikutus työyhteisöön ja sen toimintaan. Muutostilanteissa esimiehen rooli korostuu entisestään. Aineistosta nousi esiin fuusioiden myötä tapahtunut organisaatiomuutos, jonka myötä osa haastateltavista koki talon johdon ja lähiesimiehen etäänntyneen omasta arjesta. Toisaalta esimiehen vaihtumisen myötä saatettiin myös nähdä tapahtuneen merkittävää edistystä ilmapiirin ja asioiden hoitamisen sekä kehittämisen suhteen. Esimiehen vaihtumisen myötä aikaa kului tutustumiseen sekä uudenlaisten toimintatapojen oppimiseen puolin ja toisin. Isossa ja maantieteellisesti laajalla alueella toimivassa organisaatiossa esimiehet, koulutuspäälliköt ja rehtori toimivat usean oppilaitoksen esimiehinä. He eivät välttämättä ole aina fyysisesti läsnä omassa oppilaitoksessa päivittäin.

*Esimiehen vaihtuminen on tuonut toteuttelua puolin ja toisin. Erilainen johtamistapa... joudutaan opiskelemaan uuden esimiehen tavat ja tietty taas toisinpäin. Oma ala ei ole esimiehelle tuttu.*

*Minulla on sellainen tunne, että rehtori ja koulutuspäällikkö on koko ajan liukunut kauemmas. Ennen oli rehtori ja apulaisrehtori läsnä päivittäin omassa talossa, niin jotenkin ne olivat paljon lähempänä. Oli tunne, että he tiesivät mitä teen tai mitä meillä tehdään. Heitä oli helppo lähestyä ja puhua käytännön asioista ja ongelmista.*

*Vaikka esimies ei ole läsnä päivittäin, niin silti se on enemmän läsnä kuin ennen. Aina voi mennä keskustelemaan ja asiat hoituvat. Ei tarvitse tulkita mitä se nyt oikeasti tarkoittaa. Asioista keskustellaan, kysytään mielipidettä, pohditaan yhdessä ja mietitään mikä oikea ratkaisu olisi. Se on hyvä. Lähiesimies on tärkein henkilö työyhteisössä kaiken toiminnan kannalta.*

Aineistosta nousi esille kaikkien kokema muutos, joka syntyi, kun koronaviruksen aiheuttaman poikkeustilan vuoksi siirryttiin etätöyöhön ja -opetukseen. Valtioneuvoston 16.3.2020 tekemän linjauksen myötä kuntayhtymässä siirryttiin etäopetukseen 17.3.2020. Etäopetuksen oli määrä päättyä 13.4.2020, mutta aikaa pidennettiin valtiovallan taholta 13.5.2020 asti. Valtiovallan myöhemmin antaman suosituksen mukaisesti kuntayhtymän johto päätti etäopetuksen jatkamisesta vielä kevätlukukauden loppuun asti. Koronavirus yllätti maailmanlaajuisesti ihmiset ja organisaatiot laajuudellaan ja nopeudellaan. Koulutuskuntayhtymässä etäopetukseen siirtymisen valmistautumiseen aikaa jäi vähän, käytännössä muutamia viikkoja.

Käytännönläheisen ammatillisen koulutuksen siirtäminen etäopetuksesi vaati opetusjärjestelyiden uudelleen suunnittelemista. Tämä tarkoitti uudenlaisten toimintatapojen kehittämistä ja muun muassa erilaisten digitaalisten oppimisympäristöjen ja -ratkaisujen hyödyntämistä. Haastateltavat kertoivat, että he olivat ison haasteen edessä, kun heidän piti etäopetukseen siirtymisen takia suunnitella opetussisällöt uudelleen sekä oppia käyttämään digitaalisia oppimisympäristöjä. Tässä muutoksessa haastateltavat olivat eri asemassa; toisille verkko-opetus ja erilaiset digitaaliset sovellukset olivat tuttuja ja oma opetussisältö oli helposti toteutettavissa myös etäopetuksen aikana. Toiset olivat uuden edessä digitaalisten oppimisympäristöjen haltuunotossa ja oman opetussisällön uudelleen suunnittelussa.

*Etäopetus tuli nopeasti ja oli iso muutos ammatillisen opetuksen saralla erityisesti. Osastolla jouduttiin kovan paikan eteen ja nopeasti piti lähteä muuttamaan työtapoja. Töitä on teettänyt älyttömästi ja opetussisältöä on pitänyt lähteä muuttamaan.*

*Koronatilanteen takia siirryttiin vauhdilla etäopetukseen ja piti ottaa haltuun digiasiat yhtä aikaa sen pohdinnan kanssa, miten muutan ammatinopettamisen teoriapainotteiseksi.*

Etäopetukseen siirtyminen toi eteen pakollisen digiloikan, jonka myötä puolet haastateltavista kuvasi joutuneensa pois omalta mukavuusalueeltaan. Muutos osoitti kuitenkin itsestä löytyvän voimavaroja ja uudenoppimisen mielekkyys yllätti positiivisesti.

*On ollut puhetta aiemmin sähköisten opetusmenetelmien käyttöönotosta. On tuntunut kuitenkin vaikealta ajatukselta käytännönläheistä alaa etänä opettaa. Nyt etäopetusvaiheen aikana onkin huomannut, miten mahdollista on tullut mahdollista, keinot keksitään. Olenkin omalla tavalla tykännyt tästä, on joutunut opettelemaan verkkojuttuja ja huomannut oppineensa, innostuneensa ja kiinnostuneensa. Olen yrittänyt rakentaa tätä nyt myös tulevaisuutta ajatellen.*

### **Muutosten vaikutus yksilöön**

Vastaajat kokivat suhtautuvansa yleisesti ottaen muutoksiin hyvin. Muutokset nähdään välttämättöminä muuttuvan yhteiskunnan mukana pysymisessä. Aineistosta nousi esiin, että haastateltavat kohtasivat muutokset eri tavoin. Muutosten vaikutukseen on vaikuttanut oma opetettava sisältö, työskentely- ja toimintatavat sekä työnkuva. Toisille koetut muutokset eivät ole tuoneet juurikaan muutoksia, näin ollen muutosten henkilökohtaisen vaikutuksen koetaan jääneen vähäiseksi. Toisten kohdalla työnkuva on muuttunut radikaalisti ja muutoksilla on ollut suurempi vaikutus henkilökohtaisella tasolla.

*Osaamiseni riittää varmasti siihen mitä tässä on tapahtunut, olen sopeutunut muutokseen aika hyvin. Minulle ei ole isommin ollut muutoksilla vaikutusta.*

*Itse olen tietyllä tavalla ollut jatkuvassa muutoksessa koko ajan mukana, niin en koe sitä mitenkään henkilökohtaisesti vaikeana.*

Erytisesti muutosten epäselvyys ja sen aiheuttama epävarmuus turhauttavat ja aiheuttavat ärtymistä. Muutokset ovat lisänneet kiirettä, epävarmuutta ja riittämättömyyden tunnetta. Tunne siitä, ettei omaa työtä ehdi tehdä kunnolla, eikä siihen ehdi keskittyä riittävästi, on kasvanut viime vuosina. Erytisesti turhiksi koetut muutokset aiheuttavat ärtymistä ja väsyttävät. Haastateltavista kaksi näkee muutokset erityisesti mahdollisuutena ja pitää niiden tuomasta haasteesta. Aineistosta nousi esiin

muutosten suuri määrä ja nopea tempo viimevuosina. Osa haastateltavista kritisoikin johdon halua lähteä muuttamaan asioita tarpeettomasti. Yleisesti ottaen johdolta toivottiin kriittistä suhtautumista muutoksiin sekä syvällisempää tutustumista alojen luonteeseen ja nykyiseen tapaan toimia.

*Täytyykö niitä muutoksia olla niin hirveästi, kun toisaalta aika hyvin on ainakin oman porukan mielestä mennyt ja tulosta on saatu aikaiseksi. Tuntuu ettei tältä kehittämiseltä pysty omaa työtään kunnolla tekemään.*

*Tänä päivänä ne muutokset ovat niin nopeita ja tapahtuu nopealla aikataululla. Mielestäni joskus pitäisi pysähtyä ja katsoa sitä asiaa ja mutustella enemmän, kuin että hypätään jatkuvasti asiasta toiseen. Nyt tulee uusia muutoksia, ennen kuin edelliset on viety läpi.*

*En ole koskaan kokenut olevani opettaja, vaan enemmän ohjaaja tai valmentaja. Sopii hyvin nykytilanteeseen.*

*Ehkä minä olen vähän muutosvastarintainen siinä, etten haluaisi lähteä kehittämään ja muuttamaan asioita, kun ne menevät hyvin. Ehkä olen vähän vanhanaikainen. Kannattaako hyvää aina muuttaakaan. Joskus haetaan tietynlaista toimintatapaa, niin sitten huomataan, että mehän toimimme jo näin. Esimies ei vaan ole tietoinen meidän tavoistamme toimia.*

Muutoksiin suhtauduttiin hyvin monella eri tavalla, mikä johtui osin myös siitä, että muutokset koskettavat ihmisiä eri tasolla ja työnkuvan mukaan eri tavalla. Haastatelluista välittyi myös kuva siitä miten haastateltavat elävät eri vaihetta muutosten kokemuksessaan. Täysin muutosvastarintaista asennetta ei kenelläkään haastateltavalla ollut, eikä muutoksia koettu selkeänä uhkana. Muutoksiin sopeutuminen vaatii aikaa ja riittävää tiedon saantia. Aineistosta nousi esiin halu ja tahto tehdä omaa työtä parhaimmalla mahdollisella tavalla ja omaa suoriutumista refleктоitiin monipuolisesti.

*Koen muutokset mahdollisuuksina. On hyvä välillä haastaa itseänsä. Kyllähän reformi jo pakottaa tekemään muutoksia entisiin tapoihin ja luopumaan vanhasta, jos todella haluaa reformin mukaisesti toimia.*

*Olen sopeutunut muutoksiin hyvin, en ole muutosvastarintainen, mutta en tarvitse muutosta vain muutoksen vuoksi. Välillä tulee tietenkin sellaista hetken hankaluutta ja tilapäistä närää ja vastarintaa, mutta monet asiat sitten lopulta onnistuu. Vastarinnan paikkoja on aina välillä, kun jotakin uutta ja mittavaa muutosta on tulossa, mutta usein vastarintaa selittää sellainen tietämättömyys ja tiedonpuute niin kuin esimerkiksi vuosityöaikaan siirtymisessä.*

Opettajan työhön nähtiin sisältyneen aina muutoksia, jotka ovat vastaajien mielestä kiihtyneet ja lisääntyneet. Opetussuunnitelmauudistukset ovat vaikuttaneet opetettavaan sisältöön ja opetusmenetelmiin. Opetusympäristöt ja –tilat ovat muuttuneet, samoin opiskelijat ovat monimuotoistuneet. Reformin myötä siirtyminen entistä enemmän osaamisperusteiseen ja asiakaslähtöiseen toimintatapaan haastaa opettajan työtä uudella tavalla.

