



# Muutosjohtaminen organisaatiomuutoksessa

## case Arctia Meritaito Oy

Sanna Rimpeläinen

Opinnäytetyö, ylempi AMK  
Helmikuu 2025  
Organisaation ja talouden johtaminen

**Rimpeläinen, Sanna**

## **Muutosjohtaminen organisaatiomuutoksessa. Case Arctia Meritaito Oy**

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Helmikuu 2025, 74 sivua.

Organisaation ja talouden johtamisen tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö YAMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

### **Tiivistelmä**

Työelämän muutokset vaikuttavat organisaatioihin ja muutokset toimintaympäristössä voivat tuoda mukanaan organisaatiomuutoksia. Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantaja Arctia Meritaito Oy:lle väylänhoidon liiketoimintayksikköön. Toimeksiantajalla oli liiketoimintaympäristössä suuria muutoksia, jonka takia toimintaa on ollut pakko tehostaa viime vuosina. Väylänhoidon liiketoimintayksikössä tehtiin lisäksi organisaatiomuutos syksyn 2023 aikana.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia muutosjohtamisen valmiuksien nykytilaa. Tarkoituksena oli myös tutkia miten esihenkilöt johtavat muutosta ja minkälaista koulutusta ja tukea he tähän tarvitsevat. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa syvällisempää tietoa esihenkilöiden kokemuksista ja käsityksistä muutosten johtamisessa Arctia Meritaidossa. Tutkimus tehtiin esihenkilöiden ja johtamisen näkökulmasta. Opinnäytetyön tutkimus tehtiin kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen menetelmällä, aineisto analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla. Laadullisen tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastatteluina, johon haastateltiin seitsemää väylänhoidon liiketoiminnan esihenkilöä keväällä 2024. Haastattelukysymykset oli jaettu teemoihin sisältäen johtamisen nykytilan, muutosjohtamisen taidot, muutosjohtamisen kokemukset, viestinnän roolin, johtamisen kehittämisen ja organisaatiomuutoksen toteutuksen.

Tutkimus osoitti, että muutosten johtamiseen tarvitaan sekä henkilöstöjohtamista että muutosjohtamista. Keskeisimpinä tutkimustuloksina muutosjohtamisen työkaluiksi löydettiin oman esihenkilön- ja kollegojen tuki. Keskeistä oli myös, että työkaluja muutosjohtamiseen tarvittiin lisää. Tutkimuksen tuloksissa yhdistyi moni asia kuten yhteistyö, visio ja strategia, viestintä, toiminnan laajapohjainen vahvistaminen, palkitseminen ja työkalut, omaisuuden vahvistaminen eli kalustoon panostaminen ja uusien lähestymistapojen vieminen kulttuuriin eli johtamisen kehittäminen ja johtamisen tehostaminen Arctia Meritaidossa. Keskeisimpänä tutkimustuloksena korostui johtamisen kehittäminen ja vuorovaikutuksen sekä avoimuuden lisääminen muutosjohtamisessa. Vastaajat kokivat tarvitsevänsä koulutusta henkilöstöjohtamiseen ja muutosjohtamiseen.

### **Avainsanat**

Organisaatiomuutokset, muutosjohtaminen, muutos, muutosjohtamisen kehittäminen, haastattelututkimus

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

Ei sisällä salassa pidettäviä liitteitä.

**Rimpeläinen, Sanna**

### **Change Management in Organizational Change. Case Arctia Meritaito Oy**

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, February 2025, 74 pages.

Master's Degree Programme in Business and Financial Management. Master's thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

### **Abstract**

The changes in working life affect organizations and changes in the operating environment can bring organizational changes. The thesis was assigned by Arctia Meritaito Oy's fairway maintenance unit. The company had big changes in the business environment, which resulted in optimizing their activities. An organizational change was made in the fairway maintenance unit during fall 2023.

The purpose of the thesis was to explore the current situation of the change leadership. Another purpose was to explore how the executives lead change and what kind of training and support they need. The aim of the study was to provide deeper information of the managers' experiences and perceptions when leading a change at Arctia Meritaito. The study was conducted from the perspective of managers and leadership. The study utilized the qualitative method, and the gathered data were analyzed using deductive content analysis. The data were gathered with thematic interviews of seven managers of the fairway maintenance unit during the spring of 2024. Interview questions were divided into themes; current situation of management, change management skills, change management experiences, the role of communication, leadership development and implementation of organizational change.

The study showed that leading change will need both human resource management and change management. The most central result of the study as a tool for change management was support from one's own supervisor and colleagues. Another central finding was that there was a need for more tools to lead change. On the other hand, the results showed that more openness and interaction were needed in leading. The ongoing deep lead training deepens the managers' knowledge of how to increase interaction, positivity, trust and openness in leading.

The results of the study combined many things such as co-operation, vision and strategy, communications, strengthening of operations, rewarding and tools, confirmation of assets, meaning investing in equipment, and developing and optimizing leading. Developing leadership and increasing the interaction and openness when leading were highlighted in the results. The respondents felt that they need training in human resource management and in change management.

### **Keywords/tags**

Change management, organizational changes, change, development of change management, Semi-structured interview focused interview

### **Miscellaneous (Confidential information)**

## Sisältö

1	Johdanto.....	3
1.1	Opinnäytetyön tausta.....	3
1.2	Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	5
2	Muutoksen johtaminen .....	8
2.1	Muutosjohtaminen .....	8
2.2	Muutosviestintä .....	16
2.3.	Malleja organisaatiomuutokseen.....	18
2.4	Malleja muutosjohtamiseen.....	21
2.5	Ryhmän ja yksilön johtaminen muutoksessa.....	24
2.6	Muutoksen johtamisen haasteet .....	26
3	Toteutus.....	27
3.1	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset .....	27
3.2	Tutkimusmenetelmät .....	28
3.3	Aineiston keruu ja kuvaus.....	31
3.4	Aineiston analyysi.....	33
3.5	Eettisyys.....	41
3.6	Luotettavuus.....	42
4	Tulokset .....	45
5	Pohdinta.....	57
5.1	Johtopäätökset.....	57
5.2	Luotettavuus ja eettisyys.....	61
	Lähteet .....	67
	Liitteet .....	72
	Liite 1. Teemahaastattelulomake.....	72

## Kuviot

Kuvio 1.	Muutosjohtamisen esihenkilön tavoitteet.....	11
Kuvio 2.	Lewinin 3-vaiheinen malli .....	14
Kuvio 3.	Kotterin kahdeksan tason prosessi suuren muutoksen luomiseen .....	15
Kuvio 4.	Tutkimusaineiston analyysin eteneminen vaiheittain .....	35
Kuvio 5.	Induktiivisen analyysin perusteella löytyneitä luokkia .....	40
Kuvio 6.	Muutosjohtamiseen liittyvät asiat .....	47

Kuvio 7. Tavoitteiden selkeys.....	48
Kuvio 8. Muutosjohtamiseen saatu koulutus .....	49
Kuvio 9. Työkalut muutoskyvyn tukemiseen ja johtamiseen .....	50
Kuvio 10. Muutoskyvyn johtamiseen tarvittavan tuen muodot.....	51
Kuvio 11. Johdon viestinnän kokemukset.....	54

## **Taulukot**

Taulukko 1. Arctian tunnusluvut.....	33
Taulukko 2. Esimerkki luokitteluprosessista muutosjohtamisen taidot.....	37

# 1 Johdanto

## 1.1 Opinnäytetyön tausta

Työelämä on jatkuvassa muutoksessa, ja tämä tuo mukanaan monenlaisia haasteita. Työelämän muutokset vaikuttavat organisaatioihin ja lisäksi muutokset toimintaympäristössä voivat tuoda mukanaan organisaatiomuutoksia. Nykypäivänä organisaatio ei menesty ilman uudistumiskykyä. Toisaalta työelämän muutos haastaa myös johtamisen perusteet. (Suvanto 2018, 6.) Ihmisten johtaminen on keskeisessä asemassa muutosjohtamisessa, jotta muutokset saadaan vietyä käytäntöön kestävästi ja aikataulussa.

Opinnäytetyöni aiheena on muutosjohtaminen organisaatiomuutoksessa. Opinnäytetyöni toimeksiantajana toimii Arctia Meritaito Oy. Arctia-konserni on 100 % valtion omistama yhtiö, joka on yhtiötetty 1.1.2010 ja aiemmin tunnettu Merenkululaitoksena. Arctia mahdollistaa turvallisen, sujuvan ja ympäristöystävällisen vesiliikenteen. Konsernin liiketoiminta-alueita ovat jäänmurto, väylänhoito ja merenmittaus. Arctia Meritaidon toimipisteitä on eri puolilla Suomea yli 20 paikkakunnalla rannikolla ja sisävesillä, henkilöstöä on noin 162. Arctia Meritaidon liikevaihto vuonna 2022 oli 29 miljoonaa euroa. (Arctian vastuullisuusraportti 2022, 2–4.)

Arctialla ollaan mukana alati muuttuvassa maailmassa ja kehityksessä. Arctian strategian johtaminen ja esimiestyön kehittäminen on nostettu yhdeksi tärkeäksi alueeksi. Arctialla tehdään pitkäjänteistä työtä panostamalla johtajuuteen ja toteuttamalla johdolle ja esihenkilöille koulutusohjelmia, järjestämällä konsernitasolla yhteisiä koulutustilaisuuksia sekä nostamalla työyhteisötaitojen kehittämisen osaksi jokaisen arctialaisen toimintaa. (Arctian vastuullisuusraportti 2022, 21.)

Arctia Meritaidon historia ulottuu Merenkululaitokseen. Pitkän aikaa historiassa Merenkululaitos ja sen jälkeen Meritaito Oy (nykyisin Arctia Meritaito Oy) on ollut monopoliasemassa väylänhoitoliiketoiminnassa. Viime vuosina valtio on ryhtynyt kilpailuttamaan urakatöitä; rata- ja vesiväylien urakoita on myös ollut isojen kilpailutusten alla ja on siirrytty niin sanotusti hoidonjohtourakkamalliin. Organisaatio on tullut muuttuvaan tilanteeseen, jossa se on pakotettu muuttamaan toimintatapaansa. Muutoksen tarve johtuu tällöin toimintaympäristön muutoksesta.

Arctia Meritaidossa vallitsee myös tekemisen kulttuuri, jolloin kulttuurin muuttaminen on yhtä lailla oleellista muuttuvassa tilanteessa. (Riihimäki haastattelu, 10.11.2023.)

Väylänhoidon liiketoiminnassa on havaittu 2020-luvulla kannattavuushaasteita, kun kilpailutusmallit ovat muuttuneet. Kannattavuutta on aiempina vuosina yritetty parantaa erilaisilla työaikamuuksilla ja muilla kiinteiden kustannusten tehostamistoimenpiteillä, joiden avulla on haettu kustannussäästöjä. Työaikakokeilu päätettiin kuitenkin lopettaa sen toimimattomuuden takia ja hakea toimintaan uutta suuntaa väylänhoidon tehostusohjelman myötä. Organisaatiota ei ole tarkoitus säästää hengiltä vaan toimintaan haetaan tehokkuutta, jotta organisaatio pysyisi paremmin toimintaympäristön kilpailussa mukana. Tällä tutkimuksella pyritään saamaan käytännön kokemuksia muutosjohtamisesta Arctia Meritaidossa ja tutkimustuloksia voidaan hyödyntää tulevilla muutos-hankkeissa.

Konsernitasolla on havaittu viime vuosina ja tulevina vuosina suuri eläkepoistuma, mikä on johtanut suureen korvausrekrytointien määrään. Väylänhoitoliiketoiminnassa eläkepoistuma on ollut suurta viime vuosina ja henkilöstön määrää on jouduttu sopeuttamaan henkilöstövähennysten kautta, kun urakoita on hävitty. Lisäksi väylänhoidon liiketoiminnassa on kesällä 2023 vaihtunut liiketoimintajohtaja. Samaan aikaan väylänhoidon liiketoiminnassa on käynnissä isoja kilpailutuksia, joiden voittaminen on oleellista toiminnan jatkumisen kannalta. Konsernissa laaditaan syksyllä 2023 uutta strategiaa ja väylänhoidon liiketoiminnan tehostumisohjelma etenee syksyn 2023 kuluessa. Väylänhoidon liiketoiminta koki organisaatiomuutoksen alkusyksystä 2023, jolloin toiminnot ja positiot järjestettiin uudelleen. Väylänhoito tulee tarvitsemaan jatkossa jatkuvan parantamisen erityisasiantuntijaa kustannustehokkaalla alalla.

Konsernitasolla on havaittu, että Arctialla on johdettu ns. vanhakantoisesta näkökulmasta, jolloin päätäntävaltaa on sysätty enemmän ylimmälle johdolle. Esihenkilön perustaidoissa on myös voinut olla puutteita. Arctialla arvostetaan avointa, vuorovaikutteista, oma-aloitteista ja vastuuta kantavaa johtajuutta. Kevään ja syksyn 2023 aikana Arctia Meritaidon esihenkilöille ja tiimipäälliköille on järjestetty ensimmäiset koulutukset deep lead-syväjohtamisesta. Tällä hetkellä esihenkilöt harjoittelevat koulutuskokonaisuuden tuomista Arctian päivittäiseen toimintaympäristöön

avoimuuden, vuorovaikutustaitojen ja itsensä kehittämisen muodossa. Arctialla alkaa myös konsernitasolla työkulttuurin määrittely alkuvuonna 2024 ja arvojen päivitys, joka toteutetaan yhteistoiminnassa henkilöstön kanssa.

Johtaminen on yleisesti ottaen muutoksessa. CGI:n laatiman laajan Työn murros Suomessa-tutkimuksen mukaan koronapandemian vauhdittama työelämän murros on lisännyt suomalaisten intoa työn tekemistä kohtaan. Työn johtaminen on kuitenkin muuttunut CGI:n tutkimuksen mukaan entistä vaativammaksi, jolloin muutosjohtamiseen investoiminen olisi tärkeätä. (Viitanen 2023.)

Opinnäytetyöstä on konkreettista hyötyä tutkimuksen kohteena olevalle liiketoimintayksikölle, mutta myös laajemmin liike-elämälle, kun halutaan kehittää muutosjohtamista ja mietitään erilaisia vaihtoehtoja. Arctia Meritaidolle ei ole tehty muutosjohtamiseen liittyvää opinnäytetyötä aiemmin. Tämän tutkimuksen avulla yritetään löytää muutosjohtamisen osa-alueita, joihin on hyvä kiinnittää huomiota yrityksissä tapahtuvissa organisaatiomuutostilanteissa. Aiheen valinta on hyödyllinen myös työelämän uudistamisen näkökulmasta ja paremman työelämän puolesta ja tällä tavoin, tutkimuksella on myös yhteiskunnallinen merkitys. Tutkimuksen avulla voidaan saada selville uusia näkökulmia organisaatiomuutoksiin ja muutosjohtajuuteen liittyen.

## **1.2 Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset**

Tämä opinnäytetyö on ajankohtainen toimeksiantajayrityksessä, sillä Arctia Meritaidossa on meillä iso väylänhoidon Majakka-ohjelma, joka perustuu toiminnan tehostamiseen ja kilpailukykyyn parantamiseen. Arctia konsernissa oli lisäksi alkamassa työkulttuurin määrittely ja arvojen päivitys, joka toteutetaan yhteistoiminnassa henkilöstön kanssa.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää Arctia Meritaidon väylänhoidon esihenkilöiden valmiuksia muutoksen johtamiseen. Tarkoituksena on tutkia muutoksen johtamisen nykytilaa, tarjota tukea tulevien muutosten johtamiseen sekä saada tietoa esimiesten tulevien koulutusten suunnitteluun. Lisäksi tarkoituksena on tutkia miten tällä hetkellä esimiehet johtavat muutosta henkilökohtaisesti ja minkälaista tukea tai mahdollisesti koulutusta he tähän haluaisivat. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia muutosprosessia johtamisen näkökulmasta. Tämä opinnäytetyö ei käsittele henkilöstön muutoskyvykkyyttä, vaan tässä tutkitaan ja pyritään tukemaan kohdeorganisaation esihenkilöitä muutoksen johtamisessa. Korhosen ja Bergmanin (2019) mukaan johtajan tavoitteena on linkittää päivittäinen tekeminen strategiaan ja visioon esimerkiksi toimenkuvien kautta.



Johtajan rooli on myös reagoida arjen tilanteissa ja johdattaa uuteen toimintamalliin. Johtajan on oltava myös johdonmukainen ja vaadittava joukkojaan pysymään yhteisissä päätöksissä. (Korhonen & Bergman 2019, 95.)

Opinnäytetyö on laadittu esihenkilön ja johtamisen näkökulmasta, sillä hyvä johtaminen on tärkeä osa muutosprosessin onnistumista. Toiminnan tehokkuuden parantaminen on väylänhoidon Majakka-ohjelman tavoitteena. Väylänhoidon liiketoiminnan tehostamisohjelmaan kuuluu yhdeksän työpakettia omine välitavoitteineen. Tehostamisohjelmaan kuuluvat organisaatiomuutos, joka tehtiin alkusyksystä 2023. Lisäksi tehostamisohjelmaan kuuluvat ylikapasiteetin sopeutus esimerkiksi toimitilojen tehokkaamman käytön kautta. New Fleet eli kalusto ja sen kehittäminen kuuluvat myös tehostuksiin kuten ylitöiden tarkempi seuraaminen. Muita tehostusohjelmaan kuuluvia asioita ovat: tarjoustoiminnan kehittäminen, projektien talousohjaus, hankinnat, jatkuva parantaminen ja tuottavuus sekä IT. ([https://intra.arctia.fi/johtaminen/viestinta/varustamopaivan-esitys\\_tr.pdf/](https://intra.arctia.fi/johtaminen/viestinta/varustamopaivan-esitys_tr.pdf/))

Väylänhoidon yksiköiden tullessa itseohjautuvammiksi johtamisen tarve ei vähene, vaan johtamiselta vaaditaan toisenlaisia asioita. Itseohjautuvissa tiimeissä esimieheltä tarvitaan valmentavaa otetta, käskyttävän johtamisen sijasta. Väylänhoitoon jalkautetaan parhaillaan Lean-johtamista ja jatkuvan parantamisen mallia. Jatkuvan parantamisen malli näkyy jatkossa johtamisessakin vaatimustason nousuna. Johdettavien parhaimman suorituksen tukeminen ovat uudistuvan organisaation johtajan tärkeitä tehtäviä.

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen tavoitteena on selvittää esihenkilöjen ajatuksia ja valmiuksia muutosten johtamiseen. Tutkimuksen tavoitteena on lisäksi avoimen, vuorovaikutteisen, vastuuta kantavan ja uudistuvan työkuulttuurin lisääminen toimeksiantajayrityksessä. Tämän tutkimuksen tulosten avulla ja käytännön tavoitteina on kerätä kokemuksia tehdyistä organisaatiomuutoksista ja siitä, miten muutoksia on ylipäättään Arctialla johdettu. Tämän tutkimuksen avulla esihenkilöt saavat lisää ymmärrystä muutosten johtamisesta ja voivat jatkossa hyödyntää tämän tutkimuksen avulla muutosten johtamiseen liittyviä hyviä käytäntöjä.

Muutosjohtamisesta on tehty paljon tutkimuksia ja jonkin verran on tutkittua tietoa organisaatioissa tapahtuvista muutoksista ja niiden johtamisesta. Aikaisempia tutkimuksia on tehty muun

muassa siitä, miten muutosjohtamisen ymmärtävät sitä tekevät ihmiset. Samassa tutkimuksessa on haluttu selvittää, ketkä muutosjohtamista harjoittavat ja miten muutosjohtamista tehdään. (Hämäläinen 2014, 4). Lisäksi on tutkittu muutosjohtamiseen liittyviä tarpeita, jotka vaikuttavat esihenkilön toimintaan. Tällä tutkimuksella on haluttu selvittää, miten esihenkilöltä voidaan tukea ja mitä osaamisvaatimuksia tulee kehittää. (Kanerva 2019, 1-2.) Tutkittua tietoa on myös siitä, että tunteilla on merkittävä vaikutus organisaatiomuutoksessa. Tutkimus osoittaa tunteiden roolia organisaatiomuutoksen johtamismallina, jossa tunteet ovat joko sitoutumisen- tai vastustamisen tekijöitä. (Santos de Souza & Chimenti 2024.)

Tämä opinnäytetyö kohdistuu tutkimuskysymyksiin, jotka tukevat vastuullista henkilöstöjohtamista, joka on Arctian yksi strategisista tavoitteista. Näitä tutkimuskysymyksiä hyödynnetään läpi opinnäytetyön. Päättökysymyksenä opinnäytetyössä on: Millaista muutosjohtajuutta organisaatio tarvitsee muutoksen läpiviemiseen?

Päättökysymystä tukevia apukysymyksiä ovat: Millainen on muutosjohtamisen nykytila? Millaiset ovat muutosjohtamisen taidot? Millaista koulutusta olet saanut muutosjohtamiseen? Miten johtajuutta voidaan kehittää niin, että se tukee parhaiten tiimien tavoitteiden saavuttamisessa? Näitä kaikkia apukysymyksiä tulen kysymään tutkimukseen osallistuvilta haastateltavilta esihenkilöiltä.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan kirjallisuutta muutosjohtamisesta, valmentavasta johtamisesta, organisaatiomuutoksista ja muutosjohtamisen erilaisista malleista. Lisäksi käytän lähteenä kirjallisuutta ryhmän ja yksilön johtamisesta muutoksesta, muutoksen johtamisen haasteista ja muutosviestinnästä.

Opinnäytetyö on laadullinen tutkimus, jossa teoriaosuuden lisäksi materiaalia kerätään puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilta. Opinnäytetyön tutkimusvaiheessa tutkitaan toimeksiantajayritysten muutosjohtamista esihenkilöiden näkökulmasta. Tutkimusta varten haastatellaan Arctia Meritaidon väylänhoidon seitsemää esihenkilöä (n=7), joilla jokaisella on 5–25 johdettavaa.

Haastateltavilla on pitkä esihenkilökokemus. Haastatteluihin valituilla esihenkilöillä on jokaisella kokemusta eri kokoisten muutosten johtamisesta kohdeyrityksessä. Liiketoiminta on jatkuvan

muutoksen alla liittyen uusiin projekteihin ja henkilöstömuutoksiin, joten esihenkilöillä on jo useiden muutosten tuomaa kokemusta muutoksien johtamisesta. Aineiston keruu toteutetaan teema-haastatteluina keväällä 2024. Aineiston keruu toteutetaan etäyhteyksin. Kyseessä on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus ja aineiston analyysimenetelmänä käytetään laadullista aineistolähtöistä induktiivista sisällönanalyysiä.

Opinnäytetyön hyöty yritykselle on se, että nykytilan selvittämisen myötä saadaan tietoa tämän hetken tilanteesta eli esihenkilöiden muutoksenjohtamisen valmiuksista ja voidaan suunnitella tulevia valmennuskokonaisuuksia. Kun esihenkilöt saavat paremmat valmiudet muutosten johtamiseen, yritysten muutosprosessit johdetaan entistä paremmin ja päästään asetettuihin tavoitteisiin.

Tämä opinnäytetyö on hyödyllinen myös, siksi että yrityksessä on käyty läpi paljon muutoksia kulu-  
neen vuoden aikana ja suurin organisaatiomuutos tehdään loppuvuoden aikana 2023. Silloin, kun esihenkilöillä on valmiudet muutosjohtamiseen, samalla varmistetaan, että yritykseen tulevat muutosprosessi johdetaan entistä paremmin ja hallitummin ja päästään haluttuun lopputulokseen.

Tämän tutkimuksen rakenne etenee seuraavasti. Luvussa 2 esittelen muutoksen johtamisen teorioita ja malleja organisaatiomuutokseen. Luvussa 3 esittelen tutkimuksen toteutustavan, tutkimusmenetelmän ja aineiston analyysin. Luvussa 4 käyn läpi tutkimuksen tulokset. Viimeinen luku 5 pitää sisällään tutkimuksen pohdinnan.

## **2 Muutoksen johtaminen**

### **2.1 Muutosjohtaminen**

Stenvallin mukaan muutosprosessit voivat onnistua, jos muutokset koetaan innostavina (Stenvall & Virtanen 2007, 11). Tutkijoiden mukaan organisaatioiden tulee kyetä kohtaamaan muutoksia. Oikeastaan muutokset ovat välttämättömiä, että organisaatiot pysyisivät elinvoimaisina. Tutkija Aries de Greus väittää, että organisaation muutoskyvykkyys on organisaation pitkän iän salaisuus. De Greusin mukaan on keskeistä, että muutos nähdään alati jatkuvana prosessina eikä vain erilli-

senä hankkeena. Lisäksi toimintakykyinen organisaatio on jatkuvassa liikkeessä. Toisaalta muutoksen hallinnassa auttaa, jos ymmärrämme mitä organisaatiossa tapahtuu muutosprossin aikana. (Stenvall 2007, 43.)

Muutuskäsitettä voidaan kuvata seuraavasti. Muutos on tärkeää organisaatiolle, jotka haluavat kehittää jatkuvasti toimintaansa. Muutos on myös prosessi eikä yksittäinen tapahtuma. Muutos on nykyisin jatkuva ja normaali olotila organisaatiossa. Muutosta voidaan johtaa joko ylhäältä alas tai yhdessä tehden työntekijöiden kanssa. Muutokset voivat olla useita pieniä muutoksia tai yksi radikaalimpi suurempi muutos. Organisaation vauhti kiihtyy myös liiketoimintaympäristön ja IT:n kehittymisen mukana. (Kvist & Kilpiä 2006, 15.)

