

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketoiminnan logistiikka

2024

Iida Väljä

Esihenkilöiden vuorovaikutuksen merkitys toiminnan uudistamisessa

– Selkeä ja avoin viestintä

Opinnäytetyö (AMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Liiketoiminnan logistiikka

20.8.2024 | 39 sivua

lida Väljä

Esihenkilöiden vuorovaikutuksen merkitys toiminnan uudistamisessa

- Selkeä ja avoin viestinä

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää esihenkilöiden vuorovaikutuksen merkitystä tilanteiden uudistamisessa. Työssä tutkittiin vuorovaikutuksen merkitystä eri toimialojen asiantuntijoiden näkökulmasta. Millaisia taitoja hyvä vuorovaikutus edellyttää ja mitä hyvän vuorovaikutuksen ylläpitämiseen tarvitaan?

Työ toteutettiin toimeksiantona Turun ammattikorkeakoululle. Tutkimuksessa hyödynnettiin asiantuntijahaastatteluja, joista kuvattiin videot opetuskäyttöä varten. Haastattelujen tuloksia analysointiin teoriaan peilaten.

Työn tulokseksi saatiin mielenkiintoinen ja kattava kokonaisuus esihenkilöiden vuorovaikutuksen merkityksestä. Erilaiset ja asiantuntevat vastaukset haastatteluissa loivat opinnäytetyöstä hyvän kokonaisuuden.

Tuloksia voidaan hyödyntää tulevaisuudessa opintomateriaalina uusille opiskelijoille. Työstä voi olla hyötyä myös muutostilanteissa, etenkin esihenkilön roolissa.

Asiasanat:

Muutosjohtaminen, Viestintä, Johtaminen, Tunnetaidot, Motivaatio

Bachelor's / Master's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Business logistics

20.08.2024| 39 pages

lida Väljä

The important of the interaction of superiors in renewing operations

- Clear and open communication

The aim of the thesis was to find out the importance of the interaction of superiors in renewing situations. The work examined the importance of interaction from the perspective of experts from different industries. What kind of skills does good interaction require and what is needed to maintain good interaction?

The work was carried out as an assignment for Turku University of Applied Sciences. The research utilized expert interviews, from which videos were filmed for educational use. Analyzing the results of the interviews and mirroring the theory.

The result of the work was an interesting and comprehensive overview of the predecessors. Different and expert answers from the interviews created a wonderful whole of the thesis.

The results can be used as study material for new students in the future. The work can also be useful in situations of change, especially in the role of supervisor.

Keywords:

Change management, Communication, Leading, Emotional skills, Motivation

Sisältö

1 Johdanto	5
2 Esihenkilön viestintä- ja vuorovaikutustaidot	6
2.1 Johtamisviestintä ja viestinnän johtaminen	6
2.2 Muutosneuvottelut	10
2.3 Muutosviestintä	11
2.4 Valmentava keskustelukulttuuri työyhteisössä	16
3 Asiantuntijahaastattelut	19
3.1 Asiantuntijahaastattelut tutkimusmenetelmänä	19
3.2 Asiantuntijahaastattelujen toteutus	20
3.3 Asiantuntijahaastattelujen tulokset	21
3.4 Asiantuntijahaastattelujen tulosten analysointi	27
3.5 Kehitysehdotuksia esihenkilöiden vuorovaikutuksen lisäämiseen	35
4 Johtopäätökset	36
Lähteet	37

Kuvat

Kuva 1. Viestinnän johtamisen timantti. (Marjamäki & Vuorio 2021, 29).	8
Kuva 2- Muutosjohtamisen pelikirja (Pirinen 2023, 33.)	16

1 Johdanto

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää esihenkilöiden vuorovaikutuksen merkitystä työyhteisön toiminnan uudistamisessa. Tänä päivänä yritysympäristöt ovat jatkuvan muutoksen alaisena, minkä takia toimintaa tulee uudistaa säännöllisesti. Toimeksiantajana toimii Turun ammattikorkeakoulu.

Tarkoituksena on löytää vastauksia asiantuntijahaastattelujen pohjalta seuraaviin kysymyksiin; Miten tärkeää muutosviestin selkeys on? Mitkä taidot auttavat muutostilanteiden johtamisessa? Mikä oli prosessin kannalta kriittisin hetki?

Opinnäytetyön aikana kuvataan 5 erilaista haastatteluvideota opetuskäyttöön ammattikorkeakoulun tekniikan ja liiketoiminnan sektorille työyhteisöviestinnän opintojaksolle. Videoissa haastateltavia henkilöitä ovat ylikomisario, hr-päällikkö, toimitusjohtaja, it-alan yrityksen osastopäällikkö sekä jääkiekon päävalmentaja. Yhteistä kaikille haastateltaville on esihenkilötyö. Vaikka asiantuntijat toimivat eri toimialoilla, esihenkilötyö yhdistää heitä.

Opinnäytetyö on ajankohtainen maailman tilanteiden muutoksien vuoksi. Maailma muuttuu jatkuvasti, ja siksi onkin hyvä pysähtyä miettimään vuorovaikutuksen merkitystä ja sitä, miten se saadaan toimimaan muutostilanteissa parhaalla mahdollisella tavalla.

2 Esihenkilön viestintä- ja vuorovaikutustaidot

Muuttuvassa maailmassa täytyy esihenkilönä osata muokata ja kehittää omia viestintä- ja vuorovaikutustaitoja. Miten osataan sanoittaa viestit oikein ja kertoa niiden merkitys työntekijöille muutostilanteita kohdatessa oikealla tavalla?

2.1 Johtamisviestintä ja viestinnän johtaminen

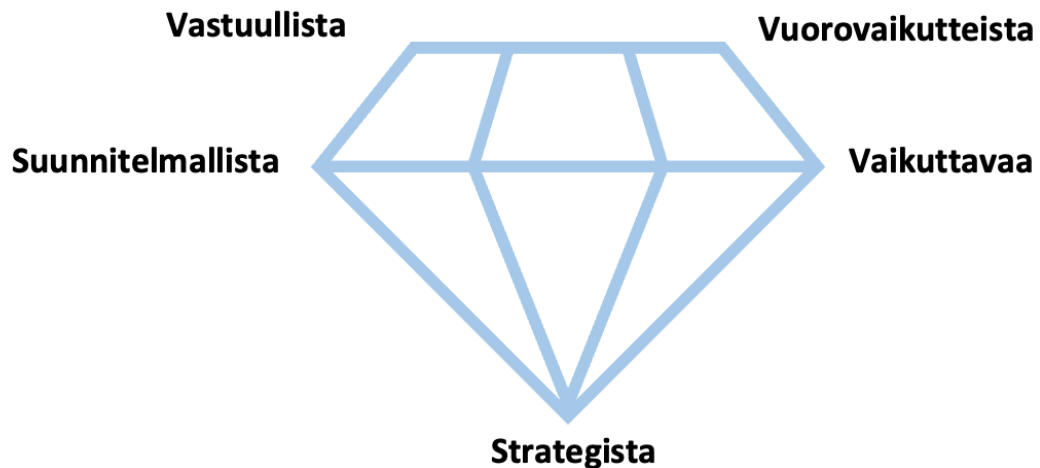
Jokaisessa organisaatiossa viestintää tapahtuu eri sidosryhmien välillä, ja se on välttämätöntä, jotta asioita tapahtuu. Viestinnän johtaminen on siis kokonaisuuden johtamista viestinnän eri osa-alueilla. (Marjamäki & Vuorio 2021, 28.) Muutoksenjohtajan työväliseisiin kuuluu viestintä ja vuorovaikutus. Strategian onnistuminen pohjautuu esihenkilöiden omaan motivaatioon ja kykyyn inspiroitua tulevista muutoksista. (Malmelin 2021, 129.)

Kun strategiaa viestitään, on hyvä ymmärtää, että organisaation strategian ymmärrys ja sen käyttöönotto ovat eri asioita. Vuorovaikutuksella, keskustelemalla, tiedolla ja ymmärryksellä päästään toteuttamaan haluttua lopputulosta, mutta se vie oman aikansa. (Marjamäki & Vuorio 2021, 33.) Tulevaisuuden lukutaitoa ja näkemystä päämääristä tarvitaan merkittävien muutoksien kehittämiseen. Kun organisaatiota muutetaan, tarvitaan päämäärätietoinen ja selkeän vision omaava johtaja näyttämään tietä. (Malmelin 2021, 128.) Tämän takia johtamisviestintä ja viestinnän johtaminen ovat suuressa roolissa yrityksen menestyksen kannalta, ja sen merkitys päivittäisissä työtehtävissä on vaikuttava.

Itsessään viestintä on operatiivista toimintaa, mutta sen johtaminen on viestinnän suunnittelua, strategiaa, vastuuta sekä vaikuttamista. Kuvan 1 viestinnän johtamisen timantti kokoaa kasaan esimerkillisesti johtamisessa tarvittavat osa-alueet, jotka auttavat kehittämään organisaation viestinnän johtamista. Timantti auttaa rakentamaan johtamisen viestinnästä kokonaisuuden, jota on helppo toteuttaa operatiivisesti, ja se on erinomainen malli johtamisviestinnän kehittämiseen ja tarkasteluun. (Marjamäki & Vuorio 2021, 29.)

Strategian juuret sijoittuvat pitkälle sodankäyntiin, jossa tavoitteena oli suunnitelma tai tapa, jolla pyrittiin saavuttamaan voittoja. Käsitteellä on monta määritelmää, ja jokainen organisaatio luo niistä omansa. Nykypäivänä strategia mielletään jatkuvaksi prosessiksi, jota pyritään tarkastelemaan valitulla suuntaviivalla eri näkökulmista prosessin aikana. Strategia on merkittävä osa organisaatioiden toimintaa, ja siihen täytyy pystyä peilaamaan, arvioimaan ja priorisoimaan eri osa-alueita. Tärkeässä roolissa viestinnän johtamisessa on strategian sisäistäminen ja tulevaisuuteen katsominen säännöllisin väliajoin. Viestinnän johtamisessa on myös tärkeänä osana osattava kuvata viestinnän tavoitteet ja rinnastaa se strategiaan. (Marjamäki & Vuorio 2021, 32.)

Viestintätapoja on lukuisia erilaisia, joilla päästään samaan lopputulokseen; se vaatii kuitenkin yhteisen näkemyksen siitä, mitä tavoitellaan. Rakenteen viestinnän johtamiseen luo suunnitelmallisuus. Viestintä on helpommin lähestyttävää ja ymmärrettävää, kun sitä on suunniteltu myös muille kuin viestijöille. Suunnitelmallisuuden avainsana on **ketteryys**. Työyhteisössä tulee suunnitella uusia toimintamalleja ja katsoa, toimivatko ne käytännössä. Tässä yhteydessä myös palautteen merkitys kasvaa, sillä jos uudet suunnitelmat eivät toimi, jatketaan kehittämistä. Suunnitelmallisuudessa tarvitaan myös ennakkointia. (Marjamäki & Vuorio 2021, 54.)



Kuva 1. Viestinnän johtamisen timantti (Marjamäki & Vuorio 2021, 29).

