



# jamk

## **Tapaustutkimus organisaation muutos- johtamisesta betonituoteteollisuudessa**

Päivi Kauppinen

Opinnäytetyö, ylempi AMK

Huhtikuu 2025

Liiketalouden ala

Organisaation ja talouden johtamisen tutkinto-ohjelma

**Kauppinen, Päivi**

## **Tapaustutkimus organisaation muutosjohtamisesta betonituoteteollisuudessa**

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Huhtikuu 2025, 88 sivua + liitteet

Liiketalouden ala. Organisaation ja talouden johtamisen tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö, ylempi AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

### **Tiivistelmä**

Organisaatiomuutokset kuuluvat liike-elämään, ja ne ovat väistämättömiä liiketoiminnan kehittymisen kannalta. Muutoksiin vaikuttavat monet tekijät, mutta yhtä lailla ne koskettavat monia. Niiden onnistumista edistää selkeä johtaminen ja riittävä viestintä. Kuitenkin muutokset herättävät monissa tunteita ja osaltaan ne koettelevat henkilöstön luottamusta niin esihenkilöihin kuin organisaatioon, horjuttaen samalla uskoa niiden tarpeellisuudesta. Kohdeorganisaatio on läpikäynyt merkittäviä muutoksia viimeisten vuosien aikana ja näiden muutosten vaikutuksia tutkimuksella kartoitettiin.

Tutkimuksen tavoitteena oli arvioida kohdeorganisaation muutosjohtamisen onnistuneisuutta vuosina 2019–2024. Lisäksi selvitettiin, kuinka muutosviestintää toteutettiin, millaisia tunteita muutokset herättivät sekä miten ne vaikuttivat henkilöstön luottamukseen organisaatiota kohtaan. Aiheeseen syvennyttiin muutosjohtamisen näkökulmasta ja erityisen huomion kohteena olivat henkilöstön kokemukset ja näkemykset. Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena, jossa aineistoa tuotettiin 12 puolistrukturoidun yksilöteemahaastattelun avulla. Haastatteluissa hyödynnettiin Teams-ohjelmaa ja ne pidettiin tammi-helmikuun vaihteessa 2025. Syntynyt aineisto analysoitiin aineistolähtöistä sisällönanalyysia hyödyntäen.

Tutkimustuloksia käsiteltiin neljän teeman avulla, jotka olivat muutosjohtaminen, viestintä, tunteet ja luottamus. Tuloksista ilmeni, että henkilöstön näkemykset organisaation esihenkilöiden muutosjohtamisen suoriutumiseksi olivat vaihtelevia. Viestinnän onnistumisesta henkilöstön mielipiteet olivat puolestaan yhtenevämmät, sillä viestintä koettiin selkeäksi, mutta määrällisesti sitä oli vähän ja siitä puuttui avoimuus. Tunteita käsiteltäessä henkilöstöltä löytyi ymmärrystä muutoksille, mutta lukuisat muutokset aiheuttivat heissä ristiriitaisia tunteita. Loppujen lopuksi henkilöstö koki tapahtuneet muutokset eri tavoin, jolloin jokaisen tämänhetkinen luottamus organisaatiota kohtaan on yksilöllistä ja ilmenee eri tavalla.

Tutkimuksen avulla saadut vastaukset tarjoavat organisaatiolle paljon ajateltavaa ja kehitettävää tulevaisuuden muutoksia ajatellen. Lukuisat muutokset ovat asettaneet henkilöstön hälytystilaan, jonka laukaisemiseksi tarvitaan selkeää strategiaa, yhtenäistä johtamista ja riittävää tiedottamista. Muutokset ovat muuttaneet organisaatiota merkittävästi, jonka johdosta uuden toimintastrategian luominen on tärkeää. Tämän strategian luomisessa henkilöstön asiantuntijuudella ja kokemuksella on suuri rooli. Päivitetyn strategian avulla organisaation on tulevaisuudessa helpompi saavuttaa asetetut tavoitteet ja tehdä toiminnasta tuottavampaa. Ennen kaikkea henkilöstölle syntyy ymmärrys, mitä organisaatio heiltä odottaa.

### **Avainsanat (asiasanat)**

Muutosjohtaminen, viestintä, tunteet ja luottamus

### **Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)**

-

**Kauppinen, Päivi**

**Case Study of Organizational Change Management in the Concrete Products Industry**

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, April 2025, 88 pages + attachments

Business Administration. Degree Program in Business and Financial Management. Master`s thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

**Abstract**

Organizational changes are part of the business world and are inevitable for business development. The changes are influenced by many factors, but equally they affect many. Their success is promoted by clear management and adequate communication. However, the changes evoke emotions in many people and contribute to testing the staff's trust in both the foremen and the organization, while undermining the belief that they are necessary. The target organization has undergone significant changes over the past few years and the impact of these changes was surveyed.

The aim of the study was to assess the success of change management in the target organization in 2019-2024. In addition, it was examined how change communication was implemented, what kind of emotions the changes evoked, and how they affected the personnel's trust in the organization. The topic was deepened from the point of view of change management and special attention was paid to the experiences and views of the personnel. The study was conducted as a qualitative case study in which data were produced using 12 semi-structured individual theme interviews. The interviews made use of the Teams program and were held at the turn of January and February 2025. The resulting material was analyzed using data-driven content analysis.

The research results were addressed through four themes: change management, communication, emotions, and trust. The results showed that the staff's views on the change management performance of the organization's proxies were mixed. Regarding the success of communication, staff opinions were, in turn, more consistent, as communication was perceived to be clear, but in terms of quantity it was scarce and lacked transparency. When dealing with emotions, the staff found understanding for the changes, but the numerous changes caused them to have conflicting feelings. After all, the staff experienced the changes that occurred in different ways, so that everyone's trust in the organization is individual and manifests in a different way.

The answers obtained through the research provide the organization with much to think about and develop for future changes. Numerous changes have put staff on alert, which requires clear strategy, consistent management and adequate information to trigger. The changes have significantly changed the organization, which is why it is important to create a new operational strategy. In creating this strategy, the expertise and experience of the staff plays a major role. An updated strategy will make it easier for the organization to achieve the set goals and make operations more productive in the future. Above all, employees gain an understanding of what the organization expects of them.

**Keywords/tags (subjects)**

Change management, communication, emotions and trust

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto .....</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>Muutoksen vaikuttavat osa-alueet.....</b>	<b>9</b>
2.1	Muutosjohtaminen organisaatiossa .....	9
2.1.1	Johdon rooli muutoksessa .....	13
2.1.2	Muutosprosessin vaiheet ja johtamismallit .....	16
2.1.3	Henkilöstön osallistaminen muutosprosessissa .....	21
2.2	Viestintä muutoksessa .....	22
2.2.1	Muutosviestinnän tarkoitus.....	24
2.2.2	Vuorovaikutuksen merkitys .....	25
2.2.3	Heikon muutosviestinnän vaikutukset .....	28
2.3	Tunteiden huomioiminen muutoksessa .....	29
2.3.1	Tunnekokemus ja tunteiden merkitys .....	32
2.3.2	Tunnetaidot ja tunteiden säätely .....	34
2.3.3	Tunteet työelämässä ja tunnejohtaminen .....	36
2.4	Luottamuksen vaikutus muutoksessa .....	39
2.4.1	Empatia ja kuunteleminen.....	40
2.4.2	Muutosta tukeva ilmapiiri .....	42
2.4.3	Muutosvastarinta.....	44
2.5	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys .....	47
<b>3</b>	<b>Tutkimuksen toteuttaminen .....</b>	<b>49</b>
3.1	Kohdeorganisaation esittely .....	49
3.2	Tavoite ja tutkimuskysymykset .....	51
3.3	Tutkimusmenetelmän valinta .....	52
3.4	Tutkimusaineiston tuottaminen.....	54
3.5	Tutkimusaineiston analyysi .....	57
3.6	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys .....	59
<b>4</b>	<b>Tulokset.....</b>	<b>62</b>
4.1	Muutosjohtaminen .....	62
4.2	Viestintä .....	63
4.3	Tunteet .....	65
4.4	Luottamus .....	66
4.5	Bonuskysymykset .....	68

<b>5 Pohdinta</b> .....	<b>71</b>
<b>Lähteet</b> .....	<b>79</b>
<b>Liitteet</b> .....	<b>89</b>
Liite 1. Haastattelukutsu .....	89
Liite 2. Haastattelurunko.....	90
Liite 3. Esimerkki aineiston analyysistä .....	91

## **Kuviot**

Kuvio 1. Esihenkilöosaaminen muutosjohtamisessa .....	12
Kuvio 2. Ihmisen käyttäytymistä ohjaavat lainanalaisuudet .....	15
Kuvio 3. Muutosjohtamisen malli .....	15
Kuvio 4. Muutokseen mukaan lähteminen .....	16
Kuvio 5. 5T-malli muutoksen tueksi.....	17
Kuvio 6. Onnistuneen muutoksen viisi elementtiä .....	24
Kuvio 7. Muutospyörä.....	31
Kuvio 8. Tunteiden ja käyttäytymisen säätelyn malli .....	35
Kuvio 9. Tunteet muutosprosessissa .....	37
Kuvio 10. Muutosyhtälö .....	44
Kuvio 11. Muutoksen valmistelu.....	46
Kuvio 12. Suhtautuminen muutostilanteisiin .....	46
Kuvio 13. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys. ....	47
Kuvio 14. Betonin menekki-indeksi Q4-2024.....	50
Kuvio 15. Liikevaihdon ja henkilöstömäärän muutos vuosina 2007–2024 .....	51
Kuvio 16. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen .....	58

## **Taulukot**

Taulukko 1. Muutosprosessin vaiheet ja niiden funktiot .....	18
Taulukko 2. Ohjailevien muutosmallien yhteenveto .....	19
Taulukko 3. Muutosviestinnän puutteesta syntyvät seuraukset.....	28
Taulukko 4. Muutosvoimien synnyttämät reaktiot ja tunteet .....	33
Taulukko 5. Tunteiden johtaminen .....	37

# 1 Johdanto

Liike-elämässä organisaatiot kohtaavat joko yllättäviä muutoksia tai toteuttavat ja läpivievät suunniteltuja kokonaisuuksia. Muutosten syytä on yhtä monia kuin on organisaatioita. Riippumatta muutoksen perimmäisestä syystä niiden onnistumiseen vaikuttaa moni asia. Näitä tekijöitä ovat osaava johtaminen, muutokseen laadittu suunnitelma ja sen noudattaminen sekä henkilöstön sitouttaminen. Tehdyistä tutkimuksista ilmenee, että suuri osa organisaatiomuutoksista ei saavuta muutoksille asetettuja tavoitteita. Erityisesti johtaminen näyttelee muutoksessa merkittävää roolia. Onnistunut muutoksen läpivieminen kytkeytyy voimakkaasti tunteisiin ja inhimillisiin tekijöihin. (Muutosjohtaminen n.d.) Stenvall ja Virtanen (2007, 13–14) kuitenkin muistuttavat, että muutos ei onnistu ilman avointa viestintää, jaettua tietoa ja vahvaa luottamusta.

Henkilöstön suhtautuminen muutokseen on sidoksissa myös muutoshaluun. Muutoshaluun vaikuttaa oikea ajoitus, sopiva muutospainne, runsas tiedottaminen ja kannustava johtaminen. Kumminkaan pelkkä halu muutokseen ei riitä. Lisäksi tarvitaan kykyä toteuttaa tuleva muutos ja halu uudistua. (Järvinen 2020, 91.) Yksilöllisistä tekijöistä asenteilla ja aikaisemmillä kokemuksilla on merkittävä vaikutus tuleviin muutoksiin suhtautumisessa. Organisatorisista tekijöistä puolestaan johtamisella, organisaation muutuskulttuurilla ja -historialla on ratkaiseva merkitys muutoksen läpiviemiseen ja henkilöstön asennoitumiseen.

Sydänmaalakka (2009) muistuttaa, että johtaminen kohtaa monia haasteita. Toimintaympäristöt muuttuvat ja ne sisältävät ristiriitaisia tavoitteita ja arvoja, joita pitäisi pystyä yhteensovittamaan. Lisäksi toimintaympäristö on tullut monimuotoisemmaksi, monimutkaisemmaksi ja kaoottisemmaksi. Kaiken kontrolloiminen on entistä haastavampaa. (Sydänmaalakka 2009.) Sydänmaalakka (2012) korostaa, että organisaation johtamisessa on tärkeää, että organisaatiolla on yhteiset arvot, prosessit ja toimintatavat, joista huolehditaan. Organisaation johtaminen voidaan jakaa seitsemään osa-alueeseen, joita ovat suorituksen, osaamisen, tiedon, uudistuksen, arvojen, strategian ja visionäärinen johtaminen. Nämä osa-alueet ovat organisaation johtamisen perusprosesseja, joihin tulee kiinnittää huomiota. Muussa tapauksessa vaikutukset näkyvät koko organisaatiossa. (Sydänmaalakka 2012.)

Opinnäytetyön toimeksiantaja on keskisuomalainen rakennustuoteteollisuuden alalla toimiva organisaatio. Organisaatio on läpikäynyt merkittäviä muutoksia viimeisten vuosien aikana. Muutokset ovat valmisbetoniliiketoiminnan myynti vuonna 2019, C-hallin (harkkohalli) alasajo vuonna 2020, porrashallin liiketoiminnan myynti vuonna 2020, D-hallin (mosaiikkibetonihalli) alasajo vuonna 2021, johtoryhmän vaihtuminen vuonna 2022, toimitusjohtajan vaihtuminen samana vuonna sekä hallituksen vaihtuminen useaan otteeseen vuosien 2022–2024 välisenä aikana. Näiden muutosten lisäksi henkilökuntaa on jouduttu irtisanomaan, lomauttamaan sekä siirtämään toisiin työtehtäviin.

Organisaation kokemat muutokset ja supistukset voivat olla todellisuutta tällä hetkellä muissakin alalla toimivissa yrityksissä. Vihmo (2024) toteaa rakentamisen supistuneen viime vuonna poikkeuksellisen paljon, jopa 16 prosenttia. RT ilmoittaa syksyn 2024 suhdannekatsauksessa, että rakentaminen laskee tänä vuonna 7 prosenttia ja kunnollista käännettä ei ole vielä nähtävissä. Valti-onvarainministeriö puolestaan arvioi omassa rakennusalan suhdanneryhmässä (2024), että rakentamisen elpyminen saattaa käynnistyä tänä vuonna. Rakennusteollisuuden tämänhetkinen haastava tilanne vaikuttaa merkittävästi kaikkiin alalla oleviin yrityksiin ja sitä kautta välillisesti laajemmalle alalle. Rakentamisen vähentymisellä on liitännäisvaikutuksia muun muassa kaupan, logistiikan ja palvelualojen työllisyyteen (Vihmo 2023).

Juuti ja Virtanen (2009) toteavat, että organisaatiomuutokset ja muutosjohtaminen ovat olleet suosittuja teemoja johtamisen kirjallisuudessa ja tutkimuksissa 1980-luvulta lähtien. Näistä onkin pyritty kehittämään erilaisia kuvailevia, selittäviä ja tulkitsevia malleja ja teorioita. (Juuti & Virtanen 2009, 10.) Organisaation muutoksia käsitellään aikaisemmissa tutkimuksissa ja näissä tutkimuksissa tarkastelunäkökulmat ovat muun muassa organisaation muutos jatkuvana kehittämisen kohteena (ks. esim. Cao, Clarke & Lehaney 2000; Burnes 2004a), johtamisen merkitys (ks. esim. Schraeder, Tears & Jordan 2005; Marshall 2007), muutosvastarinta (ks. esim. Trader-Leigh 2002; Kumar, Kant & Amburgey 2007) ja muutoksien haasteet ja epäonnistumisen syyt (ks. esim. Beer, Eisentat & Spector 1990; Skinner 2004).

Vaikka organisaatiomuutoksia ja muutosjohtamista koskevia tutkimuksia on tehty paljon, vain pieni osa tutkimuksista käsittelee muutosjohtamistyötä ja muutosprosesseissa mukana olevien ih-

misten henkilökohtaisia kokemuksia. Tämä huomioiden, tutkimusaihe valikoitui sen kiinnostavuuden ja työelämän tarpeen tärkeyden vuoksi. Tulokset antavat tärkeää tietoa organisaation johdolle henkilöstön muutosvalmiudesta, jolloin tulevien muutosten läpivieminen osaltaan helpottuu, tyytyväisyys ja -sitoutuneisuus henkilöstön keskuudessa kasvaa sekä organisaatiomuutoksien aiheuttamat mahdolliset työpaikanvaihdokset vähenevät. Bahin, Sunin, Hangin ja Edjoukoun (2024) mukaan muutokset voivat aiheuttaa negatiivisia vaikutuksia henkilöstön asenteisiin ja työsuoritukseen. Henkilöstön osallistumisella muutokseen edistetään yhteenkuuluvuutta, joten sillä on myös keskeinen rooli organisaation menestymisessä. (Bah ym. 2024, 1–4.)

Organisaation johdon puolelta annettuun tutkimusaiheeseen perehdyttiin tämän tutkimuksen avulla. Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia, miten kohdeorganisaatio onnistui muutosjohtamisessa vuosien 2019–2024 välillä. Tutkimuksessa tarkasteltiin lisäksi, millä tavalla organisaatiossa hoidettiin muutosviestintä, millaisia tunteita muutokset henkilöstössä synnyttivät ja miten muutokset vaikuttivat henkilöstön luottamukseen organisaatiota kohtaan. Aiheeseen syvennyttiin muutosjohtamisen näkökulmasta ja erityisen huomion kohteena olivat henkilöstön kokemukset ja näkemykset. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2009, 129–130) toteavat, että tutkimuksen avulla aiheesta voidaan etsiä uusia näkökulmia ja tarkastella tutkittavaa aihetta ilmiönä. Henkilöstön syvällisemmäksi ymmärtämiseksi tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena hyödyntäen teemahaastattelujen avulla saatuja vastauksia. Tapaustutkimus soveltuu joustavuutensa ja monipuolisuutensa vuoksi hyvin tutkimuksen lähestymistavaksi (Puusa & Juuti 2011, 184.)

Opinnäytetyö toteutettiin perinteisellä opinnäytetyörakenteella. Tutkimuksessa on viisi päälukua ja niiden alaluvut. Ensimmäisessä luvussa kuvataan työn tutkimusaihe, tutkimuksen toteutus sekä kerrotaan tiiviisti tutkimusaiheen ajankohtaisuudesta ja tärkeydestä. Toisessa luvussa avataan tutkimuksen teoreettinen viitekehys, joka esitellään kirjallisuutta hyödyntäen. Kolmannessa luvussa kerrotaan tutkimuksen toteuttaminen. Opinnäytetyössä käytetty aineisto- ja tutkimusmenetelmät esitellään sekä aineiston keräys ja analyysi havainnollistetaan. Lisäksi tuodaan esille taustatietoa kohdeorganisaatiosta. Tämän jälkeen on vuorossa tulosten esittely. Viimeisessä luvussa tehdään yhteenveto ja johtopäätökset tutkimukselle. Lisäksi reflektoidaan toteutetun tutkimuksen haasteita ja esitetään potentiaalisia jatkotutkimusmahdollisuuksia. Opinnäytetyön lopussa on vielä esitelty käytetyt lähteet ja liitteet.

## 2 Muutoksen vaikuttavat osa-alueet

### 2.1 Muutosjohtaminen organisaatiossa

Juholin (2022) kuvailee muutoksen tavoitteelliseksi liukumiseksi kahden tilan välillä ja muutoksella itsellään on sekä strategisia että operatiivisia vaikutuksia. Muutokset syntyvät joko nopeasti tai ne voivat kehittyä hitaasti. (Juholin 2022, 261.) Hyppäsen (2013) mukaan muutos puolestaan ilmenee monin eri tavoin ja organisaation kannattaa tällöin hahmottaa muutos tapauskohtaisesti. Toimintaympäristöjen muuttuessa on organisaatioiden myös muututtava ja uudistuttava. Organisaatioiden läpikäymät muutostilanteet syntyvät erilaisista muutostarpeista. Näitä muutostarpeita ovat esimerkiksi liiketoiminnalliset tavoitteet, muuttuneen strategian yhteydessä syntyneet tarpeet, asiakkaiden vaihtuvat osto- ja kulutuskäyttäytymiset, tuotannollisista ja taloudellisista syistä johtuvat muutokset sekä rakenne- ja lainsäädännölliset muutokset. (Hyppänen 2013, 211.) Nelson (2003, 18) mieltää, että muutoksella tähdätään sille asetettuihin tavoitteisiin ja uuden toimintatavan tai rakenteen entistä parempaan käyttöön.

Muutoksen johtamisen käsite puolestaan liittyy johtamisen peruskäsitteeseen ja johtaminen voidaan määritellä lukuisin eri tavoin ja lähtökohdin. Silva (2016, 2) huomauttaa, että vuosisatojen ajan johtajuutta on pidetty vain henkilökohtaisena ominaisuutena. Silva (2016, 2) jatkaa, että Kungfutsen (Konfutse n. 475 eKr./1998) näkemys johtajuudesta on ihmisten palveleminen. Takala (1998) sanoo Platonin puolestaan ilmaiseen, että johtajan tulee olla viisas. Stogdill (1950) lausuu, että johtamisella pyritään jonkin ryhmän tai yksilön käyttäytymisen ohjaamiseen asetettujen päämäärien saavuttamiseksi ja johtajuus voidaan nähdä prosessina. Tultaessa 1990-luvulle Bass (1990) toteaa, johtajuuden olevan vuorovaikutusprosessi, johon kuka tahansa voi vaikuttaa.

Herold, Fedor, Caldwell ja Liu (2008) tuovat esille muutosjohtajuuden ja transformationaalisen johtajuuden yhtymäkohtia, sillä molemmissa tavoitellaan muutoksen aikaansaamista. Housen ja Adityanin (1997) mukaan muutosjohtaminen keskittyy käsillä olevaan muutokseen ja siihen, miten johtaja käsittelee sitä taktisesta näkökulmasta. Tällöin muutosjohtamisen näkökulmasta katsottuna muutosta pyritään johtamaan, ohjaamaan ja kontrolloimaan, jotta päästään asetettuun tavoitteeseen. Transformationaalinen johtajuus puolestaan tarkoittaa Heroldin ja muiden mukaan pidemmällä aikavälillä johtajan ja johdettavan välille syntyneitä suhteita, joka rakentuu vuorovai-

kutuksesta ja ottaa huomioon enemmän organisatorista ja strategista suuntautumista. Organisaatiomuutoksen siirtymävaiheessa on kyse muutosjohtamisesta ja transformationalisesta johtamisesta puolestaan silloin, kun puhutaan kokonaisvaltaisesta organisaatiomuutoksesta. (Herold ym. 2008, 346–357.)

Nurmi (2021) puolestaan korostaa muutosjohtamisen ja kriisijohtamisen eroa. Kriisijohtamisessa reagoidaan nopeasti johonkin sisäiseen tai ulkoiseen kriisiin, kun puolestaan muutosjohtamisessa toimenpiteitä ja organisaation muutosta pystytään suunnittelemaan ajan kanssa. (Nurmi 2021, 164.) Acciarini, Boccaredelli ja Vitale (2021, 343) lausuvat, että sekä kriisijohtamisessa että muutosjohtamisessa organisaation prosessien selkeyttäminen ja päätöksentekoketjun lyhentäminen nopeuttaa osaltaan päätöksentekoa ja innovatiivinen ajattelu voi edesauttaa kehittämään uusia toimintamalleja. Kuitenkin Ohrlingin, Solberg Carlssonin ja Brommelsin (2022, 10) näkemyksen mukaan päätöksentekoketjun lyhentäminen vaatii vahvaa organisaation sisäistä luottamusta.

Salminen ja Viitasalo (2023) mieltävät muutosjohtamisen pohjimmaiseksi syyksi muun muassa organisaation toiminnan, vallitsevan johtamisjärjestelmän, johtamiskäytänteiden ja johtamista ohjaavan filosofian tukemaan asetettuja tavoitteita. Hierarkkista organisaatiomallia johtavaa esihenkilöä houkuttaa muutoshanke, joka toteutetaan hierarkkisesti, tehostamalla suunnittelua, tiedottamista ja kontrollia, jolloin muutoksen hallinnan tunne voimistuu. Liian tiukkaan hierarkiaan liittyy kumminkin haasteita, joita ovat henkilöstön löyhä sitoutuminen, sisäisen yhteistyön ja avoimen vuorovaikutuksen heikkeneminen ja luovan ajattelun vähentyminen. (Salminen & Viitasalo 2023, 183–184.)

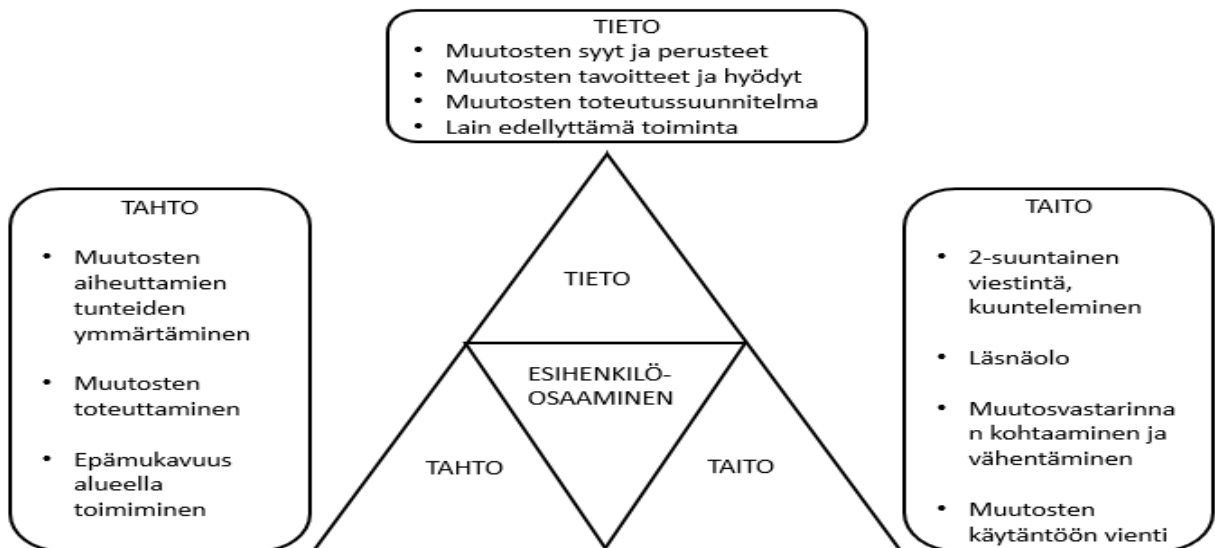
Kotter (2012) on luonut kahdeksan portaisen ohjelman, jonka pohjalta muutoksen toteutumisella on hänen mukaansa paremmat mahdollisuudet onnistua. Hyppänen (2013, 220) sanoo mallin käyvän hyvin toimintatapamuutoksiin, organisaation rakennemuutoksiin, työn sisältöjen muutoksiin ja organisaation muuttaessa uudelle paikkakunnalle. Ohjelman askelmat ovat seuraavat:

1. Muutoksen tarpeellisuuden korostaminen
2. Vahvan ryhmän perustaminen viemään muutos läpi
3. Vision ja strategian luominen
4. Viestintä muutoksesta

5. Henkilöstön osallistaminen muutokseen
6. Onnistumisten esille nostaminen
7. Muutoksessa luotujen toimintatapojen vahvistaminen ja uusien muutosten toteuttaminen
8. Uusien toimintatapojen vakiinnuttaminen

Kotterin (2012) muutosjohtamisen mallin neljä ensimmäistä vaihetta käsittelevät organisaation nykytilannetta. Kolmessa seuraavassa vaiheessa esitellään uusia toimintatapoja ja viimeinen vaihe sisältää uudet luodut toimintatavat, jotka on tarkoitus juurruttaa osaksi organisaatiokulttuuria. Muutosprosessi alkaa tunteesta, joka vahvistaa muutoksen välttämättömyyttä ja kiireellisyyttä. Ensi arvoisen tärkeää on saada henkilöstö tuntemaan muutoksen tarpeellisuus. Toisessa vaiheessa perustetaan muutostiimi, jossa tulee olla organisaation avainhenkilöitä, monipuolista asiantuntemusta, uskottavuutta ja taitoa johtaa muutos alusta loppuun. Kolmas vaihe sisältää vision ja strategian luomisen tulevaan muutosprosessiin. Selkeän vision ansiosta muutoksen läpivieminen tehostuu ja päätöksenteko helpottuu. Neljännessä vaiheessa viestitään organisaation tulevaisuudesta. Viidennessä vaiheessa henkilöstö otetaan mukaan muutoshankkeeseen ja pyritään minimoimaan mahdollisia muutosesteitä. Kuudennessa vaiheessa esitellään lyhyen aikavälin onnistumisia sekä havainnollistetaan muutoksen aikataulu, eteneminen ja tavoitteiden saavuttaminen kaikille läpinäkyväksi. Seitsemäs vaihe käsittää tehtyjen muutoksien vakiinnuttamisen ja uusien muutoksien toteuttamisen. Henkilöstön uskoa muutoksen tärkeydestä on vahvistettava koko muutosmatkan, jotta muutosprosessi saadaan vietyä asetettuun päämäärään asti. Viimeinen vaihe on uusien toimintatapojen juurruttaminen osaksi organisaation toimintaa, jotta niistä tulee pysyvä osa organisaationkulttuuria. (Kotter 2012, 37–166.)

Hyppäsen (2013) mukaan muutosten johtaminen on haasteellista. Onnistuminen vaatii selkeää muutosten perustelua ja viestintää. Tämän lisäksi henkilöstön osallistaminen on oleellista muutosten aikaansaamisessa. Muutosprosessien läpivieminen vaatii hyvän esihenkilötyön lisäksi tietoa ja tahtoa. (Hyppänen 2013, 275–276.) Aaltonen ja Juuti (2024, 168) puolestaan sanovat, että valitettavan usein organisaation johdon ongelma muutosten suunnittelussa ja läpiviemisessä on se, että johto ei ota riittävän vakavasti henkilöstön toiveita ja ideoita. Kuviossa 1 on kuvattu esihenkilöosaaminen muutosjohtamisen aikana.



Kuvio 1. Esihenkilöosaaminen muutosjohtamisessa (Hyppänen 2013, 276).

Berlin (2019) mainitsee Kotterin (2012) pohjalta, että 70 prosenttia muutoshankkeista ei saavuta sille asetettuja tavoitteita. Syyt epäonnistumiseen voivat olla työntekijöiden sitoutumisen puute, liian vähäinen johdon tuki, puutteellinen viestintä ja vastuun kantamisen vähyyys. Lisäksi johto ei aina tiedä, miten henkilöstön ajatukset ja käyttäytyminen saadaan vastaamaan uutta tilannetta. (Berlin 2019, 70.) Valpola (2023, 159) puolestaan mainitsee epäonnistumisen syiksi organisaation johdon liian optimistiset odotukset, muutosvision puuttumisen ja muutokset eivät herätä henkilöstön keskuudessa toivoa paremmasta. Juholinin (2022) mukaan muutosten epäonnistuminen ei ole sidottu yritysten kokoon tai toimialaan. Syitä epäonnistumiselle voidaan nähdä esimerkiksi valmistautumisen puute ja hidas reagointinopeus. Lisäksi toimintatapojen ja arvostuksen yhteen liittämässä voi ilmetä haasteita, kulttuurierot hankaloittavat osaltaan muutosten onnistumista. Myös erilaiset johtamis- ja viestintäongelmat sekä toimintaympäristö aiheuttavat epäonnistumista. (Juholin 2022, 261.) Toisaalta onnistuessaan muutos voi muun muassa lisätä tuottavuutta ja kehittämisshalukkuutta organisaatiossa. Henkilöstön suhtautumisella on merkittävä vaikutus muutoksen onnistumiseen. Näin ollen henkilöstö on sekä muutoksen keskeinen moottori että saman aikaisesti muutoksen kohde.

Muutosjohtaminen käsitteenä on laaja ja sen merkitys esitetään lukuisin eri tavoin riippuen tutkijasta. Usein muutosjohtaminen kuitenkin kuvataan prosessina, jossa organisaation henkilöstöä au-

tetaan sopeutumaan muutoksiin hallitusti ja suunnitellusti. Tämän tutkimuksen osalta muutosjohtamisen käsite voidaan ymmärtää riittävän selkeällä kuvauksella muutosten tarpeellisuudesta ja tavoiteltavista hyödyistä sekä erityisesti henkilöstön johtamisesta alkutilanteesta välivaiheen kautta haluttuun lopputulokseen. Tällöin muutosjohtaminen yhdistyy organisaation strategiaan, viestintään, henkilöstön johtamiseen ja käytännön toimenpiteisiin, jolloin muutos on sulava ja hallittavissa.

### **2.1.1 Johdon rooli muutoksessa**

Salminen ja Viitasalo (2023) huomauttavat, että muutoksessa johtajan työ on usein asioiden samanaikaista pohdintaa ja päätöksentekoa. Muutosjohtajan työ voi olla myös yksinäistä. Samanaikaisesti esihenkilön on sekä tuettava henkilöstöä muutoksen keskellä että kyettävä tunnistamaan oman henkilökohtaisen ajattelun kehittyminen. Lisäksi muutosta tulee vielä samanaikaisesti saattaa eteenpäin. Salminen ja Viitasalo tähdentävät, että muutoksen keskellä lähiesihenkilöiden ja ylimmän johdon ymmärrys oman työn merkityskokemukseen saattaa hämärtyä, joka puolestaan lisää epävarmuutta ja laskee muutosenergiaa. (Salminen & Viitasalo 2023, 180–182.) Hyppänen (2013) painottaa muutosten esittämisessä tahdikkuutta ja viestintää, koska työyhteisöissä tapahtuviin muutoksiin henkilöstö reagoi aina vaihtelevasti. Tästä syystä esihenkilön on tärkeää ymmärtää, että kaikki muutokset aiheuttavat työyhteisössä vahvoja tunteita. (Hyppänen 2013, 211.)

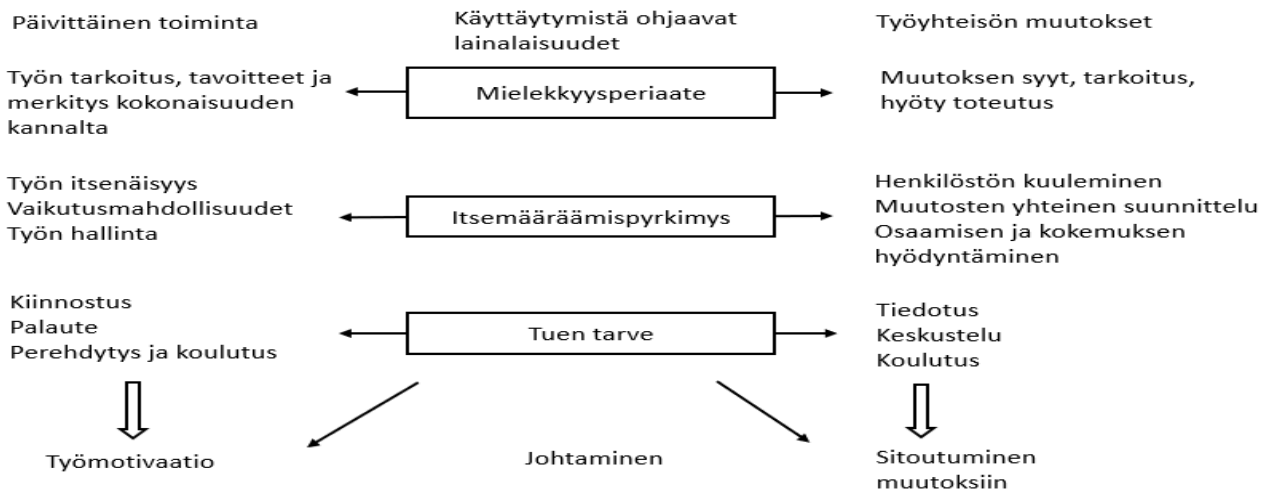
Juuti ja Salmi (2014) puolestaan muistuttavat, että myös esihenkilöt tarvitsevat tukea muutoksen läpiviemiseksi. Jos esihenkilöiden jaksaminen ja muutosenergia alkavat huveta muutoksen aikana, vaikuttaa tämä suoraan myös henkilöstön jaksamiseen ja muutosenergiaan. Muutosjohtamisessa on tärkeää huomioida keskijohdon haasteellinen asema organisaation johdon ja työntekijöiden välissä. Tästä syystä esihenkilöiden on tärkeää saada omat esihenkilöt huomaamaan työn tuomat ongelmat toteuttaessaan sekä johdon asettamia vaatimuksia että samalla huolehtiessaan omista johdettavista. (Juuti & Salmi 2014, 245.)

