



Tipsu Pulkkinen

# Muutosjohtaminen organisaatiomuutoksessa

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Toukokuu 2023

## Tiivistelmä

Tekijä: Tipsu Pulkkinen  
Otsikko: Muutosjohtaminen organisaatiomuutoksessa  
Sivumäärä: 36 sivua + 1 liitettä  
Aika: Toukokuu 2023

Tutkinto: Tradenomi  
Tutkinto-ohjelma: Liiketalous  
Suuntautumisvaihtoehto:  
Ohjaaja: Lehtori Timo Riikkilä

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten muutosjohtaminen on hoidettu kohde organisaatiossa organisaatiomuutoksessa. Työn tavoitteena oli myös selvittää, miten muutosjohtaminen oli yrityksessä hoidettu näissä muutostilanteissa ja millaiset vaikutukset muutosjohtamisella oli muutoksen lopputulokseen työntekijöiden näkökulmasta.

Opinnäytetyössä käytettiin laadullista tutkimusmenetelmää. Viitekehyksessä käsiteltiin muutosjohtamista, esimiestyötä sekä viestintää organisaatiomuutosten yhteydessä. Siinä käytiin läpi, mitä muutosjohtamisella tarkoitetaan ja mitkä asiat olisi keskeisessä roolissa muutosta johtaessa. Teoriaosuuden pohjalta luotiin haastattelukysymykset.

Empiirisen selvityksen aineistonkeruumenetelmänä käytettiin haastatteluja. Tässä organisaatiomuutoksessa muutos koski neljää henkilöä, joita kaikkia haastateltiin opinnäytetyötä varten. Empiirisessä osuudessa selvitettiin muutoksen kohteena olleiden työntekijöiden kokemuksia muutoksesta ja siitä, miten viestintä heidän kokemuksensa mukaan oli hoidettu organisaatiomuutoksen aikana, miten tiimiläiset kokivat viestinnän ja tuen muutoksessa.

Opinnäytetyön tulokset osoittivat, että muutosjohtaminen on tärkeässä roolissa organisaation muutoksissa ja sillä voidaan vaikuttaa siihen, miten työntekijät muutoksen kohtaavat ja miten he suhtautuvat tulevaan muutokseen. Esimiehen rooli ja muutosviestintä koettiin hyvin tärkeiksi muutoksen johtamisessa.

Avainsanat: organisaatiomuutos, muutosjohtaminen, muutosprosessi

## Abstract

Author: Tipsu Pulkkinen  
Title: Change Management in Organizational Change  
Number of Pages: 36 pages + 1 appendices  
Date: May 2023

Degree: Bachelor of Business Administration  
Degree Programme: Economics & Business Administration  
Specialisation option:  
Instructor: Timo Riikkilä, Senior Lecturer

---

The aim of this thesis is to find out how change management is handled in the organization where the author has worked. The goal of the work study is was to find out how change management was handled in the company in these change situations and what effects change management had on the outcome of the change from the perspective of the employees.

The thesis used a qualitative research method. The framework deals with change management, managerial work and communication in connection with organizational changes. The thesis reviewed what is meant by change management and which issues played a central role in change management. Interview questions were created based on the theory part.

The theory part deals with what is meant by change management and which things play a central role in managing change. The interview questions were created based on the theory part.

Interviews were used as the data collection method for the empirical study. The organizational change that was looked into concerned four people, all of whom were interviewed for the study. The purpose of the empirical part was to find out the experiences of the employees who were the subject of the change and how, according to their experience, communication was handled during the organizational change, how the team members experienced communication and support during the change.

The research results show that change management plays an important role in organizational changes and can influence how employees face change and react to future changes. The manager's role and change communication were felt to be very important in managing the change.

Keywords: organizational change, change management, change process

# Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Taustaa	1
1.2	Opinnäytetyön tavoite, ongelma ja rajaus	2
1.3	Tutkimusmenetelmät	3
2	Organisaationmuutos	3
2.1	Työelämän muuttuva toimintaympäristö	3
2.2	Organisaationmuutos prosessina	5
2.3	Organisaatiomuutoksen vaiheet	5
3	Muutosjohtaminen	6
4	Kotterin 8-portainen muutosjohtamisen malli	7
4.1	8-portainen muutosjohtamisen malli	7
4.2	Muutoksen kiireen ja välttämättömyyden tunnun luominen	9
4.3	Ryhmän kokoaminen toteuttamaan muutosta	9
4.4	Strategian ja vision laatiminen	10
4.5	Muutosvision viestiminen	10
4.6	Henkilöstön valtuuttaminen	10
4.7	Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen	11
4.8	Parannusten vakiinnuttamien ja muutosprosessien jatkaminen	11
4.9	Uusien toimitapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin	11
5	Esimiestyö muutoksen johtamisessa	12
5.1	Esimiestyö muutoksessa	12
5.2	Viestintä ja vuorovaikutus	13
5.3	Työntekijän motivaatio muutoksen keskellä	15
5.4	Motivaatioteorioita	15
5.5	Henkilöstön osallistaminen	20
6	Organisaatiomuutoksen kokenut tiimi	21
7	Muutosjohtamisen onnistuminen kohdetyöryhmissä	21
7.1	Selvityksen tavoite ja tarkoitus ja kohdetyöryhmä	21
7.2	Selvityksen toteutus	21

7.3	Haastelukysymysten laatiminen	23
7.4	Haastattelujen tulokset	24
7.4.1	Kokemukset muutosjohtamisesta organisaationmuutoksessa	24
7.4.2	Viestintä	24
7.4.3	Osallistaminen muutokseen	25
7.4.4	Esimiehen rooli muutoksessa	26
7.4.5	Muutoksen jälkeinen työskentely	26
7.4.6	Tiimiläisten kokemukset muutoksesta tiimin sisällä	28
7.4.7	Muutoksenajan jälkeinen suhtautuminen omaan työhön	28
8	Päätäntö	29
8.1	Johtopäätökset	29
8.2	Suosituksia tuleviin muutoksiin	31
8.3	Opinnäytetyöprosessin pohdinta ja arviointi	32
	Lähteet	33
	Liitteet	
	Liite 1. Haastattelykysymykset	

# 1 Johdanto

## 1.1 Taustaa

Työelämä ja organisaatiot elävät nykyään jatkuvassa muutoksessa. Tämän jatkuvan muutoksen myötä myös muutosjohtamisen merkitys on kasvanut. Hyvä muutosjohtaminen on tärkeässä osassa muutoksen lopputuloksenkin kannalta, koska sillä vaikutetaan työntekijän panokseen tuloksen tekemisessä. Helka Pirinen kirjoittaa kirjassa *Esimies muutoksen johtajana, että "valmentavalla esimiehelle on kyky motivoida ihmisiä, vaikuttaa heihin ja saada heidät antamaan parastaan"* (Pirinen 2015a). Hyvin suunniteltu organisaation muutos ja hyvin hoidettu muutosjohtaminen vaikuttavat siihen, miten työntekijät ovat sitoutuneet muutokseen ja miten heitä voidaan kannustaa ja motivoida.

Opinnäytetyöni aiheeksi valikoitui muutosjohtaminen ja muutosprosessin vaikutus Yritys X:n eräessä muutoksen kohteeksi joutuneessa organisaatiossa. Tarkasteltavaksi otin tiimin, joka fuusioitui organisaationmuutoksessa toiseen tiimiin. Sulautettavasta tiimistä halusin selvittää tiimiläisten kokemuksia muutosjohtamisesta prosessin aikana: miten työntekijät ovat kokeneet, heidän huomioimisensa muutoksessa, mitkä heidän tuntemuksensa ovat muutosjohtamisesta, kun muutos oli viety läpi, ja miten muutosprosessin on mahdollisesti vaikuttanut omaan työntekoon? Toisaalta haluan myös tarkastella, miten työnantaja on viestinyt ja tukenut työntekijöitä muutosprosessissa ja mitä tulevissa muutoksissa mahdollisesti voitaisiin tehdä toisin. Haastattelukysymyksissäni en esittänyt kysymyksiä suoraan työmotivaatiosta, mutta motivaatio ja omat tunteet nousivat esiin haastateltavien vastauksissa, minkä vuoksi olen käsitellyt työhyvinvointia ja motivaatiota teoriaosuudessa.

Olen kiinnostunut aiheesta sen omakohtaisuuden takia. Olen työskennellyt opinnäytetyön kohdeyrityksessä reilun vuosikymmenen ja olen itse ollut mukana monessa organisaatiomuutoksessa. Muutoksien aikana olen alkanut miettimään muutosjohtamisen tärkeyttä.

Opinnäytetyö jakautuu kahteen osa-alueeseen: teoreettiseen ja empiiriseen osuuteen. Työn teoreettinen osuus käsittelee muutosjohtamista, esimiestyötä sekä viestintää organisaatiomuutosten yhteydessä. Teoreettisen osuuden materiaalina käytetään lähdekirjallisuutta, verkkomateriaaleja sekä aihetta käsitteleviä artikkeleja. Opinnäytetyön empiirisen osuuden tarkoitus on puolestaan selvittää muutoksen kohteena olleiden työntekijöiden kokemuksia muutoksesta ja siitä miten viestintä heidän kokemuksensa mukaan on hoidettu organisaatiomuutoksen aikana. Tarkoitus on selvittää, miten tiimiläiset kokevat viestinnän ja tuen muutoksessa.

## 1.2 Opinnäytetyön tavoite, ongelma ja rajaus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää miten, muutosjohtaminen ja muutostiestintä onnistui kohdeorganisaatiossa organisaatiomuutoksen yhteydessä. Työn tarkoituksena on selvittää, miten työnantaja ja esimies hoitivat muutosjohtamisen, esimiestyön ja viestinnän, ja miten omissa työtehtävissä muutoksen kokeneet tiimiläiset kokivat muutosjohtaminen. Kokivatko he, että heitä tuettiin muutoksen läpi. Miten he kokivat olevansa mukana muutoksessa, miten heille muutoksen vaiheista viestittiin ja miten heitä tuettiin läpi muutoksen? Tavoite on myös selvittää olisiko muutosta voitu hoitaa jotenkin paremmin, että näissä tilanteissa pystyttäisiin tukemaan työntekijöitä paremmin tulevaisuudessa.

Opinnäytetyötä ei toteuteta toimeksiantona. Selvityksen tulokset tullaan kuitenkin käymään läpi opinnäytetyön kohteena olevassa Yritys X:ssä ja tuloksia tullaan hyödyntämään yrityksen toiminnassa tulevaisuudessa.

Olen rajannut tutkimuksen koskemaan osaa Yritys X:n nykyistä Onboarding-tiimiä. Organisaatiomuutoksen johdosta vanhasta, organisaatiomuutoksessa lopetetusta Onboarding Sales-tiimistä siirtyi neljä työntekijää nykyiseen Onboarding-tiimiin. Olen kiinnostunut selvittämään, miten nämä neljä toiseen tiimiin sulautettua tiimiläistä kokivat että muutos hoidettiin heidän näkökulmastaan.

### 1.3 Tutkimusmenetelmät

Valitsin opinnäytetyöni tutkimusmenetelmäksi laadullisen eli kvalitatiivisen haastattelu tutkimuksena. Päädyin tähän, koska selvityksen kohteena varsin on pieni joukko, johon kuuluu vain neljä henkilöä, joten selvityksen tekeminen kyselytutkimuksena ei tässä yhteydessä olisi toiminut. Selvityksen tarkoituksena on kuitenkin saada tietoa ihmisten kokemuksista, selvittää muutoksesta johtuvia mielialoja, ajatuksia sekä tunteita, joten näiden selvittämiseen haastattelu tuntui parhaalta vaihtoehdolta.

Tutkimushaastattelun tarkoitus on tuottaa aineistoa ja tietoa tutkimusongelmaan vastaamiseksi. (Kallinen & Kinnunen 2022.) Haastattelijan kysymyksien tyyllillä, muotoiluilla ja rajauksilla on suuri vaikutus siihen, minkälaisia keskusteluja ja vastauksia aineistoon saadaan. Haastattelijan vaikutus ei kuitenkaan ole ongelma, vaan se on aina aineiston analyysiin ja haastattelun kulkuun kuuluva ominaisuus. Tallentunut hankalakin vuorovaikutus on osa tutkimusaineistoa ja siten tutkijan käytössä. Tämä kuitenkin otetaan huomioon jo tutkimuksen suunnittelussa, itse haastattelutilanteessa, aineistoa järjestettäessä, analyysi vaiheessa sekä lopulta tulosten raportoinnissa. Vuorovaikutus ei ole häiriö tekijä, vaan rikkaus. Jos haastattelija on liian neutraali ja etäinen, voi haastattelukin muodostua vastaavanlaisesti neutraaliksi ja etäiseksi. (Kallinen & Kinnunen 2022.)