*Tietysti opettaminen on muuttunut, opetussuunnitelmat jne. Nehän on muuttuneet koko ajan, viimevuosina vielä tiuhempaan tahtiin. Oma opetusmenetelmä ja tapaa toimia on ollut pakko muuttaa.*

*Opettamisen rooli, opetus on jäänyt pienempään osaan kuin se on ollut aikaisemmin. Opetustehtävissä opiskelijoiden osaaminen on heikentynyt, opetettava asia siksi tullut alaspäin. Työn luonne on muuttunut, kaikkia palvellaan enemmän kuin ennen. Enemmän tehdään räätälöintejä ja tarjonta, kattaus mitä on annettavissa, on erilainen ja laajempi aiempiin vuosiin nähden. Ennen oli alku ja loppu, nyt kaikki voi aloittaa ihan koska vaan, edetä omalla aikataululla ja niin kuin opiskelijalle parhaiten itselle sopii.*

*Perusryhmässä on monenlaisia opiskelijoita. Lisäksi opiskelijat oppivat erilaisia asioita, erilaisissa oppimisympäristöissä samanaikaisesti. Kaikkia tarvitsee ohjata ja pysyä kärryillä siinä missä mennään. Opetuksen suunnittelu vie tosi paljon aikaa ja on haasteellista.*

Muutoksiin liittyi voimakkaita tunnetiloja, jotka vaihtelivat muutosten ja eri henkilöiden välillä. Uusi ja tuntematon herättää epävarmuutta, pelkoakin. Vaikka muutosten määrä kuntayhtymässä on ollut suuri, kukaan haastateltavista ei ole lannistunut tai lamaantunut muutosten edessä. Resistenssin kasvaminen muutoksia kohtaan on nähtävissä muutosten myötä.

*Asioihin tartutaan ja lähdetään tekemään. Asioita ei voi jäädä murehtimaan, vaikka joku asia olisi negatiivinen. En tiedä miksi lähtisin kasvatamaan sitä negatiivisuutta. Joitakin asioita vastaan ei voi pyristellä, vaan ne pitää järjestää omassa päässä, että niiden kanssa on sinut ja pärjää.*

*Se on sellainen juttu, että kaikkeen tottuu. Tässä huomaa, että kaikkeen tottuu sillä tavalla, että ei jää päälle, kun sellainen harmitus, eikä enää mieti näitä. On oppinut, että ei kannata vellota asioita, joille ei mitään voi.*

*Maailma muuttuu ja siinä on mukana pysyttävä, haluankin pysyä. Eihän ne kaikki muutokset ole helppoja ja aikaa ja apuja toivoisi, ettei olisi niin yksin pohdintojen kanssa.*

*Ryhmiä kun yhdisteltiin, niin muistan ajatelleeni, että miten ihmeessä selviydyn opettajana. Se oli jotenkin sellaista, että apua. Jännitti ja kauhistutti opettajana, ajattelin, että en osaa sellaista.*

## **4.2 Kokemukset johtamisesta muutoksessa**

Toinen teema selvitti haastateltavien kokemuksia ja käsityksiä esimiesten roolista ja toiminnasta muutoksen johtamisessa ja eteenpäin viemisessä. Muutoksen johtamisen osa-alueiksi nousi muutokseen osallistuminen, esimiehen osallistaminen, omat vaikutusmahdollisuudet muutosten toteuttamisessa, oman osaamisen kehittäminen, esimiehen rooli ja tuki sekä viestintä ja vuorovaikutus muutoksessa.

### **Osallistuminen, osallistaminen ja omat vaikutusmahdollisuudet**

Haastateltavilla oli hyvin erilaisia kokemuksia muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen osallistumisesta ja esimiehen taidosta osallistaa henkilöstöä. Osallistumismahdollisuuksiin näyttää vaikuttaneen paitsi oma halu ja aktiivisuus, niin myös henkilön toimenkuva ja työtehtävät organisaatiossa. Aineisto nosti esiin ammatillisen koulutuksen reformin isona uudistuksena, johon ei jäänyt aikaa valmistautua riittävästi, eikä siihen nähty itsellä olevan vaikuttamismahdollisuutta. Reformissa todettiin olevan paljon hyvää opiskelijan kannalta, kuten mahdollisuus yksilölliseen ja joustavaan etenemiseen. Osin reformi sisälsi jo tuttuja, toteutettuja elementtejä. Samanaikai-

sesti toteutetut ammatillisen koulutuksen rahoitusleikkaukset, nopea toteutusaikataulu ja puutteelliseksi koetun tuen ei nähty helpottaneen oman toiminnan kehittämistä reformin vaatimalla tavalla. Oman osaston ulkopuolella ei opettajalla nähty juurikaan olevan vaikutusmahdollisuuksia asioihin, tilaisuuksia osallistua tai esimiehen osallistavan muutosten suunnitteluun.

*En tiedä onko sitä kaikista vaikutusmahdollisuuksista edes tietoinen. Itse en ole aktiivinen, en tiedä miten voin vaikuttaa ja haluaisinko edes. Keskityn mieluummin omiin juttuihin ja osallistun niihin lähellä olevien asioiden kehittämiseen.*

*Multa ei ole kysytty. On vaan sanottu, että asiat tehdään näin. Ja tämä on sellaista, kun tarvitsisi saada sovitettua niitä asioita näihin pakollisiin kuvioihin Wilmassa jne. Olisin mielelläni mukana keskustelemassa ja kertomassa oman näkemykseni, jos ne jollakin tavalla otettaisiin huomioon, mutta senkin olen kokenut, ettei niitä hirveästi oteta huomioon.*

*Ethän sinä voi sitä muutosta lähteä opiskelijoille mollaamaan, vaan pitää näyttää vakuuttavalta ja siltä, että kaikki on selkeätä, vaikka ne ei ole oikeasti selkeätä itselle ollenkaan.*

*En koe, että minulle olisi tarjottu tilaisuutta osallistua muutosten suunnitteluun, kyllä ne kaikki on vaan enemmän tulleet toteutettavaksi ja sitten saat itse pohtia, miten toimit tai tulisi toimia jatkossa.*

*Olen aika hyvin päässyt mukaan, mutta se johtuu varmasti omasta roolistani ja tehtävänkuvastani. Perusopettajan ulkopuolelta olen päässyt vaikuttamaan ja saanut monestakin asiasta tietoa vähän etukäteen. Kyllähän meillä on aika paljon sellaisia koulutuskuntayhtymä taseisia asioita mitä tulee ylhäältä tai valtiovallantaholta, eikä meillä niihin ole mitään sanansijaa tai tarvettakaan päästä sanomaan.*

Omat vaikutusmahdollisuudet koettiin erittäin hyväksi oman työn sisällöllisessä toteuttamisessa. Oman työn esteenä nähtiin kuitenkin jäykät organisaatorakenteet ja erityisesti lukujärjestysten sitominen. Kaksi haastateltavaa toi esiin myös lukujärjestysten liian hitaan luonnin tai muuttumisen kesken jakson, jonka koettiin vaikeuttavan arjen käytännön suunnittelua ja yhteistyön tekemistä. Osallistuminen oman lähiyhteisön kanssa yhteiseen kehittämiseen ja keskusteluun oli tärkeätä ja siihen haluttiin osallistua. Suurin osa haastateltavista koki, ettei käytettävissä ollut kuitenkaan

riittävästi aikaa tai tukea tähän. Muutosten vastaanottamiseen erityisesti reformin suhteen olisi haluttu valmistautua paremmin.

*Lähityöyhteisön merkitys on suuri ja omalla kohdalla kun muutos kosketti myös työtoveria, niin käytiin vuoropuhelua samassa veneessä, kun oltiin. Kyllä se auttoi tässä prosessissa. Aikaa ei vaan ole keskusteluun riittävästi. Yleisesti suunnittelua ja yhteistyötä vaikeuttaa täydet ja tiukat lukujärjestykset, joka suuntaan ei voi vain revetä.*

*Työ on moniulotteista ja kiireistä sitten huomaa, että monia asioita olisi pitänyt miettiä ennen reformin tuloa opetussuunnitelman ja sisältöjen näkökulmasta. Kokonaissuunnittelua olisin kaivannut enemmän ja johdon taholta olisi tullut selkeästi se, mitä tässä pitää tehdä, ottaa huomioon ja mitä kaikkea pitää ajatella.*

*Lukujärjestykset tulisi olla heti tiedossa koko lukuvuodelle, jotta voidaan suunnitella. Suunnitelmallisuutta täytyisi olla mutta miten, jos et tiedä mitä suunnittelet ja mihin...*

*Yhteistyön tekeminen on vaikeaa, jos ei tiedä miten ja milloin sen suunnitteleminen ja toteuttaminen olisi mahdollista. Kiireessä ei tule kuin paha mieli.*

Aineistosta nousi esiin vahva usko siihen, että lähiesimies luottaa alaistensa tekemiin, mikä näkyi muun muassa mahdollisuutena kehittää omaa työtä itselle sopivalla tavalla. Esimiehen osoittamaa luottamusta omaa työtä kohtaan arvostettiin.

*Omaan työhöni liittyen olen saanut tehdä niin kuin itse parhaaksi katson tuota varsinaista opetusta. On hienoa, että lähiesimies luottaa tekemiseeni.*

*Vapaus ollut aina tämän työn tekemiseen. Arvostan sitä, että saan suunnitella ja toteuttaa työtä minulle ominaisella tavalla.*

## **Osaamisen kehittäminen**

Haastateltavat toivat esiin kuntayhtymän sisäisten koulutusten runsaan määrän viime vuosina. Koulutusta on annettu erityisesti tieto- ja viestintätekniikkaan, sähköisiin järjestelmiin ja digioppimiseen liittyen. Lisäksi koulutusta on järjestetty koulutus- ja oppisopimusasioista. Reformin tavoitteisiin liittyen järjestettiin ammattipedagogista

koulutusta, joka sisälsi lisäksi omaa työtä kehittävää työskentelyä. Koulutuksen tavoitteita pidettiin hyvänä, mutta sen toteutuksen koettiin jättäneen sisällöllisen aineen liian kevyeksi. Itsestä lähtevät oman osaamisen päivittämisen mahdollisuudet koetaan hyväksi. Toiveita kouluttautumisen suhteen otetaan vastaan johdolta ja tarvittavaa koulutusta pyritään järjestämään. Koulutuskuntayhtymän järjestämät sisäiset koulutukset, lyhyet, tallennetut webinaarit sekä säännöllisesti järjestettävät kyselytunnit, esimerkiksi Wilmaan liittyen, koetaan toimiviksi. Kuntayhtymässä pilotoinnissa olevaa luotsitoimintaa pidetään hienona ajatuksena. Luotsiopettajan on tarkoitus toimia vertaistukena arjen haasteissa ja muutostilanteissa. Mahdollisuuksia hakeutua itselle tarpeellisiin ja ajankohtaisiin koulutuksiin toivotaan tulevaisuudessa lisää. Haastateltavat kuvaavat oman työkuvaan laajentuneen hallinnollisten asioiden ja nyt koronaviruksen aiheuttaman poikkeustilanteen vuoksi verkko-opetuksessa, ja tähän liittyvää osaamista on ollut hankittava nopeasti työn mahdollistamiseksi. Kuntayhtymän nähdään panostaneen tähän hyvin.

*Osaamista päivitetään ja esimies kyllä kuuntelee toiveita kouluttautumisen suhteen.*

*Saan kouluttaa itseäni. Itsensä kehittämiseksi ollaan myönteisiä, kaikki on mahdollista.*

*Saan kehittää itseäni omalla ajalla ja rahalla etenkin. Koulutuksiin muuten on rajatut resurssit, mutta on kuitenkin. Suhtautuminen positiivista. Sisäisiä koulutuksia on ollut paljon viimevuoden aikana.*

*Sisäisiä koulutuksia ollut paljon. Olisin toivonut, että itse voisi valita mihin koulutukseen menisi, vaikka 3 pisteen edestä. Tykkään tästä luotsiopettaja jutusta. Sellainen ajattelu ja toiminta on hyvä juttu, vielä kun opitaan hyödyntämään sitä.*

Suurin osa haastateltavista näki reformin isona muutoksena, joka vaatii uudenlaisen toimintakulttuurin luomista. Vanhasta luopuminen ja poisoppiminen ei ole helppoa. Uuden toimintamallin kehittäminen vaatii aikaa ja uudenlaista osaamista. Osa haastateltavista toi selkeästi esille, että uudenlaisiin toimintatapoihin perehdyttämistä, kouluttamista ja yhteistä keskustelua olisi voinut olla enemmän.