Muutosjohtamisesta puhuttaessa ei saa unohtaa johtamisvoimaa, mikä tarkoittaa johtajan vaikutusvaltaa johdettaviin. Vahvan johtamisvoiman omaava esihenkilö ohjaa muutosta kohti yhdessä sovittuja tavoitteita, kun puolestaan heikko johtamisvoima haittaa muutoksen toteutumista tai

edellyttää onnistuakseen ylimääräistä johtamistyötä. Koko organisaatiota tarkasteltaessa johtamisvoima on riippuvainen siitä kuinka yhtenäisesti ylin ja keskijohto asettuvat tukemaan asetettuja päämääriä. (Salminen & Viitasalo 2023, 178–182.)

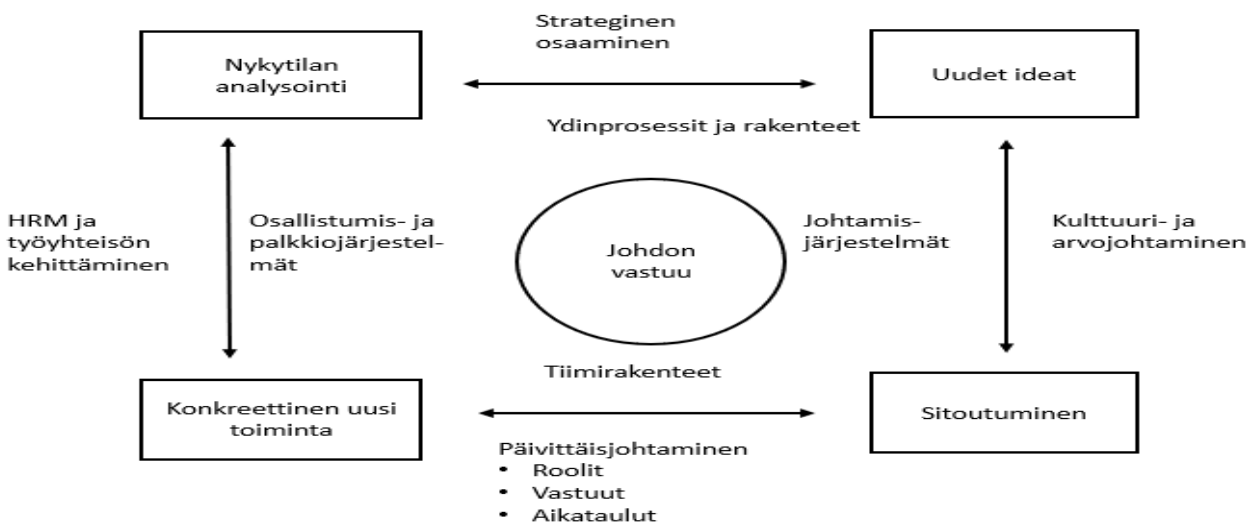
Ford, Lauricella, Van Fossen ja Riley (2021) mainitsevat, että esihenkilöt, jotka tunnistavat muutoksen onnistumiset, korostavat niitä ja etsivät keinoja huomioida pieniä saavutuksia, on suurempi todennäköisyys saavuttaa muutokselle asetetut tavoitteet. Ennen muutokseen ryhtymistä esihenkilöiden kannattaa hyödyntää tehokkaasti erilaisia kanavia. Näitä kanavia ovat muun muassa organisaation intranet, sähköposti ja ulkoiset julkaisut, joissa esihenkilö tavoittaa johdettavat viestiäkseen heille tulevasta muutoksesta. Esihenkilöt voivat myös lisätä muutoshalukkuutta erilaisten menestystarinoiden avulla, jotka omalta osaltaan korostavat ja lisäävät muutosenergiaa ja antavat tukea muutoksen läpiviemiseen. Edellä mainittujen tapojen lisäksi, esihenkilöt, jotka pohtivat ja keskusteleivat säännöllisesti muutoksesta johdettaviensa kanssa, edistävät muutoksen kestävyyttä. Muutoksen ollessa käynnissä esihenkilöiden kannattaa kiinnittää huomiota siihen, miten johdettavat näkevät ulkoisesti tapahtuvan muutoksen. Johdettavien oma motivaatio muutoksen aikana nousee sekä organisaation sisällä tapahtuvista onnistumisista että ulkopuolisten sidosryhmien kautta saaduista positiivisista palautteista. Organisaatiomuutoksen vaikutuksen osoittaminen sekä henkilöstölle että asiakkaille voi olla esihenkilöiden ja johdon yksi mahdollisuus lisätä energiaa ja tukea muutoshankkeen ympärillä. (Ford ym. 2021.)

Kuitenkin yhtenä muutosten perusongelmana voidaan pitää sitä, miten esihenkilöt onnistuvat viestimään ja kuvaamaan muutosten tarkoitukset ja tavoitteet, koska henkilöstön on vaikea työkennellä sellaisen asian puolesta, joiden merkitystä he eivät ymmärrä. Tätä ihmisen käyttäytymistä säätelevää niin sanottua mielekkyyssperiaatetta ei voi liikaa painottaa esihenkilötyössä eikä varsinkaan muutosjohtamisessa. (Järvinen 2016.) Aaltosen ja Juutin (2024) mukaan muutoksen suunnittelijoilla on lähtökohtaisesti tarkoitus tehostaa työtä, luoda synergiaa ja kustannussäästöjä, parantaa laatua ja vahvistaa organisaation markkina-asemaa. Kuitenkin usein muutos tulee organisaation henkilöstölle järkytyksenä ja sokkina. (Aaltonen & Juuti 2024, 163.) Kuviossa 2 on selvennetty ihmisen käyttäytymistä ohjaavia lainalaisuuksia.



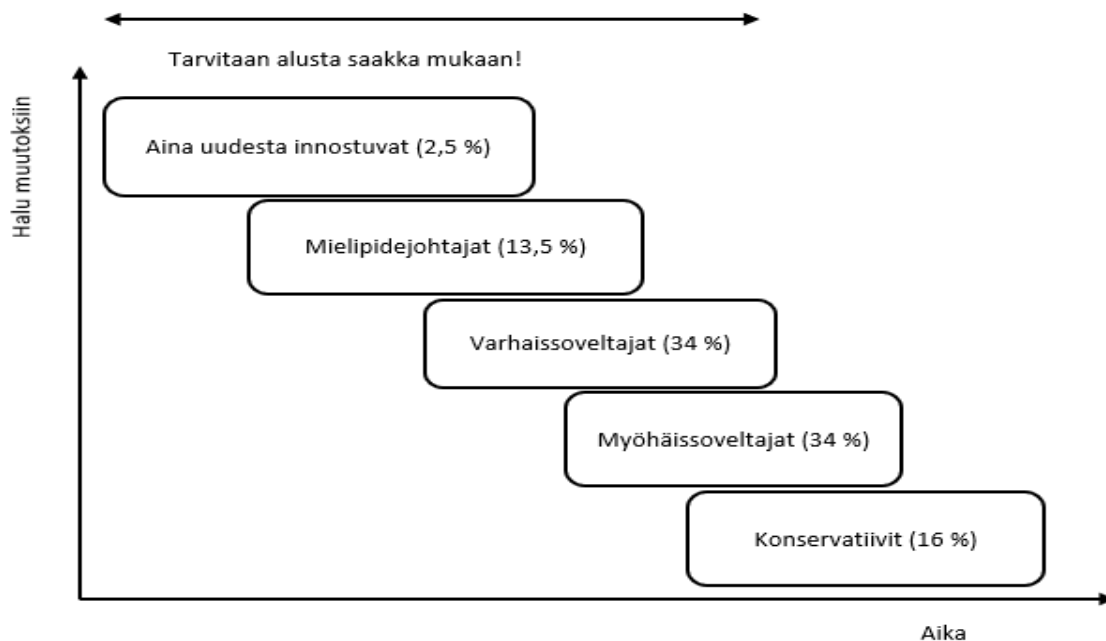
Kuvio 2. Ihmisen käyttäytymistä ohjaavat lainalaisuudet (Järvinen 2016).

Kuvioon 3 on puolestaan havainnollistettu vaiheistettu ja prosessinomainen siirtymä muutoksessa. Kuviossa muutoshasteiden tunnistamisesta siirrytään uusiin ideoihin ja käyttäytymistason muutokseen, kun todellisuudessa muutokset ovat usein toistuvia tapahtumasarjoja. Vaikka organisaation muutos koskettaa jokaista organisaatioon kuuluvaa, on loppupelissä organisaation johto vastuussa muutosprosessin onnistuneesta lopputuloksesta. (Lehtonen, Saarni & Kinnunen 2023, 232.) Canterino, Cirella, Piccoli ja Shani (2020, 42) täydentävät Yuklin (2006) pohjalta, että organisaatiojohtajat kantavat vastuun muutoksesta ja muutosstrategioiden kehittämisestä, käytäntöönpanosta ja seurannasta. Ford ja muut (2021) puolestaan kiteyttävät, että esihenkilön tarjoama tuki on välttämätöntä organisaatiomuutokselle.



Kuvio 3. Muutosjohtamisen malli (Lehtonen, Saarni & Kinnunen 2023, 232).

Henkilöstön muutoshalukkuus vaihtelee paljon muutoksen laajuudesta, ajankohdasta ja aiheesta. Etenkin perinteisissä organisaatioissa on monia toimintatapoja, jotka ennen olivat toimivia ja perusteltuja. Maailman muuttuessa nämä toimintatavat menettävät usein merkityksen, mutta vanhaa toimintatapaa toistetaan silti rutiininomaisesti. (Aaltonen & Juuti 2024, 171.) Kuvioon 4 on kuvattu ihmisten muutoshalukkuus. Valpola (2004) toteaa, että muutoksen edetessä vaiheittain vain harva innostuu muutoksesta heti. Tällöin esihenkilön on tärkeää löytää niin sanottuja mielipidejohtajia, jotka vaikuttavat ja edesauttavat muutoksen hyväksyntää ja läpiviemistä omassa verkostossaan. Näin ollen on myös kannattavaa muodostaa varhaissoveltajien pilottiryhmä, jotka puhuvat muutoksen puolesta ja testaavat uusia toimintatapoja. Kolmea ensimmäistä ryhmää seuraavat myöhäissoveltajat ja konservatiivit. (Valpola 2004, 47–48.)



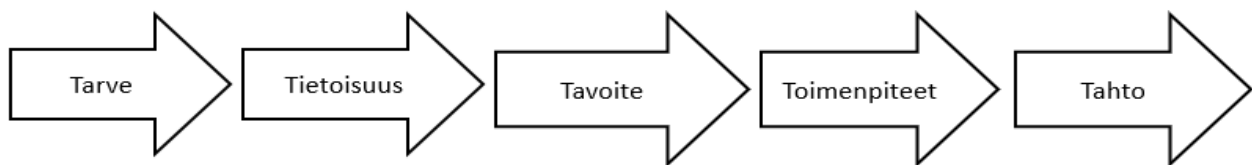
Kuvio 4. Muutokseen mukaan lähteminen (Valpola 2004, 48).

### 2.1.2 Muutosprosessin vaiheet ja johtamismallit

Toimintaympäristöjen muuttuessa ja organisaation eri muutosprosesseissa toimintamallien tulee myös muuttua. Vanhassa toimintatavassa pidättäytyminen estää muutoksen tuoman uuden tavan opettelemisen ja omaksumisen. Näin ollen reagointi muutokseen vaatii osaltaan ajattelutavan muuttumista. Organisaatioiden tulee huomioida tämä muutosprosessien suunnittelussa, koska

ketteryydellä, joustavuudella ja uusiutumiskyvyllä on oleellinen merkitys ajassa pysymisessä ja menestymisessä. Vertaisoppiminen ja vuorovaikutus vahvistavat uuden asian ja tiedon nopeampaa omaksumista. (Salonen 2017, 53–54.) Lisäksi organisaation viestinnällä on yhteys ihmisten sitoutumiseen ja työhyvinvointiin ja sitä kautta syntyviin tuloksiin (Juholin & Rydenfelt 2023, 431).

Muutosjohtamisen malleja tarkasteltaessa Lewinin (1947) luoma malli on ensimmäinen, johon myöhemmät perustuvat. Pirinen (2023, 15) toteaa, että muutos kannattaa esittää henkilöstölle prosessina, vaihe vaiheelta. Aaltosen ja Juutin (2024, 171) mukaan henkilöstölle muutoksen hyväksyminen on harvoin rationaalisten perustelujen varassa. Salminen ja Heiskanen (2009, 18) ovat luoneet 5T-mallin muutoksen tueksi. Salminen ja Viitasalo (2023) selostavat mallin koostuvan tarpeesta, tietoisuudesta, tavoitteesta, toimenpiteestä ja tahdosta. Mallin ensimmäinen vaihe vaatii muutostarpeen aidon ymmärtämisen. Mallin toinen vaihe käsittää nykytilan hahmottamisen lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Kolmannessa vaiheessa määritellään muutoksen päämäärä ja tavoitetila. Neljäs vaihe sisältää konkreettiset toimenpiteet, jolla muutos voidaan saavuttaa. Viidesvaihe on tahtotilan vahvistaminen ja muutosprosessiin sitoutuminen. (Salminen & Viitasalo 2023, 169–171.) Kuviossa 5 on esitetty 5T-malli, jonka osat toimivat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa muutoksen aikaan saamiseksi.



Kuvio 5. 5T-malli muutoksen tueksi (Salminen & Heiskanen 2009, 18).

Stenvall ja Virtanen (2007) jakavat muutosprosessin suunnittelu- ja toteutusvaiheeseen. Ensin laaditaan yksityiskohtainen ja kattava suunnitelma, jossa ennakoidaan tulevat toimenpiteet. Suunnittelu kannattaa tehdä huolellisesti ja perusteellisesti, jolloin voidaan jakaa työtehtävät ja aikatauluttaa muutosprosessin eteneminen. Perusteltua on myös verrata nykyistä ja tavoiteltua tilaa toisiinsa. Toteutusvaihe puolestaan pitää sisällään konkreettiset tekemiset. Tämä vaihe ratkaisee onnistumisen tason. Ongelmia saattaa ilmetä, jos toteutusvaiheeseen siirrytään, vaikka suunnitteluvaihe on vielä kesken. Ennakoinnin puute ja kaaos ovat silti yleisiä toteutusvaiheessa, ja hyväkään suunnitelma ei estä asioita muuttumasta suunnitteluvaiheen jälkeen. Tämä on vain hyväksyttävä osana muutosprosessia. (Stenvall & Virtanen 2007, 46–53.)

Uusikylä ja Jalonen (2023, 52) uskovat, että muutosprosessilla ja sen johtamisella voidaan huomattavasti vaikuttaa suorituksiin ja vaikutuksiin. Uusikylä ja Jalonen (2023, 58) lisäävät, että muutosprosessin tulee olla sellainen, että ne vievät uudistusta toivottuun suuntaan. Stenvall ja Virtanen (2007) jatkavat, että muutoksen uskottavuus kasvaa sitä mukaan, kun asetettujen tavoitteiden toteutustapa on selvillä. Organisaatiomuutoksen kokonaisvaltainen toteuttamista kuvaamaan luodut mallit luokittelevat muutosprosessin usein neljään tai vielä useampaan vaiheeseen. (Stenvall & Virtanen 2007, 46–53.) Taulukossa 1 on esitetty yhteenveto muutosprosessista.

Taulukko 1. Muutosprosessin vaiheet ja niiden funktiot (Nyholm 2008, 62).

Muutosprosessin vaiheet	Vaiheiden funktiot
Tarve	Toimintaympäristön tai organisaation muuttuneiden olosuhteiden havaitseminen Muutostarpeen analysointi ja asettaminen Vaihtoehtojen punninta ja analyysi muutoksen välttämättömyydestä Tarpeen perustelu Muutoksen implementoinnin valmiuden varmistaminen organisaation eri tasojen ja tahojen osalta Tyytymättömyyden varmistaminen nykytilan osalta, ymmärryksen luominen siitä Muutostarpeen kommunikointi laajasti kaikilla organisaation tasoilla
Tavoite	Selkeiden ja saavutettavien tavoitteiden asettaminen Tavoitteiden tunnettuuden varmistaminen organisaation kaikilla tasoilla Suunnitelmien laadinta ja asettaminen Muutoksessa mukana olevien toimijoiden ja yksilöiden roolien selkeyttäminen Päätöksistä ja suunnitelmista tiedottaminen ja informointi Resurssien varmistaminen toteutukseen
Toteutus	Muutoksen johtaminen Muutoksen tukeminen Henkilöstön asenteisiin vaikuttaminen prosessien kautta Mahdollisten epäilyjen ja epävarmuuden hälventäminen kommunikaation ja keskustelun kautta Irrationaalisten elementtien hallinta Tarvittaessa koulutus, neuvonta, valmennus jne.
Vakiinnutus	Muutoksen vakiinnutus osaksi organisaation normaalia toimintaa

Stouten, Rousseau ja De Cremer (2018, 90–91) puolestaan ovat kuvanneet muutosjohtamismallien prosessien eri vaiheet tavalla, joka on esitettyinä taulukossa 2.

Taulukko 2. Ohjailevien muutosmallien yhteenveto (Souten et al. 2018, 90-91).

Yhteenveto muutosvaiheista	Lewin (1948)	Beer (1980, 2009)	Cooperrider & Srivastva (1987) AI	Judson (1991)	Kanter et al. (1992)	Kotter (1996, 2012)	Hiatt (2006) ADKAR
Tilaisuus tai ongelmatilanne	Vapauttaminen	Mobilisoi sitoutuminen muutokseen liiketoiminta-ongelman yhteisen diagnoosin avulla	Löytö	Organisaation analysointi ja muutoksen suunnittelu	Analysoi organisaatiota ja sen muutostarpeita Luo kiireellisyyden tunnetta	Luo kiireellisyyden tunne	Tietoisuus
Ohjaava muutoskoalitio					Poliittinen sponsorointi linjassa	Muodostaa voimakkaan ohjaavan koalition	
Visio	Siirtäminen	Kehittää yhteinen näkemys siitä, miten järjestää ja hallita kilpailukykyä	Unelma		Luoda yhteinen visio ja suunta Erillään menneisyydestä		

Visiosta keskusteleminen		Edistää konsensusta uudesta visiosta, pätevyttä sen toteuttamiseen ja yhteenkuuluvuutta sen eteenpäin viemiseen		Kommunikointi muutoksesta	Vahvan johtajan roolin tukeminen	Visiosta keskusteleminen	
Mobilisoi energiaa muutokseen		Levitä elvyttämistä kaikille osastoille työntämättä sitä ylhäältä	Malli	Vaadittujen käyttäytymismuutosten hyväksyminen	Laadi toteutus-suunnitelma		Halu
Valtuuttaa muut toimimaan			Kohtalo	Alkuvaiheen siirtyminen vallitsevasta tilanteesta uuteen tilanteeseen	Kommunikoi, ota ihmisiä mukaan ja ole rehellinen	Anna muille mahdollisuus toimia vision mukaisesti	

Taulukko 2 jatkuu seuraavalla sivulla.

Taulukko 2. Ohjailevien muutosmallien yhteenveto (Souten et al. 2018, 90-91).

Yhteenveto muutosvaiheista	Lewin (1948)	Beer (1980, 2009)	Cooperrider & Srivastva (1987) AI	Judson (1991)	Kanter et al. (1992)	Kotter (1996, 2012)	Hiatt (2006) ADKAR
Kehittää ja edistää tietämystä ja kykyä							Tieto, taito
Lyhyen aikavälin voitot ja positiivinen vahvistaminen						Suunnittele ja luo lyhytaikaisia voittoja	Vahvistus
Seuraa ja vahvista muutosprosesseja	Uudelleen jäädytä	Tarkkaile ja säädä strategioita vastauksena elvytysprosessin ongelmiin			Kehittää mahdollistavia rakenteita	Vakiinnuttaa parannukset ja tuottaa lisää muutoksia	
Institutionalisoim� muutos		Institutionalisoim� elvytyksen muodollisten politiikkojen, järjestelmien ja rakenteiden avulla		Uusien olosuhteiden vakiinnuttaminen ja muutoksen edistämisen institutionalisoim�seksi	Vahvistaa ja institutionalisoim� muutosta	Institutionalisoim� uusia lähestymistapoja	

Herold ja muut (2008) tuovat esille Lewin (1947) pohjalta, että muutosprosessiin kuuluu kolme vaihetta, jotka ovat vapauttaminen, siirtäminen ja uudelleenjäädymtämisen. Burnes (2004b) kirjoittaa Lewinin uskoneen, että vaiheessa 1 ihmisen käyttäytymisen vakaus oli tasapainossa, jota tuki monimutkainen hallitsevien ja hillitsevien voimien kenttä. Lewin koki, että tämä tasapaino tuli ensin rikkoo, jotta uusi käyttäytymismalli voitiin onnistuneesti omaksua vanhan tilalle. Vaihe 2 on siirtäminen, jossa pyrkimyksenä on tarkastella kaikkia mahdollisuuksia kokeilun kautta, jotta tunnustetaan parhaiten käytettävissä olevat vaihtoehdot. Vaiheessa 3 uudelleenjäädymtksellä pyritään vaikuttamaan saavutettu muutos, jotta uudet käyttäytymismallit pääsevät juurtumaan ja luisumista vanhaan ei tapahtuisi. (Burnes 2004b, 887.)

Burnes (2004b) kiteyttää, että suunnitellut ja suunnittelemattomat muutokset eivät ole kilpailijoita keskenään eivätkä toisiaan poissulkevia. Ennemminkin niitä voidaan pitää liittolaisina, joista jokainen sopii tiettyyn muutostilanteeseen. (Burnes 2004b, 899.) Bamford ja Forrester (2003) puolestaan totesivat, että ei ole niin sanotusti yhtä oikeaa tapaa hallita muutosta. Tällöin esihenkilöiden on keskeistä ymmärtää, mitä muutoksella halutaan saavuttaa, missä kontekstissa organisaatio toimii sekä mitkä ovat erilaisten muutostapojen vahvuudet ja heikkoudet.

### 2.1.3 Henkilöstön osallistaminen muutosprosessissa

Pahkin ja Vesanto (2013) muistuttavat, että organisaatiomuutoksia ei toteuta pelkästään vain organisaation ylin johto, vaan niiden läpi viemiseen tarvitaan kaikkien panosta. Henkilöstö ei ole pelkästään muutokseen sopeutuja tai passiivisessa osassa muutosprosessia, sillä henkilöstö huolehtii omasta työkyvystä, hyvinvoinnista ja osaamisen kehittämisestä. Myös vuoropuhelu ja palautteen antaminen omalle esihenkilölle ja organisaation johdolle ovat henkilöstön keino vaikuttaa muutosprosessin kulkuun. Lisäksi henkilöstön kannattaa mahdollisuuksien mukaan osallistua muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen, jolloin he omalta osaltaan osallistuvat muutoksen juurruttamiseen, joka puolestaan tukee heitä itseään sitoutumaan muuttuneeseen tilanteeseen ja organisaation uusiin toiminta- ja työtapoihin. (Pahkin & Vesanto 2013, 6.)

Organisaatiotoiminnassa on alettu korostamaan tavoitetta muuttaa johtamista ja yhteistyökulttuuria enemmän vuorovaikutteisempaan, keskustelelevampaan ja ihmisten toimintaa korostavampaan suuntaan. Osallistaminen, osallisuus, osallistuminen ja valtuuttaminen liittyvät läheisesti toisiinsa, vaikka ilmenevät eri tavoin eri näkökulmista ja organisaatioasemista tarkasteltuna.

Osallisuudessa osallistujan aktiivinen rooli korostuu ja osallisuuden kokeminen tai kokemattomuus työyhteisön toiminnassa ilmenevät. Osallistavaan johtamistapaan kuuluvat työyhteisön jäsenten valtuuttaminen ja päätöksentekoon mukaan ottaminen. Osallistaminen nähdään enemmän ulkopuolelta tulevana ohjauksena ja johtamisena, ja välillä siihen liittyy osallistumaan pakottamista. Loppujen lopuksi osallistaminen pyritään näkemään positiivisena asiana, minkä takia osallistujilta odotetaan aktiivista ja aloitteellista osallistumista. (Pakkala 2012, 59–62.)

Myllymäki (2018) mieltää muutokseen mukaan lähtemisen helpommaksi, jos henkilön omat ja organisaation tavoitteet yhtenevät. Muutokseen mukaan lähteminen vaatii myös oman mukavuusalueen ulkopuolelle siirtymistä. Muutosprosessissa asiat aina muuttuvat ja muutoksella on myös vaikutusta asioihin joihin muutosta ei tarkoitettu kohdistettavan. (Myllymäki 2018, 20–22.) Hackselius-Fonsén ja Similä (2017, 19) puolestaan mainitsevat, että mitä sitoutuneempi henkilö on muutosta edeltävään tilanteeseen, sitä vaikeampaa muutosprosessin läpi käyminen hänelle on. Sirola, Haapakangas, Lahtinen ja Ruohomäki (2022) tähdentävät vuorovaikutuksen merkitystä, sillä yksi yleinen haaste organisaatiomuutoksissa on vähäinen dialogi ja muutosten toteutus erillisenä projektina. Tämä johtaa helposti henkilöstön vaikeuteen ymmärtää muutoksen perimmäinen tarkoitus. (Sirola ym. 2022, 20.)

## 2.2 Viestintä muutoksessa

Juholin (2022) sanoo viestinnän olevan muutosvoima, joka viitoittaa kohti organisaation asettamia tavoitteita. Hyvin hoidettu viestintä luo turvaa henkilöstölle muutoksen keskellä. Lisäksi sitä voidaan pitää kannattavan organisaation elinehtona. Hyvin hoidettu organisaatioviestintä on melkein huomaamatonta. Huonosti hoidettu viestintä puolestaan aiheuttaa enemmän kysymyksiä kuin antaa vastauksia. Tämän lisäksi se aiheuttaa henkilöstön keskuudessa hämmennystä ja epätietoisuutta. Näin ollen muutoksen keskellä oleva organisaatio tarvitsee johtajuutta. Johtajuus on erityisesti ihmisten johtamista, jossa viestintä ja vuorovaikutus ovat merkittävässä asemassa. (Juholin 2022, 18, 46, 150.)

Raento (2016, 45) mieltää johtamisen ammatiksi, jota esihenkilöiden tulee vuodesta toiseen opetella. Piha (2015) puolestaan rinnastaa johtamisen kommunikaatioon. Ahlrothin (2017) näkemys on, että viestintä ei ole ainoastaan yksi osa esihenkilön kyvykkyydestä, vaan johtaminen rinnastetaan kiinteästi viestintään. Johtajan voidaan katsoa olevan niin hyvä työssään kuin on viestijänä. Esihenkilötyö koostuu vuorovaikutustilanteista ja tavoitteellisesta vaikuttamisesta johdettaviin. Lisäksi esihenkilötyö on sanallista ja sanatonta viestintää sekä johtamista omalla esimerkillä sekä sanoin että teoin. (Ahlroth 2017.) Viestintää voidaan pitää merkittävimpana vaikuttamisen välineenä Heiskasen ja Lehikoisen (2010, 105) mukaan.

Pirinen (2023) tarkastelee esihenkilötyötä vaikuttamisen ja viestinnän kautta. Viestinnällä on tiivis yhteys luottamukseen esihenkilön ja johdettavan välillä. Esihenkilö ansaitsee luottamuksen vuorovaikutuksen ja tekojen kautta. Muutosprosessin aikana esihenkilön rooli korostuu viestinnässä. Esihenkilön ollessa itse motivoitunut muutokseen viestii hän omassa puheessaan, käyttäytymisensä ja toiminnassaan muutoksen myönteisyydestä. Tällöin muutoksen hyväksyminen johdettavien keskuudessa on todennäköisempää ja muutoksen läpivieminen onnistuu helpommin. (Pirinen 2023, 239.)

Viestinnän merkitys organisaatiomuutoksien onnistumisissa on tiedostettu jo kauan ja sitä pidetään tärkeänä elementtinä muutosvalmiuden rakentamisessa, epävarmuuden vähentämisessä ja sitoutuneisuuden vahvistamisessa (Armenakis, Harris & Mossholder 1993). Caldwellin (1993) mukaan viestintä voidaan ajatella työkaluna, jonka avulla tiedotetaan, osallistetaan ja motivoidaan

henkilöstöä osallistumaan muutosprosessiin. Matos Marques Simoes ja Esposito (2014, 325) puolestaan huomauttavat, että viestintä ei suinkaan ole pelkästään sanallista tai kirjallista tuotosta vaan se sisältää lisäksi eleitä, toimintaa ja käyttäytymistä. Kuitenkin juuri viestintää kritisoidaan useimmiten eniten muutosta tarkasteltaessa.

Viestintä saa helposti organisaatiomuutoksissa kriittistä palautetta, koska henkilöstö kokee, ettei viestintä ole riittävän avointa ja eikä heille anneta riittävästi tietoa. Näin ollen viestinnän tulisi olla lähtökohtaisesti yhteisen ymmärryksen synnyttämistä. Esihenkilön tulee keskustella johdettavien kanssa aktiivisesti ja huomioida muutos eri näkökulmista. Tällöin johdettaville tulee tunne, että heitä on riittävästi kuultu ja tämän takia heille alkaa hahmottumaan muutokselle asetettu tavoite ja päämäärä. Viestinnällä ja vuorovaikutuksella helpotetaan lisäksi asioiden ymmärtämistä ja lisäävät yhteenkuuluvuuden tunnetta. Muutoksen keskellä kaikkien on helpompi työskennellä, kun on yhteisiä kokemuksia ja onnistumisia, joista henkilöstö voi keskenään keskustella. (Pirinen 2023, 239.) Ponteva (2012, 106–107) täydentää, että esihenkilöiden tulee viestiä johdettavilleen säännöllisesti muutoksiin liittyvistä asioista, vaikka mitään uutta muutosprosessissa ei olisi tapahtunutkaan. Tämän lisäksi viestinnän toistoon tulee kiinnittää erityistä huomiota.

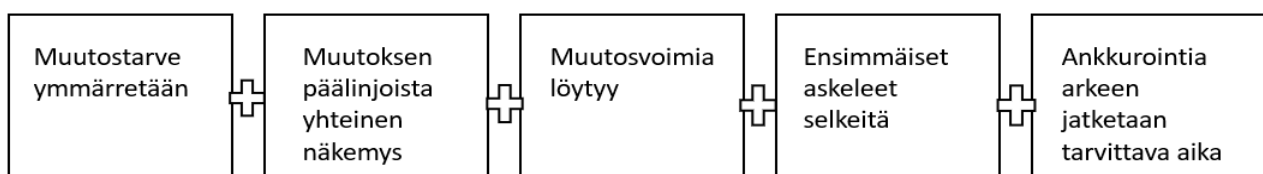
Myös muutosviestinnän selkeyteen ja ulkoasuun tulee organisaatioissa kiinnittää huomiota. Seuraavaksi on listattu keinoja, miten muutosviestinnän väärin tulkitsemista voidaan organisaatiossa ehkäistä. Oleellista Myllymäen (2018) mukaan muutosviestinnässä on se, että viestitään ajoissa tulevasta muutoksesta. Henkilöstölle tulee selkeästi kertoa, mitä tapahtuu, millä aikataululla ja miksi muutos on tarpeellinen. Useat ihmiset pohjaavat päätökset ja mielipiteet faktojen pohjalle. Tästä syystä on tärkeää kertoa rehellisesti syyt muutokselle ja siihen liittyvät mahdolliset riskit. Lisäksi muutos aiheuttaa aina henkilöstössä pohdintaa. Näin ollen henkilöstölle on annettava mahdollisuus esittää kysymyksiä muutoksesta. Vastaamalla ytimekkäästi, totuudenmukaisesti ja selkeästi esille nousseihin kysymyksiin ja huolenaiheisiin, henkilöstön tulevaisuudenkuva selkeytyy ja muutostahto voimistuu. (Myllymäki 2018, 67.)

Organisaation viestiessä muutoksesta on tärkeää pohtia, missä järjestyksessä henkilöstölle kerrotaan muutoksen perusteluista ja vaikutuksista. Henkilöstö janoaa tietää nopeasti, miten muutos vaikuttaa heihin. Loogisesti etenevässä viestinnässä siirrytään laajasta kuvasta kohti yksityiskohtia.

Esimerkiksi ensin tiedotetaan muutoksen vaikutuksista koko organisaation toimintaan. Tästä siirrytään tiedottamaan muutoksen vaikutuksia osasto tasolla ja viimeisenä käsitellään tiimi- ja yksilö-taso. Kysyvässä tiedottamisessa puolestaan edetään kuulijoiden kannalta tärkeimmästä tiedosta kohti yleistä tietoa. Tällöin aloitetaan tiedosta, joka koskettaa yksilöä muutoksen keskellä. Sen jälkeen tiedotetaan muutoksen perusteluista ja tärkeydestä organisaation näkökulmasta sekä miten muutokset vaikuttavat organisaatiota ympäröivään ympäristöön. (Valpola 2023, 233.)

### 2.2.1 Muutosviestinnän tarkoitus

Valpola (2023) mieltää viestinnän tarkoituksiksi muutoksissa toivon luomisen ja selkeyttämisen. Viestinnän avulla tuodaan henkilöstölle esille tosiasiat ja sen hetkinen tilannekuva. Lisäksi esitellään näkemys tulevaisuuden suunnitelmista. Viestinnällä pyritään myös selkeyttämään henkilöstölle esille nousseita kysymyksiä, joihin mahdollisuuksien mukaan annetaan vastauksia. Näin toimimalla henkilöstön turvallisuuden tunne vahvistuu ja tämä auttaa yksilöä sietämään paremmin hetkellistä epävarmuutta tulevasta. Onnistunut viestintä ylläpitää tietoisuutta organisaation keskeisistä asioista muutosprosessissa. (Valpola 2023, 27–28.) Kuviossa 6 on havainnollistettu onnistuneen muutoksen viisi toisiaan tukevaa elementtiä. Yhden elementin puuttuminen hankaloittaa koko ketjun toteutusta, jonka seurauksena koko muutos itsessään vaikeutuu.



Kuvio 6. Onnistuneen muutoksen viisi elementtiä (Valpola 2023, 28).

Juholinin (2022) mukaan viestintä ja vuorovaikutus ovat ihmisen luonnollisia ominaisuuksia inhimillisen toiminnan ohella. Viestintä mielletään pakolliseksi sekä yksilön että organisaation näkökulmasta. Sen avulla välitetään viestejä, joista syntyy pohdintaa, tunteita ja tekoja. Lisäksi niiden avulla voidaan vaikuttaa ajatteluun, asenteisiin, arvoihin ja tekoihin. Verbaalinen viestintä vaatii kieltä osakseen, mutta nonverbaalisessa viestinnässä toimitaan ja vaikutetaan ilmeiden, eleiden, äänien ja kehon kielen keinoin. Usein sanattomalla, visuaalisella ja auditiivisella viestinnällä voi olla huomattava painoarvo. (Juholin 2022, 26.)