## 2 Organisaationmuutos

### 2.1 Työelämän muuttuva toimintaympäristö

Nykyisin toimintaympäristön muuttuessa nopeaan tahtiin myös muutokset organisaatiossa ovat jatkuvia. Muutokset kuormittavat niin yksilöitä kuin työyhteisöjä. Huonosti johdetut muutokset voivat johtaa turhautumiseen, uupumiseen sekä epätoivoon. Hyvin johdettuna muutokset tuovat energiaa, saavat aikaan innostusta ja tuovat mukaan uudenlaisia tekemisen ja toiminnan malleja. (Eriksson & Lehtimäki 2018, 3.)

Fuusiot ja organisaatiomuutokset ovat tämän päivän keinoja kehittää toimintaa ja luoda menestymisen mahdollisuuksia tulevaisuuteen. Vaikka päätökset ovat selkeitä, kuitenkin vasta muutoksen lopullinen toteutus ratkaisee onnistumisen. Organisaatiomuutokset ja toimitapojen muutokset myllertävät yritystä. Koska työntekijät ovat usein muutoksissa muutoksen kohteena, he saattavat olla muutostilanteessa hämmentyneitä. Heillä saattaa olla paljon kysymyksiä, joihin kuitenkaan muutoksen alkuvaiheessa ei pystytä vielä vastaamaan. Pahimmillaan huhut saavat vallan eikä muutoksen todellisia perusteluja ja kehittämistä saada alkuun. (Valpola 2004, 9.)

Organisaatiomuutoksia koskevissa tutkimuksissa on selkeästi osoitettu, että muutoksilla on vaikutusta työntekijöiden hyvinvointiin ja terveyteen ja että vaikutukset ovat usein negatiivisia. Terveysvaikutukset eivät koske pelkästään irtisanoituja ja lomautettuja työntekijöitä, vaan myös niitä, jotka saavat jatkaa työtään organisaatiossa ja joille vastuu organisaation toiminnasta jatkumisesta muutoksen jälkeen jää. Yksi keskeinen päämäärä tulisivatkin olla työhön jäävien hyvinvoinnista huolehtiminen, sillä työntekijät ovat tavoitteiden saavuttamisen kannalta olennaisin voimavara. (Pahkin & Mattila-Holappa & Nielsen & Wiezer, Widerszal-Bazyl & de Jong & Mockaļo 2011, 8.)

Muutos vaatii johtamista. Taitava muutosjohtaja on tulevaisuuteen katsova ja dynaaminen ja hahmottaa vision, jota kohti ollaan menossa pitkällä aikavälillä. Esimiehellä on oltava kyky näyttää suunta, selventää ja yksinkertaistaa tavoitteet ja antaa kokonaiskuva muutoksesta. Hän myös ottaa työntekijät heti alusta asti mukaan muutoksen suunnitteluun ja kannustaa ja palkitsee työntekijöitä läpi muutosprosessin. (Pirinen 2015b.)

Organisaatiomuutos on prosessi, joka koostuu useista vaiheista, joissa on useita eri toimijoita. Organisaatiomuutos tarkoittaa nykyisistä työtavoista siirtymistä uusiin tekemisen tapoihin. Tällaisissa tilanteissa työntekijöiden avoimuus muutoksille ja heidän tapansa reagoida niihin vaihtelevat. (Pahkin ym. 2011, 12.)

## 2.2 Organisaationmuutos prosessina

Muutosprosessin onnistumiselle on tärkeää määritellä, mikä on muutos, joka tällä halutaan saavuttaa. Muutosta voidaan tarvita uuden mahdollisuuden käyttöönottoon tai olemassa olevien puutteiden korjaamiseen. Muutosprosessi kuitenkin on siirtymistä nykytilasta haluttuun tilaan. (Valpola 2004, 27.)

Organisaationmuutoksien avulla organisaatiot pyrkivät parantamaan kilpailukykyään ja turvaamaan olemassaolonsa tulevaisuudessa ja sopeutumaan ulkoiisiin muutoksiin. Työntekijän kannalta organisaationmuutos on tilanne, jossa totut tavat tehdä töitä muuttuvat, tulee uusia työtehtäviä, toimintatavat saattavat muuttua, mahdollisesti työkaverit vaihtuvat tai jopa esimies voi vaihtua.

Toisinaan muutosta suunnitellaan pitkään esimerkiksi yritysostojen yhteydessä, mutta toisinaan niitä joudutaan tekemään yllättäenkin esimerkiksi taloudellisen tilanteen muuttuessa. Muutoksien ennakointi voi välillä olla vaikeaa. Muutos vaatii paljon työntekijöiltä, sillä jokainen joutuu sopeutumaan muuttuvaan organisaatioon ja muuttuviin työskentelytapoihin ja jokainen joutuu myös käsittelemään muutokseen liittyvät tunteet. (Työterveyslaitos 2023.)

## 2.3 Organisaatiomuutoksen vaiheet

Työntekijöille organisaatiomuutos yleensä realisoituu siinä vaiheessa, kun siitä tiedotetaan tai kun se on laajasti tiedossa. Jo ilmoitus muutoksista herättää monenlaisia tunnereaktioita. Muutosprosessi alkaa organisaatiossa tällöin, kun se tulee yleiseen tietoon. Käytännössä muutosta on kuitenkin tässä vaiheessa jo suunniteltu jonkin tahon toimesta, mutta se ei ole aiemmin ollut yleisessä tiedossa. (Pahkin & Vesanto 2013, 4.)

Muutosprosessi etenee seuraavaan vaiheeseen, kun organisaatio tekee konkreettisia päätöksiä uudistuksista ja niiden sisällöistä. Tähän vaiheeseen liittyy usein paljon huhuja tulevasta muutoksesta sekä paljon epävarmuutta, kun ihmiset pohtivat muutoksen vaikutusta heihin itseensä ja kollegoihin. Neuvottelujen

jälkeen seuraavassa vaiheessa on päätöksistä tiedottaminen. Henkilöstön tunnereaktiot voivat tässä vaiheessa vaihdella helpotuksesta vihaan. Prosessi ei kuitenkaan vielä pääty tähän, vaan kun päätökset on tehty, ihmisten tulee sopeutua työskentelemään muuttuneessa organisaatiossa. Kuviossa 1 on esitetty nämä muutosprosessin neljä eri vaihetta. (Pahkin ym. 2011, 12.)



Kuvio 1. Muutosprosessin vaiheet (Pahkin ym. 2011, 12).

### 3 Muutosjohtaminen

Muutosjohtamiselle tarkoitetaan yksinkertaisimmillaan sitä, että yritys kulkee tilanteesta A tilanteeseen B. Muutosjohtaminen on ihmisten ohjaamista lähtötilanteesta kohti asetettua tavoitetta. Se siis koskee kaikkea sitä tekemistä, osaaamista, tapoja ja työkaluja, joilla ihmiset huomioidaan muutoksessa ja joilla heitä kuljetetaan kohti päämäärää. (Melisma 2023.)

Monet yritysjohtajat suhtautuvat epäileväisesti muutosjohtamisen käsitteeseen siitä syystä, että heidän näkemyksen mukaan johtaminen on jatkuvaa muutosta ja muutosten hallintaa. On kuitenkin hyödyllistä tarkastella muutosjohtamista erillisenä muutokseen liittyvänä ongelmana. Muutokset voidaan jakaa karkeasti kolmeen ryhmään: jatkuvasti tapahtuviin pieniin, mutta tarpeellisiin muutoksiin, suuriin muutoksiin niin sanotussa normaalitilanteessa, ja kriisitilanteessa tarvittaviin muutoksiin. Toimintamalliksi on tullut, että työpaikoilla tehdään jatkuvasti pieniä parannuksia toimintaan. Vaikka kehittäminen on muutosta, niin kaikki muutos ei kuitenkaan ole kehitystä. Jatkuva parantamisen periaate ei ole riskitön, sillä toimintaympäristön muutokset voiva välillä olla yllättäviä. (Kamensky 2015, luku 3.)

Tomi Melisma kirjoittaa blogi -kirjoituksessaan ”Mitä on hyvä muutosjohtaminen?”, että muutosjohtaminen on johtamisen osa-alue, joka pitäisi huomioida päivittäisessä tekemisessä hieman eritavalla kuin pelkkä johtaminen. Perinteinen johtaminen keskittyy nykyisten toimintatapojen jatkamiseen, kun taas muutosjohtamisella yritetään tuoda uusia toimintatapoja arkeen. (Melisma 2023.)

Työpaikan perustetehtävä määrittelee, mitä varten kyseinen työpaikka on olemassa. Työpaikan jokaisella tiimillä ja projektilla on oma perustehtävänsä jota ne on toteuttamassa. Johdon ja esimiesten yksi tärkeimmistä toimista on huolehtia, että tiimi tietää perustehtävänsä ja tiimi työskentelee perustehtävänsä täyttämiseksi. Muuttuvassa liiketoimintaympäristössä perustehtävä ei kuitenkaan voi pysyä muuttumattomana, vaan sitä pitää tarkistella ja selkeyttää jatkuvasti, että se voi menestyä kilpailussa. (Järvinen 2001a.)

Hyvä muutosjohtaminen on avointa tiedottamista, ihmisten tunteiden huomiointia ja ymmärtämistä muutosprosessissa. Se on myös mahdollisuutta keskusteluun ja osallistumiseen. (Harmaala & Jallinoja 2012, 106.)

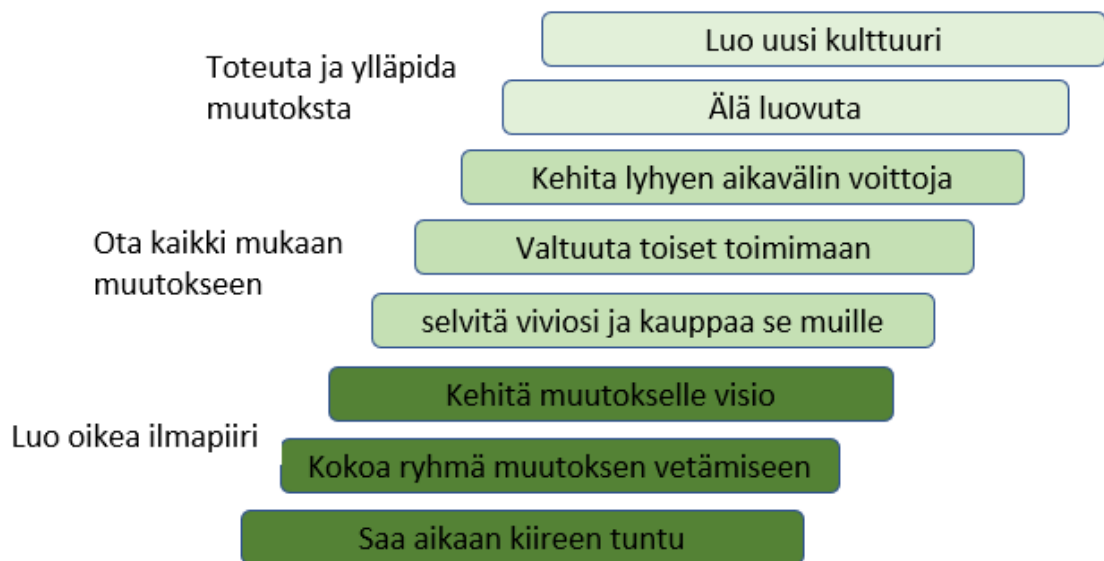
## **4 Kotterin 8-portainen muutosjohtamisen malli**

### **4.1 8-portainen muutosjohtamisen malli**

Muutosjohtamisen malleja on useita, mutta tätä työtä varten päätin ottaa malliksi Kotterin 8-portaisen mallin ja avata sen vaiheita. Mallin läpikäymisen tarkoituksena on selventää mitä suunnitelmallisesti läpi viedyssä muutosjohtamisessa tulisi huomioida. Strategisten muutosten toteutusta osaamista voidaan pitää nykyään jo kilpailutekijänä yrityksissä. John P. Kotterin 1996 kirjoittamassa kirjassa ”Muutos vaatii johtajuutta” Kotter esitti 8-portaisen muutosjohtamisen mallin. Tämä malli on ehkä kaikkein tunnetuin muutosjohtamisen malleista. Mallissa Kotter käänsi muutosjohtamisen tutkimuksissa kahdeksan keskeistä epäonnistumisen syytä onnistuneen muutosprosessin 8-vaiheiseksi kuvaukseksi. (Vuorinen 2013, 138; Kotter & Rathberger 2008; Kotter 1995; Kotter 1996.)