Luottamus esihenkilötyössä muihin ja etenkin omaan itseensä on erityisen tärkeää. Kun tiedostaa toisen ihmisen motiivit ja luottaa niihin, asioiden edistyminen helpottuu huomattavasti. Kun suhde syventyy ja vakiintuneet toimintamallit sekä käytännöksi muodostuneet kaavat ovat arkipäivää, kaikkien asioiden sopiminen tai jokaisen liikkeen tarkistaminen ei ole tarpeellista. Luottamus lisää siis varmuutta ja asioiden sujuvuutta. Kääntöpuolena luottamuksessa on sen alttius rikkoutumiselle, sillä se voi romahtaa hetkessä. (Rauhala, Lange, Kääriä & Virkkunen 2024, 57, 58.)

Esihenkilö, joka omaa empaattiset taidot, pystyy asettumaan helpommin toisen ihmisen asemaan. Omiin tunteisiin yhteyden löytäminen mahdollistaa toisen ihmisen kokemusten myötäelämisen. Empaattisuus auttaa laajentamaan vuorovaikutussuhteen käsitystä toisen ihmisen kanssa. On hyvä kuitenkin muistaa, että empaattisuudellakin on rajansa. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 3, 2.)

Yleensä oletuksena on se, että ihmiset ovat rehellisiä ja luotettavia. Tällä mentaliteetilla on helppo luoda uusia yhteyksiä ja kommunikoida ihmisten kanssa. Rehellisyyden luottaminen on hyvä peruseriaate. Kun oletetaan toisen olevan rehellinen ja luotettava, pystyy yhteistyöhön ja luomaan luottamuksen

hänen esittämilleen tiedoille. Näin ollen yhteiset tavoitteet ja vahvemmat ihmissuhteet ovat mahdollisia. (Rauhala ym. 2024, 60.)

Joukkoon kuulumisen on ihmiselle elintärkeää. Jatkuva tutkiskelu joukkoon kuulumisesta ja muiden ihmisten hyväksynnästä on luontaista. Kohtaamisissa pyritään välttämään tilanteita, jotka voivat johtaa yhteisön ulkopuolelle jättämiseen. Suorituskyvyn ja työn kannalta työelämässä suorittamisen arvioiminen on välttämätöntä. Jatkuva arviointi saa ihmisen kokemaan kritiikin ja korjaamisen uhkana hyväksynnälle. Tärkeää onkin suhtautuminen eri näkökulmiin, jotka haastavat työyhteisön vakiintuneita käsityksiä. (Rauhala ym. 2024, 61.)

Työyhteisössä sääntöjen tulee olla selvät kaikille, jotta niitä voidaan ylläpitää ja kehittää. Psykologisen turvallisuuden tunteen on oltava vahva, jolloin palautteen ja kritiikin antaminen sekä sen vastaanottaminen olisi kaikille mieluisaa. (Rauhala ym. 2024, 61.)

Ihminen muodostaa elämänsä aikana vakiintuneita käyttäytymistapoja, jotka on sosiaalisissa tilanteissa todettu hyviksi. Elämäntilanteet ja maailman muutokset saattavat kuitenkin yllättää ja hyväksi todetut käyttäytymismallit menettävät tehoaan. Omia toimintamalleja on jatkuvasti hyvä tarkastella, jolloin niiden muuttamiseen pystyy vaikuttamaan. Sosiaalisten tilanteiden toimintatavat vaativat jatkuvaa tarkastelua ja opettelua sekä niiden päivittämistä aikaan sopivaksi. (Rauhala ym. 2024, 130.)

Hyvien vuorovaikutustilanteiden rakentumiseen tärkeä elementti on itsetunto. Itseluottamusta voi kuvata turvallisuusvyöhykkeenä, jossa ihminen uskaltaa laittaa itsensä alttiiksi epäonnistumisille ja samalla on valmis ylittämään itsensä. Itsetunto kehittyy jokapäiväisessä toiminnassa, eikä ole koskaan kokonaan valmis. Hyvä itseluottamus on osana persoonallisuutta, jonka rakentumisen aikana tulee ylä- ja alamäkiä. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 3, 3.)

Yhteys omaan itseensä on erityisen tärkeää, ja sitä kannattaakin rakentaa ajan kanssa. Omien vahvuuksien ja heikkouksien löytäminen päivittäisten käyttäytymismallien ja toimintatapojen kokonaisuudesta kannattaa. Välillä on

myös hyvä tarkastella eri näkökulmasta asiaa ja kysyä esimerkiksi työkavereilta omien käyttäytymistapojen heikkoja kohtia, jotka helposti jäävät itseltä huomaamatta. Tarkastelulla ja itseään haastamalla omakuva ja tietämys omasta itsestä syvenee, jolloin on helpompi kehittyä. (Rauhala ym. 2024, 131.)

2.2 Muutosneuvottelut

Muutosneuvottelut käynnistyvät organisaation työnjohdon toimesta. Tällöin ne perustuvat työnantajan yksipuolisesti suunnittelemaan ja harkitsemaan päätökseen toteuttaa merkittäviä toimenpiteitä. Työnjohdon oikeuteen katsotaan kuuluvaksi mm. erottaa ja palkata työntekijöitä sekä tehdä liikennejohdollisia ratkaisuja, joihin kuuluvat toiminnan laajentaminen, supistaminen tai yrityksen tai sen osan myynti. (Lehto & Engblom 2022, 128.)

Yleisesti muutosneuvotteluissa käytetään yhteistoimintalakia, jota ei ole suoranaisesti suunniteltu muutosneuvotteluita varten vaan ylläpitämään organisaatioiden päivittäistä toimintaa (Lehto & Engblom 2022, 11). Voimassa olevan yhteistoimintalain tarkoitus on edistää toimintakulttuuria työnantajan ja henkilöstön välillä toistensa oikeuksia ja velvollisuuksia kunnioittaen, ottaen myös huomioon toistensa edut. Näiden asioiden lisäksi lain tarkoitus on edistää yrityksen toimintaa työyhteisön jatkuvaluonteisella kehityksellä, toiminnan tuloksellisuudella ja työhyvinvoinnin parantamisella. (Yhteistoimintalaki 30.12.2021/1333.)

Yhteistoimintalaki pyrkii myös turvaamaan oikea-aikaisen ja riittävän tiedonkulun työnantajan ja henkilöstön välillä. Tavoitteena on myös turvata henkilöstölle mahdollisuus vaikuttaa yrityksen päätöksentekoon siinä tilanteessa, kun päätökset koskevat henkilöstön työaika, työoloja tai asemaa yrityksessä. Yhteistoimintalaki pyrkii myös tiivistämään yhteistoimintaa työnantajan, henkilöstön ja työvoimaviranomaisten välillä työntekijöiden aseman parantamiseksi sekä työllistymisen tukemiseksi uusissa toimintamuutoksissa. (Yhteistoimintalaki 30.12.2021/1333.)

Muutosneuvotteluiden säätelyyn sisältyy kolme uutta elementtiä, joita vanhasta yhteistoimintalaista ei löytynyt. Ensimmäinen niistä on työsopimukseen liittyvä ehtojen yksipuolinen muuttamisen menettelysäännös. Toisena kohtana on neuvotteluajankohtaan liittyvä täsmennetty alkamisajankohta. Kolmantena on pykälä, joka säätää henkilöstön edustajan oikeutta esittää ja ehdottaa vaihtoehtoisia ratkaisuja. (Lehto & Engblom 2022, 128.)

Yhteistoimintalain luvussa 2 säädetään vuoropuhelua, jolla tarkoitetaan työnantajan ja henkilöstön välillä tapahtuvaa asioiden käsittelyä sekä oikea-aikaista ja riittävää tiedonkulkua. Vuoropuhelu sisältyy työnantajan velvollisuuksiin, mutta vuoropuheluelvoitteella ei puututa työnantajan työnjohto-oikeuteen. Laiminlyömisestä seuraa sakkorangaistus. (Lehto & Engblom 2022, 50.)

Vuoropuhelun tulee olla säännöllistä henkilöstön ja työnantajan välillä, ja sitä tulee harjoittaa vähintään neljännesvuosittain. Luonne vuoropuhelun sävyssä vaihtelee asiakokonaisuuksittain, ja sen perinpohjainen tarkoitus on tietojen ja näkemysten vaihto. Näkemysten vaihtoa voidaan soveltaa tilanteessa, jossa työnantaja yhdessä henkilöstön kanssa yrittää löytää keinoja tilanteiden uudistamiseen. Kun kyse on tietojen vaihdosta, voivat käytävät asiat liittyä yrityksen taloudelliseen tilanteeseen. Vuoropuhelun tarkoituksena on pitää tiedonkulku ja asiat avoimena sekä haalia jatkumoa pitäen mielessä yrityksen tulevaisuuden ja kaikkien organisaation työntekijöiden oikeudet. (Lehto & Engblom 2022, 52.)

2.3 Muutosviestintä

Erilaiset muutostilanteet voidaan jakaa kolmeen kategoriaan, joista ensimmäinen on jatkuvasti tarvittavat pienet muutokset, toisena merkittävät suuret muutokset normaalitilanteissa sekä kolmantena kriisitilanteissa tarvittavat muutostoimet. Yleensä organisaation sisällä tapahtuvat muutokset ovat riippuvaisia ympäristön muutoksista ja ne pitkälti määrittävät tarvetta vaativat muutokset. (Kamensky 2015, 128.) Johtoryhmän ja esihenkilön viedessä organisaatiota kohti muutosta

kannattaa muutosviestin sisältöä miettiä tarkkaan, niin että viesti on selkeä ja se antaa tarvittavat tiedot. Suunnitteluvaiheessa voidaan miettiä seuraavia kysymyksiä:

- Mitä muutoksella tavoitellaan?
- Mikä muuttuu ja mikä ei?
- Keitä muutos koskee ja keitä ei?
- Miten muutos alkaa? Miten muutos etenee?
- Miten tästä selvitään? (Aalto & Kurttila 2021, 245.)

Pirisen (2023, 239) mukaan esihenkilötyö on viestintää ja vaikuttamista. Luottamuksellinen esihenkilö-työntekijä-suhde on tärkeässä osassa viestintää. Vuorovaikutuksen sävy ja tekojen merkitys on suuri, kun halutaan luoda luottamusta johonkin suhteeseen. Esihenkilön omalla motivaatiolla, innostuksella ja käyttäytymisellä on vaikutusta muutostilanteiden läpivientiin ja niiden onnistumiseen, koska ne viestivät työntekijöille varmuutta. (Pirinen 2023, 239.)

Muutostilanteissa viestintä joutuu helposti kritiikin kohteeksi, sillä työntekijät kokevat jäävänsä viestinnän ulkopuolelle, mistä syntyy muutosvastarintaa. Viestinnässä kuitenkin pyritään lopputulokseen, jossa luodaan yhteinen ymmärrys asiasta. Esihenkilöroolissa olevan on tärkeää keskustella eri osapuolten kanssa, jota muutokset koskevat, jolloin kaikki osapuolet ovat tietoisia tarpeesta ja sen toteutuksesta. (Pirinen 2023, 239.) Uudistaminen organisaatioissa edellyttää aloitteiden käynnistämistä innovatiivisesti. Johtajan tehtävänä on luoda innostusta ja inspiroida työskentelemään muutostarpeiden valossa. (Malmelin 2021, 128.)