Heiskanen ja Lehikoinen (2010, 17) puolestaan kiteyttävät viestinnän organisaation ydintoiminaksi, joka muutostilanteissa kasvattaa entisestään merkitystään luoden pohjan organisaation toiminnalle ja menestykselle. Muutosviestinnän tarkoitus on sekä muutostahdon kasvattaminen ja ylläpitäminen että muutosvastarinnan vähentäminen. Muutosviestintä on lähtökohtaisesti monikanavaista tiedottamista. Näin ollen viestintä ei ole pelkästään sanallista, vaan kirjallisella viestinnällä on oma merkittävä osuutensa muutoksen läpiviemisessä. Kirjallisen viestinnän osuus korostuu, mitä suuremmasta organisaatiosta on kysymys. Oleellista on se, että pelkän kirjallisen viestinnän varaan muutosta ei kannata jättää. (Myllymäki 2018, 13, 70.) Näin ollen organisaation muutosviestinnässä tulee hyödyntää sekä suullisen että kirjallisen viestinnän keinoja.

Viestintä voi olla joko yhdensuuntaista tai molempiin suuntaan kulkevaa. Yksisuuntainen viesti menee lähettäjältä vastaanottajalle ilman, että siihen annetaan palautetta. Molempiin suuntiin kulkevassa viestinnässä puolestaan on kaksi toistuvaa prosessia. Ensin lähettäjä lähettää viestin vastaanottajalle, jonka jälkeen vastaanottaja lähettää oman vastauksen takaisin. (Wang, Li, Liang, Ye & Ge 2018, 107.) Juholin (2022, 261) huomauttaa, että mitä suuremmasta muutoksesta organisaatiossa on kysymys, sitä enemmän viestintää tarvitaan eri muodoissa niin yksisuuntaista kuin vuorovaikutteista.

Heiskanen ja Lehikoinen (2010, 19) pohtivat, miksi muutosviestinnästä puhutaan omana viestinnän osa-alueena, vaikka tänä päivänä viestintä lähtökohtaisesti käsittää aina jonkin organisaatiossa käynnissä olevan muutoksen viestintää. Viestinnän tavoitteena on selkeyttää henkilöstölle muutoksen perimmäinen tarkoitus, muutoksen tarpeellisuus ja mihin muutoksella organisaatiossa pyritään. Toisaalta viestinnän tarkoitus on henkilöstön asiantuntemuksen ja osaamisen valjastaminen muutoksen toteuttamiseen ja loppuun saattamiseen. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 20.) Viestintää tarvitaan lisäksi organisaation muutosstrategian sisäistämiseen, jotta jokainen henkilöstön jäsen osaa soveltaa sitä omassa työtehtävässään. Strategian viestiminen muutostilanteissa on erityisen tärkeää, koska sen avulla katkaistaan huhut ja väärät olettamukset. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 103.)

### **2.2.2 Vuorovaikutuksen merkitys**

Hyppänen (2013, 283) mieltää vuorovaikutuksen haluksi tehdä yhteistyötä, kuunnella, keskustella, arvostaa, havainnoida sekä erilaisuuden sietämisen ja ongelmien ratkomisen yhdessä. Salosen

(2017) mukaan vuorovaikutusta on mahdotonta määritellä tai lukita. Vuorovaikutus muuttuu alati ja sen sisältöön vaikuttaa sen hetkinen tilanne ja olosuhteet. Tämä lisää vuorovaikutuksen monimuotoisuutta ja korostaa empatiaa ja kärsivällisyyttä. Myös kuuntelemisen taito ja kunnioitus korostuvat. Terve ja toimiva vuorovaikutus pohjautuu vastavuoroiseen luottamukseen ja arvostukseen. Myös yhteinen ymmärrys ja merkitys voimistuvat viestinnän tukemana. Aidon vuorovaikutuksen rakentaminen ja ylläpitäminen onnistuu vain intuitiivisen prosessoinnin avulla. Tämä sisältää sanattoman viestinnän, pienet mikroilmeet ja -eleet sekä tunnesignaalit. (Salonen 2017, 37–38.)

Jokainen lähettää tietoisesti ja tiedostamattaan näitä sanomattomia viestejä ja eleitä. Muutostilanteissa niiden lähettäminen ja tulkitseminen voimistuvat ja korostuvat. Hyppänen (2013) toteaa, että viestintä- ja vuorovaikutustaidot sekä johtajuus ovat olennainen osa esihenkilötyötä, koska niiden avulla johdettavia ohjataan kohti asetettuja tavoitteita. Organisaatiotoiminta vaatii sujuvaa tiedon kulkua ja yhteistoimintaa sekä yhdessä sovittuja pelisääntöjä. Toimivassa työyhteisössä avoin ilmapiiri ja vuorovaikutus sekä luottamus huokuvat organisaatiosta ulospäin. Toimivan vuorovaikutuksen avulla henkilöstö oppii ja kehittyy nopeammin. Esihenkilö pystyy parantamaan avointa vuorovaikutusta korostamalla johdettavien perustehtäviä, hyödyntämällä monipuolisesti eri viestintätapoja, kyselemällä ja arvioimalla vuorovaikutuksen toimivuutta. (Hyppänen 2013, 37–38.)

Viestinnällä lisätään ymmärrystä muutosta kohtaan ja osallisuutta muutoksen suunnitteluun ja käytäntöön saattamisessa. Erilaiset muutostilanteet ilmentävät viestintäkulttuurin ja -osaamisen sen hetkisen tason, koska muutoksen aikaansaaminen on loppujen lopuksi henkilöstön johtamista ja heidän välistä vuorovaikutusta. (Juholin 2022, 261.) Herättävänä tekijänä voidaan organisaatiossa pitää sitä, jos kukaan henkilöstöstä ei kommentoi muutosta. Tällöin organisaatio on saattanut menettää aidon keskusteluyhteyden ja vuorovaikutuksen tai työntekijät pelkäävät leimautumista hankalaksi. (Juholin 2022, 262.)

Järvinen (2014) luettelee viisi keinoa tehostaa organisaation vuorovaikutusta. Ensimmäiseksi on ymmärrettävä, että tehokas vuorovaikutus rakentuu kaikkien aistien pohjalle, jolloin sanalliset, keuholliset ja tunneviestit tulee huomioida. Toiseksi vuorovaikutus on yhteisen tietoisuuden luomista,

jossa tosiasiat erotetaan uskomuksista. Kolmanneksi esihenkilön tulee kysymyksiensä avulla aktiivisesti johdettavia työskentelemään tehostetusti. Neljänneksi tilannetaju esihenkilön ja johdettavan välillä mahdollistaa molempien puolisen ymmärretyksi tulemisen ja luo tilaa suoralle ja rehelliselle dialogille. Viides keino tehokkaan vuorovaikutuksen aikaansaamiseksi on, jossa esihenkilön kannattaa pyrkiä muuttamaan tilanteen mukaan asioita realistisiin ja oikeisiin mittasuhteisiin väärinymmärrysten välttämiseksi. (Järvinen 2014, 159.)

Viestinnänkeinoja on monia. Olennaista on se, että viestintä saa aikaiseksi vuoropuhelua. Henkilöstö kaipaa kysymyksiinsä vastauksia, jolloin asioista tulee keskustella riittävästi ja henkilöstön luottamus organisaation johtoa kohtaan vahvistuu samalla kuin omaan osaamiseensa. Näin viestinnän vuorovaikutteisuus toteutuu parhaalla mahdollisella tavalla. Organisaation kulttuurin ollessa terve ja turvallinen, henkilöstö pystyy rauhasessa keskittymään omaan työhönsä. Epäselvyys ja epätietoisuus helpottuu viestinnän ja vuorovaikutuksen avulla. (Valpola 2023, 34.) Dialogin luomista organisaatiossa edesautetaan luottamuksen vahvistamisella ja läpinäkyvyyden rakentamisella sekä henkilökohtaisella viestinnällä ja vuorovaikutuksella (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 122). Pitkään jatkunut epätietoisuus muutostilanteissa laskee henkilöstön työiloa, rohkeus heikentyy, organisaatio menettää toimintakykynsä ja niin sanotut avainhenkilöt alkavat hakeutua muualle töihin (Juholin 2022, 263).

Valpolan (2023) mukaan oleellista on tiivis keskustelu, luonteva kysymysten esittäminen ja kuunteleminen. Tiedon hankkiminen ja osaamisen jakaminen lisää oppimista ja ymmärtäminen puolestaan sitouttaa henkilöstöä vahvemmin organisaatioon. Ideoinnin avulla syntyy ja saadaan uusia ajatuksia ja kehittämiskohteita. Sovittelu mahdollistaa konfliktien ratkomisen ja neuvottelu puolestaan sopimusten syntymisen. Lisäksi yhdessäolo lisää henkilöstön yhteenkuuluvuutta. (Valpola 2023, 208.) Aaltonen ja Juuti (2024) täydentävät, että muutoksessa esihenkilön tulee varata riittävästi aikaa johdettavien kysymyksille ja keskusteluille sekä korostaa vuorovaikutuksen yhteisöllisyyttä ja merkitystä, koska organisaatiosta tulee muutoksen keskellä huhujen verkosto. Johtamisen ollessa tiukkaa ja jäykkää, ruokkii se osaltaan huhujen syntymistä. Organisaation sisäiset tietovuodot ovat valitettavia varsinkin pienissä työyhteisöissä. (Aaltonen & Juuti 2024, 174–175.)

### 2.2.3 Heikon muutosviestinnän vaikutukset

Organisaatiomuutoksista viestittäessä olennaista on saada henkilöstö sisäistämään muutoksen perimmäinen tarkoitus, eli mihin muutoksella tähdätään ja miksi se on välttämätön toteuttaa. Muutokset vaikuttavat aina organisaation sisällä toimiviin henkilöihin, mutta muutos koskettaa myös organisaation ulkopuolella olevia. Heikko muutosviestintä hankaloittaa muutoksen suunnittelua ja toteutusta, joka osaltaan estää muutoksen tarkoituksen välittymisen ja tällöin muutoksen ydinviesti ei välity henkilöstölle. Heikko muutosviestintä ei myös informoi tarpeeksi ja luo riittävän selvää kuvaa muutoksen sisällöstä ja tavoitteista, koska näillä toimilla henkilöstöä osallistetaan ja sitoutetaan organisaation jäseniä muutokseen. Lisäksi heikko muutosviestintä ei osaltaan luo mahdollisuutta vuorovaikutukselle ja yhdessä oppimiselle. Näin ollen heikosti hoidettu muutosviestintä vaikuttaa alentavasti luottamukseen, motivaatioon ja työilmapiiriin. Viestinnän avulla pystytään turvaamaan ja varmistamaan perustyötehtävien suorittaminen ja luottamuksen säilyminen. (Heiskanen ja Lehikoinen 2010, 21–22.)

Esihenkilöllä on keskeinen asema ja rooli organisaation muutosprosessissa. Vaikka esihenkilö saattaa kokea sisäistä arvopohjaista ristiriitaa muutosta kohtaan tai tuntee muutosvastarintaa, on hänen asemansa vuoksi varmistettava omalta osaltaan muutoksen toteutuminen. Tätä pystytään ehkäisemään riittävällä muutosviestinnällä organisaation ylemmältä johdolta. Riittävällä viestinnällä johdettavien motivoituminen muutosta kohtaan kasvaa samoin kuin yleinen jaksaminen muutoksen keskellä. Muutosviestinnässä yleistä on 20/80-sääntö. Tämä tarkoittaa sitä, että muutos koskettaa vain 20 %, mutta saa silti 80 % huomiosta. (Hyppänen 2013, 262–263.) Tämän vuoksi on tärkeää viestiä henkilöstölle selkeästi mikä muuttuu muutoksen aikana ja mikä puolestaan ei.

Taulukkoon 3 on listattu eri seurauksia muutosviestinnän puutteesta.

Taulukko 3. Muutosviestinnän puutteesta syntyvät seuraukset (Pirinen 2023, 252).

Muutoksen tavoite jää epäselväksi	Pelissäntöjen ja tiedon puute luo epäasiallista käytöstä
Epätietoisuus luo epävarmuutta	Tehottomuus heikentää suoritusta
Energia menee epävarmojen asioiden pohtimiseen	Työssä jaksaminen heikkenee
Huhut ja spekulatiot lisääntyvät	Tiedonpuute sidosryhmiltä heikentää liiketoimintaa
Yhteistyö työntekijöiden välillä heikkenee	Tuloksen tekeminen heikkenee
Työntekijöiden keskinäiset suhteet tulehtuvat	

Lohtaja-Ahonen ja Kaihovirta (2012) korostavat, että viestintä voi häiriintyä joko sisäisten eli ihmismielen tai ulkoisten vaikutteiden takia. Viestinnän häiriö voi syntyä väärin ymmärryksestä, jolloin kuulija on kuullut viestin väärin. Viestin lähettäjä puhuu liian hiljaa tai epäselvästi. Viestijä saattaa myös puhua vierasta kieltä, joka osaltaan hankaloittaa viestin tulkitsemista. Lisäksi vaikeat ja vieraat sanat synnyttävät toisenlaisia miellelyhtymiä, jotka eroavat viestinlähettäjän tarkoituksesta. Viestin perillemenoon vaikuttaa myös ympäristö. Kovaäänisessä ympäristössä saattaa olla vaikeuksia kuulla toista tai viestinlähettäjän huomioiminen häiriintyy muulla tavoin. Viestintäkanava asettaa omat vaatimukset viestin perillemenolle. Väärin valittu viestintäkanava saattaa estää viestin perillemenon kokonaan tai sitten viestin vastaanottaja ei osaa käyttää sitä. Ennakoinnilla on mahdollisuus edistää viestin perillemenoa. Kumminkin sekä viestin lähettäjä että vastaanottaja ovat vastuussa viestin ymmärrettävyydestä. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta 2012, 12–13.)

Heikkoa muutosviestintää voidaan tehostaa organisaatiossa tekoälyn tarjoaman teknologian avulla, sillä tekoäly pystyy ymmärtämään ja välittämään osapuolten lähettämiä viestejä reaaliajassa ilman väärinymmärryksiä. Lisäksi tekoälyn avulla onnistuu suurien tietomäärien tulkitseminen ja oivaltavien analyysien tuottaminen, jolloin organisaation henkilöstön ymmärrys paranee ja viestinnän merkitys lisääntyy. Organisaation sisäisessä viestinnässä tekoälyllä on myös oma roolinsa. Sen avulla jokainen organisaation työntekijä saa oikea-aikaisesti tietoa ja tekoäly havaitsee mahdolliset ongelmat ja haasteet viestinnän osa-alueella nopeammin ja tehokkaammin. Nopea tiedon prosessointi edesauttaa päätöksenteossa ja henkilöstön sitoutuminen paranee, joka osaltaan johtaa myönteisimpiin liiketoimintatuloksiin. (Salo 2023, 81.) Kuitenkaan kaikissa organisaatioissa ei ole havahduttu tekoälyn tarjoamiin mahdollisuuksiin viestinnän apuvälineenä. Organisaatioiden tiedottaminen tekoälyä hyödyntäen tehostaa ja nopeuttaa muutosviestintää.

### **2.3 Tunteiden huomioiminen muutoksessa**

Valpola, Kvist, Heimonen, Niutanen, Lillkäll, Masalin ja Kalin (2010, 105) sanovat muutoksen aina herättävän tunteita ja onnistuminen on suuresti kiinni siitä, onko organisaation johdolla halua ja kykyä nähdä henkilöstön tarpeita. Lisäksi muutoksen onnistunut toteuttaminen riippuu organisaation luonteesta. Merkittävintä muutoksessa on se, miten henkilöstö on ymmärtänyt ja sisäistänyt muutosprosessin tarkoituksen. (Kabashi ym. 2023, 128.) Ponteva (2012, 105) puolestaan kiteyttää muutosten onnistumisen siihen, miten tilannetajuisia ja tunneälyisiä johdettavat ja erityisesti esihenkilöt ovat.

Yksilölle muutos on luopumista ja epävarmuuden sietämistä. Välillä muutosta on vaikea käsittää ja sen ymmärtäminen on haastavaa. Tällöin mielekkyyden tasapaino heiluu ja kokemus osallisuudesta ja vaikutusmahdollisuuksista työntekijän näkökulmasta vähenee. Moni tuntee, että oman työn merkitys katoaa, samoin yleinen hallinnan tunne. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 4.) Aaltosen ja Juutin (2024) mukaan aivot varastoivat tunnemuistiin kaikki kokemukset, niin hyvät kuin huonot. Hyvät kokemukset antavat positiivista energiaa, kun negatiiviset kokemukset puolestaan heikentävät rohkeutta kohdata uusia tilanteita varsinkin, jos ne muistuttavat aikaisemmasta ikävästä tilanteesta. Työntekijä, joka on aikaisemmin joutunut osalliseksi huonosti hoidettuihin muutostilanteisiin, saattaa tämän takia asennoitua tulevaan uuteen muutokseen kielteisesti, koska vanhat mielleyhtymät nousevat uudestaan esille. (Aaltonen & Juuti 2024, 163.)

Salonen (2017) sanoo tunteiden yhdistyvän kiinteästi tietoisuuteen. Tietoisuus ei pohjaudu rationaaliseen ajatteluun vaan tunnemaailmaan. Tunteiden tunnistaminen ja tiedostaminen auttaa vastoinkäymisistä ja muutoksista selviytymisessä. Muutokset tuovat mukanaan monia tunteita ja Suomen kieli tunnistaa yli viisisataa erilaista tunnetilaa. Tunteiden nimeäminen ja hahmottaminen laajentaa omaa maailmankatsomusta sekä helpottaa ymmärtämään muutoksien syitä ja näkemään niiden synnyttämät eri vaihtoehdot ja mahdollisuudet. (Salonen 2017, 142–143.)

Muutostilanteissa turvallisuuden tunne usein horjuu. Vahvan psykologisen turvallisuuden turvin jokainen henkilöstön jäsen voi olla oma itsensä, tuoda esille omat ajatukset ja ilmaista omia näkemyksiään ilman, että kokee epäkunnioitusta tai sanallista halveksuntaa niiden tiimoilta. Psykologinen turvallisuus lisää oppimista ja kohentaa merkittävästi sitoutuneisuutta ja uudistumista organisaatiota kohtaan. Näihin voidaan vaikuttaa merkittävästi viestinnän keinoin. Monilla ihmisillä muutos vaikuttaa myös tunnetasolla. Henkilöstö tasapainoilee organisaation asettamien odotusten ja itse työn välillä. Epävarmuus, pelot ja muutoksen vastustaminen ovat yleensä hyviä mittareita tiedon ja viestinnän puutteesta muutostilanteissa. (Juholin 2022, 262–263.)

Ruutu (2020) kuvailee, että tunteiden avulla syntyy voimaa, jonka takia myönteiset muutokset käynnistyvät. Tutkimukset vahvistavat, että turvallisessa tunneilmapiiirissä henkilöstö on älykkäämpää kuin pelon hallitsemassa. Vuorovaikutustilanteet aktivoivat yksilön älykkyyttä. Uhattuna yksi-

lön osaaminen ei pääse kasvamaan, koska iso osa psyykkisestä energiasta menee oman tilan turvaamiseen. Positiivinen ja turvallinen ilmapiiri laajentaa henkilöstön ajattelua ja työskentely mahdollisuuksia. (Ruutu 2020, 43.)

Ylikoski ja Ylikoski (2009) korostavat tunteiden merkitystä. Tunteet ohjaavat elämää ja niiden tehtävä on myös suojella. Muutos sekoittaa tunteita ja hallinnan tunne saattaa heikentyä, joka puolestaan ruokkii epävarmuutta. Tunteilla on suuri merkitys muutokseen suhtautumisessa ja muutoksen aikana järki ja tunteet kamppailevat keskenään. Tästä syystä muutosprosessin aikana on syytä olla itselleen rehellinen ja avoin, koska tunteita ei voi pakottaa mihinkään. (Ylikoski & Ylikoski 2009.)

Heiskanen ja Lehikoinen (2010) mukaan vanhasta tulee ensin luopua ennen kuin uudelle voi antaa tilaa. Muutospyörän avulla voidaan kuvata erilaisia tuntemuksia, ajatuksia ja käyttäytymismalleja, joita henkilöstö käy läpi muutosten eri vaiheissa. Muutospyörän avulla organisaation johdon ja esihenkilöiden on helpompi vaiheistaa muutosprosessin läpikäyvän henkilöstön luontaista muutosvastarintaa, muutoksen vaiheittaista kulkua ja kuuteen eri vaiheeseen liittyviä tunnetiloja ja kokemuksia. Tasoilla 1 ja 2 pysähtyminen on eduksi ennen seuraavaan tasoon siirtymistä. Tasoilla 3 ja 4 puolestaan edetään rauhassa ja tasoilla 5 ja 6 eteneminen on sallittua vapaammin. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 51.) Muutospyörän eri vaiheet on havainnollistettu kuviossa 7.



Kuvio 7. Muutospyörä (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 51, muokattu).

### 2.3.1 Tunnekokemus ja tunteiden merkitys

Kultanen (2023) tuo esille tutkijoiden näkemyksen, jonka mukaan tunteita ei voi hallita. Kuitenkin Kultasen mukaan tunteiden hallinta on mahdollista, mutta rajallista. Toiset ovat tunteellisempia kuin toiset ja tunnepainotteiset henkilöt heijastavat tunteita herkemmin ulospäin. (Kultanen 2023, 136.) Muutos herättää henkilöstössä aina tunteita ja mielikuvia ja usein ne ovat hämmentäviä. Tunteet ovat eräänlainen kannanotto kuultuun, nähtyyn ja koettuun. Alun jälkeen pyritään erilaisilla toimilla palauttamaan tasapaino takaisin ennalleen. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 13, 21.)

Henkilöstön huoli ja kritiikki muutosta kohtaan syntyy usein pelosta. Pelkoa ruokkii tunne, jossa henkilöstö mieltää muutoksen syyksi heidän heikon työpanoksen tai huonon työsuorituksen. Näissä tilanteissa muutos usein aiheuttaa särön henkilöstön ammatilliseen itsetuntoon. Jokainen organisaation jäsen haluaa tuntea tekevänsä hyvää työtä ja saada arvostusta omasta työpanostuksestaan. Organisaation muutosprosessin aikana on tärkeää nostaa esille jokaisen työntekijän arvo ja työn tuloksellisuutta organisaatiolle. Henkilöstön huolta ja kritiikkiä muutosta kohtaan lievittää hyvin hoidetun muutosviestinnän avulla. (Aaltonen & Juuti 2024, 174.)

Ahonen, Aro, Aro, Lerkkanen, Siiskonen, Meronen ja Bast (2019) puolestaan kuvaavat, että tunteisiin kytkeytyy autonomisen hermoston toiminnan muutoksia, jotka näkyvät fysiologisina reaktiivoina. Näitä ovat muun muassa sydämensykkeen kohoaminen, hengityksen tihentyminen ja lihaskännitys. Voimakkaat tunteet vaikuttavat lisäksi henkilön kognitiiviseen toimintaan, kuten esimerkiksi kykyyn keskittyä ja tehdä johdonmukaisia ja uusia ratkaisuja. Tällaiset tunteet vähentävät henkilön voimavaroja, sillä itse huomio kohdistuu tunteeseen tai sen aiheuttajaan. Varsinkin kielteisissä tunteissa huomio kohdistuu helposti epäolennaisiin asioihin. Positiivisissa tunteissa myönteinen tunnetila kasvattaa henkilön luovuutta ja joustavuutta. Joka puolestaan lisää halua pyrkiä parhaimpaansa, vahvistaa sisäistä motivaatiota ja halua oppia uusia taitoja. (Ahonen ym. 2019, 133–134.)

Muutos etenee portaittain ja sen pohjalta myös henkilöstö reagoi muutokseen vaiheittain. Muutoksen synnyttämänä myös tunteet kehittyvät eri tahtia. Ylikoski ja Ylikoski (2009, 33) ovat kuvanneet muutoksen vaiheet taulukon 4 mukaisesti, jossa vasemmalla on tapahtuman lähtökohta, keskellä on esitetty reagoitintapa ja oikealla ilmenee muutoksesta syntyvät näkyvät seuraukset.

Taulukko 4. Muutosvoimien synnyttämät reaktiot ja tunteet (Ylikoski &amp; Ylikoski 2009, 33).

Lähtökohta, syy, liikkeelle paneva voima	Käsittely ja reagoititapa	Seuraukset, tunteet, kokemukset
Tasapaino	Tasapainon järkkäminen	Sulatusvaihe, liikettä vailla päämäärää, ristiriitailaisuuksia
Ristiriita	Muutospaine, muutosliike	Shokki, murros
Shokki	Suojautuminen	Lamaannus
Epävarmuus, epäileminen	Vastustus, varautuminen	Uhan kokemus
Uhan kokemus	Tiedottaminen, osallistaminen	Aktiivisuus, uteliaisuus
Entisen jättäminen	Sureminen, kaipaus, luopuminen	Kiinnittyminen, sitoutuminen
Itsetunnon järkkäminen	Kohtaaminen, muutoksen syiden selkiinnyttäminen	Sopeutuminen
Erillisyyys, yksinäisyys, erilaisuus	Kohtaaminen	Yhteisöllisyys, yhteistyö
Uusi todellisuus	Jälleenrakennus	Hyväksyntä, haasteisiin tarttuminen

Järvinen (2018) sanoo tunteiden nousseen organisaatiopsykologian keskiöön. Tällöin voidaan puhua niin sanotusta tunneälykkyydestä tai työn imusta. Organisaation työilmapiirin ollessa myönteinen, henkilöstö voi hyvin ja työssä viihtyminen on korkealla. Tutkimukset ovat vahvistaneet myönteisten tunteiden vaikutuksen henkilöstön tyytyväisyyteen ja työhön sitoutumiseen. Kumminkin organisaatioiden kehittämisessä ja uudistumisessa ylireagoitua saattaa ilmetä tunteiden huomioimisessa. Johdettavat eivät jaksakaan pitää jatkuvaa innostuneisuutta yllä ja suhtautua intohimoisesti omiin työtehtäviinsä. Samoin esihenkilöiden odotetaan jatkuvasti innostavan ja motivoivan johdettavia, vaikka heille vähempikin huolenpito välillä riittäisi. (Järvinen 2018, 198.)

Esihenkilöiden kehittyminen paremmiksi ja tehokkaimmiksi johtajiksi edellyttää omien ja ympärillä olevien johdettavien tunteiden tiedostamista. Esihenkilön tiedostaessa sen, että johdettavat eivät reagoi muutoksiin aina rationaalisesti, edesauttaa heitä omassa johtajuudessaan. Varsinkin stressaavissa tilanteissa ihmiset toimivat epärationaalisesti, koska pelko ja ahdistus valtaa mielen. Tästä syystä esihenkilöiden huomio kannattaa ensisijaisesti suunnata johdettavien tunteisiin kuin itse havaittuun ongelmaan. Tunteiden roolin ymmärtäminen vahvistaa molemmin puolta yhteyttä sekä strategian ja tehtävien tasolla että peri-inhimillisellä tavalla. Todellinen yhteenkuuluvuus saavutetaan siinä vaiheessa henkilöstön välillä, kun tunnetason taajuus on yhtenevä. (Hougaard, Kalajo & Ora 2018, 99.)

### 2.3.2 Tunnetaidot ja tunteiden säätely

Jotta organisaation johtaminen on tehokasta muutoksen keskellä ja kehityksen ja kasvun eri vaiheissa, vaatii se osakseen selkeän tehtävän, vision ja strategian. Näiden lisäksi tutkimukset ovat osoittaneet, että tehokas johtaminen vaatii tuekseen tunneälyä (ks. esim. Day & Carroll 2004). Tunneäly voidaan jakaa kahteen eri ryhmään. Kykymallissa tunneäly liittyy tunteisiin ja sitä pystytään mittaamaan suoritustestien avulla. Näin omien ja muiden tunteiden ymmärtäminen ja hallinta on helpompaa. Ominaisuusmallissa puolestaan tunneäly liittyy persoonallisuuteen ja se keskittyy lähtökohtaisesti henkilön emotionaaliseen itsetehokkuuteen. Johdettaessa esihenkilöiden on välttämätön ymmärtää molempien tunneälymallien ominaisuuksia, sillä heidän tulee ymmärtää johdettavien tunne- ja henkistä tilaa. (Saha, Das, Lim, Kumar, Malik, Chillakuri 2023, 671–673.)

Emotionaalinen tietoisuus on kyky ymmärtää ja ilmaista omia ja muiden ihmisten tunteita. Mitä parempi tunnetietoisuus henkilöllä on, sitä helpompaa on tunteiden itsesäätely. Tällöin myös monimutkaisissa sosiaalisissa tilanteissa selviytyminen helpottuu, ja ihmissuhteista nauttii enemmän. Tämä puolestaan heijastuu niin fyysiseen kuin henkiseen terveyden kasvuun. Tunnetietoisuus tarjoaa henkilölle mahdollisuuden sekä sisäiseen sosiaalisen vuorovaikutuksen stimulointiin että automaattisten tunnereaktioiden säätelyyn, jolloin sopeutuminen pystytään optimoimaan lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. (Lane & Smith 2021, 1–3.)

Seppänen (2021) puolestaan kuvaa tunnetaidot kyvyksi havaita, säädellä ja ilmaista eri tunteita. Omien tunteiden avulla on mahdollista pyrkiä hahmottamaan toisen henkilön tunteita, jos toinen ei siihen itse pysty. Tunnetaitoja voidaan pitää hyvän itsetuntemuksen ja mielenterveyden oleellisenä tekijänä. Tunnetaidot ovat lapsuudessa opittuja taitoja ja luovat näin pohjaa niille tunteille, joiden avulla on mahdollista selvittää vaikeista tilanteista. Lapsuuden heikkoja tai vajavaisia tunnetaitoja on kumminkin mahdollista kehittää läpi elämän. Omien ja toisten tunteiden ymmärtäminen edesauttaa näkemään niiden syitä ja seurauksia. Tästä syystä tunnetaitojen jatkuva kehittäminen on tärkeää ja merkittävä osa vuorovaikutustilanteita ja niissä toimimista. (Seppänen 2021, 29–31.)

Tunne- ja vuorovaikutustaidot kuuluvat kiinteästi yhteen osana sosioemotionaalista kykeneväisyyttä. Vuorovaikutustaidot, kuunteleminen, toisten mielipiteiden huomioon ottaminen, eri tilanteisiin reagoiminen ja ohjeiden noudattaminen ovat yhteydessä sosioemotionaaliseen kyvykkyyteen. Tunteiden säätelymekanismi sijaitsee ihmisellä otsalohkossa. Tunnesäätelyn herkkyykskausi

eli otsalohkon kuorikerroksen kehittyminen sijoittuu ihmisen ensimmäisille 6–18 kuukauden ajankaksolle. (Sandberg 2023, 134–135.)

Tunteiden säätelyä voidaan kutsua myös psyykkiseksi itsesäätelyksi, jolla tarkoitetaan sekä ajattelun että tunteiden suhteuttamista vallitsevaan tilanteeseen. Itsesäätelyn avulla ylläpidetään identiteettiä, minäkäsitystä ja itsearvostusta. Tunteita on mahdollista hallita kahdella eri tavalla, joko tehtäväkeskeisesti tai tunnekeskeisesti. Tehtäväkeskeinen lähestymistapa aktivoi henkilön heti toimimaan ja selvittämään vallalla olevan asian. Tunnekeskeisessä lähestymistavassa puolestaan tunteet ottavat helposti vallan ja niiden vaikutus estää henkilöä toimimasta. Avoin ja salliva työyhteisö on voimavara, jossa erilaiset tunteet ovat sallittuja ja niiden käsittely on helpompaa. Turvallinen työilmapiiri mahdollistaa myös kielteisten ja ei-toivottujen tunteiden ilmaisemisen. Tunteita ei voi valita, mutta tunteisiin voi oppia reagoimaan inhimillisesti ja myötätuntoisesti. (Seppänen 2021, 43.)

Hung, Wang, Tian, Lin ja Liu (2022) mainitsevat, että ihmiset ilmaisevat eri tunteita kohtaamiensa tapahtumien pohjalta ja niistä syntyvät tunteet vaikuttavat henkilön ajattelutapoihin ja käyttäytymiseen. Seppänen (2021) toteaa, että tunteita säatelemällä on mahdollista vaikuttaa niiden keston ja voimakkuuteen. Ovat tunteet sitten ikäviä, vaikeita tai myönteisiä, olennaista on kohdata tunteet sellaisena kuin ne ovat. Tunteita ei kannata pyrkiä välttelemään tai torjumaan, mutta myöskään liiallista valtaa niille ei kannata antaa. (Seppänen 2021, 44.) Kuviossa 8 on kuvattu tunteiden ja käyttäytymisen säätelyn malli.



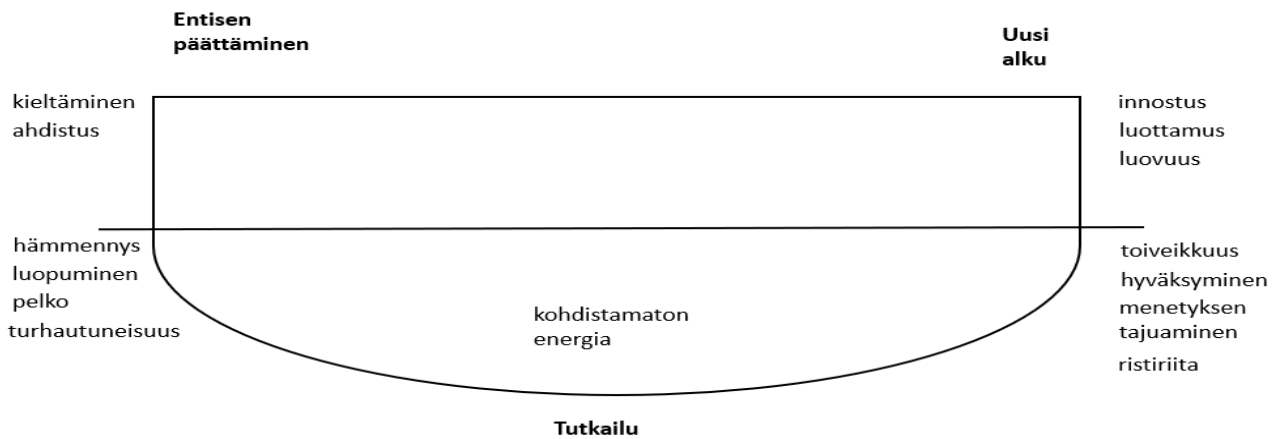
Kuvio 8. Tunteiden ja käyttäytymisen säätelyn malli (Seppänen 2021, 44, muokattu).

Tunteet lokeroidaan helposti positiivisiin ja negatiivisiin tunteisiin, mutta kaikki tunteet ovat hyödyllisiä oikeissa tilanteissa, ja ne eivät ole toisiaan poissulkevia. Negatiivisista tunteista voidaan ajatella, että jokin on pielessä ja asia kaippaa muutosta. Positiiviset tunteet puolestaan viestittävät, että kaikki on hyvin. Molemmilla tunteilla on tarkoituksensa ja ne ovat riippuvaisia toisistaan. Ilman negatiivisia tunteita positiiviset tunteet eivät pääsisi syntymään. Voimakkaimmat tunteet syntyvät silloin, kun kärsimystä on riittävästi laukaisemaan organisaation tarvitsevan muutoksen. Näiden kokemusten pohjalta kehittyi valintoja ja ratkaisuja, jotka osaltaan pakottavat organisaation arvioimaan tavoitteet ja toiminnan uudelleen sekä tekemään muutoksia toiminnan jatkamiseksi. (Rantanen, Leppänen & Kankaanpää 2020, 42–44.)

### **2.3.3 Tunteet työelämässä ja tunnejohtaminen**

Niin sanottuja oikeita ja väärä tunteita ei ole, vaan kaikille tunteille on oma tarkoitus, paikka ja aika. Kaikilla on oikeus tunnekokemukseen ja tunteet saavat näkyä kaikkialla, myös työelämässä. Tärkeää on huomioida se, että työntekijä on psykofyysinen kokonaisuus, jolloin tunteita ei voi irrottaa muusta olemisesta. Näin ollen tunteet ovat luonnollinen osa inhimillistä toimintaa. Esihenkilön on oleellista tunnistaa tunteiden merkitys osana omaa johtamistyötä. (Järvinen 2014, 97.)