Kotter jakaa johtamisen kahteen osaan asijahtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership). ”Management” -johtamista keinoja on muun muassa suunnittelu, budjetointi, kontrollointi. Tämän tyyppinen johtaminen toimii tehokkaimmillaan vakaan kasvun ja vakiintuneiden toimialojen yhteydessä. ”Leadership” -johtamisen teemoja, kuten henkilöstön motivointi, sitouttaminen nousevat erityisen tärkeiksi nopeasti muuttuvissa olosuhteissa. Nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä organisaation menestys riippuu sen kyvystä vastata muutoksiin, eli kyvystä toimia uudella tavalla. (Vuorinen 2013, 138; Kotter & Rathberger 2008; Kotter 1995; Kotter 1996.)

Kuviossa 2 on esitetty Kotterin 8-portainen muutosmalli. Prosessin vaiheita 1–3 voidaan pitää prosessin valmisteluvaiheena. Näissä kolmessa ensimmäisessä vaiheessa on tarkoitus luodaan oikea ilmapiiri muutokselle. Vaiheiden 4–6 on tarkoitus saada koko organisaatio osallistettua mukaan muutokseen. Vaiheissa 7–8 ovat muutoksen toteuttamisen ja ylläpitoa kuvaavat vaiheet.



Kuvio 2. Kotterin 8-portainen muutosmalli (Vuorinen 2013, 138; Kotter & Rathberger 2008; Kotter 1995; Kotter 1996).

## 4.2 Muutoksen kiireen ja välttämättömyyden tunnun luominen

Kirjassa ”Jäävuoremme sulaa” John Kotter on kuvannut kehittämänsä muutoksen kahdeksan vaihetta satukirjanomaisena tarinana. Ensimmäisessä vaiheessa muutoksessa luodaan kiireen ja välttämättömyyden tuntu. (Kotter & Rathenberg 2014, 125.)

Ylemmällä johdolla tulee olla yhteinen näkemys muutoksen tarpeesta, mutta muustakin organisaatiosta tulisi saada ainakin kaksi kolmasosaa tukemaan asiaa. Jos muutoksen takana on vain johto ja muutama avainhenkilö vaiheessa jossa muutosprosessi käynnistetään, jää tämä ensimmäinen vaihe kiireestä ja välttämättömyyden tunteesta väliin. Tämän on vakava virhe, jota ei myöhemminkään ehkä pystytä korjaamaan. (Kamensky 2015, luku 3.)

Tulevia mahdollisia kriisitilanteita varten on myös hyvä tässä vaiheessa hyvä selvittää olemassa olevat ongelma, haasteet ja mahdollisuudet. Näin mahdollisiin kriisitilanteisiin osataan varautua. Myös toimialalla vallitsevat ilmiöt ja kilpailevat toimijat on hyvä kartoittaa. (Salminen 2022.)

## 4.3 Ryhmän kokoaminen toteuttamaan muutosta

Muutoshanke vaatii yhteistyökykyisen, tehtävään sitoutuneen monipuolisen ryhmän. Ryhmästä tulee löytyä henkilöitä, joilla on johtajan taitoja, luotettavuutta, auktoriteettia, kommunikointikykyä ja analyysitaitoja (Kotter & Rathgeberg 2014, 125.)

Hyvässä tiimissä tulee olla riittävästä organisaation avainhenkilöitä ja tiimiin tulee koota tarpeeksi kattavasti monipuolista asiantuntemusta. Tiimin jäsenillä tulee olla uskottavuutta muiden työntekijöiden silmissä sekä vankka johtamiskokemus. Tiimin tulee myös saada muut ihmiset mukaan muutokseen. (Vuorinen 2013, 140.)

Tiimin tärkein kriteeri on saada aikaiseksi tarvittava muutos. Tiiminvetäjällä on tärkeä rooli, mutta onnistumisen kannalta on oleellista, että tiimissä ovat mukana oikeat henkilöt, tiimissä on keskinäinen luottamusta ja yhteinen päämäärä. (Kamensky 2015, luku 3.)

#### 4.4 Strategian ja vision laatiminen

Muutokselle tulee kehittää visio ja strategia. Tässä vaiheessa tulee selvittää, miten tulevaisuus poikkeaa menneisyydestä ja miten tulevaisuuden näkymät pystytään toteuttamaan. (Kotter & Rathgeber 2014, 125.) Hyvä visio auttaa myös päätöksentekoa. Visio toimii myös ohjenuorana esimerkiksi helpottamaan päätöksen tekoa, kun visio on selkeyttänyt yhteisen suunnan (Salminen 2022.)

#### 4.5 Muutosvision viestiminen

Vision tehtävänä on luoda tulevaisuuden kuva, jonka eteen ollaan tekemässä töitä ja ponnistellaan. Hyvä visio auttaa erityisesti kolmea päämäärää: selkiyttää muutoksen suuntaa, kannustaa tarpeellisiin toimenpiteisiin ja auttaa toimenpiteiden koordinoinnissa. Vision tulee olla kuviteltavissa, toteutettavissa oleva ja haettava. Sen tulee olla sellainen, että siitä on luotavissa koko organisaatiolle yhteinen tavoite, jonka eteen halutaan tehdä töitä. (Kamensky 2015, luku 3.) Ohjaavan tiimin tulee esimerkin voimin näyttää, kuinka visio otetaan käyttöön ja tehokkaalla viestinnällä saada visio viestittyä muulle henkilöstölle (Salminen 2022).

#### 4.6 Henkilöstön valtuuttaminen

Uuden vision tieltä tulee poistaa liian monimutkaiset organisaatiot, vääränlaiset kannustinpalkkiot, esimiesten jähmettyneet toimintamallit, vanhat toimenkuvat, liika kontrollointi ja valtuuttaa ja antaa lisää valtaa henkilöstölle (Vuorinen 2013, 142).

#### 4.7 Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen

On tärkeä huomata pienet onnistumiset matkalla kohti isompaa muutosta. Lyhyen aikavälin onnistumiset ja edistysaskeleet tulee varmistaa. Muutamia näkyviä onnistumisia tulee saada aikaan niin pian kuin mahdollista (Kotter & Rathgeberg 2014, 126.) On tärkeä asettaa välipäämääriä, koska onnistumiset antavat uskoa siihen, että tehtävään kohdistetut panostukset kannattavat. (Kamensky 2015, luku 3).

#### 4.8 Parannusten vakiinnuttamien ja muutosprosessien jatkaminen

Parannukset tulee vakiinnuttaa, muutoksia tulee tuottaa lisää eikä pidä luovuttaa. Ensimmäisten menestysten jälkeen pitää tehdä työtä enemmän. (Kotter & Rathgeberg 2014, 126.) Muutosprosessien piilevänä vaarana on, että muutoksien liian aikainen lopettaminen. Hyvät välitulokset voivat luoda petollisen mielikuvan, että tehtävä on loppuun suoritettu (Kamensky 2015, luku 3.) Organisaatio ei saa jäädä juhlimaan ja nauttimaan lyhyen aikavälin voitoista liian pitkäksi aikaa. Todellinen muutos edellyttää jatkuvaa uusien projektien käynnistämistä, uusien ihmisten ottamista mukaan muutosprosessiin. (Vuorinen 2013, 142.) Muutosprosessia on elävöitettävä uusilla projekteilla, ihmisillä ja teemoilla vielä pitkään sen jälkeenkin, kun tuntuu että muutos on jo tehty. (Kamensky 2015, luku 3.)

#### 4.9 Uusien toimitapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin

Viimeisessä vaiheessa luodaan uusi yrityskulttuuri. Siinä pidetään kiinni uusista toimintatavoista ja juurrutetaan ne yrityskulttuuriin. Uusien toimintamallien pitää olla tarpeeksi vahvoja, jotta ne voivat syrjäyttää vanhat toimintatavat ja -mallit. (Kotter & Rathgeberg 2014, 127.)

Uusien toimitapojen juurruttamiseen tarvitaan runsaasti hyvää vuoropuhelua. Uuden toimintakulttuurin hyväksyminen ja vakiinnuttaminen edellyttävät jatkuvaa todistelua kulttuurin toimivuudesta henkilöstölle. Kulttuurin muutos edellyt-

tää arvojen ja asenteiden muuttumista. Yritysjohdo ei itsessään saa aikaan kulttuurin muutosta, vaan tähän tarvitaan koko henkilöstö. Uuden kulttuurin tulee näkyä myös työntekijöiden rekrytoinnissa, perehdyttämisessä sekä palkitsemisessa. Kulttuurin muuttaminen on muutosprosessin viimeinen ja aikaa vievin vaihe. (Vuorinen 2013, 142.)

## **5 Esimiestyö muutoksen johtamisessa**

### **5.1 Esimiestyö muutoksessa**

Esimeistyössä muutokset alkavat olla arkipäiväistä toimintaa ja siten muutosjohtaminen kuuluu jo esimiehen perustehtäviin. Muutoksiin tulee valmistautua ja menestyäkseen tulisi esimiehen hankkia hyvät muutosjohtamisen taidot. Muutokset onnistuvat, jos esimiehellä on taito johtaa muutosta ammattimaisesti. (Pirinen 2015b.)

Esimiehen tehtävän merkitys korostuu muutoksessa. Toimiakseen tiimi tarvitsee tehokasta johtamista. Esimiehen tehtävä on huolehtia, että työnteon edellytykset ovat kunnossa, ja hänen velvollisuutenaan on ylläpitää järjestystä ja selkeyttä, jotta tiimi voi toimia tavoitteellisesti. (Järvinen 2001a.)

Muutoksessa avainasemassa on johdon ja esimiesten viestintäkyky. Johtajan tehtävä on muutoksessa johdattaa kohti uutta, mutta myös ottaa arjen tilanteista kiinni ja reagoida. Uuden toiminnan jalkauttaminen ja asioiden toimeenpaneminen vaatii suoraa puhetta, ja siinä esimiehen pitää pystyä puuttumaan uusien toimintatapojen ja kulttuurin vastaisiin tekoihin. Esimiehen pitää olla johdonmukainen ja edellyttää, että yhteisissä päätöksissä pysytään. (Korhonen & Bergman 2019, 95.)

Muutostilanteessa esimies ja koko tiimi joutuvat väkisinkin tekemisiin yksilöiden ja ryhmien käyttäytymistä ohjaavien lainalaisuuksien kanssa. Muutosten keskellä toimiminen ja muutosten läpivienti tarvitsee onnistuakseen esimiestyökentelyä, joka osaa ottaa riittävästi huomioon ihmisten käyttäytymistä ohjaavia

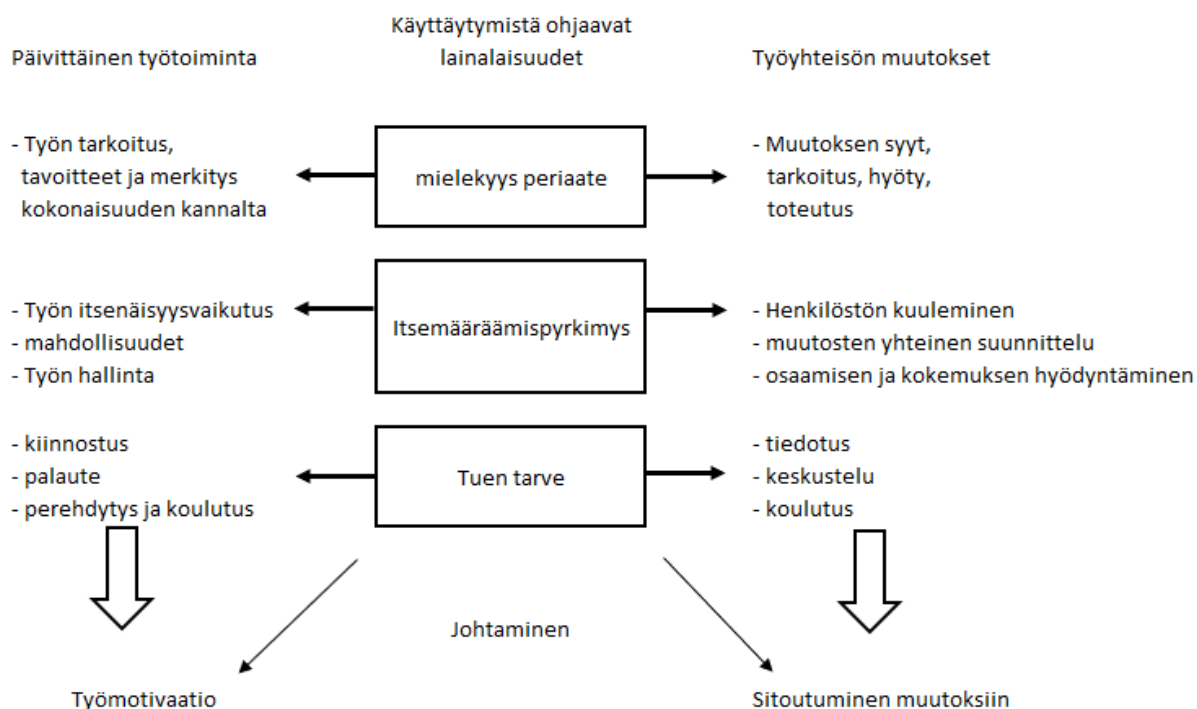
periaatteita. Esimiehet eivät ole muutoksessa vain muutoksen johtajia, vaan organisaatiomuutoksessa myös esimiehet ovat muutoksen kohteina. Esimiehen pitääkin johtaa tiimiä tilanteessa, jossa hän ei itsekään tiedä, mitä tulevaisuudessa tapahtuu. Tässä tilanteessa esimiehen tulee ymmärtää ja säilyttää oma rauhallisuutensa ja toimintakykynsä, joten esimiehen on tärkeää ymmärtää myös omia mielenliikkeitään. (Järvinen 2001b.)