Kvist ja Kilpiän (2006) mukaan muutos on organisaation pysyvä ominaisuus. Selviytyäkseen yritysten täytyy nykypäivän globaalissa liiketoiminta-alueessa olla joustavia ja mukautua erilaisiin muuttuviin tilanteisiin. Menestyneimmät yritykset eivät pelkästään mukaudu toimintaympäristönsä muutoksiin vaan hyödyntävät myös luovuutta ja ovat rohkeita menestyksen tavoittelussa. (Kvist & Kilpiä 2006, 16.)

Muutoksen osaamisen resurssina voidaan pitää johtamisosaamista. Se jakaantuu ylimmän johdon ja lähijohtajien osaamiseen. On tärkeää huomata, että myös henkilöstön osaaminen sekä halu kehittyä ja olla muutoksessa mukana ovat tärkeitä resursseja. Muutosten johtamisessa tulee pitää koko henkilöstö mukana, koska onnistuneen muutoksen edellytyksenä on koko henkilöstön osallistuminen ja sitoutuminen muutokseen. (Salminen, 2022, 40, 84.)

Muutosjohtamisella tarkoitetaan muutosprosessin suunnittelua, hallintaa ja toteuttamista. Esihenkilöltä ja johtajalta vaaditaan tällöin muutosjohtamisen ammattitaitoa. Muutoksen onnistumiseen vaikuttavat muun muassa: henkilöstön kehittäminen, johtaminen tietyn vision mukaan, riittävän tuen antaminen, riittävä viestintä ja tiedottaminen. Lisäksi lopulliseen tulokseen tulevat vaikuttamaan johdon sitoutuminen, henkilöstön kuunteleminen, henkilöstön sitoutuminen ja motivoiminen, systemaattisuus kaikessa toiminnassa ja lopulta riittävät resurssit. Kvistin ja Kilpiän (2006) mukaan on kaikista olennaisinta määritellä mikä on sellainen muutos, joka tahdotaan toteuttaa. Tällöin muutosprosessia lähdetään ohjaamaan nykytilanteesta haluttuun tilaan. (Kvist & Kilpiä

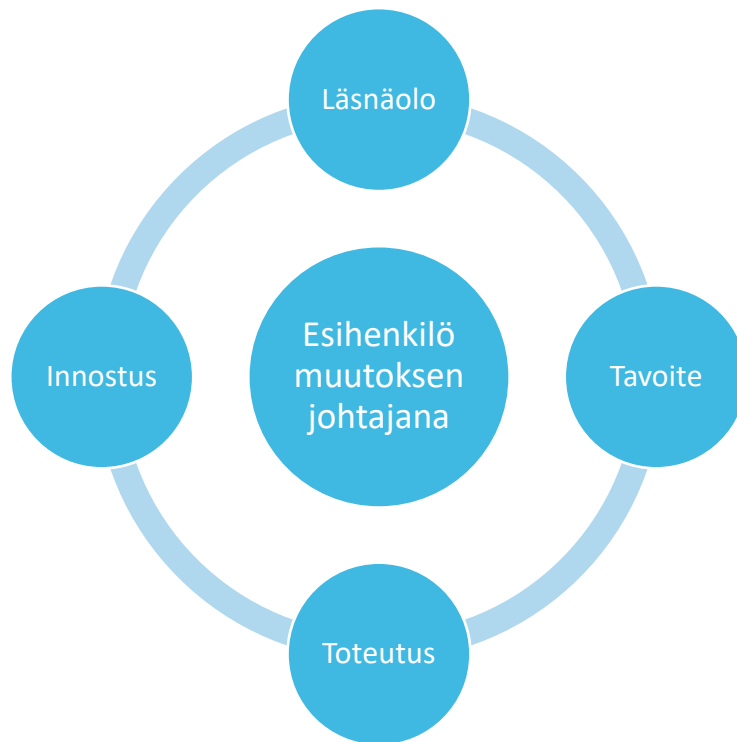
2006, 17.) Dunphyn, Griffithsin ja Brenninin (2003) mukaan menestyvän yrityksen strategiseen vastuullisuuteen kuuluvat strateginen proaktiivisuus, joka keskittyy yhtiön ulkopuolelle ja se käsittää laskelmoitua riskinottoa (Dunphyn, Griffithsin ja Brenninin 2003, 183).

Valpolan (2004) mukaan koko muutosprosessi perustuu muutostarpeen hyväksymiselle. Yhteisen näkemyksen avulla henkilöstö tiedostaa millä ratkaisulla pyritään haluttuun tavoitteeseen. Yhteinen näkemys antaa myös tarvittavat mittarit, joiden avulla edistymistä voidaan seurata. Muutosvoimaa tarvitaan Valpolan mukaan myös muutoksen läpiviemiseen. Muutoskykyyn vaikuttavat toimiala ja työtehtävät. Esimerkiksi projekti- ja kehittämistehtävissä työskentelevät henkilöt tai henkilöt, jotka ovat usein vaihtaneet työtehtäviä, ovat kehittäneet itselleen taidon pärjätä uusissa ja vieraisissa tilanteissa. (Valpola 2004, 30–31).

Green (2007) kuvaa muutoksen luonteen muutosprossin ja uudelleenlinjausten tekemisen neljään vaiheeseen:

1. Sopeutuminen muutokseen implementoidaan muutoksen aloitteentekijöiden toimesta.
2. Jälleenrakennus ja organisaation toimintatavan uudelleenkohdistaminen.
3. Evoluutio eli transformatiivinen muutos, joka implementoidaan vähitellen erilaisten tasojen läpi.
4. Vallankumous, fundamentaalinen ja transformatiivinen muutos, joka tapahtuu samanaikaisesti monelta aloitteentekijöiden rintamalta suhteellisen lyhyessä ajassa. (Green 2007, 21.)

Uudessa muuttuneessa tilanteessa organisaatiolle tulee ajankohtaiseksi määrittellä strategia uudeksi ja toisaalta organisaation rakenne ei ehkä vastaa tilanteen tuomia vaatimuksia. Organisaatiotasolla strategian uudelleen määrittäminen on nopeampaa kuin organisaation rakenteiden muuttaminen. (Kvist & Kilpiä 2006, 17.) Kuviossa 1 tarkastellaan esihenkilöä muutoksen johtajana ja muutosjohtamisen osa-alueita kuten tavoitteita, toteutusta, läsnäoloa ja innostusta.



Kuvio 1. Muutosjohtamisen esihenkilön tavoitteet (Green 2007, 13.)

Muutoksen johtamisessa normaalisti strategia on viestitty ylätasolta hyvin. Hackselius-Fonseliuksen (2017) mukaan organisaation strategiaan valitaan keinot, joilla yritys pystyy pärjäämään markkinoilla liiketoiminta-alueellaan. Strategiaan valitaan asioita, joihin organisaatio haluaa ryhtyä vievänsä eteenpäin. Samalla strategiassa päätetään asioista, joihin ei tulla käyttämään aikaa. (Hackselius-Fonsélius 2017, 14). Pirinen (2014) väittää, että työntekijät saavat tietoa siitä mitä yrityksen johto tavoittelee ja mihin visiolla pyrkii. Esimiehen tehtävä onkin tuoda asioita tiimeilleen ymmärrettävämmäksi. Muutosjohtaminen on myös poikkisuuntaista johtamista yrityksessä, jotta muutoksen kaikki tavoitteet voidaan saavuttaa. Vastuullinen muutosjohtaminen on myös sitä, että esimies näyttää suunnan työntekijöille ja ottaa vastuun. Esimiehen rooli on myös kannustaa ja innostaa työntekijöitä ja antaa palautetta niin, että työntekijä tietää tekevänsä oikeita asioita. Kun muutoksessa aletaan asteittain nähdä konkreettisia saavutuksia ja lopputuloksia, alkaa työyhteisöön syntyä muutoksen positiivinen kierre. Työntekijä saa tästä itselleen voimaa ja motivaatiota. (Pirinen 2014, 62—69.)

Green (2007) esittää, että muutosta voidaan johtaa eri tavoin viidestä eri näkökulmasta. Muutosdesignin kautta vaatii tarkan projektinjohdon, jossa muutosta johtaa pääsuunnittelija tai arkkitehti.

Tärkeää on projektinsuunnittelun tehokkuus ja täytäntöönpano ja projektinjohto. Muutos kiinnostuksenkohteiden muutos vaatii suurta fokusoitumista osakkeenomistajilta. Avainhenkilöiden täytyy olla mukana muutoksessa ja tärkeää on muutosagenttien voima ja heidän valjastamisensa voimalla. Organismi metafora sen sijaan vaatii muutosagentilta organisaation pulssin ottamista.

Tällöin johtaja keskittyy luomaan mahdollistavan ympäristön, jossa henkilöt pystyvät oppimaan tullakseen ympäristölle ymmärtäväiseksi ja niille muutoksille, joita tarvitsee tehdä. Muutos hätätilan kautta tunnistaa, ettei muutosta voida johtaa selvästi, sen sijaan muutoksen tarpeiden pitää nousta pintaan. Jännitteet, konfliktit ja kuumat paikat organisaatiossa ja asiat, jotka ovat rajoilla, näihin asioihin muutosagentit keskittyvät organisaatioissa. Muutosagentin rooli on enemmän mahdollistaja kuin muutoksen hallitsija. Muutosta voidaan johtaa myös oppimisen kautta.

Coaching, harjoittelu ja ryhmissä oppiminen ovat kaikki mahdollisuuksia oppimiseen. Greenin muutos ihmisten kautta malli on oppimisen ja mielenkiinnon mallin väliltä. Demokraattinen ja yhteen liittävä johtamistyyli, henkilöstöjohtaminen ja yhteistoiminnallinen kulttuuri, joissa voitetaan ihmisten sydämet ja mielet ovat vahvoja muutosagenttien kulmakiviä, kun johdetaan Greenin ihmisten mallin kautta. (Green 2007, 20–21.)

Lewis (2008) esittää keskusteluun pohjautuvan muutosprosessin kuten arvostavan kyselyn. Lewis väittää, että monissa käyttöönottoprojekteissa vastuuhenkilöt ovat selvillä mitä lopputuloksia ollaan hakemassa. Tätä voidaan kuvata listana mitattavilla lopputuloksilla. Lewisin kyselyssä painotetaan prosessin ymmärtämisen tärkeyttä ja kyselyjen hoitamista tavalla, joka stimuloi uutta ajattelua hyvin harjoitellun vaiheiden sijaan. (Lewis 2008, 44–46.)

Kvistin ja Kilpiän (2006) mukaan organisaation kulttuuri on organisaation toiminnan ja koko muutoksen tärkeä kehys. Muutosta johdettaessa tulee huomioida myös seuraavia asioita: organisaation henkilöstö, organisaation ajansaatossa kokema kehitys, johtamisjärjestelmät ja organisaatorakenne. Organisaation historia ja perinteet vaikuttavat paljon siihen, miten organisaatio pystyy omaksuma muutoksia. Kun organisaation johdossa ymmärretään historia, niin voidaan ennustaa paremmin tulevien muutosten suunta. (Kvist & Kilpiä 2006, 116–117.)

Johtamisjärjestelmät ja organisaatorakenne muodostavat kehykset, jonka mukaan muutokset voidaan suunnitella. Usein nähdään tarpeellisena muuttaa vanhaa organisaatorakennetta uuteen muutoksen aikaansaamaan organisaatorakenteeseen. Jokainen organisaation henkilö tuo oman

lisänsä organisaatiokulttuuriin ja muokkaa sitä omannäköiseksi. Organisaatiokulttuurin tarkastelu muutosprosessin yhteydessä mahdollistaa humanin lähestymistavan muutoksen suunnitteluun. Pysyvää muutosta ei saada aikaan ilman organisaatiokulttuurin kyseenalaistamista. Organisaatiokulttuurin muutos tarkoittaa uskomusten, arvojen ja olettamusten poisoppimista sekä opettelua uuteen kulttuuriin. (Kvist & Kilpiä 2006, 117–118.)

Kvist & Kilpiä (2006) toteaa, että organisaatiokulttuuri ohjaa muutoksen onnistumista ja etenemistä. Hyvä organisaatiokulttuuri jäsentää organisaatiota ja yhdistää sitä esimerkiksi ulkoisesta toimintaympäristöstä tulevia haasteita vastaan. Yhteiset toimintamallit, jotka ovat rakentuneet kulttuurin pohjalta, määrittävät myös henkilöiden suhtautumisen kollegoihin, työntekoon ja ennen kaikkea organisaatiossa tapahtuviin muutoksiin. Muutos yleensä asettaa organisaatiokulttuurin haasteelle. (Kvist & Kilpiä 2006, 118.)

Muutoksen johtamisen osa-alueet:

- Muutoksen tasot: parantaminen, uudistaminen, muodonmuuttaminen
- Muutoksen kohteet: prosessiin kohdistuva muutos, kulttuurimuutos, kustannuksiin sopeuttaminen, rakennemuutos
- Muodonmuutos: näkemyksen muuttaminen, aikaisten hälytyssignaalien tunnistaminen
- Organisaatiokulttuurin vaikutus: Muutosmyönteisen kulttuurin kehittäminen
- Muutoksen kokeminen: Muutosmatka, muutosroolit, muutosvastarinta
- Itsensä johtaminen muutoksessa: muutoskyvykkyys, oma muodonmuutos (Green 2007, 246–247.)

Shamshadin ja Ankaiahin tehdyssä tutkimuksessa (2023) tutkittiin muutosjohtamisen vaikutusta työtyytyväisyyteen. Tutkijoiden mukaan käsitteellinen malli sisältää osaamisen johtamista ja muutoksen vastustamiseen liittyviä tekijöitä. Tutkijat ovat tehneet havainnon, että muutosjohtamisen mallit ovat monimutkaisia. Shamshadin ja Ankaiah ovat sitä mieltä, että muutokset ovat väistämättömiä ja organisaatioiden täytyy johtaa muutoksia selviytyäkseen liiketoiminnassa. Tutkijoiden mukaan myös eri hierarkiatasoilla olevan henkilöstön täytyy olla mukana muutoksessa, jotta muutos onnistuu. Shamshadin ja useiden tutkijoiden mukaan useimmat yritysten muutosten aloitteen tekijät epäonnistuvat tehottomien muutosjohtamisen käytäntöjen takia ja osittain työntekijöiden voimakkaan muutosvastustuksen vuoksi. Tutkijat esittävät tutkimuksessaan, että muutosvastaisuuden voittamisen lisäksi tiedonjakaminen ja tiedonsiirto auttavat sulavampaan muutosprosessiin ja sillä on positiivinen vaikutus työntekijöiden tuottavuuteen ja suorituskykyyn. Tutkimuksen



mukaan muutosjohtaminen on merkittävässä roolissa, kun ennustetaan työntekijän tuottavuutta ja työtyytyväisyyttä. (Shamshad ja Ankaiah 2023.)

Seuraavaksi esittelen kaksi tunnettua muutosjohtamisen teoriaa eli Kurt Lewinin teorian ja John P. Kotterin muutosjohtamisen teorian. Kyseiset muutosjohtamisen teoriat valittiin tähän tutkimukseen, sillä Kotterin kahdeksanvaiheinen teoria tarjoaa yksityiskohtaisen lähestymistavan muutosjohtamiseen ja se on laajennus Lewinin kolmevaiheisesta muutosjohtamisen teoriasta.

### **Kurt Lewinin teoria**

Kurt Lewinin tunnettu teoria muutosjohtamisesta on 40 vuotta vanha. Lewinin 3-vaiheen malli on saanut osakseen paljon kritiikkiä viime vuosina. Lewinin 3-vaiheen malli on oleellinen pienissä muutoksissa ja pysyvissä organisaation tiloissa. Lewin uskoi teoriassaan, että vain ratkomalla sosiaalisia konflikteja, ihmisen kunto tai vointi paranee. Lewin korostaa, että ryhmän vaikutukset yksilöön ovat ilmeisiä. Lewin uskoi, että avain ratkoa sosiaalisia konflikteja on fasilitoida oppiminen ja sillä tavoin yksilöille mahdollistetaan ymmärtämään heidän käsityksensä ympäröivästä maailmasta. (Burnes 2004, 977–978.)

Lewinin 3-vaiheisen mallin mukaan onnistunut muutos vaatii kolme vaihetta.



Kuvio 2. Lewinin 3-vaiheinen malli (Cummings, 2016)

Vaihe 1: vapauttaminen. Lewis väitti, että vanhasta käyttäytymisestä voi oppia pois ja uuden käyttäytymismallin voi oppia hyvin. Lewin myös uskoi, että vanhoja toimintamalleja pystyi haastamaan.

Vaihe 2: muutoksen tekeminen eli sulattaminen tuo motivaatiosta oppia, mutta se ei hallitse tai ennusta suuntaa. Työntekijöille myös tarjotaan tukea ja koulutusta.

Vaihe 3: uudelleenjääditys, etsii tasapainotusta ryhmältä vakuuttaakseen, että uudet käyttäytymismallit ovat suhteellisen turvallisia. Pääasiana uudelleenjäädityksessä on, että uuden käyttäytymisen tulee olla yhteneväinen muun käyttäytymisen, persoonallisuuden ja ympäristön kanssa tai sitten se johtaa uusiin epävahvistuksiin. Uudelleenjääditys vaatii Lewinin teorian mukaan organisaatiokulttuurin muutosta, normien, politiikkojen ja käytäntöjen muuttamista. (Burnes 2004, 985–986.)

### **John P. Kotterin teoria**

Kotterin mukaan suuri muutos ei tapahdu helposti monesta syystä. Vaikka objektiivinen havaintaja näkisi selvästi, että kulut ovat liian korkeat ja tuotteet eivät ole tarpeeksi hyviä. Tarvittava muutos voi silti johtua sisäänpäin kääntyneestä organisaatiokulttuurista, byrokratiasta, vähäisestä luottamuksesta, tiimityön puutteesta, ylimielisestä asenteesta, johtamisen puuttumisesta ja yleisestä pelosta tuntematonta kohtaan. (Kotter 2012, 22.)

Kuviossa 3 esitellään Kotterin kahdeksan tasoinen prosessi suuren muutoksen luomiseen.



1. Perustetaan kiireellisyyden aisti. Tukitaan markkina ja kilpailun realiteetit.



2. Perustetaan opastus koalitio. Saadaan ryhmä työskentelemään tiiminä.



3. Luodaan visio ja strategia. Luodaan visio helpottamaan suuntaamaan muutosyritys.



4. Muutosvision viestintä. Käytetään kaikki mahdollisia viestinnän välineitä jatkuvaan uuden vision ja strategian viestimiseen.



5. Vahvistaa laajapohjaista toimintaa. Raivataan esteet. Muutetaan systeemit ja rakenteet, jotka heikentävät muutosvisiota.



6. Tuotetaan pikavoittoja. Näkyvästi palkitaan henkilö, joka teki voitot mahdollisiksi.



7. Lujitetaan saamiset ja tuotetaan lisää muutosta. Käytetään lisääntynyt uskottavuus muutoksen kaikkiin systeemeihin.



8. Ankkuroidaan uudet lähestymistavat kulttuuriin. Enemmän ja parempaa johtamista ja tehokkaampaa johtamista. Etsitään yhteydet uuden käyttäytymismallin ja organisaation menestyksen välillä.

Kuvio 3. Kotterin kahdeksan tason prosessi suuren muutoksen luomiseen (Kotter 2012, 23.)

## 2.2 Muutosviestintä

Pirisen (2014) mukaan esihenkilötyö on viestintää ja vuorovaikutusta. Hyvä viestintä on myös si-  
doksissa luottamukselliseen esihenkilö-johdettava suhteeseen. Sanotaan, että esihenkilötyössä

luottamus on kaiken perusta ja luottamus luodaankin tekojen ja vuorovaikutuksen kautta. Muutosjohtamisessa ja viestinnässä esihenkilöllä on merkittävä rooli ja muutokseen motivoitunut esihenkilö antaa positiivista signaalia eleillään, käyttäytymisellään ja toiminnallaan. Esihenkilön innostus ja aktiivinen viestintä vievät tällöin muutosta eteenpäin. (Pirinen 2014, 116.)

Pirisen (2014) mukaan viestintä on yhteisymmärryksen luomista. Esihenkilön rooli on olla aktiivinen muutosjohtaja ja tarkastella muutosta eri näkökulmista henkilöstön kanssa. Kun asioista keskustellaan tarpeeksi, alkaa henkilöstölle valjeta muutoksen tavoitteet ja päämäärät. Viestinnän ja vuorovaikutuksen keinoin autetaan asioiden ymmärtämistä ja lisätään yhteenkuuluvuutta. Muutosviestinnässä painotetaan viestimään tulevaisuudesta. (Pirinen 2014, 116.)

Johtaminen on pyrkimistä vaikuttamaan organisaation muihin jäseniin, jotta he työskentelisivät tavoitteiden saavuttamiseksi. Pystyäkseen vaikuttamaan ihmisen käyttäytymiseen johtajan täytyy ensin vaikuttaa ihmisen ajatteluun. Viestintää, jolla yrityksen johto pyrkii ohjailemaan yrityksen toimintaa, kutsutaan johtamisviestinnäksi. Johtamisviestintä tavoittelee johdon ja päätöksenteon mahdollisimman tehokkaaseen hyödyntämiseen. Salmisen (2001) mukaan viestintä käsitteenä on kaksisuuntainen tapahtumasarja, jossa viestinnän osapuolet välittävät viestejä, kirjallisia, sanallisia tai sanattomia viestejä. Yhteenvetona voidaan todeta, että yksipuolinen tiedottaminen ei ole viestintää. (Salminen 2001, 68–69.)

Johtamisviestintä tarkastelee organisaatioviestintää johdon näkökulmasta, tällöin johtamisviestintä on yksi johtamisen väline. Johtamisviestintä pitää sisällään yrityksen ohjaukseen liittyvän informaation hankinnan, käsittelemisen, jakamisen ja hallinnoinnin. Johtamisviestinnällä tarkoitetaan organisaatiojohdon vaikuttamista henkilöstön informaation hakemiseen ja käsittelemiseen ja esimerkiksi vaikuttamista informaatiojärjestelmiin. Johtamisviestinnällä on kaksi tasoa eli viestiä informaatiota sekä ohjata päätöksentekoa. Johtamisviestintä on laaja-alainen prosessi, joka perustuu siihen, että kaikki henkilöt organisaatiossa tekevät organisaation kannalta oleellisia päätöksiä. Johtamisviestinnässä on kyse organisaation sisäisestä ja ulkoisesta viestinnästä. Ulkoinen viestintä vaikuttaa yrityksen henkilöstöön mainonnan ja erityisesti yrityksen johdon tiedotusvälineille antamien haastattelujen kautta. Tällöin voi syntyä sellaisia tilanteita esimerkiksi pörssiyrityksissä, että henkilöstö saa tiedon organisaatioon liittyvistä asioista julkisista tiedotusvälineistä. Johtamisvies-

tinnän voidaan todeta olevan tärkeä tekijä yrityskulttuurin kehittämisessä, motivaatiossa, luovuudessa, yhteistyössä ja niihin liittyvissä ongelmissa työpaikoilla. Yhteistyöhön liittyvät ongelmat voivat johtaa henkiseksi pahoinvoinniksi työpaikoilla. Tällaista viestintää ei pystytä hoitamaan mekaanisella tiedottamisella vaan siihen tarvitaan syvällistä ihmisen informaationkäsittelytapojen ja ihmisyyden henkisen puolen ymmärrystä. (Salminen 2001, 69–72.)

Sanaton viestintä kriittisissä tilanteissa esimerkiksi muutoksissa kuten huonosti harkittu teko voi aiheuttaa ongelmia muutoksen läpiviemiselle, vaikka johtaja ei teollaan olisi tarkoittanut mitään erityistä asiaa. Epävarmuus ja toisaalta pelot lisäävät ihmisten tarkkaavaisuutta ja tällöin ihminen on entistä valppaampi tulkitsemaan sanattomia viestejä ja etsimään niitä. (Salminen 2001, 76.)

### **2.3. Malleja organisaatiomuutokseen**

Muutoksia voidaan luokitella eri tavoin niiden syvyyden mukaan. Tutkijat puhuvat pienestä muutoksesta eli parannuksesta. Pieni muutos voi olla esimerkiksi jossakin organisaation yksikössä suoritettava ongelmanratkaisua koskeva toimintatavan parannusprojekti. Keskisuuri muutos eli uudistus on keino vasta isompaan liiketoimintaympäristön muutokseen tai sisäiseen toiminnan tehostamistarpeeseen. Uudistuksella pyritään luomaan täysin uusi toimintamalli esimerkiksi uudistettaessa ydinprosessia tai fuusioiden yhteydessä. Suuresta muutoksesta eli muodonmuutoksesta puhutaan, kun organisaatio on siirtymässä uuteen strategiseen asemaan. Muodonmuutoksella eli transformaatiolla tarkoitetaan merkittävää muutosta ajattelutavassa, organisaatiokulttuurissa ja käyttäytymisessä. (Valpola 2004, 25–26.)

Dunphy (2003) korostaa organisaatiomuutoksessa vaatimustenmukaisuutta vastuullisuusajattelun mukaisesti nelivaiheisen mallin mukaisesti. Dunphyn mukaan strategista vastuullisuutta lisätäkseen organisaation täytyy mitata ja uudelleen määritellä vastuullisuus. Tämä pitää sisällään myös kokonaisarviointin millaisia strategisia hyötyjä vastuullisuus voi tuoda mukanaan. Ylimmän johdon tulee tämän jälkeen käydä keskustelua keskijohdon kanssa uudistetuista tavoitteista ja miten ne viedään jokaisen liiketoimintayksikön strategisiin tavoitteisiin. Tämä on myös toistuva prosessi, jossa jokainen liiketoimintayksikkö etsii uusia liiketoimintamahdollisuuksia linjassa yhtiön vastuullisuus agendan kautta. (Dunphy, Griffith ja Brenn 2003, 185–187.)