*Oli myös koulutus ammattipedagogiikkaan liittyen. Aika meni kyllä siinä hukkaan, harmi kun tärkeä asia. Toteutus vain ei toiminut tuossa aikataulussa...*

*Se mitä olisi kaivannut reformiin liittyen, mitä mielestäni meillä ei ollut; koulutusta ja työryhmätyöskentelyä. Reformin tullessa olisi pitänyt enemmän mieltä näitä asioita opetussuunnitelman ja sisältöjen näkökulmasta. Auditoriossa reformista oli esityksiä ja henkilöstöpalavereissa puhuttiin. Tuntui, että vähän sitä samaa yleistä asiaa käytiin läpi uudelleen ja uudelleen.*

*Enemmän käytännöntason yhteistä keskustelua ja pohdintaa olisi kaivannut.*

### **Esimiehen rooli ja tuki**

Esimiehen rooli muutoksissa koetaan tärkeäksi. Erityisesti nykyisessä tilanteessa, jossa muutoksia tapahtuu runsaasti ja nopealla vahdilla odotetaan esimieheltä tukea muutosten johtamisessa ja käytäntöön viemisessä. Aineistosta nousee esiin tuen tarkoittavan työntekijöille selkeää ja perusteltua viestintää muutoksista ja niiden tarpeellisuudesta.

*Näen esimiehen tehtävänä viestiä muutoksista ja siinä on onnistuttu.*

*Jos ja kun tulee kysyttävää tai selvitettävää asiaa. Halutaan tai tarvitaan ja pyydetään lisätietoa, niin sellaiseen saa vastauksia. En ole ainaakaan kohdannut sellaista, että joku asia olisi johdon tai lähiesimiesten näkökulmasta niin vähäpätöinen, ettei sitä tarvitsisi lähteekään selvittämään. Tuki on tiedonvälittämisen roolissa olemista.*

Esimieheltä odotetaan riittävää ja konkreettista apua työn tekemiseen uudessa tilanteessa sekä kuuntelua ja läsnäoloa. Hänen toivotaan mahdollistavan ja luovan puitteet yhteiselle suunnittelulle ja kehittämiselle sekä riittävien resurssien järjestämiselle. Haastateltavat kokevat esimiesten muutosviestinnän olevan hyvää, mutta riittävien resurssien ja konkreettisen avun saaminen uudessa tilanteessa nähdään riittämättömäksi. Esimiehen läsnäolo muutosten toteuttamisessa ja yhteisessä kehittämisessä nähdään välttämättömänä, jotta uudenlainen toiminta myös rakenteellisesti

mahdollistuisi. Esimiehen toivotaan olevan tietoinen siitä, miten työtä eri aloilla tehdään ja mitä sen tekeminen edellyttää.

*Kaikenlaisia kaavioita on esitelty laajalla tasolla, mutta ”mitä se on tässä meillä ja konkreettisesti” -keskustelu puuttuu. Henkilöstön kuuleminen avoimin mielin ja loukkaantumatta, eihän se ole henkilökoh- taista... Se vaatii ajan varaamista ajatuksille, ettei kävisi niin, että ote- taan vanha ja viedään uusiin raameihin, kun olisi syytä vähän perusteel- lisemmin mullistaa.*

*Olisi hyvä, jos päästäisiin keskustelemaan enemmän esimiehen kanssa näistä muutoksista. Kuvattaisiin mahdollisimman hyvin se muutos, että mitä siinä kuuluis tehdä ja mitkä on tavoitteet. Sen jälkeen vielä katsot- taisiin ja kysyttäisiin, miten te olette tämän kanssa pärjänneet. Aika usein ollaan omillamme.*

*Toiset jatkavat entisellä kaavalla, mikään ei ole muuttunut reformin myötä. Herää kysymys tietääkö esimies mitä tehdään ja miten toimi- taan, pitäisikö olla kiinnostuneempi ja auttaa oikeille toimintatavoille.*

*Uuden oppimista ei ole aina tuettu, pallo heitettiin ja sitten katsotaan mitä tapahtuu... vähän niin kuin that's it. On tärkeätä, että annetaan vastuuta niille käytännöntyön tekijöille. Pitää olla myös aikaa miettiä miten sen opetuksensa siinä muutoksessa järjestää. Muutoksille pitää antaa rakenne, aikataulut ja resurssit.*

Tärkeänä tuen antajana viime vuosien muutoksissa nähtiin oma lähityöyhteisö. Työ- yhteisön kanssa on tehty pitkään työtä yhdessä, toisten osaaminen ja tavat ovat jo tulleet tutuiksi. Aikaa yhteiseen keskusteluun ja ideointiin toivotaan aiempaa huo- mattavasti enemmän.

*Tuki on enemmän sitä sellaista henkilökunnan keskinäistä keskustelua ja pohdintaa. Se on ollut vähän sellaista selviytymistaistelua, jokainen hoitaa oman lokeronsa.*

Esimieheltä toivotaan järjestettyä aikaa lähityöyhteisön kanssa tehtävään kehittämi- seen, mutta myös ideoiden ja kokemusten jakamiseen laajemmin kuntayhtymän si- sällä.

*Kerran opettajat esittelivät omaa toimintaa. Tykkäsin kovasti kuulla toisten tavoista toteuttaa opetustaan, oli hyvää ja valaisevaa. Sai itselkin uusia ajatuksia. Saa uusia kasvoja, joihin voi ottaa yhteyttä tarvittaessa. Hyviä onnistumisen kokemuksia ja myös niitä ihan pieleen meneitä olisi tärkeä kuulla ja rakentaa yhteistyötä.*

*Kaipaen enemmän yhteisiä keskusteluja koulutuspäällikön kanssa, joissa voisi tuoda ajatuksia esille huomattavan paljon entistä enemmän. Sitten henkilökunnalle keskinäistä aikaa, jossa kokemuksia voisi jakaa.*

Todellinen kehittäminen, muutosten tekeminen ja vanhasta luopuminen vaatii aikaa. Aineistosta nousi esiin pelkän henkilökunnan vapaamuotoisen keskustelun harvoin olevan ratkaisukeskeistä. Käytettävissä oleva yhteinen aika rajoittuu helposti yksinomaan negatiivisten ongelmien ja mielipahan purkamiseen. Yhteiseen keskusteluun ja kehittämiseen, jossa myös esimies on mukana, tulisi varata aikaa.

*Monesti ihmiset sanoo ”ai teilläkin on ollut ja onpa kiva kuulla, oon ajatellut että mä vain näin ajattelen” sit huomaakin että se on kollektiivisempaa joku tietty kokemus. Olisi sitten näitä tilanteita, joissa voi koulutuspäällikönkin kanssa puhua. Tietty vois itse ottaa yhteyttä ja varata aikaa, mutta sitä vaan huomaa, että se jää siihen kahvipöytäkeskusteluasteelle, kaikkea tulee ja aika menee... se jää kunnes taas se asia tulee uudelleen jossakin yhteydessä esiin...*

*Kyllä se vähä aika, kun nähdään kollegojen kanssa, menee usein siihen, että parannetaan maailmaa ja ne parannusasiat eivät liity positiivisiin asioihin. Aika usein kääntyy negatiiviseksi se keskustelu.*

Aineistosta nousi esiin, että esimiesten ja johdon tulee näyttää esimerkkiä omalla toiminnallaan. Toimintakulttuurin tulee olla avointa, läpinäkyvää, tasa-arvoista ja oikeudenmukaista. Esimiesten tulee itse sisäistää muutokset ja sitoutua niihin sekä niiden läpiviemiseen. On tärkeää saada paitsi tukea, mutta myös kannustusta ja aitoa kiitosta sekä palautetta tehdystä työstä. Esimiehellä tulee olla rohkeutta tehdä vaikeita-kin ratkaisuja ja saattaa asiat loppuun asti.

*Esimiesten tulee näyttää esimerkkiä, asenne muutoksia kohtaan välittyy kyllä. Tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti pitäisi ihmisiä kohdella muutoksissa. Näkisin, että aika tasa-arvoista toiminta onkin tulosityksikön sisällä, ehkei niinkään niiden välillä.*

*On tärkeä saada palautetta. Aika vähän sitä saa. Kiitokset täytyy osata kohdentaa, että mistä se kiitos tulee... Sitä ei aina ihan tiedä...*

*Kaipaam johlolta selkeätä päätöksentekokykyä ja rakennetta, että asiat ei jää ilmaan, vaan on ne sitten isoja tai pieniä, niin niille tulee ratkaisu. Sellainen rasittaa, jos aina vaan keskustellaan, ei saada ratkaisua ja asia siirtyy aina seuraavaan kokoukseen.*

Koronaviruksen vuoksi etätyöhön ja sitä kautta etäopetukseen siirtyminen koettiin isona muutoksena. Etätyö nosti esiin ja entistä näkyvämmäksi myös muutoksen johtamisen osa-alueita. Aineistosta nousi esiin riittävä ja selkeä viestintä sekä tiedottaminen. Vastaajien mielestä koulutuksen järjestämisestä poikkeustilanteessa saatiin oikea-aikaista ja selkeää viestintää sähköpostitse ja Intranetin välityksellä. Tukea digitaalisten välineiden peruskäyttöön koettiin olleen tarjolla riittävästi. Viikoittain Teamsin kautta järjestetty yhteisöllisyyttä tukeva ”virtuaalikaavi” tarjosi mahdollisuuden keskusteluun ja tukeen etätyöskentelytilanteessa. Esimiesten tarjoama tuki ja toiminta tämän muutoksen kohdalla koettiin aiempiin muutoksiin nähden erilaisena, mikä herätti osalla haastateltavista epäilystä kiinnostuksen aitoudesta ja luottamuksesta.

*On järjestetty kyselyjä viikoittain ja palaveri kerran viikossa, jossa kysytään, miten on mennyt ja tuntuu, että vähän turhaankin seurataan kuinka ja miten me tehdään. Että sitä asiaa on kyllä seurattu, että varmasti töitä tehdään. Tulee tunne, että sitä kautta kytätään, ettei lomilla. Sellainen luottamuspuola enemmänkin kuin, että tarvitsisiko nuu nyt apua...*

*Tätä etätyömuutosta on kyllä seurattu kaikella mahdollisella tavalla ja tsempattu viesteillä ”Hyvä, hyvä”. Onko se nyt sitten sitä tukea.*

*Järjestettiin nopealla aikataululla ohjeistusta digiasioihin, mutta itselle tuli paljon uutta. Paljon on menty kantapäänkautta, kun toteutus tuli nopeasti eteen.*

## **Viestintä ja vuorovaikutus**

Muutostilanteista saadaan riittävästi tietoa yleisellä tasolla. Haastateltavat kokivat esimiehen onnistuneen muutosviestinnässään tiedonvälittämisen näkökulmasta hyvin. Kaipaamaan jäätiin vuorovaikutusta, tilaisuutta kysyä ja kommentoida, pyytää ja

saada neuvoja. Muutosten esille tuonnin lisäksi tulisi varmistaa niiden käytäntöön ottaminen.

