

---

# **INNOSTUSTA JA DRAIVIA TYÖNTEKIJÖIHIN MUUTOSPROSESSEISSA**

Johdon ja henkilöstön näkemyksiä hyvistä johtamistavoista



Ammattikorkeakoulun opinnäytetyö

Sosiaalialan koulutus

Lahdensivu, kevät 2016

Tuija Orelma

---

LAHDENSIVU  
Sosiaalialan koulutusohjelma  
Aikuissosiaalityö

---

<b>Tekijä</b>	Tuija Orelma	<b>Vuosi</b> 2016
<b>Työn nimi</b>	Innostusta ja draivia työntekijöihin muutosprosesseissa - Johdon ja henkilöstön näkemyksiä hyvistä johtamistavoista	

---

## TIIVISTELMÄ

Muutos on eri laajuuksineen arkipäivää organisaatioissa. Tutkimusten mukaan onnistuneella muutoksella, ja prosessin johtamistavalla voidaan vaikuttaa myönteisesti esimerkiksi muutosmyönteisyyteen ja tuloksellisuuteen.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia millainen johtamistapa vaikuttaa henkilöstön halukkuuteen pysyä voimavarana organisaation muutosprosesseissa. Tutkimuksen tarkoitus on ollut tuloksillaan osoittaa, millä tavalla johtamalla henkilöstö saadaan osallistumaan ja sitoutumaan muutosprosesseihin parhaalla mahdollisella tavalla. Tutkimuksella haluttiin selvittää sekä johdon että henkilöstön näkökulmat johtamistavoista ja nostaa niistä keskeisimmät esille. Opinnäytetyön työelämän yhteistyökumppanina oli Tampereen kaupungin lapsiperheiden sosiaalipalvelut.

Tutkimuksen teoriataustana käytettiin ihmisten johtamiseen liittyvää lähde-materiaalia, jota tukee myös aiempien tutkimusten ja hankkeiden kautta tehdyt johtopäätökset. Teoreettinen viitekehys tukeutui erityisesti dialogiseen johtamismalliin. Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jonka aineisto kerättiin haastattelemalla neljää esimiestä, ja viittä työntekijää. Aineisto analysoitiin teemoittelemalla.

Opinnäytetyön keskeisin tulos oli henkilöstön ja johdon yhteinen näkemys dialogisen johtamistavan vaikuttavuudesta siihen, että henkilöstö pysyy parhaalla mahdollisella tavalla voimavarana muutosprosesseissa. Lähes yhtä tärkeäksi johtamistavaksi nousi henkilöstön tunnereaktiot kohtaava ja tukea tarjoava johtaminen muutoksessa. Tulevaisuudessa tulisi selvittää muun muassa esimiesten mahdolliset esteet tutkimuksen tuloksissa nousseiden johtamistapojen toteuttamisessa.

**Avainsanat** Henkilöstöjohtaminen, johtaminen, johtamistavat, dialoginen johtaminen, muutosjohtaminen

**Sivut** 36 s.

LAHDENSIVU

Degree Programme in Social Services

Alsuta

---

**Author**

Tuija Orelma

**Year** 2016

**Subject of Bachelor's thesis**

Enthusiasm and drive for personnel in change processes- good management practices viewed by management and personnel

---

ABSTRACT

Change in different forms is common in organisations nowadays. In a work community the manager has an important role in supporting the personnel. According to research, successful change and the way the process is lead can have a positive effect on the personnel's views on change and on productivity.

The aim of this Bachelor's thesis was to explore what kind of a management affects the willingness of the personnel to remain a resource in the change process of an organisation. Thus the purpose of the thesis is to show the ways of management by which the personnel will participate and engage in the process of change in the best possible way to profit the whole organisation. The aim was to examine the views of both the management and the personnel, and bring up the most essential aspects. The workplace co-operation partner in the thesis was the family social services of the city of Tampere.

The frame of reference in this thesis is based on dialogical leadership as well as on human resource management. The thesis is a qualitative research and the material was obtained by interviewing four managers and five employees. The material was analysed by thematic analysis.

The most essential result of the thesis is the shared view of the personnel and the management on the benefits of dialogical leadership: the way it enables the personnel to remain a resource in the change process in the best possible way. The interviewees found that almost as important aspect of management is the ability to face the personnel's emotional reactions in a supportive way in a process of change. A possible topic for further study could be to examine potential obstacles for using the suggested ways of management.

**Keywords** Change management, dialogical leadership, human resource management, leadership

**Pages** 36 p.



# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	TYÖNTEKIJÄT ORGANISAATION VOIMAVARANA .....	3
3	DIALOGINEN, KESKUSTELEVA JOHTAMINEN .....	4
4	TUNNEKOKEMUSTEN YMMÄRTÄMINEN JA KOHTAAMINEN MUUTOSPROSESSIN ERI VAIHEISSA.....	6
4.1	Tunteet ja tunteiden kohtaaminen .....	6
4.2	Muutoksen shokki- ja reaktiovaiheet .....	7
4.3	Muutoksen työstäminen ja uusi suunta .....	9
5	JAETTU JA OSAAMISTA ARVOSTAVA JOHTAMISTAPA.....	11
6	AIEMMAT TUTKIMUKSET.....	12
7	TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN .....	13
7.1	Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset .....	13
7.2	Aineiston hankinta ja tutkimuksen kulku.....	14
7.3	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys .....	16
8	TUTKIMUSTULOKSET.....	17
8.1	Henkilöstön näkemyksiä johtamistavoista .....	17
8.1.1	Dialoginen johtamistapa.....	18
8.1.2	Henkilöstön tunnereaktiot kohtaava ja tukea tarjoava johtamistapa.....	20
8.1.3	Jaettu ja osaamista arvostava johtamistapa .....	22
8.1.4	Muut esille nousseet teemat .....	23
8.2	Johdon näkemyksiä johtamistavoista .....	23
8.2.1	Dialoginen johtaminen .....	24
8.2.2	Jaettu ja osaamista arvostava johtamistapa .....	25
8.2.3	Henkilöstön tunnereaktiot kohtaava ja tukea tarjoava johtamistapa.....	26
8.2.4	Muut esille nousseet teemat .....	27
8.3	Henkilöstön ja johdon yhteisiä näkemyksiä johtamistavoista.....	28
9	LOPUKSI .....	30
9.1	Johtopäätökset .....	30
9.2	Pohdinta.....	32
	LÄHTEET .....	35

## 1 JOHDANTO

Muutostahto on onnistuneen muutoksen edellytys! Tahto toimia organisaation vision ja strategian mukaisesti edellyttää johdon ja työntekijöiden välillä luottamusta, arvostusta ja rakentavaa vuorovaikutusta. Tutkimustulosten perusteella työhyvinvoinnin kannalta keskeistä on toimiva vuorovaikutus, luottamus sekä arvostus työyhteisössä ja organisaatiossa. Onnistuneen muutoksen kuvattiin luovan työn iloa, muutosmyönteisyyttä ja parantavan työn laatua. (Antin 2015, 68.) Aiemmin tehdyt tutkimukset tukevat opinnäytetyön johtopäätöksiä siitä, että johtamistavalla voidaan vaikuttaa positiivisesti henkilöstön muutosmyönteisyyteen ja muutokseen sitouttamiseen.