Hyppänen (2013) sanoo eri tunnetilojen vaihtelevan muutoksen ja ajan kuluessa. Muutoksesta syntyvät tunnereaktiot kehittyvät asteittain. Henkilöstö kokee muutoksen eri tavalla, minkä takia he ovat eri vaiheissa muutossykliissä. Varsinkin organisaation johdon ja henkilöstön eriaikaisuus on yleistä. Henkilöstön kaivatessa eniten tukea ja apua, on johto jo siirtynyt uuteen vaiheeseen, mikä osaltaan ruokkii henkilöstön negatiivisia tunnereaktioita. Vaiheiden erot ovat kumminkin hyväksi, sillä ilman johdon hienoista etumatkaa muutossykliissä johtaminen vaikeutuisi ja muutos ei etenisi. (Hyppänen 2013, 261.) Kuvioon 9 on havainnollistettu tunteet muutosprosessin aikana.



Kuvio 9. Tunteet muutosprosessissa (Hyppänen 2013, 261).

Jabe (2017) kuvaa organisaation muutosprosessien käynnistyessä esihenkilön oman muuttumisen tärkeyttä. Johtajan tulee muuttua ensin, sillä esihenkilö toimii esimerkkinä kaikille muille. Näin ol- len esihenkilöllä ei ole varaa pitää kiinni vanhoista totutuista ja turvallisista toimintatavoista. Muu- toksen keskellä toivoa luova esihenkilö yhdistelee vaivattomasti spontaanisuutta, huumoria, avoi- muutta ja suvaitsevaisuutta. Pätevimvät esihenkilöt saavat johdettavistaan esille ne taidot ja ominaisuudet, joita he eivät itsekään välttämättä tienneet omaavansa. (Jabe 2017, 242, 245–246.) Taulukossa 5 on kuvattu, mitä tunteiden johtaminen sisältää.

Taulukko 5. Tunteiden johtaminen (Jabe 2017, 246).

<b>Tunteiden johtaminen on:</b>	
itsensä johtamista ja itsensä syvällistä tuntemista	asian toisen puolen esille tuomista: äkkipikainen on nopea, hidas harkitsevainen
opastamista ja uusien polkujen avaamista	muiden kannustamista esittämään omia näkökulmiaan
palvelemista, tavoitteena muiden onnistuminen	pyrkimystä ymmärtää toisen tarkoitus ja selventää omaa ymmärrystä
toivoa herättävää vuorovaikutusta	vertauskuvallisen kielen käyttämistä ja tarinoiden kertomista
yksilön ja organisaation parhaiden puolien esille saamista	yhteistä onnistumista

Organisaation johtamisen näkökulmasta tunteiden hallinta merkitsee esihenkilön itsekuria. Tämä tarkoittaa esihenkilön kykyä hallita omia mielihaluja ja ahdistavia tunteita sekä paineensietokykyä. Vaikeiden ja epämiellyttävien asioiden hoitamista usein siirretään, koska sitä perustellaan kiireellä tai muun selityksen avulla. Kuitenkin vaikeiden asioiden siirtäminen on yksi merkittävimmistä stressin aiheuttajista esihenkilöiden keskuudessa, koska vaikea hoitamaton asia on koko ajan mielessä. Itsekuria voidaan pitää yhtenä tärkeimpänä esihenkilön ominaisuutena ja se on monelle vaikeaa. Ilman itsekuria esihenkilön ote johtamiseen heikkenee. Itsekuri tunteiden hallinnan näkökulmasta ilmenee keskittymisenä tärkeisiin asioihin, vaikeiden asioiden pikaisena hoitamisena, hankalien johdettavien sietämisenä ja sopimuksista kiinni pitämisenä. (Kultanen 2023, 138.)

Mabasan ja Flotmanin (2022) mukaan jatkuva toimintaympäristöjen muutos ei ole helppoa organisaation henkilöstölle. Tästä syystä organisaatioiden johdon ja esihenkilöiden tulee varmistaa, että johdettavat tuntevat olonsa tuetuiksi ja turvalliseksi muutoksen keskellä. Tällöin henkilöstö omaa positiivisen asenteen sekä toisiaan että itse muutosprosessia kohtaan, joka osaltaan lisää yhteistyötä ja edesauttaa suorituskykyä Murray (2019) esittää. Epävakaassa työympäristössä puolestaan henkilöstö tuntee olonsa psyykkisesti turvattomaksi ja henkilöstö epätodennäköisemmin saavuttaa heille asetettuja tavoitteita (ks. esim. Rothmann & Janik 2015; Mukherjee 2020). (Mabasa & Flotman 2022, 2.)

Rantanen (2013) esittelee monta syytä, miksi tunteiden johtaminen on tärkeää. Tunteet vaikuttavat monin eri tavoin ihmisten ratkaisuihin, päätöksentekoon ja sosiaalisiin suhteisiin. Tyytyväinen henkilöstö on organisaatiolle 40 % tuottavampaa kuin tyytymätön. Lisäksi tyytymättömyys on kallista organisaatiolle, sillä se alentaa esimerkiksi työtehoa. Organisaation liiketuloksesta yli 20 % on selitettävissä vallitsevalla ilmapiirillä ja johdon toimista jopa 70 %. Merkittävää on myös huomioida asiakaspalvelun ilmapiiri sillä, 1 % nousu kasvattaa 2 % organisaation myyntiä. (Rantanen 2013.)

Mayfield ja Mayfield (2021) korostavat turvallisuuden tunteen tärkeyttä työpaikoilla. Jokaisella organisaation jäsenellä tulee olla mahdollisuus olla oma aito itsensä, pystyä luottamaan siihen, että esihenkilö tukee johdettavaansa eri tilanteissa ja epäonnistumiset eivät laske hyväksyntää ja kunnioitusta. Johdettavien turvallisuuden tunnetta on esihenkilön mahdollista vahvistaa henkilöko-

taisten tavoitteiden ja osaamisen tasojen kautta. Näiden taitojen avulla johdettavien sisäinen voimavara kasvaa, stressinsieto kyky voimistuu ja tehokkuuden tunne kehittyy. (Mayfield & Mayfield 2021, 2.)

## 2.4 Luottamuksen vaikutus muutoksessa

Luottamusta voidaan pitää kaiken inhimillisen yhteistoiminnan perustana. Luottamuksella on tärkeä rooli organisaation toiminnassa, koska se lisää tiedon ja osaamisen jakamista sekä vahvistaa tavoitteisiin sitoutuneisuutta. Yksilötasolla luottamus rakentuu kahden osatekijän kautta, joita ovat kognitiivinen ja affektiivinen. Kognitiivinen luottamus on osaamiseen perustuvaa luottamusta, joka ilmenee kyvykkyytenä, rehellisyytenä ja johdonmukaisuutena. Affektiivinen luottamus puolestaan on tunteisiin pohjautuvaa, jolloin toisesta henkilöstä uskotaan hyvää ja, että toinen on kiinnostunut toisen tarpeista ja hyvinvoinnista. Kahden henkilön välisessä luottamuksessa molemmat osa-alueet ovat korostuneesti esillä. (Ikonen, Aro, Heikkilä, Holmgren, Juujärvi, Morikawa, Råman & Sahimaa 2023, 62.)

Haapakosken, Niemelän ja Yrjölän (2020) mukaan luottamus syntyy tunteesta tai varmuudesta toista ihmistä kohtaan. Luottamus mielletään kokemusperäiseksi, sillä henkilön epäillessä toisen moraalia tai aikeita, luottamuksen synnyttämää varmuutta ei pääse syntymään. Johdettavien näkökulmasta esihenkilö ansaitsee luottamuksen tekojensa kautta. Luottamuksen rakentamiseen voi kulua pitkä aika, mutta sen menettäminen voi käydä hetkessä. Vaikka luottamus on ensi arvoisen tärkeää, on se samaan aikaan haasteellista. Esihenkilöiden luottaessaan johdettaviin he tarjoavat samalla heille vastuuta ja vapautta, jonka johdettavat puolestaan palauttavat takaisin tiukempänä sitoutumisena organisaatiota ja omia työtehtäviään kohtaan. Tästä syystä organisaation sisäistä luottamusta tulee vahvistaa avoimen vuorovaikutuksen avulla. (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 154–155.)

Aya Hamza, Alshaabani, Salameh ja Rudnak (2022) sanovat, että muutoksen aikana esihenkilön kyky rohkaista, opettaa, valmentaa ja kehittää johdettavia on merkittävä tekijä luottamuksen ja kunnioituksen rakentamisessa. Esihenkilöiden tulee pyrkiä luomaan turvallinen ympäristö muutokselle, jossa korostuu hyvin hoidettu viestintä, työntekijöiden keskinäistä luottamusta tuetaan ja organisaatiolla on yhteiset arvot ja selkeä tulevaisuuden visio. Lisäksi esihenkilöiden omat valmiu-

det ja kyvyt motivoida johdettavia tulevaan muutokseen vaikuttavat siihen, miten tehokkaasti organisaatio suoriutuu yhteisen päämäärän saavuttamisessa. Vahvan luottamuksen ansiosta henkilöstön epäily tulevaa muutosta kohtaan pienenee. Vahva luottamus lisää myös heidän muutosvalmiutta, sitoutuminen muutokseen vahvistuu ja motivaatio muutoksen edistämiseen kasvaa. (Aya Hamza ym. 2022, 522–525.)

#### **2.4.1 Empatia ja kuunteleminen**

Johtamiseen on aikaisemmin kiinteästi kuulunut vankkumaton valta-asema ja käskyttäminen. Empatian puolesta ei ole katsottu olevan toivottu luonteenpiirre esihenkilöllä. 1990-luvulta lähtien muutosta on alkanut tapahtua ja nykyään esihenkilön tulee pyrkiä ymmärtämään johdettavia ja heidän erilaisuuttaan. Empatia kytkeytyy vahvasti geeneihin ja henkilön luonteenpiirteisiin sekä ymmärrykseen muita ihmisiä kohtaan. Lisäksi siihen kuuluu toisten kehitystarpeiden huomioiminen ja ymmärtäminen. Empaattinen esihenkilö kykenee aistimaan johdettavan tunteita ja arvostamaan niitä. Tällöin esihenkilö pystyy johtamaan vaivattomammin erilaisissa tilanteissa, ymmärtämään johdettavien erilaisuutta, vahvistamaan ja tukemaan tiimin sisäistä luottamusta ja ennen kaikkea rakentamaan luottamusta itseään kohtaan. Tämän pohjalta empatia on ihmisten tunteiden, tarpeiden ja huolenaiheiden ymmärtämistä. (Kultanen 2023, 143–146.)

Salosen (2017) mukaan empatia on taito asettua ja eläytyä toisen asemaan niin älyllisesti kuin tunnetasolla. Empatian katsotaan olevan välttämättömyys ihmisten väliselle vastavuoroiselle kanssakäymiselle. Tutkimukset ilmentävät, että esihenkilön kyky tuntea empatiaa johdettaviaan kohtaan lisää tunnollisuutta, vahvistaa itsetuntoa ja edesauttaa hyvinvoinnin kokemuksissa. Empatian seuraava taso on myötätunto, jossa empatian kokemus yhdistyy haluun toimia toisen hyväksi. Myötätunnon kokeminen ja osoittaminen nähdään merkittävänä osatekijänä organisaation uusiutumisessa ja innovatiivisuudessa. Eritoten esihenkilöiden ja johdon esimerkki myötätunnon levittäjänä organisaation sisällä edesauttaa myötätuntoisemman työilmapiirin muodostamisessa. (Salonen 2017, 171–174.)

Aaltonen ja Juuti (2024, 183) huomauttavat, että kriisitilanteissa ja vaikeissa ja isoissa muutostilanteissa henkilöstö kaipaa tutkitusti esihenkilöltä inhimillisyyttä. Kriisien ja muutosten keskellä empatian merkitys korostuu. Henkilöstön jakaessa saman voimakkaan kokemuksen, on heidän helppo ymmärtää toisiaan ja he kykenevät ennen kaikkea sietämään ja jakamaan keskenään voimakkaita

muutoksesta syntyneitä tunteita. Empatiaa voidaan pitää tärkeänä kaikessa työhön liittyvässä vuorovaikutuksessa, mutta ennen kaikkea sen merkitys korostuu johtamisessa. Esihenkilöasemassa ei voi täysin onnistua, ellei pysty asettumaan toisen tilanteeseen. Tämän päivän organisaatiokulttuuri vaatii läheisyyden, tunnekontaktien ja kuulluksi tulemisen tarpeiden täyttämistä. (Järvinen 2018, 209.)

Hougaard, Kalajo ja Ora (2018) puolestaan huomauttavat, että liiallisella empatialla on myös heikkoutensa, jotka tulee johtamisessa tiedostaa. Empatian avulla esihenkilöt tuntevat sympatiaa johdettavia kohtaan, mutta joskus se motivoi väärällä tavalla tai vääristää arviointikykyä. Sillä liiallinen empatia saattaa hämärtää moraalista arviointikykyä ja rohkaisee puolueellisuuteen vähentäen saman aikaisesti tehokasta ja oikeudenmukaista päätöksen tekoa. Tutkimukset osoittavat, että saman kaltaisuus ruokkii empatiaa. Tämä saattaa johtaa siihen, että organisaatio yhdenmukaistuu liikaa, mikä osaltaan rajoittaa ongelmanratkaisukykyä ja vähentää luovuutta. (Hougaard ym. 2018, 102.)

Kommunikoinnissa tärkeimmäksi mielletään usein selkeän viestin muodostamisen ja lähettämisen, jolloin kuuntelemisen tärkeys unohtuu. Kuunteleminen on kuitenkin hyvin merkittävä tekijä työn tehokkuutta lisättäessä. Myös kuuntelijan mielentila vaikuttaa siihen, kuinka toista kuunnellaan. Ennako-oletukset rajoittavat olennaisten asioiden kuuntelua henkilöstön keskinäisissä vuorovaikutustilanteissa. Kuuntelu vaatii tarkkaa keskittymistä, huomion kiinnittämistä itse tilanteeseen, kokonaisuuden muistamista ja omaa tulkintaa kuullusta. (Heikkilä & Heikkilä 2001, 105–107.) Dunderfeltin (2015, 7) mukaan kuunteleminen on taito, jossa voi kehittyä aina paremmaksi, mutta kuitenkin kuuntelemisen opetteluun ei kiinnitetä niin paljoa huomiota kuin kirjoittamisen tai lukemisen opettelemiseen.

Työelämässä johdettavat toivovat esihenkilöltä omien näkemysten ja kokemusten kunnioittamista. Eritoten he haluavat tulla kuulluiksi ja kokea sen, että esihenkilö arvostaa heidän mielipiteitään ja kunnioittaa heitä yksilöinä. Jotta johdettaville syntyy tämä toivottu tunne, vaatii tämä esihenkilöltä henkistä läsnäoloa. Lisäksi johdettavien on annettava vapaasti puhua ilman keskeytyksiä. Esihenkilö voi vahvistaa omaa keskittymistään esittämällä tarkentavia kysymyksiä, jotta vuorovaikutustilanne etenee eikä jää vain paikoilleen pyörimään. (Dunderfelt 2014, 82–83.) Dunderfelt (2015, 10)

täydentää, että toista kuuntelemalla oppii uutta ja aktiivinen vuorovaikutustilanne lisää molempien energisyyttä.

Rinne (2021) toteaa, että toisen kuunteleminen on energiaa kuluttavaa ja ennen kaikkea kuunteleminen on mielentila. Kukaan ei ole kaiken aikaa hyvä kuuntelija, sillä aika ajoin ajatukset ja keskittyminen herpaantuu, jolloin väärinymmärryksiä tapahtuu herkemmin. Hyvän kuuntelijan ominaisuuksia on muun muassa levollinen ja läsnä oleva olemus, kuuntelija esittää kysymyksiä, on avoin keskustelulle ja katsoo toista silmiin keskustelun aikana. Kuuntelemisen avulla vuorovaikutustaidot kehittyvät ja ymmärrys itseä ja toisia kohtaan kasvaa. Lisäksi toisen vilpittömän kuunteleminen vahvistaa kohdatuksi ja kuulluksi tulemisen kokemusta sekä luo syvempää yhteyttä keskustelijoiden välille. Muun muassa melu ja kuulon heikkeneminen vaikeuttavat kuulluksi tulemistä ja vaikuttaa negatiivisesti tunteisiin, kognitioon ja henkilön käytökseen. (Rinne 2021, 176, 181.)

#### **2.4.2 Muutosta tukeva ilmapiiri**

Aro (2018) luonnehtii työilmapiirin työntekijän näkemykseksi tai kokemukseksi omasta työympäristöstään. Työilmapiiri tulee erottaa työtyytyväisyydestä, vaikka ne ovat kiinteästi sidoksissa toisiinsa. Työilmapiiriin vaikuttaa moni asia. Niitä ovat muun muassa organisaation arvot, henkilöstön käytös ja yleinen tapakulttuuri. Myös tavoitteiden, työroolien ja muiden organisaatorakenteiden selkeydellä on suuri vaikutus ilmapiiriin. Lisäksi johtamisella, viestinnällä ja ongelmanratkaisulla sekä organisaation markkinatilanteella on kiinteä yhteys vallitsevaan ilmapiiriin. Oleellista on huomioida se, että työilmapiiri on seuraus jostain, ei varsinainen syy. Heikkoa työilmapiiriä parannettaessa on tärkeää saada kaikki organisaation jäsenet sitoutumaan sen kehittämiseen, sillä työilmapiiri on hyvä mittari organisaation työelämän laadulle. (Aro 2018, 38–40.)

Huono ilmapiiri ei tue henkilöstön työskentelyä ja se osaltaan aiheuttaa ongelmia ihmisten välisiin suhteisiin. Lähtökohtaisesti henkilöstö ei ole pahantahtoista, heidän näkemyksensä ja tulkinnat eri työsuorituksien toteutustavoista vain poikkeavat suuresti toisistaan. Jotta tällaiset näkemyserot saadaan poistetuksi, tulee yhdessä keskustella ja sopia organisaation pelisäännöistä. Organisaation huonoa ilmapiiriä ruokkii luottamuksen ja avoimuuden puute. Työyhteisöissä tämä ilmenee syytelynä, suosimisena, pilkantekona tai selän takana puhumisena. Myös piiloviestintä, oman edun tavoittelu, riitely ja epätoivotunlaisen huumorin ruokkiminen kasvattavat henkilöstöä lannistavaa

ilmapiiriä. Tästä syystä esihenkilön tulee jatkuvasti työskennellä yhteishengen puolesta ja avoimesti sekä rehellisesti tiedottaa työyhteisöä koskevista tapahtumista ja muutoksista. (Juuti & Vuorela 2015, 97–103.)

Suuret muutokset horjuttavat organisaation ilmapiiriä, jolloin ilmapiiri jännittyy ja keskusteluyhteyden ylläpitäminen saattaa henkilöstön välillä tilapäisesti heikentyä. Spiik (2022) kuvailee, että myönteisessä ilmapiirissä asioista keskusteleminen on huomattavasti helpompaa kuin kireässä. Kuitenkin ilmapiiri olisi hyvä pitää rakentavana ja mahdollisimman myönteisenä muutoksen aikana. Henkilöstön vastustaessa muutosta, kannattaa esihenkilöiden korostaa yhteisiä näkemyksiä ja saavutettuja tavoitteita. Erittäin tulehtuneen ilmapiirin hoitoon auttaa yleisesti aikalisä, jos sen hyödyntäminen on vain muutosaikataulun puolesta mahdollinen. Tavoitteena on palauttaa organisaatioon kannustava ja rohkaiseva ilmapiiri, jossa kaikkien on miellyttävä työskennellä. Ilmapiiriä voi myös puhdistaa kertaamalla sovittuja asioita ja palauttaa henkilöstön mieleen alkutilanteen ja sen hetkisen tilanteen ero. Näin kaikille konkretisoituu edistyminen ja ilmapiiri osaltaan paranee. (Spiik 2022, 13, 32–34, 36.)

Organisaation ilmapiiristä on nopeasti aistittavissa monenlaista. Se, miten esihenkilöt kohtelevat johdettavia ja kuinka henkilöstön yleinen vuorovaikutus toimii. Ulkopuolisen ja uuden työntekijän on nopeasti helppo aistia, onko organisaation ilmapiiri välitön ja suhtautuminen luontevaa ja lämmintä vai jotain ihan toista. Kuusela (2023) mieltää hyvän ilmapiirin sellaiseksi, jossa on ystävällisyyttä, ihmissuhteet toimivat sekä asiat sujuvat ja ne halutaan nähdä myös toisen henkilön näkökulmasta. Hyvä ilmapiiri on lisäksi avoin, se synnyttää uusia ideoita ja kaikki haluavat vilpittömästi jakaa toisilleen tietoa ilman, että toisen onnistuminen saa toisen tuntemaan kateutta. Huomioitavaa on se, että ilmapiiriä voi rakentaa monella eri tavalla. (Kuusela 2023, 13, 58, 75.)

Vakolan (2013) mukaan epäonnistuneiden muutosten syinä voidaan pitää muun muassa henkilöstön huolenaiheiden riittämätön huomioiminen ja puutteellinen valmistautuminen tulevaan muutokseen. Pohjustamalla henkilöstöä tulevaan muutokseen epäonnistuminen mahdollisesti vähenee, sillä muutokseen valmistautuneet työntekijät ottavat helpommin vastaan muutoksia ja tunnistavat muutoksien tuomat oppimis- ja kehittymismahdollisuudet Adil (2016) lausuu. Matthyksen ja Harris (2018) puolestaan väittävät, että henkilöstön valmius muutokseen ei välttämättä lisää

organisaatioiden muutosprosessien aloittamista. Rafferty, Jimmieson ja Armenakis (2013) kuvailevat, että organisaatioiden tulee kyetä muuttamaan itseään nopeasti, jotta ne selviytyvät alati kiihdyvässä kehityksessä. Tämä on johtanut osaltaan siihen, että organisaatioiden kokemat suuret muutokset tapahtuvat neljän viiden vuoden välein Lewis (1999) toteaa.

### 2.4.3 Muutosvostarinta

Nummi (2022) esittää muutosyhtälön, jonka avulla voidaan määritellä muutoksen mahdollinen onnistuminen. Työkalun ovat kehittäneet 1980-luvulla Richard Beckhard ja Reubem Harris. Muutosyhtälön osioita ei pystytä kuitenkaan määrittämään matemaattisen eksaktisti. Tyytymättömyys kuvastaa motivaatiota tai muutostarpeen kiireellisyyttä. Visio puolestaan määrittelee sen, mitä muutoksella saadaan aikaan. Prosessi kertoo, kuinka muutos saadaan aikaan ja kuvaa lyhyen ja pitkän aikavälin vaiheet. Muutos jää toteutumatta, jos jokin osioista on heikko tai puuttuu kokonaan. Muutos (M) puolestaan tapahtuu, jos tyytymättömyys (T), visio (V) ja prosessi (P) ovat suurempia kuin muutosvostarinta (MV). (Nummi 2022, 306.) Muutosyhtälö on esitetty kuviossa 10.



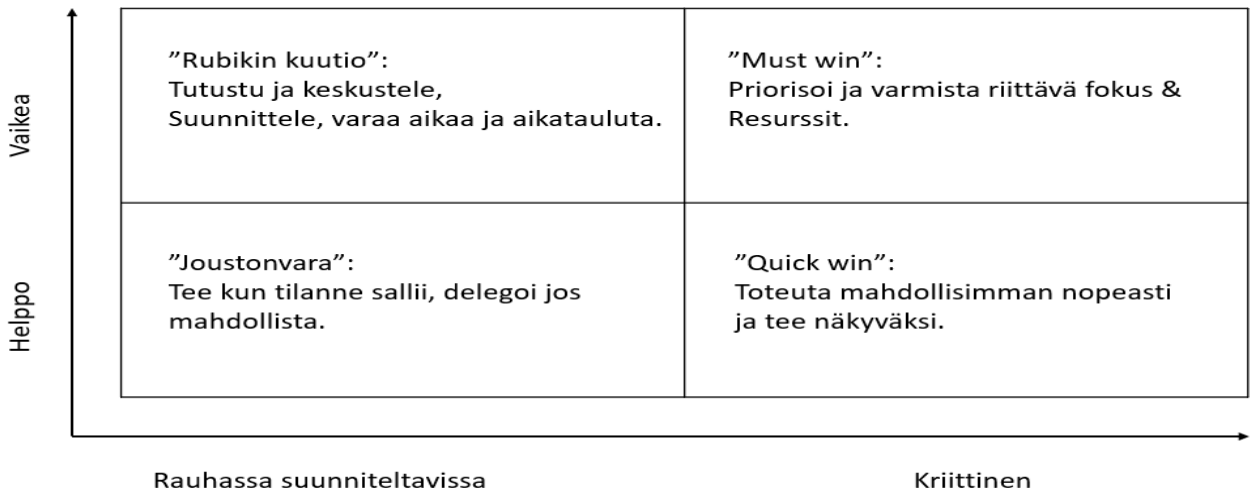
Kuvio 10. Muutosyhtälö (Nummi 2022, 306).

Järvisen (2014) mukaan organisaation muospaineiden lisääntyessä aktivoituu henkilöstön muutosvostarinta, jonka nojalla henkilöstö oikeuttaa itsensä jatkamaan opitulla tavalla. Tämä pohjautuu pyrkimykseen pitää kiinni tutusta ja turvallisesta eikä näin ollen kannusta yksilöä parhaimpaan toimintaan, koska opittuja käytäntöjä on vaikea heti muuttaa. (Järvinen 2014, 87.) Henkilöstö suhtautuu muutokseen lähtökohtaisesti varauksellisesti, koska sisäänrakennettu itsesuojeluvaisto heittää. Muutosvostarintaa voidaan näin ollen pitää psyykkisen ohjauksen normaalina ilmentymänä. Tavoitteena on tasapainon ja kontrollin tunteen säilyttäminen. Toisille muutokset ovat poikkeuksellisen vaikeita ja uuteen totuttautuminen vie huomattavan pitkän ajan. Toiset puolestaan suunnittelevat ja ennakoivat pitkälle tulevaisuuteen ja sitten, kun asiat eivät mene suunnitelmien mukaan, heidän ennakkointinsa järkkyy. Näissä tilanteissa muutosvastaisuus ilmenee, kun vanhalle luopumiselle ei anneta riittävästi tilaa ja menetelmiä. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 51.)

Ponteva (2012) kiteyttää muutosvastarinnan itse muutoksen tai sen suunnittelun vastustamiseksi tai kritisoimiseksi. Muutosvastarinta voi ilmetä muun muassa välinpitämättömyytenä, tiedon si-  
vuuttamisena tai ylikorostuneena itsesuojeluna. Huomioitavaa on se, että muutosvastarinta on  
yleistä muutosprosessissa ja siitä tulisi organisaation johdon ottaa oppia. Vastustaminen pohjau-  
tuu aina johonkin syvempään, vaikka aina ei siltä tuntuisi. (Ponteva 2012, 20–21.) Organisaatiomuutokseen välinpitämättömästi suhtautuminen on vakavampaa kuin sen vastustaminen. Työntekijä, joka ei reagoi muutokseen millään tavalla, on saattanut menettää motivaation työtehtäviinsä tai uskonsa organisaatiota kohtaan. Välinpitämättömyys voi olla myös työntekijän selviytymiskeino muutoksen keskellä. (Ponteva 2009.)

Organisaatiomuutoksen ollessa perusteltu ja tarpeellinen, muutosvastarintaa ei lähtökohtaisesti aiheuta muutos itsessään, vaan muutoksen mukana tulevat lieveilmiöt. Näitä ovat muun muassa työntekijän epäily omasta osaamisesta ja sopeutumiskyvystä uusiin, muuttuneisiin tilanteisiin. Näin ollen muutosvastarinta voidaan mieltää toiselta nimeltä myös oppimisahdistukseksi. Muutosvastarintaa voidaan organisaatiossa torjua vahvistamalla henkilöstön psykologista turvallisuutta. Keinoja psykologisen turvallisuuden lisäämiseen ovat muun muassa organisaation järjestämä koulutus, työntekijän mahdollisuus vaikuttaa muutosprosessiin, positiivisesti muutokseen suhtautuva esihenkilö, erilaiset tukiryhmät ja yhdenmukaiset järjestelmät. (Myllymäki 2018, 10–12.) Suurin osa muutosvastarinnasta ilmenee alimmilla organisaationtasoilla, koska usein heille ei ole annettu mahdollisuutta osallistua muutoksen suunnitteluun (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 56).

Mannermaan (2024) mukaan muutosvastarinta on normaali osa henkilöstön käyttäytymistä, jolloin se voidaan ajatella eräänlaisena suruprosessina. Usein muutosvastarinta mielletään negatiiviseksi, jota se ei välttämättä ole, sillä ilman muutosvastarintaa muutosvauhti on helposti liian kova. Vastarinta tarjoaa organisaation johdolle erinomaisen tilaisuuden pohtia asioita eri näkökulmista. Kaiken kaikkiaan muutoksen epäonnistumiseen vaikuttavat tunteet, intressit, asenteet, henkilöstön persoonallisuudet ja aikaisemmat kokemukset. Lisäksi yksilön oma etu ja hyöty ei saa koskaan mennä muutoksen hyödyn edelle, sillä tämä johtaa herkästi siihen, että tiimisuorittaminen vaihtuu yksilösuorittamiseksi ja muutos epäonnistuu. (Mannermaa 2024, 188–192.) Muutoksen valmistelun tärkeyttä on kuvattu kuviossa 11.



Kuvio 11. Muutoksen valmistelu (Nurmi 2021, 95).

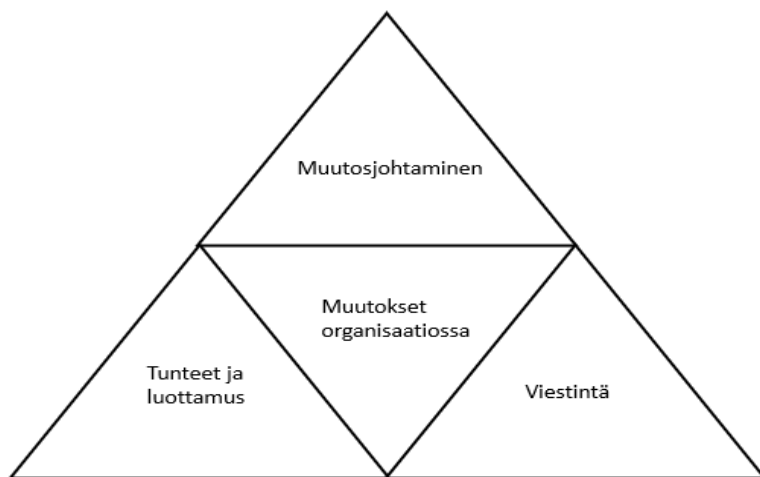
Hyppänen (2013) toteaa, että organisaatiomuutoksien johtaminen ja läpivieminen vaatii laajaa tietoa, taitoa ja onnistumista. Muutosten toteuttaminen vaatii suunnitelmallisuutta, jota tulee valvoa ja seurata ja lopuksi vielä arvioida muutoksen onnistuminen. Jotta alussa pystytään laatimaan suunnitelma muutoksen läpiviemiseksi, tulee ymmärtää, mistä muutoksissa on kysymys, miten henkilöstö reagoi muutoksiin, ja millä tavoin heidät saadaan tukemaan muutosta, joka osaltaan vähentää mahdollista muutosvastarintaa. (Hyppänen 2013, 218.) Kuviossa 12 on kuvattu muutostilanteisiin suhtautuminen, joka voi ilmetä joko proaktiivisena tai reaktiivisena suhtautumisena. Kolmantena vaihtoehtona on niin sanottu tyhjä olo, jossa henkilöt eivät osoita tunteita laisinkaan muutosta kohtaan.



Kuvio 12. Suhtautuminen muutostilanteisiin (Hyppänen 2013).

## 2.5 Tutkimuksen teorettinen viitekehys

Luvussa 2 esiteltiin tutkimuksen teorettinen viitekehys, joka on esitetty kuviossa 13. Tutkimus rakentuu organisaation läpikäymien muutoksien ympärille, jotka ovat havainnollistettu kolmion keskelle. Kolmion kärjissä on muutoksessa huomioitavat tekijät, joita ovat muutosjohtaminen, viestintä, tunteet ja luottamus. Näiden lisäksi on tärkeää selventää organisaation ja muutoksen määritelmät, sillä kaikkien edellä kuvattujen osa-alueiden laajuuden ja monimerkityksellisyyden vuoksi, määrittely on olennaista niin työn teoreettisen kuin empiirisen osuuden kannalta.



Kuvio 13. Tutkimuksen teorettinen viitekehys.

Ståhlen (2024) mukaan organisaatio on eräänlainen järjestynyt kokonaisuus ja se tarkoittaa yhteistyötä monien sääntöjen, normien, vastuiden sekä laajojen tunteiden ja eri voimavarojen kesken, jolloin organisaatio voidaan nähdä myös asetettujen tavoitteiden ja visioiden kautta, joita muutokset osaltaan uudistavat. Harisalo (2008) puolestaan mieltää organisaation eräänlaiseksi yhteistojärjestelmäksi, johon on koottu yhteen eri resursseja asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Vaikka muutos on tutkimuksissa paljon käytetty käsite, sitä on usein vaikea määrittellä täsmällisen tarkasti (ks. esim. Brennan 2010). Kabashi, Kabashi, Kabashi ja Kabashi (2023) pitävät muutosta yleisenä prosessina, joka tapahtuu kaikissa organisaatioissa kokoon tai toimintaan katsomatta. Ympäristö muuttuu jatkuvasti ja näin ollen organisaatioidenkin tulee muuttua pysyäkseen muutoksen

mukana. (Kabashi ym. 2023, 128; Stenvall & Virtanen, 2007, 57) Nelsonin (2003, 18) mukaan muutoksella tähdätään uuteen toimintatapaan, rakenteeseen tai johonkin entistä parempaan olotilaan sekä muutoksella pyritään saavuttamaan sille asetetut tavoitteet.

Ylikosken ja Ylikosken (2009, 13) mukaan organisaatio uudistuu kahdella tavalla. Ensimmäisessä vaihtoehdossa organisaatio tarkkailee ympäristöään jatkuvasti ja hienosäätää omaa toimintaansa tarpeen mukaan. Toinen vaihtoehto on niin sanottu rinnakkainen tapa, jossa organisaatio pakon sanelemana muuttaa ja sopeuttaa omaa toimintaansa tapahtuneeseen. Tässä tilanteessa vaihtoehdot ovat usein rajallisemmat. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 13.)

Näin ollen organisaatiot ovat pakotettuja muuttamaan toimintaansa aina tilanteen vaatiessa. Muutosten edessä muuttunut tilanne vaatii vahvaa muutosjohtamista. Viitalan ja Jylhän (2019, 265) mukaan muutosjohtaminen on järjestelmällistä toimintaa, jonka tavoitteena on halutun muutoksen toteuttaminen. Millerin (2020) mukaan muutosjohtamista kutsutaan jatkumoksi, joka sisältää organisaation muutoksen läpiviennin alkuvaiheista aina toteutukseen ja päätökseen asti. Muutosjohtamisen tarkoituksena on pyrkiä pienentämään muutoksesta aiheutuvia riskejä ja kustannuksia sekä samalla maksimoida muutoksen hyötyjä (Murthy, 2007, 22).

Viestinnällä on myös tärkeä ja ratkaiseva rooli organisaatiomuutoksissa. Tehokkaalla viestinnällä pystytään vaikuttamaan siihen, miten hyvin muutokset hyväksytään ja toteutetaan henkilöstön keskuudessa. Kurttila ja Aalto (2021, 246) korostavat muutosviestinnässä tavoitetilan kirkastamista, saman viestin toistamista riittävän usein, kyselytilaisuuksien järjestämistä ja henkilöstön kuuntelemista.

Henkilöstön tunteilla on iso vaikutus organisaation muutoksissa. Tunteet voivat joko edistää muutoksen onnistumista tai hankaloittaa ja toimia muutoksen esteenä. Tällöin esihenkilöiden on tärkeää tunnistaa johdettavien tunteita. Pelkästään taloudellisesta näkökulmasta voisi vaikuttaa siltä, että henkilöstön tunteilla ei ole merkitystä, koska ratkaisevaa on lopputulos, mutta todellisuudessa työntekijöiden tunnereaktiot voivat olennaisesti vaikuttaa organisaation suorituskykyyn (Ritakallio & Vuori 2018, 95).