Dunphyn (2003) mallissa korostetaan myös mittaamisen tärkeyttä kuvatakseen taloudellista ja henkilöstön suoritusta. Tarkoitus on käyttää tulostuloinformaatiota ja ajaa tuotteen kehitystä eteenpäin ja prosessin muotoilua, jotta saavutetaan vastuullisuutta. Jatkuvasti organisaatiossa etsitään uusia mahdollisuuksia, jotta saavutetaan strategista vastuullisuutta. Resurssit on vaihdettu tutkimukseen ja kehitykseen ja tulevaisuuden mahdollisuus alueisiin. Organisaation kulttuurinmuutos ohjelmat on suunniteltu tarkoituksena modifioida yhtiön kulttuuri sellaiseksi, että se tukee vastuullisia tavoitteita. (Dunphy, Griffith ja Brenn 2003, 188.)

Monesti organisaatiomuutoksissa isoissa ja pienissä hyödynnetään SWOT-analyysijä selvittämään muun muassa yhtiön heikkouksia ja vahvuuksia. Pardeyn (2007) mukaan SWOT-analyysi vertaa ulkopuolisia muutospaineita ja organisaation kapasiteettia vastata ja määrittää kehitystarpeita. SWOT-analyysi määrittää vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Vahvuudet ja heikkoudet ovat sisäisiä ja ne ovat myös organisaation erityispiirteitä ja ominaisuuksia. Vahvuudet ja heikkoudet myös heijastuvat organisaation kapasiteettiin vastata ulkoisiin muutospaineesiin. Mahdollisuudet ja uhat nousevat mitä tapahtuu ulkopuolella ulkoisessa ympäristössä, tuloksia saadaan Pardeyn esittämästä PESTLE-analyysistä. (Pardey 2007, 221–222.)

Pardeyn (2007) mukaan johtajan pitäisi esittää sisäisesti organisaation avainhenkilöiltä seuraavia kysymyksiä koskien vahvuuksia ja heikkouksia: miten hyvin ihmiset ovat valmiita uusiin rooleihin ja vastuisiin. Yleisesti ottaen ihmiset, jotka ovat hyvin koulutettuja ovat avoimempia uudelleen koulutukseen ja uusien taitojen oppimiseen kuin ihmiset, joilla on matalat taidot tai, jotka eivät ole olleet koulutuksessa vähään aikaan. Johtaja voi kysyä miten avoin organisaatio on sisäisesti? Jos organisaatio on joustava, sillä on läpäisevät rajat eri organisaation osien välillä. Organisaatio, jossa on läpäisevät rajat on sellainen, jossa ihmiset, informaatio ja resurssit voivat liikkua helposti sen ympärillä. Johtaja voi kysyä, onko organisaatiossa kulttuuri, joka toivottaa tervetulleeksi muutoksen vai pikemmin pelkää sitä tai vastustaa sitä? Organisaation kulttuuria voi olla vaikea määrittellä, mutta helppo tunnistaa ihmisten puheissa, vertauskuvissa tai hallitsevissa ajattelutavoissa. Johtajana sinun pitäisi varmistaa, että se osa organisaatiosta, jota johdat, on niin valmis muutoksiin kuin mahdollista ja ottaa edut jokaisesta mahdollisuudesta henkilöstön koulutukseen. Lisäksi johtajana tulisi olla niin avoimia organisaation muille osille kuin mahdollista ja edistää kulttuuria, joka mahdollistaa muutoksen ja toivottaa sen tervetulleeksi. (Pardey 2007, 222.)

Pardeyn (2007) esittämä PESTLE analyysi kuvaa political, economic, social, technological, legal, environmental eli poliittista, taloudellista, sosiaalista, teknologista, laillista ja ympäristöstä johtuvaa painetta muutokseen. Poliittinen päätöksenteko vaikuttaa moniin erilaisiin organisaatioihin. Taloudellisiin muutospaineluihin vaikuttavat kansallinen ja kansainvälinen talous ja markkina, jolla yritys toimii sisältäen kilpailun, jota yritys kohtaa ja asiakkaiden käyttäytymisen. Sosiaaliin muutospaineluihin liittyvät muuttuvat asenteet, odotukset ja käyttäytyminen ja muun muassa väestön ikääntyminen ja työskentely pidempään. Teknologinen muutospainee on kriittistä monissa organisaatioissa vaikuttaen, miten organisaatio tuottaa tavaroita ja palveluita ja mitä tavaroita ja palveluita se voisi toimittaa asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin. Laista johtuvat muutospaineeet vaikuttavat kaikilla organisaation tasoilla koskien henkilön rekrytointia, prosessin designina, myyntiä, rahoitusta ja IT-palveluita. Ympäristöstä johtuvat muutospaineeet johtuvat kahdesta syystä. Kansainvälisesti nouseva huoli ympäristöstä, joka kannustaa organisaatiota toimimaan ympäristöä kunnioittavalla tavalla. Toisaalta ympäristön muutospaineeet voivat johtua muuttuvasta fyysisestä ympäristöstä tai ilmastosta. (Pardey 2007, 220.)

Business prosessin uudelleensuunnittelu on yksinkertainen ajatus, joka voi olla tuhoava käytännössä. Se alkaa päinvastaisella ajattelulla kuin yleensä muutosta lähestyttäessä eli kysytään missä organisaation on nyt, missä organisaatio haluaa olla ja miten pääsemme sinne? Tätä usein nimitetään aukkojen analyysiksi, koska pääpaino on aukossa kahden position välillä. Sen heikkoutena on, että missä haluaa, että yritys on, katselee sieltä missä sillä hetkellä on. Muutoksen kohdalla tulee kysyä missä organisaatio haluaa olla ja näkökulma on siellä missä tällä hetkellä on ja se antaa muodot sille käsitykselle mikä on mahdollista. (Pardey 2007, 223.)

Business prosessin uudelleensuunnittelu yrittää muuttaa näkökulmaa kysymällä, jos yritys ei olisi olemassa tänään, miten luomme sen? Tämä ajattelumalli antaa mahdollisuuden harkita radikaalia muutosta parantamaan prosesseja, tuotteita ja palveluja, joita tuotetaan. (Pardey 2007, 223–225.)

## 2.4 Malleja muutosjohtamiseen

Tässä luvussa kirjoitan Arctia Meritaidossa käytetyistä muutosjohtamisen malleista kuten jatkuvasta parantamisesta, valmentavasta johtamisesta ja deep lead-syväjohtamisesta.

### Jatkuva parantaminen

Muutoksen johtaminen vaatii, että tarvittavan muutoksen taso ja vaaditut tavoitteet tunnistetaan oikein. Parannus tai jatkuva parantaminen kuvaa jonkin prosessin parantamista. Tämä prosessi tunnetaan hyvin entuudestaan. Jatkuvan parantamisen olevan hyvällä tasolla organisaatiolla on hyvä yhteensopivuus ympäristön kanssa. Tällöin myöskään yrityksen jatkuvuus tai olemassaolo eivät ole uhattuina. Jatkuvan parantamisen toiminnan ylläpitäminen voi olla kuitenkin haasteellista. Muutosagentit voi parhaimmillaan ylläpitää jatkuvaa parantamista antamalla tietoa, miksi suoriutuskykyä tulisi parantaa ja asettamalla uusia tavoitteita. (Valpola 2004, 27.)

Jatkuva parantaminen vaatii myös osaamisen kehittämistä. Tässä mallissa peruslaatutyökalujen käyttäminen ongelmien ratkaisemiseen ja vaihtoehtoisten ratkaisujen toteuttamiseen kuuluu jokapäiväiseen työhön. Jatkuvaan parantamiseen kuuluu kaksi perusoletusta: henkilöt pystyvät aina parempaan ja henkilöt pystyvät parempaan suoritukseen, mikäli he saavat perusteluja ja tukea. (Valpola 2004, 28).

### Valmentava johtaminen

Valmentava johtajuus on myös keino rakentaa työntekijöiden kykyjä ja mahdollisuuksia itsenäiseen oman työnsä johtamiseen ja parantaa asioiden loppuunsaattamista odottamia ongelmia kohdatessa. Valmentava johtajuus on myös keino herättää työntekijöiden sisäistä viisautta ja voimavaroja kokonaisuutta palvelevalla tavalla. Valmentavalla johtajuus kohtaa työntekijät arvostavalla, kuuntelevalla ja keskinäistä luottamusta vahvistavalla tavalla. Valmentava johtajuus tarjoaa ratkaisun itseohjautuvaan, vastuunkantamiseen ja nopeaan reagointiin perustuvaan organisaatiokulttuuriin eli toisin sanoen tämä on keino rakentaa uuden ajan organisaatiokulttuuri, joka on viisas valinnoissaan ja ketterä toiminnassaan. Se on tällä tavoin keino rakentaa johtajuutta kaikissa. (Soback 2021, 58)

Ristikankaan (2017) mukaan valmentaja johtaja tukee johdettavien kasvua yksilötasolla ja ammatillisina. Valmentava johtaja tukee johdettavien menestymistä pitkällä aikavälillä. (Ristikangas



2017, 13). Valmentavan johtajuuden määritelmä Ristikankaan mukaan kuvastaa olemisen ja tekemisen yhteisvaikutusta, jossa erityisesti olemisen taidolla on suurempi merkitys. Valmentavassa johtajuudessa leaderin ja managerin sekä coachin roolit sekoittuvat. Johtajuus tällöin perustuu valmentavaan näkökulmaan, joka voidaan nähdä kykynä olla läsnä tilanteissa, toisten huomioimisena, haluna ymmärtää ja hyödyntää yksilöiden välistä erilaisuutta, haluna rakentaa luottamusta sekä tehdä yhdessä asioita. (Ristikangas 2017, 42.)

Valmentava johtajuus kohdistuu henkilökohtaisen ja ammatillisen kasvun tukemiseen kokonaisvaltaisesti. Valmentaja johtaja on kiinnostunut omien vuorovaikutustaitojensa kehittamisestä, yksilöiden kehittamisestä ja ryhmänsä sparraamisesta. (Ristikangas 2017, 44.)

Valmentava johtajuus toteutuu yhteisön oppimisen kannalta kutsumalla kaikki mukaan rakentavaan keskusteluun asioihin liittyen. Heti alusta alkaen otetaan kaikki mukaan yhteiseen keskusteluun kysellen mielipiteitä, kuunnellen toisten ajatuksia ja välillä omia ajatuksia esittäen. Esimies voi ohjata keskustelua hyvien kysymysten kautta kuten: ” Mitä tässä on otettava huomioon kokonaisuuden kannalta?”. Esimies ottaa muiden osaamiseen ja kokemukseen perustuvat näkökulmat mielenkiinnolla vastaan ja ohjailee keskustelua yhteistä ja arvostavaa pohdintaa. Valmentava johtajuus tällä tavoin pyrkii hyödyntämään asiantuntijoiden potentiaalin maksimaalisesti. Sen, että asiantuntijat saavat esittää hyviä kysymyksiä ja heitä kuunnellaan, johdettaville tulee tunne, että heitä arvostetaan ja heidän ajatuksiaan pidetään arvossa. (Soback 2021, 73.)

Valmentava johtajuus toteutuu henkilökohtaisen kehittymisen tasolla sillä tavoin, että johtaja luo alaisilleen turvallista tilaa itsereflektoinnille. Tämä auttaa alaista pääsemään syvemmälle henkilökohtaisen kasvun ja kehittymisen polulle. Valmentavaan johtajuuteen kuuluvat kysymykset alaisille kuten: Miten menee? Miten voit? Kysymysten, kuuntelemisen ja arvostavan läsnäolon kautta auttaa alaista tuntemaan itseään paremmin ja tietoisemmaksi siitä mihin suuntaan hän mahdollisesti haluaisi kasvaa. Esimiehen hyväksyntä ja arvostus myös sellaisille unelmille, jotka eivät toteudu suoraan liity alaisen nykyisiin työtehtäviin tai nykyisessä organisaatiossa toimiseen. (Soback 2021, 75.)

On tärkeää luoda turvallinen ja arvostava vuorovaikutus. Valmentajan johtajan tulee luoda turvallinen ympäristö vuorovaikutukselle, jossa jokainen uskaltaa ilmaista itseään ja ajatella avoimesti ääneen ilman pelkoa tuomitsemisesta tai loukkaamisesta. Turvallinen ympäristö luo tällä tavalla hyvän pohjan, jossa henkilö voi ajatella, pohtia, kokeilla ja oppia sekä yksin että yhdessä muiden

kanssa. (Soback 2021, 76.) Organisaatiot, joissa työntekijöitä kannustetaan ja opitaan virheistä eikä välttämättä etsitä syyllistä, hyötyvät valmentavasta johtamisesta eniten (Redshaw 2000, 106.)

Valmentaja johtaja myös ohjaa kysymyksillä kohti yhteistä ajattelua, ongelmanratkaisua ja jatkuvaa oppimista. Kysymyksillä ohjaaminen aktivoi yksilön itsenäistä ajattelua ja ongelmanratkaisun prosesseja. Samalla arvostetaan yhteistä vuorovaikutusta. Valmentavassa johtajuudessa myös painopiste siirtyy itsenäisen päätöksenteon mahdollistamista. Valmentaja johtaja antaa näin johdettaville tilaa tehdä itsenäisiä päätöksiä oman työnsä suhteen sekä henkilökohtaisen kehittymisen suhteen. (Soback 2021, 115.)

Valmentavassa johtajuudessa on tärkeää myös tuen antaminen ja sparraaminen tarvittaessa. Valmentaja johtaja siis antaa jokaiselle alaiselleen tilaa johtaa omaa työtään ja ammatillista kasvuaan, mutta on tukena silloin kun tarvitaan. Sparraaminen ja tuen antaminen antaa alaiselle tunteen, että hänestä välitetään. Valmentava johtaja kannustaa alaisiaan ajattelu- ja toimintatapojen aktiiviseen tutkiskeluun. Tämä mahdollistaa tilannetajuisen toiminnan, innovatiivisuuden ja jatkuvan uudistuskyvyn. Tässä johtajuustavassa painopiste siirtyy kohti kiittämistä ja kannustamista. Valmentava johtaja toteuttaa johtamismallia ensisijaisesti kiittämällä alaisiaan heidän työstään ja vahvistamalla heitä ihmisinä. Kiittäminen ja kannustaminen on tärkeää, sillä se luo arvostavan työyhteisön, jossa perustana on kollegojen hyvinvointi. (Soback 2021, 120–122.)

Valmentava johtajuus eroaa perinteisestä johtamismallista siinä, että perinteisessä mallissa alaisen pitää paljon epäroidä omien mielipiteidensä esille tuomista, sillä alainen on jatkuvan tarkkailun ja arvioinnin kohteena. Valmentavassa johtajuudessa sen sijaan johdettava voi ilmaista itseään ajattelematta pelkoa tuomitsemista. Ilmapiiri omien ajatuksien esilletuomiseen on paljon sallivampi. Perinteisessä johtamismallissa johtaja ratkoo ongelmat ja ajattelee johdettavien puolesta. Valmentavassa johtajuudessa johtaja aktivoi kysymyksillä yhteiseen ajatteluun ja keskusteluun. Perinteisessä johtamistyyllissä johtaja kertoo, miten jokin asia tehdään, mitä tehdään ja mihin suuntaan henkilön on kehityttävä. Valmentavan johtamistavan mukaan johtaja antaa tilaa ja edellyttää jokaisen itsenäiseen päätöksentekoon oman työnsä ja ammatillisen kasvunsa suhteen. Perinteisessä tyyllissä johtaja valvoo alaisten työtä ja heidän tapaansa organisoida työtään. Valmentavassa tyyllissä johtaja antaa jokaiselle tilaa johtaa omaa työtään ja kasvuaan ja johtaja on tarvittaessa tukena siinä. Perinteisessä mallissa työtä tehdään etukäteen määrätyllä tavalla, kunnes toisin ilmoitetaan. Valmentavassa mallissa johtaja kannustaa alaisia tietoisempaan tekemiseen ja jatkuvaan

oppimiseen. Perinteisessä mallissa johtaja tarvittaessa korjaa ja puuttuu tilanteisiin ja asioihin. Valmentavassa mallissa johtaja lähtökohtaisesti kiittää, kannustaa ja vahvistaa alaisiaan. (Soback 2021, 112.)

### **Deep Lead eli syväjohtaminen**

Syväjohtaminen perustuu Bassin transformationaaliseen johtamisteoriaan. Transformationaalinen johtajuus perustuu johtajan ja johdettavan erilliseen jatkuvaan kasvuun ja kehittymiseen. Syväjohtamismallin mukaan johtamisen kehittämisessä huomioidaan johtajan nykyinen valmius johtaa alaisia, johtaminen itsessään ja johtamisen aikaansaama vaikutus. Mallin mukaan johtaminen koostuu seuraavista osa-alueista: luottamuksen kehittäminen, inspiroiva johtaminen, älylliset virikkeet eli oppiminen ja ihmisen arvostaminen. Tavoitteena syväjohtamisessa on saada nämä neljä johtamisen osa-aluetta tasapainoon keskenään. Lisäksi tämä malli keskittyy johtajan kehittämiseen ja omien johtamistaitojen reflektointiin jatkuvasti. (Pitkänen 2007, 2.)

## **2.5 Ryhmän ja yksilön johtaminen muutoksessa**

Seuraavaksi käsittelen ryhmän ja yksilön johtamista muutoksessa.

Elinkeinoelämän tutkimuslaitoksen tutkimuksen mukaan (2003) opetusministeriö väittää, että Suomen tulevaisuus riippuu tietotaidosta ja kyvystä pääomittaa tietotaito know-how ja kyvystä tehdä innovaatioita. Taitotason noustessa yleisesti myös kehitys ja kehittäminen nousevat kuten myös Suomen kilpailukyky. (Asplund 2003, 55.) On tärkeää ymmärtää, että tässä yhteydessä osaamisen johtaminen nousee tärkeään rooliin.

Viitalan (2005) mukaan johtajia tarvitaan muutoksesta selviytymiseen. Tutkijat ovat jo 1980-luvulla verranneet johtajuutta ja sotaa, sillä sodan aikana johtajuuden tarve kasvaa ja, kun yritykset ovat jatkuvassa muutospainessa voidaan ajatella, että ne ovat jatkuvassa taistelutilanteessa. (Viitala 2005, 295.)

Ernstin (2019) tekemä tutkimus keskittyy organisaation identiteettiin suuren organisaatiomuutoksen aikana. Organisaation identiteetti rakentuu Ernstin mukaan sosiaalisten rakenteiden ja organisaation jäsenten sosiaalisten tekojen irrelaatiosta. Organisaation identiteettiä tutkimuksessa kuvataan termillä OI. Ernst on käyttänyt tutkimuksessaan hyväksi Bourdieu'n teoriaa, jossa

organisaation identiteetti koostuu luonnostaan sosiaalisesta ja suhteellisesta esimerkiksi materia-  
asta kuin myös symbolisesta ja tavoitellusta eroista muihin ryhmiin. Tutkimuksessa Ernst identifioi  
organisaation jäsenet näkyviksi, sillä tavoin miten he julkaisivat ja väittivät uuden OI:n. (Ernst  
2019.)

Tutkija Ernst (2019) toteaa, että tutkimus osoittaa, että strategiassa organisaatiomuutokseen pi-  
täisi kiinnittää huomiota ammattilaisten aktiivisen pääoman erilaisiin muotoihin, mutta myös lo-  
giikkaan, jota on ammattilaisten pääomassa. Logiikkaa suunnataan työn- ja työntekijöiden hierarki-  
assa mukaan ottamiseen. Tämä tarkoittaa myös sitä, että kiinnitetään huomiota, miten identiteetti  
rakenne on tuotu esille politiikassa ja ideologiassa. Tutkijan mukaan ei voida olettaa, että johto voi  
käskyttää yhteisen suosituksen OI:n rakenteelle vaan on pakottavaa ymmärtää tilan luonne, kun  
rakennetaan mahdollista identiteettiä organisaatiomuutoksen aikana. (Ernst 2019.)

Motivaatiolla viitataan haluttuihin päämääriin, joita yksilöillä on. Motivaatio voi myös vaikuttaa  
yksilön päätöksentekoprosessiin, sillä tavoin millaisia päämääriä yksilöllä on tai mitä tavoitteita ha-  
lutaan saavuttaa. Motivaatiolla voidaan myös viitata yrityksiin, joilla yksilö yrittää vaikuttaa sosiaalis-  
esti toisten ihmisten käyttäytymiseen. (Buchanan 2004, 271.)

Motiivit voivat olla haluttuja päämääriä, mutta ne voivat myös olla sosiaalisesti opittuja. Moti-  
vaation sisällön teoria selittää käyttäytymistä synnynäisten kimmokkeiden ja hankittujen motiivien  
kautta. (Buchanan 2004, 271.)

Kuusi ulottuvuutta ryhmädynamiikasta ovat voima, asema, pidettävyys, vuorovaikutus, rooli ja  
johtajuus. Henkilö voi olla nostettu korkeaan asemaan yhdessä ulottuvuudessa ja samanaikaisesti  
häntä lasketaan matalammalle asemalle toisessa ulottuvuudessa. (Buchanan 2010, 349).

Ryhmän rakenne kasvattaa käyttäytymisen ennakoitavuutta ryhmän jäsenten välillä. Voidaan käsit-  
tää kuudenlaista valtaa: palkitseminen, pakotettu, laillinen, asiantuntijantason valtaa ja informatii-  
vinen valta. (Buchanan 2010, 349).

Ryhmän asema on määritelty sillä tavalla kuinka suuren aseman ryhmän jäsen omistaa. On olemassa formaalia asemaa ja sosiaalista asemaa. Sosiometrisen tekniikan kehittänyt Jacob Moreno näyttää pidettävyyden (tunnetasolla) rakenne ryhmässä. (Buchanan 2010, 350).

Työelämässä olen huomionnut vallankäyttöä ryhmän rakenteessa. On totta, että ryhmän jäsenet käyttävät eri tavoin valtaa esimerkiksi useasti olen huomannut käytettävän asiantuntijatason valtaa. Sosiaalisen aseman ryhmässä voi myös aistia vuorovaikutuksen tasolla ja myös sillä tasolla kuinka korkeaan asemaan pidettävyyden kautta henkilö voidaan nostaa yhtiössä.

Pääoma teoria selittää motivaatiota havaittujen epäkohtien tai epäreiluuksien kautta. Porter-Lawler malli työskentely-motivaatiosta yhdistää odotusteorian ja ottaa huomioon pääoman, kun on kyse työsuoritukseen liittyvästä motivaatiosta. (Buchanan 2004, 271.)

Työelämässä motivaatiosta puhutaan koko ajan enemmän. Työntekijöiden motivointia kehitetään ja siihen panostetaan, jotta työntekijät olisivat joustavia ja sitoutuneita, ja jotta yritys pääsee tavoitteisiinsa.

## **2.6 Muutoksen johtamisen haasteet**

Nykypäivänä on yleistä, että moderneja organisaatioita johdetaan transformatiivisin ja valmentavien keinoin. Organisaatioissa ihmiset toimivat oppijoina, joiden oppimista rajoittavat yksilölliset merkitysnäkökohdat. Organisaatiossa vallitsevat olosuhteet ja esimerkiksi organisaatiokulttuuri vaikuttaa siihen, miten ihmiset tekevät valintojaan ja ratkovat ongelmia eli oppivat. Organisaatiokulttuuri on täten yhteinen merkityksellinen näkökanta, jonka avulla henkilöt prosessoivat kokemuksiaan. (Kirjavainen, Marika & Troberg 2003, 10.)

Kun henkilöt tiedostavat yhteisen vision ja sen miten oppiminen kytkeytyy strategiaan tavoitteisiin voidaan katsoa edistävän kollektiivista, yhteistä oppimista. Avoin vuorovaikutus ja reflektiivisyys edistävät oppimista. Valmiudet jatkuvaan kehittämiseen sen sijaan on välttämätöntä alati muuttuvassa toimintaympäristössä. (Kirjavainen 2003, 10.)

### 3 Toteutus

#### 3.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää esihenkilöjen ajatuksia ja valmiuksia muutosten johtamiseen. Tässä tutkimuksessa tutkitaan esihenkilöiden kokemuksia muutosjohtamisesta ja tehdyistä organisaatiomuutoksista ja siitä, miten muutoksia on ylipäättään Arctia Meritaidossa aiemmin johdettu. Tämän tutkimuksen avulla esihenkilöt saavat lisää ymmärrystä muutosten johtamisesta, saadaan lisätietoa millaista tukea esihenkilöt kaipaavat muutostilanteissa ja millaiselle lisäkoulutukselle olisi tarvetta. Tulosten perusteella voidaan esittää käytännön kehittämistoimenpiteitä tulevia muutoksia kohtaan.

Tämän tutkimuksen päätutkimuskysymys on: Millaista johtajuutta organisaatio tarvitsee muutoksen läpiviemiseen? Päätutkimuskysymystä tukevia apukysymyksiä ovat: Millainen on muutosjohtamisen nykytila? Millaiset ovat muutosjohtamisen taidot? Millaista koulutusta olet saanut muutosjohtamiseen? Miten johtajuutta voidaan kehittää niin, että se tukee parhaiten tiimien tavoitteiden saavuttamisessa?