Tämän opinnäytetyön tärkein tehtävä oli selvittää johdon ja henkilöstön keskeisimpiä yhteisiä näkemyksiä siitä, millainen johtamistapa vaikuttaa henkilöstön halukkuuteen pysyä voimavarana organisaation muutosprosesseissa. Toisin sanoen tutkimuksen päätavoitteena oli haastateltavien näkemysten sekä teoreettisen taustan perusteella osoittaa, millä tavalla johtamalla henkilöstö saadaan osallistumaan ja sitoutumaan muutosprosesseihin parhaalla mahdollisella tavalla. Sitoutumisella tarkoitetaan työntekijän halua omalla panoksellaan vaikuttaa yrityksen vision toteutumiseen ja samanaikaisesti arvostaa yrityksen toimintamalleja (Isoaho 2007, 139).

Opinnäytetyön tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä oli ihmisten johtamisen teemoihin paneutuvat teorit dialogisesta ja jaetusta johtamisesta, sekä johtamisen psykologiasta. Tutkimuksen lähdemateriaalina ja teoreettisena tukena käytettiin myös aiempien tutkimusten ja hankkeiden kautta tehtyjä johtopäätöksiä. Teoriataustan keskeisin näkökulma oli ihmisten johtamisen tärkeys organisaatioiden muutosprosesseissa. Tästä näkökulmasta tarkastelin Tampereen kaupungin lapsiperheiden sosiaalipalveluiden organisaatiosta sekä johdon, että henkilöstön edustajilta teemahaastattelun keinoin keräämääni aineistoa. Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena, haastatellen neljää esimiestä, ja viittä työntekijää.

Innostus ja mielenkiinto opinnäytetyön tutkimuksen teemaan ovat kummunneet nykytilanteesta, jossa muutos koetaan turhan usein uhkana ja pelottavana asiana. Muutos on läsnä tavalla tai toisella jatkuvasti. Taustaoletuksena väittämälle on se, kun jokin verkoston osa liikahtaa, niin samalla kaikki ympärillä oleva myös liikahtaa. Organisaation muutosprosessissa tämä voi tarkoittaa esimerkiksi suuria organisaatiomuutoksia, joissa kaikki muuttuu, mutta myös pieniä muutoksia fyysisessä työympäristössä. Yhtä hyvin muutos voi koskea yksittäisen työntekijän henkilökohtaisessa elämässä tapahtuvaa muutosta, joka heijastuu työelämään ja samalla jollakin tasolla työyhteisöön. Näin muutos etenee ilmiönä, joka ei pysähdy koskaan. Miksi emme voisi sopeutua jatkuvaan liikkeeseen samalla tavalla, kuin pitkään pysyvyyteen? Voisimmeko panostaa pysyvyyden taustalla olevan ihmisen turvallisuuden tunteen kokemisen tarpeeseen ja auttaa elämään muuttuvissa toimintaympäristöissä ja muuttuvassa maailmassa.

Kaikki projektit vaativat hyvän johtamisen on kyse sitten asioista tai ihmisistä. Nykypäivänä ihmiset ovat yhä koulutetumpia ja vaativampia, mikä

lisää painetta panostaa myös johtamisen tapoihin. Tämä voi tarkoittaa tässäkin opinnäytetyössä esille nousseita dialogista johtamista tai jaettua ja osaamista arvostavaa johtajuutta.

Ihmiset haluavat nykypäivänä yhä enemmän määritellä oman työnsä sisältöä ja saada onnistumiskokemuksia työstään. Osaamisen näkyminen ja onnistumiset sekä kehittymisen mahdollisuus itseä kiinnostavissa asioissa tuovat henkistä tyydytystä työssä, mikä on nykyisin yhä tärkeämpää pelkän palkan sijaan. Näin ollen henkilöstön mukaan ottaminen ja osaamisen hyödyntäminen sekä arvostaminen nousevat keskiöön muutosprosessien eri vaiheissa johtamista toteutettaessa.

Johtajilta vaaditaan omien johtamistapojen tarkastelua avoimesti ja rehellisesti. Johdon on otettava huomioon myös ketä organisaation on tarkoitus palvella ja minkälainen johtamistapa asenteista lähtien edesauttaa tavoitteiden täyttymistä. Yhtä kaikki, muutosprosessiin ja sen tavoitteisiin pääsemiseen menestyksekkäästi tarvitaan koko organisaatio henkilöstöineen voimavaraksi eli tueksi. Tavoitteisiin pääseminen vaatii myös vahvaa jaettua johtajuutta. Opinnäytetyön tulokset vahvistavat sitä, että on muutos sitten minkä laajuinen tahansa, johtajan rooli organisaatiossa on keskeisen tärkeä muutosta johdettaessa.

Tutkijan tulokulma muutokseen on yleisesti ottaen myönteinen. Tutkijan ajatus on vahva siitä, että muutos on tärkeä voimavara niin organisaatiolle, kuin yksilöllekin kaikessa jännittävydessään. Muutos tuo mahdollisuuksia kokeilla ja kehittyä, mutta ei pakota itsepintaisesti jatkamaan asioita, jotka eivät toimi. Muutos voi auttaa myös näkemään lähtökohdat ja nykytilanteen uudenaikaisessa valossa, joka sinällään on myös jo muutos. Ajatukset usein puhutusta muutosvastaisuudesta organisaatioiden ja yritysten maailmassa eivät antaneet rauhaa, vaan tutkijalle nousi halu ottaa selvillä millä tavalla johtamalla voi muutosvastaisuuden ja pelon kääntää muutosmyönteisyydeksi ja innostukseksi. Tämän tutkimuksen aineiston ja teoreettisen osuuden näkökulmat antavat pontta ajatuksille liputtaa muutoksen, ja ennen kaikkea ratkaisu- ja voimavarakeskeisen muutoksen puolesta puhujana. Johdetaan siis muutosprosesseja niillä keinoilla ja tavoilla jotka vievät kohti tavoitteita.

Opinnäytetyön luvut kaksi, kolme, neljä ja viisi johdattelevat lukijan tutkimuksen taustaan, ja tutkimuksen teoreettiseen pohjaan sekä tutkimuksen kannalta oleellisiin käsitteisiin. Luvussa kaksi kuvataan voimavara-käsitettä ja peilataan sen suhdetta opinnäytetyön aiheeseen. Luku kolme käsittelee dialogista johtamista, joka on ollut myös opinnäytetyön johtoajatuksena. Dialoginen eli keskusteleva johtajuus on ikään kuin suurempana yläkäsitteenä tutkimuksesta nousseille muille teemoille. Dialogisen johtamisen teema on silti käsitelty aineistossa tasavertaisena muiden nousseiden teemojen kanssa tutkimustuloksia haettaessa. Neljäs luku perustelee aineistosta nousseen teeman tunteita kohtaavan ja tukea tarjoavan johtamistavan tärkeyttä teoreettisesti. Jaettua ja osaamista arvostavaa johtamistapaa puolestaan käsitellään luvussa viisi.

Lukuun kuusi on nostettu muutamia aiempia tutkimuksia muutoksen johtamisen teemasta, jotka tukevat opinnäytetyön aineistoa. Aiempien tutkimusten tiivis selostus jättää sopivasti tilaa omien käsityksien muodostamiselle muutosjohtamiseen liittyen. Luku seitsemän esittelee tutkimustehtävää ja tutkimuksen kulkua. Samasta luvusta löytyy myös kuvaus tutkimuksen aineiston käsittelystä sekä tutkimuksen luotettavuudesta ja eettisyydestä. Luvussa kahdeksan esitellään tutkimuksen tulokset. Luvussa kuvataan erikseen sekä henkilöstön että johdon näkemyksiä johtamistavoista. Lopuksi saadaan katsaus henkilöstön ja johdon yhteisistä näkemyksistä henkilöstöä innostavista ja sitouttavista johtamistavoista. Luku yhdeksän päättää opinnäytetyön raportin kertomalla tehdyistä johtopäätöksistä, opinnäytetyöprosessista sekä jatkotutkimusideoista.