Muutostilanteissa etenkin onnistumiset ja niistä iloitseminen luovat yhteenkuuluvuuden tunnetta. Parhaimmassa tapauksessa muutosviestintä saa myös aikaiseksi esimerkiksi merkitystä, luottamusta, turvallisuutta ja tehokkuutta. (Pirinen 2023, 240.)

Organisaatioissa helposti unohdetaan muutosviestinnän tärkeys tai se saatetaan unohtaa kokonaan. Muutoksesta viestiminen ja viestinnän hyödyntäminen tilanteiden uudistamisessa on erityisen tärkeää niiden onnistumisen kannalta.

Täytyy vain viestiä oikealla tavalla, oikeille henkilöille ja oikeaan aikaan. (Raath 2023.)

Yhdenlainen viestintä tapa ei sovi kaikille. Esihenkilön täytyy tutkia ja tunnistaa viestien kohderyhmää ja suunnata viestiminen oikein. Kommunikaation ylläpitäminen tasaisesti on tärkeää, jotta alkuperäinen viesti säilyy ja pysyy mielessä. (Raath 2023.)

Viestimisen tukena kannattaa hyödyntää muitakin alustoja kuin sähköpostia. On tärkeää laatia viestit ajatuksella niin, että ne sisältävät tarkoituksen ja on osoitettu oikealle kohderyhmälle. Pääpointteina on pitää viestit yksinkertaisina, miettiä missä viestii ja viestiä oikeaan aikaan. (Raath 2023.)

Esihenkilön viestit, sanat, tekemiset ja tekemättä jättämiset joutuvat helposti tulkinnan kohteiksi työyhteisössä. Työntekijöiden tulkinnat esihenkilön toiminnasta tulevat aina olemaan osa arkipäivää, ja esihenkilön on hyvä tiedostaa asia. Muutoksen keskellä tunteet ottavat helposti valtaa, jolloin niiden varassa tulkitaan asiat oman näkemän ja kokeman mukaan. Esihenkilön tehtävä on pitää viestintä johdonmukaisena ja selkeänä, jotta ikäviltä väärinkäsityksiltä ja tulkinnoilta säästytään. (Pirinen 2023, 249.)

Viestinnälle täytyy asettaa yhteiset pelisäännöt. Muutos saa aikaan paineita ja kiristää keskinäisiä suhteita. Muuttuvien tilanteiden epävarmuus luo tunteita jokaiseen suuntaan ja ylireagointi on normaalia. Viestintä on niin esihenkilön kuin myös työntekijän vastuulla. Yhteisten pelisääntöjen avulla vältytään epäasialliselta käytökseltä ja rumilta sanoilta. (Pirinen 2023, 249.) Yhteisten pelisääntöjen luominen myös viestinnän ulkopuolelle on toimivan organisaation lähtökohta. Ihmiset ovat erilaisia, ja esihenkilöiden työtä vaikeuttaa ihmisten erilaiset reaktiot tilanteisiin. Tämän takia jokaisella osa-alueella pelisääntöjen laatimisen merkitys korostuu. (Järvinen 2020, 21.) Kun pelisäännöt ovat laadittu koko organisaation toimintatapojen kehykseksi ja ne ovat kaikkien tiedossa, on ihmisten välistä vuorovaikutusta, viestintää ja muita työtehtäviä helpompi suorittaa.

Esihenkilön tavoitteena on luoda työyhteisöstä yhtenäinen voittajajoukkue. Esihenkilön on hyvä hyödyntää johtamisessa tunneälykkyyttä ja huomioida erilaiset tarpeet. Erityinen painoarvo on johtajan muutosjohtamisen taidolla ja tehokkuudella organisaation muutoksien läpivientiin sekä niistä saatujen hyötyjen ylläpitämiseen. Muutosjohtajalta tulee löytyä rohkeutta konkreettisesti muuttaa asioita, jotta yrityksen markkina-arvo säilyy halutulla tasolla ja pysyviä muutoksia saadaan aikaan. (Pirinen 2023, 17.)

Iso osa muutoksen toteutuksen onnistumisesta riippuu muutosjohtajan taidoista innostaa ja kannustaa työntekijät puhaltamaan samaan hiileen muutoksen keskellä. Työntekijöillä täytyy olla itsellään halu ja motivaatio muuttaa yrityksen toimintamalleja. Hyvänä lopputuloksena on työyhteisö, jossa jokainen haluaa osoittaa kiinnostuksen ja omat osaamisensa muutoksen onnistumisessa. Muutosta tehdään yhdessä ja joukkueena, koetaan yhteisesti ylä- ja alamäet ja juhlitaan onnistumisia. Onnistuneen muutoksen päätteeksi on hyvä käydä yhdessä läpi, mitä muutoksen aikana saatiin aikaan, mitä jäi käteen ja mitkä ovat maininnan arvoisia ylpeyden aiheita. (Pirinen 2023, 18.)

Työntekijöillä saattaa olla entuudestaan epäilyksiä muutoksen onnistumisesta huonojen kokemusten perusteella. Muutosjohtajalla on erityisen tärkeä rooli työntekijöiden vakuuttamisella uuden muutoksen tärkeydestä. Muutoksesta ilmoittamisen tulee olla houkutteleva, mielenkiintoinen ja työntekijöitä innostava, jotta vanhat epäilykset selätetään. Oikeiden tapojen löytäminen, jolla saat työntekijät osallistumaan muutokseen ja tuntemaan olonsa merkitykselliseksi työyhteisössä muutoksen keskellä on tärkeä kulmakivi muutosprosessin onnistumisen kannalta. (Pirinen 2023, 18.)

Henkinen valmistaminen muutokseen on tärkeässä roolissa. Työntekijöiden mielipiteiden tiedustelu ja mahdollisuuden antaminen tulevien muutoksien vaikuttamiseen luo työyhteisöön merkittävyyttä. Työntekijöiden on helpompi sisäistää ja hyväksyä muuttuvat asiat, kun heitä on huomioitu tilanteessa. Esihenkilön on myös tärkeä tuoda prosessin jälkeen esille asioita, jotka on otettu huomioon työntekijöiden toimesta. (Pirinen 2023, 19.)

Yhteishengen merkitystä ei voi liikaa korostaa, sillä sen tärkeys on merkittävä työyhteisöissä niin päivittäisessä toiminnassa kuin etenkin muutoksen aikana. Voittajajoukkue toimii kaikkia kannustamalla, kaveria auttamalla ja positiivisuuden kautta; näillä eväillä muutoksessakin pärjätään. (Pirinen 2023,19.)

Muutoksessa esihenkilö tarvitsee päätä, käsiä ja sydäntä. Alla oleva muutosjohtamisen pelikirja kokoaa tiivistetysti tärkeät elementit muutosjohtamisen onnistumiseen. (Pirinen 2023, 32.)

Päätä esihenkilö tarvitsee visioiden luomiseen ja tulevan kokonaisuuden hahmottamiseen. Muutosjohtamisessa eduksi on ennakointi, visionäärisyys sekä skenaarioiden luominen. Muuttuvissa tilanteissa nopea reagointi ja ketteryys ovat myös taitoja, jotka voidaan nimetä vahvuuksiksi muutosjohtamisessa. (Pirinen 2023, 32.)

Käsiä puolestaan tarvitaan itse muutoksen toteuttamiseen. Keskittyminen oikeisiin asioihin priorisoidaan. Jätetään tekemättä asiat, jotka eivät tarvitse muutosta ja keskitytään olennaiseen. Priorisointia miettiessä kannattaa vastata kahteen kysymykseen: mikä on kiireellistä ja mikä tärkeää? Hyödyntämällä pelikirjan rakentamisessa oikeat resurssit ja oikean osaamisen ja kohdistamalla ne oikeaan aikaan ja paikkaan, tulee lopputuloksesta erinomainen. (Pirinen 2023, 33.)

Sydän kuvastaa pelikirja-mallissa muutosjohtajan aitoa sitoutumista. Taitavat taidot omaava muutosjohtaja puhuu suoraan sydäimestä ja omalla toiminnallaan innostaa sekä inspiroi. Kun merkitys on selkeästi tuotu esille ja se on kaikkien tietoisuudessa, pystytään luomaan ainutlaatuisia ja ihmeellisiä asioita. (Pirinen 2023, 33.)

Muutosjohtamisen pelikirja



Kuva 2. Muutosjohtamisen pelikirja (Pirinen 2023, 33).

Muuttuvassa maailmassa robotit ja tekoäly ottavat entistä enemmän roolia ja tulevat osaksi organisaatioiden toimintaa. Ne kiihdyttävät muutoksien toteuttamista ja korvaavat työvaiheista ihmisten kädet ja jalat. Ihmisellä säilyy kuitenkin työskentely, jossa päätä ja aivotyöskentelyä tarvitaan ongelmien ratkaisuun. (Pirinen 2023, 34.)

2.4 Valmentava keskustelukulttuuri työyhteisössä

Valmentava johtamisote on erinomainen työkalu tiukoissa tilanteissa sekä työntekijöiden innostamisessa kohti tavoitteen onnistumista. Vaasan yliopistossa tehdyn tutkimuksen mukaan valmentavasti johdettavat työntekijät todennäköisemmin kehittyvät ja suoriutuvat paremmin kuin muulla johtamistavalla johdettuina. Johtamistapa tukee työntekijöiden parempaa työhyvinvointia sekä vähentää stressiä ja kynnisyttä, mikä näkyy työn tuloksellisuudessa. (Aalto & Kurttila 2021, 15.)

Valmentavassa vuorovaikutuksessa esihenkilö auttaa työntekijöitä oivaltamaan sekä löytämään ratkaisuja. Kuuntelemisen ja kyselyn merkitys korostuu neuvomisen sijaan. Valmentava johtamistapa osallistuttaa työntekijöitä prosessiin, jossa pyritään yhdessä löytämään edistäviä ideoita ja ratkaisuja tilanteisiin. (Aalto & Kurttila 2021, 16.)

Esihenkilön salaisuus menestykseen on aito kiinnostus kollegoidensa työtä kohtaan. Halu säännöllisesti olla tietoinen töiden sujuvuudesta, iloita onnistumisista ja kehitymisistä osoittaa esihenkilön kiinnostusta. Kannustus on niin sanottu polttoaine työntekijöiden kehitymiselle, ja tärkeää onkin esihenkilönä nostaa esiin toiveikkuutta. (Aalto & Kurttila 2021, 18.)

Tasavertaisuus ja yhteistyö ovat elementtejä, jotka ovat tärkeässä roolissa valmentavassa johtamisessa. Koko organisaatiossa on tärkeää muistaa avoimuus ja arvostus toisten ihmisten ajatuksille ja mielipiteille. Samaa mieltä ei asioista tarvitse olla, mutta tulee ymmärtää toista osapuolta ja antaa tilaa erilaisille näkemyksille. (Aalto & Kurttila 2021, 18.)