Wolfin, Verman, Kocherin, Bernhartin ja Meissnerin (2022) mukaan artikkelissa kuvataan organisaation oppimista ja organisaatiokulttuurin välistä keskinäistä suhdetta. Organisaatiotutkimuksen tutkimus tunnustaa mahdollisuuden oppia yhtä tärkeäksi kuin se mahdollistaa organisaation jatkuvasti reagoida muutoksiin liiketoimintaympäristössä. Organisaation oppiminen yleisesti määritellään prosesseiksi saada uusia oivalluksia kokemuksista, jotka vaikuttavat yksilön käyttäytymiseen ja organisaation dynamiikkaan. Organisaation oppiminen koostuu informaation hankinnasta, jakelusta, tulkinnasta, liittämisestä ja organisaation muistista. (Wolf 2022 ym.)

Tutkija Wolf (2022) ja muut täsmentävät, että analysoimalla tätä tutkimusta tunnistamme organisaation oppimisen prosessiksi, joka aidosti tapahtuu uuden tiedon säätämisen kautta ja osana jatkuvaa organisaation kulttuurin muodostusta. Tiedon uutuusaste, jonka organisaatio voi säätää näyttää vaikuttavan oppivan organisaation ja organisaatiokulttuurin radikaliteettiin. Organisaation oppimisen johtaminen hyvin organisaatiokulttuurin muutoksessa tarvitsee johtajien proaktiivista sitoutumista dissonanssi manageeraukseen vakuuttaakseen, että uudet käytännöt ja työkalut, jotka on otettu käyttöön oppivan organisaation prosessin aikana voidaan pitää järkevinä sen

hetkisen organisaatiokulttuurin näkökulmasta. (Wolf ym 2022.) Monet tutkijat ehdottavat, että johtamistyyli on vaikuttanut yleiseen organisaation, sosiaalisen ja kansalliseen kulttuuriin. Tutkijan mukaan salliakseen järkevän johtamismallit organisaation oppimisen- ja kulttuurin muutoksen aikana huolimatta siitä, että se aiheuttaa kulttuurellista upottuneisuutta, johtajien täytyy täydentää reflektointia reflektoimalla johtaessaan. (Wolf 2002.) Wolfin tutkimuksen mukaan johtaessa tietoon liittyvää organisaatiota, haasteet ovat keskiössä oppivan organisaation prosessien menestykselle ja organisaatiokulttuurin muutokselle. Johtajien täytyy huomioida tämä keskinäinen suhde oppivan organisaation ja organisaationkulttuurin välillä eli kaksisuuntaisesti. Tämä vaatii sen, että johto ottaa huomioon tämän keskinäisen suhteen kehittäessään oppivan organisaation ja organisaationkulttuurin muutoksen prosesseja. Tässä on myös tärkeää korostaa reflektoinnin tarvetta. Erityisesti tutkijan mukaan organisaatiomuutos vaatii johtajilta erityistä huomiota muutosmyönteisen ympäristön luomiseen, joka on myös avoin uuden tiedon sopeutumiselle organisaatiokulttuurin muutokseen ja johtamaan oppivan organisaation resonanssia kulttuurellisen viitteen kehyksiin. (Wolf 2022 ym.)

### **3.2 Tutkimusmenetelmät**

Tähän tutkimukseen käytettiin kvalitatiivista laadullista tutkimusmenetelmää, sillä sen avulla päästään tiedon syvempään merkitykseen. Laadullinen tutkimus on myös ymmärtävä tutkimus, jossa yritetään ymmärtää käsiteltävää ilmiötä. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 65–66.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineisto kootaan luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa suositaan ihmistä tiedon keruun välineenä. Tällöin tutkija luottaa enemmän omiin havaintoihinsa ja keskusteluista saatuun aineistoon kuin esimerkiksi mitausvälineisiin. Tutkijan tavoitteena on paljastaa jotakin ennalta arvaamatonta. Lähtökohtana voidaan pitää aineiston yksityiskohtaista ja monien merkitysten avaamista. Tutkija ei tällöin määrää sitä, mikä on tärkeätä ja mikä ei. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kohdejoukko valitaan tarkoitushakuisesti, eikä tehdä satunnaisotantaa. Tutkimussuunnitelman voidaan myös katsoa muodostuvan tutkimuksen edetessä. Kvalitatiivinen tutkimus toteutetaan joustavasti ja suunnitelmia muutetaan olosuhteiden mukaan. Aineiston käsitteleminen ja tulkitseminen ainutlaatuisesti on myös tärkeätä. (Hirsjärvi 2007, 160.)

Kvalitatiivinen tutkimus on erityisesti kiinnostunut kielen piirteistä ja nyansseista, säännönmukaisuuksien oivaltamisesta, tekstin tai tekemisen merkityksen ymmärtämisestä ja reflektiosta sekä omasta oppimisesta. (Hirsjärvi 2007, 161.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston katsotaan olevan riittävä, kun samat asiat kertaantuvat haastatteluissa. Toisin sanoen on olemassa tietty määrä aineistoa, joka tuo ilmi teoreettisesti tärkeän tuloksen. Tällöin saadaan selville se, mikä asia toistuu ilmiössä, kun sitä tarkastellaan yleisemmällä tasolla. (Hirsjärvi 2007, 177.)

Aineistonkeruumenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu teemahaastattelu. Tutkimusmenetelmä koostuu Hirsjärven (2007) mukaan sellaisista tavoista ja käytännöistä, joilla keräämme havaintoja. Tutkijan sanotaan toimivan samalla tavoin kuin salapoliisi eli keräten johtolankoja ja tutkijalla on juoni mielessään, jonka avulla tutkimuksen tekeminen edistyy ja tehdyt havainnot kerätään. Havaintoja pidetään nimenomaan johtolankoina, joita ei todellisuudessa ole välittömästi havaittu. Tutkija punnitsee ja analysoi havaintojaan myös kriittisesti ja sen pohjalta mahdollisesti luo synteesejä tutkittavasta asiasta. Lisäksi tutkimusongelma ja tutkimusmenetelmä ovat välittömästi yhteydessä toisiinsa. (Hirsjärvi 2007, 178–179.)

Haastattelumenetelmän keinoin haastateltavat voivat itse kertoa itseään koskevista asioista. Haastattelussa ollaan myös välittömässä kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Suurimpana etuna teemahaastattelussa pidetään joustavuutta aineistoa kerätessä. Haastattelun soveltuvuutta tulee pohtia kyseisen tutkimusongelman ratkaisemisen kannalta. Haastatteluaiheiden ja kysymysten järjestystä on mahdollista muuttaa. Haastattelumenetelmän valintaan on voinut vaikuttaa se, että halutaan sijoittaa aineisto laajempaan näkökulmaan. Haastateltava voi myös kertoa itsestään ja aiheesta hyvinkin laajasti. On mahdollista, että kysytään lisäkysymyksiä tarpeen mukaan. Lisäksi voidaan haluta tutkia arkaa aihetta tai vaikeaa aihetta. Haastattelun yksi etu on, että valitut haastateltavat saadaan hyvin mukaan tutkimukseen. Haastattelujen teko edellyttää huolellista suunnittelua. Haastatteluun liittyy myös ongelmia eli haastateltava voi kokea haastattelun myös itseään uhkaavaksi. Haastattelun luotettavuutta voi heikentää se, että haastattelussa on henkilöillä taipumus antaa sosiaalisesti hyväksyttäviä vastauksia. (Hirsjärvi 2007, 199–201.) Tässä tutkimuksessa kuitenkin haastattelukysymysten järjestys pidettiin joka haastattelussa



samana. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on myös mahdollista tulkita enemmän vastauksia kuin esimerkiksi lomakekyselyssä.

Haastattelussa haastattelijalla on päävastuu keskustelun ohjaamisesta. Haastattelulla on tavoitteet ja sen avulla pyritään saamaan luotettavia ja asiallisia tietoja. Tämän takia käytetään termiä tutkimushaastattelu. Teemahaastattelulle tyypillistä on, että aihepiirit ovat tiedossa, mutta kysymysten muoto ja järjestys voivat puuttua. Teemahaastattelu on yksi kvalitatiivisen tutkimuksen muoto. (Hirsjärvi 2007, 205–207.)

Tutkimukseni teemahaastattelut etenevät aihepiireittäin. Kanasen mukaaan (2017) keskustelun kautta tutkija oppii ymmärtämään ilmiötä koko ajan paremmin. Ymmärrys tuo tutkijalle uusia teemoja ja lisäkysymyksillä tarkennetaan käsiteltävää teemaa. Lisäksi haastattelun kuluessa kysytään tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä, jos huomataan, että haastateltava käyttää monitulkintaisia puhekielen ilmauksia. Teemahaastattelu runko laaditaan etukäteen teorian pohjalta ja tutkimuskysymysten pohjalta. Teemahaastattelu etenee sillä tavalla, että aloitetaan haastateltavien kanssa yleisellä tasolla ja edetään jokaisen teeman osalta aina yksityiskohtaisempiin kysymyksiin. Näin, kun edetään niin tutkija saa vähitellen tutkittavan luottamuksen ja tutkittava avautuu teemoista paremmin. Avointen kysymysten avulla pyritään avartamaan tutkijan näkemystä ja ymmärrystä aiheesta. (Kananen 2017, 96-98.)

Kanasen (2017, 98) mukaan tutkijana pyydän ensin suostumuksen haastateltavilta haastatteluihin ja keskustelu tapahtuu haastateltavan ehdoilla. Tässä tutkimuksessa edettiin Kanasen esittämällä tavalla. Tutkijana pyysin haastateltavilta ensin suostumuksen haastatteluihin sähköpostitse ja haastattelut etenivät haastateltavan ehdoilla. Teemahaastattelujen teemat muodostuvat aiheiden muutosjohtaminen ja organisaatiomuutos ympärille. Haastattelu alkaa avoimella kysymyksellä muutosjohtamisesta Arctia Meritaidossa. Haastattelijana pyydän haastateltavaa kertomaan omia kokemuksiaan muutosjohtamisesta, miten hän kokee ja näkee muutosjohtamisen Arctia Meritaidossa.

Hyvinvointia työstä 2030-luvulla tutkimuksen mukaan työuria voidaan ajatella pysyvästä näkökulmasta sekä organisaation toimintaedellytysten että työntekijöiden työkyvyn säilymisen kannalta. Tutkimuksen mukaan pysyvän työuraan tarvitaan:

1. Työn ja työntekijän taidot ja vahvuudet ja kiinnostus kohtaavat.
2. Jatkuva oppiminen
3. Työntekijän valmius kohdata muutoksia, resilienssikyky
4. Työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen (Kokkinen 2020, 26.)

Maailmanlaajuiset uhat kasvattavat ennakoimattomuutta ja organisaatioiden tulee olla entistä valmiimpia muutoksiin. Työterveyslaitoksen tutkimuksen mukaan tällöin oleellista on kasvattaa psykologista turvallisuutta työyhteisöissä. Esihenkilöiltä vaaditaan myös kykyä reagoida omien päämäärien muokkaamiseen ja oman tekemisen mukauttamiseen, jotta esihenkilötkin ovat valmiimpia muutostenjohtajia. (Kokkinen 2020, 96.)

### 3.3 Aineiston keruu ja kuvaus

Aineisto kerättiin teemahaastatteluina keväällä 2024, jolloin haastateltiin seitsemää väylänhoidon liiketoiminnan esihenkilöä. Haastateltavilta henkilöiltä vaadittiin esihenkilökokemusta ja keskimäärin haastateltavilla oli yli viiden vuoden kokemus esihenkilönä toimimisesta Arctian väylänhoitoliiketoiminnassa. Tämä myös lisää tutkimuksen luotettavuutta ja uskottavuutta (Tuomi ja Sarajarvi 2004, 138.)

Teemahaastattelujen näkökulma myös rajattiin esihenkilötyöhön. Teemahaastattelukysymysten laadintaan saatiin tukea väylänhoidon liiketoimintajohtajalta. Tutkimuksen toteutus, kyselylomakkeen kysymykset ja tietosuoja-asiat käytiin läpi toimeksiantajan kanssa ennen haastattelukysymysten lähettämistä tutkimukseen osallistuville. Tutkimukseen osallistuneet henkilöt saivat haastattelukysymykset muutamaa päivää ennen haastattelua sähköpostilla tietoonsa ja tutustuttavaksi.

Haastateltavat kahdeksan henkilöä kutsuttiin sähköpostitse mukaan tutkimukseen. Seitsemän haastatteluun kutsuttua henkilöä suostui tutkimukseen. Haastateltaville lähetettiin lupautumisen jälkeen etukäteen tiedoksi tutkimuksen tausta, haastattelun teemat ja heille kerrottiin, että haastatteluun tullaan osallistumaan anonymisti.

Haastatteluaineisto kerättiin teemahaastatteluilla, joihin sovittiin haastateltavien kanssa etukäteen sopiva ajankohta. Teemahaastattelu valittiin haastattelun muodoksi, koska haastatelta-

villa tiedettiin olevan kokemusta tutkittavasta aiheesta. Todettakoon vielä, että tämän tutkimusongelmaan juuri teemahaastattelu sopi haastattelutavaksi parhaiten. Hirsjärven (2007, 207) mukaan teemahaastattelun luonteeseen kuuluu, että haastateltavien määrä on suhteellisen pieni ja haastatteluista saatu tieto on merkityksellistä.

Haastattelut vaativat erityisesti tutkijan työaikaa. Haastattelut toteutettiin resurssisyistä Teamsin välityksellä. Haastatteluiden aikana haastateltaville annettiin myös mahdollisuuksia kysyä tarkentavia lisäkysymyksiä haastattelun aiheista. Toisaalta tutkija esitti lisäkysymyksiä haastateltaville, jotta aiheesta päästiin syvemmälle aitoihin muutosjohtamisen kokemuksiin.

Haastattelut tallennettiin haastateltavien luvalla. Yhteen haastatteluun varattiin aikaa noin tunti. Haastateltaville kerrottiin, että tallenteet käydään läpi ja aineisto analysoidaan ja tehdään tutkimuksen johtopäätökset. Haastateltaville kerrottiin myös, että opinnäytetyön aineisto säilytetään Jyväskylän Ammattikorkeakoulun vaatima aika, jonka jälkeen tallenteet tuhoetaan. Haastattelurunko muodostettiin aiemman tutkimustiedon ja tutkijan perehtymisen perusteella.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajayritys Arctia Meritaito Oy turvaa meriliikenteen sujumisen Itämerellä läpi vuoden ja varmistaa lisäksi hyvät vesiliikenneyhteydet. Arctia Meritaito tarjoaa ratkaisuja turvalliseen merenkulkuun haastavat olosuhteet huomioiden. Arctia Meritaito Oy:n liiketoiminta on jaettu kahteen liiketoiminta-alueeseen: väylänhoitoon ja merenmittaukseen. Arctia Meritaidon suurin asiakas on Väylävirasto ja lisäksi yhtiö tuottaa palveluja monille satamille, Traficomille, kaupungeille ja kansainvälisille asiakkaille. (Arctia yrityksenä).

Seuraavassa taulukossa 1 esitetään Arctia konsernin tunnusluvut vuodelta 2023. Taulukko 1. Arctian tunnusluvut. (Arctia vuosikertomus 2023, 5.)

## Avainluvut

### LIKEVAIHTO

**82,7** miljoonaa euroa  
80,2 M€ 2022, 71,2 M€ 2021

### LIKEVOITTO

**3,4** miljoonaa euroa  
2,9 M€ 2022, 0,2 M€ 2021

### TILIKAUDEN TULOS

**1,4** miljoonaa euroa  
1,2 M€ 2022, -0,5 M€ 2021

### SJOITETUN PÄÄOMAN TUOTTO-%

**1,8** miljoonaa euroa  
1,1 M€ 2022, 0,1 M€ 2021

### INVESTOINNIT

**7,6** miljoonaa euroa  
8,6 M€ 2022, 4,3 M€ 2021

### HENKILÖSTÖ YHTEENSÄ

**423** 419 henkilöä 2022  
415 henkilöä 2021

### MERIHENKILÖSTÖ

**254** 241 henkilöä 2022  
229 henkilöä 2021

### MAAHENKILÖSTÖ

**169** 178 henkilöä 2022  
186 henkilöä 2021

	2023		2022		2021	
	Merihenkilöstö	Maahenkilöstö	Merihenkilöstö	Maahenkilöstö	Merihenkilöstö	Maahenkilöstö
Jäänmurto	224	12	208	7	197	7
Väylänhoito	9	104	9	123	9	125
Merenmittaus	9	34	11	27	10	33
Arctia Karhu	12	1	12	1	12	1
Hallinto	0	18	0	21	0	21

Tämä opinnäytetyö tehdään toimeksiantona Arctia Meritaidon väylänhoito liiketoimintaan. Tutkimukselle saatiin tukea toimeksiantajan taholta. Tutkimuksen aihe tukee väylänhoidon liiketoimintastrategiaa kehittämällä toimintaa ja etsien johtamismallia, joka tukee parhaiten liiketoimintaa. Viime vuosina väylänhoitoliiketoiminta on ollut kannattavuuden takia haasteellisessa tilanteessa.

### 3.4 Aineiston analyysi

Seuraavaksi esitetään tutkimuksen analyysimenetelmän perusteet. Tässä kappaleessa myös havainnollistetaan aineiston analyysi esitetyn luokittelun mukaisesti. Tämän tutkimuksen haastattelujen purku suoritettiin keväällä 2024 ja aineiston analyysi teemoitteluineen suoritettiin syksyllä 2024. Tutkimuksen aineisto analysoitiin teoriaohjaavalla induktiivisella sisällönanalyysillä, sillä siinä voidaan ottaa paremmin huomioon analyysin tekoa ohjaavat tekijät. Tällöin tutkimustaineiston analyysi perustuu jo olemassa olevaan teoriaan. Aineiston analyysiä ohjaa tällöin valmis teoria ja tarkoituksena on tämän valmiin teorian testaaminen tutkittavassa uudessa ongelmassa. Sisällönanalyysi on myös tekstianalyysiä, jossa etsitään merkityksiä tekstistä, joka sopii tehtyyn laadulliseen tutkimukseen ja tässä tutkimuksessa tarkastellaan myös inhimillisiä merkityksiä. Tässä laadullisessa tutkimuksessa halutaan tavoittaa tutkittavien henkilöiden kokemukset mahdollisimman aitoina. Tutkimuksen aineisto kuvaa tutkittavaa ilmiötä eli tässä tutkimuksessa johtamisen kehittämistä ja analyysin on tarkoitus esittää sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta aiheesta.

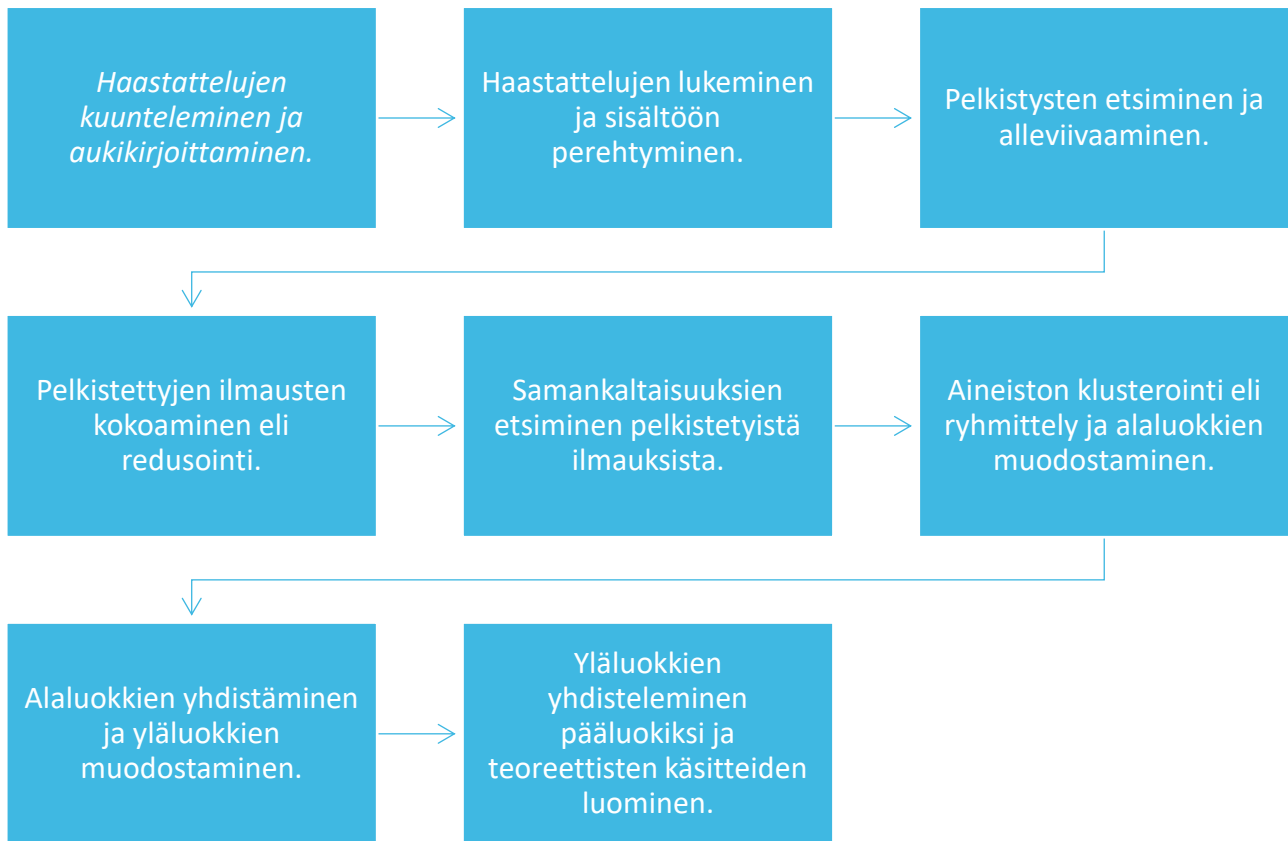
Laadullisen tutkimuksen aineiston analysoinnin tarkoituksena on informaation lisääminen tutkittavasta aiheesta. Aineistosta voidaan luoda selkeätä ja yhteneväistä informaatiota ja tutkittavan ongelman syvällisempi analysoiminen ja jäsentäminen on tällä tavoin mahdollista. Analyysillä luodaan myös selkeyttä, jotta ylipäänsä on mahdollista luotettavia johtopäätöksiä tutkittavasta aiheesta. (Tuomi 2018, 118–122.)

Tutkimuksen aineisto kuvaa tutkittavaa tapausta ja analyysillä eli tässä tutkimuksessa sisällönanalyysillä kuvataan sanallisesti tutkittavaa tapausta. Sisällönanalyysillä pyritään järjestämään tutkimusaineisto selkeään muotoon ja myös tiivistämään aineistoa. Aineistoa tiivistettäessä sen alkuperäistä informaatiota ei saa kuitenkaan hukata. Analyysin avulla tutkijan selkeyttää aineistoa, jotta pystyy tekemään siitä selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä. Lisäksi laadullisen tutkimuksen aineiston analysointi perustuu loogiseen päättelyyn ja tulkintaan. Aluksi aineisto hajotetaan pienempiin osiin, luodaan käsitteitä ja kootaan uudelleen, jotta aineistosta saadaan looginen kokonaisuus. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 122.)

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä on kolme päävaihetta:

- 1) aineiston pelkistäminen
- 2) aineiston ryhmittely
- 3) teoreettisten käsitteiden jäsentäminen.

Alla olevassa kuviossa 4 on esitetty tarkemmin tutkimusaineiston analyysin tekemisen vaiheet.



Kuvio 4. Tutkimusaineiston analyysin eteneminen vaiheittain. (Tuomi 2018, 122–123.)

Ennen analyysiä aineisto käydään kokonaan läpi ja sieltä etsitään tutkimusta varten kiinnostavat asiat.

Tuomen ja Sarajärven (2004) mukaan ennen analyysin aloittamista sisällönanalyysissä tehdään valinta analyysiyksiköstä eli analysoidaanko sanan, lauseen tai ajatuskokonaisuuden perusteella. Aineiston pelkistysvaiheessa analysoitava data voi olla esimerkiksi auki kirjoitettu haastattelu. Sisällönanalyysin ensimmäisessä vaiheessa tehdään pelkistys, sillä tavalla, että kaikki tutkimukselle ylimääräinen tieto jätetään pois. Pelkistystä voidaan tehdä niin, että samaa kuvaavat ilmaisut alleviivataan aineistosta. Aineistoa käydään läpi niin, että etsitään alkuperäisilmaukset ja niitä kuvaavat pelkistetyt ilmaukset. Tämän jälkeen pelkistetyt ilmaukset voidaan listata allekkain informaation pysyessä samana. Pelkistetyt ilmaukset yhdistetään tämän jälkeen omiksi ryhmikseen. Pelkistämisen jälkeen tehdään aineiston klusterointi eli ryhmittely. Aineiston alkuperäisilmauksista

etsitään mahdollisimman paljon samankaltaisuuksista tai toisaalta eroavaisuuksista johtuvia käsitteitä. Samaa tapahtumaa kuvaavia termejä ryhmitellään ja yhdistellään eri luokiksi. Tällä tavalla muodostetaan alaluokat. Alaluokat nimetään luokan sisältöä kuvaavalla yhdistävällä termillä. Luokitteluyksikkönä voidaan käyttää tutkittavan ilmiön ominaisuutta tai piirrettä. Luokittelun avulla aineistoa tiivistetään, sillä yksittäisistä ajatuksista koostetaan yleisempi käsite. Ryhmittelyssä luodaan pohjaa tutkimuksen rakenteelle ja kuvataan tutkittavaa ilmiötä. Ryhmittelyssä alaluokkia yhdistelemällä muodostetaan yläluokkia. Kun yhdistetään yläluokkia keskenään ja etsitään samankaltaisuuksia muodostetaan pääluokkia, jotka nimetään mahdollisimman hyvin kuvaamaan tutkittavaa teemaa ja lopuksi yhdistän luokan avulla vastataan tutkimusongelmiin. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 95-116.)