## 2 TYÖNTEKIJÄT ORGANISAATION VOIMAVARANA

Voimavara käsitteenä sisältyy myös opinnäytetyön tutkimustehtävään, jossa oli tarkoitus selvittää millainen johtamistapa vaikuttaa henkilöstön halukkuuteen pysyä voimavarana organisaation muutosprosesseissa. Voimavara käsitettä voidaan käyttää myös käsitteiden resurssi, vahvuudet tai kyvyt synonyyminä. Terveyden ja hyvinvoinninlaitos (2011) kuvaa voimavara käsitettä seuraavasti;

Psyykkistä, henkistä ja fyysistä hyvinvointia voimavaroina kuvaavat elämänhallinta, myönteinen asenne elämään, terveelliset elämäntavat, arvokkuuden kokemus (esim. tarpeellisuuden kokemus), hengellisyys, rakkaus, tulevaisuuteen suuntautuminen, toimintakykyisyys, turvallisuus ja terveys.

Voimavarat auttavat selviytymisessä, elämänhallinnassa ja jaksamisessa. Opinnäytetyössä voimavarat käsitteellä tarkoitetaan erityisesti työntekijän oman potentiaalinen, kykyjen ja myönteisen asenteensa antamista koko organisaation eduksi sen sijaan, että vastustaisi tai jarruttaisi muutosprosesseja. Opinnäytetyön tutkimuksessa kartoitetaan näkemyksiä siitä, miten vastustus muutokseen saataisiin pienennettyä ja purettua ja siten henkilöstön asenne olisi positiivisempi organisaation erilaisissa muutosprosesseissa ja niitä kohtaan.

Myönteinen asenne on tärkeä voimavara niin työntekijälle itselleen kuin organisaatiolle perustehtävän osaamisen ja esimerkiksi fyysisten ja sosiaalisten voimavarojen lisäksi. Fyysisiä voimavaroja ja niitä lisääviä asioita ovat esimerkiksi terveys, hyvä työergonomia ja riittävät tauot sekä lepoajat työssä. Sosiaalisia voimavaroja ovat esimerkiksi hyvät suhteet esimieheen ja työtovereihin, sekä asiakkaisiin. Kun työntekijä innostuu työstään ja sitoutuu siihen, hän on omine voimavaroinen tärkeä ja vahva osa, eli voimavara organisaatiossa ja sen menestymisessä. Erityisen tärkeäksi tämä nousee muutosprosesseissa, jolloin ilman voimavaroja on vaikea, jollei mahdollonta kehittyä ja mennä eteenpäin.

### 3 DIALOGINEN, KESKUSTELEVA JOHTAMINEN

Tämän tutkimuksen kannalta tärkein ja keskeisin määritelmä on dialoginen eli keskusteleva johtaminen. Tutkimuksen alusta alkaen dialogisen johtamisen teoria on kulkenut mukana johtoideana, jota tutkimuksesta saatu aineisto täsmensi. Juutin (2010, 25) mukaan keskustelevaa johtamista voidaan pitää yleisnimityksenä hyvälle ihmisten johtamiselle. Dialoginen johtaja ottaa työntekijät mukaan keskusteluun arvostavalla ja kunnioittavalla tavalla. Keskusteleva johtaminen on dialogin käymistä, jossa johtaminen syntyy dialogissa. (Juuti & Rovio 2010, 9, 25, 33.)

Dialogisuuden ydin on kykyä viestiä itsestään käsin ja toisaalta myös auttaa toista osapuolta minäviestintään. Käytännön tasolla dialogissa ihminen kertoo toiselle mitä ajattelee asioista sekä miten ne kokee. Vastavuoroisesti hän myös kysyy mitä toinen asioista ajattelee ja miten hän ne kokee. Oleellista dialogisuudessa on halu antaa aidosti mahdollisuus sekä tilaa toisen henkilön ajattelun ja kokemuksen kuulemiselle. Molemmat osapuolet saavat luottaa rauhassa siihen, että tulevat kuulluksi ja toisella halu ymmärtää toisen sanomaa. Kaski, Kiander 2007, 115.)

Opinnäytetyössä käytetään käsitteenä sekä keskustelevaa, että dialogista johtamista, joilla tarkoitetaan samaa asiaa. Dialogi ja myös opinnäytetyössä käytetty keskustelevan johtajuuden käsite kuvaavat molemmat juuri Juutin ja Rovion teoriaa arvostavasta aidosta kuuntelusta ja keskustelusta.

Keskusteleva johtaminen ottaa huomioon myös tunteet. Tunteet vaikuttavat kaikkialla, myöskin organisaatioissa esimiehen ja henkilöstön välisissä suhteissa. Tunteet vaikuttavat ihmisen suoritustasoon sekä tarttuvat helposti työyhteisössä ihmisestä toiseen. (Juuti 2010, 27.) Näin onkin tärkeää huomioida keskustelevan johtamisen olevan myös tunteiden sanoittamisen kuulemista ja luottamuksellisen ilmapiirin luomista. Tässä opinnäytetyössä tunteet ja tunnereaktiot kohtaava johtamistapa on eroteltu omaksi teemakseen, sen noustessa vahvasti erilliseksi osakseen aineistosta. Tunteista ja tunnereaktioista kohtaavasta johtamistavasta kerrotaan enemmän luvussa neljä.

Muutokset eli muuttuminen ja uuden oppiminen edellyttävät mm. oppimistavoitteiden tiedostamista sekä vallitsevien toiminta- ja ajattelutapojen kriittistä uudelleenarviointia, mutta myös avointa ja dialogista keskustelua. Muutoksissa johtamisen keskiöön nousee Antikaisen mukaan tasavertainen osallistumismahdollisuuden turvaaminen. Tämän toteutuminen edellyttää oppimismyönteistä, ihmisten kasvua ja kehittymistä arvostavaa toimintatapaa. (Antikainen 2005, 232–234.) Esimiehellä onkin keskeinen ja tärkeä rooli olla sillanrakentajana työntekijöiden kunnioittavan vuorovaikutuksen välillä. Esimies luo puitteet avoimelle ja luottamukselliselle keskustelulle, jossa jokaisella on oikeus ottaa oma tilansa jakaen ajatuksensa ja mielipiteensä. Esimiehen rooli on varmistua siitä, että jokainen tulee kuulluksi ja kannustaa myös hiljaisempia tai pidemmän aikaa pohdintaa tarvitsevia henkilöitä kuvaamaan ajatuksiaan. Jotta vahvimmat ja kovaäänisimmät persoo-



nat eivät vie koko tilaa, eivätkä tehdyt päätökset rakennu vain heidän mielipiteidensä varaan, tulee esimiehen olla ryhmän tuottamat asiat yhteen koaava henkilö.

Dialogi auttaa pääsemään uuteen ja rikkaampaan ymmärrykseen käsiteltävistä asioista ja ongelmista. Tällainen dialogi on mahdollista vain ryhmässä, joissa ihmiset ovat tasaveroisia ja luottavat toisiinsa. Henkilöstön tuntiensa tullessa aidosti kuulluksi innostuu se helpommin ideoimaan ja siten myös sitoutuu paremmin muutosprosessiin. Kun työntekijät osallistuvat uusien käytäntöjen luomiseen he sitoutuvat myös niiden soveltamiseen. Syvänen kuvaa Työterveyslaitoksen julkaisussa, että yhteistoiminta vaikuttaa niin turvallisuuden, avoimuuden, luottamuksen kuin sitoutumisen ja motivaationkin kautta luovuuteen, oppimiseen ja innovaatioiden syntyymiseen. (Syvänen, Kasvio, ym. 2012, 26.)