Valmentamisen lähtökohtana on yleensä nykyisten asioiden muuttaminen uuteen tai toimintamallien parantaminen. Selkeät tavoitteet on hyvä asettaa ennen prosessin käynnistämistä ja tuoda tarkasti esille niiden kuvaus ja määrittely. (Aalto & Kurttila 2021, 20.) Tämä johtamismenetelmä on siis erinomainen työkalu muutosjohtamisen rinnalle.

Olemassa olevat resurssit ja taidot on hyvä tiedostaa ja havaita tavoitteiden asettamisen jälkeen. Kaikkea ei siis tarvitse aloittaa nolosta, vaan katsotaan missä tarvitaan parannusta ja uutta ammattitaitoa. (Aalto & Kurttila 2021, 20.)

Korjaavaa palautetta antaessa kannattaa ajoitus suunnitella huolellisesti. Esihenkilöltä täytyy löytyä pelisilmää ja tunneälykkyyttä oikean hetken löytämiseen, sillä palautteen vastaanottajan sekä antajan tunnetilat vaikuttavat viestien sisältöön ja vuorovaikutuksen laatuun. Täytyy kuitenkin huomioida, ettei esihenkilö voi antaa palautetta pelkästään vähentääkseen omaa henkistä kuormaansa. Kannustavan palautteen kohdalla on hyväkin antaa se nopeasti, kun siihen on syytä. (Oulasmaa & Pesonen 2022, 244.)

Muiden ihmisten palautteet ja niiden vastaanottaminen saattavat tuntua välillä ikäviltä, mutta ne kuitenkin auttavat saamaan näkemyksen niin sanotuista sokeista pisteistä, joita on vaikea itse havaita. Palautteen avulla pystyy helpommin muuttamaan tiettyjä toimintatapoja, jotka kaipaavat muutosta. Ihmismieli toimii erikoisella tavalla ja juuri siksi omaan itseensä yhteyden luominen on erityisen tärkeää, jos haluaa pärjätä vaikeimmissakin tilanteissa. Kun on tietoinen oman itsensä käyttäytymis- ja toimintatavoista, on helpompi ymmärtää toisten käyttäytymistä ja kokemuksia. (Rauhala ym. 2024, 132.)

Toimivan yrityskulttuurin salaisuus on monipuolinen ja vuorovaikutteinen viestintä. Jokaisella tulee olla tieto siitä, mitä tapahtuu ja mihin ollaan tähtäämässä, tällöin palautekulttuurin merkitys nousee keskeiseksi osaksi yrityskulttuuria. Kun palautteita annetaan rakentavasti ja oikeaan suuntaan, luulot muuttuvat tiedoksi ja pinnallinen vuorovaikutus rehelliseksi. Oikea asenne on kaiken lähtökohta. (Oulasmaa & Pesonen 2022, 31.)

3 Asiantuntijahaastattelut

Opinnäytetyön käytännön osuutta lähdettiin toteuttamaan asiantuntijahaastatteluiden pohjalta. Suunnittelu aloitettiin haastattelukysymyksiä kartoituksella. Tämän jälkeen oli aika kontaktoida mahdollisia asiantuntijoita haastateltaviksi. Nopealla aikataululla kaikki haastateltavat oli selvillä ja pystyttiin aloittamaan aikataulun suunnittelu ja haastatteluiden toteutus.

Haastatteluissa käytettiin samanlaista kysymyskaavaa, joiden pohjalta lähdettiin analysoimaan haastatteluiden tuloksia keskenään. Haastatteluista poimittiin timanttisimmat osat.

3.1 Asiantuntijahaastattelut tutkimusmenetelmänä

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Asiantuntijahaastatteluiden pohjalta oli tarkoitus saada vastauksia siihen, minkälainen merkitys esihenkilöiden vuorovaikutuksella on tilanteiden uudistamisessa.

Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä oli parhain ratkaisu opinnäytetyön käytännön osuuteen, sillä sen avulla haluttiin saada tosielämän esimerkkejä esihenkilöiden työstä. Kokemuksista ja näkemyksistä haluttiin kokonaiskuva, jota lähdettiin analysoimaan vastauksien perusteella. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 160.)

Tutkimustyyppinä hyödynnettiin strukturoitua haastattelua, toiselta nimeltään lomakehaastattelua. Kysymykset oli suunniteltu etukäteen ja niissä käytettiin tiettyä järjestystä. Haastatteluissa kuitenkin esitettiin välikysymyksiä, joita ei suunniteltu etukäteen, ja ne vaihtelivat haastattelun vastauksien perusteella. Tutkimustyyppinä esiintyi myös teemahaastattelu, joka on vapaamuotoisempi haastattelutyyppi. (Hirsijärvi ym. 2009, 208.)

3.2 Asiantuntijahaastattelujen toteutus

Asiantuntijahaastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina viiden eri asiantuntijan kanssa kasvotusten ja puhelimitse. Haastattelut taltioitiin videolle tulevien opiskelijoiden opintomateriaalia varten. Kysymykset suunniteltiin etukäteen ja niitä käytettiin jokaisen haastattelun pohjana. Asiantuntijahaastattelut toteutettiin aikavälillä 18.03.2024 – 05.04.2024.

Haastatteluissa huomasit haastateltavien valmistautumisen. Perehtyminen ja valmistautuminen annettuihin kysymyksiin toi haastatteluihin enemmän sisältöä. Haastattelijan oli myös helpompi esittää lisäkysymyksiä haastatteluissa, joihin valmistauduttiin. Jokainen haastattelu oli kuitenkin omalla tavallaan erityinen ja kokonaisuutena saatiin vastaukset haluttuihin tutkimuskysymyksiin.

Tutkimuskysymykset, joita käytettiin haastattelun pohjana, oli seuraavanlaiset:

1. Kerro esimerkkitalanne työelämäsi varrelta muutostilanteesta
2. Miten tärkeänä pidät muutosviestin selkeyttä, sen läpimenon kannalta?
3. Mikä merkitys omalla motivaatiollasi on muutoksen syntymiseen?
4. Mitkä 3 keskeistä taitoa auttoi sinua johtamaan tilanteessa?
5. Miten omat ja johdettavien tunnetilat vaikuttivat prosessiin?
6. Kuinka paljon jouduit tinkimään tavoitteistasi?
7. Miten reagoit vastarintaan?
8. Miten kuvailisit ilmapiiriä prosessin aikana ja mikä on sen merkitys muutoksessa?
9. Mikä oli onnistumisen kannalta kriittisin hetki?
10. Millaista palautetta keräät johtamisestasi?
11. Haluaisitko sanoa vielä jotain?

3.3 Asiantuntijahaastattelujen tulokset

Ensimmäinen haastateltava oli Jarmo Nevari, joka toimii Hifistudion toimitusjohtajana. Hän kertoi haastattelun alussa esimerkkitalanteen työelämänsä varrelta muutostilanteesta. Muutoksessa haluttiin muuttaa työntekijöiden toimintatapoja paremman myynnin toteuttamiseksi. Suuren menestyksen avaimena toimi viikoittainen seuranta. Toisena kulmakivenä oli johtoryhmän suunnittelu muutosta varten, jossa nostettiin esille, että muutos lähtee myyjästä. Johtoryhmän tehtäväksi jäi suunnittelu, selkeä viestintä sekä toteutuksen seuraaminen.

Nevari vastasi asiantuntevasti kysymyksiin ja toi esille kokemukseen pohjautuvia pointteja. Keskeisiä taitoja, joita haastateltava koki tärkeiksi johtamisessaan, oli rehellisyys, suoraan puhuminen sekä läsnäoleminen ja kasvokkain viestiminen. Hän painotti viestien selkeyttä, oli kyseessä iso tai pieni yritys, ja kertoi omasta ajatusmallistaan viestien pituuden kannalta:

Selkeys on kaikessa. Nykyään tietoa on niin paljon saatavilla, että kaikki ahdistuu siihen. Minulla on ollut aina yksi oma ajatusmalli, että kun saan raportin jostakin asiasta, niin yhteen A- neloseen pitää saada mahtumaan kaikki oleellinen, jos siihen mahtuu silloin, se on tarpeeksi yksinkertaista ja mitattava kohdekin kehittyy. (J. Nevari, henkilökohtainen tiedonanto 18.03.2024.)

Haastattelussa nousi esille rehellisyyden merkitys ja asioista suoraan puhuminen. Palautteen antamisen suhteen Nevari painotti johtajan tai yrittäjän tarvitsevan pelisilmää negatiivisten ja positiivisten palautteiden kohdalla. Negatiiviset palautteet on tärkeää antaa kahden kesken ja positiivisten kehujen kohdalla muiden kuulevien korvien läsnä ollessa. Haastattelun lopussa Nevari antoi hyvän vinkin työelämässä toimimiseen:

Kun työntekijä lähtee ja vaihtaa työpaikkaa, on se mikä syy tahansa. Älä suututa yrittäjää tai sitä johtajaa, hoida viimeisen päälle asiat ja lähde kauniisti. Ja sitten toiste päin, jos olet itse yrittäjä niin älä suututa sitä työntekijää ja koita saada asiat sovittua. Kun et sä koskaan tiedä missä ne ihmiset tulee vastaan. (J. Nevari, henkilökohtainen tiedonanto 18.03.2024.)

Toinen haastateltava oli Risto Dufva, joka on toiminut 30- vuoden ajan jääkiekkovalmentajana, niin Suomessa kuin ulkomailla noin 15. eri joukkueessa. Esimerkkitulannetta hän kuvaili kilpaurheilun näkökulmasta ja painotti arkipäiväisiä muutoksia. Alkukaudesta tavoitteita asetetaan paremmalle sarjatasolle tähdätessä, sekä parempaa menestystä tavoiteltaessa. Jatkuva muutos on läsnä etenkin uuden joukkueen valmentamisessa.

Dufva piti tärkeinä johtamisen taitoinaan suunnitelmallisuutta, reagointikykyä sekä päättäväisyyttä. Jääkiekkovalmentajan työssä oman motivaation merkitys vaikuttaa erityisellä tavalla ja innostuneen ilmapiirin luominen on tärkeää, jotta positiivisia tuloksia saadaan aikaan. Haastattelussa nousi esille viestinnän selkeyden merkitys ja haastateltava korosti myös viestinnän tärkeyttä muutosprosessin kannalta:

No sehän on kaiken a ja o se viestintä. Iso asia on, että muutoshan ei tapahdu minulle vaan se muutos tapahtuu minussa. Kaikkien pitää kokea se niin, että muutosprosessissa vaihdutaan subjektista objektiksi, ihmiset kokevat sen sillä tavalla ja se viestintä on kaiken ydin. (R. Dufva, henkilökohtainen tiedonanto 28.03.2024.)