## 5.2 Viestintä ja vuorovaikutus

Organisaationmuutostilanteet koettelevat aina työilmapiiriä, joten työilmapiirin vaalinen vaatii tällöin erityistä huomioita. Pitkään on jo ymmärretty, että onnistunut muutosten läpivienti vaatii omanlaistaan johtamistapaa, muutosjohtamista. Muutosjohtamisessa haluttu muutos muokataan projektiksi. Muutos viedään läpi tavoitteellisena projektina, jossa muutosprojektin organisaatio, osapuolien tekemiset ja roolit on jo ennakkoon määriteltä. Muutosviestintä on oleellinen osa muutosprojektia. (Aro 2018, 159–160.)

Ensimmäiset toimenpiteet ovat viestinnässä tärkeitä. Helposti ajatellaan, että joku asia on niin pieni, että siitä ei ole tarvetta kertoa tai se koskee vain niin pientä osaa henkilöstöä. Ensimmäiset toimenpiteet kuitenkin ilmaisevat, että muutosta on alettu toteuttamaan ja toimenpiteet alkavat siitä päivästä kun muutoksesta kerrotaan henkilöstölle. (Valpola 2004, 33.)

Muutosten läpiviemiseksi avainkysymykseksi nousee esimiehen kyky onnistua tekemään ymmärrettäväksi muutoksen tarkoitus ja tavoitteet, koska ihmisten on vaikea tehdä työtä sellaisten asioiden eteen joiden merkitystä hän ei ymmärrä. Pekka Järvinen kutsuu tätä termillä mielekkyyperiaate. Käyttäytymistä ohjaavat lainaisuudet on havainnollistettu kuviossa 3. (Järvinen 2001b.)



Kuvio 3. Ihmisen käyttäytymistä ohjaavat lainalaisuudet (Järvinen 2001b).

Muutosviestintä parhaimmillaan on kahdensuuntaista, organisaation eritasoilla tapahtuvaa vuorovaikutusta muutosprosessin etenemisestä. Tietoa ei organisaationmuutoksen aikana voi olla liikaa ja viestinnän tavoite on auttaa kaikkia ymmärtämään miksi organisaation muutosta nyt tehdään ja mihin tämän muutoksen kanssa ollaan pyrkimässä. (Työterveyslaitos 2023.)

Muutosvastarintaa pyritään kääntämään palvelemaan muutosta jatkuvalla muutosviestinnällä. Jatkuvalla muutosviestinnällä tarkoitetaan sitä, että muutosprosessi on kuvattava ja seurattava ajantasaisesti. Silloinkin tulee tiedottaa, kun ei ole varsinaisesti mitään tiedotettavaa. Tällä tavalla estetään huhujen syntyminen. Muutosviestintään liittyy toisto, samojen asioiden toistuvasti esiin nostaminen eri viestintäkanavia käyttäen. Tiedottamisen tulee olla mahdollisimman avointa. Sekin on avoimuutta, että perustellen kertoo että kaikista asioista ei voi vielä kertoa. (Aarnikoivu 2008, 168.)

### 5.3 Työntekijän motivaatio muutoksen keskellä

Tutkimuksissa on havaittu, että työtyytyväisyys ja työtehtäviin sitoutuminen laskevat organisaatiomuutosprosessin aikana. Erityisesti irtosanomisia sisältävillä muutoksilla voi olla negatiivisia vaikutuksia muun muassa terveyteen. Tällaisia terveysvaikutuksia on esimerkiksi fyysisen terveyden huonontuminen, mielenterveyden ongelmat sekä lisääntyneet poissaolot. Organisaatiomuutoksen on huomattu vaikuttavan myös elämänlaatuun esimerkiksi epäterveellisempien elintapojen kautta sekä henkentyneenä unenlaatuna. Organisaationmuutosten tyypillinen seuraus on epävarmuuden lisääntymisestä myös niissä tilanteissa, joissa ei ole irtosanomisia. Muutoksesta johtuva epävarmuus säilyy useita vuosia koetun muutoksen jälleenkin. (Pahkin ym. 2011, 8–9.)

Työpaikoilla tehtyjen uudistusten ja muutosten yksi perusongelma on, se miten esimiehet tekevät ymmärrettäväksi muutoksen tavoitteet ja tarkoituksen. Tämä on oleellinen kysymys, koska ihmisten on vaikea työskennellä asioiden puolesta, joiden merkitystä hän ei ymmärrä. (Järvinen 2001b.)

Työn mielekkyyden ja motivaation säilyminen ei ole taattua, vaikka ne on kerran saavutettu. Näiden eteen joutuu jatkuvasti tekemään töitä. Hyvin pieniltä ja mitättömiltä tuntuvatkin asiat saattavat uhata työn mielekkyyttä. (Järvinen 2001b.)

### 5.4 Motivaatioteorioita

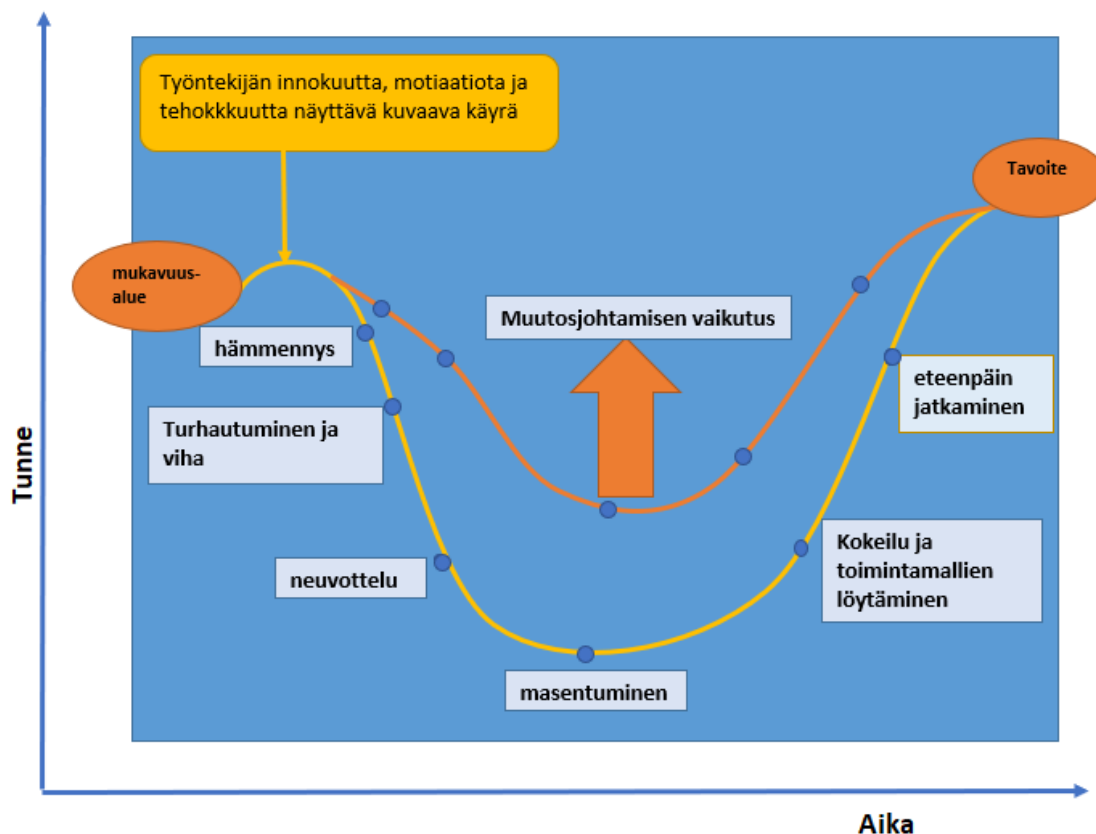
Aihetta käsittelevissä tutkimuksissa on kuitenkin saatu tuloksia, että hyvällä valmistautumisella muutoksiin voidaan vähentää työntekijöiden kokemia kielteisiä vaikutuksia.

On havaittu, että monet organisaatioon liittyvät kuin henkilökohtaiset voimavarat suojelevat epävarmuuden kokemuksilta. Näitä resurseja ovat

- kollegoilta saatu tuki
- mahdollisuus itsenäisyyteen työtehtävien suorittamisessa; mahdollisuus vaikuttaa omiin työtehtäviin, mahdollisuus vaikuttaa kenen kanssa työskentelee, sekä työnrytmyykseen vaikuttaminen.
- tuntemus siitä, että panostus työhön ja siitä saatava palkkio ovat tasapainossa
- luottamus omaan osaamiseen, esimerkiksi luottamus siihen, että osaa ratkaista työssä eteen tulevia ongelmia. (Pahkin ym. 2011, 9.)

Vaikutukset työntekijöihin organisaatiomuutokset vaihtelevat jopa samassa organisaatiossa työntekijöiden kesken. Muutokset voivat olla organisaation rakenteiden uudelleen järjestelyä, tiimejä voidaan hajoittaa, uusi tiimejä voidaan luoda sekä seurauksena voi olla muutoksia työtehtäviin. Osalle muutos tarjoaa ylenemismahdollisuuksia, ja taas osalla saattaa asema heiketä. Tutkimuksissa tulokset osoittavat, että ne työntekijät, jotka saavat organisaatiolta paljon tukea ja joilla on vahvat henkilökohtaiset resurssit kokevat muutoksen usein vaikuttavan myönteisesti heidän asemaansa työpaikalla. (Pahkin ym. 2011, 9.)

Tottumukset ja ruutiinit ovat osa jokaisen ihmisen elämää, mutta ne ovat usein haitallisia muutoksen kannalta. Ihmiset eivät ole kovin hyviä ja haluttaita muuttamaan. Normaali muutoksenhallintaprosessi kehittyy useiden henkisten vaiheiden kautta, joita kuvattu kuviossa 4. (Passenheim 2010.)



Kuvio 4. muutoskäyrä ja muutosjohtamisen vaikutukset vapaasti suomennettuna (Passenheim 2010).

Muutokset vaiheita on useita: kieltäminen, turhautuminen ja viha, neuvottelu/tinkiminen, masentuminen, ymmärrys ja hyväksyntä, eteenpäin jatkaminen ja uuden implementointi. Kuviossa 4 on käytä läpi muutoksen eri vaiheita. Kuviossa on myös esitetty, miten hyvällä muutosjohtamisella voidaan vähentää näiden vaiheiden vaikutusta ja kestoja työntekijöissä. (Passenheim 2010.)

Muutoskäyrä kuvaa tyypillistä ihmisen käyttäytymistä kriisitilanteessa. Kaikki eivät käy muutoskäyrän jokaista vaihetta läpi, vaan joku saattaa hypätä joidenkin vaiheiden yli. Myös tunnereaktion voimakkuus eri vaiheissa vaihtelee työntekijän mukaan. Esimiehen johtaessa muutosta ovat esimies ja työntekijät muutoskäyrän eri vaiheissa. (Pirinen 2015c.)