Dialogin toteutuessa hyvin johdon ja henkilöstön välillä tarvitaan aitoa läsnäoloa ja kohtaamista. Jokainen kokee itsensä ja työnsä tärkeäksi, kun tulee nähdyksi ja kuulluksi aidosti. Ihminen huomaa helposti onko toinen läsnä hänen kanssaan, vai ajatteleeko hän kuunnellessaan samanaikaisesti muita asioita ja odottaa mahdollisesti vain sitä, että pääsee itse sanomaan asiansa. Luvussa 4 nostetaan esille tunteiden purkamisen tärkeys, mutta dialogisuuden yhteydessä vedotaan myös aitoon kohtaamiseen ja läsnäoloon henkilöstön kanssa.

Läsnäolon ja aidon kohtaamisen ei tarvitse viedä paljon aikaa. Psykologi Jarkko Rantanen puhuukin video-materiaalissaan, miten vähemmän on enemmän ja tarkoittaa sillä sitä, miten johto voi tehdä useammin käyntejä henkilöstön luo. Rantasen mukaan kohtaamalla henkilöstöä heidän työnsä rajapinnassa, johtaja osoittaa olevansa ihmisinä ja työn arvoa mitatessa samalla viivalla henkilöstön kanssa. Yhtä tärkeitä on kohdata ihmiset ihmisinä keskittyen edes pienen hetken vain työntekijän kuuntelemiseen aidosti ja osoittaa myötätuntoa tai kannustaa työssään. Pienet asiat ja teot voivat palkita moninkertaisesti myös innostaen ja sitouttaen muutosprosessiin. Työelämän suuria haasteita on nykyisin jatkuva kiire, joka vaikuttaa siihen, että työntekijän ja johdon kohtaaminen jää vähäiseksi. Rantanen kuvaa kokemuksen kohtaamisesta ja sen luoman tunnetilan olevan tärkeämpi kuin se, että aikaa keskustelulle järjestetään erityisesti. Aito kohtaaminen on läsnäoloa yhteisesti hetkessä ja keskittymistä vain siihen henkilöön kenen kanssa on tekemisissä. Mikä olisikaan paras hetki dialogiin, kun tavanomaiset tilanteet kesken työn arkea. (Rantanen 2014.)

## 4 TUNNEKOKEMUSTEN YMMÄRTÄMINEN JA KOHTAAMINEN MUUTOSPROSESSIN ERI VAIHEISSA

Tässä luvussa keskitytään muutosprosessin vaiheisiin liittyviin keskeisiin psykologisiin kysymyksiin, kun johdetaan ihmisiä muutostilanteissa. Tämä luku kuvaa muutoksen vaiheita tunteiden ja niiden kohtaamisen näkökulmasta. Luvussa määritellään myös tiivistetysti tunnekäsitettä ja tunnesanoja. Erityisesti esille nostetaan tutkimuksessa haastateltavien näkemyksien kautta syntyneitä teemoja. Yhdeksi tärkeimmäksi näkökulmaksi nousi työntekijöiden tuntemuksia ja tunnereaktiota kohtaava ja tukeva johtamistapa. Tutkimuksen mukaan haastateltavat kokivat, että johtajan tulee ymmärtää muutoksen tuomia vaikutuksia ja sen erilaisia vaiheita työntekijöissä. Jotta henkilöstölle syntyy vahvempi tahtotila osallistua ja sitoutua organisaation muutoksiin, johtajalta odotetaan myös toiminnan tasolla työntekijän tunteet ja tunnereaktiot kohtaavaa johtamistapaa. Tutkimuksen tuloksista kerrotaan tarkemmin luvussa 8.

### 4.1 Tunteet ja tunteiden kohtaaminen

Kuten kaikissa ihmissuhteissa, myös työelämässä eri osapuolet ymmärtävät paremmin toisiaan, toistensa tarpeita ja käyttäytymistä ilmaisemalla tunteensa. Tunteista (kuva 1), joita ei ilmaista, syntyy tunnettaakkoja.

Ilo -> Innostuneisuus, huojennus, rentous, onni

Pelko -> Huoli, ujous, nolous, ahdistus, lamaannus

Rakkaus -> Hellyys, ihastus, kiintymys, luottamus

Suru -> Ulkopuolisuus, pettymys, apeus, kaiho, ikävä

Viha -> Turhautuminen, nöyryytys, ärtymys, kateus, raivo

Yllätys -> Jännitys, ällistys, helpotus, ilahtuminen

Kuva 1. Tunnekartta (Suomen Mielenterveysseura n.d)

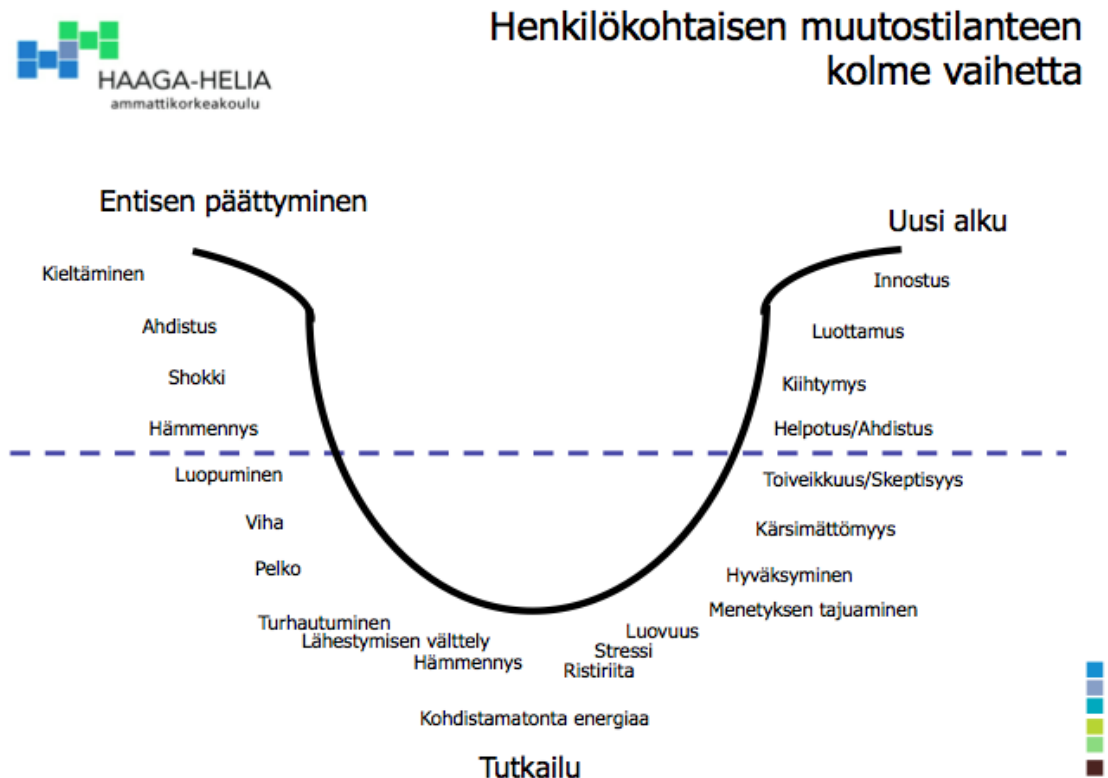
Myös positiiviset eli hyvät tunteet voivat muodostua tunnettaakoiksi, mikäli niiden ilmaiseminen on syystä tai toisesta kiellettyä tai ihminen itse kokee niin. Sisäinen paha olo syö voimia ja työstä on vaikeampaa innostua, etenkin muutoksista, jotka millä tahansa asteella pelottavat. Voimakkaassa tunnetilassa energia aivoissa siirtyy limbisen järjestelmän eli tunnekeskukseen puolelle, jolloin järkiperäinen pohdinta ja kommunikointi ovat samanaikaisesti hankalia (Rauhala 2015). Ihmisen hyvinvoinnin ja muutosmyönteisyyden saavuttamiseksi sekä ylläpitämiseksi on tärkeää, että henkilöstöä

kannustetaan ilmaisemaan omia tunteitaan. ja esille nousseista asioista keskustellaan.