Tutkimustuloksilla pyrittiin vastaamaan tutkimusongelmaan millaista johtajuutta organisaatio tarvitsee muutoksen läpiviemiseen? Lisäksi tutkimustuloksilla pyrittiin vastaamaan tutkimuskysymyksiin miten esihenkilö voi tukea ja kehittää muutoksen johtamista? Mitä työkaluja esihenkilö voi hyödyntää muutoskyvyn tukemisessa ja johtamisessa? Miten johtajuutta voidaan kehittää niin, että se tukee parhaiten tiimien tavoitteiden saavuttamisessa?

Teemahaastattelut analysoitiin induktiivisen sisällönanalyysin avulla. Tämä analysointitapa valittiin, sillä pyritään ymmärtämään tutkittavaa ongelmaa ja tekemään päätelmiä tutkimustuloksista. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2008, 219.) Haastattelurunko oli laadittu teemoittain, jossa teemat johdettiin tutkimusongelman ja -kysymysten pohjalta:

- johtamisen nykytila
- muutosjohtamisen taidot
- muutosjohtamisen kokemukset ja/tai organisaatiomuutoskokemukset
- viestinnän rooli
- organisaatiomuutokset väylänhoidossa
- johtamisen kehittäminen
- organisaatiomuutoksen toteutus

Haastatteluihin käytettiin jokaisen haastateltavan kanssa aikaa noin 60 minuuttia aikaa ja kaikkiin haastatteluihin yhteensä kului aikaa noin 420 minuuttia. Haastattelut tallennettiin Teamsillä ja haastattelut litteroitiin tallennuksien perusteella, jokainen haastattelu samalla periaatteella sanata tarkasti litteroiden, jolloin saatiin litteroidun tekstin määräksi 40 sivua rivivälillä 1, kirjasintyyppillä Calibri ja kirjasinkoolla 11. Tutkimuksessa on pyritty siihen, että kaikki haastattelutallenteet ovat

keskenään teknisesti korkealaatuisia ja tasalaatuisia. Vastaajien taustatietojen perusteella esihenkilöillä oli johtamiskokemusta välillä 5–25 vuotta.

Taulukossa 2 on esitetty esimerkki muutoksenjohtamisen taidoista haastattelujen perusteella esiin nousseista alateemoista ja alateemojen tarkentavista aihealueista.

Taulukko 2 esimerkki luokitteluprosessista muutosjohtamisen taidot.

YLÄLUOKKA	ALALUOKKA	PELKISTETTY ILMAISU	ALKUPERÄISILMAISU
Deep Lead	Johtamistaidot työelämän ulkopuolelta. Saanut Arctialta deep lead koulutusta.	Johtamiskoulutus työelämän ulkopuolelta. Saanut Arctialta johtamiskoulutusta.	”Parhaat johtamisen taidot olen oppinut työelämän ulkopuolelta. Olen ollut erilaisissa johtamiskoulutuksissa.”
Lisäkoulutus muutosjohtamiseen	Ei ole saanut koulutusta tai perehdytystä muutosjohtamiseen.	Ihmisten johtamisessa kehitettävää. Ihmisten johtamiseen ei ole saatu valmennusta. Melko hyvät valmiudet toiminnallisuuden johtamisessa. Meillä ei ole prosessia muutosten johtamiseen ja työkalut puuttuvat.	”Voisi olla enemmän kehitettävää ihmisten johtamisessa. Se on ehkä jäänyt taka-alalle ja siihen ei ole saatu niin paljon valmennusta. Mulla on aika hyvät valmiudet toiminnallisuudessa niiden johtamisessa. Meillä ei ole organisoitua järjestelmää prosessia muutosjohtamiseen. Ei ole pääl-



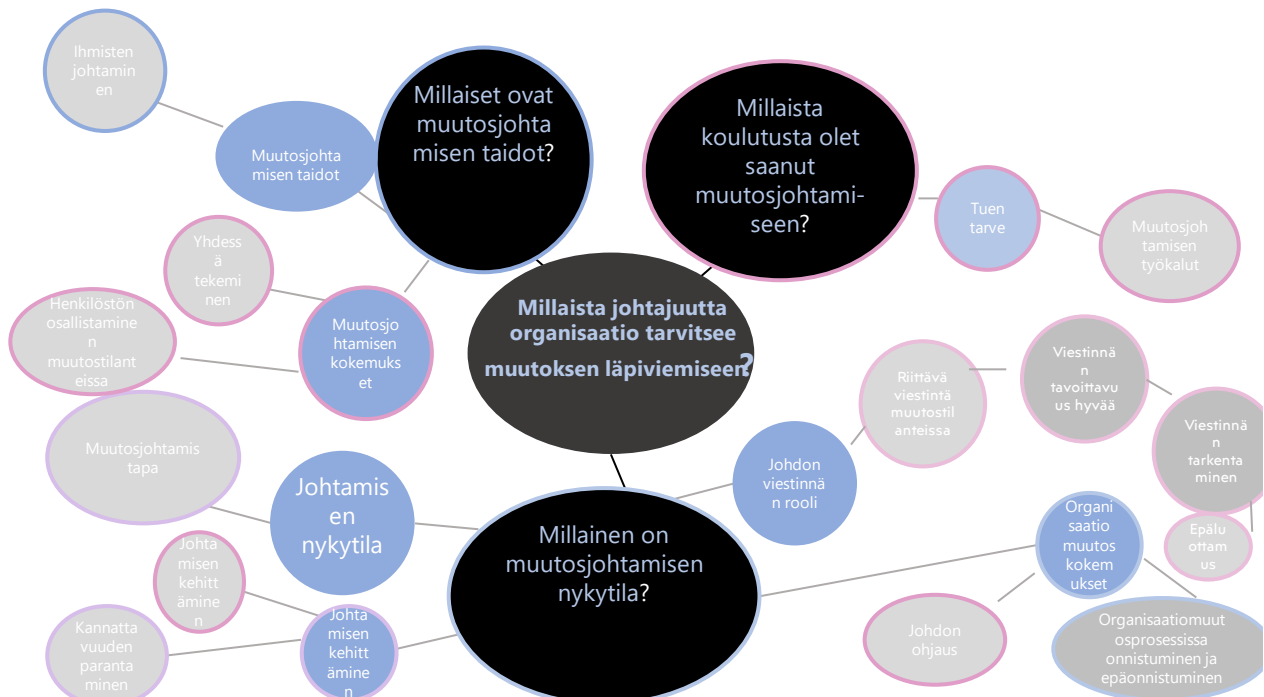
			likkötasolla työkaluja tai ohjeistuksia yleisesti organisaatiossa.”
Lisäkoulutus ihmisten johtamiseen	Muutosjohtaminen jokapäiväistä johtamista. Hyvät valmiudet muutostohtamiseen.	Muutosjohtaminen jokapäiväistä johtamista ja muuntautumista tilanteisiin. On saanut koulutusta muutostohtamiseen. On käynyt Deep Lead koulutusta.	”Meidän täytyy koko ajan muutostohtaa. Olen saanut koulutusta muutostohtamiseen. Ollaan käyty Deep Leadiä viimeisen vuoden aikana.”
Ihmisten johtaminen	Kenttähenkilöstölle tukena oleminen.	Ei ole saanut koulutusta tai perehdytystä muutostohtamiseen. Ei ole saanut esimieheltä tukea. Muutosjohtamisen työkaluina keskustelu ja motivointi.	”En ole saanut koulutusta tai perehdytystä muutostohtamiseen. En ole saanut tukea tehtävääni esimieheltäni. Työkalut on suurin piirtein siinä, että yritän keskustella heidän (johdettavien) kanssa asioista ja motivoida tekemään mitä tässä odotetaan.”

<p>Esihenkilön vastuu</p>	<p>Projektipäälliköiden vastuu muutoksen toteutumisesta ja onnistumisesta.</p>	<p>Muutosjohtamisen osaaminen kasvaa. On pystynyt olla tukena kenttähenkilöstölle.</p> <p>Projektipäälliköiden tuki tärkeää. Jokaisen projektipäällikön vastuu muutoksen hallinnasta ja onnistumisesta.</p>	<p>”Kasvaa tietynlainen osaaminen muutosjohtamiseen. Uskoisin, että olen pystynyt olemaan tukena ihmisille kentällä ja käymään näitä asioita läpi. Kollegat on varmasti iso tuki tässä. Jokainen on vastuussa omassa tekemisestään myös muutoksesta, sen onnistumisesta ja jalkauttamisesta.”</p>
---------------------------	--	---	---

Induktiivisen sisällönanalyysin mukaan pääluokkia muodostui seuraavasti (Teema-pääluokka)

- Johtamisen nykytila – Muutosjohtamistapa
- Muutosjohtamisen taidot– Ihmisten johtaminen
- Tuen tarve – Muutosjohtamisen työkalut
- Muutosjohtamisen kokemukset – Henkilöstön osallistaminen muutostilanteissa – yhdessä tekeminen
- Organisaatiomuutos kokemukset– Organisaatiomuutosprosessissa onnistuminen ja epäonnistuminen – johdon ohjaus
- Johdon viestinnän rooli – Riittävä viestintä muutostilanteissa – viestinnän tavoitavuus hyvää – viestinnän tarkentaminen – epäluottamus
- Johtamisen kehittäminen – kannattavuuden parantaminen – johtamisen kehittäminen

Oheisessa kuviossa 5 on miellekartan tyyliä kuvattu tutkimuksen induktiivisen analyysin perusteella löytyneitä luokkia.



Kuvio 5. Induktiivisen analyysin perusteella löytyneitä luokkia.

### 3.5 Eettisyys

Tutkija on kunnioittanut tutkittavien henkilöiden ihmisarvoa ja itsemääräämisoikeutta. Jokaiselta haastateltavalta on sähköpostitse pyydetty haastattelulupa tutkimukseen. Tutkija on toteuttanut tutkimuksensa siten, että tutkimuksesta ei aiheudu tutkittavina oleville ihmisille, yhteisöille suuria riskejä, vahinkoja tai muitakaan haittoja. Tutkija on etukäteen informoinut haastateltavia, että tutkimustulokset tullaan käsittelemään anonyymisti eikä tutkimustuloksista voi päätellä haastateltavan henkilöllisyyttä. (Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019, 5.)

Tässä tutkimuksessa noudatetaan lisäksi TENKin laatimia ohjeita hyvästä tieteellisestä käytännöstä. Tähän tutkimukseen kohdistuvat ihmisen tutkimuksen eettiset periaatteet, jotka tukevat tutkijaa suojaamaan tutkimuksen kohteena olevia henkilöitä. Eettiset kysymykset korostuvat tutkijan ja tutkivattavan välisessä kohtaamisessa. (Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019, 6.)

Tietoon perustuvaan tutkimukseen tarvitaan suostumus osallitustua tutkimukseen ja tämä on keskeinen eettinen periaate. Tutkimukseen osallistuneella henkilöllä on oikeus saada tietoa tutkimuksen sisällöstä, henkilötietojen käsittelystä ja tutkimuksen käytännön toteutuksesta ja esimerkiksi siitä miten pitkään tutkimusaineistoa säilytetään. Haastateltaville on kerrottu, että aineisto tullaan tuhoamaan Jyväskylän Ammattikorkeakoulun vaatiman säilyttämisaajan jälkeen. (Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019, 7.)

Eettisesti hyvän tutkimuksesta tekee sen eettinen sitoutuneisuus. Tutkimuksen etiikkaan vaikuttaa miten tutkimusaiheet valitaan ja mitä tutkija pitää tärkeänä. Tutkimusaiheen valintaa erityisesti pidetään hyvän tutkimustavan mukaan eettisenä kysymyksenä. Aiheen eettisyyttä pohdittaessa tulee miettiä miksi tutkitaan ja esimerkiksi kenen sääntöjen mukaan tutkimusaihe valitaan. Tutkija on valinnut organisaatiomuutos ja johtaminen tutkimusaiheeksi, sillä aihe on tärkeä organisaatiossa tehtävälle kehitystyölle sekä yhteiskunnallisesti johtamisen kehittäminen on tärkeä tutkimusaihe. Työterveyslaitoksen tutkimuksen mukaan esihenkilön tulee pystyä sopeutumaan

muutoksiin ja psykologista turvallisuuttakin tarvitaan johtajalta. Hyvään tieteelliseen käytäntöön muun muassa kuuluu rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus kaikessa tutkimustyössä. Hyvään tieteelliseen tutkimukseen kuuluu myös muun muassa se, että tutkimus on riittävän yksityiskohtaisesti suunniteltu, toteutettu ja raportoitu. (Tuomi 2013, 128–133). Lisäksi tämä tutkimus on suunniteltu etukäteen tarkasti ja aikataulutettu.

Tutkimuksen uskottavuutta ja eettisyyttä voidaan käsitellä yhtä aikaa. Tutkimuksen uskottavuus johtuu siitä, että tutkija noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä. Hyvä tieteellinen käytäntö on myös sitä, että huomioidaan muiden tutkijoiden työtä, omien tutkimustulosten rehellistä esittämistä sekä tieteen avoimuuden kunnioittamista. Tämä tutkimus on eettisesti korkeatasoinen, sillä tämä tutkimus on suunniteltu etukäteen tarkasti ja tutkimukselle on laadittu aikataulu. Lisäksi tässä työssä viitataan asianmukaisesti aiempiin tutkimustuloksiin sekä tutkimusmenetelmät- ja tulokset on raportoitu asiantuntevasti. Tässä tutkimuksessa tutkija on esittänyt omat tutkimustuloksensa rehellisesti ja vilpittömästi. Tutkija ottaa täyden vastuun hyvän tieteellisen tavan käyttämisestä tutkimuksessa. Tutkimus on eettisesti korkeatasoinen myös sen vuoksi, että tutkija on huolehtinut ettei aiheuta tutkimuksen kohteena olevalle yhteisölle eikä ihmisille haittaa. (Tuomi 2004, 129–130.)

### **3.6 Luotettavuus**

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan yleensä validiteetin kautta eli tutkitaan sitä, mitä on luvattu ja toisaalta reliabiliteetin eli tutkimustulosten toistettavuuden termeillä. Tutkimuksen luotettavuuden kriteereinä voidaan pitää uskottavuutta eli tutkimuksessa on mukana riittävä joukko osallistuneita ja näin ollen voidaan arvioida kerätyn aineiston paikkansa pitävyyttä. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimustulosten siirrettävyyttä ulkopuoliseen vastaavaan asiayhteyteen pidetään luotettavuuden kriteerinä. Riippuvuus siihen, että tutkimus on toteutettu tieteellisen tutkimuksen yleisesti ohjaavien sääntöjen mukaan lisää luotettavuutta. Lisäksi tutkimuksen vahvistettavuus eli tutkija esittää ratkaisut seikkaperäisesti, että lukija kykenee seuraamaan tutkijan päätelmiä ja arvioimaan niitä. (Tuomi 2009, 136–139.)

Laadullisen tutkimuksen voidaan sanoa olevan luotettava, jos tutkittava kohde ja aineisto ovat yhteesopivia eikä teorianmuodostamiseen ole vaikuttaneet satunnaiset tekijät. Tutkijoiden mukaan

tällä voidaan tarkoittaa sitä, että vastaavatko tutkijan tekemät tulkinnat aineistosta tutkittavan henkilön omia käsityksiä. (Vilka 2005, 158.)

Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyssä tutkimuksessa tutkijan oma rehellisyys on suurin luotettavuuden tekijä, sillä tutkimuksessa arvioidaan tutkijan tekemiä valintoja ja ratkaisuja. Tällöin tutkija itse arvioi jatkuvasti tutkimusta tehdessään ja valintoja tehdessään tutkimuksen luotettavuutta. Tällöin tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan samaan aikaan teoriaan, analysointitapaan, ryhmittelyyn, luokitteluun, tulkintaan ja johtopäätöksiin. Tutkijan on myös kyettävä perustelemaan, mistä joukosta valinta tehdään, mitä ratkaisut ovat ja miten tutkija on päätenyt lopullisiin ratkaisuihinsa. Tutkijan tulee myös lopuksi arvoida tuomiensa ratkaisujen toimivuutta tutkimukselle asetettujen tavoitteiden kannalta. (Vilka 2005, 158–159.)

Tutkimuksen luotettavuutta kuvataan myös siten, että tutkijan pitää pystyä perustelemaan miten hän on tehnyt luokittelun ja millä tavoin tutkija on kuvannut tutkittavien näkemykset sillä tavoin, kun on sen tehnyt. Tutkijan on lisäksi pystyttävä uskottavasti perustelemaan menettelytapansa. On sanottu, että tutkimuksen toistettavuus lisää luotettavuutta. Käytännössä kuitenkin voidaan todeta, että jokainen laadullinen tutkimus omanlaisensa kokonaisuus, joka vaatii tutkijan erityistä perehtyneisyyttä tutkittavaan aiheeseen. Toisen tutkijan pitäisi kuitenkin löytää samalla tutkimustavalla ja samoilla tulkintasäännöillä sama tulkinta, jonka tutkija on tutkimuksensa perusteella esittänyt. Tutkimuksella tulee siis olla eräänlainen käytännön toistettavuus, jotta tutkimusta voidaan pitää merkittävänä alan tutkimusten joukossa. Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa tulee huomioida myös puolueettomuusnäkökulma. Tutkimushankkeissa tämä on tärkeää, sillä tutkijat itse ovat osa tutkimaansa yhteisöä ja esimerkiksi organisaatiokulttuuria. Tutkijan tulee tehdä kaikki asiat tutkimuksessa läpinäkyvästi puolueettomuusnäkökulma huomioiden. Tutkimuksen läpinäkyvyydellä voidaan nähdä yhteys myös tutkimuksen etiikkaan. (Vilka 2005, 159–160.)

Puolueettomuusnäkökulma vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta. Kun tarkastellaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ja sen objektiivisuuteen liittyvää ongelmaa, täytyy ottaa huomioon havaintojen luotettavuus ja puolueettomuus. Puolueettomuus on tärkeää, sillä täytyy tietää halu-aako tutkija ymmärtää itse haastateltavia vai meneekö niin, että esimerkiksi tutkijan ikä vaikuttaa siihen, mitä hän kuulee ja havainnoi. (Tuomi 2013, 134–136).

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida tutkimusmetelmän tutkimustulosten toistettavuuden kautta. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan myös kokonaisuutena.

Tutkimuksen tulee painottaa sisäistä johdonmukaisuutta. Tutkija-haastateltava suhde. Haastatellut henkilöt eivät lukeneet tutkimuksen tuloksia ennen niiden julkaisua. Suhde tutkijan ja haastateltavan välillä toimi asiallisesti ja luontevasti. Tutkija säilytti tutkittavaan aiheeseen objektiivisen näkökulman koko ajan. Haastateltavat ovat anonymisoitu, jotta kukaan ei ole tunnistettavissa annettujen vastausten perusteella. Tutkimuksen teemahaastattelut pidettiin keväällä 2024, aineisto litteroitiin keväällä 2024, aineisto taulukoitiin syksyllä 2024 ja tulokset analysoitiin syksyllä 2024. Aineisto analysoitiin induktiivisen sisällönanalyysin menetelmällä. Haastatteluja litteroitaessa haastattelut nimettiin järjestysnumeroin haastattelu 1 ja haastattelu 2 ja niin edelleen.

Haastateltavilta pyydettiin tutkimuslupa jokaisen haastattelun alussa. Teemahaastatteluihin valittiin tutkimuksen viitekehyksen kannalta keskeiset etukäteen päätetyt aihealueet ja niihin liittyen esitettiin muutamia tarkentavia kysymyksiä. Kysymykset esitettiin kaikille haastateltaville samassa järjestyksessä ja sanamuodot olivat jokaisessa haastattelussa samat. (Tuomi 2009, 75; 2013, 136.)

Haastatteluihin kutsuttiin henkilöitä, joilla on mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta väylänhoidon liiketoimintaan liittyvästä organisaatiomuutoksesta ja johtamisesta. Tutkimusta vietiin eteenpäin muutosjohtamisen näkökulmalla.

Tutkimustulokset on koottu ja aineisto on analysoitu induktiivisen sisällönanalyysin avulla. Nauhoitettu aineisto litteroitiin tarkasti. Analyysi on tehty teoriaohjaavasti, jossa on hyödynnetty induktiivista sisällönanalyysiä. Teemat haastatteluihin määritettiin kuitenkin teoriasta. Tämä opinnäytetyö on kokonaisuudessaan teoriaohjaava. Teoria kuitenkin ohjaa analyysiä. Tärkeää sisällönanalyysissä oli analyysin päättelyprosessi. (Tuomi 2009,76.)

Tämän jälkeen aineisto luokiteltiin ja teemoiteltiin. Luokittelun avulla aineisto järjesteltiin, aineistosta määriteltiin alaluokkia, yläluokkia ja pääluokkia. Aineistosta laskettiin montako kertaa jokainen luokka esiintyy aineistossa. Luokittelusta tehtiin myös erillinen taulukko. (Tuomi 2009, 91–93.)

Johtopäätöksiin tultiin käyttämällä litteroidun aineiston perusteella johdettuja päätelmiä. Otteet aineistosta on valittu harkiten ja osoittavat samalla lukijalle, millä tavalla aineistoa on tulkittu ja

tekevät tutkimuksesta läpinäkyvän. Tällöin myös lukijalla on mahdollisuus tehdä omia päätelmiään tutkimuksesta.

Tutkimusraportti on luotettava, sillä tutkimus on tehty kokonaisuuteen, jossa on huomioitu teoriaosuus ja aineiston analyysi. Tämä on teoriaohjaava tutkimus, jonka laadullisen tutkimuksen haastattelujen teemat saatiin tutkimuksen teoriaosuudesta. Tutkija on ollut osa tutkimaansa yhteisöä, mutta tutkija on tehnyt kaikki tutkimuksen havainnot objektiivisesti ja säilyttänyt objektiivisen näkökulman tutkimukseen koko ajan, joka lisää tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen uskottavuus on luotettavalla tasolla eli tutkimukseen on osallistunut riittävä määrä henkilöitä, jotta tutkimustulos on luotettava. Tutkimuksen vahvistettavuus on myös luotettavalla tasolla, sillä tutkija esittää tutkimuksen ratkaisut riittävän seikkaperäisesti lukijaan nähden.

## 4 Tulokset

Tutkimustuloksilla pyrittiin vastaamaan tutkimusongelmaan millaista johtajuutta organisaatio tarvitsee muutoksen läpiviemiseen? Lisäksi tutkimustuloksilla pyrittiin vastaamaan tutkimuskysymyksiin, millainen on muutosjohtamisen nykytila? Millaiset ovat muutosjohtamisen taidot? Millaista koulutusta olet saanut muutosjohtamiseen? Miten johtajuutta voidaan kehittää niin, että se tukee parhaiten tiimien tavoitteiden saavuttamisessa?

Haastattelujen pääteemat johdettiin teorian ja tutkimusongelman ja -kysymysten pohjalta.

Teemahaastattelujen pääteemat olivat johtamisen nykytila, muutosjohtamisen taidot, muutosjohtamisen kokemukset / organisaatiomuutoskokemukset Merenkululaitoksessa ja Arctia Meritaidossa, viestinnän rooli, johtamisen kehittäminen ja organisaatiomuutoksen toteutus.

### Johtamisen nykytila

Kysyttäessä millaista muutosjohtamismallia vastaajan mielestä käytetään Arctia Meritaidossa, vastaukset olivat monipuolisia. Vastausten alateemoissa korostui luottaminen henkilöstöön ja sitä kautta työstä motivoituminen ja syväjohtaminen. Lisäksi alateemoina nousivat esiin projektilähtöinen johtamistapa, johtaminen edestäpäin, tavoitteiden asettaminen muutosjohtamisessa, valmentava johtaminen ja epäselvä johtamismalli. Lisäksi vastauksissa tuli ilmi, että johdon vaihtuessa



muutosprosessin loppuunsaattaminen on jäänyt useasti kesken. Osa vastaajista koki, että Arctia Meritaidossa muutosjohdetaan esimerkillä ja näytetään toimintamalli johdettaville. Tällä kysymyksellä haluttiin avata keskustelua johtamisen nykytilasta. Lisäksi kysyttiin, eroaako vastaajan mielestä muutosjohtaminen ihmisten johtamisesta, ja jos eroaa niin millä tavalla? Tähän enemmistö vastaajista koki, että nykypäivän johtaminen on muutosjohtamista ja muutoksiin sopeutumista. Osa vastaajista oli sitä mieltä, että syväjohtamista on jalkautettu Arctia Meritaitoon, jonka mukaan henkilöstöön luottaminen on tärkeää. Luottamus tuo henkilöstölle motivaatiota työhön.