Vastarintaan reagoimisesta haastateltavan näkemys osoitti asioiden tarkastelun tärkeyden. Suunnitelmallisuus ja asioiden sopiminen jo alkuvaiheessa, niin että kaikki ymmärtävät muutoksen tarpeellisuuden ja sen merkityksen ovat vastarinnan vähentämisen edellytyksiä:

Siis tietenkin sitä pitää tutkailla että -- miksi tää asia koetaan näin. Sekin on mun mielestä vähän sitä tavoiteasetannan heikkoutta, mulla on semmonen sanonta tässä kohin, että ensin sovitaan mitä tehdään ja sitten tehdään mitä sovitaan. Se ei oo sen vaikeempaa, niin mun mielestä, jos siellä on kovasti vastarintaa asian tiimoilta nii sitten ei oo kyllä joko minä tai joku muu ei oo ymmärretty toinen toisiamme ja on sovittu jotain väärää. Koska eihän siinä periaatteessa - - asiat sovitaan lähtiessä, että mihin suuntaan ollaan menossa ja sitten jos siinä jotain vastarintaa on matkalla, asiat, ihmiset on tekemässä, ei aina ymmärretä, että miksi tehdään tai miten tehdään. Niin silloinhan sitä pitää tarkastella taas sen tavoitteen kautta, että okei jos meillä tämmönen tavote on ja me ollaan sovittu yhdessä keinot, miten me mennään sinne niin eikös tää nyt oo sen keinojen tai tuota niin toiminta oo sen mukasta mitä ollaan lähtiessä sovittu. Silloin se prosessi on jotenkin menny pielee. Sithän sitä pitää purkaa sieltä alusta lähtien. (R. Dufva, henkilökohtainen tiedonanto 28.03.2024.)

Kolmas haastateltava oli Jyrki Korhonen, joka toimii It yrityksessä sovelluskehityksen osastopäällikkönä kaupan toimialalla. Haastateltava kertoi esimerkkitulanteen, jossa yritys alkoi uudistaa sovelluskehitystoimintaa ketterien

menetelmien avulla. Menetelmien tukemiseksi rakennettiin uusi automaatiokehitys, joka uudisti toimintatapoja. Muutos on edelleen käynnissä ja on kestänyt monen vuoden ajan. Se vaikutti ja vaikuttaa moniin kymmeniin ihmisiin, sillä kyseessä on laajasti toimintatapojen muutosta koskevat muutokset.

Haastateltava painotti viestin selkeyttä ja eritoteen sen sanomaa. Tärkeiden ja isojen muutosten keskellä työntekijöillä herää omanlaisia mielikuvia. Etenkin väärät sanat ovat haitaksi viestien ymmärryksessä. Viestien sanoittaminen tarkkaan oli haastateltavan mielestä edellytys viestien selkeydelle. Esille nousi myös selkeydessä perusteluiden merkitys ja se, että täytyy tarkasti kertoa, mitä muutoksella saavutetaan ja miksi se on tarpeellista. Korhonen mainitsi viestien toistamisesta ja siitä, että on tärkeää isojen muutoksien läpiviemisessä, tasaisin väliajoin pysähtyä toistamaan samaa sanomaa.

Esihenkilön motivaatiota muutoksessa Korhonen piti onnistumisen edellytyksenä. Muutosjohtajan täytyy olla 100 % mukana muutoksessa, ja sen pitää välittyä työntekijöille. Korhonen totesi haastattelussa ”uskoo ku hullu puuroon siihen juttuun”. Toisena asiana esihenkilön motivaatiosta haastateltava nosti esiin epävarmuuden sietämisen, koska alkuvaiheessa ei välttämättä vielä tiedetä lopputulosta:

On semmosii tilanteita et täytyy vaan tyytyä siihen et tää suunta on suunnilleen oikee ja korjataan sitten tarvittaessa, tää liittyy siihen motivaatioon et täytyy - - sukkeroida ittersä tälläseen ajattelutapaan et asiat saa läpi. (J. Korhonen, henkilökohtainen tiedonanto 4.4.2024.)

Haastateltava piti esihenkilötyönsä tärkeimpinä taitoinaan määrätietoisuutta, kykyä delegoida sekä halua ja kykyä ymmärtää asioita. Hän painotti erityisesti määrätietoisuuden taitoa ja päättäväisyyttä asioiden läpiviemisessä. Haastattelussa nousi esille myös muutosjohtajan tärkeä ominaisuus olla tietoinen asioista, joita muutoksessa tapahtuu, jolloin työntekijöiden silmissä johtajan arvostus ja luottamus säilyy.

Organisaatiossa muutos oli aiheuttanut tunnetiloja ääri laidasta toiseen, ja negatiiviset tunnetilat olivat jarruttaneet paikka paikoin prosessin edistymistä. Johtajana haastateltava kuitenkin totesi kokemuksen tuoneen lujutta

tunnetilojen hallinnan suhteen. Prosessin läpiviemiseen ja asioiden sisäistämiseen muutoksen tarpeista tarvittiin odotettua enemmän aikaa ja aikataulu venyi pidemmäksi. Korhonen nosti esille johtajan tarvitseman kyvyn navigoida sumussa, sillä tavoitteet kirkastuvat useinmiten vasta matkan aikana. Innostuneet fiilikset kuitenkin puolestaan jouduttivat prosessin etenemistä.

Vastarintaan reagoimisessa Korhonen piti tärkeänä keskusteluja pienissä ryhmissä, perusteluiden toistamista sekä huolenaiheiden kuuntelemista. Etenkin perusteluiden toistaminen joka käänneessä edesauttaa muutoksen tarpeellisuuden ymmärtämisessä. Haastateltava toi esille myötämielisten sanansaattajien merkityksen. Muutosagentit, jotka vievät muutosta eteenpäin innostuksella sekä kiinnostuksella, ovat käänneentekeviä henkilöitä muutoksen onnistumisessa. Myötämielisiä on tärkeää kehua annetusta panoksesta sekä muutoksen edistämisestä; tällöin vastarinnankiisket pikkuhiljaa antavat periksi muutokselle.

Haastateltavan mielestä muutoksen hyvän ilmapiirin salaisuus oli riittävä määrä innostuneita ihmisiä, jotka jo alkuvaiheessa näkivät muutoksen hyödyt. Asiakkaiden hyvä palaute myös antoi omanlaistaan tehoa muutoksen etenemiselle. Muutosjohtajan on tärkeää tietoisesti omalla käyttäytymisellään, puheenvuoroillaan ja esiintymisillään ylläpitää ja kohottaa hyvää ilmapiiriä. Etenkin kehujen antaminen, pienistäkin asioista on merkityksellistä.

Haastattelun lopuksi Korhonen korosti muutosagenttien merkitystä, joilla on sanavaltaa ja joita kuunnellaan ja kunnioitetaan organisaatioissa, niin sanottuja mielipidejohtajia. Muutokseen on myös tärkeää löytää mukaan kriittinen massa ihmisiä, jolloin muutoksella on parempi todennäköisyys onnistumiselle.

Neljäs haastateltava oli Mia Hölimäki, joka toimii Arctia konsernissa henkilöstöpäällikkönä. Haastateltavan työtehtäviin kuuluu henkilöstön työhyvinvoinnista huolehtiminen sekä palkanlaskenta. Muutostilanteen esimerkki oli YT neuvottelut. Kilpailutus oli kovaa ja se hävitettiin, jonka seurauksena henkilöstöä jouduttiin irtisanomaan.

Etenkin kun YT- neuvottelut käynnistyvät on viestien selkeys haastateltavan mielestä merkittävää. Ilmapiiri kiristyy henkilöstön välillä, jolloin on tärkeää viestiä kaikki mahdollinen tieto, ettei henkilöstö ahdistu tiedottomuudesta. Avoimuus työnantajan puolelta luo luottamusta henkilöstölle ja prosessin edistyminen helpottuu.

Hölimäen mielestä motivaatio ikävää viestiä vietäessä on ratkaisevaa. Esihenkilöltä tarvitaan empatiakykyä ja suunnitelmallisuutta viestien sanoittamiseen. Haastateltava korosti valmistautumista ja panostamista viestittämiseen. Tärkeinä taitoina esihenkilön roolissa haastateltava piti toimimista ihmisten kanssa ja uskallusta olla läsnä, positiivista luonnetta ja suhtautumista sekä empatiakykyä.

Tunnetilojen vaikutus näkyy haastateltavan esimerkissä viestien ymmärtämisessä. Ikävien uutisten jälkeen henkilöstö ei välttämättä ole vastaanottavia ja helposti syntyy vastakkainasettelua. Esihenkilöiden ja johdon puolelta huolellinen valmistautuminen luo varmuutta. Kun viestin viejät tietävät itse mitä tapahtuu ja minne ollaan menossa, on viestejä helpompi ottaa vastaan ja henkilöstö tuntee, että heistä välitetään.

Valmistaudutaan niin hyvin, kun pystytään. Et nyt esimerkiksi tässä tilanteessa niin mun vastuulla oli se työterveyshuolto, niin - - ollaan sit työterveyshuoltoon ilmoitettu et tällänen tilanne tulee tapahtumaan ja sinne niin kun lisäresursseja ja henkilöstön varmaan tarvii ottaa yhteyttä ja näin niin et pystyy valmistelee. Ku se et mä oisin sinne mennä et mä en tiedä, mä rupeen selvittää niin kylhän se tuo silloinkin henkilöstölle sen et just et, jos sä oot valmistautunut et he välittää tai työnantaja välittää heistä tai sit se et on vähän sillain ihan sama ei oo enää meidän ongelma et pärjääkää. (M, Hölimäki henkilökohtainen tiedonanto 05.04.2024.)

Vastarintaan reagoimista haastateltava piti ajoittain haastavana. Vastarinta tekee työnteosta hankalampaa varsinkin jyrkkien mielipiteiden kohdalla. Tällaisissa tilanteissa haastateltava koki merkityksellisenä viestien sisällön sekä sen määrän. Tietoa ei kannata väkisin syöttää, vaan joskus tilan antaminen on oivallinen ratkaisu.

Haastateltava nosti esille, että hyvin järjestetyillä YT- neuvotteluilla voidaan saada aikaan hyviä muutoksia. Neuvottelut voivat tuoda esille henkilöstön uusia taitoja, jotka voi vaikuttaa koko konsernin toimintaan voitokkaasti.

Viides haastateltava oli Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen ylikomisario Markku Koskimäki. Hän toimii lupasektorin johtajana, jossa henkilöstöä on noin 80. Esimerkki tilannetta haastateltava pohti monen muutostilanteen kautta. Rakennehallinto uudistukset, poliisilaitosten yhdistymiset ja joidenkin toimintojen loppumiset ovat tuoneet uudistuksia toimintatapoihin. Parhaiten esimerkit tulevat esille tilanteissa, joissa kolmesta jakkarasta, vain yhdelle on mahdollisuus jäädä.

Koskimäki painotti ensimmäisen viestin tärkeyttä, sillä sen sanoma elää pitkään. Ensimmäisen viestin laatimiseen täytyy panostaa ja käyttää aikaa sen sisällön sanoittamiseen. Merkityksellistä on viestin esille tuomisella sekä sanomalla. Haastateltava toi esille myös viestin tavoitteiden tärkeyden ja sen, että jokaisen tulee olla tietoinen muutoksen oikeasta tarpeesta. Tarpeiden esittäminen jo itsessään lisää muutoshalukkuutta henkilöstön keskuudessa. Viestien tiedottaminen tehdään yhteistoimintalain nojalla, kun kyseessä on merkittävät muutokset työntekoon ja työnteon tapoihin. Yhteistoimintaelimen kokouksessa, jokaisen osaston edustajat keskustelevat muutoksista, jolloin asioista tulee yhteinen ymmärrys sekä perustellusti selväksi muutoksen tarve.