Omista tunteistaan puhuminen tai toisen tunteiden kuunteleminen selkeyttää usein ajatuksia ja auttaa hahmottamaan asioita ja näkökulmia paremmin. On tärkeää myös ymmärtää, että tunteet syntyvät siitä, miten ihminen itse ajattelee ja tulkitsee asioita. Toinen ihminen tai asiat itsessään eivät aiheuta tunteita, vaan ihminen itse kokee ja antaa merkitykset asioille omalla tavallaan. Toisin sanoen, kokemukset tai ihmisen tekemät tulkinnat synnyttävät erilaisia tunnetiloja ja siten myös tunnereaktioita. Ihminen tekee jatkuvasti tulkintoja ympäristöstään. Tulkintojen tekemiseen vaikuttaa se, miten aiemmin olemme oppineet ja kokeneet asioita.

#### 4.2 Muutoksen shokki- ja reaktiovaiheet

Myös muutosta johdettaessa on hyvä muistaa, että tunteet ohjaavat ihmisen käyttäytymistä. Seuraavat kaksi kuvaa (kuva 2 ja 3) havainnollistavat ihmisen henkilökohtaisen muutostilanteen vaihteita.



Kuva 2. Henkilökohtaisen muutostilanteen kolme vaihetta. (Tirkkonen n.d., Pitkäpaasi n.d.)

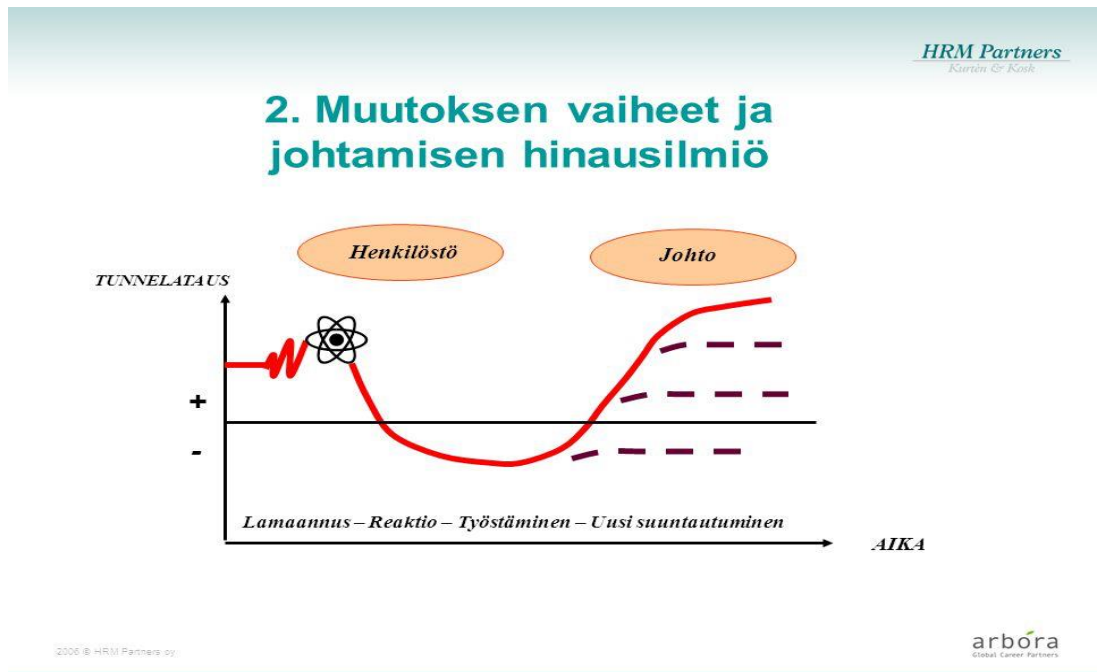
Muutosprosessi alkaa vaiheella, jossa tullaan tietoiseksi muutoksesta, eli siitä, että jonkin asia muuttuu, tai asioita aletaan tehdä toisella tapaa. En-

simmäiseksi ihminen järkyttyy ja hän vastustaa helpommin muutosta. Prosessin kohtaa on kuvattu kuvassa entisen päättymisen vaiheena ja ahdistavana shokkitilana. Shokilla on tärkeä rooli suojata ihmisen psyykettä ja siten myös elämää. Shokkivaihe antaa aikaa kohdata muutos, joka tarvitsee aikaa ja on kokijaansa järkyttänyt. Shokkivaiheessa ihminen tarvitsee turvaa ja kokemuksen siitä, että läsnä olevat ihmiset hallitsevat tilanteen. (Suomen Mielenterveysseura.)

Shokkivaiheessa olevan työntekijän kanssa on hyvä keskustella rauhallisesti tapahtuneesta muutoksesta. Hänelle on hyvä antaa aikaa ja olla tarvittaessa läsnä eli hänen kanssaan. Lamaantumisen eli shokkivaiheen sekä tunnereaktion kestot vaihtelevat eri ihmisillä. Vaihtelua voi olla myös yksilöllä riippuen muutoksesta sekä siitä millainen elämän tilanne sillä hetkellä on, kun hän saa tiedon muutoksesta. Haastavassa elämän tilanteessa ihminen reagoi muutoksiin herkemmin ja raskaammin.

Shokkivaihetta seuraa reaktiovaihe, jonka aikana ihminen alkaa kohdata häntä järkyttäneitä asioita vähän kerrallaan yrittäen muodostaa käsitystä tapahtuneesta ja sen merkityksestä (Suomen Mielenterveysseura). Rauhalan (2015) mukaan ihminen reagoi muutoksiin pelon tunteella. Riippumatta siitä onko muutos positiivinen tai negatiivinen, ihmiset pelkäävät ja pohtivat kuinka heille käy. Kaikilla on perustarve tuntea itsensä merkitykselliseksi sekä sosiaalisesti hyväksytyiksi. Ihminen haluaa ja pyrkii tekemään asioita, joissa on hyvä ja joista hän saa myönteisiä kokemuksia, koska näistä hän saa sosiaalista hyväksyntää.

Rauhala kuvaa, että ihmisellä kuluu paljon energiaa siihen, että hän varmistee omaa tilannettaan. On luonnollista, että energian kuluessa tulevaisuuden selvittämiseen, arvailuun ja varmisteluun ihmisen on myös vaikeata nähdä asioita uudella tavalla, oppia uutta ja sitoutua muutokseen. Ihmisen tärkein perustarve on turvallisuuden tarve. Muutoksesta kuullessaan ihminen ei tunne olevansa turvassa, koska pelkää, että mitä hänelle tapahtuu, kun joku asia elämässä muuttuu. Asemasta tai koulutuksesta riippumatta ihminen käy läpi prosessia ja kokee pelkoa sen eri asteissaan ja ilmentyen eri tavoin. Pelko on normaali tunne, kun perustarve turvallisuus koetaan menetettävän. Pelko omasta tulevaisuudesta ja jatkuvuudesta, siitä miten itseen käy, on suurin syy muutoksen vastustamiseen. (Rauhala 2015.)