”Tämä deep lead -koulutus on ihan hyvä, siellä on minun mielestäni moni asia ihan itsestäänselvyys, mutta siellä nimenomaan painotetaan, että esimerkiksi pelolla johtaminen on 70-lukua ja pitää olla intohimoa, oppimista ja kannustusta ja muuta.” (H1)

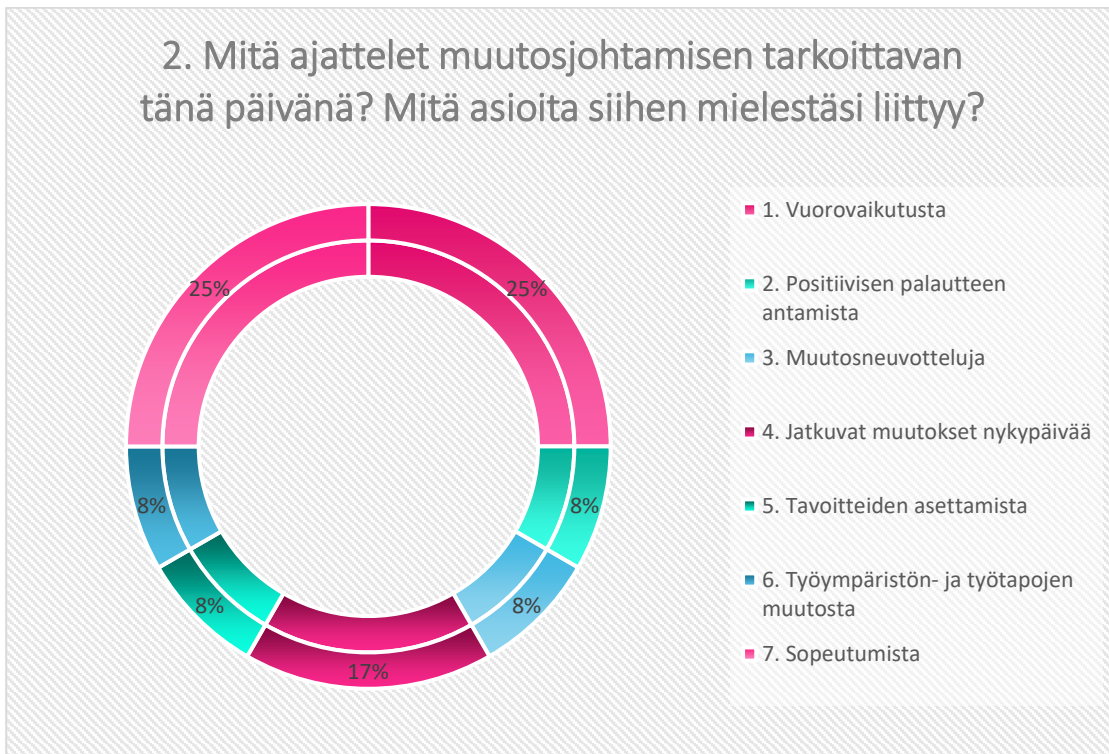
”Meillä on aika insinöörimäinen johtamistapa ja, että ennemminkin prosessilähtöistä kuin ihmislähtöistä.” (H2)

”Itse näen sillä tavalla, että täällä johdetaan ihmisiä niin kun edestä eli tehdään mukana.” (H7)

Kysyttäessä mitä ajattelet muutosjohtamisen tarkoittavan tänä päivänä ja millaisia asioita siihen mielestäsi liittyy, vastauksissa korostui se, että muutosjohtamisen nähtiin olevan nykypäivän johtamistapa ja se vaatii esihenkilöltä muuntautumista erilaisiin uusiin tilanteisiin. Vastausten perusteella muutosjohtaminen oli myös avointa vuorovaikutusta organisaation sisällä ja positiivisen palautteen antamista. Muutosjohtamiseen nähtiin liittyvän jatkuvat isot muutokset nykypäivänä kuten työympäristön muutokset ja työtapojen muuttuminen, yhtiötasolla koneisiin ja laitteisiin liittyvät investoinnit sekä muutosneuvottelut. Muutosjohtamiseen liittyivät vastaajien mukaan myös muutoksen mittaaminen ja muutoksen heikkojen kohtien esiin tuominen.

Yleisenä huomiona todettakoon, että muutosneuvottelut toteutetaan lain mukaisesti siinä tarkoituksessa, että vuoropuhelua käydään henkilöstön edustajien kanssa. Tällä varmistetaan henkilöstön näkemykset ennen päätöksentekoa. Lisäksi muutosneuvottelujen teemat kohdistuvat monenlaisiin työhön liittyviin muutoksiin eivät pelkästään henkilöstön vähennystarpeisiin.

Muutosneuvottelua ei ole tarkoitettu käytävän suoraan henkilöstön kanssa.



Kuvio 6. Muutosjohtamiseen liittyvät asiat.

Seuraavaksi haluttiin saada selville mitä vastaajat haluaisivat muuttaa muutosten johtamisessa. Toisaalta haluttiin tietää mikä on hyvää muutosjohtamisessa. Haluttiin myös saada selville mitä pitäisi muuttaa nykyisessä johtamisessa. Muutosten johtamisessa 17% vastaajista koki, että halutaan muuttaa mikromanageerausta eli turhan pieniin yksityiskohtiin johtotasolla ei toivottaisi puuttuvan. Mikromanageerausta ei myöskään koettu kannustavaksi johtamiseksi.

Muutosten johtamisessa nähtiin hyvänä asiana luottamus, avoimuus ja kannustus. Osa vastaajista koki hyvänä sen, että on saatu selkeyttä henkilöiden informoimiseen ja siihen mihin suuntaan ollaan menossa. Lisäksi hyvänä asiana nähtiin useissa vastauksissa henkilöstölle järjestetyt infotilaisuudet ja niissä henkilöstön kuunteleminen ja näissä tilaisuuksissa väylänhoidon henkilöstöllä on myös mahdollisuus kysyä johdolta. Toimintatapaan nähtiin osan vastaajien mielestä vaikuttavan tilaajien tilaukset, lainalaisuudet, joiden pohjalta työtä tehdään ja olosuhteet. Arctia Meritaidon toimintatavat nähtiin konsernitason kriteeriksi, sillä väylänhoitotyö on työtä, jota tehdään poikkeuksellisissa olosuhteissa eikä kaikkia töitä pystytä tekemään samalla tavalla. Vaatii johtamiselta myös mukautumista erilaisiin tilanteisiin. Työturvallisuuden panostaminen nähtiin myös hyvänä asiana.

Osan vastaajien mielestä sen sijaan avoimuutta ja vuorovaikutusta tulisi lisätä erityisesti muutosneuvottelutilanteessa. Nykyiseen johtamiseen voitaisiin ottaa käyttöön deep lead -syväjohtamis-malli, jossa esihenkilöille tarjotaan myös riittävästi tukea. Lisäksi vastauksissa tuotiin esille, että koko henkilöstö voitaisiin ottaa mukaan päätöksentekoon ja asioiden valmisteluun sekä erilaisten toimikuntien työskentelyä pitäisi saada ketterämmäksi. Päätöksenteon helpottamiseksi ja avoimen vuorovaikutuksen lisäämiseksi osa vastaajista koki, että johdon pitäisi jalkautua enemmän pienempiin yksiköihin. Osa vastaajista koki myös niin, että jalkautuuko johdon tavoitteet kentälle asti eli tietävätkö henkilöt kentällä mitä tavoitellaan. Tähän voitaisiin vaikuttaa positiivisesti johdon avoimen vuorovaikutuksen lisäämisellä. Osa vastaajista koki, että tiimityöskentely on nykyaikaista muutosjohtamista. Osa vastaajista myös koki, että väylänhoidon uusi organisaatio ei ole lähtenyt toimimaan odotetusti eikä uuden organisaation toimintatapa ole selkeä. Lisäksi osa vastaajista koki, että esihenkilöiltä puuttuu tukiverkosto, joille kokemuksia voisi jakaa ja pyytää neuvoja.

Kysyttäessä ovatko tavoitteet aina ihan selkeät, kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että tavoitteet ovat selkeät. Vastaajat toivat esille sen, että kaikille tavoitteet eivät ole välttämättä yhtä selviä tarkoittaen kenttähenkilöstöä. Vähemmistö vastaajista koki, että tavoitteet ja nykyinen toimenkuva eivät kohtaa.

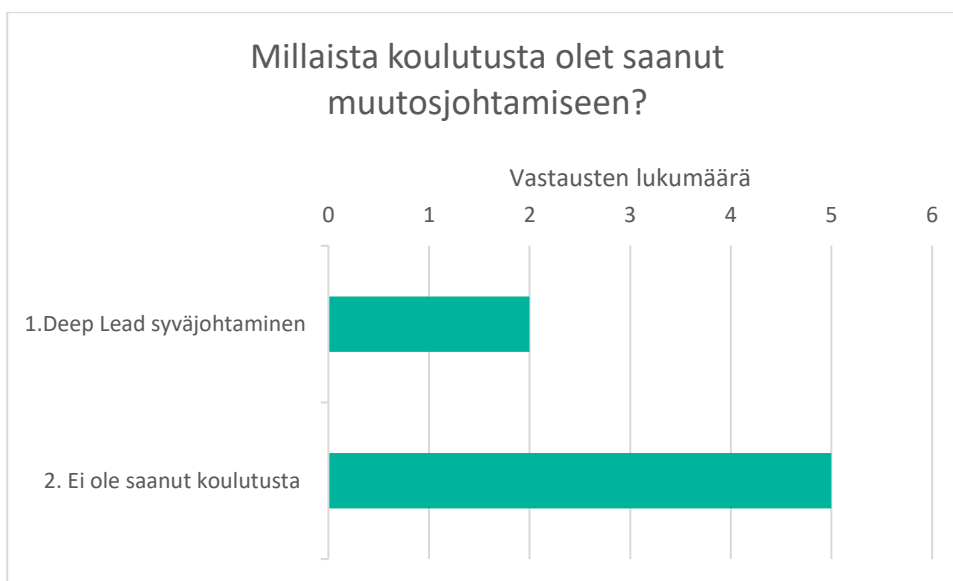


Kuvio 7. Tavoitteiden selkeys.

## Muutosjohtamisen taidot

Kysyttäessä millaiset muutosjohtamisen valmiudet koet itselläsi olevan, suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että muutosjohtamisen valmiudet ovat hyvät. Vähemmistö vastaajista koki, että valmiudet muutosjohtamiseen ovat heikommat osittain sen vuoksi, ettei ole saanut koulutusta tai perehdytystä muutosjohtamiseen. Toisaalta vähemmistö vastaajista koki, että muutosjohtamisen osaaminen koko ajan kasvaa muutosneuvottelujen myötä ja lisäksi sopeutuminen erilaisiin tilanteisiin kasvaa.

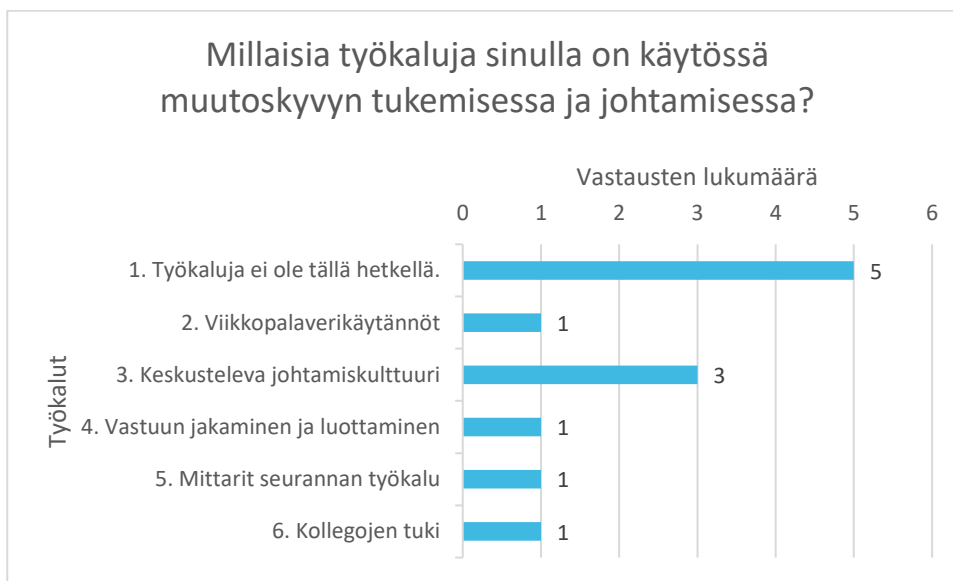
Kysyttäessä millaista koulutusta olet saanut muutosjohtamiseen, vähemmistö vastaajista kertoi saaneensa koulutusta muutosjohtamiseen ja deep lead-johtamisen syväkoulutusta. Enemmistö vastaajista kertoi, ettei ole saanut koulutusta muutosjohtamiseen. Enemmistö koki saaneensa muutosjohtamiseen oppia käytännön muutkokokemuksista. Osa vastaajista kertoi hakeneensa itse tietoa muutosjohtamiseen ja soveltaneensa parhaat opit käytäntöön. Alla olevassa kuviossa 6. on havainnollistettu vastauksia koskien muutosjohtamisen koulutusta.



Kuvio 8. Muutosjohtamiseen saatu koulutus.

Kysyttäessä millaisia työkaluja vastaajalla on käytössä muutoskyvyn tukemisessa ja johtamisessa lähes kaikki vastaajat kokivat, ettei esihenkilöllä ole käytössään riittäviä työkaluja muutoskyvyn tukemisessa ja johtamisessa. Erityisesti henkilöstöjohtamiseen kaivattiin lisää koulutusta. Vastaajat kokivat myös, että tarvitsevat lisää osaamista työkalujen hyödyntämiseen. 17 % vastaajista koki, että toiminnan seuraamisen mittarit ovat tärkeitä seurannan työkaluja. 29 % vastaajista oli sitä

mieltä, että esihenkilöltä saatuja ohjeistuksia voidaan pitää johtamisen työkaluina, mutta siltikin vastaajat pääosin kokivat, ettei tarvittavia työkaluja muutoskyvyn johtamiseen ja tukemiseen ole. Yli puolet vastaajista myös koki, että esihenkilön tuki ja kollegojen tuki on tärkeää vaikeissa tilanteissa ja johtamisessa. Osa vastaajista koki, että keskustelu sekä johdettavien motivoiminen on yksi muutoskyvyn tukemisen työkalu. Vähemmistö vastaajista oli sitä mieltä, että jokainen on vastuussa omasta tekemisestään, muutoksesta ja muutoksen viemisestä käytäntöön. Seuraavassa kuviossa 7 on esitetty vastausten hajonta kysyttäessä, millaisia työkaluja haastatellut henkilöt kokivat, että heillä on muutoskyvyn tukemiseen ja johtamiseen.



Kuvio 9. Työkalut muutoskyvyn tukemiseen ja johtamiseen.

Kysyttäessä millaista tukea esihenkilöt kaipaavat muutoksen johtamiseen yli puolet koki, ettei tarvitse enempää tukea tai ei tarvitse tukea ollenkaan. Vastausten perusteella toivottiin, että henkilöstön kanssa käytäisiin avoimempaa keskustelua muutosneuvottelujen yhteydessä siitä mitä neuvotteluilla haetaan ja henkilöstöltä voitaisiin kysyä ideoita tavoitteiden saavuttamiseksi. Noin puolet henkilöistä koki, että saa riittävästi tukea omalta esihenkilöltään muutoksen johtamiseen. Vähemmistö vastaajista koki myös, että isot muutokset ja ikävät ratkaisut ovat opettaneet ja kasvattaneet esihenkilönä. 29 % vastaajista myös koki, että tarvittaisiin organisoitu järjestelmä muutosjohtamiseen. 14 % vastaajista oli myös sitä mieltä, ettei väylänhoidon Majakka-ohjelma ole riittävä työkalu muutoksen johtamiselle. 29 % vastaajista myös koki, että kollegojen tuki muutosten

johtamisessa ja esimerkiksi liiketoiminnan välisessä ristiinkäyttötilanteissa on tärkeää. Vähemmistö vastaajista koki, että ei saa esihenkilöltä riittävästi tukea ja tarvitsisi enemmän tukea ja vuorovaikutteisuutta esihenkilöltä.



Kuvio 10. Muutoskyvyn johtamiseen tarvittavan tuen muodot.

### **Muutosjohtamisen kokemukset / organisaatiomuutoskokemukset Merenkululaitoksessa ja Arctia Meritaidossa**

Kysyttäessä millaisia kokemuksia vastaajilla on muutosten johtamisesta Arctiassa vuosien varrella, monet esihenkilöt kokivat, että kokemukset muutosten johtamisessa Arctialla ovat olleet sekä hyviä että huonoja.

Kysyttäessä mikä oli hyvää entä mikä huonoa ja millaista johtamista olisit kaivannut muutostilanteissa lisää, vastausten perusteella hyvää on ollut avoimuus ja vuorovaikutus ja prosessilähtöinen johtamistapa. Osa vastaajista oli sitä mieltä, että muutosjohtamisessa on tarvittu sekä karismaan perustuvaa johtamista, jotta ihmiset on saatu innostumaan, että järjestelmällisempää prosessilähtöistä johtamistapaa.

Huonoa on ollut vastausten perusteella se, että tehtäväkuvat isojen muutosneuvottelujen jälkeen ovat olleet epäselviä. Lisäksi vähemmistön mielestä esihenkilötasoja on Arctialla liikaa. Vähemmistö vastaajista myös koki, että järjestelmien yhteen saattaminen on ollut haastavaa muutostilanteissa ja niiden jälkeen. Huonoksi vastausten perusteella myös koettiin se, että työtä tehdään kentällä vähemmällä resursseilla ja henkilöstö on ollut pitkään kuormittunut.

"Muutoksia viety yhdessä läpi epäselvyyksistä huolimatta. Ihmiset on pystynyt ottamaan sen tilanteen sen vaatimalla tavalla." (H5)

Muutostilanteissa olisi kaivattu lisää vastausten perusteella kunnioitusta ja sitä, että henkilöiden mielipiteitä kuunneltaisiin. Vastausten perusteella parannettavaa on päätöksenteko, joka pitäisi saada ketterämmäksi ja suoraviivaisemmaksi. Paikalliselle tasolle toivottiin enemmän omistajuutta ja päätäntävaltaa. Osa vastaajista oli sitä mieltä, että muutoksia tulee aina, kun johto vaihtuu ja silloin muutoksia on tehty nopealla aikataululla. Lisäksi osa vastaajista koki huonoksi sen, ettei ole muutostilanteissa aina päästy mittaamaan miten organisaatio on toiminut. Osa vastaajista koki, että kentälle muutokset eivät ole näkyneet mitenkään. Työtä tehdään vähemmällä resursseilla ja ihmisten jaksaminen alkaa olla lopussa. Useampi vastaaja koki, että myös esihenkilöiltä olisi voitu kysyä miten uusi organisaatio on lähtenyt toimimaan. Useampi vastaaja oli sitä mieltä, että uusi organisaatio ei ole lähtenyt toimimaan, sillä tavalla kuin se on suunniteltu.

Kun pyydettiin miettimään tilannetta, kun Merenkululaitos yhtiöitettiin Meritaidoksi vuonna 2010 miten organisaatiomuutos vastaajien mielestä silloin hoidettiin tähän kysymykseen kaikki haastateltavat henkilöt eivät kyenneet vastaamaan johtuen pitkästä aikajänteestä tapahtuma-aikaan ja haastateltavien työsuhteiden pituudesta Arctialla. Lähes puolet vastaajista koki, että aikoihin, kun Merenkululaitos yhdistettiin Meritaidoksi niin organisaatiomuutos hoidettiin hyvin ja silloin toimittiin myös avoimesti. Ihmiset tunsivat olevansa mukana prosessissa. Henkilöstöä kuunneltiin ja henkilöstö oli sitoutunut organisaatiomuutokseen. Merenkululaitoksessa oli organisaatiouudistuksen alkuvaiheessa sisäinen tuotanto, jolloin harjoiteltiin kilpailutuksia. Organisaatiomuutos tehtiin huolellisesti suunnittelemalla ja selvityksiä tekemällä, miten kokonaisuus saadaan hoidettua. Osa vastaajista koki, että muutosneuvotteluista jäänyt osittain päällekkäisiä tehtäviä hallintoon.

Seuraavaksi pyydettiin vastaajia miettimään tilannetta, kun Meritaito yhdistettiin Arctiaan vuonna 2019, miten organisaatiomuutos silloin hoidettiin. Toisaalta haluttiin tietää millä tavalla organisaatiomuutoksia on viety läpi Meritaidossa. haastatelluista henkilöistä eivät olleet töissä yhtiössä silloin, kun Meritaitoon yhdistettiin Arctiaan. Osa haastateltujen kokemuksista oli sellaisia, ettei henkilöstöä tiedotettu etukäteen mitenkään tulevasta organisaatiomuutoksesta. Henkilöstö sai tiedon organisaatiomuutoksesta Meritaidon Intra-netistä. Osa esihenkilöistä kokemuksen mukaan esihenkilöitä ei otettu mukaan prosessiin. Osa vastaajista myös koki, että yhdistymiseen liittyvä alkuselvitys oli puutteellinen. Vastaajien mukaan tarvittavat selvitykset puuttuivat ja epävarmaa oli, otettiin kaikki asioita huomioon. Osa vastaajista myös kertoi, että johdosta tulleet tavoitteet tulivat liiketoiminnoille hieman eri tavalla ja muutamat strategiat olivat epäselviä. Vastaajien mielestä johdolla ja liiketoiminnalla oli vähän eri suunta. Osa vastaajista myös koki, että historiatiedon ylläpitäminen on ollut haastavaa eikä aina ole ollut selvää mitä aiemmissa muutostilanteissa on tehty, kun dokumentaatiota ei ole löytynyt. Vastauksissa tuli myös ilmi, että historiatiedon puuttuessa on mahdollista, että muutoksia tehdään samaan suuntaan. Osa vastaajista myös koki, että muutoksia pitäisi tehdä kokonaisvaltaisesti eikä muuttaa vain joitakin osia. Suurin osa vastaajista koki, että hyvää organisaatiomuutoksessa Meritaidossa on ollut työturvallisuuteen panostaminen. Osa vastaajista myös koki, että muutoksia on haluttu tehdä pakottavalla tavalla, jolloin kannattavuutta on saatu hyvälle tasolle. Osa vastaajista myös koki, ettei johdon lupauksiin voi aina luottaa. Vähemmistö vastaajista koki, että luotettavuus kärsii silloin, jos johto ei seiso tekemisensä takana.

## **Viestinnän rooli**

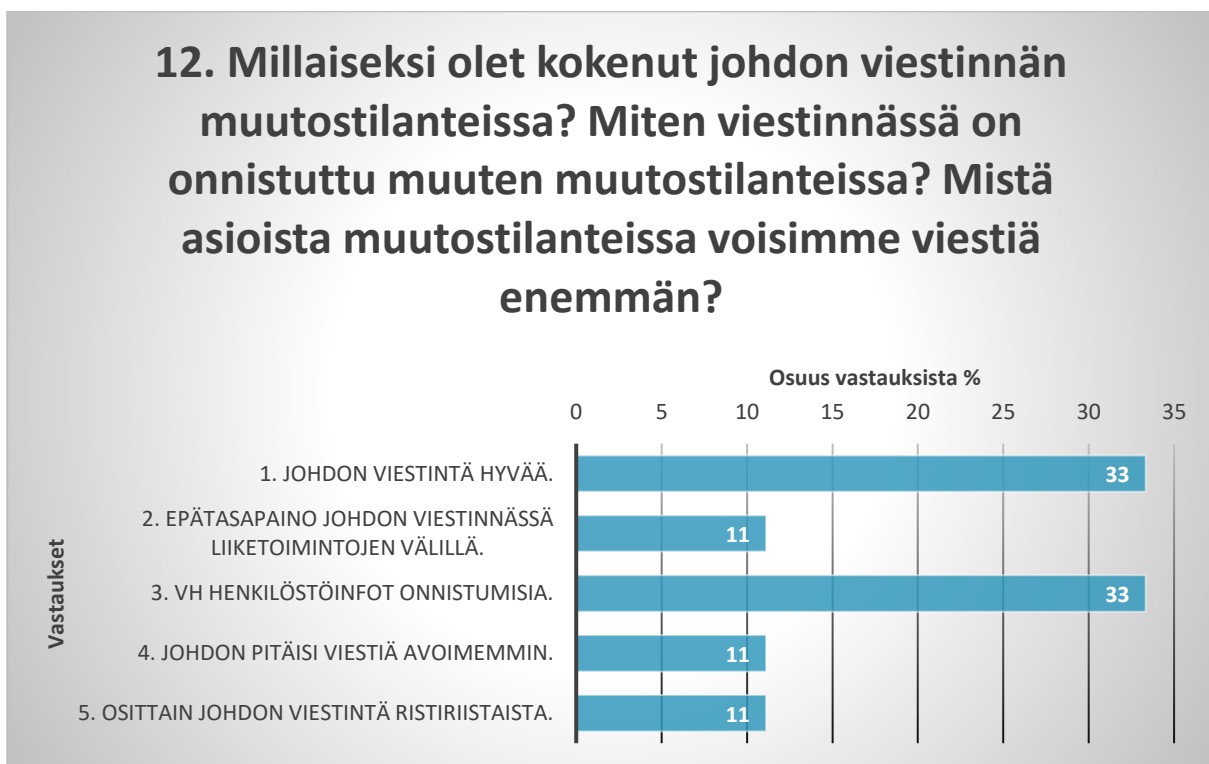
Seuraavaksi haluttiin tietää millaiseksi esihenkilöt ovat kokeneet johdon viestinnän muutostilanteissa. Kysyttiin myös, miten viestinnässä on onnistuttu muuten muutostilanteissa. Lisäksi haluttiin tietää mistä asioista muutostilanteissa voisimme viestiä enemmän.

Johdon viestintä koettiin muutostilanteissa vastaajien mielestä melko hyväksi. Perusteet muutosneuvotteluille on kerrottu ja vastaajat kokivat, että ovat saaneet riittävästi tietoa. Osa vastaajista koki, että johdon viestinnässä on jonkinlainen epätasapaino liiketoimintojen välillä. Vähemmistö vastaajista koki, että viestintä painottuu jäänmurron liiketoimintaan. Suurin osa vastaajista koki, että viime vuosina johdon viestintää on lisätty, johdon viestintä on parantunut, monipuolistunut, se on selkeämpää ja hyvänä asiana usean vastaajan mielestä nähtiin syksyllä 2024 käynnistetyt



Väylänhoidon henkilöstöinfot. Puolet vastaajista koki, että työntekijäpuoli pitäisi saada vastaanot-  
tavaisemmaksi viestinnälle.