Luottamus puolestaan näyttelee isoa tekijää organisaation muutoksissa. Luottamus vaikuttaa muutoksen hyväksymiseen, viestinnän tehokkuuteen, henkilöstön sitoutumiseen ja motivaatioon. Myös vastarinnan hallintaan, empatiaan ja kuuntelemisen taitoon luottamuksella on vaikutusta. Näin ollen esihenkilöiden tulee aktiivisesti pyrkiä rakentamaan ja ylläpitämään luottamusta organisaation henkilöstön keskuudessa. Luottamusta voidaan pitää yhtenä tekijänä onnistuneessa muutoksessa ja se luo osaltaan perustaa kestäväälle organisaatiomenestykselle.

Aaltosen ja Juutin (2024) mukaan on viisi asiaa, joita organisaation kannattaa muutoksista oppia. Ensimmäinen on sisäinen luottamus. Toiseksi kaikkia ei voi koskaan miellyttää ja se kannattaa vain hyväksyä. Kolmantena on hyvä muistaa, että henkilöstön kielteisille tunteille kannattaa antaa tilaa ja aikaa. Ihminen ei ole kone. Neljäntenä oleellisena asiana on, että johtajilla on myös tunteet ja niitä ei tule torjua. Viimeisimpänä huomiona on uskon vahvistaminen. Toistuvasti kannattaa organisaatiossa tuoda esille sitä kuvaa, mihin muutoksella halutaan pyrkiä. (Aaltonen & Juuti 2024, 182.) Näistä huolimatta Aaltonen ja Juuti (2024, 184) kiteyttävät, että mikään organisaatiomuutos ei ole siltikään koskaan helppo.

### **3 Tutkimuksen toteuttaminen**

#### **3.1 Kohdeorganisaation esittely**

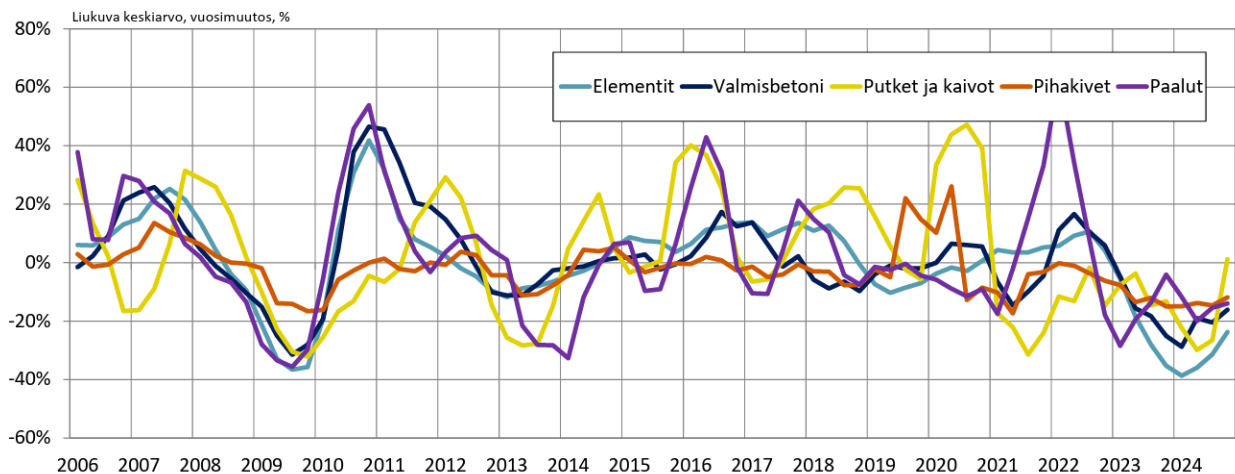
Organisaation juuret ulottuvat vuoteen 1963, jolloin yhtiön toimiala käsitti betonituotteiden ja -laastien valmistuksen ja myynnin. Rakennusalan ylikuumentumisen merkkejä alkoi ilmaantumaan 1970-luvun alkupuolella muun muassa materiaalien saatavuuspulana. Vaikka organisaation sen asteinen liikevaihto oli vuosikymmenen alussa ennätysmäisen suuri, kasvoi yrityksen velkataakka samalla voimakkaasti. 1980-luvulle siirryttäessä vienti, kasvu ja yritysostot värjäsivät organisaation toimintaa. Tätä kuvaa hyvin myös henkilöstömäärän kehitys. Vuonna 1979 yhtiön palveluksessa oli 103 henkilöä, ja viisi vuotta myöhemmin 298 henkilöä. 1990-luvun alussa markkinat kumminkin pysähtyivät äkisti ja suhdanteet kääntyivät voimakkaaseen laskuun. Tämä enteili organisaation loppua, ja yritys asetettiin konkurssiin vuonna 1992. Uusi yhtiö perustettiin samana vuonna jatkamaan konkurssiin menneen yrityksen toimintaa.

Organisaation läpikäymien muutoksien taustat ja perustat ulottuvat vuosien taakse. 2000-luvun ensimmäisellä vuosikymmenellä rakennettiin paljon ja monet yritykset investoivat laajasti. Myös

kohdeorganisaatiossa luotettiin markkinoiden kehitykseen. Perustuen rakennustuoteteollisuuden ennusteisiin kysynnän kasvusta, yhtiö käynnisti laajan investointiohjelman vuonna 2003. Yhtiö hankki koko Somer-Betoni Oy:n osakekannan omistukseensa ja laajeni tätä myöten myös tuotanto toiminnan puolesta Etelä-Suomen markkinoille. Näin yhtiö sai omistukseensa suuren tuotantolaitoksen Somerolta. Tämän seurauksena Somer-Betoni fuusioitiin kohdeorganisaatioon seuraavan vuoden kuluessa.

Vuonna 2006 valmistui kokonaan uusi betonituotetehdas Jyväskylään. Somer-Betoni Oy:n osakekannan hankinta ja uuden betonituotetehtaan valmistuminen olivat investointeina merkittäviä. Investointien suuruusluokka oli yhteensä 20 miljoonaa euroa, joka rahoitettiin pääasiallisesti rahoituslaitoslainoilla ja osittain yhtiön maaomaisuutta myymällä. Seuraavana vuonna yhtiön liikevaihto kohosi 36 miljoonaan euroon.

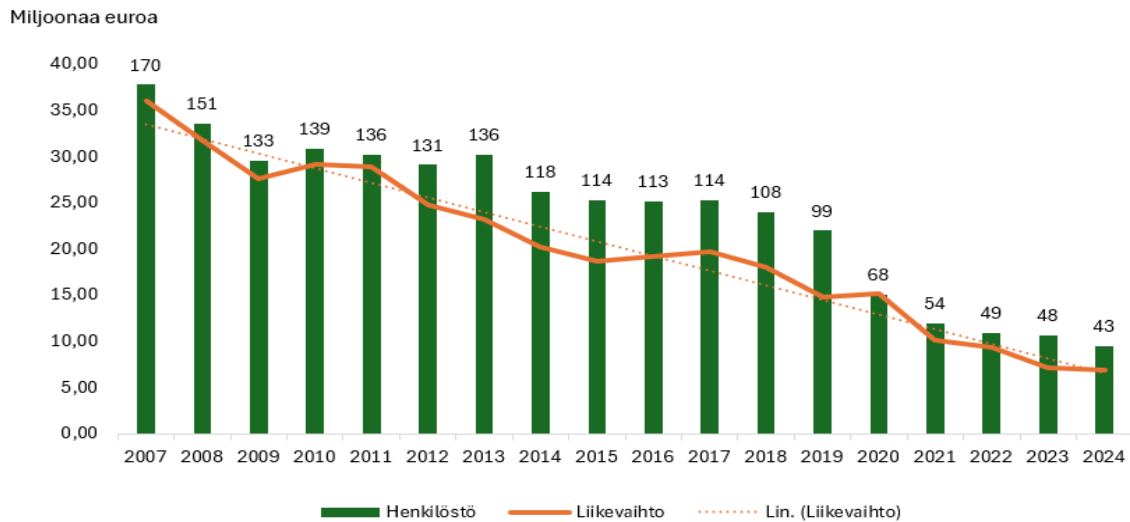
Yhtiön taloudelliset vaikeudet alkoivat, kun yhtiön tuotteiden kysyntä kääntyi finanssikriisiin sekä harkkorakentamisen teknisten muutosten takia selkeään laskuun, joka on jatkunut näihin päiviin saakka muutamia poikkeusvuosia lukuun ottamatta. Kuvio 14 on nähtävillä betoniteollisuuden menekki-indeksiä kuvaava kehityskaari. Erityisesti kohdeorganisaation näkökulmasta ympäristöbetonituotteiden vuosimuutosprosentin heilahtelu on ollut suurta.



Kuvio 14. Betonin menekki-indeksi Q4-2024 (Rakennusteollisuus RT 2025).

Kohdeorganisaation vaikeudet ovat pitkäaikaisia ja niiden taustat eivät johdu pelkästään yhtiön omista liiketoimintaratkaisuksista. Organisaation kohtaamiin haasteisiin vaikuttaa moni tekijä ja

haasteiden vaikutukset ovat kiihtyneet vuosi vuodelta. Näihin syihin pohjaten organisaatio on ollut pakotettu tekemään vaikeitakin päätöksiä toimintansa turvaamiseksi. Kuvioon 15 on havainnollistettu organisaation liikevaihdon ja henkilöstömäärän kehitys vuosien 2007 ja 2024 välisenä aikana.



Kuvio 15. Liikevaihdon ja henkilöstömäärän muutos vuosina 2007–2024.

### 3.2 Tavoite ja tutkimuskysymykset

Kohdeorganisaation lukuisat muutokset ovat väistämättä jättäneet jälkensä henkilöstöön ja muutosten vaikutuksia pyritään tutkimuksen avulla selvittämään. Saatujen vastausten kautta esitellään organisaatiolle yksityiskohtaista tietoa muutoksien vaikutuksista. Tutkimuksen pohjalta pystytään lisäksi tarjoamaan organisaatiolle suosituksia korjata mahdollisia epäkohtia, joita haastattelujen pohjalta nousee esille. Tulokset auttavat organisaatiota kehittämään toimintaansa ilman, että sen täytyy toistaa uudelleen samoja virheitä tulevaisuuden muutoksien läpiviemisessä.

Tutkimus rakentuu luvussa 2 esiteltujen neljän teeman ympärille. Näiden teemojen avulla kerätään henkilöstöltä yksityiskohtaista tietoa muutoksista. Tärkeimpänä tavoitteena on saada selvyys siihen, kuinka onnistunutta kohdeorganisaation muutosjohtaminen oli vuosina 2019–2024, koska muutosjohtamisen onnistuminen on liitännäinen muutosten tavoitteiden ja hyötyjen esittämiseen henkilöstölle. Lisäksi tarkastellaan muutosviestinnän toteutustapoja, muutosten synnyttämiä tunteita ja henkilöstön luottamusta organisaatiota kohtaan. Tutkimuksen tavoitteen saavuttamiseksi

tutkimuksessa käytetään seuraavia tutkimuskysymyksiä apuna. Tutkimuskysymykset toimivat pohjana aineistonhankintamenetelmien määrittämisessä.

Tutkimuksen pääkysymys on:

1. Miten organisaation esihenkilöt suoriutuivat muutosjohtamisesta henkilöstön näkemyksen mukaan?

Tutkimuksen alakysymykset ovat:

1. Miten organisaatio onnistui muutosviestinnässä?
2. Mitä tunteita muutokset henkilöstössä synnyttivät?
3. Miten muutokset vaikuttivat henkilöstön luottamukseen organisaatiota kohtaan?

### **3.3 Tutkimusmenetelmän valinta**

Tutkimusmenetelmien avulla tuotetaan tutkimuksen kohteena olevaa tietoa. Tutkijan on aluksi hyvä pohtia, saadaanko haluttu tieto määrällisin vai laadullisin menetelmin ja miten laaja aineiston tulee olla, jotta aineisto on riittävän kattava ja luotettava. (Vilka 2021, 55.) Tuomi ja Sarajärvi (2018, 4) puolestaan esittävät, että tutkimus on aina kokonaisuus, jolloin erottelua aineistonhankintamenetelmien välillä ei käytännössä ole. Tämä tutkimus tehtiin laadullisena tapaustutkimuksena. Tapaustutkimus soveltuu lähestymistavaksi opinnäytetyön tekemisessä silloin, kun halutaan syvällisesti ymmärtää kehittämisen kohdetta ja tuottaa uusia ehdotuksia (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015).

Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) toteavat, että kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus voi sisältää lukuisia eri suuntauksia, tiedonhankinta- ja analyysimenetelmiä sekä aineiston tulkintatapoja. Juuti, Puusa ja Aaltio (2020) puolestaan sanovat, että laadullisen tutkimuksen avulla pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta. Tällöin keskitytään näiden henkilöiden ajatuksiin, tunteisiin ja kokemuksiin sekä siihen, millaisia merkityksiä tutkittava aihe heille antaa (Juuti & ym. 2020, 9–11). Laadullisen tutkimusmenetelmän pyrkimys on selittää ihmisen toimintaa ja merkityksiä, joita he toiminnalleen antavat. Nämä merkitykset ilmenevät muun muassa haluina, käsityksinä ja arvoina. (Vilka 2021, 55.)

Laadullisen tutkimusmenetelmän tarkoitus ei ole selittää kaikkien yksilöiden toimintaa. Tutkijaa kiinnostaa yhtä lailla sekä samankaltaisuudet että poikkeavuudet tutkimusaineistossa. Tutkijalla on myös mahdollisuus vaikuttaa osaltaan tutkimuksen muodostumiseen omien valintojen perusteella. Näin ollen ei ole yhtä oikeaa tapaa tehdä laadullista tutkimusta ja se on aina omanlaisensa versio tutkittavasta ilmiöstä. Laadulliset aineistot ovat usein melko laajoja kokonaisuuksia, mutta niiden lisäksi tutkija tuottaa omaa aineistoa tutkimuksen oheen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Jokinen, Bamberg ja Laine (2007, 10) mieltävät tapaustutkimuksen uranuurtajaksi Robert E. Stake'nin (1995), jonka näkemyksen mukaan tapaustutkimusta tehdessä niistä voidaan aina oppia jotain uutta. Erikson ja Koistinen (2014, 5) esittävät Yinin (2014) pohjalta, että tapaustutkimuksen käyttäminen on perusteltua silloin, kun mitä-, miten- ja miksi-kysymykset ovat keskeisessä roolissa, tutkijalla on vain hieman kontrollia tapahtumiin, aiheesta on tehty vähän empiiristä tutkimusta tai tutkimuksen kohteena on jokin tämän ajan elävässä elämässä oleva ilmiö. Jokinen ja muut (2007) puolestaan sanovat, että tapaustutkimukselle on tyypillistä pyrkimys selvittää asiaa, joka ei ole ennestään täysin tiedossa, mutta vaatii syvempää tarkastelua. Tutkijaa motivoi usein tunne tai alustava käsitys siitä, että tapaus on merkityksellinen, vaikka sen todellinen arvo ja merkitys kirkastuvat vasta tutkimusprosessin edetessä. (Jokinen ym. 2007, 10.)

Tapaustutkimuksessa usein yhdistyy sekä fakta- että näytenäkökulmat. Ne ovat usein toisiinsa yhdistyneitä, ja niitä voi olla vaikea erottaa toisistaan. Faktanäkökulmassa haastattelututkimukseen osallistuvat on valittu sen pohjalta, että he tietävät tutkittavasta ilmiöstä jotain. Näytenäkökulmassa puolestaan oleellista on puheen kohteena oleva asia. (Juuti ym. 2020, 144.) Tämän tutkimuksen kohdalla molemmat näkökulmat ovat yhdistyneinä ja vahvasti vaikuttivat tutkimukseen.

Tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulman ymmärtämistä edesauttaa tutkijan ja tutkittavien läheinen vuorovaikutus (Juuti ym. 2020, 141–143). Tutkimuksen toteuttamista helpotti osaltaan se, että tutkija itse kuuluu toimeksiantajaorganisaatioon tutkimukseen osallistuvien kanssa. Lisäksi organisaation toimintaympäristön ja historian ollessa entuudestaan tuttu, mahdollistaa tämä perusteellisemmän ymmärryksen henkilöstön kertomalle ja edesauttaa luotettavan haastatteluilmapiirin luomisessa. Vaikka tutkija itse on läpikäynyt vuosien 2019–2024 muutokset,

tutkijan omat kokemukset tai mielipiteet eivät ole tutkimuksen keskiössä eivätkä vaikuta tai ohjaa tutkimustuloksia. Nämä kaikki tekijät vaikuttivat tapaustutkimuksen valintaan.

### 3.4 Tutkimusaineiston tuottaminen

Tutkimusaineistoa tuotettiin haastattelujen avulla. Hirsjärvi ja Hurme (2000, 34) kuvaavat haastattelumenetelmää joustavaksi, joka sopii useisiin tutkimustarkoituksiin. Haastattelu on vuorovaikutteista, jolloin molemmat osapuolet vaikuttavat sekä toisiinsa että itse tilanteeseen. Lisäksi se voidaan nähdä eräänlaisena keskusteluna, jolle on kuitenkin asetettu jokin tavoite. Haastatteluiden avulla tutkijalle tarjoutuu mahdollisuus päästä lähemmäksi tutkittavien ajatuksia, odotuksia ja kokemuksia. Kuitenkin on muistettava, että haastattelujen avulla tuotettu aineisto on vain tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden omakohtainen kokemus ja näkemys asioista, joita tutkimus koskettaa. (Juuti ym. 2020, 99.)

Organisaation tuotantolaitokset sijaitsevat Jyväskylässä ja Somerolla. Tämän lisäksi henkilöstöä on myös muilla paikkakunnilla Suomessa. Tämä huomioiden kattavan tutkimusaineiston kerääminen rajoitetussa ajassa ei ole kovin tehokasta kaikilla aineistonkeruumenetelmillä. Tästä syystä haastattelu valikoitui aineistonkeräämismenetelmäksi, koska sitä voidaan pitää tehokkaana tapana kerätä tietoa nopeassa ajassa eikä haastattelu ole paikkasidonnaista. Tämän lisäksi Juuti ja muut (2020, 99) mainitsevat Koskisen, Alasuutarin ja Peltosen pohjalta, että haastattelemista voidaan pitää ainoana keinona kerätä aineistoa henkilöiden antamille merkityksille ja tulkinnoille sekä haastattelujen avulla tutkimukseen pystytään saamaan subjektiivinen ulottuvuus. Hyvärinen, Suoninen ja Vuori (n.d.) mainitsevat, että haastattelutapoja on monia. Tämän tutkimuksen haastattelumuoto oli puolistrukturoitu teemahaastattelu.

Saaranen-Kauppisen ja Puusniekan (2006) mukaan puolistrukturoitu haastattelu soveltuu tilanteisiin, joissa halutaan saada tietystä aiheesta tietoa, eikä haastateltavalle haluta antaa liian laajoja vapauksia. Eskola ja Suoranta (2005, 86) täydentävät, että haastattelukysymyksiä on etukäteen pohdittu, mutta vastausvaihtoehtoja ei ole annettu. Juuti ja muut (2020, 105) mieltävät puolistrukturoidun haastattelun eduksi sen, että haastateltavilla on mahdollisuus vastata kysymyksiin omin sanoin. Puolistrukturoidun haastattelun joustavuus ja mahdollisuus mukauttaa haastattelua eri tilanteisiin, tekee siitä hyvin suosituksen haastattelumuodon.

Myös kysymysten asetteluun ja muotoon kiinnitettiin erityistä huomiota, sillä ne ovat perusta tutkimuksen onnistumiselle. Vallin (2015) näkemyksen mukaan erityisesti kysymysten muoto lisää virheiden määrää ja sitä myöten tutkimustulokset vääristyvät. Tästä syystä kysymyksien tulee olla yksiselitteisiä, ja niissä ei saa olla väärinymmärryksen mahdollisuutta. Lisäksi tutkijan tulee kiinnittää huomiota kysymysten pituuteen ja lukumäärään. Kaiken kaikkiaan tutkimukseen osallistujalle tulee pyrkiä luomaan tilanteesta mahdollisimman miellyttävä kokemus, joka osaltaan varmistaa tutkimustuloksien todenmukaisuutta. (Valli 2015, 26–28.) Haastattelukysymyksiä testattiin kahden testihenkilön avulla. Tällä haluttiin pienentää kysymysten väärinymmärryksen riskiä ja varmistettiin niiden soveltuvuus varsinaiseen haastatteluun. Testihenkilöiden antaessa niille positiivisen hyväksynnän, kysymykset esiteltiin vielä kohdeorganisaatiolle lopullista hyväksyntää varten.

Leskelä, Tervo ja Tervo (2020, 246) esittävät, että teemahaastattelun tarkoitus on rakentaa keskustelu valittujen teemojen ympärille, jossa haastateltava kertoo omista kokemuksista ja niihin liittyvistä huomioista. Tutkimukseen valitut teemat pohjautuvat teoriaan ja keskeisiin käsitteisiin eli muutosjohtamiseen, viestintään, tunteisiin ja luottamukseen. Teoriatiedon etsimisen pohjalle tehtiin ensin tiedonhankintasuunnitelma, jonka jälkeen tietoa haettiin Janet Finnan verkkokirjastosta keskeisten käsitteiden avulla sekä suomeksi että englanniksi. Löydettyä aineistoa arvioitiin sen luotettavuuden, ajankohtaisuuden ja soveltuvuuden perusteella ennen sen hyödyntämistä. Syntyneen teorian ansiosta haastattelurungon teemat hahmottuivat loogiseksi kokonaisuudeksi. Jokaisen teeman alla on neljä kysymystä, joiden pohjalta pyrittiin tuottamaan mahdollisimman rikasta tutkimustietoa. Haastattelurungon loppuun on vielä lisätty neljä bonuskysymystä, joiden tarkoituksena oli täydentää tutkittavaa aihetta. Haastattelurunko on esitetty liitteessä 2.

Haastattelukutsu lähetettiin 14.1.2025 sähköpostitse 22 organisaatioon kuuluvalle henkilölle (ks. liite 1). Haastattelukutsun saajat valittiin tietyin kriteerein. Heidän työsuhteensa tuli olla alkanut ennen vuotta 2019, jotta heidän kokemuksia pystyttiin tarkastelemaan muutoksiin liittyen. Myös heidän sähköpostiosoite tuli olla organisaation tiedossa, jotta haastattelukutsun lähettäminen onnistui heille. Lisäksi avoin ja myönteinen suhtautuminen tutkimukseen osallistumista kohtaan oli merkittävä valintaan vaikuttava tekijä. Haastattelukutsun lähettämisen jälkeen suostuneiden henkilöiden kanssa sovittiin haastatteluajankohta ja he saivat haastattelukysymykset etukäteen nähtäville, jolloin heille tarjoutui mahdollisuus pohtia tutkimuskysymyksiä etukäteen.

Haastattelut tehtiin yksilöhaastatteluna Teams-ohjelmalla, jolloin pystyttiin hyödyntämään ohjelman tarjoamaa transkriptiota. Yksilöhaastattelu valikoitui haastattelumuodoksi siitä syystä, koska jokaisen haastateltavien tuntemukset ja mielipiteet ovat yksilöllisiä ja niiden kertominen voi olla suuressa ryhmässä toisille vaikeampaa. Näin pystyttiin tarjoamaan jokaiselle täysi rauha vastata haastattelukysymyksiin. Haastateltavia oli 12 ja heistä käytettiin tunnistuskoodeja H1-H12. Haastateltaviin kuului niin työntekijöitä kuin toimi- ja esihenkilöitä. Haastattelut sijoituivat aikavälille 15.1.-18.2.2025 ja niiden kesto vaihteli tunnin molemmin puolin. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 72) tähdentävät, että laadullisessa tutkimuksessa aineiston koko on yleisesti pieni, jolloin tärkeämmäksi tekijäksi nousee tutkimukseen osallistuvien henkilöiden valinta ja heidän kokemukset tutkittavasta aiheesta. Koin, että 12 haastateltavan jälkeen tutkimuksen saturaatiopiste oli saavutettu.

Kerätty haastatteluaineisto tulee aina muuttaa tekstimuotoon, jotta sitä voidaan tutkia. Tätä toimenpidettä kutsutaan litteroinniksi. (Vilka 2021, 110). Jokaisen haastattelun jälkeen haastateltavan puhe uudelleen kuunneltiin, täydennettiin ja litteroitiin sanatarkasti puhekieltä noudattaen saman päivän aikana, jotta muistijälki haastattelusta pysyi vahvempana. Kuitenkin puheesta jätettiin pois ylimääräiset täytesanat (tota, niinku), toistot, kesken jääneet lauseet tai yksittäiset äännähdykset. Myös haastatteluissa käytettyjen henkilöiden nimet korvattiin toisella ilmaisulla esimerkiksi entinen toimitusjohtaja. Litterointiaineistoa syntyi yhteensä 215 sivua fontin ja kirjaisinkoon ollessa Calibri 12.

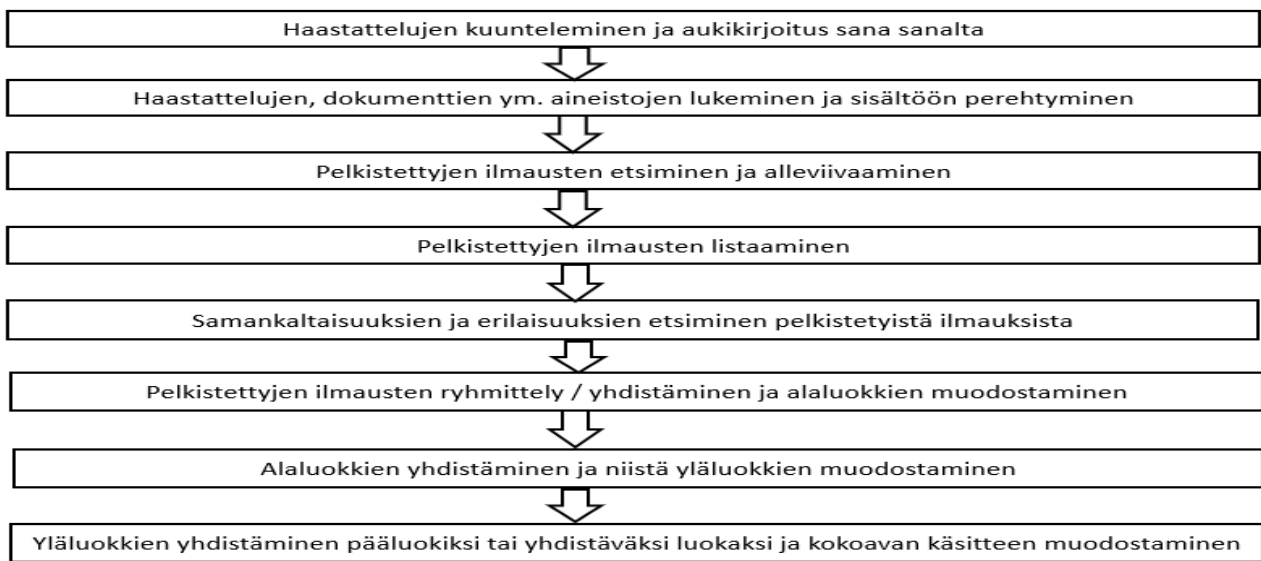
Kaikilla haastatteluilla on kuitenkin myös rajoitteita ja heikkouksia. Toisen haastattelemisen vaatii taitoa ja kokemusta. Myös luottamuksella on suuri merkitys haastattelututkimuksen onnistumisen kannalta. Haastattelutilanteesta tulee luoda mahdollisimman rento, koska haastateltava saattaa jännittää sekä itse tilannetta että tallenteiden käyttöä. (Juuti ym. 2020, 102.) Nämä edellä luetellut ongelmat pyrittiin ottamaan huomioon haastatteluista tehdessä. Haastattelun alussa osallistuneille kerrattiin vielä tutkimuksen tarkoitus ja muutokset, joihin haastatteluissa haluttiin keskittyttävän. Lisäksi painotettiin keskustelun luotettavuutta, joka varmistettiin tutkimusaineiston asianmukaisella säilyttämällä ja tunnistuskoodien käytöllä. Ennen varsinaisen haastattelun aloittamista haastateltavalle kerrottiin selvästi tallentamisen aloittaminen ja haastattelun lopussa puolestaan tallennuksen päättäminen. Tällä tavalla toimiminen lisää tutkimuksen läpinäkyvyyttä.

### 3.5 Tutkimusaineiston analyysi

Litteroinnin jälkeen seuraavana vuorossa on tutkimusaineiston analyysi. Puusa ja Juuti (2011) mieltävät, että analyysitavan valintaan ei ole olemassa yhtä ainoaa oikeaa ohjetta, jolloin aineiston käsittelytapa vaihtelee usein tutkimuksen mukaan. Valittu analyysitekniikka on riippuvainen sekä tutkimuksen tavoitteesta että tutkimusaineiston lopullisesta kokonaisuudesta. Analyysin tavoitteena on luoda aineistosta eheä kokonaisuus, jonka avulla on mahdollista tehdä tulkintoja tutkittavasta aiheesta. Analyysivaiheessa aineistoa eritellään, tiivistetään ja luokitellaan. (Puusa & Juuti 2011, 114–116.) Myös Hakala (2024, 70) mainitsee analyysin tavoitteeksi aineiston tiivistämisen ja luokittelun. Tässä tutkimuksessa aineistoa käsiteltiin sisällönanalyysin keinoin.

Vuoren (2021) mukaan laadullinen sisällönanalyysi on rinnastettavissa teemoitteluun ja usein ne ovat synonyymejä toisilleen. Sisällönanalyysissä tarkastelun kohteena on aineiston keskeiset aiheet ja teemat sekä haastateltavien puhe, jolloin vähemmälle huomiolle jää aineiston kielellinen ilmaisumuoto. (Vuori 2021.) Tuomi ja Sarajärvi (2018) puolestaan esittävät, että sisällönanalyysin menetelmällä aineistoa voidaan analysoida systemaattisesti ja objektiivisesti. Analyysissä aineisto järjestetään selkeään ja tiiviiseen muotoon hävittämättä oleellista tietoa. Aineiston käsittely pohjautuu järjestelmälliseen päättelyyn ja tulkintaan, jossa tutkimusaineisto ensin hajotetaan palasiin, sitten se käsitteellistetään, jonka jälkeen se yhdistetään takaisin uudella tavalla järjelliseksi kokonaisuudeksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87–91.)

Tuomi ja Sarajärvi (2018, 80) esittävät Eskolan (2001; 2007) pohjalta, että laadullinen sisällönanalyysi voidaan jakaa aineistolähtöiseen, teoriasidonnaiseen ja teorialähtöiseen analyysiin. Näistä kolmesta aineistolähtöinen tapa ohjasi tutkimuksen analyysin kulkua. Kuviossa 16 on esitetty aineistolähtöisen sisällönanalyysin eri vaiheet.



Kuvio 16. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123).

Sisällönanalyysin ensimmäisessä vaiheessa tuotettua haastatteluaineistoa pelkistetään eli redusoidaan. Tällöin aineistosta karsitaan tutkimukselle epäolennainen asia pois. Ennen varsinaisen analyysin aloittamista perehdyin aineistoon vielä huolellisesti ja luin sitä useita kertoja läpi, jolloin siitä syntyi kokonaiskuva analyysin aloittamisen tueksi. Seuraavaksi tarkastelin asettamiani tutkimuskysymyksiä, jotta syntynyt aineisto antaa niihin riittävät vastaukset. Tämän jälkeen lähdin poimaan aineistosta kaikki ne ilmaisut, jotka vastasivat asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tein tekstiin merkintöjä keltaisella värikynällä ja alleviivasin tärkeitä kohtia. Asettamiani tutkimuskysymyksiä oli neljä samoin kuin haastattelukysymyksen teemoja. Esimerkiksi teema 1 käsitteli muutosjohtamista ja sen alle kertyneiden vastauksien pohjalta pyrin saamaan vastauksen tutkimuksen pääkysymykseen. Samalla tavalla jatkoin alakysymyksiä kohdalla, jotka käsittelivät teemoja 2–4. Jokaisen bonuskysymyksen analysoin omanaan. Redusoidusta aineistosta on esimerkkitaulukko, jossa näkyy alkuperäisilmaukset ja pelkistetyt ilmaukset (ks. liite 3).

Haastatteluaineiston pelkistämisen jälkeen seuraava vaihe on aineiston ryhmittely eli klusterointi. Tässä vaiheessa aineistosta etsitään samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia ilmaisevia käsitteitä. Samat käsitteet ryhmitellään luokiksi, jolloin muodostuu alaluokkia. Syntyneet alaluokat nimetään sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Ryhmittelyn tarkoitus on luoda pohja tutkimuksen perusrakenteelle.

ja alustava kuvaus tutkittavasta aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 92.) Liitteessä 3 redusointitaulukon perässä on aineiston klusterointitaulukko, jossa on esitetty pelkistetyistä ilmauksista johdetut alaluokat, jotka puolestaan on nimetty aineiston sisällön pohjalta.

Alaluokkien muodostamisen jälkeen Tuomi ja Sarajärvi (2018) ohjeistavat yhdistelemään syntyneitä alaluokkia, jonka jälkeen syntyy yläluokkia. Yläluokkia yhdistelemällä puolestaan syntyy pääluokkia. Näiden nimeäminen on liitännäinen tutkimusaineiston aiheeseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 92.) Aineiston ryhmittely tuotti esimerkiksi muutosjohtamisen osalta 11 alaluokkaa, jotka olivat epä tietoisuus, heikko tiedottaminen, vastuun välttely, tavoitteiden saavuttaminen, johtamisen puuttuminen, ylimmän johdon läsnäolon puute, jälkihoidon puute, luottavaisuus, johdon suurempi näkyvyys, heikko muutosjohtaminen ja hyvä muutosjohtaminen.

Aineiston ryhmittelyn jälkeen seuraava vaihe analyysissä on aineiston käsitteellistäminen eli abstrahointi. Tässä tarkoitus on edetä haastateltavien kertoman pohjalta teoreettisiin käsitteisiin ja varsinaisiin johtopäätöksiin. Ryhmittelyä jatketaan niin kauan kuin se on mahdollista ilman, että yhteys alkuperäisdataan katoaa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 93.) Aineiston abstrahoinnista on esimerkkitaulukko myös liitteessä 3. Varsinaiset tulokset on esitetty luvussa 4.

### **3.6 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys**

Tarkasteltaessa laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan se havainnollistaa kolmen käsitteen kautta, joita ovat uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys. Uskottavuus rakentuu aineiston asianmukaiseen keräykseen, huolelliseen analysointiin sekä siihen, että saatuja tutkimustuloksia voidaan pitää luotettavina ja tosina. Luotettavuus puolestaan ilmenee uskottavina valintoina, joita tutkija on tehnyt tutkimuksen aikana ja niiden pohjalta pystynyt ratkaisemaan asetetun tutkimusongelman. Eettisesti hyväksyttävässä tutkimuksessa tutkija pyrkii noudattamaan koko tutkimuksen ajan eettisiä periaatteita. Näitä ovat muun muassa tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden asianmukainen kohtelu ja tutkimusaineiston riittävän tietoturvallisuuden varmistaminen. (Juuti ym. 2018, 167–168.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella tutkimuskohteen ja tulkitun materiaalin yhteensopivuudella, jolloin teoriaan ei ole vaikuttanut epäolennaisuudet tai muut sattumanvaraiset tekijät Vilka (2021, 154) kuvaa Varton (1992) pohjalta. Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan laadullisen tutkimuksen toteuttamista ja luotettavuutta ei voida tarkastella toisistaan erillisinä tapahtumina. Näin ollen luotettavuuden mittarina on tutkija itse ja hänen rehellisyytensä, jotka vaikuttavat tehtyihin valintoihin ja ratkaisuihin. (Eskola & Suoranta 1998, 151–152). Tällöin luotettavuuden arviointia tapahtuu koko tutkimusprosessin ajan. Tutkijan on tärkeää pystyä kuvaamaan ja perustelemaan valitut ratkaisut ja päätökset, koska sen pohjalta tutkimuksen luotettavuus lisääntyy.