Kuva 3. Muutoksen vaiheet (HRM Partners oy 2006)

Esimies voi auttaa ja tukea reaktiovaiheessa olevaa henkilöstöä kuuntelemalla. Erityisesti reaktiovaiheessa oleva tarvitsee kuulluksi tulemistä ja asiasta keskustelua uudelleen ja uudelleen. Kuuntelijalta vaaditaan karsivällisyyttä, sekä kykyä antaa selkeitä konkreettisia ohjeita työssä. Mikäli muutos on syystä tai toisesta järkyttänyt henkilöstön jäsentä kovasti, esimiehen tulee ohjata työntekijä esimerkiksi työterveyshuollon palveluihin. Reaktiovaiheessa ihminen voi tarvita tukea pelkästään arjesta selviytymiseen. Muutosprosessin reaktiovaiheessa muutokseen liittyvät asiat ja pelko tulevasta ovat ihmisen mielessä. Tapahtuman käsittely on alkamassa ja ihminen tasapainoileekin kokemukselta vastustamisen ja käsittelyn välillä. (Suomen Mielenterveysseura.)

#### 4.3 Muutoksen työstäminen ja uusi suunta

Reaktiovaiheen jälkeen päästään tutkimaan tilannetta. Silloin alkaa prosessin käsittelyvaihe, jolloin kriisin aiheuttanut tapahtuma aletaan ymmärtää. Tähän mennessä prosessissa henkilöstöä on aidosti kuultu ja heidän tunnereaktioitaan on kohdattu sekä henkilöstön kanssa on keskusteltu. Henkilöstölle on kerrottu ja vahvistettu muutoksen välttämättömyys, tarkoitus sekä sen tavoite. Muutostapahtumaa ei tässä vaiheessa prosessia enää kielletä vaan sen ymmärretään olevan totta. Ihminen alkaa olla valmis kohtaamaan tapahtuman eri ulottuvuudet sekä oman muuttuneen tilanteensa (Suomen Mielenterveysseura).

Erityisesti prosessin reaktiovaiheessa ihminen tiedostaa syntyneet muutokset (Suomen Mielenterveysseura), ja alkaa enemmän pohtia omaa rooliaan

ja identiteettiään muutoksessa. Ihminen ajattelee jo muutakin kuin muutosta. Esimerkiksi perustehtävään ja työyhteisön muihin asioihin on nyt helpompi keskittyä. Ihminen alkaa luomaan uutta suuntaa (Rauhala 2015).

Uudelleen suuntautumisen vaiheessa muutos alkaa olla hyväksytty ja se voi hiljalleen tuntua olevan jo osa arkea. Uuden suunnan löytymiseksi sekä työntekijöiden innostamiseksi ja sitoutumiseksi vaaditaan myös esimiehen oma innostus sekä usko muutokseen. Sen lisäksi Rauhalan mukaan henkilöstölle on luotava tunne, että uusi tilanne on mahdollisuus.

Esimiehen rooli on myös auttaa henkilöstöä ymmärtämään ja hyväksymään muutoksen tarve eli se, miksi tehdään kuten tehdään. Ilman tavoitetta eteneminen on päämäärätöntä ja häilyvää. Henkilöstön on tiedettävä, mitä muutoksella halutaan sekä miten heidän halutaan toimivan. Työntekijöiden turvallisuuden tunnetta sekä muutosmyönteisyyttä lisää tieto mitä muutoksesta heille seuraa. Tavoitteen ollessa selvillä prosessiin on helpompi sitoutua mukaan. (Rauhala 2015.) Ajatusta voi verrata symbolisesti taksilla matkustamiseen, jolloin kuljettaja lähtee liikkeelle vasta, kun asiakas on kertonut minne hän haluaa mennä. Tämän jälkeen voidaan keskustella, mitä reittiä ajetaan eli millainen strategia luodaan. Johtamisessa tämä tarkoittaa sitä, että henkilöstö ja johto pohtivat yhdessä millä keinoin tavoitteeseen voidaan päästä. Jaettua- ja osaamista arvostavaa johtamista käsitellään lisää luvussa viisi.

Rauhalan mukaan esimiehen omalla innostuksella on tärkeä rooli. Johtaja voi kannustaa ja sitouttaa henkilöstöä muutokseen vasta, kun hänellä itsellään on visio ja innostus päämäärästä. Innostus tarttuu muihin ihmisiin, minkä vuoksi johtajana on tärkeää ajatella tuoko organisaatioon mukanaan innostunutta energiaa ja luottamusta tulevaisuuteen. Ihmiset eivät pysty sitoutumaan ja oppimaan uusia asioita, jos mieli on jumissa. (Rauhala 2015.)

Sitoutuminen muutosprosessiin vaatii muutoksen arvojen, eli merkityksien ymmärtämistä ja työntekijän oman osuuden tärkeäksi nostamista yhteisessä muutoksen visiossa. Esimies ei voi ottaa vastuuta henkilöstön sitoutumisesta tai motivaatiosta muutokseen, mutta voi antaa siihen tukea. Motivaation ja sitoutumisen tukemiseksi esimies voi auttaa henkilöstöä näkemään juuri työntekijän oman osuuden merkityksen ja arvon vision saavuttamiseksi. Jokaisen on voitava arvostaa omaa työtään motivoituakseen ja menestyäkseen. (Isoaho 2007, 142–143.) Itseluottamus ja oman arvokkuuden tunteen kokeminen ovat oleellisen tärkeitä, jotta jaksaa innostua omasta työstään sekä sen kehittämisestä. Rauhalan mukaan johtamisessa perussääntö on panostaa ihmisiin joilla on jo hyvä itseluottamus, koska he ovat muutoskykyisiä, ja luottaa siihen, että muut tulevat perässä. Itseluottamuksen kautta tulee hyviä suoritteita, ja onnistumiskokemusten tullessa taas itseluottamus paranee. (Rauhala 2015.)

Rauhalan mukaan John Kotterin muutosjohtamisen teoksissa kehoitetaan luomaan kiireen tuntua muutosprosesseissa. Rauhala sanoo videossaan vertaavansa kiireen tunnun luomista sotatilaan, jolloin ihminen pakenee ja pys-

tyy tekemään asioita korkeintaan entiseen malliin. Mikäli johdon taholta tulee valtava paine ja kiireen tuntu henkilöstöä kohti, (kuva 3) vastarinta kasvaa. Kiireen ja paineen tunne lamaannuttaa entisestään jo kovassa stressitilassa olevaa. Ihmisen on tärkeätä saada kokea turvallisuuden tunne, kuten jo aiemmin luvussa 4.2 perusteltiin Rauhalaan viitaten. Rauhalan mukaan tarvitaan riittävä rentous, jotta aivot ovat muuntuvassa tilassa ja ihminen valmis saamaan uusia ideoita sekä menemään eteenpäin. Kun ihmisellä on sopiva määrä sopivassa suhteessa turvallisuuden tunnetta ja aktiivisuutta, niin nousee uusia edistyksellisiä ajatuksia ja päästään muutosprosessissa eteenpäin jäämättä makaamaan jarrun päälle. (Rauhala 2015.)