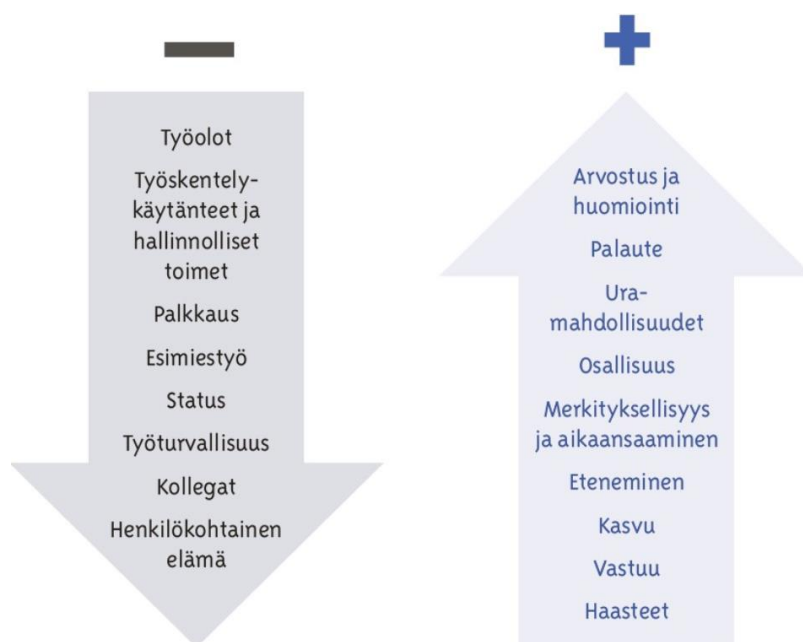
Motivaatioteorioille on yhteistä ajatus perustarpeista, joiden tyydyttäminen synnyttää motivaatiota ja on liikkeelle paneva voima. Psykologi Clayton Alderfer on tiivistänyt Maslow'n tarvehierarkian kolmeen tarpeeseen (Kuvio 5):

1. toimeentulon tarpeet: materiaallinen turvallisuus, olemassa olo ja säilyminen.
2. liittymistarpeet: tarve ihmissuhteisiin ja kuuluminen johonkin.
3. kasvun tarpeet: pyrkiä kehittämään ja hyödyntämään tarpeita itselle parhaiten tuottavalla tavalla. (Aaltonen & Ahonen & Sahimaa 2020, 79.)



Kuvio 5. Maslow'n tarvehierarkia (Aaltonen ym. 2020, 79).

Herzbergin kahden faktorin motivaatioteorian mukaan motivaatio lähtee siitä, että ihmisellä on kaksi perimmäistä tarvetta: välttää kipua ja tuskaa sekä tarve kasvaa ja kehittyä. (Aaltonen ym. 2020, 79.)



Kuvio 6. Herzbergin motivaatioteorian mukaan työmotivaatiota syövät ja sitä synnyttäviä tekijöitä (Aaltonen ym. 2020, 82).

Herzberg havaitsi, että työtyytymättömyyttä ja -tyytyväisyyttä aiheuttavat asiat olivat toisistaan riippumattomia tekijöitä. Tyytyväisyyttä alentavat tekijät hän nimesi hygieniatekijöiksi ja tyytyväisyyttä lisäävät tekijät hän nimesi motivaatiotekijöiksi. (Aaltonen ym. 2020, 82–83.)

Herzberg havaitsi, että keskeisimmiksi hygieniatekijöiksi muodostuivat työympäristöön liittyvät ulkoiset tekijät, kuten palkka, lomaedut, status, työturvallisuus, työnjatkuvuus, työskentelyolosuhteet, yrityksen johtaminen ja hallinto. Näiden hygieniatekijöiden hoitaminen ei itsessään lisää työmotivaatiota, mutta kehnosti hoidettuna ne heikentävät motivaatiota ja työtyytyväisyyttä. (Aaltonen ym. 2020, 82–83.)

Motivaatiotekijöiksi Herzberg tunnisti sisäisiä ja korkeamman tason tarpeisiin vastaavia asioita, kuten arvostuksen kokeminen, tunnustuksen ja palautteen saaminen työstä, vastuun saaminen sekä riittävän haastavat työtehtävät, kasvu-, ura- ja kehitysmahdollisuudet, osallisuus päätöksen tekoon sekä kokemus omasta tärkeydestä organisaatiossa. (Aaltonen ym. 2020, 82–83.)

Herzbergin malli tukee ajatusta, että työmotivaatio syntyy sisäsyntyisesti yksilöissä ja ryhmissä, kun olosuhteet ovat otolliset. Esimies tai johto voi siis tuhota työmotivaation tai pyrkiä luomaan tilaa, joilla työntekijät löytävät sisäistä motivaatiota. (Aaltonen ym. 2020, 82–83.)

## 5.5 Henkilöstön osallistaminen

Ihminen tunteineen ja ajatuksineen johtamisenkulttuurin ytimessä. Tästä syystä on mahdotonta kuvitella kulttuurinmuutosta, jossa näitä ihmisen tarpeita ei otettaisiin huomioon. Yrityskulttuuri elää ihmisten ajatuksissa, uskomuksissa, tunteissa ja toiminnassa. Toimintakulttuurinmuutos vaatii tullakseen todeksi, että ihmiset omaksuvat uusia tapoja ajatella ja toimia. (Kulmala & Rosvall 2022, 245.)

Muutosjohtajan tulee jo prosessin alussa miettiä miten saada asianomaisilta palautetta ja ideoita muutoksen suunnitteluun jo mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. On tärkeää saada tietoa sieltä, missä paras osaaminen on, ja saada mukaan henkilöt joita muutoksien käytäntöön vieminen tarvitsee. (Kulmala & Rosvall 2022, 278.)

Esimies toimii työntekijöiden linkkinä päätösten valmistelijoiden ja tekijöiden suuntaan. Tärkeää muutoksen onnistumisessa on että se on avoin ja jatkuva prosessi, jossa siinä on tilaa vuoropuhelulle. Muutos on helpompi ottaa vastaan, jos työntekijä on saanut olla mukana päättämässä siitä. Mahdollisuus osallistua päätöksen tekoon myös sitouttaa ja motivoi henkilöstöä muutoksen mukana. Mitä enemmän työntekijät voivat olla mukana rakentamassa suuntaraamien sisällä oman toimintansa muutoksia, sitä myönteisemmin he suhtautuvat niihin. (Kukkola 2015.)

## **6 Organisaatiomuutoksen kokenut tiimi**

Olen kohdistanut tutkimuksen koskemaan osaa Yritys X:n nykyistä Onboarding-tiimiä. Organisaatiomuutosten johdossa nykyisessä tiimissä työskentelee vakituisena ja määräaikaisina työntekijöinä yhteensä noin 20 työntekijää.

Aiemmin organisaatiossa oli kaksi Onboarding-tiimiä, Onboarding- ja Onboarding Sales-tiimit, joiden työtehtävät erosivat toisistaan. Organisaatiomuutoksen johdosta tiimit sulautettiin ja muodostettiin vain yksi tiimi. Vanhat Onboarding Sales-tiimin tehtävät siirtyivät suurelta osin muihin tiimeihin tehtäväksi, ja vain muutamia työtehtäviä siirtyi muutoksen mukana uudelleen koottuun tiimin. Organisaatiomuutoksessa lopetetusta Onboarding Sales-tiimistä siirtyi neljä työntekijää nykyiseen Onboarding-tiimiin, joiden työtehtävät tulivat muutoksen yhteydessä oleellisesti muuttumaan.

## **7 Muutosjohtamisen onnistuminen kohdettiimissä**

### **7.1 Selvityksen tavoite ja tarkoitus ja kohderyhmä**

Haluan opinnäytetyössäni selvittää miten entisen Onboarding Sales-tiimin jäsenet kokivat muutosjohtamisen ja miten muutoksen johtamisessa, esimiestyössä ja viestinnässä oli onnistuttu. Halusin selvittää, mitä tunteita organisaationmuutos ja työtehtävien muutos aiheutti toimintansa päättäneen tiimien jäsenille ja miten he kokivat tulleensa huomioituksi muutoksen yhteydessä. Lisäksi halusin selvittää, miten muutos hoidettiin heidän näkökulmastaan ja olisiko siinä ollut jotain parantamisen varaa.

### **7.2 Selvityksen toteutus**

Alkuperäinen suunnitelmani oli selvityksen tekeminen kyselytutkimuksena, mutta koska selvitykseni kohdistui fuusioituvaan tiimiin, jossa oli enää vain neljä ihmistä tiimissä, päädyin toteuttamaan kyselyn haastatteluilla. Aluksi epäilin tutkimuksen tekemistä haasteluna, koska mietin omaa vaikutustani haastateltavien

vastauksiin. Työskentelin aiemmin samassa organisaatiossa asiantuntijatehtävässä ja tunnen tutkimukseen osallistuneet henkilöt työni kautta. Kuitenkin pehdyttyäni enemmän haastattelututkimuksen teoriaan, haastattelijan vaikutusta ei katsota ongelmaksi, vaan se katsotaan haastattelun kulkuun ja saadun aineiston analyysiin kuuluvana ominaisuutena. Haastattelukysymysten sisältämillä rajauksilla, muotoilulla ja tyyllillä vaikutetaan siihen minkälaisia vastauksia aineistoon saadaan (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Haastattelu on myös tutkimuksen muoto, jossa tutkija osallistuu vuorovaikuttisesti aineiston tuottamiseen. (Jyväskylän yliopisto 2021.)

Haastattelu on yleinen tapa tuottaa tutkimusaineistoja. Tutkimushaastattelun tavoite on tuottaa tietoa ja aineistoa joka vastaa esitettyyn tutkimusongelmaan. Tutkimuksen suorittaminen haastatteleamalla tuottaa erityisen suhteen haastattelijan ja haastateltavan välille. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Haastattelu on mielekäs muoto tutkimukselle, jonka tavoite on tuottaa tietoa joka koskee esimerkiksi mielipiteitä, käsityksiä, asenteita, kokemuksia ja havaintoja. Haastattelu on myös tutkimuksen muoto, jossa tutkija osallistuu vuorovaikuttaisesti aineiston tuottamiseen. (Jyväskylän yliopisto 2021.)

Toteutin haastattelun puoli strukturoituna laadullisena teemahaastatteluna. Puolistrukturoidussa haastattelussa kaikille haastateltaville esitetään likipitäen samat kysymykset samassa järjestyksessä. Osittain järjestelty ja osittain avoin haastattelu sijoittuu muodollisuudessaan täysin strukturoidun lomakehaastattelun ja teemahaastattelun välille. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47.)

Olin miettinyt kysymykset etukäteen ja tehnyt kysymyslistan, jonka olin toimittanut haastateltavilleni etukäteen. Toimitin kysymykset haastateltavilleni etukäteen siitä syystä, että organisaation muutoksesta oli kulunut jo useampi kuukausi ennen kuin pääsin heitä tästä aiheesta haastattelemaan, ja näin he pystyivät muistelemaan organisaationmuutoksen aikaisia tapahtumia hieman etukäteen ennen haastattelua. Vaikka haastattelussa oli kysymyslista pohjana,

saimme haastelevien kanssa kysymyksistä aikaan hyvää keskustelua. Organisaation tunteminen oli minulle haastattelijana tässä kohtaa etu, siellä saatoin avata kysymyksiä haastateltavilleni myös toisenlaisesta näkökulmasta kuin miten he olisivat vain pelkän kysymyksen ymmärtäneet, kuitenkin johdattelematta heidän vastauksiaan. Haastattelut toteutettiin kahdenkeskisinä Teams-haastatteluina.

### 7.3 Haastelukysymysten laatiminen

Haastattelukysymykset on laadittu mahdollisimman selkeiksi ja yksiselitteisiksi. Haastattelukysymykset on myös testattu esihaastattelulla ennen varsinaisia haastattelua. Esihaastattelun perusteella tutkimuksen kysymyksiä on muokattu, jotta haastattelukysymykset olisivat mahdollisimman helppo tajuisia ja selkeitä varsinaisessa haastattelussa. Koska haastattelu oli keskustelumainen, vastauksiin ei tullut vain yksiselitteisiä, ranskalaisen viivoitin toteutettavia vastauksia.