Tutkimuksessani pyrin noudattamaan mahdollisimman tarkasti siihen liittyviä ohjeistuksia ja kuvausin tutkimuksen toteutuksen totuudenmukaisesti. Tämän ansiosta ulkopuolinen pystyy arvioimaan, kuinka hyvin tutkimus heijastaa todellisuutta. Tutkimuksen uskottavuutta lisäsi myös se, että siinä viitattiin asianmukaisesti käytettyihin lähteisiin eikä niitä esitetty omana tekstinä. Lukijalla on halutessaan mahdollisuus tutustua lähemmin tutkimuksessa käytettyihin lähteisiin, jotka ovat esitetty tutkimuksen lopussa. Myös haastattelumenetelmän valinnassa kiinnitin huomioita siihen, että ne tukevat parhaalla mahdollisella tavalla tutkimuksen tarkoitusta. Yksilö teemahaastattelun valintaa olen pohjistanut jo edellä tutkimusaineiston tuottaminen kappaleessa.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuus kattaa koko tutkimusprosessin, koska tutkija toimii siinä keskeisenä tutkimusvälineenä Eskola ja Suoranta (1998, 151) sanovat. Aikaisemmin olen jo tuonut ilmi sen, että omat kokemukset organisaation muutosten osalta eivät vaikuttaneet tai ohjanneet tutkimushaastattelun kulkua tai tuloksia. Pyrin säilyttämään neutraalin suhtautumisen ja objektiivisuuden koko tutkimusprosessin ajan. Tuloksista raportoin rehellisesti, korostamatta tai painottamatta niitä suuntaan tai toiseen. Vilka (2021, 37) korostaa, että hyvä tieteellinen käytäntö velvoittaa tutkijaa noudattamaan rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta niin tutkimustyötä tehdessä kuin tutkimustuloksia esiteltäessä.

Vilkan (2021) mukaan hyvän tieteellisen käytännön noudattaminen koskettaa kaikkia tutkimuksen tekijöitä. Tutkimusetiikka viittaa yleisesti hyväksytyihin periaatteisiin ja toimintatapoihin, jotka ohjaavat tutkijan suhdetta tutkimuskohteeseen, toimeksiantajiin sekä laajempaan yleisöön. Tutki-

musetiikka vaatii tutkijaa pohtimaan hyvissä ajoin muun muassa tutkittavien anonymiteetin säilymistä koskemattomana ja tutkimusaineistojen säilyttämistä koskevia kysymyksiä, koska tutkimusaineistot eivät missään tutkimusprosessin vaiheessa saa vaarantua. (Vilkkä 2021, 37, 42.) Hyvä teellinen käytäntö tutkimusta tehdessä pohjautuu todenmukaisuuteen, tunnollisuuteen ja täsmällisyyteen (Vuori 2021).

Anonymisointi eli tunnisteiden poistaminen tai muuttaminen liittyy olennaisesti tutkimuksen tekemiseen ja tunnistettavuuteen. Anonymisointiin vaikuttaa tutkimuksen aihe, tutkimukseen osallistuvien taustatiedot ja heille annettu tieto. Anonymisoinnin tarkoitus on suojella tutkimukseen osallistujia negatiivisilta seurauksilta, joita heidän tunnistamisensa mahdollisesti saisi aikaan. Tavallisia tapoja anonymisoida laadullista aineistoa on henkilönimien ja arkaluonteisten tietojen muuttaminen tai poistaminen. Kuitenkin anonymisointi tulee tehdä harkiten. Anonymisoinnin lisäksi tutkimusaineiston säilyttämiseen tulee tutkijan kiinnittää yhtä lailla huomiota. (Kuula 2015, 139, 146–150.)

Taustatietoja haastateltavilta ei kysytty, koska niillä ei ollut tutkimuksen kannalta merkitystä. Suurempi painoarvo haastatteluun osallistumiselle oli vapaaehtoisuus kertoa omista kokemuksista ja tuntemuksista muutoksiin nähden. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 115) painottavat, että tutkimukseen osallistuville tulee selvästi kertoa tutkimuksen tavoitteet, menetelmät ja riskit sekä heillä on myös oikeus kieltäytyä osallistumasta tutkimukseen, keskeyttää osallistumisensa milloin tahansa tutkimuksen aikana sekä kieltää itseään koskevan aineiston käyttö tutkimustarkoituksiin jälkikäteen. Haastateltavien suostumusta tiedusteltiin haastatteluajan sopimisen yhteydessä, ja heillä oli tiedossa tutkimuksen tekijän yhteystiedot mahdollisia peruutuksia varten. Haastateltaviin viitattiin tuloksien yhteydessä koodien avulla.

Tutkimuksen luotettavuutta vahvistettiin myös aineiston oikeaoppisella säilyttämisellä. Sekä aineisto että analyysi säilytettiin sähköisessä muodossa tutkijan tietokoneella. Tietokoneelle ei ole muilla pääsyä kuin ainoastaan tutkimuksen tekijällä henkilökohtaisten tunnusten avulla. Tutkimuksen valmistuttua tutkimusaineistoa säilytetään kaksi vuotta pilvipalvelussa, jonne myöskään ei ole muilla tunnuksia kuin tutkijalla. Näiden kaikkien edellä kuvattujen toimien avulla tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin vahvistamaan ja varmistamaan sen eettinen kestävyys.

## 4 Tulokset

### 4.1 Muutosjohtaminen

Haastattelun aluksi keskityttiin muutosjohtamiseen liittyvään teemaan. Tutkimuksen pääkysymykseen pyrittiin vastaamaan neljän muutosjohtamista käsittelevän kysymyksen avulla. Tutkimuksen pääkysymys oli ”Miten organisaation esihenkilöt suoriutuivat muutosjohtamisesta henkilöstön näkemyksen mukaan?” Henkilöstön mielipiteet muutosjohtamisen onnistumisesta olivat vaihtelevia. Kahden haastateltavan näkemykset muutosjohtamisen onnistumisesta olivat positiivisia.

*- No ei se ainakaan huonompaan ole mennyt. Tiedotus nyt on aina ollut yrityksessä huonoa, mutta johtamiseen olen ihan tyytyväinen. - (H4)*

*- Kohtuullisen hyvin. - (H9)*

Kolme haastateltavaa antoi sekä positiivista että negatiivista palautetta. Vastauksissa negatiivisuus käsitteli ylimmän johdon läsnäolon puutetta, ja muutoksille asetetut tavoitteet olivat epäselviä sekä muutosten jälkihoito puuttui kokonaan.

*- Varmaan oikeastaan ihan hyvin. Suhteellisen hyvin voisi näin sanoa. Toiminta on parantunut viime aikoina, mutta silti selkeys puuttuu. Ei ole selkeitä toimintaohjeita työnjakoon liittyen tai mihinkään muuhunkaan. Se on just hyvin tärkeä asia, että puhutaan, miten kuka hoitaa mitäkin asiaa, millä tavalla näitä juttuja pyöritetään. Mun mielestä ei saatu mitään infoa, että miksi täällä ne muutokset tehdään. Jos jotain infoa on tullut, niin se on tullut lyhyesti sähköpostilla, että tapahtuu tällöinen asia. Ja kyllä johtajan läsnäololla on suuri merkitys asiaan. - (H6)*

*- Firma on pystyssä, niin kyllähän jotakin on onnistuttu tekemään oikein. Mystisyys on aina vaivannut näissä asioissa, että vähän vaikea sieltäkin pohjalta sitä onnistumista ainakaan sillä tavalla ajatella. Sanotaanko vielä, että semmoista jälkihoitoa ei kyllä ollut kauheasti. - (H7)*

*- No joo, jossain määrin hyvinkin onnistunutta, mutta se tiedottaminen ja yhteen hiileen puhaltaminen unohdettiin kyllä ihan kokonaan. Aika silleen viiveellä ja epätarkasti tiedotettiin. Paremmiin pitäisi tiedottaa, että miksi näin on tehty ja mitä tavoitteita on. Ne oli aika suurpiirteisiä. Se aiheutti sellaista pahaa oloa. - (H8)*

Muiden haastateltavien suhtautuminen muutosjohtamiseen onnistumiseen oli negatiivisempi. Syyt heikoksi koettuun muutosjohtamiseen olivat johtamisen puute ja muutoksiin osallistamattomuus.

Kukaan vastaajista ei kokenut, että olisi päässyt osalliseksi muutosten suunnitteluun. Lisäksi henkilöstön näkemyksen mukaan johtajuus muutosten keskellä olisi vaatinut vahvempaa otetta. Vastajat kokivat myös, että johto vältteli vastuuta. Viestinnän vähäisyys puolestaan aiheutti henkilöstössä epätietoisuutta ja tyytymättömyyttä.

*- Tuohon mun täytyy sanoa, että huonosti. Tiedottaminen on ollut niin heikkoa. Ei minkään näköistä väliaikatietoa. Kaikki on semmoisessa epätietoisuudessa koko ajan, että mitä tapahtuu. Kyllähän se tietenkin, että pääsee vaikuttamaan johonkin asiaan, niin hyvähän se olisi. Mutta nyt se on mennyt vähän siten, että ei siinä henkilöstöltä kysellä. Ja sitä ei yleensä hirveämmin suuremmin muuteta, jos jotain on päätetty, niin se menee loppuun asti. Sitten ei mun mielestä kauheasti oteta henkilöstön mielipiteitä huomioon siinä - (H5)*

*- No en itsekään koe hyvin onnistuneeni, mutta ei kyllä minunkaan esihenkilö onnistunut johtamisessa. Kyllähän varmaan päämäärät on yleisellä tasolla saavutettu, mutta että vaikutusten arvioinnit ja kaikki tämmöiset. Tuntuu, että pakka on levällään, ei ole alkua eikä loppua. Eniten harmittaa ja suorastaan ärsyttää, että kun mitään ei ole opittu, ei entisen eikä nykyisen vallan aikaan siitä, että haluaisin osallistua keskusteluun ja päätösten vaikutusten arviointiin, tämmöiseen skenaarioiden tekemiseen. Ei sitä tarvitsisi niin ottaa huomioon edes, mutta se jo auttaisi paljon, että saisi omat tuntonsa tuoda julki. - (H2)*

Muutoksien syistä haastateltavat olivat yksimielisiä. Kaikkien mielestä muutoksien taustalla olivat taloudelliset syyt. Vaikka organisaation esihenkilöt eivät henkilöstön näkemyksen mukaan suorittaneet muutosjohtamisesta kovinkaan hyvin, on henkilöstön keskuudessa kuitenkin myönteisiä huomioita ja toivoa tulevasta. Siitä oman näkemyksen tarjoaa haastateltava H11.

*- No tuota. Mä en voi ihan kauhean korkeaa arvosanaa tähän tapaukseen antaa, että kyllä aika sillain oman onneni nojassa olen ollut näissä muutoksissa. En koe sitä kovin hyväksi, mutta toivotaan, että kaikki voi vielä joskus muuttua. - (H11)*

## 4.2 Viestintä

Toinen teema haastattelurungossa kohdentui viestintään. Neljä viestintään liittyvää kysymystä auttoivat etsimään vastausta tutkimuksen ensimmäiseen alakysymykseen, joka oli ”Miten organisaatio onnistui muutosviestinnässä?” Organisaation muutosviestinnän onnistumisesta henkilöstön mielipiteet olivat melko yhtenevät. Haastateltavat kritisoivat eniten muutosviestinnän riittävyttä

ja avoimuutta. Haastateltavien näkemyksen mukaan muutosviestintää kohdennettiin pääsääntöisesti sähköpostien välityksellä. Vastaajista kaksi mainitsi suullisen viestinnän ja yhdet äänet saivat myös myyntipalaveri, tiedotustilaisuus ja esihenkilön kautta tapahtuva tiedottaminen.

Kysyttäessä muutosviestinnän riittävydestä kaksi haastateltavaa koki sen riittäväksi, viisi ilmoitti, että enemmän olisi pitänyt tiedottaa ja toiset viisi piti sitä täysin riittämättömänä. Moni haastateltava mainitsi, että tiedotteen jälkeen oli enemmän kysymyksiä kuin vastauksia. Henkilökohtaista, kasvokkain tapahtuvaa tiedottamista kaivattiin henkilöstön keskuudessa.

*- Monesti just jäänyt niitä kysymyksiä auki, mihin olisi pitänyt saada vastauksia oikeilta tahoilta. Saatua vastauksia keskenään täällä juttelemalla ja yritetty jokainen kaivaa jotakin tietoa. Ei ole todellakaan ollut riittävällä tasolla tuo viestintämuutosten aikana. - (H3)*

*- Se on ihan nolla. Eihän sitä ole. Joskus tulee jotain sähköpostia. - (H12)*

Tiedusteltaessa muutosviestinnän selkeydestä enemmistö haastateltavista mielsi muutosviestinnän selkeäksi. Yksi oli sitä mieltä, että viestintä on epäselvää ja kolme vastaajaa olisi halunnut siihen tarkennusta.

*- Ne loppupäätökset, mitkä on tehty ja nuijittu pöytään, niin eihän niissä mitään epäselvää ole, mutta sitten ne perustelut niille toimille, niin olisi niitäkin voinut vähän siinä avata. Ainakin sitten toimihenkilöpuolella ja tietyssä muodossa tietysti kaikelle henkilöstölle, että mistä siinä on kysymys. Huhu-kulttuuri on ja siitä olisi hyvä päästä eroon. - (H7)*

*- Ne oli aika lyhyitä ja helposti ymmärrettäviä. Ei niissä mitään epäselvyyttä ollut. - (H8)*

*- No on ihan ymmärrettävästi. Selkeästi on ollut ilmoitettu. En mä sitä kiistää, mutta lähinnä mulla on ollut semmoinen olo, että se on ollut sellainen sähköposti, mikä on lähetetty ehkä myös kaikille yhteistyökumppaneille. Mä oon kokenut sen, että se on tämmöinen yleinen lehdistötiedote. - (H11)*

Viestinnän viimeinen kysymys käsitteli muutosviestinnän avoimuutta. Kaikki haastateltavat yhtä lukuun ottamatta olivat sitä mieltä, ettei muutosviestintä ollut avointa.

*- Kyllä, ei siinä ollut mitään sen puolelta. - (H4)*

*- En ole kokenut avoimuutta missään suhteessa. - (H2)*

*- Tapa, millä tavalla täällä viestitään, on se, että huhut lähtee liikkeelle ja sitten huhut joko varmistuu tai ei varmistu. Minusta huhut ei ole viestintää. Miten se voi myöskään sitten olla avointa viestintää. - (H10)*

### 4.3 Tunteet

Haastattelurungon kolmantena teemana käsiteltiin tunteita. Toiseen alakysymykseen haettiin vastausta esittämällä haastateltaville neljä tunteita koskevaa kysymystä. Toinen alakysymys oli muodoltaan ”Mitä tunteita muutokset henkilöstössä synnyttivät?” Haastateltavat sanoivat, että ymmärtävät lähtökohtaisesti organisaation läpikäymät muutokset. Kuitenkin muutoksia on ollut paljon, ja edellistä muutosta ei ollut kunnolla viety loppuun, kun siirryttiin jo seuraavaan. Tämä osaltaan aiheutti vaihtelevia tunteita. Positiivisista tunteista esiin nousi ymmärrys ja toivo paremmasta, joita muutokset mukanaan toivat. Negatiivisista tunteista puolestaan epävarmuus, pelko ja ahdistus korostuivat eniten.

*- Kyllähän nää on aika voimakkaasti ihmetystä aiheuttanut monesti ja hämmennystä ja sitten on kyllä aika paljon ollut negatiivistakin tunnetta täällä, vähän joka puolella. Ymmärtää, että hyvää haetaan ja firmassa yritetään hakea parempaa tulevaisuutta, mutta kun se aiheuttaa vain hämmennystä, kun ei tule sitä tietoa esille, niin sitten se oli aina vaan semmoinen hämmentynyt olo. - (H3)*

*- Pelkoa ja ahdistusta. Meneekö tämä firma nurin, kun tuollaisia päätöksiä tehdään, mutta kyllä se on nyt nähty, että jotain hyvääkin on. - (H8)*

*- No mä oon tuon kirjoittanut lyhyesti ja ytimekkäästi, että negatiivisia. Näihin pelkästään muutostilanteisiin, niin ei minkään näköistä positiivista ajatusta on kyllä mieleen jäänyt. - (H1)*

Negatiivisten tunteiden käsittelystä muutosten aikana kysyttiin haastateltavilta myös. Kukaan haastateltavista ei kokenut, että niitä olisi käsitelty tai huomioitu muutosten aikana. He mainitsivat, että tunteita ylipäätään ei yritetä organisaatiossa ymmärtää eikä niiden käsittelylle järjestetä mahdollisuutta.

*- Ylipäättään niitä tunteita ei kauheasti täällä huomioida tai käsitellä tai yritetään ymmärtää, että se on vaan niin, että sillä mennään. - (H5)*

*- Ei meillä niitä käsitelty mitenkään. Työntekijöiden kesken asioita käsiteltiin ja puhuttiin, mutta ei meille kukaan muu tullut asiasta puhumaan tai, että niitä olisi käsitelty. Se on ihan normaalia täällä, että sulle annetaan potkut, niin seuraavana päivänä pitäisi jatkaa normaalisti töitä. Ja mä olen huomannut sen, että kyllä tääl aika moni alkaa olemaan luovuttanut. - (H12)*

Tiedustellessani haastateltavien näkemyksiä, miten organisaation esihenkilöt huomioivat henkilöstön tunteet tai tarjosivat tukea muutosten aikana, olivat vastaukset hyvin yhteneviä. Kukaan haastateltavista ei kokenut, että organisaation esihenkilöistä olisi huomionnut henkilöstön tunteita tai tarjonnut tukea. Osa mainitsi, että ei tarvinnut muutosten keskellä erillistä tukea, mutta haastateltavissa oli myös niitä, jotka olisivat sitä erityisesti kaivanneet.

*- Ei ole hirveästi tarjottu, mutta itse en ole kaivannutkaan. Tää on firman tapa ja mennään sillä. - (H3)*

*- Ei saatu antaa tukea enkä minä saanut tukea, koska sanottiin, että se kuuluu työtehtäviin. Minun suora esihenkilö antoi puheellista tukea, mutta konkreettiset tuet eivät voineet tulla, koska hän ei saanut lupaa niihin. Sinänsä keskusteluyhteys lähimpään esihenkilöön tuli, mutta koska hänenkään ei tarvinnut tehdä mitään, niin se jäi pelkän puheen asteelle, jolloin konkreettiset toimenpiteet jäi pelkästään minulle. - (H10)*

#### **4.4 Luottamus**

Luottamus oli haastattelurungon viimeinen teema. Tutkimuksen kolmanteen alakysymykseen pyrittiin löytämään vastaus neljän luottamusta käsittelevän kysymyksen kautta. Kolmas alakysymys oli muodoltaan ”Miten muutokset vaikuttivat henkilöstön luottamukseen organisaatiota kohtaan?” Haastateltavilla oli eriävät näkemykset turvallisuuden tunteesta ja organisaation luotettavuudesta muutoksien jälkeen. Neljä haastateltavaa kertoi, että turvallisuuden tunne ei ole saanut kolausta ja kolmen haastateltavan osalta luottamuksen taso ei ole laskenut muutosten jälkeen. Yhdellä haastateltavalla luottamus organisaatiota kohtaan on jopa noussut. Kahdeksan haastateltavaa puolestaan koki turvattomuutta muutoksien aikana ja heidän luottamuksen taso on laskenut tai sitä ei enää ole.

- No ihan suhteellisen turvallinen. En mä nyt ole hirveästi kokenut sellaista turvattomuuden tunnetta. Luottamus on normaalitasolla. Sanotaanko semmoinen 60–70 %.  
- (H6)

- Aluksi oli hyvin epävarma tunne. Kun aikaa kului, isoin epävarmuus häveni pikkujajaa. Ajan kuluessa luotto on palautunut samalle tasolle, mitä se oli ennen muutosta.  
- (H9)

- Kyllä se luottamus vähän jopa lisääntyi, kun näki, että johto on oikeasti asioista perillä ja haluaa saada kurssin tavallaan kääntymään. Kyllähän jatkuva tappiokierre, joka on ollut vuosikaudet, kyllähän se on syönyt ja ahdistanut työntekijöitä. Siinä on ollut semmoista tavallaan yhteen hiileen puhaltamista ja nyt kaikki tiedostaa, että ei voida mennä ihan, miten halutaan, ja tiedetään miten homma saataisiin tuottamaan voittoa. - (H8)

- Nyt kun tässä on tapahtunut aika paljon, nyt ihan muutamassa kahdessa vuodessa, niin se tunne tai luottamus, ei se ole palautunut, että aina vähän semmoinen olo, että mitä täällä tapahtuu. Aika monta kertaa nyt on jo sanottu sitä, että kun on tehty näitä muutoksia niin nyt meitä on sellainen ydinporukka, että ei tule, vaikka niitä lomautuksia. Mä oon kuullut sen saman lauseen nyt monena vuonna ja se lause on nyt jo mulle ihan semmoista, että blaa, blaa, blaa, blaa en usko yhtään. Tää on ihan normi käytäntö ja ei se tolla tule takaisin se luottamus näissä asioissa eikä se ihan helpolla tule. Turhaa se on viedä sitä luottamusta vielä enemmän alaspäin, kun niin sanotusti vähän huijataan. Elikkä mun mielestä kerrotaan vaan rehellisesti, että näin tullaan toimimaan ja se palauttaisi sen luottamuksen. - (H11)

- No en mä tiedä. Toimitusjohtajan kanssa jutellut nyt jonkun verran, mutta ei hän kerro ikinä oikeastaan mitään. Siinä vaiheessa, kun uusi omistaja tuli, niin ehkä luottamus nousi jonkun verran, kun miettii hänen taustoja ja muita. Välillä tuntui jo vähän paremmalta, kun ajattelee, että uus sijoittaja tuli, mikä laittoi raha paljon tähän taloon. Ne on vaan vähän hulluja aina täällä ne, minne sitä rahaa työnnetään. Se ei kohdannut siihen mihin sen pitäisi ehkä mennä. Oman näkemyksen kannalta pitäisi pystyä ehkä edistämään tätä toimintaa ja saada kannattamaan se vähän paremmin.  
- (H12)

Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että muutoksilla saavutettuja tavoitteita ei ole avattu tai esitelty henkilöstölle. Moni korosti vastauksissa, että olisi tärkeää tietää, onko muutokset olleet onnistuneita ja saavuttiko organisaatio muutoksilla ne tavoitteet, joita tavoiteltiin. Yhteenvedo jokaisen muutoksen jälkeen olisi henkilöstön näkemyksen mukaan ollut tarpeellinen. Henkilöstöllä on lisäksi huoli organisaation johdosta, joka heikentää luottamusta ja luo epävarmuutta tulevaan.

Luottamuksesta keskusteltaessa nousi esille vastavuoroinen luottamus henkilöstöä kohtaan. Useampi haastateltava sanoi, että tuntuu pahalta, kun organisaation johto ei luota henkilöstöön ja heidän asiantuntemukseensa.

*- Tää nyt on ollut niin sekavaa touhua, niin ihan yhtä sekavana tää tulee jatkumaan. Ei ole kenenkään johdossa. - (H2)*

*- Kyllä mulla edelleen ihan luottamus on, vaikka tässä nyt on ollut toimitusjohtajan kanssa nyt vähän niin ja näin, että miten hän jaksaa. - (H5)*

*- No luottamukseen se liittyy, että johdon pitäisi välillä luottaa työntekijöihin, eikä vaan, että työntekijät luottaa johtoon. Täällä on paljon osaavaa väkeä töissä, joka osa-alueella. He ovat kuitenkin oman alueensa ammattilaisia niin henkilöstöön olisi välillä hyvää luottaa, kun tehdään päätöksiä. - (H3)*

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen ympärille rakentuneet teemat, muutosjohtaminen, viestintä, tunteet ja luottamus, antoivat vastauksia tutkimuskysymyksiin. Neljän teeman lisäksi haastateltavilta kysyttiin neljä bonuskysymystä, joiden avulla haluttiin syventää tutkimuksen aihetta. Tarkastellaan seuraavaksi näiden bonuskysymyksiä avulla saatuja vastauksia.

## 4.5 Bonuskysymykset

### Syyt muutosten taustalla

Ensimmäisessä bonuskysymyksessä selvitettiin, mitkä syyt olivat haastateltavien näkemyksen mukaan kaikkien muutosten taustalla. Saadut vastaukset kiteytyivät neljään pääluokkaan, joista vahvimpana esiin nousi taloudelliset syyt. Yhdeksän haastateltavan mukaan taloudelliset syyt pakottivat organisaation vuosien 2019–2024 välisenä aikana tapahtuneisiin muutoksiin. Muut esille nousseet näkemykset olivat muutoksen tarve, selkeän strategian puuttuminen ja huono johtajuus.

*- No mä sanon suoraan tähän, että taloudelliset syyt. Se homma olisi pitänyt tehdä jo 10 vuotta sitten, ellei jopa aikaisemminkin. Tää firma näyttäisi aika lailla erilaiselta, jos olisi tehty ajallaan. - (H5)*

*- Ainakin erittäin huono johtajuus. Toki ehkä väkeäkin oli välillä vähän liikaa. Mutta just se, että täällä ei ikinä ajateltu, miten tätä voisi parantaa tätä yhteisöä. Ennenmin laittaa just jonkun kiinni ja sitten toivotaan, että tuolla pienemmällä kapasitee-*

*tilla pärjätään ja saadaan miehet enemmän tekemään töitä. Ja ajat ovat olleet kovia.*  
- (H12)

### **Onnistuneet muutokset**

Kysyttäessä haastateltavien mielipiteitä onnistuneisiin muutoksiin vastaukset painottuivat kannattavuuden parantumiseen, huonosti tuottavien liiketoimintojen luopumiseen ja omistajan vaihtamiseen. Haastateltavat kokivat, että kannattavuuden parantamiseksi kuluja tulee edelleen karsia. Esille nousi myös ehdotus työryhmän perustamisesta, jonka tehtävänä olisi jatkuva toimintojen läpikäynti ja tehokkuuden seuranta. Myös uuden omistajan mukaantuloa kiiteltiin ja pidettiin onnistumisena.

*- Onhan se jonkinlainen onnistuminen, että on saatu karsittua kannattamattomia liiketoimintoja pois. Se, että jotakin on loppunut, niin se nyt ainakin mahdollistaisi tämän jatkuvuuden. Mitä siellä on nytten. - (H1)*

*- No tietysti, kun jotkut toiminnot ajetaan siihen tilanteeseen, että ne ei kannata, niin kyllähän ne on onnistuttu sitten leikkaamaan pois. Edelleen sitten tässä jäljellä olevissakin, pitäisi yhteisesti miettiä, onko tässä vielä jotain liikaa tai jopa liian vähän? Nyt kun on leikattu pois, niin nyt odotellaan, että nousukausi tulee ja myynti pompsahtaa. Ei se niin mene. Ei saa tuudittautua siihen, että se vaan tapahtuu pelkästään myynnin kautta. Aina pitää olla tiheä seula ja jo olemassa olevia toimintoja käydä läpi ja katsoa, että onko ne oikeasti siinä kunnossa, että nousu on mahdollista. Se tehottomuus pois sieltä, jos sitä löytyy. Ryhmässä pitäisi sitä tehdä. Jos yksittäinen tarkastelija on siellä, niin hän tekee vaan yhden ihmisen näköisiä päätöksiä ja ei taas palvele kokonaisuutta, vaan voi pahimmillaan sotkea sen ihan plörinäksi. - (H2)*

*- Just tämä muutos, kun nykyinen isoin osakas tuli kuvioon mukaan. Niin täytyy sanoa, että kyllähän sille voi nostaa hattua, että sehän varmaan on firman pelastanut suosta. Kyllä se muutos on onnistunut. - (H6)*

### **Kehitettävää**

Valtaosa haastateltavista mainitsi, että muutoksia tulee edelleen tehdä, jotta organisaatio kehittyä ja toimintaa saadaan parannettua tulevaisuudessa. Kehittämisen kohteiksi haastateltavat nimesivät viestinnän, organisaatiokulttuurin ja johtajuuden. Tiedottaminen katsottiin kaikista tärkeimmäksi kehityksenkohteeksi vastausten perusteella. Sitä parantamalla ymmärrys ja tieto lisääntyy haastateltavien näkemyksen mukaan. Työilmapiiriä edistämään haastateltavat panostaisivat orga-

nisaatiokulttuuriin, koska tällöin heidän mielestään avoimuus, rehellisyys ja yhteishenki paranisivat. Johtajuudesta puhuttaessa haastateltavat kokivat, että henkilöstön tietotaidon hyödyntäminen päätöksien pohjalle nostaisi henkilöstön arvostusta.

*- No ainakin tää tämmöinen tiedotus, tiedotuspuoli. Kerrotaan, ja ollaan rehellisiä. Annetaan oikea kuva siitä. Työntekijät kyllä ymmärretään nää realiteetit tässä asioissa. Kyllähän sen on oppinut näkemään, kun pyöräkoneen liikkeitä seuraa. Pystyt aina näkemään, että mitenkä rupeaa piha tyhjenemään tavarasta. Ne on semmoisia helppoja parametreja seurata. - (H1)*

*- No kyllä muutoksia pitäisi valmistella ja pohtia vieläkin tarkemmin eri kanteilta ja keihin se oikeasti koskee niin ne pitää tiedotettuna, ei niiden tarvitse välttämättä kaikkien osallistua siihen valmisteluun, mutta se tieto, että tällaista nyt. Ollaan tässä viemässä läpi elikkä ne pitkän tähtäimen suunnitelmia, jossa pitäisi olla tietynlainen avoimuus. Valmistelut ja niistä tiedottaminen ja sitten perustelut kanssa tai oletta-  
mus, että mitä hyötyä siitä tulee ja kyllä sinne väliinkin olisi hyvä tulla semmoista, niin sanottua väliaikatieta. Siinä on kehittämistä paljon. Mutta tää liittyy taas tähän viestintään ja tällaiseen avoimuuteen, että kaikesta asiasta ei voi kaikille kertoakaan eikä tarvitsekaan, mutta semmoiset asiat mitkä tavallaan aiheuttaa semmoista epävarmuutta ja huolestuneisuutta asiakkaissa tai työntekijäkunnassa. Oli se työntekijä tai toimihenkilö tai mikä sidosryhmienkin osalta, niin kyllä niistä olisi hyvä pitää ihmiset ajan tasalla. - (H7)*

*- Kommunikaatiota ja sitten olla piiloutumatta. Jos tekee päätöksiä, niin pitää olla selkärankaa laittaa ne toteen ja ottaa vastuuta niistä päätöksistä. - (H10)*

*- Joo aina pitäisi mennä eteenpäin ja tosiaan kehitystä pitäisi tulla. Sanoisin, että kannattaa ylemmän johtoportaan kovasti olla kiinnostunut, mitä oikeasti tapahtuu jokaisella alemmalla portaalla elikkä kysellä sitä asiantuntemusta siitä työtehtävästä, mitä jokainen tekee. Nimenomaan otettaisiin enemmän hyötyä siitä, kuka sitä konkreettista työtä siellä tekee, niin mä uskon, että päästäisiin ehkä sujuvammin eteenpäin ja sitten parempiin tuloksiin. - (H11)*

## **Viimeiset sanat**

Haastattelurungon viimeisessä kysymyksessä annoin haastateltaville mahdollisuuden sanoa, mitä tahansa terveisiä joko minulle tutkimusta koskien tai sitten organisaation johdolle. Haastateltavien

viimeiset ajatukset kohdentuivat viestintään, osallistamiseen ja työhyvinvointiin. Myös minulle toivottiin tsemppiä työn loppuun saattamiseen.

*- Seuraavassa muutoksessa toivoisi ihmisten parempaa sitouttamista muutosprosessiin. Sekä tiedotuksen lisäämistä ja selkeyttämistä, mikä tietysti sisältyy tähän ihmisten sitouttamiseen. Koska muutoksia on kuitenkin tulossa ja täytyykin olla tulossa. Yks semmoinen mittari, että yritys on elossa, kun se mukautuu. Mutta edelleenkin korostan, että päällikötasoa vähintäänkin olisi hyvä haastatella muutoksia suunnittellessa tai yleensäkin edes toimintaa suunnitellessa. - (H2)*

*- Vaikeita aikoja eletään. Varmasti jokainen puhaltaa yhteen hiileen, se kaikista tärkeintä on, että henki pysyy hyvänä. - (H4)*

*- Arvostusta kaivataan. Kaverit tuolla hallissa on pitkään aina lomautuksilla ja kuitenkin sitten kun homma alkaa pyöriä, hoidetaan hommat ja tehdään parhaansa ja onnistutaan siinä. Arvostusta voi antaa ylemmältä taholta suoraan näille työntekijöille, kavereille, jotka siellä hallissa tekee sitä duunia. - (H6)*

*- Kyllä mä halusin, että toimintojen alasajo olis nyt jo loppu. Saataisiin kurssi kääntymään niin, että yritys saisi jonkunlaista liikevoittoa, olis sellainen turvallisuuden tunne ja saataisiin sellaista yhdessä tekemisen meininkiä. Sellaisia pieniä tavoitteita. - (H8)*

*- Minä haluaisin, että tämä organisaatio kehittyisi. - (H10)*

## 5 Pohdinta

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin keskisuomalaisessa rakennustuoteteollisuuden organisaatiossa tapahtuneen muutosjohtamisen onnistumista henkilöstön näkökulmasta. Tutkimuksen pääasiallisena tavoitteena oli selvittää, kuinka onnistunut kohdeorganisaation muutosjohtaminen oli vuosina 2019–2024. Lisäksi tutkimuksessa tarkasteltiin muutosviestinnän käytäntöjä, muutosten herättämiä tunteita sekä henkilöstön luottamusta organisaatioon.

Tutkimuksen aihe-ehdotus tuli kohdeorganisaatiolta syksyllä 2023. Aiheen merkittävyys organisaation tulevaisuuden muutosten kannalta herätti mielenkiintoni tutkia tarjottua aihetta lähemmin. Vaikka olen henkilökohtaisesti kokenut kaikki tutkimukseen sisältyvät muutokset, kiinnosti minua myös selvittää, miten onnistuneina työkaverit kokivat muutokset. Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena ja aineistoa tuotettiin yksilöteemahaastattelujen avulla alkuvuodesta 2025.

## **Yhteenveto tuloksista ja johtopäätökset**

Toimeksiantaja organisaatio on kohdannut pitkäaikaisia haasteita, joiden taustalla oli useita tekijöitä, eivätkä ne johtuneet pelkästään yhtiön omista liiketoimintaratkaisuksista. Eri vaikuttimet lisäsivät haasteiden monimuotoisuutta ja niiden vaikutukset voimistuivat vuosi vuodelta. Näissä olosuhteissa organisaatio joutui tekemään vaikeita päätöksiä varmistaakseen ja tasapainottaakseen toimintaansa vallitsevassa tilanteessa. Henkilöstö kyllä tiedosti organisaation paineen tehdä vaikeita päätöksiä ja taloudelliset syyt korostuivat tuloksissa eniten kysyttäessä haastateltavilta syitä lukuisille muutoksille.

Organisaation esihenkilöiden muutosjohtaminen nostatti haastateltavissa runsaasti vaihtelevia mielipiteitä. Kaksi haastateltavaa arvioi sen positiivisesti, kun taas kolme antoi sekä myönteistä että kielteistä palautetta. Negatiivinen palaute koski ylimmän johdon poissaoloa, epäselviä tavoitteita ja jälkihoidon puutetta. Muut haastateltavat suhtautuivat muutosjohtamiseen vielä kriittisemmin, korostaen johtamisen puutetta ja osallistamattomuutta. Kukaan ei kokenut päässeensä mukaan muutosten suunnitteluun, ja henkilöstö kaipasi vahvempaa johtajuutta. Lisäksi johto koettiin vastuuta välttäväksi, ja viestinnän puute lisäsi epätietoisuutta ja tyytymättömyyttä.