*Muutoksissa helpottaisi, kun kerrottaisiin sähköposteissa, henkilöstöpalavereissa ja koulutuksissa laajemmin ja syvällisemmin juuri siitä, miten muutokset koskettavat meitä käytännössä osastolla ja opettajana.*

*Yleistä tietoa on tullut paljon. Sähköpostia, webinaaria, kokouksissa kerrottu. Tietoa on ollut saatavilla riittävästi. Itse on täytynyt kuitenkin pohdinnat tehdä ja käytäntöön asiat viedä. Yhteinen keskustelu puuttuu.*

*Viestintää on yleisesti ihan riittävästi niille, jotka sitä niin paljon haluaa.*

Viestintäkanavista haastateltavilla oli selkeä, yhtenevä näkemys. Intranet nähtiin tiedon virallisena paikkana, jollainen sen tavoite koulutuskuntayhtymässä on. Tiedon koettiin olevan osin vaikeasti löydettävissä ja hakusanojen toimimattomia. Toiveena oli Intranetin ulkoasun ja sisällön selkeyttäminen sekä sen ajantasaisuudesta ja päivittämisestä huolehtiminen. Turhien tai vanhojen asiakirjojen ja lomakkeiden karsiminen toisi selkeyttäsi siihen.

*Viestintäkanavien rakenne pitäisi saada selkeämmäksi.*

*Viestintäkanavia on käytössä tänä päivänä paljon. Intra on vähän hankala seurattava, vie paljon aikaa. Sähköposteja tulee paljon, vaikea erottaa ne tärkeät ja se ettei ne hukkuisi siihen massaan.*

Haastateltavat pitivät sähköpostia henkilökohtaisen viestinnän kanssa nopeimmin ja parhaiten tavoitettavana muutosviestinnän kanavana. Sähköpostia koettiin kuitenkin tulevan turhan paljon; eniten turhautti, jos sama sisältö tuli useampaan kertaan. Sähköpostijakeluun tulisi kiinnittää huomiota niin vastaajien kuin lähettäjien, jotta turhaa postia voitaisiin vähentää. Sähköposti ei myös saa olla esimiestyön yksinomainen väline, vaan vuorovaikutteiseen keskusteluun ja aitoon dialogiin tulee järjestää riittävästi aikaa.

*Välillä tulee, on tullut joitakin asioita sähköpostijohtamisena. Ohjetta että "sitä ja tätä, tämmöisiä tiedostoja". Se ei ole sellaista esimiestyötä,*

*jota minä pitäisin hyvänä. Se onneksi on vähenemään päin. Ohjeet, esitykset... ei koskaan päätyneet käyttöön, kun kukaan ei kertonut. Ei ollut kasvoja, ääntä koskaan, ei jalkauttamista. Ne jäi ilmaan.*

*Sähköpostilla tulee tietoa eri johtohenkilöiltä. Samasta asiasta voi tulla kolmekin viestiä, olisi kiva jos tulisi vain yksi.*

Aineistosta nousee esille selkeästi riittävän ajan ja vuorovaikutuksen tarve muutosten aikaansaamiseksi. Muutoksista viestiminen yleisellä tasolla ei vielä aikaansaa muutosta, vaan yksistään saattaa aiheuttaa turhautumista, epävarmuutta sekä osamattomuuden tunnetta ja tätä kautta lisätä työn kuormittavuutta. Aineistosta nousi esiin tarve aidolle ja riittävälle vuorovaikutukselle. Erityisesti viime vuosien radikaalit muutokset ovat lisänneet tarvetta yhteiselle keskustelulle, asioiden pohtimiselle ja tiedon jakamiselle. Kiireisen arjen keskellä aika on rajallista, toiminnan kehittäminen uhkaa jäädä suunnitteluasteelle, kun voimavarat, tiedot ja taidot toteuttamiseen eivät riitä. Aineistosta nousi myös esiin toive esimiehen olevan paremmin tietoinen, mitä ja miten asioita osastolla tehdään, jotta yhteiselle keskustelulle olisi parempi pohja.

*Sopiva määrä tietoa- ja pohdittavaa henkilökunnalle –tyyppinen ajattelu. Johdolla täytyy myös olla selkeä ajatus siitä mitä he itse ajattelevat jostakin ja miten perustelevat oman ajatuksensa. Että jotkin asiat eivät olisi kysymyksiä henkilökunnalle... jos takana on vasta vaikka lyhyt diasitys taustalla, eikä ole ehtinyt ajattelemaan, paneutumaan, niin henkilöstön jäsenenä tuntuu haasteellisesta ottaa kantaa, kun ei vielä tiedä mitä kaikkea siihen liittyy. Demokratia on hyvä asia, mutta ei niin että aina kaikkien pitää miettiä kaikkea.*

*Paljon puhutaan, että vuorovaikutusta on, mutta syvälinen pohdinta on jäänyt tässä muutoksessa (reformissa). Sitä pitäisi edelleen olla.*

*Joskus huomaa, että henkilöstö miettii, miten joku asia pitäisi tehdä. Kaikki askartelee saman asian ympärillä ja kyselee vuorotellen toisiltaan ja jokainen sitten tekee jonkun ratkaisun. ”Tehdään nyt sitten tällä kertaa, vaikka näin”.*

*Toivoisin esimiehen järjestävän aikaa yhteiselle keskustelulle, vuorovaikutukselle. Kiireessä ja arjessa sitä vaan yrittää selviytyä yksin, aikaa ei riitä muuhun. Johto ei ehkä tiedosta tätä ristiriitaa kehittämisen ja yhteisen suunnitteluajan suhteen...*

### 4.3 Työhyvinvointi muutoksessa

Tutkimusosion alussa käsiteltiin sitä, millaisia muutosten vaikutukset ovat olleet haastateltaville. Aineistosta nousi esiin organisaation suuri muutosten määrä ja sen mukanaan tuomat tunteet. Erityisesti reformi koettiin ulkoa ohjattuna muutoksena, johon itsellä ei ollut mahdollisuutta vaikuttaa. Avoin vuorovaikutus, luottamus sekä mahdollisuus oman työn suunnitteluun ja pohdintaan nousivat aineistosta esille merkityksellisinä tekijöinä työhyvinvoinnin säilyttämisen kannalta. Haastateltavat kokivat oman työn merkitykselliseksi, ja mahdollisuus toteuttaa sitä itselle luontaisella tavalla lisäsi työn hallinnan tunnetta muutoksissa. Organisaation sisäiset sekä ulkoiset koulutukset ja kouluttautumismahdollisuudet auttavat yksilöä kehittymään ja kehittämään omaa työtä vastaamaan muutosten vaatimuksiin.

Muutoksilla on vaikutusta myös työhyvinvointiin. Yhtenä suurimmista muutoksista on nähtävissä ammatillisen koulutuksen reformi, jonka vaikutukset yhdessä tiukentuneen taloudellisen tilanteen kanssa ovat olleet mittavia. Haastateltavat tuovat esille muuttuneen työn mukanaan tuoman kiireen, epävarmuuden ja työn pirstaleisuuden.

*Tiedän muutosten johtaneen uupumukseen joidenkin työtovereiden kohdalla. Itse en stressaa, asiat kyllä järjestyvät.*

*En ole sinut tämän etätyön kanssa. Oli hyppy tuntemattomaan, paljon uutta teknistä opittavaa itsellekin sen lisäksi, että opetettava sisältöä piti katsoa uudesta näkökulmasta. En tiedä toiminko nyt oikein vai pitäisikö toimia toisin.*

*Työn pirstaleisuuden vuoksi ei jää aikaa ajatteluun ja paneutumiseen, vaikka kaikki työtehtävät sitä vaatisi. Tulee kokemus, ettei aikaa riitä työpäivässä, ajatus ei siirry sekunnissa myöskään seuraavaan työhön, sellainen on työssä joskus aika haasteellista.*

Lähityöyhteisöllä on suuri merkitys työhyvinvointiin. Muutoksista keskustellaan ja ratkaisuja pohditaan erityisesti lähimpien työtovereiden kanssa. Haastateltavat kokevat saavansa merkittävää tukea muutostilanteissa omilta työtovereilta yhteisten keskusteluiden kautta. Aikaa keskusteluille ja yhteisille pohdinnolle tulisi varata enemmän.

*Lähityöyhteisöllä on ollut suuri merkitys hyvinvoinnille näiden muutosten keskellä. Itsellä on tosi hyvät työkaverit ja meillä on kivaa yhdessä. Kannustetaan toisiamme, läpikäydään yhdessä asioita, annetaan neuvoja ja saadaan toisista tukea.*

*Lähityöympäristö on se tärkein juttu jaksamisen kannalta. Tiedän että asiassa kuin asiassa voin kollegaani lähestyä. Voin puhua vapaasti ja olla myös erimieltä. Keskustelu ja ajatustenvaihto on tärkeitä. Siihen tulisi varata johdantasolta myös aikaa.*

Aineistosta nousee esiin haastateltavien erilaiset kokemukset ja käsitykset johdon suhtautumisesta työhyvinvointiin. Osa haastateltavista kokee organisaation olevan kiinnostunut työntekijöiden hyvinvoinnista ja jaksamisesta, mikä näkyy muun muassa tarjolla olevina työterveyspalveluina ja kuntayhtymän tarjoamina etuuksina. Osa ei näe johdon olevan kiinnostunut siitä, miten työntekijät voivat ja jaksavat tehdä työtään muutosten keskellä. Tämä näyttäisi perustuvan siihen, ettei johto tai esimiehet ole läsnä arjessa. Kerran vuodessa kehityskeskusteluissa työhyvinvoinnin esille ottaminen tuntuu pinnalliselta.

*Organisaatio on mielestäni panostanut työhyvinvointiin ja hyvinvoinnista kysellään.*

*Ei kauheasti kysellä ”miten sinulla menee”. Pitäisi huomioida enemmän, erityisesti henkistä puolta ja jaksamista muutostilanteissa.*

*No, kehityskeskusteluissa kerran vuodessa kysellään, tilanteet kuitenkin elävät ja muuttuvat...*

Työssäjaksamisen kannalta palaute koetaan tärkeänä. Opettajana palautetta toivotaan ja saadaan opiskelijoilta, mutta tärkeäksi koetaan myös esimiehen antama palaute. Palaute tulee antaa aiheesta ja oikein kohdistettuna, jotta se koetaan merkityksellisenä.

*Työssäjaksamisen kannalta palaute on tärkeää ja molemmin suuntaisena (positiivinen ja negatiivinen) mieluummin.*

*Palautetta olisi kiva saada esimiehiltäkin, poistaisi epävarmuutta, kun tietäisi suunnan olevan oikea omassa työssä.*

Työhyvinvoinnin edistämisen ja työilmapiirin kannalta nähtiin työaikana järjestettävät yhteiset, vapaamuotoiset tapahtumat. Kuntayhtymän johdon toivottiinkin huomioivan työhyvinvointia muutosten keskellä entistä enemmän. Tyky-päivät koetaan hyväksi ja niiden määrän toivotaan tulevaisuudessa lisääntyvän. Erityisesti oman oppilaitoksen kesken järjestettäviä tapahtumia toivotaan enemmän. Yhteisen tekemisen kautta luodaan yhteishenkeä ja tutustutaan toisiin, mikä helpottaa yhdessä tekemistä.

*Olisi kiva nähdä, että johto mahdollistaisi aktiivisesti työhyvinvointiin liittyvien tapahtumien järjestämistä, vuosityöaikamallin mukaan se olisi mahdollistakin. En nyt sano, että ihan kielteistä kantaa heillä on, mutta ei se myöskään ole kulkenut niin kuin vuosia takaperin.*

*Joskus menneisyydessä oli omassa oppilaitoksessa säännöllisesti yhteisiä päiviä, kun kokoonnuttiin, ne oli kivoja ja tärkeitä yhteishengen kannalta. Vapaamuotoisina kaikki ei nykyään enää halua niihin osallistua, mutta olisi tärkeitä olla yhteistä tekemistä työn ulkopuolellakin ihan vain toisiimme tutustuaksemme paremmin. SASKYN yhteisissä tapahtumissa sitä hakeutuu helposti tuttujen ihmisten pariin ihan siksi, kun muuten sitä aikaa ei ole, verkostoituminen ei muiden kanssa niin onnistu.*

*Kanssakäymistä helpottaisi, kun olisi säännöllisesti mukavaa yhteistä tekemistä, jonka kautta toinen tulisi tutummaksi.*

Haastateltavat tiedostavat oman vastuunsa työhyvinvointiin liittyen. Omasta jaksamisesta muutosten keskellä pyritään pitämään huolta, mutta arjessa ja jatkuvan muutoksen tuoman kiireen keskellä se ei ole aina helppoa. Osa haastateltavista toi esille, miten työpäivän tai viikon jälkeen he ovat työtovereiden kanssa yhteydessä ja keskustelevat erityisesti työhön liittyvistä haasteista ja muutoksista. Yhteydessä ollaan jonkin verran myös kuntayhtymän toisten yksiköiden, saman alan työntekijöiden kanssa.