Ihmiset kokevat muutoksen vaiheet eri tavalla ja erilaisessa tahdissa. Näin koko muutosprosessin ajan voivat henkilöstön jäsenet olla muutoksen eri kohdissa. Yksilöt ja työryhmät voivat käsitellä muutosta eri tavoin. Koko muutosprosessin ajan ihminen kaipaa tulla kuulluksi tunteineen, sekä tarvitsee tukea ja keskustelua eteenpäin menemiseksi. Tiivistettynä ohjeena Rauhala kehottaa johtamaan ihmisen ajatuksia ja tunteita, koska siitä seuraa tekemistä (Rauhala 2015). Kun johtaja kuulee aidosti työntekijää rauhassa ja keskeyttämättä, sekä syyllistymättä ja lähtemättä puolustusasemaan, työntekijä saa tärkeän kokemuksen kuulluksi tulemisesta. Samalla asioista ja tunteista voidaan puhua, jolloin toisen tunteiden kuuntelu voi avata käsitteillä olevat asiat aivan uudella tavalla ja ymmärryksellä niin puhujalle, kuin kuulijalle.

## 5 JAETTU JA OSAAMISTA ARVOSTAVA JOHTAMISTAPA

Jaetulla johtajuudella tarkoitetaan sitä, miten organisaation arjessa asioista ja kokemuksista tehdään yhteisiä, jolloin päätökset perustuvat organisaation jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa syntyneeseen tietoon. Ropo ja Eriksson kuvaavat, että hyvä johtajuus ei ole sankaritekoja yksin, vaan asioiden yhteiseksi tekemisen prosessi, joihin voi liittyä erilaisia ammatillisia näemyksiä ja kokemuksia. (Ropo, Eriksson, Sauer, Lehtimäki, Keso, Pietiläinen & Koivunen 2005, 14–15.)

Matala (2012) kirjoittaa pro gradu -tutkielmassaan ”Miksi ei voida vastata miksi kysymyksiin?- muutosviestinnän merkitys muutostyössä” osallistamisen olevan myös osaamisresurssien hyödyntämistä. Mikäli henkilöstöä ei osallisteta mukaan muutostyöhön, se tarkoittaa yksilöille sekä työryhmille ammatillisen asiantuntijuuden ohittamista ja aliarvioimista. Matalan mukaan ihmisiä sekä heidän osaamistaan työssängsä pitää arvostaa. (Matala 2012.)

Muutosprosessin toteutuksessa sekä tehtäviä jaettaessa esimiehen on kannattavaa hyödyntää organisaation jäsenten omia vahvuuksia sekä kiinnostuksen kohteita. Organisaatioissa on paljon erilaista asiantuntijuutta ja osaamista. Osa osaamisesta on nähtävissä selkeästi perustehtävän ja sen tuotteen kautta, osa tulee esille kehitysideoiden kautta tai esimerkiksi hiljaisena tietona, joka siirtyy vuorovaikutteisesti kokemusten jakamisen kautta. Osaamisen johtamisessa esimies huomioi kunkin yksilön erityisosaamisen ja

hyödyntää sitä osana organisaation toimintaa. Usein osaaminen ja työntekijän innostus kulkevat käsi kädessä. Organisaatio hukkaa valtavasti voimavaroja, jos sillä ei ole uskallusta vuorovaikutukseen oman henkilöstönsä kanssa (Matala 2012).

Vastuun saaminen ja sen jakaminen nostavat arvostusta organisaatiossa niin omaa kuin toisten työpanosta kohtaan. Esimiehen kiitos onnistumisista sekä oman työn arvostus ja tärkeäksi kokeminen innostaa ja sitouttaa vahvemmin mukaan muutosprosessiin. ”Johda osaamista!; Osaamisen kehittämisen ohjelma” -videolla Riitta Viitala esittää kehittämisen ideoita, jotka ovat myös arvostavan esimiehen työkaluja löytää organisaatiosta vastauksia työhön ja tekemiseen liittyviin asioihin. Viitala suosittelee erilaisten kyselyiden ja lomakkeiden lähettämistä työntekijöille esimerkiksi sähköpostilla. Työntekijöiden mielipiteiden ja toiveiden kysyminen luovat osaltaan tunteen henkilöstölle, että heitä ja heidän mielipiteitänsä pidetään tärkeinä. Henkilöstön tärkeiden tunteiden korostuu mikäli tulokset kootaan yhteen ja mahdollisesti esiin nousseet asiat otetaan tarkempaan käsittelyyn. Mielipiteitä ja kehittämistä koskevat kyselyt henkilöstölle ovat organisaation eteenpäin menemistä. (Viitala 2012.) Työntekijän arvostaminen lähtee osallistamisesta, jonka perusta on vuorovaikutuksessa (Matala 2012).

## 6 AIEMMAT TUTKIMUKSET

Opinnäytetyön muutoksen johtamisen teemaan liittyviä tutkimuksia löytyy runsaasti. Muutosjohtamista on tarkasteltu sekä esimiehen että työntekijän näkökulmasta. Edellisessä luvussa viitattiinkin jo Matalan (2012) tutkimukseen ”Miksi ei voida vastata miksi kysymyksiin?- muutosviestinnän merkitys muutostyössä”. Tutkimuksen tuloksista nousee erityisesti esille, että muutosjohtamiselta toivotaan selkeyttä valtuutetun ja vastuutetun henkilön, sekä linjausten suhteen. Tutkimuksen mukaan muutosjohtajan tulee huolehtia toimenpiteistä, joiden tukemana henkilöstö voi kohdata ja sisäistää muutoksia, eli ymmärtää niiden tarkoitus, sekä työskennellä tavoitteen suuntaan.

Tutkimus osoittaa myös, että muutos pitää tuoda myös työryhmään ja yksilötasolle saakka organisaation tasolta. Tiedottamisen tärkeys nousee tuloksista keskeisesti esille. Matalan mukaan tiedottamisen kautta ”pyörää ei tarvitse keksiä uudelleen”. Osallistaminen on keino, jonka avulla tietoa voidaan kehittää ja saada henkilöstö sitoutumaan muutokseen ja luottamaan organisaatioonsa. Tiedottaminen lisää henkilöstön ymmärrystä muutoksesta ja osallistaminen lisää puolestaan sekä vuorovaikutusta että dialogia organisaatiossa. (Matala 2012.)

Vaasan yliopiston johtamisen yksiköstä KTK Anna Gromov ja KTT tutkijatohtori Tiina Brandt ovat haastatelleet sekä esimiehiä, että työntekijöitä Transformationaalinen johtajuus muutoksessa, Tapaustutkimuksen kohteena organisaatiomuutos- nimisessä tutkimuksessa. Tutkijat ovat selvittäneet akateemiseen väitöskirjaansa, että voidaanko transformationaalista johtajuutta soveltaa muutoksessa. Transformationaalista johtajuutta on kuvattu Gromovin ja Brandtin mukaan syvälliseen muutokseen tähtääväksi johtamiseksi, johon kuuluvat esimerkiksi ennakoiminen, luovuus, avoi-



muus uusille ideoille, tulevaisuuden visioiminen ja alaisen kehittymisen tukeminen. Tutkimuksensa päätelminä Gromov ja Brandt totesivat, että muutokirjallisuudessa painoittuivat erityisesti visioiminen, osallistaminen ja esimerkillä johtaminen transformationaalisen johtajuuden osa-alueista, tämän todentuessa myös käytännössä. (Gromov, Brandt 2011, 80-81.)