Henkilöstön näkemykset muutosviestinnästä olivat pääosin samansuuntaisia. Eniten kritiikkiä sai viestinnän riittämättömyys ja avoimuus. Muutosviestintä tapahtui pääasiassa sähköpostitse, ja vain harvat mainitsivat suullisen viestinnän, myyntipalaverit, tiedotustilaisuudet tai esihenkilöiden kautta tapahtuvan tiedottamisen. Kaksi vastaajaa piti viestintää riittävänä, viisi olisi kaivannut enemmän tietoa, ja toiset viisi kokivat sen täysin riittämättömäksi. Monet kokivat, että tiedotteet jättivät enemmän kysymyksiä kuin vastauksia, ja kasvokkain tapahtuva viestintä olisi ollut toivottua. Selkeyden osalta enemmistö piti viestintää ymmärrettävänä, mutta neljä vastaajaa koki sen epäselväksi tai kaipasi tarkennuksia. Avoimuuden suhteen lähes kaikki kokivat muutosviestinnän puutteelliseksi.

Lähtökohtaisesti haastateltavat ymmärsivät organisaation muutokset, mutta niiden nopea tahti aiheutti ristiriitaisia tunteita. Uusia muutoksia aloitettiin ennen kuin edelliset oli viety loppuun, mikä herätti niin toivoa paremmasta kuin epävarmuutta, pelkoa ja ahdistusta. Negatiivisia tunteita ei koettu käsitellyn tai huomioidun muutosten aikana. Haastateltavien mukaan organisaatio ei pyri ymmärtämään tunteita eikä tarjoa mahdollisuuksia niiden käsittelyyn. Esihenkilöiden tuki koettiin

puutteelliseksi, eikä kukaan kokenut saaneensa heiltä tunnustusta tunteilleen tai tukea muutosten keskellä. Osa ei kaivannut erillistä tukea, mutta moni olisi sitä tarvinnut.

Haastateltavilla oli eriäviä näkemyksiä turvallisuuden tunteesta ja luottamuksesta muutosten jälkeen. Neljä koki, ettei turvallisuuden tunne ollut heikentynyt, ja kolmen mukaan luottamus organisaatioon oli säilynyt ennallaan – yhdellä se oli jopa vahvistunut. Sen sijaan kahdeksan vastaajaa tunsu turvattomuutta ja heidän luottamuksensa oli laskenut tai kadonnut kokonaan. Kaikki olivat yhtä mieltä siitä, ettei muutosten tavoitteita tai niiden onnistumista ollut avattu henkilöstölle. Moni korosti, että yhteenveto muutosten vaikutuksista olisi ollut tärkeä. Lisäksi luottamusta heikensi huoli organisaation johdosta ja epävarmuus tulevaisuudesta. Useat haastateltavat kokivat myös, ettei johto luota henkilöstöön ja heidän asiantuntemukseensa, mikä herätti pettymystä.

Lukuisat muutokset ravisuttivat henkilöstön kantokykyä ja uskoa tulevaisuuteen samalla, kun muutokset vaikuttivat itse organisaation toiminnallisuuteen. Tutkimuksen avulla saatiin selvyttä, missä määrin muutokset vaikuttivat henkilöstöön ja mitä organisaatio voi oppia muutoksista tulevaisuudessa. Saatujen vastauksien avulla organisaatiolla on mahdollisuus kehittää ja parantaa tulevien muutosprosessien läpivientiä, jotta henkilöstöä muutosjohdetaan kohti asetettua tavoitetta, tiedotetaan muutoksen vaiheista riittävästi samalla säilyttäen henkilöstön luottamus ja turvallisuuden tunne muutoksien keskellä.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että organisaation muutoksien läpivienti ei kaikkien osa-alueiden osalta sujunut henkilöstön kannalta odotetulla tavalla. Tutkimustuloksia tukee lähes yhtenevät ja samankaltaiset vastaukset kautta koko organisaatorakenteen. Näin ollen tulevia muutosprosesseja kannattaa valmistella yhdessä henkilöstön kanssa, jolloin heidän osallisuuden tunne vahvistuu ja muutoksien toteuttaminen helpottuu. Kun henkilöstölle tulee tunne, että heitä on kuultu, lähtevät he muutoksiin mukaan helpommin ja sitoutuvat niihin tiiviimmin.

Myös viestinnän määrään kannattaa jatkossa kiinnittää huomiota. Vaikka esihenkilöistä itsestä tuntuisi, että ei ole mitään tiedotettavaa, niin kaikki tieto on henkilöstölle tarpeellista. Ennen kaikkea viestinnän avoimuudella on merkittävä vaikutus muutoksiin suhtautumisessa. Monista vastauksista korostui rehellisyyden tärkeys ja merkitys. Viestinnän lisäksi kuuntelemisen tärkeyttä ei muutoksien läpiviennissä saa unohtaa tai laiminlyödä.

Tulokset vahvistavat myös osaltaan tietoperustaa, joihin muutosjohtamisessa, viestinnässä, tunteiden huomioimisessa ja luottamuksen säilyttämisessä viitattiin. Heikkoja tuloksia selittävät juuri puutteet edellä mainituissa osa-alueissa. Niitä vahvistamalla muutosjohtaminen paranee ja muutoksien läpivieminen helpottuu. Vastoinikäymisiin ja epäonnistumisiin tulee suhtautua inhimillisesti ja myös esihenkilöiden ei voi olettaa aina onnistuvan, vaikka he kantavatkin päävastuun muutoksien onnistumisesta. Siitä syystä organisaation ilmapiiriin kannattaa kiinnittää erityistä huomiota. Virheitä ja vääriä valintoja voi sattua jokaiselle meistä. Niistä ei tule rangaista, vaan ennemminkin nähdä ne kasvun ja kehityksen kohtina. Rohkaisevalla ja kannustavalla ilmapiirillä toimiva organisaatio suoriutuu haasteista joustavammin kuin organisaatio, jossa virheet ovat kiellettyjä.

### **Tutkimuksen luotettavuus, eettisyys ja rajoitukset**

Uskottavuus on yksi tutkimuksen luotettavuuden osa-alue, ja se todentui mielestäni hyvin tutkimuksessa. Tutkimusaineisto kerättiin ohjeita noudattamalla ja analysoitiin asianmukaisin menetelmin. Aineistoa tuottaessa ilmoitin selkeästi haastateltaville Teams-nauhoituksen käynnistämisen ja lopettamisen. Näin he eivät olleet epätietoisuudessa, vaan pyrin tällä tavalla säilyttämään avoimuuden koko ajan. Tuotetussa aineistossa kaikki tärkeä on huomioitu, eikä mitään oleellista ole jätetty pois, mikä vahvistaa ja tukee saatujen tutkimustulosten luotettavuutta. Uskon, että haastateltavat vastasivat avoimesti ja rehellisesti kysymyksiin, mikä vahvistaa tuntemustani, että haastateluilmapiiri oli molemmin puolin luottavainen. Näin ollen tutkimuksen uskottavuus perustuu sekä aineiston huolelliseen käsittelyyn että haastateltavien avoimuuteen.

Tutkimuksen luotettavuutta tukee osaltaan myös se, että aikaisempiin tutkimustuloksiin viitattiin asianmukaisesti. Lisäksi sekä saadut tutkimustulokset että käytetyt menetelmät kuvattiin tarkasti. Viittaamiskäytännöissä noudatin huolellisesti ohjeistusta varmistaen näin tutkimuksen luotettavuutta. Uskottavuutta olisi pystynyt kasvattamaan enemmän esimerkiksi etsimällä uudempia ja vielä kohdennetumpia lähteitä. Kuitenkin kokopäivätyö ja muut resurssihaasteet asettivat rajoitteita tutkimuksen syventämiselle. Lähdeaineiston tulkinnassa esiintyi joitain pieniä haasteita, sillä iso osa lähteistä oli englannin kielellä. Tämä ilmenee siinä, että tulkintavirheiden määrä voi kasvaa, koska englanti ei ole itsellä jokapäiväisessä käytössä. Toisaalta kuitenkin tutkimuksen uskottavuutta lisäsi se, että lähdeaineisto on runsas, mikä vahvisti tutkimuksen pohjaa ja luotettavuutta.

Koen, että haastatteluaineisto on riittävä ja kattava, joka osaltaan heijastuu luotettavuuteen. Haastattelin henkilöstöstä kaikki, jotka valintakriteerien puitteissa soveltuivat ja olivat vapaaehtoisesti ja avoimin mielin mukana tutkimuksessa. Valintakriteerien täyttäneiden haastateltavien kokonaismäärä oli 22, joista haastatteluun osallistui 12. Lisähaastateltavat olisivat saattaneet tuoda uusia näkökulmia tutkimukseen, mutta 12 haastateltavan kohdalla minusta tuntui, että saturaatiopiste on saavutettu ja uutta tietoa ei enää synny.

Haastattelujen kestoa tarkasteltaessa haastattelut kestivät tunnin molemmin puolin. Mielestäni kaikki haastateltavat saivat rauhassa ja kattavasti kertoa omista näkemyksistään muutoksiin liittyen. Lisäksi varmistin jokaiselta haastateltavalta seuraavaan aihealueeseen siirryttäessä, onko heillä täydennettävää. Näin toimimalla haastateltavalla olisi ollut vielä mahdollisuus täydentää omaa vastaustaan. Valitsisin uudelleen yksilöhaastattelun ryhmähaastattelun sijaan, koska uskon, että aiheen arkaluontoisuuden vuoksi kahdenkeskinen keskustelu on monelle helpompaa kuin ryhmässä tapahtuva.

Joskus luottamusta voi heikentää etähaastattelut, mutta en usko, että tässä tutkimuksessa sillä oli merkitystä. Tutkimukseen osallistuneiden kanssa minulla on tiivis, yhteinen työhistoria, ja sen kautta luottamus ja avoimuus keskustelulle on kehittynyt jo pitkän ajan kuluessa. Lisäksi haastattelujen aikana kamerat olivat päällä, jonka vuoksi ei tullut tunnetta, että haastattelut olisi tullut pitää samassa tilassa. Haastattelutilanteet olivat luontevia ja keskustelujen sujumuuteen en koe tämän seikan vaikuttaneen.

Tutkimuksen toteutuksessa huomioin myös eettisen näkökulman. Haastateltavien suostumus varmistettiin ennen osallistumista, ja heille oli koko ajan selvää, mihin tarkoitukseen tutkimusta tehtiin. Haastatteluihin perustuvan tutkimuksen kannalta keskeisiä eettisiä periaatteita ovat luottamuksellisuus ja anonymisointi, joihin kiinnitin erityistä huomiota. Haastateltavat anonymisoitiin tutkimuksessa koodien avulla, jotta heidän henkilöllisyytensä pysyisi suojattuna. Pienessä kohdeorganisaatiossa anonymisointi asettaa kuitenkin haasteita, sillä henkilöstö tuntee toisensa hyvin. Tämä tarkoittaa, että tietyistä sitaateista ja puhetyyleistä saattaa mahdollisesti tunnistaa vastajan. Lisäksi huolehdin tutkimusaineiston tietoturvasta säilyttämällä kaiken aineiston sähköisessä muodossa henkilökohtaisilla tunnuksilla suojattuna. Tämä varmistettiin niin, ettei kenelläkään muulla ollut pääsyä aineistoon, mikä osaltaan vahvisti tutkimuksen luotettavuutta.

## Käytännönsuositukset

Saatuja tutkimustuloksia voidaan erityisesti ajatella kehittymisenä ja uutena alkuna. Organisaation toimintaa on helppo lähteä korjaamaan, kun on selkeästi tiedossa, mitä tulee korjata ja mihin kannattaa eniten kiinnittää huomiota. Kaikille organisaatiolle ei ole annettu henkilöstön toimesta näin selkeitä ja konkreettisia kehittämisen kohteita. Panostamalla ja huomioimalla ilmenneet epäkohdat tulevaisuuden muutoksissa, niiden saama huomio on positiivisempaa kuin menneiden muutosten.

Tutkimuksen pohjalta esitän kehittämisehdotukseksi organisaatiolle selkeän strategian luomista ja vision kirkastamista, koska lukuisat muutokset ovat osaltaan vaikuttaneet ja muuttaneet organisaation strategiaa ja visiota. Vaiheittainen kuvaus lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteesta terävöittää sekä johdon että johdettavien ajatusmaailmaa sekä helpottaa henkilöstön ymmärrystä ja työskentelyä, niitä tavoitteita kohti, joihin organisaatio valinnoillaan pyrkii. Strategian luomisessa kannustan organisaation johtoa kuuntelemaan ammattitaitoisten ja pitkän työuran tehneiden työntekijöiden näkemyksiä. Osallistamalla henkilöstö mukaan alusta lähtien sitoutuminen sekä uuteen strategiaan että organisaatioon kasvaa.

Seuraavaksi luodun strategian tiedottaminen koko henkilöstölle on oleellista, koska kaikkia ei voi osallistaa, mutta kaikkien tulee kuitenkin tietää. Organisaation johto saattaa helposti ajatella, että ei ole mitään tiedotettavaa, mutta henkilöstö näkee asian toisin. Koska he eivät tiedä asioista yhtä tarkasti kuin johto, jokainen tiedotus uudesta asiasta on heille tärkeää ja merkittävää. Lisäksi riittäväällä ja avoimella tiedottamisella ehkäistään väärinymmärryksiä, huhu puheita ja mielipahaa. Pienessä organisaatiossa tieto liikkuu epävirallisia reittejä pitkin nopeasti, ja siitä syystä oikeiden tahojen antamalla tiedotuksella on huomattava merkitys työilmapiirille ja organisaatiokulttuurille.

Päätösten ja viestinnän jälkeen on vuorossa käytäntöönpano. Varmalla ja yhtenäisellä johtamisella tavoitteiden saavuttaminen on huomattavasti todennäköisempää. Jokaisen organisaation jäsenen tietäessä asiat, joita heiltä odotetaan, työtehtävien suorittaminen nopeutuu ja helpottuu. Viimeisenä vaiheena tehdään henkilöstölle uusi tutkimus, jossa kysytään johtamisen, viestinnän ja osallistamisen onnistumisesta. Organisaatiossa onnistumiset ja yhdessä tekemiset ovat viime vuosina olleet harvassa. Tämä huomioiden onnistumisen tunteita kaivataan jokaiselle organisaation jäsenelle.

Tarkennetun strategian ja vision luomisen lisäksi suosittelen organisaation johtoa tutustumaan Kotterin (2012) kahdeksan portaiseen muutosprosessin malliin. Tämä malli tarjoaa organisaatiolle monia hyötyjä onnistuneiden ja kestävien muutoksien toteuttamiseen. Muutosjohtamisen mallin etuina voidaan nähdä muun muassa se, että se tarjoaa käyttäjälleen selkeän etenemismallin, jonka mukaan muutosta on helppo viedä eteenpäin. Muutosmallia seuraamalla vaiheittainen siirtyminen portaalta toiselle sujuu luontevasti ja sen ansiosta jokainen osa-alue tulee huomioiduksi.

Muutosmalliin tutustuminen on tärkeää myös siitä syystä, että muutoksia tulee edelleen organisaatiossa tehdä. Lisäksi muutoksiin asennoituminen ja niistä puhuminen kannattaa jatkossa nähdä mahdollistajana kielteisen suhtautumisen sijaan. Sillä muutokset ovat mille tahansa organisaatiolle välttämättömiä, koska ilman sitä organisaatioiden kilpailukyky heikkenee ja asiakkaiden tarpeet eivät tule täytetyiksi. Näin ollen muutosta voidaan pitää väistämättömänä osana liike-elämää ja uusiutumisen keinona.

### **Jatkotutkimusehdotukset ja loppusanat**

Tulevaisuudessa organisaation esihenkilöiden muutosjohtamisen onnistuneisuutta ja muutoksien vaikutuksia voidaan jatkotutkia monella eri tavalla riippuen organisaation halusta ja tarpeesta. Tämän tutkimuksen alkuperäinen suunnitelma oli luoda henkilöstölle haastattelujen lisäksi kyselytutkimus, mutta siitä jouduttiin luopumaan henkilöstön lomautusten takia. Näin ollen seuraavana vaiheena henkilöstölle voidaan suunnata laaja lomakekysely samoista aihealueista, ja saatuja vastauksia voidaan analysoida vaihtoehtoisesti eri tiimien tai toimintayksiköiden välillä.

Muutosten onnistuneisuutta pystytään tarkastelemaan myös tulosten kautta. Liiketoiminnan tunnuslukuja voidaan verrata keskenään ennen ja jälkeen muutosten. Tutkittavia tietoja voivat olla esimerkiksi henkilöstön vaihtuvuus, sairauspoissaolot ja työtyytyväisyys. Myös tuottavuus, tehokkuus ja asiakastyytyväisyys ovat tehokkaita mittareita osoittamaan muutosten vaikutuksia. Vertailun avulla saadaan tietoa, mihin kaikkeen muutokset ovat vaikuttaneet.

Kolmantena jatkotutkimusehdotuksena esitän organisaation esihenkilöiden itsearvioinnin teettämistä muutosten läpiviennin osalta. Tällä tavalla esihenkilöt voivat arvioida omaa muutosjohtamisen onnistuneisuutta esimerkiksi 360°-arvioinnilla. Sen jälkeen tuloksia vertaillaan henkilöstön antamaan palautteeseen. Esihenkilöiden ja henkilöstön mahdolliset näkemyserot muutosten

onnistuneisuudesta osoittavat organisaation kriittiset kohdat, auttavat havaitsemaan kehityskohdet ja parantamaan esihenkilöiden johtamisen laatua.

Tutkimusta tehdessäni olen oivaltanut, että organisaation muutosjohtamisessa ja tutkimuksen tekemisessä on paljon yhtäläisyyksiä. Tutkimuksen aluksi tulee päättää, mitä tutkitaan ja miten haluttuun lopputulokseen päästään. Samat päätökset tulee tehdä organisaatiossa, kun lähdetään suunnittelemaan ja toteuttamaan muutosta. Tämän jälkeen tietoa tulee kerätä eri lähteistä, jotta riittävän monet osa-alueet tulee huomioiduksi. Myös tämä toteutuu molemmissa tapauksissa. Lisäksi osallistamista, toisten huomioimista ja kunnioittamista ilmenee sekä tutkimuksessa että organisaatiomuutoksissa. Kaikesta huolimatta muutoksia saattaa ilmetä prosessin aikana. Näihin muutoksiin kannattaa olla suhteellisin hyvin varautunut, jotta toimintakyky säilyy ja asiat etenevät. Ennen kaikkea riittävän kirkas lopputavoite on molemmissa tapauksissa kaikkein tärkeintä.

Tutkimus auttoi minua myös ymmärtämään niin organisaatiota kuin esihenkilöiden tekemiä ratkaisuja paremmin. Ottamatta enempää kantaa muutosten oikeellisuuteen tai onnistuneisuuteen, niiden tekeminen on usein pohjautunut pakkoon ja vallitsevaan tilanteeseen. Tehdyt ratkaisut ovat olleet varmasti vaikeita myös esihenkilöille, ja niiden tarpeellisuutta on jouduttu pohtimaan laajasti. Tutkimuksen avulla koen päässeeni henkilökohtaisesti syvemmälle muutosjohtamisen maailmaan ja ymmärrän siihen vaikuttavia asioita paremmin. Tutkimuksen tekeminen tarjosi minulle mahdollisuuden vertaisoppimiseen ja -ymmärtämiseen muilta organisaation jäseniltä. Ilman tutkimusta en usko, että menneitä muutoksia ja niiden aiheuttamia tunteita olisi muuten käsitelty.

Haluan tutkimuksen lopuksi kiittää organisaation johtoa tutkimusidean esittelystä ja kaikesta tuesta, mitä projektini aikana sain. Teidän kannustavan asenteen ansiosta halusin tehdä tutkimuksesta laadukkaan ja molempia osapuolia hyödyttävän. Erityiskiitoksen haluan kuitenkin antaa organisaation henkilöstölle, joka avoimesti jakoi henkilökohtaisia kokemuksia ja kipeitäkin tuntemuksia muutoksiin liittyen. Ilman teitä tätä tutkimusta ei olisi. Vuodet ovat olleet kovia jokaiselle meistä, mutta vain me voimme muuttaa organisaation tulevaisuutta. Siitä syystä olette korvaamattomia.

## Lähteet

- Aaltonen, T. & Juuti, P. 2024. Minä alainen, sinä pomo. Suomalaisten kokemuksia johtajista. Rovaniemi: Väyläkirjat.
- Acciarini, C., Boccardelli, P. & Vitale, M. 2021. Resilient companies in the time of Covid-19 pandemic: A case study approach. *Journal of entrepreneurship and public policy*, 10, 3, 336–351. Viitattu 26.4.2024. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.
- Adil, M.S. 2016. Impact of change readiness on commitment to technological change, focal and discretionary behaviours: Evidence from the manufacturing sector of Karachi. *Journal of Organizational Change Management*, 29, 2, 222–241. Viitattu 24.6.2024. doi:10.1108/JOCM-11-2014-0198.
- Ahonen, T., Aro, M., Aro, T., Lerkkanen, M., Siiskonen, T., Meronen, A. & Bast, T. 2019. Oppimisen vaikeudet. Jyväskylä: Niilo Mäki Instituutti. Viitattu 30.6.2024. <https://janet.finna.fi>, Ellibs ebooks.
- Ahroth, A. 2017. Järkytä avoimuudella: Silmät avaavia ja vähän kiusallisiakin näkökulmia työelämään ja johtamiseen. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 22.6.2024. <https://janet.finna.fi>, Verkkokirjahylly (Alma Talent).
- Armenakis, A. A., Harris, S. G. & Mossholder, K. W. 1993. Creating Readiness for Organizational Change. *Human Relations*, 46, 6, 681–704. Viitattu 10.6.2024. <https://doi.org/10.1177/001872679304600601>.
- Aro, A. 2018. Työilmapiiri kuntoon. Helsinki: Alma Talent Pro. Viitattu 5.7.2024. <https://janet.finna.fi>, Verkkokirjahylly (Alma Talent).
- Aya Hamza, K., Alshaabani, A., Salameh, N. & Rudnak, I. 2022. Impact of transformational leadership on employees' reactions to change and mediating role of organizational trust: Evidence from service companies in Hungary. *Problems and perspectives in management*, 20, 2, 522–535. Viitattu 5.7.2024. doi:10.21511/ppm.20(2).2022.43.
- Bah, M. O. P., Sun, Z., Hange, U. & Edjoukou, A. J. R. 2024. Effectiveness of Organizational Change through Employee Involvement: Evidence from Telecommunications and Refinery Companies. *Sustainability*, 16, 6, 2524. Viitattu 9.7.2024. doi:10.3390/su16062524.
- Bamford, D. R. & Forrester, P. L. 2003. Managing planned and emergent change within an operations management environment. *International journal of operations & production management*, 23, 5, 546–564. Viitattu 1.5.2024. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.
- Bass, B. M. 1990. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18, 3, 19–31. Viitattu 24.4.2024. <https://janet.finna.fi>, EBSCOhost Business Source Elite.
- Beer, M., Eisenstat, R. A. & Spector, B. 1990. Why change programs don't produce change. *Harvard business review*, 68, 6, 158–166. Viitattu 7.4.2024. <https://janet.finna.fi>, EBSCOhost Business Source Elite.

Berlin, S. 2019. Palkitseva työ. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 21.4.2024. <https://janet.finna.fi>, KauppakamariTieto: Ammattikirjasto.

Brennan, J. 2010. Burton Clark's The Higher Education System: Academic Organization in Cross-National Perspective. *London Review of Education*, 8, 3, 229–237. Viitattu 15.7.2024. <http://dx.doi.org/10.1080/14748460.2010.515122>.

Betonin menekki-indeksi Q4-2024. 2025. RT Rakennusteollisuus betoniteollisuuden menekki-indeksi Q4-2024. Julkaistu 24.1.2025. Viitattu 5.2.2025. <https://betoni.com/wp-content/uploads/2025/02/Betoniteollisuuden-menekki-indeksi-Q4-2024.pdf>.

Burnes, B. 2004a. *Managing Chance. A Strategic Approach to Organizational Dynamics*. 4<sup>th</sup> edition. Harlow, England: Prentice Hall.

Burnes, B. 2004b. Emergent change and planned change – competitors or allies?: The case of XYZ construction. *International journal of operations & production management*, 24, 9, 886–902. Viitattu 1.5.2024. <https://janet.finna.fi>, Standard Emeralds eJournal Premier Collection.

Caldwell, R. 1993. Employee involvement and communication Strategies for managing change. *Strategic change*, 2, 3, 135–138. Viitattu 10.6.2024. doi:10.1002/jsc.4240020304.

Canterino, F., Cirella, S., Piccoli, B. & Shani, A. B. 2020. Leadership and change mobilization: The mediating role of distributed leadership. *Journal of business research*, 108, 42–51. Viitattu 28.4.2024. <https://janet.finna.fi>, ScienceDirect Complete Freedom Collection (Elsevier).

Cao, G., Clarke, S. & Lehaney, B. 2000. A systemic view of organisational change and TQM. *TQM magazine*, 12, 3, 186–193. Viitattu 7.4.2024. <https://janet.finna.fi>, Emerald eJournal Premier Collection.

Day, A.L. & Carroll, S.A. 2004. Using an ability-based measure of emotional intelligence to predict individual performance, group performance, and group citizenship behaviours. *Personality and Individual Differences*, 36, 6, 1443–1458. Viitattu 4.7.2024. doi:[10.1016/S0191-8869\(03\)00240-X](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(03)00240-X).

Dunderfelt, T. 2014. *Hyvä paha pomo*. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin kamari Oy. Viitattu 30.6.2024. <https://janet.finna.fi>, KauppakamariTieto: Ammattikirjasto.

Dunderfelt, T. 2015. *Kuuntele ja tule kuulluksi*. Helsinki: Kauppakamari.

Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. *Monenlainen tapaustutkimus*. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus. Viitattu 19.1.2025. <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/fecd7913-7363-4d9f-9e2e-2d9f3e597230/content>.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino. Viitattu 1.2.2025. <https://janet.finna.fi>, Ellibs ebooks.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 7. p. Tampere: Vastapaino.

- Ford, J. K., Lauricella, T. K., Van Fossen, J. A. & Riley, S. J. 2021. Creating Energy for Change: The Role of Changes in Perceived Leadership Support on Commitment to an Organizational Change Initiative. *The Journal of applied behavioral science*, 57, 2, 153–173. Viitattu 28.4.2024. <https://janet.finna.fi>, SAGE Journals Premier.
- Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. 2020. Läsä etänä: Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 4.7.2024. <https://janet.finna.fi>, Bisneskirjasto (Alma Talent).
- Hackselius-Fonsén, R. & Similä, P. 2017. Muutosjohtajan matkassa: Strategisen johtamisen käsikirja. Helsinki: Brand Agency Punda Oy.
- Hakala, J. T. & Gaudeamus oy. 2024. Laadullisen tutkimuksen ABC: Menetelmäopas opinnäytteen tekijälle. Helsinki: Gaudeamus. Viitattu 3.2.2025. <https://janet.finna.fi>, Ellibs ebooks.
- Harisalo, R. 2008. Organisaatioteoriat. Tampere: Tampere University Press : Taju [jakaja].
- Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2001. Dialogi: Avain innovatiivisuuteen. 2. painos. Porvoo: WSOY.
- Heiskanen, M. & Lehikoinen, S. 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Helsinki: Talentum.
- Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S. & Liu, Y. 2008. The Effects of Transformational and Change Leadership on Employees' Commitment to a Change: A Multilevel Study. *Journal of applied psychology*, 93, 2, 346–357. Viitattu 21.4.2024. doi:10.1037/0021-9010.93.2.346.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Hougaard, R., Kalajo, T. & Ora, H. 2018. Ajatteleva johtaja. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 2.7.2024. <https://janet.finna.fi>, Ellibs ebooks.
- House, R. J. & Aditya, R. N. 1997. The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis? *Journal of Management*, 23, 3, 409-473. Viitattu 21.4.2024. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0149206397900374>.
- Hung, T., Wang, C., Tian, M., Lin, M. & Liu, W. 2022. How to Prevent Stress in the Workplace by Emotional Regulation? The Relationship Between Compulsory Citizen Behavior, Job Engagement, and Job Performance. *SAGE open*, 12, 2, 215824402211054. Viitattu 2.7.2024. <https://janet.finna.fi>, SAGE Journals Premier 2022.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. 3. uudistettu painos. Helsinki: Edita. Viitattu 22.4.2024. <https://janet.finna.fi>, Ellibs ebooks.

- Hyvärinen, M., Suoninen, E. & Vuori, J. N.d. Haastattelut. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 22.1.2025. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/>.
- Ikonen, O., Aro, A., Heikkilä, A., Holmgren, E., Juujärvi, P., Morikawa, M., Råman, S. & Sahimaa, J. 2023. Inhimillinen tehokkuus: Jännitteet hyötykäyttöön. Helsinki: Alma Talent Oy. Viitattu 4.7.2024. <https://janet.finna.fi>, Bisneskirjasto (Alma Talent).
- Jabe, M. 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 2.7.2024. <https://janet.finna.fi>, KauppakamariTieto: Ammattikirjasto.
- Jokinen, P., Bamberg, J. & Laine, M. 2007. Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus. Viitattu 19.1.2025. <https://janet.finna.fi>, Ellibs ebooks.
- Juholin, E. 2022. Communicare!: Ota viestinnän ilmiöt ja strategiat haltuun. Kahdeksas uudistettu painos. Helsinki: Infor / Management Institute of Finland MIF Oy.
- Juholin, E. & Rydenfelt, H. 2023. Viestinnälliset arvoketjut – mistä koostuu viestinnän arvo organisaatiolle? Työelämän tutkimus, 21, 3, 430–465. Julkaistu 7.12.2023. Viitattu 27.6.2024. <https://doi.org.ezproxy.jamk.fi:2443/10.37455/tt.126925>.
- Juuti, P., Puusa, A. & Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus. Viitattu 18.1.2025. <https://janet.finna.fi>, Ellibs ebooks.
- Juuti, P. & Salmi, P. 2014. Tunteet ja työ: Uupumuksesta iloon. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Otava.
- Juuti, P. & Vuorela, A. k. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. uud.p. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 5.7.2024. <https://janet.finna.fi>, Ellibs ebooks.
- Järvinen, K. 2014. Työn mielekkyyden johtaminen: Käytännön opas. Helsinki: Talentum.
- Järvinen, P. 2016. Onnistu esimiehenä. Helsinki: Talentum Media Oy. Viitattu 27.4.2024. <https://janet.finna.fi>, Verkkokirjahylly (Alma Talent).
- Järvinen, P. 2018. Ammatillinen käyttäytyminen: Tie onnistumiseen. Helsinki: Alma Talent Pro. Viitattu 2.7.2024. <https://janet.finna.fi>, Verkkokirjahylly (Alma Talent).
- Järvinen, P. 2020. Miten johtaa ihmistä: 102 ohjetta esimiehelle. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 21.4.2024. <https://janet.finna.fi>, Verkkokirjahylly (Alma Talent).
- Kabashi, N., Kabashi, S., Kabashi, A. & Kabashi, A. 2023. The Importance of Public and Private Change Management In Kosovo Enterprises. Calitatea, 24, 197, 127–140. Viitattu 25.6.2024. doi:10.47750/QAS/24.197.15.
- Kotter, J. P. 2012. Leading change. Boston, Mass.: Harvard Business Review Press.

Kultanen, T. 2023. Kohti moniälykästä johtamista. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 29.6.2024. <https://janet.finna.fi>, KauppakamariTieto: Ammattikirjasto.

Kumar, S., Kant, S. & Amburgey, T. L. 2007. Public Agencies and Collaborative Management Approaches: Examining Resistance Among Administrative Professionals. *Administration & society*, 39, 5, 569–610. Viitattu 7.4.2024. <https://janet.finna.fi>, SAGE Journals Premier 2022.

Kurttila, M. & Aalto, P. 2021. Pomon parhaat ratkaisut. 2. uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 28.3.2025. <https://janet.finna.fi>, KauppakamariTieto: Ammattikirjasto.

Kuula, A. 2015. Tutkimusetiikka: Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino. Viitattu 13.1.2025. <https://janet.finna.fi>, Ellibs ebooks.

Kuusela, S. 2023. Vaikutuksen alaisena: Eli kuinka ihmiset ympärillämme vaikuttavat kaikkeen, mitä teemme. Helsinki: Into Kustannus. Viitattu 7.7.2024. <https://janet.finna.fi>, Ellibs ebooks.

Lane, R. D. & Smith, R. 2021. Levels of Emotional Awareness: Theory and Measurement of a Socio-Emotional Skill. *Journal of intelligence*, 9, 3, 1–36. Viitattu 2.7.2024. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.

Lehtonen, O., Saarni, S., Kinnunen, J. & Kinnunen, M. 2023. Johtaminen hyvinvointialueella: Miten ratkaista henkilöstöpula? Helsinki: Alma Talent. Viitattu 27.4.2024. <https://janet.finna.fi>, Bisneskirjasto (Alma Talent).

Leskelä, M., Tervo, S. & Tervo, S. 2020. Bisnesantropologia ja muut ihmistieteet strategiatyössä. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 18.1.2025. <https://janet.finna.fi>, Bisneskirjasto (Alma Insights).

Lewis, L. K. 1999. Disseminating Information and Soliciting Input during Planned Organizational Change: Implementers' Targets, Sources, and Channels for Communicating. *Management communication quarterly*, 13, 1, 43–75. Viitattu 7.7.2024. doi:10.1177/0893318999131002.

Lohtaja-Ahonen, S. & Kaihovirta, M. 2012. Tehoa työelämän viestintään. 2., uudistettu painos. Helsinki: Talentum. Viitattu 22.6.2024. <https://janet.finna.fi>, Verkkokirjahylly (Alma Talent).

Mabasa, T. D. & Flotman, A. 2022. Employees' experiences of change management in the implementation of a performance management system. *SA Journal of Industrial Psychology*, 48, 1, 1-12. Viitattu 24.6.2024. doi:10.4102/sajip.v48i0.1980.

Mannermaa, K. 2024. Työntekijätaidot: Käsikirja. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 7.7.2024. <https://janet.finna.fi>, Bisneskirjasto (Alma Talent).

Marshall, S. 2007. Strategic leadership of change in higher education: What's new? Viitattu 7.4.2024. <https://doi.org/10.4324/9780203962855>.

Matos Marques Simoes, P. & Esposito, M. 2014. Improving change management: How communication nature influences resistance to change. *The Journal of management development*, 33, 4, 324–341. Viitattu 10.6.2024. doi:10.1108/JMD-05-2012-0058.

Matthysen, M., & Harris, C. 2018. The relationship between readiness to change and work engagement: A case study in an accounting firm undergoing change. *SA Journal of Human Resource Management*, 16, 1–11. Viitattu 24.6.2024. doi:10.4102/sajhrm.v16i0.855.

Mayfield, M. & Mayfield, J. 2021. Sound and safe: The role of leader motivating language and follower self-leadership in feelings of psychological safety. *Administrative sciences*, 11, 2, 1–30.+ Viitattu 4.7.2024. doi:10.3390/admsci11020051.

Miller, K. 2020. 5 Critical Steps In The Change Management Process. Harvard Business School Online. Julkaistu 19.3.2020. Päivitetty 8.8.2023. Viitattu 10.3.2025. <https://online.hbs.edu/blog/post/changemanagement-process>.

Mukherjee, I. 2020. The influence of employee wellbeing on citizenship behaviour towards individuals and the organization. Unpublished DPhil thesis. University of Wollongong. Viitattu 24.6.2024. <https://ro.uow.edu.au/theses1>.

Murthy, C.S.V. 2007. Change Management. Himalaya Publishing House.

Muutosjohtaminen. N.d. Terveystalo. Viitattu 6.4.2024. <https://www.terveystalo.com/fi/tyoterveys/johtamisen-ja-tyoyhteison-kehittaminen/muutosjohtaminen>.