*Jaksamisen kannalta olisi tärkeitä vapaa-ajalla olla tekemistä, joka puhdistaa ajatuksia ja saa irti arjesta. Välillä on vaikea päästä irti. Ajatukset tulee uniin ja suihkussa tai kävellessä tulee ajatus ”ai niin mä olen unohtanut, pitäis...” Aina välillä on riittämättömyyden tunne, tuntuu ettei mikään aika riitä vaikka kuinka kaikkea tekisi. Sitä miettii missä se raja menee...*

*Kotona täytyy asiat olla kohtuullisessa kunnossa, että jaksaa töissä ponnistaa työhön. Omasta jaksamisesta pitää huolehtia myös itse. Toisaalta ei jokainen päivä voi olla 100 % päivä työssä. Itselle pitää olla armollinen.*

*Soitellaan puolin ja toisin eri osastojen kanssa ja mietitään että mitä ihmettä tässä nyt taas tapahtui... Yhteyttä pidetään myös toisen yksikön kanssa ja tuetaan toisiamme tarvittaessa.*

Etätyöhön siirtyminen oli suuri muutos, ja kuten jo aiemmin tuli esille, esimiesten nähtiin tukeneen siihen siirtymistä hyvin. Haastateltavat toivat esiin poikkeusaikana oman oppilaitoksen sisällä maanantai-iltapäivisin järjestetyn ”virtuaalikalvotunnin”. Teamsin kautta järjestetty keskustelutunti mahdollisti esimiehen viestinnän ja ajan tasalla pitämisen korona epidemian aikana. Henkilökunnalla oli mahdollisuus kertoa omia kuulumisia, voitiin jakaa huolia ja murheita ja mahdollisesti saada myös uusia ideoita ja ratkaisuja yhteisen pohdinnan ja keskustelun kautta. Aineistosta nousi esiin se, että vaikka kaikilla oli omat haasteensa etäopetukseen siirtymisessä, niin silti lähdettiin avoimesti auttamaan ja tukemaan työtovereita. Koronaepidemia aiheutti epävarmuutta henkilökunnan keskuudessa ja huolta myös työn jatkumisesta. Yhteistointamenettelyistä ajan tasalla pitäminen nähtiin positiivisena asiana. Esimiesten nähtiin myös pyrkivän ratkomaan asioita parhaalla mahdollisella tavalla poikkeuksellisessa tilanteessa.

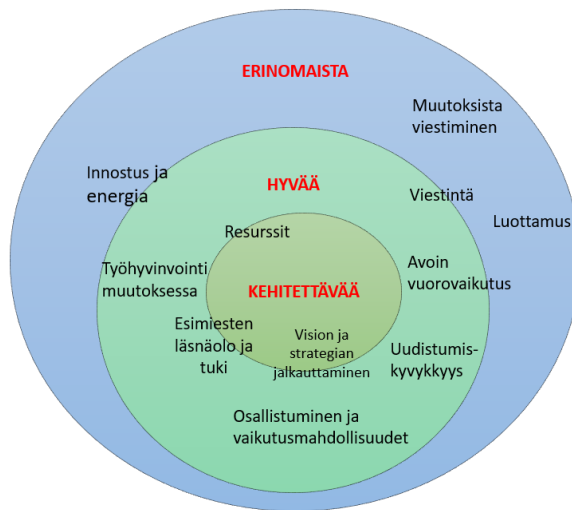
## 4 Pohdinta

### 4.1 Tutkimuksen keskeiset tulokset

Tässä tutkimuksessa tavoitteena oli selvittää ammatillisen koulutuskuntayhtymän opetushenkilöstön kokemuksia ja käsityksiä muutosjohtamisesta. Muutosjohtamisen nykytilan tarkastelun lisäksi pyrittiin tunnistamaan tekijöitä, jotka voivat tukea muutosten onnistumista. Tässä luvussa kuvataan tutkimuksen johtopäätökset taustalla olevaan teoriaan ja aikaisempiin tutkimuksiin peilaten. Lisäksi käsitellään tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä sekä esitetään mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

Tutkimuksen perusteella voi todeta ammatillisen koulutuksen todella olleen suurten muutosten kourissa viime vuosien aikana. Muutosten lisääntymisestä kertoo myös haastateltavien esiintuoma lisääntynyt koulutusten määrä ja tarve. Erityisesti ammatillisen koulutuksen reformi yhdistettynä tiukkaan taloudelliseen tilanteeseen nousi esille haastateltavien kertomuksissa samoin kuin aineiston keruuvaiheeseen osunut koronaepidemia ja sen myötä etäopetukseen siirtyminen. Kaiken tämän taustalla on lisäksi kohdeorganisaation useat fuusiot viime vuosien aikana. Huuhkan (2010, 161) mukaan ison haasteen organisaatiokulttuurimuutokselle tuo jo aiempien organisaatioiden kulttuuri. Muutosjohtamisen tarkastelu tässä kontekstissa oli antoisaa, mutta saattoi olla vaikuttamassa merkityksellisesti myös tutkimustuloksiin.

Kokonaisuudessaan voi todeta kuntayhtymän onnistuneen isojen muutosten johtamisessa verrattain hyvin: eräs haastateltavista totesi ”kun toiminta on pysynyt hyvin käynnissä ja asiat rullaavat eteenpäin, niin kyllä meidän on täytynyt meiltä vaadittuja asioita aika hyvin eteenpäin viedä”. Toimintakyvyn säilyttäminen muutosten myllyryksessä ei ole itsestäänselvyys, vaan johtamista vaativaa tasapainottelua asioiden ja ihmisten johtamisen välimaastossa. Haastateltuaineiston perusteella muodostui kuva kuntayhtymän muutosjohtamisen nykytilasta ja henkilöstön sille asettamista odotuksista. Tutkimuksen keskeisistä tuloksia kuvaamaan laadittiin oheinen kaavio.



Kuvio 10. Muutosjohtamisen osa-alueiden keskeiset tulokset suhteutettuna koettuun toteutuksen tasoon.

Kaaviosta on hahmotettavissa myös se, millaisella tasolla haastatteluiden perusteella voidaan muutosjohtamisen eri osa-alueiden nähdä aineiston keruun hetkellä olevan. Muutoksen tekevät arjen toimijat, tässä tapaustutkimuksessa kuntayhtymän opetushenkilöstö. Muutosten aikaansaaminen edellyttää hyvää esimiestyötä ja näin ollen tekee siitä myös haasteellista. Ponteva (2012,15) toteaa, että muutosjohtaminen on haasteellista, ja muutosta ei saada aikaan pakolla, vaan sen toteuttamiseksi vaaditaan riittävästi ”aikaa, tietoa ja tukea”. Muutosjohtamisessa on ennen kaikkea kyse ihmisten johtamisesta. Nopeasti muuttuvan toimintaympäristön vaatimuksiin vastaaminen edellyttää, että kaikki organisaation jäsenet kehittävät työtään sekä toimintaansa ja yhdessä esimiehen tuella ottavat käyttöön uusia tapoja toimia. (Korhonen ym. 2019, 13.)

Tutkimuksen kohteena olleen kuntayhtymän muutokset nähtiin ulkopuolelta, opetusministeriön taholta tulleina uudistuksina. Reformiin ei nähty itsellä olevan juurikaan vaikutusmahdollisuutta; kuitenkin kyse on isosta uudistuksesta, joka edellyttää toimintatavan muutosta. Juuti ym. (2014) mukaan isojen uudistusten onnistumisen esteeksi voi muodostua vanhojen toimintatapojen muuttaminen tai niistä poisoppiminen. Tästä syystä muutoksia tulisi johtaa vaiheittain, jotta niihin sopeudutaan ja muutokset voivat tulla osaksi identiteettiä. (Juuti ym. 2014, 136–137.)

Kohdeorganisaatiossa on ollut useita isoja muutoksia, jotka kohdistuvat koko organisaation toimintaan. Stenvallin ym. (2007, 26) mukaan kyseessä onkin laaja-alainen ja radikaali muutostyyppi, joka toteutuu vielä nopeassa aikataulussa. Tällöin myös riskit ovat korkeita ja muutoksen johtamiselta vaaditaan kokemusta sekä muutosjohtamiseen liittyvän teorian ymmärrystä. Valmistautumisaikaa useimpiin muutoksiin, kuten reformiin on ollut niukasti kaikilla toimijoilla.

Haastatteluiden kautta ilmeni opettajilla olevan vahva ammatti-identiteetti, joka saattaa hidastaa oman ajattelu- ja opetustavan muuttamista, jota esimerkiksi reformi vaatii. Voimakasta muutosvastarintaa ei näytä esiintyvän, vaikka se hyvin luonnollista isojen muutosten kohdalla olisi. Vastaajien mielestä ylin johto oli ensi sijassa vastuussa reformiin liittyvästä suunnittelu- ja strategiatyöstä. Varsinaisen muutoksen tekivät tai jättivät tekemättä kuitenkin opettajat. Haaga-Helian tutkimusraportissa Bergström ym. (2017) kuvaavat opettajien johtamista erityisesti asiantuntijuuden kehittymisen mahdollistajana ja kehittävän toimintakulttuurin edistäjänä. Heidän tutkimuksensa mukaan opettajuuden muutoksen tulee lähteä opettajan henkilökohtaisesta asenteesta. (Bergström ym. 2017, 21.)

### **Muutoksista viestiminen, viestintä, luottamus ja avoin vuorovaikutus**

Henkilöstön kokemukset muutosprosessista olivat enimmäkseen myönteisiä. Viestintää muutoksiin liittyen koettiin olleen riittävästi ja sen nähtiin olevan avointa. Viestinnän koettiin myös tavoittavan nopeasti. Tietoa jaettiin johdon tasolta, kun sitä saatiin, ja henkilökunta pidettiin ajan tasalla. Toisaalta viestinnän koettiin olevan jo liiallista, erityisesti jos sama asia välitettiin sähköpostilla useamman eri toimijan taholta. Intranetin, kuntayhtymän virallisen viestintäkanavan toivottiin olevan selkeämpi. Asioiden pitää olla ajan tasalla ja tiedon helposti löydettävissä, erityisesti muutoksessa, jossa toimintaohjeet täsmentyvät tiheästi. Viestinnänkanavina parhaiten toimivat henkilökohtaiset keskustelut tai henkilöstöpalaverit silloin, kun niissä mahdollistuu dialogi.

Haastateltavat kertoivat tuntevansa esimiehen luottavan itseensä ja omaan tekemiseensä. Kalliomaan ym. (2010, 41) mukaan luottamus vaatii vuorovaikutusta syntyäkseen. Erityisesti luottamus esimieheen kasvaa ajan ja yhteisten keskusteluiden kautta. Luottamus mahdollistaa myös avoimen ajatustenvaihdon työntekijöiden ja esimiesten välillä, ja ilmoille heitettyjen ajatusten ja kokemusten kautta voidaan tehdä puolin ja toisin ahaa-elämyksiä. Haastateltavat toivat esille itsenäisen työn tekemisen ja esimiehen antaman mahdollisuuden tehdä työtä itselle ominaisella tavalla, mikä työn mielekkyyden ja hallinnan kannalta mielletään tärkeäksi. Toisaalta jos muutos vaatii työntekemisen kannalta muutoksia työtapoihin, aiheuttaa tämä entistä enemmän myös haasteita, mikäli muutosten välttämättömyyttä ei nähdä.