Haastattelukysymykset voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen. Ensimmäisessä osassa käytiin läpi sitä, miten muutoksen kokeneet tiimiläiset olivat kokeneet muutosjohtamisen ja esimiestyön, kun organisaationmuutosta läpi vietiin. Minäkälaisia tuntemuksia heräsi, kun muutoksesta ensimmäisen kerran kuultiin, minäkälaisia välineitä viestinnässä käytettiin, oliko viestintä heidän mielestään riittävä, otettiin tiimiläisiä mukaan muutoksen toteuttamiseen. Sen lisäksi kysyin muutoksen johtamisesta. Siitä miten tiimiläiset kokivat, että muutos oli johdettu, miten esimies edisti muutokseen sopeutumista, miten muutokset perusteltiin tiimille ja oliko johtamisessa heidän näkemyksen mukaan haasteita.

Toinen osa haastattelua koostui tiimiläisten kokemuksista kun muutos oli viety läpi. Miten muutos oli vaikuttanut heidän työskentelyyn, miten yksittäinen tiimiläinen koki, että tiimi suhtautui muutokseen ja mistä suhtautuminen voisi johtua. Kysyin myös miten muutoksen aika vaikutti omaan suhtautumiseen työhön ja mikä oli muutoksessa kaikkein vaikeinta. Halusin myös tietää tiimiläisten näkemyksen siitä, olisiko muutoksessa voinut tehdä jotain toisin ja jos ei, niin tehtiinkö heidän mielestään kaikki oikein. Missä tiimiläisten mielestä muutoksessa

onnistuttiin, ja tuottiko se jotain hyvää? Lopuksi kysyin vielä, miten tiimiläiset kokivat sopeutuneensa muutokseen ja miten heidän mielestään koko organisaatiossa on yleisesti sopeuduttu muutokseen.

## 7.4 Haastattelujen tulokset

### 7.4.1 Kokemukset muutosjohtamisesta organisaationmuutoksessa

Haastattelun ensimmäisessä osassa kävin haastateltavien kanssa läpi heidän kokemuksiaan siitä miten organisaatiomuutos heille viestitiin, miten sitä käytiin heidän kanssa läpi ja miten he sen kokivat.

Haastatteluissa kävi selväksi, että ennen varsinaista organisaationmuutos-infoa tiimiläisiltä oli tiedusteltu kumpi kiinnostaisi heitä enemmän; jäädä tekemään nykyisiä tehtäviä vai siirtyä tekemään uusia tehtäviä, jos tiimin tehtävät jakautuvat ja vaihtoehto olisi jäädä tekemään nykyisiä tehtäviä. Tästä oli keskusteltu tiimipalaverissa, mutta aiheesta tuli myös erillinen sähköpostikysely.

Tämä tapahtui kuitenkin ennen varsinaista muutosinfoa, kuitenkin kun muutoksesta kerrottiin suoraan ensimmäisen kerran vietiin muutos läpi siitä pisteestä varsin pikaisella aikataululla. Muutos tuli voimaan vajaa kaksi kuukautta ensi ilmoituksen jälkeen.

### 7.4.2 Viestintä

Kun varsinaisesti organisaationmuutos tuli ajankohtaiseksi, esimies ja organisaation johtaja järjestivät ensin tiimille infotilaisuuden, jossa muutoksesta ensin kerrottiin kohdetiimille. Tämän tiimiläisille pidetyn infon jälkeen tuli molempia tiimejä koskeva ilmoitus sähköpostilla laajemmalla jakelulla kohdeorganisaatiolle. Tämän jälkeen esimies oli henkilökohtaisesti yhteydessä jokaiseen tiimiläiseen.

Viestinnässä käytettiin sähköpostia, tiimipalavereja ja henkilökohtaisia keskusteluja esimiehen ja alaisten välillä. Jo ensimmäisessä infossa kerrottiin, että

muutos ei aiheuta työnpaikkojen menetyksiä tämän tiimin osalta, joten työpaikan menetyksestä johtuvaa pelkoa muutos ei kenessäkään tiimiläisessä aiheuttanut.

Hämmennys ehkä kuvaisi parhaiten sitä mitä tiimissä koettiin ehkä alkuun. Hämmennys on ehkä harhaanjohtava sana siinä mielessä, että se saatetaan kokea negatiiviseksi. Tässä yhteydessä sillä ei kuitenkaan ollut tiimiläisiin negatiivisia vaikutuksia. Hämmennys johtui pikemminkin siitä, että muutos tuli niin pikaisella aikataululla ja heti alkuun ei vielä osattu selkeästi kertoa miten työtehtävät tulevat muuttumaan. Pelkoa kukaan ei kertomansa mukaan tuntenut muutoksen missään vaiheessa.

Alku hämmennyksen jälkeen osa oli jopa innossaan ja koki muutoksen piristävänä ja hyvänä uutisena, koska tiimin sen hetkiset työt eivät olleen mieleisiä ja sen hetkiset työtehtävät saatettiin kokea jopa liian haastaviksi. Tuntemukset todella vaihtelivat haastateltavien välillä, mutta negatiivisena muutoksena kukaan ei tätä kokenut tai tuntenut että viestintä olisi aiheuttanut mitään väärin ymmärryksiä.

Alkuun nousi kysymyksiä, joihin ei esimiehelläkään ollut antaa vastauksia. Tiimiläiset kokivat, että esimies piti tiimi kuitenkin ajan tasalla aina kun jotain enemmän oli aiheesta kerrottava. Vaikka osan tiimilaisten mielestä muutos hoidettiin todella pikaisella aikataululla ja vähän kuin vain informoitavana asiana. Tiimiläiset kuitenkin kokivat muutosviestinnän riittäväksi tämän muutoksen yhteydessä. Kukaan heistä ei kokenut, että tilannetta olisi voinut viestinnällisesti hoitaa jotenkin paremmin.

### 7.4.3 Osallistaminen muutokseen

Tiimiläisiä ei varsinaisesti otettu mukaan muutoksen toteuttamiseen, mutta heidän mielipidettään kysyttiin muun muassa sen osalta, että mitä he haluaisivat uudessa tiimissä tehdä kun uudet tehtävät olivat heille ensin esitelty. Uudet työtehtävät vaan eivät olleen tiimiläisille tuttuja, joten heidän oli siinä vaiheessa vaikea ottaa kantaa uusiin työtehtäviin.

#### 7.4.4 Esimiehen rooli muutoksessa

Esimiestyö oli läpi koko organisaationmuutoksen tiimiläisten mielestä hyvää, eivätkä tiimiläiset kokeneet, että esimiehen työssä olisi tämän muutosjohtamisen kannalta ollut mitään parannettavaa. He kokivat, että esimies oli helposti lähestyttävä koko muutosprosessin. Esimies vei muutosta eteenpäin, mutta kuunteli alaisiaan jos heillä nousi aiheesta huolia tai murheita. Esimies oli näkyvästi mukana muutoksessa, mutta tuki ja kannusti tiimiään koko prosessin ajan. Alaiset myös kokivat, että esimies oli koko prosessin läsnä ja helposti tavoitettavissa.

Tiimiläiset eivät kokeneet, että muutoksessa olisi ollut heidän kannalta mitään haasteita. Heti ensimmäisessä infossa oli käyty läpi mitä muutos koskee, ja että muutos ei aiheuta työpaikkojen menetyksiä. Tämä tietenkin helpotti muutoksen hyväksymistä.

Organisaationmuutoksen tarvetta ei kovinkaan paljoa perusteltu tiimiläisillä, tai he eivät tällaista ainakaan muista. Osittain muutosta perusteltiin näiden kahden tiimin epäsuhdalla työnkuormituksella. Jo aiemmin Onboarding Sales-tiimistä oltiin annettu tiimiläisiä avuksi Onboarding-tiimiin, jossa työt olivat kasaantuneet ja siellä tarvittiin lisää työntekijöitä. Myös osa tiimiläisistä oli aiemmin jo ilmaissut halukkuutensa siirtyä toiseen tiimiin, toisenlaisiin tehtäviin.

Organisaationmuutoksessa tiimiläiset kokivat kuitenkin pääsääntöisesti muutosjohtamisen ja esimiestyön muutoksen yhteydessä hyvin hoidetuksi. Perusteet muutokselle oli esitetty selkeästi ja ymmärrettävästi. Osa koki että muutos oli saatu esitettyä vielä oikein positiivisena tarpeena. Kaikki kokivat että heidät oli huomioitu, he saivat sanoa mielipiteensä ja esittää kysymyksiä. Esimiehen puoleen pystyi aina kääntymään kun jokin asia askarrutti. Esimiestyöhön muutosprosessin yhteydessä oltiin tyytyväisiä.

#### 7.4.5 Muutoksen jälkeinen työskentely

Kysymysten toisessa osassa keskityin enemmän tiimiläisten kokemusten selvittämiseen kun muutos oli viety läpi.

Muutoksen vaikutukset omaan työskentelyyn eivät tiimiläisten kesken vaihdelleet. Varsinaisesti oma tapa tehdä töitä ei ollut muuttunut, mutta vanhassa tiimissä työtehtäviä voitiin ratkoa yhdessä pitkin päivää, kun uudet tehtävät olivat hoidettavissa paljon itsenäisemmin. Osa koki että uudessa tiimissä työskentely muuttui yksinäisemmäksi puurtamiseksi, kun toinen saattoi taas ajatellen, että suureen tiimiin siirtymisen jälkeen yhteistyökumppaneiden määrä on kasvanut ja työ on alkanut vaikuttasi enemmän tiimityöltä. Tällä ei kuitenkaan tuntunut olevan vaikutusta työskentelytapoihin tai suuremmin työmotivaatioon. Uudet työtehtävät kuitenkin koettiin tärkeiksi.

Osa tiimiläisistä sai uudessa tiimissä alkuun omaan osaamistasoon nähden turhan laajoja vastuualueita hoidettavaksi joita hoiti yksin. Tästä johtuen tuli tunne, että työnteko oli epävarmaa, työnteko hidastui ja tuntui, että työ muuttui yksinäiseksi puurtamista. Motivaation laskun takia työnteho ei laskenut, vaan tämä johtui täysin työntekijän epävarmuudesta uutta työtehtävää kohtaan alussa.

Uudessa tiimissä työtehtävät saattoivat alkuun muuttua viikoittain ja tämä saattoi tuntua jollekin hieman haasteellisempänä muutoksena. Työtehtävät olivat uusia, niihin löytyi työohjeita ja vaikka tehtävät aloitettiin helpoimmasta päästä, niin tehtävien viikoittainen vaihtelu saattoi kuitenkin sekoittaa ja hidastaa joidenkin työntekemistä. Osalla oli vaikea alkuun päästä rutiineihin kiinni ja tämä osaltaan saattoi aluksi aiheuttaa painetta tehtävien hoidosta. Uusista tehtävistä sai kysyä apua tiimissä olleelta asiantuntijalta, mutta heidän tiedettiin kuitenkin olevan todella ylityöllistettyjä, joten uudet tiimiläiset kokivat, että eivät halua heitä kysymyksillään lisää kuormittaa.

Osa koki uudet tehtävät ovat paljon jäsennellympää kuin aiemmassa tiimissä ja työn saavutukset helpommin seurattaviksi. Työnjälki oli helpommin nähtävissä.

Muutoksessa myös koettiin, että uuden tiimin toimintatavat ovat kannustaneet ottamaan vastaan enemmän haasteita. Itsevarmuus ja usko omaan osaamiseen ja tekemiseen on kasvanut. Tämä taas on lisännyt työmotivaatiota ja uu-

den oppimisen nälkä on kasvanut. Uudessa tiimissä työtehtävien opettelu aloitettiin tiimin helpoimmista töistä, näin myös itsevarmuus omaan tekemiseen kasvaa tehtävien vaativuuden muuttuessa. Itsevarmuuden kasvaessa työmotivaatio on parantunut, eikä työmäärät tunnut niin kuormittavilta vaikka tekemistä on paljon. Työ uudessa tiimissä koetaan strukturoidummaksi ja tekemistä ei lopu kesken.

#### 7.4.6 Tiimiläisten kokemukset muutoksesta tiimin sisällä

Tiimiläiset kokivat, että tiiminä muutokseen on suhtauduttu erittäin hyvin ja muutos oli osalle jopa toivottu. Tämä positiivinen kokemus johtuu suurimmalta osin muuttuneista työtehtävistä ja työnrakenteenmuutoksesta. Vanhassa tiimissä tehtävät olivat asiantuntijatyypistä tekemistä, johon suureen osaan tekemistä ei ole suoria työhjeita. Vanhat tehtävät koettiin haasteellisiksi ja koettiin, että niihin ei välttämättä saatu tarvittavaa toistoa että asia olisi kokonaisuudessaan opittu ja ymmärretty. Tästä syystä työtehtävät vanhassa tiimissä koettiin välillä epämiellyttävänä ja työn tekeminen epävarmana.