Tärkeinä taitoinaan Koskimäki piti esihenkilö työssään kokemusta sekä kuuntelemisen – ja päätöksentekotaitoja. Eryityisesti kokemuksen karttuminen on tuonut haastateltavan työhön ymmärrystä henkilöstön mentaalisen puolen ymmärtämisestä, tietynlaisena herkkyytenä. Tunnetilojen vaikutusta haastateltava kuvaili niiden huomioon ottamisella. Tunnetilat ei välttämättä vaikuta lopputulokseen, mutta prosessissa eritoten positiiviset tunnetilat luovat hyvää yhteishenkeä prosessin läpiviemisen tueksi. Koskimäki piti tärkeänä sitä, että jokainen saa sanottua sanottavansa. Etenkin johtotehtävissä työskentelevien tulee ymmärtää muutosten herättävän myös negatiivisia tunnetiloja.

Omista tavoitteistaan muutoksessa Koskimäki ei ole joutunut tinkimään, enemmänkin tinkimisen kohteena ovat olleet keinot muutoksen läpiviemisessä sekä aikataulussa. Yhteistoimintalain hengenmukaiset tavoitteet tulee kaikkien hyväksyä, mutta keinoja suunnitellaan ja katsotaan yhdessä henkilöstön ja työnjohdon välillä niin, että haluttuun lopputulokseen päästään. Vastarintaan reagoimisessa haastateltava piti kokemusta valttikorttinaan. Koskimäki on

oppinut työuransa varrella käsittelemään vastarintaa erilaisesta näkökulmasta ja ymmärtänyt ettei palautteet ja henkilöstön mielipiteet ole henkilökohtaisia hyökkäyksiä. Onnistumisen kannalta kriittistä hetkeä haastateltava kuvaili hienosti:

Se on vaikea kyllä nyt sillä tavalla palastella, mutta tuota se on tietynlainen matka. Matkalla on alku mitä nyt tossa alussa jo totesin, että ne on tärkeitä ne ensimmäiset viestit, sitten on se matka siinä välissä ja sitten loppu ja tavoite pitäis olla, että lopussa kaikki on suhteellisen tyytyväisiä, ainakin siihen tapaan millä on tullut kohdelluksi. Jos vaikka on asemaa tai palkkaa menettänyt niin ainakin sitten se, että on tullut oikeudenmukaisesti kohdelluksi. (M, Koskimäki henkilökohtainen tiedonanto 05.04.2024.)

Ikävien muutoksien kohdalla ilmapiiri on alussa kireä, kun kaikki ovat vielä epävarmoja omasta tulevaisuudestaan. Asioiden prosessoiminen alkaa pikkuhiljaa parantamaan ilmapiiriä. Haastateltava nosti esiin merkittävän ilmapiiriin vaikuttavan tekijän, joka on se, että kun työntekijät saavat itse vaikuttaa keinoihin ja tuoda omia näkemyksiään muutoksiin, on sillä positiivinen vaikutus ilmapiiriin. Koskimäki painotti sitä, että muutos on loppujen lopuksi piristävä asia.

Palautetta haastateltava ei sinällään kerää, mutta saa sitä ajoittain. Ylemmälle johdolle palautetta pystytään antamaan suoraan ja muutenkin palautteet annetaan kasvotusten. Koskimäki piti palautteen antamista ja vastaanottamista tärkeänä, sillä itse on vaikea havainnoida omia heikkoja kohtiaan.

Haastattelun lopuksi Koskimäki toi esille asian, jota pitää yleisesti johtamisessa tärkeimpänä. Uskallusta luottaa omiin päätöksiin ja kyseenalaistaa päätöksiä. Kun luottaa omaan tekemiseen on helpompi seistä päätöksien takana ja lähteä viemään asioita eteenpäin. Etenkin muutoksissa haastateltava painotti omantunnon äänen kuuntelemista ja harkintaa päätösten suhteen, sillä kyseessä saattaa olla työntekijöiden kohtaloista päättäminen.

3.4 Asiantuntijahaastattelujen tulosten analysointi

Esimerkkutilanne

Jokainen nosti esille omassa työelämässään vastaan tulleita esimerkkitalanteita, joita on esihenkilönä kokenut muutostilanteissa. Koska jokainen haastateltava edusti eri toimialaa, oli esimerkkitalanteiden suhteen odotettavissa niiden erilaisuus.

Osa muutoksen esimerkkitalanteista liittyi tilanteiden uudistamiseen ja joissain esimerkeissä esille nousi YT- neuvottelut. Uudistustilanteiden esimerkkejä olivat mm. uuden ohjelmiston käyttöönotto ja uuden jääkiekkokauden aloitus.

Jokainen haastateltava kertoi avoimesti ja haastattelun aiheeseen liittyen oman esimerkkitalanteensa. Aiheen arkaluontoisuuden vuoksi oli hienoa saada vastauksista esille aitoutta ja kokemuksen tuomaa viisautta.

Muutosviestin selkeyden merkitys

Haastatteluissa painotettiin hyvin paljon viestien selkeyttä. Jokainen haastateltava piti sitä tärkeänä edellytyksenä muutoksien onnistumisessa. Esille nousi erityisesti ensimmäisen viestin merkitys ja siihen valmistautuminen, sillä ensimmäinen viesti elää pitkään. Perusteluita ja muutoksen tarpeellisuuden määrittelyä pidettiin myös tärkeänä.

Pirinen (2023, 249.) mukaan esihenkilön tehtävä on pitää viestintä johdonmukaisena ja selkeänä, jotta ikäviltä väärinkäsityksiltä ja tulkinnoilta säästyään. Teoriankin perusteella voidaan todeta, että etenkin muutostilanteissa viestimisen selkeyden merkitys korostuu väärin ymmärryksien välttämiseksi.

Aalto & Kurttila (2021, 245.) painottivat seuraavasti, johtoryhmän ja esihenkilön viedessä organisaatiota kohti muutosta kannattaa muutosviestin sisältöä miettiä tarkkaan, niin että viesti on selkeä ja se antaa tarvittavat tiedot. Tämä teoria rinnastuu viestien sisällön panostamiseen ja korostaa myös viestien selkeyttä. Voidaan siis todeta, että viestintä on kaiken A ja O, niin kuin Dufva totesi haastattelussaan. Hän myös mainitsi muutoksen merkityksen ymmärtämisestä ”muutoshan ei tapahdu minulle, vaan minussa” – Dufva. Esihenkilön on tärkeää sisäistää muutos ja sen tulevat hyödyt, jolloin sen viestiminen työntekijöille on sujuvampaa.

Motivaatio

Haastatteluissa esihenkilön oman motivaation merkitys sai odotettujakin vastauksia. Koskimäki kiteytti hienosti kuvauksen esihenkilön motivaatiosta:

No kyllähän niin kun isot muutokset niin ne on aika raskaita ja jos sä et ole niihin sillä tavalla niin kun itseäsi saanut motivoitua niin, ne on kyllä tuomittu epäonnistumaan. (Koskimäki. M, henkilökohtainen tiedonanto 05.04.2024.)

Useampi haastateltava toi esille esihenkilön oman asenteen ja asennoitumisen tilanteisiin. Motivaation ja oman innostuksen tulee olla korkealla uuteen päämäärään tähdätessä, mutta se ei yksinään riitä. Esihenkilöltä tarvitaan tunneälykkyyttä ja tilannetajua oman motivaation viestittämiseen. Asenteen tulee siis olla kohdillaan, jokaisella osa-alueella.

Esihenkilöltä tarvitaan siis 100 % motivaatiota ja uskomista muutokseen. Motivaation puutos herkästi välittyy työntekijöille, joka herättää epäilyksiä muutoksen tarpeellisuudesta ja sen hyödyistä. Pirinen (2023, 239.) toteaa, että esihenkilön omalla motivaatiolla, innostuksella ja käyttäytymisellä on vaikutusta muutostilanteiden läpivientiin ja niiden onnistumiseen, koska ne viestivät työntekijöille varmuutta. Teorian ja vastauksien perusteella päästään lopputulokseen, jossa esihenkilön omalla motivaatiolla on todella merkittävä rooli muutostilanteiden onnistumisessa.

Tärkeimmät taidot

Esihenkilötyössä tarvittavia taitoja haastateltavat kuvailivat kattavasti. Samankaltaisia taitoja nousi esille, mutta suurimmaksi osaksi jokaisella oli oma näkemys tärkeimmistä taidoistaan. Ottaen huomioon, että kaikki haastateltavat työskentelevät eri toimialoilla on vastauksien eroavaisuus odotettavaa.

Tärkeimpinä taitoina esille nousi mm. suunnitelmallisuus, empatiakyky, määrätietoisuus, delegoiminen, kokemus, läsnä oleminen, kuuntelemisen taito ja luottaminen tulevaan. Eritoteen kokemus nostettiin haastatteluissa esille monenkin haastateltavan kohdalla. Kokemuksessa painotettiin työelämän varrella kehittyneestä taidosta vastaanottaa ja käsitellä vastarintaa ja negatiivista palautetta. Toisena esimerkkinä oli luottaminen tulevaan. Muutoksen

alkuvaiheessa ei välttämättä vielä tiedetä kirkkaasti tavoitteita tai määränpäättä mihin muutoksen lopputulos asettautuu. Tässä kohtaa nousee merkittävästi esille esihenkilön oma suhtautuminen ja luottaminen tuleviin haasteisiin ja oikean suunnan löytämiseen.

Tunnetilojen vaikutus

Tunnetilojen vaikutusta haastateltavat kuvailivat erilaisin vastauksin. Useaan otteeseen esille nousi negatiivisten tunnetilojen vaikutus, jotka jarruttivat muutosprosessien edistymistä. Vastauksien perusteella positiivisia tunnetiloja esiintyi myös paljon muutoksessa ja tunnetilojen kohdalla vaihtuvuutta oli havaittavissa, joka on luonnollista uusien muutoksien tullessa osaksi arkipäivää.

Etenkin muutosneuvotteluissa negatiiviset tunnetilat näkyvät viestien ymmärtämisessä ja siinä ettei henkilöstö ole vastaanottavainen. Hölimäki totesi haastattelussa, että huolellinen valmistautuminen luo varmuutta henkilöstön keskuudessa, jolloin uusien asioiden vastaanottamisesta tulee helpompaa.

Positiivisten tunnetilojen vaikutus on kuitenkin loppupeleissä arvokkaampaa kuin negatiivisten. Ne edistävät hyvää yhteishenkeä ja asioiden suorittamisesta tulee tällöin jo sulavampaa eikä negatiivisia tunnetiloja välttämättä herää yhtä paljon. Voidaan siis todeta haastattelujen vastauksien perusteella, että molempia tunnetiloja esiintyy muutoksessa, joka on ymmärrettävää. Positiiviset tunnetilat kuitenkin luovat hyvän lähtökohdan muutoksen onnistumiselle ja se riippuukin esihenkilön omasta motivaatiosta sekä sanoista ja teoista, miten henkilöstö reagoi tuleviin koitoksiin.