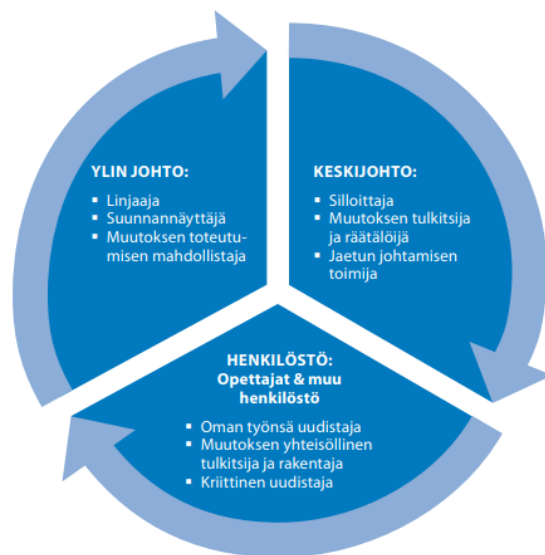
Tutkimuksen perusteella viestinnältä toivotaan enemmän vuorovaikutteisuutta, joka mahdollistaisi tilaisuuden kysyä ja tulla kuulluksi. Vuorovaikutteisen viestinnän kautta esimiehellä on mahdollisuus huolehtia keskustelun pysymisestä rakentavalla pohjalla, tavoitteeseen suuntautuneena, ja samalla esimies voi varmistaa viestin perillemenon (Juholin 2009, 126; Stenvall ym. 2007, 63). Tutkimuksen perusteella välittyi kuva opettajien sisukkuudesta toteuttaa ja vastaanottaa muutoksia. ”Purraan hammasta” ja tehdään, vaikka samaa mieltä ei oltaisi. Näiden tunnetilojen purkaminen ja esiin saaminen keskustelun ja vuorovaikutuksen kautta olisi tärkeää muutosvastarinnan ja konfliktien ennaltaehkäisyssä kannalta. Ajan myötä riski asioiden kasaantumiseen ja ylikuormittumiseen nousee, ja tilanne voi purkautuessaan aiheuttaa suurta harmia.

### **Osallistuminen ja vaikutusmahdollisuudet ja uudistumiskyvykyys**

Osallistumis- tai vaikuttamismahdollisuuksien koettiin olevan puutteelliset, toisaalta ymmärrettiin, että ulkoa ja ylhäältä päin tulevalle reformille jäi opettajalle lähinnä toteuttajan rooli. Muutokseen sitoutumisen näkökulmasta on tärkeitä, että henkilöstö kokee pääsevänsä osalliseksi muutosprosessissa, ja yksinkertaisimmillaan tämä tarkoittaa mahdollisuutta kertoa oma mielipide, ideat ja ajatukset (Mielekkään organisaatiomuutoksen periaatteet, n.d). Osallistamista näyttäisi olevan vaikea aina nähdä ja tiedostaa. Haastatteluissa tuli esille johdon taholta runsas tiedottaminen, viestintä, erilaisten koulutusten järjestäminen ja keskustelumahdollisuudet, joilla muutoksiin

on pyritty henkilökuntaa osallistamaan ja sitouttamaan. Erilaisten työryhmien, tiimien ja hankkeiden kautta osa haastateltavista on päässyt osallistumaan enemmän muutosten suunnitteluun ja toteuttamiseen; olisikin tärkeätä päästä jalkauttamaan niissä kehitettyjä asioita entistä enemmän.

Bergström ym. (2017) tutkivat muutoksen johtamista reformissa ammatillisissa toisen asteen oppilaitoksissa ja totesivat muutosjohtamisen positiivisen kierteen vaativan kokonaisvaltaista organisaation muutosten tarkastelua. He muistuttavat, ettei kiireen keskellä tule unohtaa jo tehtyjä uudistuksia, vaan uusi kokonaisuus voidaan synnyttää vanhan päälle rakentaen.



Kuvio 11. Positiivinen kierre Bergströmin ym. (2017, 57) kuvaamana reformissa.

Bergströmin ym. (2017) tutkimuksessa tuli esille tarve näkyvään johtamiseen ja johtajan näkyvillä olemiseen. Työntekijän ja johdon on tunnettava toistensa arki sekä työn sisältämät haasteet. Heidän tutkimuksensa osoitti, ettei esimies ollut tietoinen opettajan konkreettisesta arjesta, ilmiö esiintyi myös johdon ja keskijohdon välillä. (Bergström ja Mäki 2017, 57.) Tämä näkyi myös omassa tutkimuksessani. Puolet haastateltavista toi esille toiveen esimiehen paremmasta tietoisuudesta käytännön arjen toimintaan liittyen. Muutosten nopeus ja niiden toteuttaminen arjessa oman työn ohella kuormittavat. Ilman ajoittaisia pysähtymisiä ja reflektointia on vaikea

nähdä, mitä on saavutettu ja edetäänkö tavoitteiden suuntaisesti. Esimiehen tulisi siis olla perillä nykytilanteesta, jotta henkilöstö ei kokisi muutoksia turhana ja toimimattomina.

Tutkimustulosten mukaan lähityöyhteisö koetaan tärkeänä ja merkittävänä tukena muutosten toteuttamisessa. Työyhteisössä tiedostetaan muutosten toteuttamisen olevan eri vaiheissa eri henkilöillä, samoin kuin muutosvalmiuden. Esimiehien olisi tärkeätä löytää areena jo syntyneiden kokemusten jakamiseen ja yhteiseen keskusteluun. Uudistumiskyvykkyys kasvaa muutosten myötä. Tutkimustulosten pohjalta haastateltavat näkevät opettajantyöhön sisältyneen aina muutoksia. Muutoksiin sopeutuminen näkyi myös haastateltavien kertomuksissa. Resilienssi kasvaa muutosten myötä ja tämä välittyi myös haastateltavien kyllä tästä selvitään -asenteesta. Tarvitaan kuitenkin tukea, jotta muutosten tuomista haasteista selvitään työkyky ja -hyvinvointi säilyttäen. Yhteisen ongelmanratkaisun ja yhdessä tekemisen kulttuurin myötä myös organisaatioon synnytetään resilienssiä ja jatkuviin muutoksiin kyetään sopeutumaan. Muutokset kasvattavat uudistumiskyvykkyyttä, mutta edellyttävät esimiehiltä myös hyvää muutosten johtamista, jotta työhyvinvointi säilytetään niin yrityk-, työyhteisö- kuin yksilötasollakin (Onnistunut muutos, n.d, 4). Useat samanaikaiset ja jatkuvat muutokset kuormittavat. Oman osaamisen päivittäminen ja omasta jaksamisesta huolehtiminen ovat yksilön vastuulla, mutta tutkimuksen mukaan haastateltavat toivoivat esimiehen osoittavan myös entistä enemmän kiinnostusta tähän. Esimiehen toivottiin myös olevan aloitteentekijänä yhteisen ajan järjestämisessä ja työntekijöiden kuuntelemisessa.

### **Vision ja strategian jalkauttaminen, resurssit, esimiesten tuki ja läsnäolo**

Tutkimuksen perusteella muutosjohtamisessa kehittämistä kaipasi erityisesti vision ja strategian jalkauttaminen, riittävien resurssien varmistaminen sekä esimiesten tuki ja läsnäolo. Muutosprosessin toteutuksen kannalta vision ja strategian jalkauttaminen ymmärrettävästi ja selkeästi kaikille organisaation jäsenille on tärkeää. Ne toimivat tiekarttana muutosten toteuttajille, ja kun suunta on selvillä, voidaan tarvittavaa osaamista lähteä hankkimaan ja kehittämään, niin työntekijöiden itsensä kuin esi-

miestenkin aloitteesta. Hyvällä strategialla on tuotavissa johdonmukaisuutta henkilöstön toimintaan muuttuvassa ympäristössä. Johdon ja työntekijöiden yhteisen keskustelun kautta mahdollistetaan strategian toteuttaminen tavoitteiden suuntaisesti. (Juholin 2009, 118–119; Vuorinen, 2013.)

Resursseilla tarkoitetaan erityisesti realistisia tavoitteita ja aikatauluja, joihin voidaan sitoutua muutosten toteuttamiseksi. Koulutuskuntayhtymän strategisena keinona on nähtävissä johdon antama vapaus ja kannustus uusien asioiden kokeilemiseen. Esimiehen ja johdon tulee tällöin mahdollistaa kehittäminen (Vuorinen 2013). Tutkimuksen mukaan esimiehiltä odotetaan parempaa läsnäoloa ja tukea kehittämisen mahdollistamiseksi ja uusien toimintatapojen käyttöönottamiseksi. Tuen muotona esimerkiksi reformin toteutumisessa nähdään ensisijaisesti vuorovaikutuksen, yhteisen suunnittelun ja pohdinnan mahdollistaminen. Erityisesti toivotaan riittävän ajan ja tilan järjestämistä asioiden käsittelyyn yhdessä ja yksin. Tutkimuksessa tuli esille myös etäjohtamisen onnistuvan hyvin silloin, kun yhteys muuten on saatavilla ja rakenteet sekä yhteistyö ovat toiminnan ylläpitämiseen ja kehittämiseen kunnossa. Juholin (2009, 133) mukaan esimiehen tärkeimmäksi tehtäväksi muutostilanteissa muodostuu muutoksen näkyväksi tekeminen koko prosessin ajalta. Hänen tulee myös antaa toimintaa ohjaavaa palautetta.

### **Työhyvinvointi, innostus ja energia**

Työhyvinvointi on koetuksella erityisesti muutoksessa, ja muutoksia kuntayhtymässä on ollut runsaasti viime vuosien aikana. Tutkimuksen mukaan muutoksessa, kuten arjessa yleisesti eniten kuormittavat asioiden epäselvyys ja kiire. Aikaa suunnittelulle, yhteiselle pohdinnalle ja tuelle ei aina nähdä olevan riittävästi. Esimiestyön haasteellisuus muutoksien kohdalla tulee esille myös haastateltavien kertomuksissa. Haastateltavat näkevät esimiesten olevan muutoksessa myös kovan paineen alla. Aika esimiehen fyysiselle läsnäololle on vähentynyt, tapaamisten järjestäminen ja sähköposteihin vastaaminen on myös venynyt. Esimiehen voi olla myös haasteellista ottaa vastaan työntekijöiden negatiivisävytteisiä näkemyksiä, joita arjen pyörittäminen muutoksessa tuo eteen. Tällä on iso vaikutus myös työyhteisön ilmapiiriin, ja asioiden

esille ottamisen kynnyksen voi joissakin tapauksissa nähdä kasvaneen, millä voi olla pidemmän päälle haitallisia vaikutuksia työyhteisössä.

Laurila (2017) tutki väitöskirjassaan muutosjohtajuutta esimiestoiminnan ja ihmisten johtamisen näkökulmasta. Hän päätyi lopputuloksena neljään erilaiseen käsitykseen hyvästä muutosjohtajuudesta, joka edellyttää esimieheltä tasapainottelua alaisten erilaisten, jopa vastakkaisten odotusten välillä. Esimiehiltä odotettiin *jämäkkää* ohjaamista, johon liittyi selkeät tavoitteet, resurssit ja seuranta. Toisaalta odotettiin taas *osallistamista*, jossa johtajuus oli jaettua ja muutokset suunniteltiin yhdessä. Esimiehen odotetaan *innostavan* alaisia tunteisiin vaikuttamalla. *Emansipoiva* muutosjohtajuus on Laurilan kehittämä käsite, jolla hän tarkoittaa työntekijöiden tunnereaktioiden ymmärtämistä ja huomioimista. Työntekijät kokevat saavansa tukea kuuntelevalta ja empaattisuutta ilmaisevalta esimieheltä. Esimiehen tuki syntyy huolien kuuntelusta, empatian ilmaisusta, joka vaatii vuorovaikutuksellista suhdetta. Samat eriävät odotukset ja toiveet esimiestyölle olivat nähtävissä erityisesti jämäkän, osallistavan ja emansipoivan esimiestyön osalta tässä tutkimuksessa.