Toisaalta vaikka tiimiläiset kokivat muutoksen hyvänä, he huomasivat alkuun että uudet tehtävät saattoivat ulospäin näkyä tiimiläisten käyttämisessä pienenä stressinä ja kireytenä kommunikaatiossa. Muutosta helpotti kuitenkin kaikkien tiimiläisten osalta se, että uuteen tiimin oli jo aiemmin siirtynyt vanhasta tiimistä ihmisiä, joiden kautta heille oli muodostunut jo jonkinlainen käsitys uuden tiimin toiminnasta ja he saivat sitäkin kautta apua sopeutumiseen ja apua työtehtäviin.

#### 7.4.7 Muutoksenajan jälkeinen suhtautuminen omaan työhön

Muutoksen aika vaikutti omaan suhtautumiseen työhön joillekin pienenä jännityksenä ja epävarmuutena työn suorittamiseen. Kaikki olivat huolissaan että saavat vanhan tiimin projektit kunnialla loppuun, ennen siirtymistä uusiin tehtäviin. Vanhaan tehtävään liittyvä uuden oppimisen kiinnostus lakkasi, kun ajatukset olivat siirtyneet jo kohti uusia tehtäviä. Pelkona ei siis ollut työn jatkuminen ja vaan ehkä ennemminkin uudet työtehtävät, ja miten niistä tulee suoriutumaan, jos ja kun työtaakka kasvaa.

Muutoksessa vaikeimmaksi on ehkä koettu pelko oman kompetenssin riittävydestä sekä kyky uuden oppimiseen. Vanhassa tiimissä tehtävät oli enemmän projektiluonteisia, kun nyt uudet tehtävät sisälsivät monenlaisia sopimushallinnan tukitehtäviä, joita hoidetaan tapaus kerrallaan kuntoon. Myös monet uudet, nopeasti vaihtuvat työtehtävät aiheuttivat osaltaan joillekin stressiä, kun ei ollut vielä varmuutta niiden tekemiseen yksin. Osa taas koki harmillisena vanhan hyvän tiimin hajoamisen, mutta ajatukseen uudesta tiimistä suhtauduttiin myös hyvillä mielin.

## **8 Päätäntö**

### **8.1 Johtopäätökset**

Opinnäytetyön keskeisenä tavoitteina oli selvittää miten muutosjohtaminen ja muutosviestintä onnistui kohde organisaatiossa organisaatiomuutoksen yhteydessä.

Pääosin tiimiläiset kokivat, että muutos oli hyvin hoidettu. Yksi tiimiläinen kertoi, että hän olisi ehkä kaivannut enemmän suunnitelmallisuutta uusien työtehtävien opetteluun, joita koki joutuneensa hoitamaan puutteellisella avustuksella. Tarvitavaa apua ei ollut saatavilla.

Tiimiläisiä haastatellessani kävi ilmi, että muutos koettiin kaiken kaikkiaan hyväksi ja jopa tiimiläistenkin mielestä tarpeelliseksi, koska tiimien työt Onboarding-tiimien kesken eivät jakautuneet tasaisesti. Päätyneessä Onboarding Sales-tiimissä töiden osalta koettiin, että töitä oli välillä jopa liian vähän ja tehtävät olisi välillä liian vaikeita yksin tehtäväksi. Erityisesti hyväksi koettiin se, että esimies oli hieman ennen muutoksen läpikäyntiä alustavasti tiedustellut halukkuutta työtehtävien muutokseen.

Muutoksen aikana tapahtuneita infoja pidettiin tärkeinä ja helpottavina tekijöinä ennen muutoksen läpiviemistä. Tiimiläisten kokemuksissa toistui se, että heille tuli tunne, että esimies oli tukemassa heitä koko muutosprosessin läpiviennin

ajan. Esimies muistutti toistuvasti, että häneen saa olla yhteydessä ja esimies kyseli jatkuvasti työntekijöiden tuntemuksia. Tiimiläisillä oli tunne, että mikäli aiheesta halusi enemmän keskustella tai jokin asia painoi mieltä, niin esimies olisi aina käytettävissä näihin keskusteluihin. Tiimille toi selkeästi tukea se tieto, että esimiehen puoleen sai kääntyä. Esimies myös järjesti kahden keskisiä keskusteluja jokaisen tiimiläisen kanssa muutoksen edetessä. Tällä on tuntui olevan todella suuri merkitys muutoksen kokemukseen tiimiläisten näkökulmasta, joten viestinnän tärkeyttä ei voi liikaa painottaa.

Uusiin tehtäviin saatiin selkeästi etukäteen mietitty koulutuskokonaisuus. Kaikki uudet tiimin tehtävät eivät tulleet uusille tiimiläisille kerralla, vaan niitä oli palasteltu pienempiin kokonaisuuksiin. Tiimiläiset aloittivat opetteluun uusiin tehtäviin ensin helpommista tehtävistä, siirtyen osaamisen lisääntyessä vaativampiin tehtäviin.

Muutoksen hyvinä puolina koettiin muutoksen aikaan saama tunne oman osaamiseen edistymisestä ja varmuuden kasvu omaan tekemiseen. Varmuuden mukana tuli myös luottamus omaan osaamiseen siinäkin määrin, että kunnianhimo ja motivaatio kasvoi. Osalle tämä tarkoitti hieman myöhemmin myös vastuullisempiin tehtäviin siirtymistä. Myös vastuun tunteminen omasta tekemisestä kasvoi. Kukaan ei ole hoitamassa uudessa tehtävässä tiimiläisen töitä jos hän jättää ne tekemättä. Tekemättä jättämisestä jää aina hoitamaton työjono, joka näkyy myös esimiehille. Tätä pidettiin hyvänä asiana.

Tiimiltä tuli erityisen hyvää palautetta esimiehen roolista koko prosessin ajan. Tiimiläiset näkivät, että viestintä muutoksen suhteen oli todella hyvää ja ajantasaista, eivätkä kokenet että siinä olisi varsinaisesti mitään muutettavaa.

Tiimiläiset kokivat että koko organisaation tasolla muutokseen on suhtauduttu hyvin. Vanhat Onboarding-tiimiläiset ottivat uudet tiimiläiset hyvin ja positiivisin mielin vastaan. Vaikka haastattelu kysymyksissä en nostanut esiin motivaatiota, tämä kuitenkin tuli haastattelujen lomassa jokaisen haastateltavan kohdalla eri-

laisissa tilanteissa esiin. Erityisesti kokemus uuden oppimisesta ja uuden työtehtävän sisäistämisestä nosti esiin motivaation kasvun. Tästä seurausta oli uudenlainen innostuminen omasta nykyisestä työstä.

Haastattelemassani tiimissä tuntui vallitsevan psykologinen turvallisuus. Tällä tarkoitetaan uskomusta siitä, että asioista voidaan puhua suoraan ilman pelkoa kielteisistä seuraamuksista. Toisia kuunnellaan, virheiden tekeminen on sallittua ja palautetta annetaan rakentavasti. (Mayor & Risku 2022, 160.) Tämä osaltaan rohkaisi tiimiläisiä ilmaisemaan itseään.

Kun ilmapiiri on luottavainen ja avoin, henkilöstön on helppo hakea tukea esimieheltä tai työkaverilta. Kun tieto kulkee ja tavoitteet on kaikille selvät, niin muutosprosessi läpiviestin on helpompaa. Hyvällä viestinnällä ja muutosjohtamiselle voidaan pienentää muutoksesta mahdollisesti aiheutuvia negatiivisia tuntemuksia ja muutosvastarintaa.

## 8.2 Suosituksia tuleviin muutoksiin

Tämä muutos oli haastattelujen perusteella suoritettu niin hyvin kuin pysty, että suoria kehitysideoita minulle ei ole ehdottaa. Haastatteluissa kuitenkin nousi esiin toive, että organisaatiomuutosta olisi voinut lähteä pehmittelemään tiimille jo hieman aiemmin. Tämä ei tietenkään aina ole mahdollista, mutta jos tähän tulevaisuudessa pystyy vaikuttamaan, niin mahdollisimman aikaisessa vaiheessa saatu tieto olisi hyvä.

Toinen asia mikä tuli muutaman kerran haastatteluissa esiin oli uusien työtehtävien opettelu. Joillain, ei kuitenkaan kaikilla, olisi saattanut olla tarvetta saada enemmän tukea perehdytykseen. Haastatteluissa tuli selkeästi esiin, että työohjeita tehtäviin löytyi, mutta siellä kuitenkin nousi esiin myös se, että tiimiläinen koki jääneensä joidenkin tehtävien kanssa yksin. Ei ollut alkuun vielä varmuutta selvitä tehtävästä pelkän työohjeen kanssa.

Uuteen tiimiin siirtyvillä tiimiläisillä oli tiedossa, että tiimissä on henkilö jolta ohjeita saa kysyä. Tilanne uudessa tiimissä kuitenkin muutoksen aikaan oli se,

että muutoksessa siirtyneille tiimiläisillä oli selvinnyt, että nämä tueksi tarkoitetut henkilöt ovat ylityöllistettyjä ja he eivät halunneet olla taakaksi omine kysymyksineen. Oma osaamattomuus saattoi aiheuttaa turhaa stressiä, koska kukaan ei halua tehdä työtään huonosti tai väärin, muuta ei myöskään haluttu kuormittaa muita kysymyksillä, vaikka tässä tilanteessa kuitenkin apua olisi tarvittu.

Tulevia muutoksia ajatellen tähän koulutuksen jälkeiseen tekemisen tukemiseen voisi kiinnittää enemmän huomioita. Tähän voisi suunnitella jopa hetkellisesti omaa extra tukihenkilöä vain näiden uusien henkilöiden kysymysten hoitoon. Näin kynnyks kysyä ehkä madaltuisi, eikä tästä aiheutuisi turhaa painetta uudelle henkilölle uusien tehtävien hoidosta.

### 8.3 Opinnäytetyöprosessin pohdinta ja arviointi

Opinnäytetyön aihe lähti liikkeelle omasta mielenkiinnosta muutosjohtamiseen, muutosviestintään ja esimiestyöskentelyyn. Olen työelämäni aikana ollut mukana useissa organisaationmuutoksissa ja omakohtaiset kokemukset eivät aina ole olleet kovin hyviä. Minua kiinnosti tietää miten muut kokevat tällaiset organisaatiomuutokset ja sen miten ne on johdettu.

Teoreettisen viitekehyksen tutkiminen oli mielenkiintoista, vaikkakin tutkimusongelman rajaaminen alkuun oli haastavaa kun aihepiiristä on niin paljon tutkimuksia. Erityisen mielenkiintoisina koin tekemäni haastattelut. Oli todella kiinnostava kuulla miten eri ihmiset samassa tehtävässä kokevat tällaiset muutokset. Hieman yllättävää kyllä oli, että haastateltavat olivat kaikki aika varsin samanmielisiä vastauksissaan.