Vähemmistö vastaajista kuitenkin koki, että uuden organisaation toiminnasta saa johdon viestin-  
nän perusteella ristiriitaisen kuvan. Esimerkiksi vähemmistön mielestä väylänhoidossa vuonna  
2023 käynnistetystä Majakka-ohjelmasta on tiedotettu niukasti. Haastattelujen perusteella, jos  
viestitään, että ”hyvin menee”, se ei kerro henkilöstölle riittävästi. Osa vastaajista myös koki joh-  
don viestinnän epäluotettavaksi. Intrassa-olevaa julkaisua saatetaan muuttaa erityyppiseksi, jolloin  
henkilöstö kokee viestinnässä ristiriidan ja henkilöstölle saattaa tulla huonoa mieltä. Sama linja ja  
sama sanoma pitäisi vastaajien mielestä säilyttää johdon viestinnässä.



Kuvio 11. Johdon viestinnän kokemukset.

### Johtamisen kehittäminen

Sitten haluttiin tietää, miten vastaajat lähtisivät kehittämään muutoksen johtamista Meritaidossa. Lisäksi kysyttiin, mitä toimenpiteitä voitaisiin tehdä, jotta johtamisen kautta yritys pärjäisi paremmin isoissa väylänhoidon kilpailutuksissa.

Vastausten perusteella muutoksen johtamista voitaisiin kehittää niin, että Arctialla olisi sekä prosessimaista johtamista että karismaattista henkilöstöjohtamista. Järjestelmällistä johtamista nähtiin tarvittavan, siksi, että muutostilanne saadaan hallintaan. Kovissa muutosneuvottelutilanteissa nähtiin tarvittavan myös inhimillistä johtamista. Osa vastaajista koki, että tarvitaan lisää henkilöstön sitouttamista ja innostamista. Muutoksia pitäisi vastausten perusteella johtaa myös kokonaisvaltaisemmin. Muutokset pitäisi saada johdettua läpi organisaation, jotta kenttähenkilöstökin kokisi työssään jotain konkreettista kehitystä.

Puolet vastaajista oli sitä mieltä, että hallinnon henkilöiden määrää, jotka ovat suorassa liiketoiminnan alaisuudessa pitäisi miettiä. Hallintotason henkilöiden uudistamista myös toivottiin. Laajempia tehtävänkuvia jäljelle jääville sekä enemmän omistajuutta. Vastausten perusteella kustannuskyvyn saaminen riittävälle tasolle takaa sen, että pärjätään kilpailutuksissa paremmin. Liiketoiminnan laajentaminen ja kasvun saaminen uusilta alueilta nähtiin myös tärkeäksi kehityskohteeksi jatkossa.

Vastausten perusteella muutosprosessin laadullinen tarkastus nähtiin tärkeäksi. Vastausten perusteella tarvittaisiin jonkinlainen seurantatyökalu, jolla nähtäisiin, miten muutos on toteutunut. Tarvittaisiin seurantatyökalua välillisten kuluja seuraamiseen ja pienentämiseen sekä tehokkuuden lisäämiseen. Osa vastaajista oli sitä mieltä, että kalustoa pitäisi pystyä uusimaan. Kalusto pitäisi saada uusittua tämän päivän vaatimuksia vastaavaksi. Lisäksi vastausten perusteella nähtiin tärkeänä se ettei Arctia Meritaidon tukikohdista luovuttaisi enää, sillä nähtiin että urakoita voidaan voittaa viiden vuoden päästä ja muutokset pitäisi miettiä viiden vuoden ajalle, jolloin voidaan vuokrata tukikohta. Vastausten perusteella tilannetta pitäisi, jollain tavalla rauhoittaa tilanne ja selvittää perusteellisesti, miten väylänhoidon liiketoiminta saataisiin toimimaan.

Ristiinkäytön lisääminen ja yli toimintarajojen tekeminen nähtiin vastausten perusteella yhtenä tärkeänä asiana kilpailutuksissa pärjäämiseen ja toisaalta johtamisen kehittämiseenkin. Vastausten perusteella nähtiin tärkeänä myös selkeän vision ja tavoitteiden luominen. Toiminnan kehittämisen ja toisaalta toiminnan turvaaminen ja jatkuvuuden turvaaminen nähtiin vastauksissa tärkeänä. Vastausten perusteella toivottiin johdolta pitkäjänteisempää visiota väylänhoidolle eli vision pitäisi ulottua pidemmälle kuin 2 vuotta.

Vastausten perusteella myös suuri vaihtuvuus johdossa aiheuttaa epävarmuutta liiketoiminnassa.

”Pitäisi olla kasvamassa nuorempia väylänhoitajia eli resursseja siihen. Eli väylänhoitoliiketoiminta tarvitsee nuorien henkilöiden rekrytoimista, jotta liiketoiminnolla riittää valmiudet jatkaa tätä työtä.” (H6)

”Ja tästä tulisi se mahdollisuus kehittää myös ristiin tätä toimintaa. Turvata kaikilla sektoreilla tämä kehittyminen ja turvata jatkuvuus. Pitkjänteinen katsominen ja pitkjänteinen visio pitäisi olla muutakin, kun siellä kahden vuoden päässä. Pitäisi olla siellä 10 vuoden päässä.” (H7)

### **Organisaatiomuutoksen toteutus**

Lopuksi kysyimme millä keinoin näkisit, että saamme suunnitellut toimenpiteet vietyä käytäntöön. Kysymys koskee väylänhoidon organisaatiomuutosta jatkuvaa parantamista, jota viedään liiketoiminnassa jatkuvasti eteenpäin.

Avoimuutta ja vuorovaikutusta kaivattaisiin vastausten perusteella lisää. Liiketoiminnan yhteisiä keskusteluja kaivattiin vastausten perusteella lisää. Tärkeäksi nähtiin myös henkilöstön osallistaminen alusta asti jatkuvan parantamisen periaatteella ja organisaatiomuutoksiin liittyvissä asioissa.

Johtaminen pitäisi kehittää kaksisuuntaiseksi. Toisaalta nähtiin, että johtaminen on nykyaikaista ja asioita on delegoitu, yhteistyötä tehdään paljon johtoryhmän keskenkin. Muutostilanteissa nähtiin tärkeänä se, että esihenkilöt vaativat johdettavilta, että sovitut asiat saadaan valmiiksi vaaditussa aikataulussa. Lisäksi esihenkilön tekemät suunnitelmat ja aikataulut tavaoitteisiin pääsemiseksi nähtiin tärkeinä. Vastausten perusteella suunnitelmat täytyy vastuuttaa, muutoshanke palastella osiin ja vastuuhenkilöiden ymmärtää ja sisäistää omat vastuunsa. Lisäksi nähtiin, että toiminnanohjausjärjestelmä tarvitaan liiketoiminnan kannalta.

Vastaajat olivat sitä mieltä, että yhteistyötä johdon ja kentän henkilöstön välille pitäisi lisätä eli johdon tietämystä kentän tapahtumista pitäisi lisätä. Vastaajat olivat sitä mieltä, että niin kauan kuin muutosneuvottelut kestävät niin yritys toimii vajaatoimintoisesti, sillä muutosneuvottelujen

nähdään vaikuttavan työmotivaatioon heikentävästi. Kaikille vastaajille ei olleet omat tehtävänkuvat selvät. Vastauksista päätelleen tehtävänkuvat pitäisi selkeyttää väylanhoidon esihenkilöille.

Vastausten perusteella nähtiin tärkeäksi saada väylanhoidon kalusto kuntoon pitkällä tähtäimellä. Yläorganisaation keventäminen nähtiin lisäksi yhdeksi tärkeäksi asiaksi ja vastaavat mieltivät onko tarvetta suurelle hallintoväelle. Ristiriitaiseksi nähtiin se, että toisesta päästä vähennetään henkilöstöä ja johtoa lisätään, mikä on peruste näille toimille. Ristiriitaiseksi nähtiin se, saavutetaanko, näillä muutoksilla se mitä halutaan?

Alla esihenkilöiden vastauksia millä keinoilla suunnitellut toimenpiteet saataisiin vietyä käytäntöön.

”Johtaminen on kaksisuuntaista, että se ei aina vaan valu ylhäältä alas vaan tässä tulee vuorovaihtus, joka minun mielestäni on olennainen osa sitä johtamista. Että tavallaan koko ajan se pyörii sen 360 ympäri. Että sieltä tulee joka suunnasta sitä tietoa ja sitten sen johtamisen problematiikka on vaan suodattaa se tieto ja sitten löytää ne oikeat toimintatavat. Ja erilaiset ohjaus tai erilaiset työkalut tähän ohjaukseen, että millä tavalla mennään eteenpäin.” (H5)

” Kyllä minä lähtisin niiden tavoitteiden kautta. Että mitä näillä muutoksilla ja toimenpiteillä halutaan saavuttaa. Ja sitten sitä kautta sitouttaa ihmiset siihen. Että me avoimesti kerrotaan, että tällä hetkellä nämä on meidän haasteet, että nyt tehtävillä toimenpiteillä pyritään saavuttamaan tällaisia asioita.” (H2)

” Ja sitten yleensäkin prosessina ja johtamisnäkökulmasta muutoshanke on johdettu nykyaikaisesti, että mitä puhuttiin, että asioita on delegoitu ja tehdään tiiminä yhdessä yhteistä hanketta” (H4)

## **5 Pohdinta**

### **5.1 Johtopäätökset**

Tutkimusongelmaan millaista johtajuutta organisaatio tarvitsee muutoksen johtamiseen, tutkimuksella löydettiin seuraavanlaisia vastauksia. Tutkimus osoitti, että muutosten johtamiseen tarvitaan sekä henkilöstöjohtamista että muutosjohtamista. Arctialla käytetään jossakin määrin valmentavan

johtamisen mallia, jolloin johdetaan valmentavasta näkökulmasta ja tällöin painotus on henkilöstöjohtamisessa, johdettavan osaamisen kehittämisessä ja eteenpäin viemisessä. Toisaalta tutkimustulosten perusteella osa vastaajista oli sitä mieltä, että avoimuutta ja vuorovaikutteisuutta tulisi lisätä johtamisessa. Konsernissa käynnissä oleva deep lead-syväjohtamisvalmennus syventää esihenkilöiden tietämystä, miten lisätä vuorovaikutteisuutta, positiivisuutta, luottamusta ja avoimuutta johtamiseen. Osa vastaajista oli myös ollut tyytyväinen deep lead-koulutukseen ja on saanut sieltä uutta näkökulmaa johtamiseen. Johtopäätöksinä voidaan todeta, että esihenkilöt tarvitsevat myös enemmän sosiaalista tukea muutostilanteissa. Organisaatiomuutoksilla on monia vaikutuksia sekä yksilöön että yhteisöön. Organisaatiomuutoksissa voi tulla tehtäväksi myös toimenkuvamuutoksia, joka voi tarkoittaa laajempaa tehtävänkuvaa esihenkilöille. Uutta organisaatiomallia käynnistettäessä esihenkilötyö voi vaatia yksilöiltä normaalia enemmän ja sosiaalinen tuki nähtiin tarpeelliseksi.

Tutkimus osoitti, että muutosten johtamiseen tarvitaan myös muutosjohtamista. Tässä tutkimuksessa on esitelty 3-vaiheinen Kurt Lewinin muutosjohtamisteoria. Tässä yhteydessä tämän toimeksiantajan kohdalla, arvelen, että Kurt Lewinin muutosjohtamis teoria ei toimisi yhtä hyvin kuin John P. Kotterin teoria. Kurt Lewinin teoria sopii pieniin muutoksiin ja toimeksiantajalla tavoitellaan pysyvämpää ja isompaa muutosta. John P. Kotterin muutosjohtamisteoriaa puoltaa kahdeksan tasoinen prosessi ja tätä teoriaa sovelletaan suurempiin muutoksiin. Arctialla ollaan tekemässä suurempaa määrittelyä organisaatiokulttuuriin ja Arctian tapaan tehdä työtä joten tällä perustelen yhtiössä käynnissä olevaa suurempaa muutosta. Kotterin teoriassa yhdistyvät yhteistyön merkitys, vision ja strategian luominen, viestintä ja monipuolinen viestintä jatkuvaan uuden vision ja strategian viestimiseen. Kotterin teoriassa painopisteinä ovat myös esteiden raivaaminen, rakenteiden muuttaminen, jotka heikentävät muutosvisiota, henkilöiden palkitseminen, jotka ovat muutosmyönteisiä ja tekevät työtä muutoksen eteen. Lisäksi Kotterin teorian mukaan hyvin tehty muutos tuottaa lisää uskottavuutta, tuottaa lisää muutosta ja tämän jälkeen voikin viedä uudet lähestymistavat kulttuuriin. Johtamisen kulttuuriin parempaa ja tehokkaampaa johtamista ja lisäksi etsitään yhteydet uuden käyttäytymismallin ja organisaation menestyksen välille. Kotterin muutosjohtamismallissa ja tutkimuksen tuloksissa yhdistyi moni asia kuten yhteistyö, visio ja strategia, viestintä, toiminnan laajapohjainen vahvistaminen, palkitseminen ja työkalut, saamisten lujittaminen eli kalustoon panostaminen ja uusien lähestymistapojen vieminen kulttuuriin eli johtamisen kehittäminen ja johtamisen tehostaminen sekä esihenkilöiden vastuun lisääminen Arctialla.

Kuten Kotter (2012) aiemmin esitti teoriassaan painopisteinä esteiden raivaaminen, rakenteiden muuttaminen, jotka heikentävät muutosvisiota, henkilöiden palkitseminen, jotka ovat muutosmyönteisiä ja tekevät työtä muutoksen eteen. Lisäksi Kotterin (2012) teorian mukaan hyvin tehty muutos tuottaa lisää uskottavuutta, tuottaa lisää muutosta ja tämän jälkeen voikin viedä uudet lähestymistavat kulttuuriin. Johtamisen kulttuuriin parempaa ja tehokkaampaa johtamista ja lisäksi etsitään yhteydet uuden käyttäytymismallin ja organisaation menestyksen välille. Kotterin (2012) muutosjohtamismallissa ja tutkimuksen tuloksissa yhdistyi moni asia kuten yhteistyö, visio ja strategia, viestintä, toiminnan laajapohjainen vahvistaminen, palkitseminen ja työkalut, saamisten lujittaminen eli kalustoon panostaminen ja uusien lähestymistapojen vieminen kulttuuriin eli johtamisen kehittäminen ja johtamisen tehostaminen sekä esihenkilöiden vastuun korostaminen Arctia Meritaidossa.

Tutkijat Vardaman, Chew, Zhou, Hargrove, Raddatz, Datta & Tabor (2024) esittävät, että yksilön on elintärkeää hyväksyä muutoksen aloitteentekijät, jotta muutos saadaan menestyksellä toteutettua. Tutkimustulokset osoittavat, että positiivinen historia organisaatiomuutoksissa liittyy muutoksen hyväksymiseen ja työn opottavuuteen. Vardaman ym (2023) tutkimus osoittaa, että yksilön kiinnittäminen on elintärkeää muutoksen hyväksymisen kannalta. (Vardaman, J. M., Chew, S. L., Zhou, F., Hargrove, D. C., Raddatz, P. A., Datta, A., & Tabor, W. E. 2024).

Tutkimuskysymykseen millainen on muutosjohtamisen nykytila, saatiin tuloksia, joiden mukaan, osa vastaajista koki, että Arctia Meritaidossa muutos johdetaan esimerkillä ja näytetään toimintamalli johdettaville. Enemmistö vastaajista koki, että nykypäivän johtaminen on muutosjohtamista ja muutoksiin sopeutumista. Osa vastaajista oli sitä mieltä, että syväjohtamista on jalkautettu Arctia Meritaitoon, jonka mukaan henkilöstöön luottaminen on tärkeää. Luottamus myös tuo henkilöstölle lisää motivaatiota työhön. Kysyttäessä muutosjohtamisesta Arctia Meritaidossa saatiin tuloksia, joiden mukaan toivottiin avoimempaa keskustelua henkilöstön kanssa muutosneuvottelujen yhteydessä neuvottelujen perusteista, mitä neuvotteluilla haetaan ja toisaalta henkilöstöltä voisi kysyä ideoita tavoitteiden saavuttamiseksi. Kolmasosa vastaajista oli sitä mieltä, että tarvitaan organisoitu järjestelmä muutosten johtamiseen. Kolmasosa myös koki, että kollegojen tuki muutosten johtamisessa on tärkeää. Yllättävästi tutkimustulokset osoittivat, että yli puolet vastaajista koki, ettei tarvitse enempää tukea tai ei tarvitse tukea ollenkaan. Tähän koke-

mukseen on varmaankin vaikuttanut se, että muutosneuvotteluja on käyty väylänhoidon liiketoiminnassa viimeisten vuosien aikana ja osa vastaajista on kokenut, että suurimmat muutokset on käsitelty, kun muutosneuvottelut on viety loppuun tietyllä alueella.

Tutkimuskysymykseen millaista koulutusta olet saanut muutosjohtamiseen, saatiin tuloksia, joiden mukaan vähemmistö vastaajista kertoi saaneensa koulutusta muutosjohtamiseen. Osa vastaajista kertoi saaneensa deep lead-johtamisen syväkoulutusta. Enemmistö vastaajista kertoi, ettei ole saanut koulutusta muutosjohtamiseen. Enemmistö koki saaneensa muutosjohtamiseen oppia käytännön muutoskokemuksista. Osa vastaajista kertoi hakeneensa itse tietoa muutosjohtamiseen ja soveltaneensa parhaat opit käytäntöön.

Tutkimuskysymykseen millaisia taitoja esihenkilö voi hyödyntää muutoskyvyn tukemisessa ja johtamisessa vastaajat kokivat esihenkilön tuen ja kollegojen tuen tärkeäksi. Lisäksi keskustelu ja motivointi johdettavien kanssa nähtiin yhdeksi työkaluksi johdettavien kanssa. Lähes kaikki vastaajat kuitenkin kokivat, ettei esihenkilöllä ole käytössään riittäviä työkaluja muutoskyvyn tukemiseen ja muutosjohtamiseen. Erityisesti henkilöstöjohtamiseen kaivattiin lisää koulutusta.

Tutkimuskysymykseen miten johtajuutta voidaan kehittää niin, että se tukee parhaiten tiimien tavoitteiden saavuttamisessa tulosten perusteella avoimuuden ja vuorovaikutuksen lisäämisellä. Johtamista pitäisi myös kehittää kaksisuuntaiseksi. Toisaalta tulosten perusteella nähtiin, että johtamisen on nykyaikaista ja yhteistyötä tehdään paljon. Muutostilanteissa esihenkilöiden vastuu nähtiin tärkeänä, jotta asioita saadaan vastuutettua ja aikataulut tavoitteisiin pääsemiseksi nähtiin tärkeinä. Esihenkilöiden täytyy siis ymmärtää ja sisäistää omat vastuunsa. Tulosten perusteella johdon ja kentän henkilöstön välistä yhteistyötä tulisi myös lisätä, jotta johdon tietämys kentän tapahtumista paranee. Lisäksi tulosten perusteella esihenkilöiden tehtävänkuvien selkeytys nähtiin yhtenä asiana, miten johtajuutta voidaan parantaa niin, että se parhaiten tiimien tavoitteiden saavuttamisessa.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää Arctia Meritaidon väylänhoidon esihenkilöiden ajatuksia ja valmiuksia muutoksen johtamiseen. Tarkoituksena oli tutkia muutoksen johtamisen nykytilaa ja tarjota tukea tulevien muutosten johtamiseen. Tarkoituksena oli siis tutkia miten tällä hetkellä esihenkilöt johtavat muutosta henkilökohtaisesti. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa syvällisempää tietoa esihenkilöiden kokemuksista ja käsityksistä muutosten johtamisesta Arctia

Meritaidossa. Opinnäytetyön hyöty yritykselle on se, että nykytilan selvittämisen myötä saadaan tieto tämän hetken tilanteesta eli esihenkilöiden muutoksenjohtamisen valmiuksista ja tämän jälkeen voidaan suunnitella paremmin tulevia valmennuskokonaisuuksia. Tämä opinnäytetyö on hyödyllinen myös, siksi että yrityksessä on käyty läpi paljon muutoksia kuluneen vuoden aikana ja suurin organisaatiomuutos tehtiin syksyn 2023 kuluessa. Silloin, kun esihenkilöillä on valmiudet muutosjohtamiseen, samalla varmistetaan, että yritykseen tulevat muutosprosessi johdetaan entistä paremmin ja hallitummin ja päästään haluttuun lopputulokseen.

Muutosjohtamisen kokemuksiin liittyen tutkimustulos osoitti, että henkilöstöä pitäisi osallistaa enemmän muutostilanteissa ja korostaa sitä, että tehdään muutos yhdessä. Organisaatiomuutoskokemuksia vastaajilla oli sekä positiivisia että negatiivisia, mutta osa koki, että on niissä onnistuttakin pitkäjänteisen selvitystyön kautta. Tutkimustulos myös osoitti, että johdon ohjaus on tärkeää organisaatiomuutostilanteissa, jotta kaikki tietävät yhteisen tavoitteen ja strategian.

Arctia Meritaidossa on ollut käynnissä erilaisia muutoksia. Osa haastatelluista henkilöistä on voinut tarkastella isompia muutoksia ja muutosneuvotteluja. Oli kyse pienestä tai suuresta muutoksesta, onnistuneen muutosjohtamisen prosessi on kuitenkin samanlainen.

## **5.2 Luotettavuus ja eettisyys**

Tutkimusraportti on luotettava, sillä tutkimus on tehty kokonaisuuteen, jossa on huomioitu teoriaosuus ja aineiston analyysi. Tämä on teoriaohjaava tutkimus, jonka laadullisen tutkimuksen haastattelujen teemat saatiin tutkimuksen teoriaosuudesta. Tutkija on ollut osa tutkimaansa yhteisöä, mutta tutkija on tehnyt kaikki tutkimuksen havainnot objektiivisesti ja säilyttänyt objektiivisen näkökulman tutkimukseen koko ajan, joka lisää tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen uskottavuus on luotettavalla tasolla eli tutkimukseen on osallistunut riittävä määrä henkilöitä, jotta tutkimustulos on luotettava. Tutkimuksen vahvistettavuus on myös luotettavalla tasolla, sillä tutkija esittää tutkimuksen ratkaisut riittävän seikkaperäisesti lukijaan nähden. Tutkimuksen läpinäkyvyys tutkimusraportissa lisää myös luotettavuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 136–142.)

Tutkimuksen aihealue on melko laaja ja aiheen vieläkin paremmalla rajauksella olisi voinut päästä vielä syvällisempään tietoon. Toisaalta tällä tutkimuksella tutkittiin millaista johtajuutta toimiesiantajayrityksessä tarvitaan ja nyt saatiin hyvää kokonaiskuvaa johtamisen nykytilasta ja miten



muutoksia on johdettu. Lisäksi tämä tutkimus tarjoaa tutkimustietoa ja kirjallisuuden kautta tuotua tietoa muutosjohtamisesta ja muutoksista.

Kaikki tutkimukseen haastatellut henkilöt haastateltiin kahden viikon sisällä, jolloin kaikilla haastateltavilla oli samankaltainen lähtötilanne eikä organisaation toiminnassa tapahtunut suuria muutoksia haastattelujen aikana. Haastattelutilanteet olivat joustavia haastateltaville ja haastateltaville annettiin tarvittava aika vastata kysymyksiin ja toisaalta pohtia syvällisemminkin käsiteltäviä teemoja. Tällä pyrittiin siihen, ettei haastattelija tarpeettomasti ohjailisi vastaajia vaan saataisiin aitoja vastauksia. Muutamien haastattelukysymysten kohdalla haastattelija kysyi tarkentavia kysymyksiä tarkistaakseen vastauksia tai halutessaan kuulla vastauksista lisää. Haastattelutilanteet olivat vuorovaikutteisia, haastateltavat olivat haastattelijalle entuudestaan tuttuja ja haastattelutilanteet sujuivat luontevasti. Ilmapiiiri oli myös luottamuksellinen ja nopeasti haastateltavat alkoivat luottamaan haastattelijaan. Tällöin haastateltavat pystyivät avoimesti vastaamaan kysymyksiin. Haastattelija oli pääosin kuuntelijan roolissa ja johdatti haastattelua soveltuihin teemoihin ja antoi haastateltavan pohtia teemoja rauhassa.

Tutkimuksen vaiheita on raportoitu riittävän tarkasti, jotta lukija pystyy arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta. Tämän opinnäytetyön kaikissa vaiheissa on pyritty noudattamaan hyvää tieteellistä käytäntöä, huolellisuutta, omien valintojen kriittistä tarkastelua ja todenmukaisuutta. Tutkija pyrki miettimään tutkimustuloksia kirjoittaessaan, tunnistaisivatko kaikki haastatellut henkilöt vastauksensa tuloskuvauksesta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 136–142.) Tuloksissa on tavoiteltu todenperäistä kuvausta, millä tavalla haastateltavat ovat tuoneet esiin kutakin teemaa. Tutkija on tuonut esiin vastausten erilaiset näkökulmat tai erilaiset mielipiteet. Seitsemän haastateltavaa toivat monissa teemoissa esiin erilaisia näkökulmia vain harvassa kysymyksessä kaikki olivat täysin yhtä mieltä. Analyysiä tehdessä tunnistetut luokat olivat kaikkien tai lähes kaikkien puheesta tunnistettuja.