Uutelan (2019) väitöstutkimuksen mukaan esimiehen valmennuksellinen työote koettiin työssä oppimisen mahdollistajaksi ja työhyvinvoinnin edistäjäksi viidessä ulottuvuudessa: työssä oppimisen mahdollistajana ja arjen sujuvuuden huolehtijana, rakentavan, oppimista edistävän palautteen antajana, työhyvinvoinnin tekijöiden vahvistaja, edistäjänä yhteisöllisyydessä ja vuorovaikutteisuuksessa sekä työntekijöiden tuntemuksen ja luottamuksellisten suhteiden rakentamiseen panostaja. Valmentava esimiestyö sopii muutostilanteisiin, mitä vahvistaa omassa tutkimuksessani tulleet samansuuntaiset toiveet esimiestyölle.

Tutkimuksessa tuli esille erityisesti lähityöyhteisön ja kollegojen vertaistuen suuri merkitys työn kehittämiseksi ja sitä kautta työhyvinvoinnille. Esimiesten toivottiinkin huolehtivan yhteisen pohdinnan ja vuorovaikutuksen riittävästä resursseista. Vapaa- muotoista, mukavaa yhdessäoloa ja tyky-päiviä toivottiin työyhteisön me-hengen, ilmapiirin ja yhteistyön helpottamiseksi ja sujuvoittamiseksi erityisesti vastapainona kiireiselle, suorituskeskeiselle arjelle. Lähes kaikkien haastateltavien kertomuksissa

tuli esille, miten aiemmin toteutettujen yhteisten retkien tai matkojen kautta on tutustuttu toisiin uudella tavalla, löydetty toisten vahvuuksia ja opittu tekemään yhteistyötä myös erilaisten ihmisten kanssa. Juutin ym. (2014, 249) mukaan työyhteisötaidot tuovat esiin vuorovaikutukseen liittyvän osaamisen merkityksen, ja johdon tuleekin tarjota ”foorumeita, joissa jokainen työntekijä voi rakentaa suhdetta sekä työhön että omaan työyhteisöönsä”.

Muutosprosessi reformin osalta, kuten myös yhteisten toimintaprosessien luonti fuusioiden jäljiltä, on osin vielä kesken. Muutosten toteuttaminen vie aikaa ja vaatii koko organisaation tekemää yhteistyötä. Tutkimuksen tuloksista voi päätellä, että pitkän uran kuntayhtymässä tehneet haastateltavat ovat edelleen sitoutuneita työhön, innostuneita ja halukkaita tekemään sitä parhaimmalla mahdollisella tavalla. Tiirilän (2016, 60) mukaan innostusta tuottaakin usko esimiehen luottamukseen ja mahdollisuus vaikuttaa siihen, miten työtään toteuttaa.

Tutkimuksen aikana tullut koronaepidemia ja sen takia etäopetukseen siirtyminen oli yksi esimerkki organisaation uudistumiskyvykkyydestä. Työntekijät tekivät muutoksen yhdessä työtovereiden ja esimiestensä tuella. Yhdessä tekemisen kulttuuri kuului haastateltavien kertomuksissa. Opettajat ovat alansa asiantuntijoita, mutta tarvitsevat johdon tukea, rakenteita ja yhdessä kehittämistä muutosprosesseissa. Työntekijät odottavat nimenomaan esimiehiltä sitoutumista muutosten tukemiseen arjessa. Ylemmän johdon tulee myös ymmärtää lähiesimiesten suuri merkitys muutosten läpiviennille ja taata heille riittävät resurssit tähän työhön.

## **4.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys**

Tutkimuksen onnistumista mittaa sen kyky vastata luotettavasti tutkimuskysymyksiin. Aineiston ja tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan validiteetilla ja reliabiliteetilla. Tutkimuksen validiteettia tulee pohtia tutkimusmenetelmän valinnan yhteydessä, koska se ilmaisee sitä, miten hyvin tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä mittaa sitä, mitä on tarkoituskin selvittää. Reliabiliteetti ilmaisee, miten luotettavasti tutkimusmenetelmä mittaa haluttua asiaa ja on toistettavissa. (Heikkilä 2014, 27–28.)

Ennen teemahaastattelurungon laatimista tutkija perehtyi muutosjohtamisen teoriaan ja aikaisempiin tutkimuksiin, jotta ilmiön keskeiset käsitteet saatiin selville. Tutkimuskysymyksiin vastaamisen varmistamiseksi laadittiin apukysymyksiä, joita haastattelun edetessä oli mahdollista hyödyntää. Tässä tutkimuksessa keskityttiin yhden ryhmän opetushenkilöstön näkemyksiin, koska haluttiin nimenomaan tuoda esille, miten he kokevat esimiesten ja johdon tavan toteuttaa muutostyötä. Tutkimukseen osallistuneilla kuudella haastateltavalla oli kokemusta organisaation muutoksista ja niiden johtamisesta. Haastattelujen määrää voi pitää riittävänä, sillä aineistosta oli havaittavissa kylläntymistä. Ennen haastatteluja tiedoksi annetut teemat olisivat voineet sujuvoittaa itse haastattelutilannetta, toisaalta saatekirjeessä pyrittiin pohjustamaan mahdollisimman hyvin tutkimuksen aihetta, tavoitetta ja tarkoitusta.

Tutkimuksen tekijänä työskentelen itse tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa, joten samaistumisen mahdollisuus on olemassa. Tästä syystä kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin sanasta sanaan. Haastattelut myös luettiin useaan kertaan litteroinnin jälkeen, teemoiteltiin ja näin varmistettiin tulosten tulkinta kerätyistä aineistosta. Tulosten luotettavuutta lisää myös haastateltavien suorat lainaukset. Aineiston ja tulosten syvällisempi tulkitseminen toisaalta mahdollistuu, kun tutkimuskohde on entuudestaan tutkijalle tuttu. Tutkimuksessa toimijoiden yksityisyyttä haluttiin suojella niin, ettei heitä voi lainauksista tunnistaa tai yhdistää tiettyyn oppilaitokseen. Tästä syystä tutkittua yksikköä ei tuoda julki eikä haastateltavien suoria lainauksia eritellä.

Tutkimuksen luotettavuutta parantaa sen mahdollisimman tarkka raportointi. Opin näytetyössä on raportoitu tutkimusaineiston kokoaminen ja analysoiminen kuten ne etenivät. Koulutuskuntayhtymän muutosprosessi on vielä monelta osin kesken, joten todennäköisesti tutkimuksen toistaminen toisi erilaisen tuloksen ihmisten kokemusten ja ajatusten mahdollisesti muuttuessa ajansaatossa. Aikaisempien tutkimusten valossa tosin näyttää siltä, että tutkimuksen tulokset ovat osin siirrettävissä asiantuntijaorganisaatioiden muutosprosessien tarkasteluun. Tutkimus antaa samantyyppisille muutoksia läpikäyville organisaatioille tietoa siitä, millaisiin asioihin tulisi erityisesti kiinnittää huomiota muutosten aikaansaamiseksi.

Stenvallin ym. (2007, 21) mukaan muutoksista suurin osa epäonnistuu. Jatkotutkimuksena olisi kiinnostavaa keskittyä tarkastelemaan, mitä konkreettisia reformin vaatimia muutoksia organisaatiossa on lopulta todella tapahtunut. Yleisesti ottaen tutkimuksia henkilökunnan näkökulmasta muutosjohtamiseen on vielä vähän, joten uusia tutkimusmahdollisuuksia sillä saralla on vielä paljon. Lisäksi olisi mielenkiitoista tutkia, näkeekö johto ja henkilökunta muutoksetilän samanlaisena vai eroavatko näkemykset toisistaan ja missä osa-alueissa suurimmat eroavaisuudet kenties ovat nähtävissä ja löytyykö tälle selitystä.

Tapaustutkimuksen valinta mahdollisti muutosjohtamisen nykytilanteen kokonaisvaltaisen tutkimisen todellisessa elämässä muutosten keskellä. Toimintaympäristö korostuu tapaustutkimuksessa, ja ainutkertaisuuteen perustuva tutkimus voi auttaa ymmärtämään ilmiötä sen todellisessa kontekstissa. Työn tuloksia voi hyödyntää kehitettäessä organisaation muutosjohtamista.

## Lähteet

- Ahokallio-Leppänen, H. 2016. Osaaminen keskiössä. Ammattikorkeakoulun uusi paradigma. Väitöskirja. Tampereen yliopisto, Kasvatustieteiden yksikkö. Viitattu 13.2.2020. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/98404/978-952-03-0005-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Alasuutari, P. 2014. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino
- Bergström, H. ja Mäki, K. 2017. Keulassa ja keskellä. Johtamisen reformissa -tutkimus. Viitattu 20.5.2019. [https://shop.haaga-helia.com/WebRoot/HaagaHelia/Shops/Haaga/MediaGallery/Import/HH\\_Keulassajakeskella\\_verkko.pdf](https://shop.haaga-helia.com/WebRoot/HaagaHelia/Shops/Haaga/MediaGallery/Import/HH_Keulassajakeskella_verkko.pdf)
- Dasborough, M., Lamb, P. ja Suseno, Y. 2015. Understanding emotions in higher education change management. *Journal of Organizational Change Management*. Vol.28(4), pp.579-590. Viitattu 13.2.2020. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JOCM-11-2013-0235/full/html>
- Dhingra, R. ja Punia, B. 2016. Relational Analysis of Emotional Intelligence and Change Management: A Suggestive Model for Enriching Change Management Skills. 2016. Sage journals. Viitattu 13.2.2020. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0972262916668726>
- Ekman, G. 2004. Johda enemmän, hallitse vähemmän -epäviralliset keskustelut esimiehen työvälineenä. Helsinki: WSOY.
- Eskola, J., Lätti, J. ja Vastamäki, J. 2018. Teemahaastattelu: Lyhyt selviytymisopas. Teoksessa Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 5. painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 24-46. E-kirja.
- Gibson, A. 2011. Employee engagement at Norfolk County Council. *Strategic HR Review*;2011;10,3 pg. 27. Viitattu 13.2.2020. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14754391111121883/full/html>
- Hackselius-Fonsén, R. Muutosjohtajan matkassa: strategisen johtamisen käsikirja. Helsinki: Brand Agency Punda Oy.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2018. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hiltunen, A. 2011. Johtamisen taito. Alma Talent Oy. Viitattu 23.12.2019. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/teos/EAJBDXGTFF#kohta:Esipuhe\(\(20](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/teos/EAJBDXGTFF#kohta:Esipuhe((20)
- Huuhka, M. 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijänä. Helsinki: edita prima Oy.