## Lähteet

Aaltonen, Tapio & Ahonen, Pirjo & Sahimaa, Jaakko 2020. Onnistu esimiehenä. Alma Talent, Helsinki. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/GABBXXBTABJED#kohta:2\(\(20\)Mit\(\(e4\)\)\(\(20\)on\(\(20\)ty\(\(f6\)n\(\(20\)merkityksellisyys?:2.2\(\(20\)Ty\(\(f6\)motivaatio\(\(20\)ja\(\(20\)ty\(\(f6\)ntekij\(\(e4\)kokeemus\(\(20\):Mist\(\(e4\)\)\(\(20\)ty\(\(f6\)motivaatio\(\(20\)syntyy?/piste:tQP](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/GABBXXBTABJED#kohta:2((20)Mit((e4))((20)on((20)ty((f6)n((20)merkityksellisyys?:2.2((20)Ty((f6)motivaatio((20)ja((20)ty((f6)ntekij((e4)kokeemus((20):Mist((e4))((20)ty((f6)motivaatio((20)syntyy?/piste:tQP). Viitattu 12.12.2022

Aarnikoivu, Henrietta 2008. Esimiehenä arjessa. Alma Talent. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/JAEBHXC-TDG#/kohta:2/piste:b21>. Viitattu 7.1.2023

Aro Arto 2018. Työilmapiiri kuntoon. Alma Talent, Helsinki. Alma Talent verkkokirjahylly. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/HACBDXDTEB#kohta:HYV\(\(c4\)N\(\(20\)TY\(\(d6\)ILMAPIIRIN\(\(20\)YLL\(\(c4\)PITO\(\(20\)ORGANISAATION\(\(20\)MUUTOS-\(\(20\)JA\(\(20\)KRII-SITILANTEISSA\(\(20\)/piste:b1242](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/HACBDXDTEB#kohta:HYV((c4)N((20)TY((d6)ILMAPIIRIN((20)YLL((c4)PITO((20)ORGANISAATION((20)MUUTOS-((20)JA((20)KRII-SITILANTEISSA((20)/piste:b1242) Viitattu 7.1.2023

Bergman, Tytti & Korhonen, Hille 2019. Johtaja muutoksen ytimessä. Alma Talent, Helsinki. Alma Talent verkkokirjahylly. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/FADBHXDTEB#kohta:\(\(20\)Johtaja\(\(20\)muutoksen\(\(20\)ytimess\(\(e4\)/piste:t3](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/FADBHXDTEB#kohta:((20)Johtaja((20)muutoksen((20)ytimess((e4)/piste:t3). Viitattu 18.2.2023

Eriksson, Päivi & Lehtimäki, Hanna 2018. Johtaminen ja työelämä. Teoksessa T. Michelsen, K. Reijula, L. Ala-Mursula, K. Räsänen ja J. Uitti (toim.) Työelämän perustietoa. Duodecim, Helsinki, 217-227. Researchgate [https://www.researchgate.net/publication/328407610\\_Johtaminen\\_ja\\_tyoelama](https://www.researchgate.net/publication/328407610_Johtaminen_ja_tyoelama). Viitattu 3.3.2023

Haarmala, Minna-Maari & Jallinoja, Niina 2012. Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta. Alma Talent, Helsinki. Alma Talent verkkokirjahylly. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/FAEBHXBTGDG#kohta:4.\(\(20\)Yritysvastuun\(\(20\)johtaminen\(:4.3\(\(20\)Vastuullinen\(\(20\)henkil\(\(f6\)johtaminen\(:Muutosjohtaminen/piste:t12s](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/FAEBHXBTGDG#kohta:4.((20)Yritysvastuun((20)johtaminen(:4.3((20)Vastuullinen((20)henkil((f6)johtaminen(:Muutosjohtaminen/piste:t12s). Viitattu 3.3.2023

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2001. Tutkimushaastattelu. Yliopistopaino. Helsinki.

Jyväskylän yliopisto 2021. Koppa. Haastattelut. Päivitetty 28.10.2021 <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineistonhankintamenetelmat/haastattelut>. Viitattu 13.3.2023.

Järvinen Pekka 2001a. Onnistu esimiehenä. Esimies työyhteisön palveluksessa. Alma Talent, Helsinki. Alma Talent verkkokirjahylly. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/FADBHXDTEB#/kohta:\(\(20\)Johtaja\(\(20\)muutoksen\(\(20\)ytimess\(\(e4\)/piste:t3](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/FADBHXDTEB#/kohta:((20)Johtaja((20)muutoksen((20)ytimess((e4)/piste:t3). Viitattu 18.2.2023

Järvinen Pekka 2001b. Onnistu esimiehenä. Ihmisten johtaminen ja jatkuva muutos. Alma Talent, Helsinki. Alma Talent verkkokirjahylly. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/FADBHXDTEB#/kohta:\(\(20\)Johdaja\(\(20\)muutoksen\(\(20\)ytimesse\(\(e4\)/piste:t3](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/FADBHXDTEB#/kohta:((20)Johdaja((20)muutoksen((20)ytimesse((e4)/piste:t3). Viitattu 18.2.2023

Kallinen, Timo & Kinnunen, Taina. Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Tampere. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>. Viitattu 15.10.2022.

Kamensky, Mika 2015. Menestyksen timantti. Johtaminen menestystekijänä. Alma Talent, Helsinki. Alma Talent verkkokirjahylly. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/FAIBXCCTEB#palaa%20etusivulle/kohta:MENESTYKSEN\(\(20\)TIMANTTI\(\(20\)](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/FAIBXCCTEB#palaa%20etusivulle/kohta:MENESTYKSEN((20)TIMANTTI((20)). Viitattu 6.11.2022

Kottenberg, John ja Rathgeber, Holger 2014. 5. Painos. Jäävuoremme sulaa. Talentum Media Oy. Helsinki.

Kotter, John P. & Holger Rathberger 2008. Jäävuoremme sulaa. Muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa. WsoyPro.

Kotter, John P. 1995. "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail?" Harvard Business Review, March-April 1995.

Kotter, John P. 1996. Leading Change. Harvard Business Review Press. (Suom. Muutos vaatii johtajuutta, Rastor).

Kukkola, Eero 2015. Muutosjohtaminen 2: Osallistuminen. Peruspeliä johtaja 2.0 1.11.2015. <https://peruspelijaohtaja.com/2015/11/01/muutosjohtaminen-2-osallistuminen/>. Viitattu 1.4.2023

Kulmala, Sanna & Rosvall, Petra 2022. Yrityskulttuuri käytännössä. Alma Talent, Helsinki. Alma Talent verkkokirjahylly. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/EABBXETEB#/kohta:Yrityskulttuuri\(\(20\)k\(\(e4\)yt\(\(e4\)nn\(\(f6\)ss\(\(e4\)/piste:tFL](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/EABBXETEB#/kohta:Yrityskulttuuri((20)k((e4)yt((e4)nn((f6)ss((e4)/piste:tFL). Viitattu 24.12.2022

Mayor, Päivi & Risku, Marjo 2022. Opas yksilöiden ja tiimien motivointiin. Alma Talent, Helsinki. Alma Talent verkkokirjahylly. Alma Talent. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/HACBHXETEB#piste:ttH>. Viitattu 18.12.2022

Melisma Toni 2023. Mitä on hyvä muutosjohtaminen? Salesforce.com. Blogi 24.1.2023. <https://www.salesforce.com/fi/blog/2020/mita-on-muutosjohtaminen/#muutosjohtamisen-maaritelma>. Viitattu 12.4.2023

Pahkin, Krista & Mattila-Holappa, Pauliina & Nielsen, Karina & Wiezer, Noortje; Widerszal-Bazyl, Maria & de Jong, Tanja & Mockało, Zofia (2011) Verkkokäytäntö: Mielekäs muutos - Kuinka tukea työntekijöiden hyvinvointia organisatiomuutoksen aikana? Sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonalan yhteinen

avoin julkaisuarkisto [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131745/Mielekas\\_muutos.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131745/Mielekas_muutos.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Viitattu 18.12.2022

Pahkin, Krista & Vesanto, Paula (2013) Verkkojulkaisu: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131749/Organisaatiomuutos%20esimiehen%20n%C3%A4k%C3%B6kulmasta.pdf?sequence=1>. Viitattu 14.4.2023

Passheim, Olaf 2010. Change Management. Bookboon.com. Verkkojulkaisu: [www.mahavirlibrary.org/files/change-management.pdf](http://www.mahavirlibrary.org/files/change-management.pdf). Viitattu 10.4.2023

Pirinen Helka 2015a. Esimies muutoksen johtajana. Muutosjohtamisen ydinteesit esimielelle. Alma Talent, Helsinki. Alma Talent verkkokirjahylly. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BABBBXXTBBAED#kohta:ESIMIES\(\(20\)MUUTOKSEN\(\(20\)JOHTAJANA\(\(20\)/piste:b0](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BABBBXXTBBAED#kohta:ESIMIES((20)MUUTOKSEN((20)JOHTAJANA((20)/piste:b0). Viitattu 6.11.2022

Pirinen Helka 2015b. Esimies muutoksen johtajana. Esimies muutoksen etulinjassa. Alma Talent, Helsinki. Alma Talent verkkokirjahylly. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BABBBXXTBBAED#kohta:ESIMIES\(\(20\)MUUTOKSEN\(\(20\)JOHTAJANA\(\(20\)/piste:b0](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BABBBXXTBBAED#kohta:ESIMIES((20)MUUTOKSEN((20)JOHTAJANA((20)/piste:b0). Viitattu 6.11.2022

Pirinen Helka 2015c. Esimies muutoksen johtajana. Muutoksen elinkaari ja muutuskäyrä. Alma Talent, Helsinki. Alma Talent verkkokirjahylly. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BABBBXXTBBAED#kohta:ESIMIES\(\(20\)MUUTOKSEN\(\(20\)JOHTAJANA\(\(20\)/piste:b0](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BABBBXXTBBAED#kohta:ESIMIES((20)MUUTOKSEN((20)JOHTAJANA((20)/piste:b0). Viitattu 6.11.2022

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto 6.3. Haastattelu Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarasto. [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3.html). Viitattu 14.3.2023.

Salminen Rosa 2022. Onnistuneen muutoksen edellytykset. Pro akatemian essee pankki. <https://essee pankki.proakatemia.fi/onnistuneen-muutoksen-edellytykset/>. Viitattu 4.5.2023

Työterveyslaitos 2023. Mielekkään organisaatiomuutoksen periaatteet. Verkkojulkaisu: <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/organisaatiomuutos/mielekkaan-organisaatiomuutoksen-periaatteet#toc--viestint->. Viitattu 4.4.2023

Työterveyslaitos 2023. Organisaationmuutos. Verkkojulkaisu: <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/organisaatiomuutos>. Viitattu 7.1.2023

Valpola, Anneli 2004. Organisaatiot yhteen - Muutosjohtamisen käytännön keinot. Alma Talent, Helsinki. Alma Talent verkkokirjahylly. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BABBBXBTAGIDC#>. Viitattu 6.11.2023

Vuorinen, Tero 2013. Verkkójulkaisu: Strategiakirja – 20 työkalua. Alma Media.  
[https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/CAC-BEXDTEB#kohta:OSA\(\(20\)2\(\(20\)STRATEGIATY\(\(d6\)KALUT\(\(20\)JA\(\(a0\)ME-NETELM\(\(c4\)T\(\(20\)ERI\(\(20\)TILANTEISIIN\(\(20\):2\(\(20\)STRATEGIATY\(\(d6\)KALUJA\(\(20\)UUDEN\(\(20\)LUOMISEEN\(\(20\):KOTTERIN\(\(20\)MUUTOSJOHTAMISEN\(\(20\)MALLI\(\(20\):Tarkoitus\(\(20\)ja\(\(20\)toiminta\(\(20\)/piste:b4. Viitattu 6.11.2022](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/CAC-BEXDTEB#kohta:OSA((20)2((20)STRATEGIATY((d6)KALUT((20)JA((a0)ME-NETELM((c4)T((20)ERI((20)TILANTEISIIN((20):2((20)STRATEGIATY((d6)KALUJA((20)UUDEN((20)LUOMISEEN((20):KOTTERIN((20)MUUTOSJOHTAMISEN((20)MALLI((20):Tarkoitus((20)ja((20)toiminta((20)/piste:b4)

## Haastattelu kysymykset:

Muutoksen johtaminen organisaatiomuutoksessa

Muutos - tiimien sulauttaminen:

- Mitä tuntemuksia heräsi, kun kuult tiimien sulauttamisesta?
- Miten muutoksista on viestittiin tiimille, mitä välineitä viestinnässä on käytettiin?
- Onko viestintä ollut mielestäsi riittävää? Perusteet
- Miten tiimi otettiin mukaan muutoksen toteuttamiseen? Jos otettiin, miten osallistuitte muutosprosessiin?
- Miten muutos johdettiin/miten sinun mielestäsi johdettiin? Mitä ajattelet muutoksen johtamisesta tämän prosessin osalta ?
- Miten esimies edisti muutokseen sopeutumista?
- Mitä haasteita koit muutoksessa olevan?
- Mitä haasteita muutoksen johtamisessa oli?
- Miten muutoksia perusteltiin tiimille?

Kokemukset muutoksesta:

- Miten muutokset ovat vaikuttaneet sinun työskentelyysi?
- Miten koet, että tiimi on suhtautunut muutokseen?
- Mistä tämä suhtautuminen muutokseen voisi johtua?
- Miten muutoksen aika on vaikuttanut omaan suhtautumiseesi työhösi?
- Mitä muutoksessa on ollut kaikkein vaikeinta?
- Mitä muutoksessa olisi voinut mielestäsi tehdä toisin?
- Mitä muutoksessa tehtiin oikein?
- Missä onnistuttiin?
- Tuottiko muutos jotain hyvää (mahdollisesti yllätyksellisesti, jotain mitä ei osattu odottaa)?
- Miten olet sopeutunut muutokseen?
- Miten tunnet, että organisaatiossa on yleisesti sopeuduttu muutokseen?