Luotettavuuden näkökulmasta tämän tutkimuksen heikkoutena voidaan nähdä se, että muutosjohtaminen on laaja kokonaisuus ja aiheen rajaamiseen olisi voinut kiinnittää vielä enemmän huomiota. Lisäksi oltaisiin voitu yksilöidä mitä muutoksella tässä tutkimuksessa tarkoitetaan. Nyt tutkittava aihe ja tutkimuskysymykset tuntuivat melko haastaville haastateltaville

henkilöille. Tutkittavaa aihetta olisi voinut vieläkin miettiä pidemmälle, jotta olisi saanut tutkimuksesta syvemmän etenkin muutosjohtamiseen liittyen.

Eettisyys otettiin huomioon tutkimusprosessissa kohtelemalla haastattelututkimuksessa olleita henkilöitä tasapuolisesti. Tutkimuksen tulkintoihin ei ole vaikuttanut myöskään tutkijan omat mielipiteet ja tutkimus on tehty puolueettomasti. Eettisyys on myös huomioitu siten, että tutkimus on tehty hyvän tieteellisen käytännön mukaan, jossa tulokset on esitetty rehellisesti ja tutkimusprosessia ohjaa avoimuus. Tutkija antaa arvoa muiden tutkijoiden tutkimustyölle ja kunnioittaa tieteen avoimuutta hyvän tieteellisen käytännön mukaan. Tämä tutkimus on eettisesti korkeatasoinen, sillä tämä tutkimus on suunniteltu etukäteen tarkasti ja tutkimukselle on laadittu aikataulu. Lisäksi tässä työssä viitataan asianmukaisesti aiempiin tutkimustuloksiin sekä tutkimusmenetelmät- ja tulokset on raportoitu asiantuntevasti. Tässä tutkimuksessa tutkija on esittänyt omat tutkimustuloksensa rehellisesti ja vilpittömästi. Tutkimus on eettisesti korkeatasoinen myös sen vuoksi, että tutkija on huolehtinut ettei aiheuta tutkimuksen kohteena olevalle yhteisölle eikä ihmisille haittaa. (Tuomi 2004, 129–130.) Toisaalta tämän tutkimuksen eettisyydessä on otettu huomioon uuden tutkimustiedon tuottaminen organisaatiomuutoksesta ja johtamisesta. Tutkimusprosessissa eettisyyden huomioinen onnistui hyvin. Tällä tutkimuksella tuotettiin uutta tutkimustietoa organisaatiomuutokseen ja johtamiseen liittyen toimeksiantajayritykselle ja yhteiskunnallisesti liikelämäään. Tämä onnistui hyvin eettisesti, sillä tässä työssä hyvää tieteellistä käytäntöä käytettiin myös informoitaessa haastateltavia haastattelukutsujen yhteydessä ja haastattelujen yhteydessä ja huolehtimalla haastateltujen anonymiteettiin, tietosuojaan liittyvistä asioista ja aineiston tietoturvaan liittyvistä asioista.

Tutkimuksen tulosten havainnollistamiseksi käytetään suoria lainauksia, mutta anonymiteetin takaamiseksi lainaukset on muutettu kirjakielelle, jotta esimerkiksi murteesta ei pysty tunnistamaan henkilöä. Tutkimuksessa on pyritty siihen, että kaikki haastattelutallenteet ovat keskenään teknisesti korkealaatuisia ja tasalaatuisia. Haastateltavilta on kysytty samat kysymykset ja literointi on suoritettu jokaisen haastattelun kohdalla samoin periaattein.

Tutkimuksen aikana haastatteluaineisto on säilytetty huolellisesti tutkijan JAMK:n OneDrive-pilvessä salasanan takana sekä varakopiona omalla tietokoneella, jonne ainoastaan tutkijalla on pääsy. Tutkimuksen aikana tuotettu kirjallinen materiaali on säilytetty huolellisesti ja niihin ei ole

ollut ulkopuolisilla pääsyä. Haastateltavien anonymiteetti on ollut suojattu koko tutkimusprosessin ajan.

Muutosjohtamisen kokemuksiin liittyen tutkimustulos osoitti, että henkilöstöä pitäisi osallistaa enemmän muutostilanteissa ja korostaa sitä, että tehdään muutos yhdessä. Organisaatiomuutoskokemuksia vastaajilla oli sekä positiivisia että negatiivisia, mutta osa koki, että on niissä onnistutukin pitkäjänteisen selvitystyön kautta. Tutkimustulos myös osoitti, että johdon ohjaus on tärkeää organisaatiomuutostilanteissa, jotta kaikki tietävät yhteisen tavoitteen ja strategian.

Arctia Meritaidossa on ollut käynnissä erilaisia muutoksia. Osa haastatelluista henkilöistä on voinut tarkastella isompia muutoksia ja muutosneuvotteluja. Oli kyse pienestä tai suuresta muutoksesta, onnistuneen muutosjohtamisen prosessi on kuitenkin samanlainen.

### **Käytännön suositukset**

Tutkimus koettiin merkitykselliseksi muuttuvan työelämän vaatimukseen ja myöskin Arctia Meritaidon strategian mukaan kehittää yrityksen johtamista. Tulokset osoittavat, että johtamista pitää kehittää ja esihenkilöille pitää tarjota tukea ja työkaluja johtamisen tueksi. Tulokset osoittavat, että esihenkilöt tarvitsevat käytännön johtamiseen eli henkilöstöjohtamiseen ja muutosjohtamiseen koulutusta. Muutostilanteet ovat vaativia tilanteita esihenkilöille ja näissä hetkissä esihenkilöt tarvitsevat tutkimuksen mukaan joitakin keinoja, jolla pystyvät motivoimaan henkilöitä. Nämä ovat merkittäviä tuloksia yhteisöllisyyden, inhimillisyyden ja myös välittämisen näkökulmasta, mitä toimeksiantajayrityksessä voidaan kehittää jatkossa. Toisaalta johdon ohjauksen parantaminen organisaatiomuutostilanteissa kehittäisi esihenkilöiden kykyä hahmottaa organisaation suunta, jonne se on matkalla ja se osaltaan parantaa tulevaisuuden mahdollisuuksia. Nämä ovat asioita, joita voidaan ottaa huomioon, kun Arctia-konsernissa suunnitellaan yrityskulttuurin muutosta. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että henkilöstön osallistaminen on jatkossa tärkeää kuten yhteisöllisyyden kokemus, johdon ohjaus ja yhteistyö kokonaisuudessaan konsernissa,

Toimeksiannon tavoite toteutui näin ollen laajasti tuottamalla syvällisempää tietoa esihenkilöiden kokemuksista ja käsityksistä muutosten johtamisessa Arctia Meritaidossa. Tämän tutkimuksen yhteiskunnallinen merkitys on merkittävä ottaen huomioon, että johtamisella on vaikutusta niin

yksilöön kuin työyhteisöön ja koko organisaatioon. Tällä opinnäytetyöllä on myös uutuusarvoa, sillä tästä aiheesta ei ole aiemmin tehty tutkimusta toimeksiantajalle. Tämä tutkimus on myös innovatiivinen, sillä vaikka johtamista on tutkittu paljon niin organisaatiomuutosten vaikutusta johtamiseen on tutkittu vähemmän.

Muutosjohtaminen terminä ei ole kaikilta osin liiketoiminnassa esihenkilötyössä tunnettu, mutta oli mielenkiintoista huomata, että monia osa-alueita muutosjohtamisesta on toteutettu tällä hetkellä ja aiemmin onnistuneesti. Pidin myös siitä, että sain itse tutustua lisää aiheeseen ja opin käytyjen keskustelujen kautta paljon uutta. Tutkimusta tehdessä pyrin huomioimaan oman asemani suhteessa tutkimuskysymysten aiheisiin, sillä olen työskennellyt 3 vuotta Arctialla ja ymmärrän siihen liittyviä käytänteitä ja ilmiöitä.

Tämä opinnäytetyö oli mielenkiintoinen toteuttaa kokonaisuudessaan. Tutkimus eteni sykleittäin. Välillä tutkimus jäi mieleen hautumaan pidemmäksi aikaa eikä juurikaan edennyt. Erityisesti tutkimuskysymysten muotoileminen kesti aikansa ja vasta sen jälkeen tutkimusta oli helpompi työstää eteenpäin. Vuoden 2024 aikana tutkimus on edennyt hyvin eteenpäin, tosin omat haasteensa tutkimukselle aiheuttivat tutkijan päivätyö. Tutkimuksen loppuunsaattamiseen vaadittiinkin paljon periksiantamattomuutta ja päättäväisyyttä

### **Jatkotutkimusehdotukset**

Jatkotutkimusaiheita tuli itselleni mieleen neljä eri näkökulmista katsottuina. Ensimmäiseksi mielenkiinnolla jatkotutkimusta voisi laajentaa Arctian muihin liiketoimintoihin ja kysyä nykytilanteen johtamistaitoja ja missä tarvitaan tukea ja mahdollisia koulutustarpeita. Johtaminen koetaan yleisesti haastavaksi, mutta toisaalta yhtiö on valmis panostamaan johtamiseen. Johtamistilanteet ja erilaiset tuen tarpeet muuttuvat moninaisemmiksi, jolloin johtamiseltakin vaaditaan koko ajan enemmän. Toiseksi mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe voisi olla selvittää syvällisemmin millaiset olisivat tärkeimmät työkalut muutosjohtamiseen.

Kolmantena jatkotutkimusaiheena olisi mielenkiintoista tutkia miten esihenkilöt ovat kokeneet deep leadin johtamisessa? Minkälaisena esihenkilöt ovat kokeneet deep lead-mallin, kun se on otettu käyttöön? Neljäntenä organisaation näkökulmasta voitaisiin tutkia mitä deep lead-mallin

käyttöönotto on tuonut mukanaan ja onko ollut hyödyllistä panostaa siihen johtamismenetelmänä?

## Lähteet

Aaltonen, T., Luoma, M., & Rautiainen, R. 2004. Vastuullinen johtaminen. Inhimillistä tuloksente-koaa. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Aapola, S. 2012. Thought leadership. Tunnustettu asiantuntijuus. Jyväskylä: Docendo.

Arctia, 2023. Varustamopäivän esitys. Viitattu 10.11.2023  
([https://intra.arctia.fi/johtaminen/viestinta/varustamopaivan-esitys\\_tr.pdf](https://intra.arctia.fi/johtaminen/viestinta/varustamopaivan-esitys_tr.pdf))

Arctia, 2021. Yritysvastuupolitiikka. Viitattu 20.9.2023. [yritysvastuupolitiikka-24.9.2021-r1-final.pdf](https://www.arctia.fi/yrittajien/yritysvastuupolitiikka-24.9.2021-r1-final.pdf)  
([arctia.fi](https://www.arctia.fi))

Arctia yrityksenä. Viitattu 1.11.2024. <https://www.arctia.fi/yritys/arctia-yrityksena.html>

Asplund, R. 2003. Flexibility and competitiveness: labour market flexibility, innovation and organi-sational performance. Finnish National Report. Helsinki: ETLA, Elinkeinoelämän tutkimuslaitos.

Bass, B. & Riggio, R. 2006. Transformational Leadership. Second Edition. New Jersey: Library of Congress Cataloging in Publication Data.

Buchanan, D. & Huczynski, A. 2004. Organizational Behaviour An Introductory Text. Fifth edition. Pearson Education: Prentice Hall.

Burnes, B. 2004. Journal of Management studies 41:6. Kurt Lewin and a planned approach to change: a re-appraisal. Viitattu 17.3.2024. [https://onlinelibrary.wi-ley.com/doi/epdf/10.1111/j.1467-6486.2004.00463.x.com](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1467-6486.2004.00463.x.com)). Manchester School of Management.

Cummings, S., Bridgman, T. & Brown., K. 2016. Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management. 69, 1. The Tavistock Institute. Viitattu 27.2.2024. [Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management - Stephen Cummings, Todd Bridgman, Kenneth G Brown, 2016 \(jamk.fi\) https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0018726715577707](https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0018726715577707)

Dunphy, D., Griffiths, A. & Benn, S.2003. Organizational change for corporate sustainability. London and New York: Routledge.

Ernst, J & Jensen Schleiter, A. 2019. Organizational Identity Struggles and Reconstruction During Organizational Change: Narratives as symbolic, emotional and practical glue. Research article. 42, 6. Vertaisarvioitu. <https://journals-sagepub-com.ezproxy.jamk.fi:2443/doi/full/10.1177/0170840619854484>

Green, M. 2007. Change management masterclass. A step by step guide to successful change ma-nagement. London and Philadelphia: Kogan Page Limited.

Hackselius-Fonsén, R. 2017. Muutosjohtajan matkassa. Printon Trükikoda AS: Brand Agency Punda.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Hämäläinen, T. 2014. Muutosjohtaminen kehittämisoitteena: tutkimus muutosjohtajien arkipäivästä. Aalto yliopisto. Kauppakorkeakoulu. Pro gradu -tutkielma. Organisaatiot ja johtaminen. Viitattu 19.2.2025. <https://aaltodoc.aalto.fi/server/api/core/bitstreams/2266b88c-abc2-4930-b17c-88cf00e6a1f0/content>

Ilmarinen. 2022. Työuupumus- mistä sen tunnistaa ja miten sitä voi ehkäistä? Viitattu 20.9.2023. <https://www.ilmarinen.fi/tietoa-ilmarisesta/ajankohtaista/blogit-ja-artikkelit/2022/tyouupumus/>

Juuti, P. 2010. Johtaminen voimavarana. Muutoksesta menestykseen. Vantaa: Hansaprint.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän Ammattikorkeakoulun julkaisuja-sarja. Jyväskylän Ammattikorkeakoulu. Suomen Yliopistopaino Oy.

Kanerva, S. 2019. Muutosjohtaminen toimintaympäristön muuttuessa. Hämeen Ammattikorkeakoulu. YAMK-opinnäytetyö. Teknologiaosaamisen johtaminen. Viitattu 7.12.2023. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/169163/Kanerva\\_Sami.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/169163/Kanerva_Sami.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Kirjavainen, P., Laakso-Manninen, R., Marika, M-L. & Troberg, E. 2003. Kehittyvä osaamisen johtaminen. Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulu-Helia. Helsinki: Oy Edita Ab.

Kokkinen, L. 2020. Työterveyslaitos. Hyvinvointia työstä 2030-luvulla skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Tampere: PunaMusta Oy.

Kriik, G. 2022. Muutosjohtaminen- mitä, miten ja miksi? Viitattu 5.10.2023. <https://www.ar-ter.fi/muutosjohtaminen-mita-miten-ja-miksi/>

Kulmala, S. & Rosvall, P. 2022. Yrityskulttuuri käytännössä. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 14.2.2023. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/teos/EABBHXETEB#kohta:Yrityskulttuuri\(\(20\)k\(\(e4\)yt\(\(e4\)nn\(\(f6\)ss\(\(e4\)/piste:tuG](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/teos/EABBHXETEB#kohta:Yrityskulttuuri((20)k((e4)yt((e4)nn((f6)ss((e4)/piste:tuG)

Kvist, H. & Kilpiä, T. 2006. Muutosaskeleita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Korhonen, H. & Bergman, T. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä. Käsikirja uudistumismatkalle. Helsinki: Alma Talent.

Kotter, J. P. 2012. Leading change. USA: Harvard business review press.

Laine, P. 2017. Osaaminen, hyvinvointi ja sosiaalinen vastuu työorganisaatiossa. Turku: Turun yliopiston kasvatustieteiden laitos.

Lavikkala, A. 2022. Mitä tarkoittaa vastuullinen työnantajuus? Uusyrityskeskus. Viitattu 5.3.2023. <https://uusyrityskeskus.fi/blogi/mita-tarkoittaa-vastuullinen-tyonantajuus/>

Lewis, S., Passmore, J. & Cantore, S. 2008. Appreciative inquiry for change management. Using AI to facilitate organizational development. London and Philadelphia: Kogan Page Limited.

Luoma, M. 2021. Johtoryhmän käsikirja. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 14.2.2023 [https://verkko-kirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/teos/EAFBEXETEB#kohta:Johtoryhm\(\(e4\)n\(\(20\)k\(\(e4\)sikirja](https://verkko-kirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/teos/EAFBEXETEB#kohta:Johtoryhm((e4)n((20)k((e4)sikirja)

Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. Mikä, miksi, miten? Helsinki: Alma Talent. Viitattu 14.2.2023. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/teos/HAGBFXDTEB#kohta:\(\(20\)Yrityskulttuuri\(\(20\)on\(\(20\)kuningas](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/teos/HAGBFXDTEB#kohta:((20)Yrityskulttuuri((20)on((20)kuningas)

Northouse, P. 2007. Leadership theory and practice. Fifth Edition. California: Western Michigan University.

Palomäki, R. & Hyyryläinen, E. 2022. Digitaalisen transformaation organisaatiokulttuurinen perusta: tarkastelussa KELA. Hallinnon Tutkimus. 41 (2), 149-165. Viitattu 14.2.2024. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/107285/69811>

Pardey, D. 2007. Introducing leadership. United Kingdom: Butterworth-Heinemann imprint of Elsevier Ltd.

Partanen, H-M. 2016. Organisaatio muutoksessa. Työntekijöiden, keskijohdon ja ylimmän johdon kokemuksia muutosprosessista. Jyväskylän Yliopisto: Pro gradu-tutkielma. Viitattu 7.12.2023. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/49635/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-201605042418.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Pitkänen, M. 2007. Syväjohtaminen ja sen toimivuus ja uskottavuus palvelutyöryhtymän johtamisvälineenä. Pro-gradu-tutkielma. Jyväskylän Yliopisto. Viitattu 8.12.2024 <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/8459/1/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-2007433.pdf>

Redshaw, B. 2000. Do we really understand coaching? How we can make it better? Industrial and commercial training 32, 3, 106-108. Viitattu 1.12.2024. <https://janet.finna.fi>, EBSCOhost Business Source Elite.

Riihimäki, Timo. Liiketoimintajohtaja, Arctia Meritaito Oy. Helsinki. Puhelinhaastattelu 23.11.2023. Haastattelijana Sanna Rimpeläinen.

Salminen, J. 2001. Johtamisviestintä-mekanismien maailmankuva murroksessa. Jyväskylä: Talentum Media Oy.

Salminen, J. (2022). Muutoksen johtaminen. Matkaopas organisaation muutoksen matkalle. Grano Oy.



Santos de Souza, F. de O., & Chimenti, P. (2024). Emotions in Organizational Change: An Integrative Review. *Journal of Change Management*, 24(2), 137–176.

Shamshad, A., Ankaiah, B. & Satyanarayana, P. 2023. Knowledge management and resistance to change as moderators in the relationship between change management and job satisfaction. *Journal of Organisational Change Management*. Volume 36 Issue 6. Issue publication date 2 November 2023. Viitattu 7.12.2023. <https://www-emerald-com.ezproxy.jamk.fi:2443/insight/content/doi/10.1108/JOCM-04-2023-0103/full/html> in the relationship between change management and job satisfaction | Emerald Insight (jamk.fi)

Suvanto, M. 2018. Työelämän haasteena jatkuvat muutokset. Miten vastaamme näihin haasteisiin. Satakunnan ammattikorkeakoulu, 1-37. Viitattu 15.2.2025. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/143411/2018\\_B\\_8\\_SAMK\\_Tyoelaman\\_haasteena\\_jatkuvat\\_muutokset.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/143411/2018_B_8_SAMK_Tyoelaman_haasteena_jatkuvat_muutokset.pdf?sequence=3&isAllowed=y)

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2004. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Viitattu 15.11.2024. Painettu Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Viitattu 15.11.2024. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Viitattu 15.11.2024. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje, 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. [Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. \(tenk.fi\)](#)

Uusitalo, S. 2023. Personnel experience during organizational change process. YAMK-opinnäytetyö. Degree Programme in Business Management and entrepreneurship. Viitattu 10.11.2023. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/803030/Uusitalo\\_Salla.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/803030/Uusitalo_Salla.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Valpola, A. 2021. Toimiva johtoryhmä. Helsinki: Helsingin kauppakamari. Viitattu 14.2.2023. [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/ammattikirjasto/teos/toimiva-johtoryhma-2021#kohta:Ohjaa\(\(20\)strategialla](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/ammattikirjasto/teos/toimiva-johtoryhma-2021#kohta:Ohjaa((20)strategialla)

Vardaman, J. M., Chew, S. L., Zhou, F., Hargrove, D. C., Raddatz, P. A., Datta, A., & Tabor, W. E. (2024). Viitattu 15.2.2025. Yes, We Can! A Job Embeddedness Perspective on Employee Change Acceptance. *Journal of Change Management*, 24(1), 69–82. <https://www.researchgate.net/publication/374959775> Yes We Can A Job Embeddedness Perspective on Employee Change Acceptance

Vataja, K. 2012. Kehittyvä työyhteisö. Itsearviointin hyödyntäminen työyhteisön kehittämisessä kunnallisessa sosiaalitoimessa. Vaasan yliopisto. Väitöskirja. Filosofinen tiedekunta. Sosiaali- ja terveyshallintotiede. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. <https://core.ac.uk/download/pdf/12371886.pdf>

Viitala, R. & Järnlström, M. 2014. Henkilöstöjohtaminen uuden edessä - Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia. Liiketaloustiede. Viitattu 5.3.2023. [https://www.researchgate.net/publication/275027202\\_Henkilostojohtaminen\\_uuden\\_edessa\\_-\\_Henkilostobarometrin\\_nostamat\\_kehityshaasteet](https://www.researchgate.net/publication/275027202_Henkilostojohtaminen_uuden_edessa_-_Henkilostobarometrin_nostamat_kehityshaasteet)

Viitanen, H. 2023. CGI. Työelämän murros Suomessa tutkimus: Suomalaisten innostus työtä kohtaan lisääntynyt, mutta työn johtaminen on muuttunut vaativammaksi, 2.10.2023. Viitattu 13.11.2023. <https://www.cgi.com/fi/fi/uutinen/tyon-murros-tutkimus-suomalaisten-innostus-tyota-kohtaan-lisaantynyt>

Wolf, P., Verma, S. Kocher, P-Y., Bernhart, M & Meissner, J. 2022. In search for the missing link: studying the interrelationship between organizational learning and organizational culture change. Journal of Organizational chnage Management Vol. 35, Iss. 1. Bradford.

Yllättävä tulos paljastaa: Yli joka kolmas toimihenkilö tekee korvauksetta töitä vapaa-ajalla. Kauppalehti 8.7.2022. Viitattu 20.9.2023. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/yllattava-kyselytulos-paljastaa-yli-joka-kolmas-toimihenkilo-tekee-korvauksetta-toita-vapaa-ajalla-yhdella-keinolla-valtat-ilmaisen-ylityon-tekemisen/1ff9d055-3534-43b5-b288-352ff7066309>

## **Liitteet**

### **Liite 1. Teemahaastattelulomake**

Päätutkimuskysymys: millaista johtajuutta organisaatio tarvitsee muutoksen läpiviemiseen?

#### **HAASTATELTAVAN TAUSTATIEDOT**

Lyhyt kuvaus työtehtävistä ja työkokemus esihenkilötehtävistä vuosina

#### **Johtamisen nykytila**

1 Millaista muutosjohtamismallia mielestäsi käytetään Arctialla? Eroaako mielestäsi muutosjohtaminen ihmisten johtamisesta, jos niin millä tavalla?

2 Mitä ajattelet muutosjohtamisen tarkoittavan tänä päivänä? Millaisia asioita siihen mielestäsi liittyy?

3 Mitä haluaisit muuttaa muutosten johtamisessa? Mikä on sen sijaan hyvää? Mitä pitäisi muuttaa nykyisessä johtamisessa?

4 Onko mielestäsi tavoitteet aina ihan selkeät?

#### **Muutosjohtamisen taidot**

5 Millaiset muutosjohtamisen valmiudet koet itselläsi olevan?

6 Millaista koulutusta olet saanut muutosjohtamiseen?

7 Millaisia työkaluja sinulla on käytössä muutoskyvyn tukemisessa ja johtamisessa?

8 Millaista tukea koet tarvitsevasi muutoksen johtamiseen?

**Muutosjohtamisen kokemukset / Organisaatiomuutoskokemukset Merenkululaitoksessa ja Arctia Meritaidossa**

9 Millaisia kokemuksia sinulla on muutosten johtamisesta Arctiassa vuosien varrella? Mikä oli hyvää entä mikä huonoa? Millaista johtamista olisit kaivannut muutostilanteissa lisää?

10 Mietitään tilannetta, kun Merenkululaitos yhtiöitettiin Meritaidoksi vuonna 2010 miten organisaatiomuutos mielestäsi silloin hoidettiin?

11 Mietitään tilannetta, kun Meritaito yhdistettiin Arctiaan vuonna 2021 miten organisaatiomuutos mielestäsi silloin hoidettiin? Millä tavalla organisaatiomuutoksia on viety läpi Meritaidossa?

**Viestinnän rooli**

12 Millaiseksi olet kokenut johdon viestinnän muutostilanteissa? Miten viestinnässä on onnistuttu muuten muutostilanteissa? Mistä asioista muutostilanteissa voisimme viestiä enemmän?

**Johtamisen kehittäminen**

13 Miten lähtisit kehittämään muutoksen johtamista Meritaidossa? Mitä toimenpiteitä voitaisiin tehdä, jotta johtamisen kautta yritys pärjäisi paremmin isoissa väylänhoidon kilpailutuksissa vrt. väylänhoidon organisaatiomuutos ja jatkuva parantaminen?