Tavoitteesta tinkiminen

Tinkiminen esihenkilönä omista tavoitteista ei juurikaan tullut esille haastatteluissa. Enemmänkin tinkimisen kohteena esiintyi aikataulut ja muutoksen läpiviemisessä käytettävät keinot. Haastateltavat painottivat aikataulussa etenkin henkilöstön kykyä omaksua asioita ja siihen tarvittavaa aikaa. Uusiin tilanteisiin ja toimintatapoihin valmistautuessa on esihenkilöllä tärkeä rooli nimenomaan perustella tulevat muutokset ja niistä saatavat hyödyt.

Korhonen totesi haastattelussa, ettei muutoksen alkuvaiheessa ollut vielä tietoa siitä miten paljon loppupeleissä muutoksessa mukana olleiden täytyy muuttaa omaa ajatusmalliaan ja toimintatapojaan. Hän nosti esille myös kyvyn navigoida kohti tulevaa tietämättä kirkkaasti muutoksen lopputulosta tai kaikkia tavoitteita. Haastattelujen perusteella voidaan siis todeta, että muutosmatka on myös esihenkilöille opettavaista ja kaikkiin tilanteisiin ei taitoja tai tuntemusta ole entuudestaan. Muutokset vievät aikaa ja yllätyksenä saattaa tulla aikataulun venyminen tai jo suunniteltujen toimintatapojen muuttuminen.

Vastarinnan merkitys

Vastarintaan reagoimisessa esille nousi suunnitelmallisuus ja alkuvaiheessa asioista sopiminen. Tällöin kaikille muutoksessa mukana olleille asiat on perusteltu ja niiden hyödyt tiedetään, joka pienentää vastarintaa. Esille nostettiin myös henkilöstön huolenaiheiden kuuntelu ja pienissä ryhmissä keskustelut. Perusteluiden toistaminen muutoksen jokaisessa vaiheessa auttaa vähentämään vastarintaa merkittävästi.

Korhonen mainitsi muutosagenteista ja myötämielisistä työntekijöistä, jotka tuovat omalla esimerkillään muutoksen hyödyt ja merkityksen esille päivittäisessä toiminnassa. Ne ovat tärkeässä roolissa muutoksen onnistumisessa ja vastarinnan ehkäisemisessä.

Hölimäki koki vastarinnan ajoittain haastavaksi etenkin muutosneuvotteluiden kohdalla. Tällöin merkitykselliseksi nousee viestien sisältö ja tiedon määrä, sillä väkisin tiedon syöttäminen saattaa lisätä vastarintaa. Koskimäki kiteytti vastarinnan reagoimiseen kokemuksen olevan valttikorttina, joka on kerääntynyt erilaisten tilanteiden ansiosta.

Haastatteluiden perusteella päästään lopputulokseen, jolla esihenkilöt pyrkivät mahdollisuuksien mukaan keksimään keinoja vastarinnan selättämiseksi. Jokaisen työntekijän huolenaiheet kuunnellaan ja keksitään yhdessä keinoja niiden ratkaisemiseksi. Tärkeänä nostona esille nousi myös perustelut ja niiden toistaminen sekä myötämieliset sanansaattajat, joiden ansiosta muutosta on helpompi kannatella.

Ilmapiirin merkitys

Muutostilanteissa ilmapiirin merkitys on ratkaiseva tekijä. Haastatteluissa painotettiin sen suurta merkitystä. Korhonen totesi haastattelussa, että hyvän ilmapiirin salaisuus piilee riittävässä määrässä innostuneita ihmisiä, jotka alkuvaiheessa tiedostavat muutoksen hyödyt. Hän toi esimerkillisesti esille sen kuinka tärkeää esihenkilöroolissa olevan on omalla käyttäytymisellään ja puheenvuoroillaan tietoisesti ylläpidettävä hyvää ilmapiiriä ja buustattava sitä ylöspäin sekä painotti kehujen antamista pienistäkin onnistumisista.

Jääkiekkovalmentajan näkökulmasta ilmapiirin merkitys korostui päivittäisessä joukkue toiminnassa. Dufva kuvaili ilmapiirin merkitystä yhtenä voittamisen edellytyksenä. Positiiviset tulokset ja edistyminen itsessään lisää hyvää ilmapiiriä, mutta esihenkilöltä tarvitaan sen ylläpitämistä ja innostuneen ilmapiirin luomista.

Muutosneuvotteluiden näkökulmasta Koskimäki kuvaili ilmapiirin vaikutusta ensin kireäksi, joka on ymmärrettävä reaktio epävarman tulevaisuuden takia. Kun asioita aletaan prosessoimaan ja tilanteista muodostuu kokonaiskuva alkaa ilmapiiri pikkuhiljaa muokkautua parempaan suuntaan. Koskimäki toteaa, että kun työntekijöitä osallistutetaan muutoksiin ja niiden läpiviemisessä tarvittavien keinojen suunnitteluun on sillä positiivinen vaikutus yhteiseen ilmapiiriin.

Hölimäki mainitsi haastattelussa avoimuuden ja rehellisyyden. Kun muutokset on tarkasti suunniteltu ja tulevaa mietitty on työntekijöiden helpompi puhalttaa yhteen hiileen.

Muutos menestyksekkäästi

Muutostilanteiden kriittisiä hetkiä haastateltavat kuvailivat hyvin erilaisesti. Nevari nosti esille muutosjohtajan kyvyn olla tietoinen asioista ja välittää työntekijöille kuvaa siitä, että asiat ja uudet muutokset on sisäistetty huolellisesti. Tällöin muutoksella on suuremmat lähtökohdat onnistumiselle.

Korhosen haastattelussa nostettiin esille henkilöstön kouluttaminen uuden ohjelman äärelle, jonka seurauksena innostus nousi henkilöstön keskuudessa. Käytännössä kouluttaminen auttoi tajuamaan muutoksen hyödyt konkreettisesti, joka oli muutoksen onnistumisen salaisuus.

Hölimäki totesi hyvin järjestetyn muutosneuvottelun poikivan myös hyvää. Etenkin tilanteissa, jossa työntekijät siirtyvät toisiin tehtäviin, voi uusia kykyjä ja piilossa olevia taitoja löytyä, jotka edistävät koko konsernin matkaa voitokkaasti.

Koskimäki kiteytti prosessin kriittisen onnistumisen hetken erittäin hyvin. Hän totesi, että onnistuneen muutoksen lopputuloksena on se, että jokainen organisaation työntekijä kokee tulleen kohdelluksi oikeudenmukaisesti. Koskimäki näki kriittisen hetken kokonaisuutena, johon sisältyy alku, matka ja loppu ja piti jokaista hetkeä merkittävänä.

Palautteen merkitys

Haastatteluissa palaute kysymyksen kohdalla saatiin ennakoitua vähemmän suoria vastauksia. Kaikki haastateltavat kyllä vastasivat kysymykseen, mutta ei niinkään siihen mitä kysyttiin.

Koskimäki nosti haastattelussaan esille merkittävän huomion. Hän kertoi, ettei kerää palautetta, mutta saa sitä kyllä ajoittain ja totesi ettei ilman palautetta pysty kehittymään, sillä itsensä heikkoja kohtia on vaikea havainnoida. Huomio rinnastuu teoriaan erityisellä tavalla, sillä Rauhala (2024, 132) toteaa seuraavasti: muiden ihmisten palautteet ja niiden vastaanottaminen saattaa tuntua välillä ikävältä, ne kuitenkin auttavat saamaan näkemyksen niin sanotuista sokeista pisteistä, joita on vaikea itse havaita. Palautteen avulla pystyy helpommin muuttamaan tiettyjä toimintatapoja, jotka kaipaavat muutosta. Ihmismieli toimii erikoisella tavalla ja juuri siksi omaan itseensä yhteyden luominen on erityisen tärkeää, jos haluaa pärjätä vaikeimmissakin tilanteissa. Kun on tietoinen oman itsensä käyttäytymis- ja toimintatavoista, on helpompi ymmärtää toisten käyttäytymistä ja kokemuksia.

Nevarin haastattelussa tuotiin esille tärkeitä asioita palautteen antamisesta. Se ei välttämättä suoranaisesti liity palautteen keräämiseen, mutta on muutosjohtajan tärkeä ominaisuus, joka olisi hyvä omaksua. Nevari kertoi monen vuoden kokemuksen rintaäänellä, että muutosjohtaja tarvitsee pelisilmää positiivisten ja negatiivisten palautteiden kohdalla. Positiivista palautetta saa ja kannattaakin antaa, silloin kun muita on kuulemassa, mutta negatiivisten palautteiden kohdalla on tärkeää miettiä, missä ja milloin. Erityisen tärkeää on hoitaa negatiivisen palautteen antaminen kahden kesken rakentavasti.

Nostoja

Viimeisenä haastateltaville annettiin vapaan sanan mahdollisuus ja he kertoivat erinomaisia vinkkejä niin muutosjohtamiseen kuin ylipäätään esihenkilönä toimimiseen. Nevari toi esille tärkeän huomion liittyen työpaikan vaihtamiseen. Kun tilanne on se, että työntekijä jostain syystä joutuu lähtemään tai omasta tahdostaan vaihtaa työpaikkaa on erityisen tärkeää hoitaa asiat kunnialla loppuun ja jättää hyvät välit vanhan organisaation työntekijöiden ja työnjohdon kanssa. Sama pätee myös johtoportaan näkökulmasta. Työntekijöitä tulee kohdella loppuun asti oikeudenmukaisesti ja reilusti. Tulevaisuutta on vaikea ennustaa ja eteen saattaa tulla tilanne, missä tavataan uudestaan erilaisissa merkeissä.

Korhonen alleviivasi haastattelun lopussa vielä kertaalleen muutosagenttien tärkeää roolia muutoksen onnistumisessa. Hän myös mainitsi kriittisestä massasta ihmisiä, jolloin muutoksen onnistumisen edellytykset ovat suuremmat.

Koskimäki kertoi yleisesti johtamisessa tarvittavasta tärkeästä taidosta. Esihenkilön täytyy luottaa ja uskoa omiin päätöksiin ja tarpeen vaatiessa myös kyseenalaistaa niitä. Kun muutoksia tulee eteen ja päätökset vaikuttavat työntekijöiden kohtaloihin, on erityisen tärkeää tehdä päätökset kuunnellen omaa ääntään ja harkintakykyään. Tällöin päätettyjen asioiden takana on helpompi seistä, kun ne on harkitusti suunniteltu.

3.5 Kehitysehdotuksia esihenkilöiden vuorovaikutuksen lisäämiseen

Haastatteluissa esille nousi monia tärkeitä tekijöitä ja keinoja, jonka avulla muutosjohtajan on oivallista johtaa muutosta. Esihenkilönä on kuitenkin hyvä välillä pysähtyä miettimään olisiko kehitysehdotuksille tai omien toimintatapojen muutokselle tarvetta.