- Isoaho, M. 2007. Rohkea johtaja. Hyödynnä kritiikki ja villit ideat. Helsinki: WSOYpro.
- Jabe, M. Erilaisten ihmisten johtaminen (2017). Kauppakamari. Viitattu 21.12.2019. <https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/fi/s/ak/kirjat/erilaisten-ihmisten-johtaminen-2017/>
- Juholin, E. 2009. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOYpro.
- Juuti, P. 2010. Johtaminen voimavarana -muutoksesta menestykseen. Helsinki: JTO.
- Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. E-kirja. Viitattu 25.1.2020. <https://www.elibrary.com/reader/9789524517683>
- Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS kustannus
- Juuti, P. Salmi, P. 2014. Tunteet ja työ. Uupumuksesta iloon. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti, P ja Vuorela, A. Johtaminen ja työhyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Johda työhyvinvointia tuloksellisesti. 2015. Ilmarinen. Viitattu 14.2.2020. <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-johda-tyohyvinvointia-tuloksellisesti.pdf>
- Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. KauppakamariTieto. Viitattu 23.5.2019. <https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/fi/s/ak/kirjat/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2018/?coll=2>
- Jokinen, P., Bamberg, J. ja Laine, M. 2007. E-kirja. Viitattu 20.2.2020. Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus
- Järvinen, K. 2014. Työn mielekkyyden johtaminen. Käytännön opas. Helsinki: Talentum. E-kirja. Viitattu 24.1.2020. <https://www.ellibrary.com/reader/9789521421112>
- Järvinen, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: WSOYpro.
- Kalliomaa, S. ja Kettunen, S. 2011. Luottamus esimiestyössä. Helsinki: WSOYpro
- Kauhanen, J. 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 20-23.2.2019. <https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/fi/s/ak/kirjat/esimies-tuottavuuden-kehittajana-2018/?coll=6>
- Korhonen, H., Bergman, T. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä. Käsikirja uudistumismatkalle. Helsinki: Alma talent
- Kottler, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Suom. Tilman M. Helsinki: Oy Rastor Ab.
- Laine, T. 2018. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. 2018. Jyväskylä: PS-kustannus
- Laurila, M. 2017. ”Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan”. Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta.

- Väitöskirja. Vaasan yliopisto. Kauppatieteiden yksikkö. Viitattu 18.6.2020.  
[https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-772-9.pdf](https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-772-9.pdf)
- Manka, M-L. 2013. Työyhteisötaidot ja työhyvinvointi. Professori Aalto-yliopisto. Viitattu 19.2.2020. <https://www.youtube.com/watch?v=nFOTNTB5qO0&frags=wn>
- Metsämuronen, J. 2011. tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä: opiskelijalaitos. E-kirja
- Mielekkään organisaatiomuutoksen periaatteet. N.d. Työterveyslaitos. Viitattu 6.2.2020. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/mielekkaan-organisaatiomuutoksen-periaatteet/>
- Onnistunut muutos – Tukea onnistuneen muutoksen suunnitteluun ja läpiviestiin. N.d. Ilmarinen. Viitattu 26.6.2020.  
<https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-onnistunut-muutos.pdf>
- Opetus- ja kulttuuriministeriö . 2017. Ammatillinen koulutus uudistuu. Viitattu 20.1.2020.  
[https://minedu.fi/documents/1410845/4297550/Pallurat\\_ammattillinen\\_koulutus\\_uudistuu\\_B\\_130417.pdf/4238f273-79ab-49ef-a06a-7ee3a7e854da/Pallurat\\_ammattillinen\\_koulutus\\_uudistuu\\_B\\_130417.pdf](https://minedu.fi/documents/1410845/4297550/Pallurat_ammattillinen_koulutus_uudistuu_B_130417.pdf/4238f273-79ab-49ef-a06a-7ee3a7e854da/Pallurat_ammattillinen_koulutus_uudistuu_B_130417.pdf)
- Pahkin, K. ja Vesanto, P. 2013a. Organisaatiomuutos esimiehen näkökulmasta. Työterveyslaitos. Viitattu 25.2.2020. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134884/organisaatiomuutos%20esimiehen%20n%c3%a4k%c3%b6kulmasta.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pahkin, K. ja Vesanto, P. 2013b. Organisaatiomuutos työntekijän näkökulmasta. Työterveyslaitos. Viitattu 27.2.2020. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131753/Organisaatiomuutos%20ty%c3%b6ntekij%c3%a4n%20n%c3%a4k%c3%b6kulmasta.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum. E-kirja.  
[https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/teos/BAXBBAUCGBJXAB#kohta:ESIMIES\(\(20\)MUUTOKSEN\(\(20\)ETULINJASSA\(\(20\):Muutos\(\(20\)ja\(\(20\)tunteet\(\(20\)/piste:b50](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/teos/BAXBBAUCGBJXAB#kohta:ESIMIES((20)MUUTOKSEN((20)ETULINJASSA((20):Muutos((20)ja((20)tunteet((20)/piste:b50)
- Pritchard, K. ja Blomfield, E. 2013. Tackling the challenges of leading through change. Strategic HR Review; 2013, Vol.13(1), pp 16-19. Viitattu 13.2.2020. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SHR-07-2013-0075/full/html>
- Pojjula, S. 2018. Resilienssi. Muutosten kohtaamisen taito. Helsinki: Kirjapaja.
- Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOYpro
- Rausku, S. 2017. Ammatillisen koulutuksen reformi. Viitattu 18.12.2019. [http://www.oph.fi/download/182519\\_ammattillisen\\_koulutuksen\\_reformi\\_tilannekatsaus\\_SR\\_HKI.pdf](http://www.oph.fi/download/182519_ammattillisen_koulutuksen_reformi_tilannekatsaus_SR_HKI.pdf)

Ravantti, E., Pääkkönen, R. 2012. Työhyvinvoinnin tilannekuva. Selvitys 15 työpaikan työhyvinvoinnin näkemyksistä – työnantajan nykyiset tiedot ja taidot toimintaan. Työterveyslaitos. Viitattu 17.2.2020.  
[https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131698/Tyohyvinvoinnin\\_tilannekuva.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131698/Tyohyvinvoinnin_tilannekuva.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

SASKY kohti vuotta 2024. 2020. Sasky koulutuskuntayhtymä -intranet. Viitattu 1.2.2020

Sasky koulutuskuntayhtymän hallinto, organisaatio ja päätöksenteko, n.d. Sasky koulutuskuntayhtymä -intranet. Viitattu 2.2.2020

SASKY perehdytysmateriaali. 2017. Sasky koulutuskuntayhtymä -intranet. Viitattu 1.2.2020

Stenvall, J. ja Virtanen P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita

Tiililä, M. 2016. Innosta onnistumaan -yhdessä. Kauppakamari

Tietoa SASKY koulutuskuntayhtymästä. N.d. Viitattu 14.6.2020.  
<https://sasky.fi/sasky/>

Toisen asteen koulutus, n.d. Koulutuksen rahoitus kuntoon. Oaj. Viitattu 21.1.2020.  
<https://www.oaj.fi/globalassets/julkaisut/2019/oaj-2019-koulutuksen-rahoitus-kuntoon.pdf>

Tuomi, J. ja Sarajärvi, A. P.2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Työaika. 2020. OAJ. Kunnallisen ammatillisen oppilaitoksen opettajan työaika. Viitattu 24.1.2020. <https://www.oaj.fi/tyoelamaopas/tyoaika/kunnalliset-ammattilliset-oppilaitokset/>

Työyhteisötaidot. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 25.2.2020. [https://ttk.fi/tyoturvallisuus\\_ja\\_tyosuojelu/tyoturvallisuuden\\_perusteet/tyoyhteiso/tyoyhteisotaidot](https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoyhteiso/tyoyhteisotaidot)

Työhyvinvointi muutostilanteissa. 2013. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 26.6.2020  
[https://ttk.fi/files/4678/tyohyvinvointi\\_muutostilanteissa.pdf](https://ttk.fi/files/4678/tyohyvinvointi_muutostilanteissa.pdf)

Uutela, U. 2019. valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tuke-  
 massa: fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä.  
 Väitöskirja. Lapin yliopisto. Kasvatustieteiden yksikkö. Viitattu 12.6.2020.

<https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63708/Acta%20electronica%20Universitatis%20Lapponiensis%20256.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Viitala, R. 2012. Johda osaamista -videosarja. Viitattu 22.3.2020. <https://www.youtube.com/watch?v=6DY-fXSjNWY>

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen Strateginen kilpailutekijä. Helsinki:Edita.

Viitala, R. ja Jylhä, E. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita. E-kirja

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja 20 työkalua. Talentum media OY. E-kirja. Viitattu 21.7.2020. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789521420610>

## Liitteet

### Liite 1. Saatekirje (Haastattelupyyntö)

Hyvä vastaanottaja!

Viimevuosina yhteiskuntamme muutosten määrä ja nopeus on ollut kiihtyvää. Nämä muutokset vaativat myös koulutusalan organisaatioiden toiminnan kehittämistä ja uudistumista. Ammatillinen koulutus onkin ollut viimevuosina varsinaisessa turbulenssissa. Muutosten aiheuttajia ovat olleet perustehtävään liittyvien muutosten lisäksi mm. toisen asteen ammatillisen koulutuksen järjestäjäverkon tiivistäminen. Mikä tarkoitti SASKY koulutuskuntayhtymän osalta neljää fuusiota vuosien 2009-2014 välillä. Alkuvuodesta 2018 voimaan astunut reformi uudisti ammatillisen koulutuksen rahoituksen, ohjauksen, toimintaprosessit, tutkintojärjestelmät ja järjestäjäraakenteet. Lisäksi syksyllä 2018 SASKY koulutuskuntayhtymä otti käyttöön vuosityöajan.

Jatkuvien muutosten hallinta on haaste koko työyhteisölle, pääasiallisesti muutokset toteutetaan oman työn ohessa, usein myös ilman lisäaikaa. Tulevaisuudessa johdon onkin yhä tärkeämpää pohtia, miten ylläpitää henkilöstön osaamista ja ennen kaikkea jaksamista jatkuvassa muutoksessa. Pyydän, että autat tuomaan esiin henkilöstön näkemyksiä ja kokemuksia muutosjohtamisesta jatkuvan muutoksen keskellä. Henkilöstön näkemykset ja kokemukset hyvästä muutosjohtajuudesta ovat arvokkaita tutkimuksen onnistumisen kannalta.

Aineiston keruu toteutetaan haastattelemalla. Haastattelut tullaan toteuttamaan teemahaastattelun periaatteita noudattaen, jolloin voimme keskustella valmiiksi valituista teema-alueista. Haastattelut tullaan tekemään verkon välityksellä tai puhelimitse. Aikaa haastatteluun on hyvä varata noin tunti. Haastattelut tullaan nauhoittamaan (luvallanne), jonka jälkeen nauhoitukset puretaan opinnäytetyöntekijän toimesta. Opinnäytetyön valmistuttua aineisto hävitetään asianmukaisesti. Aineisto on ainoastaan opinnäytetyön tekijän käytössä.

Haastatteluun osallistuminen on ensiarvoisen tärkeää ja arvokasta - osallistumalla tuot henkilöstön äänen kuuluviin työhön liittyvissä asioissa. Kaikki vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti, eikä yksittäisen vastaajan henkilöllisyys ole tunnistettavissa.

Yhteistyöstä kiittäen,

Ystävällisin terveisin:

## Liite 2. Teemahaastattelun runko

### Taustatiedot

- taustatiedot
  - syntymävuosi
  - koulutus
  - työskentelyaika nykyisen työnantajan palveluksessa (myös aika ennen fuusioita)

### Muutokset ja niiden kokeminen

- Millaisia muutoksia työpaikallasi on tapahtunut viimeisen kolmen vuoden aikana?
- Mikä (ja miten) on muuttunut työssäsi viimeisten kolmen vuoden aikana?
- Millaisia muutosten vaikutukset ovat olleet omalta kannaltasi?

### Muutoksen johtaminen

- Muutoksen toteuttaminen
- Esimiehen rooli ja toiminta
- viestintä ja vuorovaikutus muutoksessa
- Työhyvinvointi muutoksessa

Millaisia ehdotuksia sinulla olisi organisaatiomuutosten toteuttamisen kehittämiseksi?