Myllymäki, R. 2018. Sano se selvästi!: Muutosviestinnän opas. Tuusula: Ketterät Kirjat Oy.

Nelson, L. 2003. A case study in organisational change: Implications for theory. *The learning organization*, 10, 1, 18–30. Viitattu 15.7.2024. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.

Nummi, P. 2022. Ammattifasilitaattorin käsikirja. Helsinki: Grape People. Viitattu 20.6.2024. <https://janet.finna.fi>, Ellibs ebooks.

Nurmi, H-M. 2021. Toimitusjohtaja: johda ja ajattelu kuin menestyvä toimitusjohtaja. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 21.4.2024. <https://janet.finna.fi>, KauppakamariTieto: Ammattikirjasto.

Nyholm, I. 2008. Keskijohto kuntamuutoksen näkijänä ja kokijana: Seutuyhteistyö muutosprosessina kuntien keskijohdon näkökulmasta. Helsinki: Suomen kuntaliitto. Viitattu 28.4.2024. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/10024/67826/1/978-951-44-7259-6.pdf>.

Ohrling, M., Solberg Carlsson, K. & Brommels, M. 2022. No man is an island: Management of the emergency response to the SARS-CoV-2 (COVID-19) outbreak in a large public decentralised service delivery organisation. *BMC health services research*, 22, 1, 1-17. Viitattu 26.4.2024. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. 3–4. painos. Helsinki: Sanoma Pro. Viitattu 16.10. 2024. <https://janet.finna.fi>, Ellibslibrary.

Pahkin, K. & Vesanto, P. 2013. Organisaatiomuutos työntekijän näkökulmasta. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 1.5.2024. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-337-0>.

- Pakkala, A. 2012. Osallistavassa kehittämisessä mukana pedagoginen ajattelu. *Aikuiskasvatus*, 32, 1, 59–62. Viitattu 1.5.2024. doi:10.33336/aik.93970.
- Piha, K. 2015. Rytmihäiriö: tartu mahdollisuuksiin tai kuole. Helsinki: Talentum Pro. Viitattu 10.6.2024. <https://janet.finna.fi>, Bisneskirjasto (Alma Talent).
- Pirinen, H. 2023. Esihenkilö muutoksen johtajana. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 28.4.2024. <https://janet.finna.fi>, Verkkokirjahylly (Alma Talent).
- Ponteva, K. 2009. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOY Pro.
- Ponteva, K. 2012. Muutoksessa. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Menetelmäviidakon raivaajat: Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Helsinki: JTO.
- Raento, P. 2016. Turhaa kompurointia. *Tieteessä tapahtuu* 34, 1, 45. Julkaistu 18.2.2016. Viitattu 10.6.2024. <https://journal.fi/tt/article/view/55439>.
- Rafferty, A.E., Jimmieson, N.L., & Armenakis, A.A. 2013. Change readiness: A multilevel review. *Journal of Management*, 39, 1, 110–135. Viitattu 24.6.2024. doi:org/10.1177/0149206312457417.
- Rakennusalan suhdanneryhmä (RAKSU). 2024. Rakentaminen 2024–2025: Kevät 2024 talousnäkömät. Valtiovarainministeriön julkaisuja 2024:12. Helsinki: Valtiovarainministeriö. Julkaistu 15.2.2024. Viitattu 6.2.2025. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-367-651-0>.
- Rantanen, J. 2013. Vaikuta tunteisiin!: Lisää voimaa tekemiseen. Helsinki: Talentum. Viitattu 7.7.2024. <https://janet.finna.fi>, Bisneskirjasto (Alma Talent).
- Rantanen, J., Leppänen, I. & Kankaanpää, H. 2020. Johda tunneilmastoa: Vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 6.7.2024. <https://janet.finna.fi>, Verkkokirjahylly (Alma Talent).
- Rinne, N. 2021. Rohkea organisaatio: Turvallinen työyhteisö menestyy. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 30.6.2024. <https://janet.finna.fi>, Verkkokirjahylly (Alma Talent).
- Ritakallio, T. & Vuori, T. 2018. Elävä strategia: Kyky nähdä, taito tarttua tilaisuuteen. Helsinki: Alma Talent Pro. Viitattu 28.3.2025. <https://janet.finna.fi>, Bisneskirjasto (Alma Insights).
- Rothmann, S. & Janik, M. 2015. Meaningful work and secondary school teachers' intention to leave. *South African journal of education*, 35, 2, 1–13. Viitattu 24.6.2024. doi:10.15700/saje.v35n2a1008.
- Ruutu, S. 2020. Coachin työkalupakki. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 25.6.2024. <https://janet.finna.fi>, Verkkokirjahylly (Alma Talent).

- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 14.1.2025. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus>.
- Saha, S., Das, R., Lim, W. M., Kumar, S., Malik, A. & Chillakuri, B. 2023. Emotional intelligence and leadership: Insights for leading by feeling in the future of work. *International journal of manpower*, 44, 4), 671–701. Viitattu 4.7.2024. doi:10.1108/IJM-12-2021-0690.
- Salminen, J. & Heiskanen, P. 2009. Taltuta kiire: Viisi askelta tehokkaaseen ajankäyttöön. Helsinki: Talentum.
- Salminen, J. & Viitasalo, E. 2023. Muutoksen johtaminen: Matkaopas organisaation muutosmatkalle. 2. painos. Espoo: Brik Impact Oy. Viitattu 21.4.2023. <https://janet.finna.fi>, Ellibs ebooks.
- Salo, I. 2023. Luova tekoäly mullistaa kaiken: ChatGPT näyttää tietä. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 21.6.2024. <https://janet.finna.fi>, KauppakamariTieto: Ammattikirjasto.
- Salonen, E. 2017. Intuitio ja tunteet johtamisen ytimessä. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 19.6.2024. <https://janet.finna.fi>, Bisneskirjasto (Alma Talent).
- Sandberg, E. 2023. Pedagoginen tuki varhaiskasvatuksessa ja esiopetuksessa. 3., päivitetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 2.7.2024. <https://janet.finna.fi>, Ellibs ebooks.
- Schraeder, M., Tears, R. S. & Jordan, M. H. 2005. Organizational culture in public sector organizations: Promoting change through training and leading by example. *Leadership & organization development journal*, 26, 6, 492–502. Viitattu 7.4.2024. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.
- Seppänen, M. 2021. Tunnetaidot voimavarana: Opas sosiaali- ja terveysalalle. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 30.6.2024. <https://janet.finna.fi>, Ellibs ebooks.
- Silva, A. 2016. What is Leadership? *Journal of business studies quarterly*, 8, 1, 1-5. Viitattu 24.4.2024. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.
- Sirola, P., Haapakangas, A., Lahtinen, M. & Ruohomäki, V. 2022. Workplace change process and satisfaction with activity-based office. *Facilities (Bradford, West Yorkshire, England)*, 40 (15/16), 17–39. Viitattu 1.5.2024. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.
- Skinner, D. 2004. Primary and Secondary Barriers to the Evaluation of Change: Evidence from Two Public Sector Organizations. *Evaluation (London, England. 1995)*, 10, 2, 135–154. Viitattu 7.4.2024. <https://janet.finna.fi>, SAGE Journals Premier 2022.
- Smith, R. D. 2021. Strategic Planning for Public Relations. Viitattu 25.6.2024. <https://doi.org/10.4324/9781003024071>.
- Spiik, K. 2022. Neuvotteluissa onnistuminen. Piispanristi: Karl-Magnus Spiik Oy. Viitattu 7.7.2024. <https://janet.finna.fi>, Ellibs ebooks.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Porvoo: Edita.

Stogdill, R. M. 1950. Leadership, membership and organization. Psychological bulletin, 47, 1, 1–14. Viitattu 24.4.2024. doi:10.1037/h0053857.

Stouten, J., Rousseau, D. M. & De Cremer, D. 2018. Successful Organizational Change: Integrating the Management Practice and Scholarly Literatures. The Academy of Management annals, 12, 2, 752–788. Viitattu 30.4.2024. doi:10.5465/annals.2016.0095.

Stähle, P. 2024. Uudistumiskyky ja piilevät käsikirjoitukset: Pieni systeemikirja työorganisaatioille. Helsinki: Metanoia Instituutti. Viitattu 14.7.2024. <https://janet.finna.fi>, Ellibs ebooks.

Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen: luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum. Viitattu 6.4.2024. <https://janet.finna.fi>, Ellibs ebooks.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0: miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Helsinki: Talentum. Viitattu 6.4.2024. <https://janet.finna.fi>, Ellibs ebooks.

Takala, T. 1998. Plato on Leadership. Journal of business ethics, 17, 7, 785-798. Viitattu 24.4.2024. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.

Trader-Leigh, K. E. 2002. Case study: Identifying resistance in managing change. Journal of organizational change management, 15, 2, 138-155. Viitattu 7.4.2024. <https://janet.finna.fi>, Emerald eJournal Premier Collection.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. Viitattu 14.1.2025. <https://janet.finna.fi>, Ellibs ebooks.

Uusikylä, P. & Jalonen, H. 2023. Epävarmuuden aika: Kuinka ymmärtää systeemistä muutosta? Helsinki: Into Kustannus. Viitattu 26.4.2024. <https://janet.finna.fi>, Ellibs ebooks.

Vakola, M. 2013. Multilevel readiness to organisational change: A conceptual approach. Journal of Change Management, 13, 1, 96–109. Viitattu 24.6.2024. doi:10.1080/14697017.2013.768436.

Valli, R. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. 2. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 13.1.2025. <https://janet.finna.fi>, Ellibs ebooks.

Valpola, A., Kvist, H., Heimonen, J., Niutanen, K., Lillkäll, L., Masalin, L. & Kalin, R. 2010. Strategia toimeksi: Muutosvoimana ihmiset. Espoo: Olorin.

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen: Muutosjohtamisen käytännön keinot. Helsinki: WSOY.

Valpola, A. 2023. Keskusteleva viestintä strategiatyössä. Helsinki: Professional Publishing Finland Oy.

Vihmo, J. 2023. Niukkuus tulee takaisin. Rakennusteollisuuden suhdannekatsaus syksy 2023. Viitattu 6.4.2024. <https://rt.fi/wp-content/uploads/2023/10/Suhdannekatsaus-2023-syksy.pdf>.

Vihmo, J. 2024. Odottavien aika on pitkä. Rakennusteollisuuden suhdannekatsaus syyskuu 2024. Viitattu 6.2.2025. <https://rt.fi/wp-content/uploads/2024/09/RT-suhdannekatsaus-syisy-2024-netti.pdf>.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Helsinki: Edita.

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5., päivitetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 12.1.2025. <https://janet.finna.fi>, Ellibs ebooks.

Vilka, H. 2023. Kirjallisuuskatsaus metodina, opinnäytetyön osana ja tekstilajina. Helsinki: Art House. Viitattu 26.8.2024. <https://janet.finna.fi>, Ellibs ebooks.

Vuori, J. 2021. Tutkimusetiikka ihmistieteissä. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 1.2.2025. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetaelmaopetus/kvali/tutkimusetiikka/tutkimusetiikka-ihmistieteissa/>.

Wang, N., Li, Q., Liang, H., Ye, T. & Ge, S. 2018. Understanding the importance of interaction between creators and backers in crowdfunding success. *Electronic commerce research and applications*, 27, 106–117. Viitattu 19.6.2024. doi:10.1016/j.elerap.2017.12.004.

Ylikoski, K. & Ylikoski, M. 2009. Työyhteisö muutosmurroksessa: Ihmisyys muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa. 5. uud. painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK.

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelukutsu

Opinnäytetyö | Muutokset organisaatiossa, Päivi Kauppinen

Hei.

Kuten tiedätte, olen opiskellut syksystä 2023 lähtien Jyväskylän ammattikorkeakoulussa organisaation ja talouden johtamisen tutkinto-ohjelmaa (YAMK). Opintoni ovat siinä vaiheessa, että olen aloittanut opinnäytetyön kirjoittamisen. Opinnäytetyöhön sisältyy tutkimuksen tekeminen ja tutkimusaiheen sain organisaatiolta itseltään.

Opinnäytetyöni aiheena on muutosjohtaminen ja tutkimukseni käsittelee organisaatiota koskettaneita muutoksia vuosina 2019–2024. Näitä muutoksia olivat valmisbetoniliiketoiminnan myynti vuonna 2019, C-hallin (harkkohalli) alasajo vuonna 2020, porrashallin liiketoiminnan myynti vuonna 2020, D-hallin (mosaiikkibetonihalli) alasajo vuonna 2021, johtoryhmän vaihtuminen vuonna 2022, toimitusjohtajan vaihtuminen samana vuonna sekä hallituksen vaihtuminen useaan otteeseen vuosien 2022–2024 välisenä aikana.

Nämä lukuisat muutokset ovat vaikuttaneet organisaation henkilöstöön useilla eri tavoilla. Haluan tutkimuksellani selvittää, miten organisaatio onnistui muutosjohtamisessa, ja erityisesti haluan syventyä henkilöstön kokemuksiin edellä lueteltujen muutosten osalta. Tutkimuksessa tarkastellaan lisäksi, millä tavalla organisaatiossa hoidettiin muutosviestintä, millaisia tunteita muutokset henkilöstössä synnyttivät ja miten muutokset vaikuttivat henkilöstön luottamukseen organisaatiota kohtaan.

Aineistoa tuotetaan yksilöhaastatteluiden avulla, jotka tehdään Teams-ohjelmaa hyödyntäen. Haastattelujen ajankohta on tammi-helmikuu. Haluaisin mielelläni haastatella juuri sinua tutkimustani varten, ja saada sitä kautta kallisarvoista tietoa tutkimukseeni. Haastatteluihin varattu aika on n. tunti ja haastattelukysymykset on mahdollista saada nähtäville etukäteen. Haastatteluun osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Kaikkien haastatteluihin osallistuneiden tunnistetiedot poistetaan ja aineisto anonymisoidaan, jotta kenenkään yksittäisen vastaajan näkemyksiä ei pystytä saadusta aineistosta tunnistamaan. Saadut tulokset esitellään valmiissa opinnäytetyössä, joka on organisaation henkilöstön luettavissa.

Toivottavasti opinnäytetyöni herätti mielenkiintosi, ja saan haastatella sinua tutkimustani varten. Otathan minuun yhteyttä, jotta voimme sopia haastatteluajan. Annan lisäksi mielelläni lisätietoa asiasta ja vastaan aiheesta esille nousseihin kysymyksiin.

Kiitos mielenkiinnosta tutkimustani kohtaan.

Päivi Kauppinen

## Liite 2. Haastattelurunko

Opinnäytetyö | Muutokset organisaatiossa, Päivi Kauppinen

### Teema 1. Muutosjohtaminen

Kysymys 1: Miten tarkasti muutosten syyt ja tarpeellisuus henkilöstölle esiteltiin?

Kysymys 2: Miten yksityiskohtaisesti muutosten tavoitteet ja hyödyt henkilöstölle kuvattiin?

Kysymys 3: Millä tavalla henkilöstö osallistettiin muutoksiin mukaan?

Kysymys 4: Miten organisaation esihenkilöt onnistuivat muutosjohtamisessa?

### Teema 2. Viestintä

Kysymys 1: Millä eri tavoilla muutosviestintää kohdennettiin henkilöstölle?

Kysymys 2: Miten riittävää viestintä muutoksien aikana oli?

Kysymys 3: Miten selkeää muutosviestintä oli?

Kysymys 4: Miten avointa viestintä muutoksista oli?

### Teema 3. Tunteet

Kysymys 1: Mitä tunteita muutokset sinussa aiheuttivat?

Kysymys 2: Millä tavalla negatiivisia tunteita käsiteltiin muutosten aikana?

Kysymys 3: Miten organisaation esihenkilöt huomioivat henkilöstön tunteet muutosten aikana?

Kysymys 4: Miten paljon esihenkilöt tarjosivat sinulle tukea muutosten aikana?

### Teema 4. Luottamus

Kysymys 1: Miten turvalliseksi tunsit olosi muutosten aikana?

Kysymys 2: Miten muutokset vaikuttivat sinun luottamuksen tunteeseen?

Kysymys 3: Millä eri tavoin henkilöstölle esiteltiin muutoksilla saavutetut tavoitteet?

Kysymys 4: Missä määrin luotat organisaation esihenkilöihin muutosten jälkeen?

### Bonuskysymykset:

Kysymys 1: Mitkä syyt olivat mielestäsi kaikkien muutosten taustalla?

Kysymys 2: Missä muutoksissa mielestäsi organisaatio onnistui erityisen hyvin?

Kysymys 3: Missä organisaatiolla on vielä kehitettävää muutoksien läpiviemisen osalta?

Kysymys 4: Mitä haluaisit vielä sanoa?

### Liite 3. Esimerkki aineiston analyysistä

Esimerkki aineiston redusoinnista, teema 1.

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus
<p>Meillehän ilmoitettiin sinä aamuna, kun edellisenä yönä kello 00 oli vaihtunut omistaja, seuraavana aamuna toimitusjohtaja tuli kertomaan meille, että te olette nyt uuden omistajan alla. Ja se oli siinä se tiedotus. Kai yritys sitten koki, ettei heidän tarvitse sen kummemmin sitä enää meille selittää, kun me emme ole enää heidän palveluksessa. Ehkä se on niinkin. En minä tiedä, se vaan kuulosti vähän kylmältä tavalta. Rahahan siinä nyt se syy oli. Ei mitenkään osallistettu.</p> <p>Esihenkilö ei tietyksi sen enempää asioita tiennyt kuin mekään. Näin minä ainakin ymmärsin. Hän meille sanoi, että hän ei ole tiennyt eikä varmaan olekaan. Johtamista olisi kaivattu täältä isolta päälliköltä tulla asia itse kertomaan, että nyt meillä on tilanne tämä ja näin, eikä vaan niin, että pistetään lähiesihenkilö keräämään ukko kerrallaan ja ilmoittaa sitten kaikille yksitellen tilanne, että työt loppuu, niin se ei ole kyllä reilua peliä. Realiteetit minä ymmärrän, mutta se, miten niitä sitten hoidetaan, on eri se. Siinä kyllä koen, että ei mennyt oikein.</p>	<p>Henkilöstön tietämättömyys tulevasta Raha syynä muutoksiin Ei osallistettu muutoksiin Muutosjohtamisen puute Vastuun pakoilu</p>
<p>Eipä kovin tarkasti minun mielestä, eikä selkeästi sitä ole esitelty. semmoista täydellistä suunnitelmaa ei kyllä minun mielestäni ole juurikaan esitelty, jossa kerrottu mitä tullaan tekemään ja miten. En ole tyytyväinen siihen.</p> <p>En ole kokenut, että tavoitteita tai päämääriä olisi mitenkään puhuttu tai saatikka esitelty.</p> <p>Eniten harmittaa ja suorastaan ärsyttää, että kun mitään ei ole opittu, ei entisen eikä nykyisen vallan aikaan siitä, että haluaisin osallistua keskusteluun ja päätösten vaikutusten arviointiin, tämmöiseen skenaarioiden tekemiseen. Ei sitä tarvitsisi niin ottaa huomioon edes, mutta se jo auttaisi paljon, että saisi omat tuntonsa tuoda julki.</p> <p>No en itsekään koe hyvin onnistuneeni, mutta ei kyllä minunkaan esihenkilö onnistunut johtamisessa. Kyllähän varmaan päämäärät on yleisellä tasolla saavutettu, mutta että vaikutusten arvioinnit ja kaikki tämmöiset. Tuntuu, että pakka on levällään, ei ole alkua eikä loppua.</p>	<p>Muutosten syitä ja tarpeellisuutta ei esitelty Muutosten tavoitteita eikä päämääriä esitelty Halua osallistua suunnitteluun ja skenaarioiden luomiseen, mutta ei osallistettu muutoksiin Tyytymättömyys muutosjohtamisen onnistumiseen sekä omalta että esihenkilön osalta Päämäärät yleisellä tasolla saavutettu Muutosprosessin läpikäynti tekemättä ja epäselvää saavutettiin tavoitteet</p>
<p>Aika heikkoa se on ollut kaikissa. Joitakin muutoksia avattu vähäsen, mutta yleisesti hyvin heikosti.</p> <p>En kyllä koe, että mitenkään. Tavoitteita joo rahan säästäminen. Eihän tässä muusta ole puhuttu, mutta sitten taas niissä on ristiriitoja. Siitä, että nyt pitää säästää, mutta sitten tuhlataan taas toisaalle säästetyt rahat. Tässä kyllä tavoitteet ja hyödyt on jäänyt hyvin epäselviksi monessa tilanteessa.</p> <p>Itseä ei ainakaan osallistettu mitenkään missään vaiheessa, kun mihinkään ei edes kysytty. Joo olisin vahvasti halunnutkin kyllä antaa mielipiteitä asioihin, mutta kun ei niitä kysytty niin ei voi antaa.</p> <p>No kokonaisuutena just ei. Tietoa uupuu, kun tietoa tulee. Ja kun tietoa tulee niin se tulee epävirallisia reittejä pitkin aina.</p>	<p>Joitain muutoksia avattu, mutta yleisesti heikosti Tavoitteena rahan säästäminen, vaikka tavoitteet ja hyödyt jääneet epäselviksi Ei osallistettu muutoksiin Kokonaisuutena heikkoa muutosjohtamista Tiedon puute ja tiedonkulun epävirallisuus</p>
<p>Me ei olla tietty asioista juuri mitään, että ne on tullut sitten sähköpostin välityksellä ne asiat, etukäteen ei ole tiedotettu asioista.</p> <p>Ei ollut mitään puhetta tavoitteista tai hyödyistä.</p> <p>Ei mitenkään osallistettu.</p> <p>No ei se ainakaan huonompaan ole mennyt. Tiedotus nyt on aina ollut yrityksessä huonoa, mutta johtamiseen olen ihan tyytyväinen.</p>	<p>Muutosten syitä ja tarpeellisuutta ei kerrottu Ei myöskään tavoitteita tai hyötyjä Päätökset kerrottiin sähköpostilla Ei osallistettu muutoksiin Tyytyväisyys muutosjohtamiseen Tiedotus huonoa</p>

## Esimerkki aineiston redusoinnista, teema 1 jatkuu.

<p>On aika hyvin selitettyjä ja sitten on taas sellaisia, että ei oikein muuta kuin vaan todettu, että näin nyt tehdään. Mun mielestä sähköpostilla täällä yleensä nää ilmoitellaan.</p> <p>Osassa tosiaan hyvin lyhyesti, että ei oikeastaan selitetty ollenkaan, että todettiin vaan.</p> <p>Sitten osa puolestaan hyvin selitetty, että aika vaihtelevasti minun mielestä.</p> <p>No ainakaan päätöksentekovaiheessa ei minun mielestä oikein millään tapaa. Kyllähän se tietenkkin, että pääsee vaikuttamaan johonkin asiaan, niin hyvähän se olisi. Mutta nyt se on mennyt vähän siten, että ei siinä henkilöstöltä kysellä. Ja sitä ei yleensä hirveämmin suuremmin muuteta, jos jotain on päätetty, niin se menee loppuun asti. Sitten ei mun mielestä kauheasti oteta henkilöstön mielipiteitä huomioon siinä.</p> <p>Tuohon mun täytyy sanoa, että huonosti. Tiedottaminen on ollut niin heikkoa. Ei minkään näköistä väliaikatieta. Kaikki on semmoisessa epätietoisuudessa koko ajan, että mitä tapahtuu.</p>	<p>Vaihtelevasti selitetty muutosten syyt ja tarpeellisuus</p> <p>Päätökset kerrottiin sähköpostilla</p> <p>Ei osallistettu muutoksiin</p> <p>Huonoa muutosjohtamista</p> <p>Heikkoa tiedottamista</p> <p>Epätietoisuus tulevasta</p>
<p>Oikeastaan erittäin epätarkasti. Mun mielestä ei saatu mitään infoa, että miksi täällä ne muutokset tehdään.</p> <p>Ei esitelty. Jos jotain info on tullut, niin se on tullut lyhyesti sähköpostilla, että tapahtuu tällainen asia.</p> <p>Ei mun kokemuksen mukaan osallistettu muutoksiin.</p> <p>Varmaan oikeastaan ihan hyvin. Suhteellisen hyvin voisi näin sanoa. Toiminta on parantunut viime aikoina, mutta silti selkeys puuttuu. Ei ole selkeitä toimintaohjeita työnjakoon liittyen tai mihinkään muuhunkaan. Se on just hyvin tärkeä asia, että puhutaan, miten kuka hoitaa mitäkin asiaa, millä tavalla näitä juttuja pyöritellään. Ja kyllä johtajan läsnäololla on suuri merkitys asian.</p>	<p>Muutosten syitä eikä tarpeellisuutta ei kerrottu</p> <p>Ei myöskään tavoitteita tai hyötyjä</p> <p>Päätökset kerrottiin sähköpostilla</p> <p>Ei osallistettu muutoksiin</p> <p>Suhteellisen hyvää muutosjohtamista</p> <p>Viime vuosina toimintaparantunut, mutta silti epäselvää</p> <p>Epäselvät toimintaohjeet</p> <p>Johtajan läsnäolon puute</p>
<p>Tuommoisiin isoihin muutoksiin, niin ei. Nehän on tapahtunut yleensä sillä tavalla vähän niin kuin salama kirkkaalta taivaalta. Toki niihin on ollut viitteitä näköpiirissä, vaikka niistä nyt ei välttämättä ole kerrottu. Isoja ja radikaaleja muutoksia ei niitä etukäteen ole kyllä perattu kellekään, että se on ollut ihan vaan sitten se omistajapuoli toimitusjohtajataso, joka on tiennyt. Mitä hallituksessa on vuosien saatossa puhuttu, niin eihän niistä mitään tiedotetta koskaan juurikaan. Ne on sumun peitossa olevaa ja ei kosketa henkilöstöä oikein millään tavalla.</p> <p>No päätösten jälkeen toki noissa palavereissa on sitten käyty läpi. Hyötyhän niissä yleensä on, jos joku toiminta on lopetettu, ja se on tietysti säästöt ja raha. Kyllähän se tietysti on se, että toiminta saadaan jatkumaan jollakin tavalla. Elikkä kassa vajetta on paikattu ja velkoja saatu kuitattua pois.</p> <p>Ei isoihin kyllä ole osallistuttu mitenkään.</p> <p>Firma on pystyssä niin kyllähän jotakin on onnistuttu tekemään oikein. Mystisyys on aina vaivannut näissä asioissa, että vähän vaikea sieltäkin pohjalta sitä onnistumista ainakaan sillä tavalla ajatella. Sanotaanko vielä, että semmoista jälkihoitoa ei kyllä ollut kauheasti.</p>	<p>Muutosten syitä eikä tarpeellisuutta ei kerrottu</p> <p>Ei myöskään tavoitteita tai hyötyjä</p> <p>Tavoitteena säästöt ja raha</p> <p>Ei osallistettu muutoksiin</p> <p>Suhteellisen hyvää muutosjohtamista</p> <p>Epätietoisuus asioista</p> <p>Jälkihoidon puute</p>
<p>Aika silleen viiveellä ja epätarkasti tiedotettiin. Onhan siinä salassa pidettäviä asioita kyllä sen ymmärtää, mutta sen jälkeen, kun asiaa ruvetaan toteutetaan, niin siinä vaiheessa kyllä myös paremmin pitäisi tiedottaa, että miksi näin on tehty ja mitä tavoitteita on.</p> <p>No ne oli aika suurpiirteisiä. Vedottiin siihen, että pakon sanelemina.</p> <p>Yritetään aina tehdä yhteistyötä ja mennä eteenpäin niillä resursseilla mitä on. Nyt oli kyllä niin rajuja sopeutustoimia, että osa henkilöstöstä lähti muihin firmoihin töihin.</p> <p>No joo, jossain määrin hyvinkin onnistunutta, mutta se tiedottaminen ja yhteen hiileen puhaltaminen unohdettiin kyllä ihan kokonaan. Se aiheutti sellaista pahaa oloa.</p>	<p>Tiedottaminen tapahtui viiveellä ja epätarkasti</p> <p>Paremmin pitäisi avata miksi näin tehdään ja mitä tavoitteita on</p> <p>Suhteellisen hyvää ja onnistunutta muutosjohtamista</p> <p>Yhteisen tavoitteen epäselvyys</p>

## Esimerkki aineiston redusoinnista, teema 1 jatkuu.

<p>Aika suurpiirteisesti linjattiin, hiukan kaarrellen. Ehkä peläten hankia kysymyksiä. Ei mitenkään yksityiskohtaisesti. Kohtuullisen hyvin.</p>	<p>Suurpiirteistä tiedottamista Kohtuullisen hyvää muutosjohtamista</p>
<p>Ei niitä esitelty vaan oli huhut liikkeellä ja sen jälkeen sanottiin, että ootte varmaan kuullut. Ei ollenkaan avattu tavoitteita tai hyötyjä. Mä yritin sitä tehdä, mutta se kiellettiin. Onhan se opettavaista, kun heitetään susille ja siellä pitää itse pärjätä. Tässä tapauksessa haluan puhua vain muutoksesta en muutosjohtamisesta, koska muutosjohtaminen johtamiskohta muutosjohtamisesta puuttui kokonaan.</p>	<p>Huono tiedottaminen lisää huhuja Muutosten tavoitteita tai hyötyjä ei kerrottu Ei osallistettu muutoksiin Huonoa muutosjohtamista Johtaminen puuttui kokonaan</p>
<p>Ei, ei minusta tai minulla on semmoinen olo, että ei tarkasti, koska yleensä ne muutokset vaan ilmoitettiin sitten siinä tiedoksiannossa. Enkä mä näe, että oikeastaan tiedoksiannon jälkeenkään niin kamalasti olisi avattu. Ei oikeastaan. Ei sitä avattu. Kyllä se oli vähän semmoista omaa pään käyttöä ja mietiskelyä. Oli pakkotilanne, sen taloudellisen tilanteen kannalta. Näin mä sen ajattelin, mutta ei, ei mulle ainakaan henkilökohtaisesti sitä ole avattu niin, kun työnantajapuolelta. Ei. Kuten sanoin, niin oikeastaan se tuli vaan tiedoksiannona. Kyllä mä niin pimennossa omasta mielestäni oon ollut. No tuota. Mä en voi ihan kauhean korkeaa arvosanaa tähän tapaukseen antaa, että kyllä aika sillain oman onneni nojassa olen ollut näissä muutoksissa. En koe sitä kovin hyväksi, mutta toivotaan, että kaikki voi vielä joskus muuttua.</p>	<p>Muutosten syitä eikä tarpeellisuutta ei kerrottu Ei myöskään tavoitteita tai hyötyjä Tiedoksianto muutosten jälkeen Taloudellinen tilanne ajoi muutoksiin Ei osallistettu muutoksiin Huonoa muutosjohtamista Itse tuli selvittää muutoksista Toivo paremmasta</p>
<p>Tavallaan meillä aina on tuo tämmöinen taloudellinen syy, ei meille mitään muita syitä ole koskaan missään vaiheessa kerrottu. Teema on aina sama. No oikeastaan ei. Kaikkia noita asioita, mitä aina tulee, ne tulee jonkun työnohtajan tai jonkun kautta, että ei meitä niinkään käydä tehtaassa kuuntelemissa tai kertomassa. Ei meitä oikein oteta siihen muutokseen millään lailla mukaan, meille vaan kerrotaan yleistä. Kyllä meillä meni silloin ensimmäisen kerran, kun vaihdettiin eli vanhasta isännästä tyttäreen kaikki paljon huonompaan suuntaan. Aina jos me tehtiin jotain virheitä, niin me saatiin aina hirveätä huutoa. Seuraavalla toimitusjohtajalla on varmaan käsitystä kuitenkin enemmän tuosta tehtaan toiminnasta, miten sitä pitäisi pyörittää, mutta ei sekään tule ikinä mitään katsomaan. Se käy asiakkaiden kanssa ja muiden kanssa tuolla pyörii, mutta ei se yksin tuu ikinä. Hallituksenpuheenjohtaja kyllä käy. Tulee aina ihan juttelemaankin välillä sinne meidän kanssa ja kyselemään kaikkea, miten menee ja muuta.</p>	<p>Taloudellinen syy muutosten taustalla Tiedottaminen tapahtuu työnohtajan kautta Ei osallistettu muutoksiin Ensimmäinen toimitusjohtajan vaihdos meni huonompaan suuntaan lähtötilanteesta Toinen toimitusjohtajan vaihdos oli jo parempi Johtajan läsnäolon puute Hallituksenpuheenjohtajan käynnit tehtaalla koetaan hyväksi</p>

## Esimerkki aineiston klusteroinnista, teema 1.

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
Henkilöstön tietämättömyys tulevasta Muutosten syitä ja tarpeellisuutta ei esitelty Muutosten tavoitteita eikä päämääriä esitelty Vaihtelevasti selitetty muutosten syyt ja tarpeellisuus Muutosprosessin läpikäynti tekemättä ja epäselvää saavutettiin tavoitteet Joitain muutoksia avattu, mutta yleisesti heikosti Epätietoisuus tulevasta Epäselvät toimintaohjeet Paremmiin pitäisi avata miksi näin tehdään ja mitä tavoitteita on Yhteisen tavoitteen epäselvyys Itse tuli selvittää muutoksista	Epätietoisuus
Raha synnyttää muutoksiin Tavoitteena rahan säästäminen, vaikka tavoitteet ja hyödyt jääneet epäselviksi Tavoitteena säästöt ja raha Taloudellinen syy muutosten taustalla Taloudellinen tilanne ajoi muutoksiin	Muutoksien taustalla taloudelliset syyt
Muutosjohtamisen puute Tyytymättömyys muutosjohtamisen onnistumiseen sekä omalta että esihenkilön osalta Kokonaisuutena heikkoa muutosjohtamista Huonoa muutosjohtamista Ensimmäinen toimitusjohtajan vaihdos meni huonompaan suuntaan lähtötilanteesta	Heikko muutosjohtaminen
Ei osallistettu muutoksiin Halua osallistua suunnitteluun ja skenaarioiden luomiseen, mutta ei osallistettu muutoksiin	Muutoksiin osallistaminen
Päätökset kerrottiin sähköpostilla Tiedotus huonoa Tiedon puute ja tiedonkulun epävirallisuus Heikkoa tiedottamista Tiedottaminen tapahtui viiveellä ja epätarkasti Huono tiedottaminen lisää huhuja Suurpiirteistä tiedottamista	Heikko tiedottaminen
Suhteellisen hyvää ja onnistunutta muutosjohtamista Viime vuosina toimintaparantunut, mutta silti epäselvää Tyytyväisyys muutosjohtamiseen Kohtuullisen hyvää muutosjohtamista	Hyvä muutosjohtamiseen
Johtajan läsnäolon puute	Johdon suurempi näkyvyys
Päämäärät yleisellä tasolla saavutettu, mutta jälkihoito puuttuu	Jälkihoidon puute
Johtaminen puuttui kokonaan	Johtamisen puuttuminen
Toivo paremmasta Hallituksenpuheenjohtajan käynnit tehtaalla koetaan hyväksi Toinen toimitusjohtajan vaihdos oli jo parempi	Luottavaisuus
Tiedottaminen tapahtuu työnjohdon kautta Tiedoksianto muutosten jälkeen sähköpostilla	Viestintäkanavat
Vastuun pakoilu	Vastuun välttely

## Esimerkki aineiston abstrahoinnista, teema 1.

Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka	Yhdistävä luokka
Epätietoisuus	Viestintä	Tiedottaminen	Henkilöstön näkemys muutosjohtamisen onnistumisesta
Heikko tiedottaminen			
Viestintäkanavat			
Vastuunvälttely	Johtaminen	Johtajuus	
Johtamisen puuttuminen			
Johdon suurempi näkyvyys			
Muutoksien taustalla taloudelliset syyt	Henkilöstön näkemys muutoksista	Tulevaisuus	
Muutoksiin osallistaminen			
Jälkihoidon puute			
Luottavaisuus			
Heikko muutosjohtaminen	Muutosjohtaminen	Eriävät mielipiteet muutosjohtamisen onnistumisesta	
Hyvä muutosjohtaminen			