Haastattelujen perusteella palautteen keräämisen kohdalla esiintyi puutteita. Jokainen haastateltavista kertoi saavansa sitä, muttei tietoisesti kerää sitä säännöllisesti. Kyseinen keino voi olla toimiva, mutta totuus on se, ettei ilman toisten ihmisten palautetta pysty kehittymään. Omia heikkoja kohtia on itse vaikea havaita ja niiden käsittely saattaa olla epämukavaa. Muutosjohtajana johdat muutosta ja samaan aikaan omaa itseäsi, joten on siis hyvä muuttua muutoksen mukana ja kehittää omaa osaamistaan.

Yksi haastateltavista nosti esille yhteistoimintalain, joka määrää organisaatioiden päivittäistä toimintaa ja on niin työnantajan kuin henkilöstön apuna. Yleisesti laki mielletään muutosneuvotteluiden yhteyteen, mutta sen tarkoituksena on edistää vuoropuhelua organisaatioiden eri osa-alueilla päivittäisessä toiminnassa oikeudenmukaisesti. Jokaisen esihenkilön olisi hyvä tutustua lakiin ja perehtyä sen sisältöön. Yhteistoimintalain pykälän 46 mukaan on säädely rangaistussäännökset. Yllätyksenä tuli, että vain yhdessä haastatellussa mainittiin toimiminen yhteistoimintalain hengen mukaisesti. Laki antaa hyvät kehukset organisaatioiden vuorovaikutukselle ja oikeudenmukaiselle toiminnalle, joten sen nojalla on suositeltavaakin toimia.

Yhdessä haastattelussa mainittiin muutosagenteista. Myötämielisten muutosagenttien löytäminen ja tunnistaminen vaatii esihenkilöltä havainnointikykyä ja ihmistuntemusta. Muutosagentit ovat kuitenkin muutoksen onnistumisen kannalta tärkeitä ja niiden löytämiseen kannattaa käyttää aikaa. Etenkin tilanteiden uudistamisessa tarvitaan henkilöitä, jotka näkevät muutoksen hyödyt jo ennen aloittamista. Esihenkilönä kannattaa panostaa vuorovaikutteiseen toimintaan ja ihmisten kohtaamiseen, jolloin myötämielisten henkilöiden löytäminen on mahdollista.

4 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia esihenkilöiden vuorovaikutuksen merkitystä toiminnan uudistamisessa. Millaisia taitoja hyvä vuorovaikutus edellyttää ja mitä hyvän vuorovaikutuksen ylläpitämiseen tarvitaan?

Työ toteutettiin toimeksiantona Turun ammattikorkeakoululle. Opinnäytetyö kokonaisuuteen sisältyi 5 erilaista asiantuntijahaastattelua, joista kuvattiin videot opetuskäyttöä varten ammattikorkeakoulun tekniikan ja liiketoiminnan sektorille työyhteisöviestinnän opintojaksolle.

Työn tulokseksi saatiin kattava kokonaisuus erialojen edustajien kokemuksista sekä teoriasta. Esille nousi viestinnän selkeyden merkitys ja esihenkilön oma motivaatio. Yksittäisinä asioina alleviivattiin muutosagentteja, yhteistoimintalain merkitystä sekä palautteen antamista. Asiantuntijahaastatteluissa päästiin pintaa syvemmälle ja jokainen haastateltava kertoi omia kokemuksia ja näkemyksiä vaikeistakin asioista.

Haastavaa työssä oli tiedon suuri määrä, jota piti karsia paljon. Haastatteluissa huomasit myös aikataulutuksen haasteet. Opinnäytetyötä kirjoittaessa aikataulun suunnittelu ja siinä pysyminen tuotti ajoittain myös pieniä haasteita.

On hyvä ottaa huomioon vastauksien erilaisuus eritoimialojen ammattilaisten näkökulmasta. Opinnäytetyö antaa vaihtoehtoja oman toiminnan tarkasteluun ja uudistamiseen kattavien ja erilaisten vastauksien ansiosta.

Työtä voidaan hyödyntää muutostilanteiden läpikäymisessä ja oman esihenkilötyön kehittämisessä. Kattava kokonaisuus eri toimialojen edustajien kokemuksia ja näkemyksiä auttaa avaamaan kokonaiskuvaa esihenkilötyön saloista ja kehityskohteista.

Lähteet

- Aalto, P. & Kurttila, M. 2021. Pomon parhaat ratkaisut. E- kirja kauppakamaritieto kirjapalvelussa. 2. uudistettu painos. Viro. Meedia Zone. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 27.03.2024. [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.turkuamk.fi/ammattikirjasto/teos/pomon-parhaat-ratkaisut-2021#kohta:Pomon\(\(20\)parhaat\(\(20\)ratkaisut](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.turkuamk.fi/ammattikirjasto/teos/pomon-parhaat-ratkaisut-2021#kohta:Pomon((20)parhaat((20)ratkaisut)
- Hirsijärvi, S; Remes, P. & Sajavaara, P. Tutki ja kirjoita. 2009.15., uudistettu painos. Helsinki; Tammi.
- Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. E- kirja verkkokirjahylly. Helsinki. Alma Talent. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 20.02.2024 [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/GAEBJXCTEB#/kohta:1\(\(20\)VUOROVAIKUTUS\(\(20\)L\(\(c4\)HT\(\(d6\)KOHTANA\(\(20\)/piste:b153](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/GAEBJXCTEB#/kohta:1((20)VUOROVAIKUTUS((20)L((c4)HT((d6)KOHTANA((20)/piste:b153)
- Järvinen, P. 2020. Miten johtaa ihmistä. E- kirja verkkokirjahylly- kirjapalvelussa. Helsinki. Alma Talent. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 27.03.2024. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/BAXBBXATHBBEXEBA#kohta:Miten\(\(20\)johtaa\(\(20\)ihmist\(\(e4\)/piste:t5L](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/BAXBBXATHBBEXEBA#kohta:Miten((20)johtaa((20)ihmist((e4)/piste:t5L)
- Kalliomaa, S. & Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. E- kirja verkkokirjahylly- kirjapalvelussa. Helsinki. Alma Talent. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 11.06.2024. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/FABBCXCTDG#kohta:LUOTTAMUS\(\(20\)ESIMIESTY\(\(d6\)SS\(\(c4\)\(\(20](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/FABBCXCTDG#kohta:LUOTTAMUS((20)ESIMIESTY((d6)SS((c4)((20)
- Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti. E. kirja Bisneskirjasto-kirjapalvelussa. Helsinki. Alma talent. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 28.03.2024. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/FAIBCXCTEB#kohta:Menestyksen\(\(20\)timantti/piste:t2IM](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/FAIBCXCTEB#kohta:Menestyksen((20)timantti/piste:t2IM)
- Lehto, A-T & Engblom, M. 2022. Uusi yhteistoimintalaki- vuoropuhelua ja muutosneuvotteluja työpaikalla. E- kirja Alma Talent kirjapalvelussa. Helsinki. Alma Talent. Oy. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 20.05.2024.

[https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/BAGBCXETEB#kohta:Uusi\(\(20\)yhteistoimintalaki\(\(\(20\)vuoropuhelua\(\(20\)ja\(\(20\)muutosneuvotteluja\(\(20\)ty\(\(f6\)paikalla/piste:t1OG](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/BAGBCXETEB#kohta:Uusi((20)yhteistoimintalaki(((20)vuoropuhelua((20)ja((20)muutosneuvotteluja((20)ty((f6)paikalla/piste:t1OG)

Malmelin, N. 2021. Radikaali uudistaminen, miten johtaa murroksessa. E- kirja kauppakamaritieto kirjapalvelussa. Viro. Meedia Zone OU. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 27.03.2024. [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.turkuamk.fi/ammattikirjasto/teos/radikaali-uudistuminen-2021#kohta:Radikaali\(\(20\)uudistuminen](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.turkuamk.fi/ammattikirjasto/teos/radikaali-uudistuminen-2021#kohta:Radikaali((20)uudistuminen)

Marjamäki, P-L. Vuorio, J. 2021. Viestinnän johtaminen. E- kirja bisneskirjasto-kirjapalvelussa. Helsinki. Alma Talent. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 23.02.2024 [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/IABBXXBTABCEE#kohta:Sis\(\(e4\)llys/piste:t2N](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/IABBXXBTABCEE#kohta:Sis((e4)llys/piste:t2N)

Oulasmaa, M. & Pesonen, M. 2022. Suoraa palautetta. E- kirja verkkokirjahylly-kirjapalvelussa. Helsinki. Alma Talent. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 28.03.2024. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/GABBXXBTABHEE#kohta:6\)\(\(20\)MIT\(\(c4\)\(\(20\)PALA UTTEEN\(\(20\)ANTAJAN\(\(20\)KANNATTAA\(\(20\)HUOMIOIDA?/piste:tuj](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/GABBXXBTABHEE#kohta:6)((20)MIT((c4)((20)PALA UTTEEN((20)ANTAJAN((20)KANNATTAA((20)HUOMIOIDA?/piste:tuj)

Parnila, K. 2022. Yhteistoimintalaki käytännönläheisesti. E- Kirja kauppakamari tieto kirjapalvelussa. 3., uudistettu painos. Helsinki. Helsingin kamari Oy. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 08.05.2024. [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.turkuamk.fi/ammattikirjasto/teos/yhteistoimintalaki-kaytannonlaheisesti2022#kohta:Yhteistoi\(\(ad\)mintalaki\(\(20\)k\(\(e4\)yt\(\(e4\)nn\(\(f6\)n\(\(ad\)\)\(\(e4\)heisesti](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.turkuamk.fi/ammattikirjasto/teos/yhteistoimintalaki-kaytannonlaheisesti2022#kohta:Yhteistoi((ad)mintalaki((20)k((e4)yt((e4)nn((f6)n((ad))((e4)heisesti)

Pirinen, H. 2023. Esihenkilö muutoksen johtajana. E-kirja Bisneskirjasto-kirjapalvelussa. 5., uudistettu painos. Helsinki. Alma Talent. Vaatii kirjautumisen palveluun. viitattu 22.02.2024 [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/EAFBBXTBBAEF#/kohta:Esihenkil\(\(f6\)\(\(20\)muutoksen\(\(20\)johtajana/piste:tep](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/EAFBBXTBBAEF#/kohta:Esihenkil((f6)((20)muutoksen((20)johtajana/piste:tep)

Raath, P. 2023. Change management communication is vital, but so easy get wrong. Proquest.com. Viitattu 24.02.2024 <https://www.proquest.com/business/docview/2811307334/5427381664A04225P/Q/1?accountid=14446&sourcetype=Other%20Sources#center>

Rauhala, I; Lange, I; Kääriä, K. & Virkkunen, I. 2024. Yhteys- Avain johtamiseen. E- kirja bisneskirjasto- kirjapalvelussa. Helsinki. Alma Talent. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 03.03.2024 [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/EAGBJXETEB#kohta:Yhteys\(\(a0\)\(\(2013\)\(\(20\)Avain\(\(20\)johtamiseen](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/EAGBJXETEB#kohta:Yhteys((a0)((2013)((20)Avain((20)johtamiseen)