Tiina Antinin tutkimus Muutoksen johtaminen työntekijälähtöisesti on valmistunut 2015. Tutkimus kertoo myös muutoksen kuluttavan organisaatioiden voimavaroja. Antinin mukaan onnistuneella muutoksella voidaan lisätä muutosmyönteisyyttä, innovatiivisuutta, työhyvinvointia ja tuloksellisuutta. Antinin tutkimuksen tulokset osoittivat onnistuneen muutoksen edellyttäneen yhteisöllisiä johtamismenetelmiä ja työntekijöille ymmärrettävää muutoksen perustelua, suunnittelua ja resurssointia.

Muutostahto on onnistuneen muutoksen edellytys. Tahto toimia organisaation vision ja strategian mukaisesti edellyttää johdon ja työntekijöiden välillä luottamusta, arvostusta ja rakentavaa vuorovaikutusta. Tutkimustulosten perusteella keskeistä ovat työhyvinvoinnin kannalta toimiva vuorovaikutus, luottamus sekä arvostus työyhteisössä ja organisaatiossa. Onnistuneen muutoksen kuvattiin luovan työn iloa, muutosmyönteisyyttä ja parantavan työn laatua. (Antin 2015.)

Matalan, Gromovin ja Brandtin sekä Antinin tekemät tutkimukset tukevat opinnäytetyön ajatusta siitä, että johtamistavalla voidaan vaikuttaa positiivisesti lisäämällä muutosmyönteisyyttä, ja siten myös sitoutumista muutokseen.

## 7 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön tutkimustehtävä ja tutkimuksen suorittaminen. Aluksi tarkastellaan tutkimustehtävää ja tutkimuskysymyksiä. Seuraava alaluku käsittelee aineiston hankintaa ja tutkimuksen kulkua. Kolmanneksi kuvataan aineiston analyysiä. Lopuksi tarkastellaan vielä tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä.

### 7.1 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset

Tässä opinnäytetyössä tutkimustehtävänä ja tutkimuskysymyksenä oli selvittää, millainen johtamistapa vaikuttaa henkilöstön halukkuuteen pysyä voimavarana organisaation muutosprosesseissa. Tutkimuksen tarkoitus oli saada selville sekä johdon että henkilöstön näkemykset keskeisistä johtamistavoista, joilla henkilöstö saadaan osallistumaan ja sitoutumaan muutosprosesseihin parhaalla mahdollisella tavalla.

Tutkimussuunnitelmassa oli ajatus, että opinnäytetyössä voitaisiin selvittää myös sitä, miten esimies voi tukea henkilöstöä kehittämään alaistaitoja niin, että esimiehen näkökulmasta hyvät johtamistavat voidaan toteuttaa. Alaisiin liittyvä haastattelukysymys päätettiin rajata opinnäytetyön resurssien puitteissa työn ulkopuolelle.

Haastattelukysymykset esimiehille:

- Minkälainen johtamistapa on käytännössä, kun työntekijät ovat voimavarana muutosta johtaessa?
- Mitä mainitsemasi johtamistavan toteuttaminen vaatii esimieheltä?
- Miten työntekijät saadaan innostettua mukaan muutosprosessiin?

Haastattelukysymykset olivat henkilöstölle seuraavat:

- Minkälainen johtamistapa on käytännössä, kun työntekijät ovat voimavarana muutosta johtaessa?
- Mitä mainitsemasi johtamistavan toteuttaminen vaatii esimieheltä?
- Minkälainen esimiehen toiminta saisi työntekijän innostumaan mukaan muutosprosessiin?

## 7.2 Aineiston hankinta ja tutkimuksen kulku

Päädyin toteuttamaan tutkimuksen kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Kvalitatiivinen tutkimus soveltuu parhaiten, kun tutkitaan käyttäytymisen merkitystä ja sen kontekstia. Kvalitatiivinen tutkimus nostaa esille haastateltavien havaintoja tilanteesta, sekä huomioi vaikuttavia tekijöitä vastaajien menneisyydestä tai kehityksestä. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 27.) Tutkimuksella haluttiin selvittää henkilöstön ja johdon näkemyksiä johtamisen tavoista, joten laadullinen tutkimus ja teemahaastattelu valikoituivat sen vuoksi luonnollisesti tiedonkeruu menetelmäksi.

Teemahaastattelulle on ominaista, että haastattelujen teema-alueet ovat tiedossa. Sen sijaan kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. Haastattelu on menetelmänä sopiva tutkimaan kokemuksellisuutta. Silloin saadaan syvällisempää tietoa, koska haastattelu tuo esille luotettavasti vastaajan omat aidot mielipiteet. Haastattelu valitaan aineistonkeruu tavaksi usein, kun haastateltava on tutkimuksessa merkityksiä luova ja aktiivinen osapuoli. (Hirsjärvi 2014, 205, 208.)

Tutkimusaineisto koostuu viidelle lapsiperheiden sosiaalipalveluiden työntekijälle tehdystä teemallisesta ryhmähaastattelusta sekä neljän esimiehen henkilökohtaisesta haastattelusta. Ryhmähaastattelussa oli ennestään kollegiaalisesti tuttuja henkilöitä, joten tutustumiseen ei mennyt aikaa, vaan päästiin nopeasti itse asiaan. Esitin kysymykset koko ryhmälle ja pyysin ryhmän jäseniä vastaamaan yksi kerrallaan kysymyksiin litteroimisen helpottamiseksi. Ryhmähaastattelussa tehtävänä oli keskustelun aikaansaaminen ja sen helpottaminen sekä keskeisen yhteisen kannan selvittäminen haastateltavilta Ryhmähaastattelu mahdollisti tutkimuksella haettujen eri johtamistapojen teemojen esille nousemisen.

Esimiesten kohdalla päädyin yksilöhaastatteluun myös sen vuoksi, että ryhmähaastattelun järjestäminen aikataulullisesti sopivaksi kaikille haastateltaville olisi ollut liian haasteellista. Esimiehen yksilöhaastattelun perusteena oli myös mahdollisuus käsitellä tutkimuskysymyksiä anonyymisti. Yksilöhaastattelussa pääsin käsittelemään kysymyksiä luottamuksellisesti ja yksityiskohtaisesti, peilaten myös haastateltavilla mahdollisesti löytyvään aiempaan kokemukseen muutoksen johtamisessa.

Aineiston analyysivaihe alkoi jo haastattelutilanteessa, jossa nousi esille teemoja eli johtamistapoja, joita tutkimuksessa haettiin. Kvalitatiivinen aineisto analysoidaan usein jo samanaikaisesti aineiston keruun kanssa. Haastattelun vastauksista tehdään päätelmiä ja poimitaan esille nousseet teemat. Tutkimus toteutui aineistolähtöisesti teemoitellen. Tutkijalla voi mainitussa tutkimustavassa olla joitakin teoreettisia johtoideoita, mitä aineiston avulla pyritään todentamaan. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 136). Tässä tutkimuksessa johtoideana oli keskusteleva johtajuus. Aidon kohtaamisen vuoksi henkilökohtaiset haastattelut ja ryhmähaastattelu tuntuivat luotettavilta saada haastateltavat ajattelemaan vastauksia nimenomaan itsestään käsin.

Analysoin tutkimusaineiston käyttäen aineistolähtöistä sisällönanalyysiä ja teemoittelua. Aineiston käsittely ja analyysi aloitettiin pian sen keräämisen jälkeen. Tämä on tyypillistä mainitulle tiedonkeruu menetelmälle. Analyysi jatkui litterointivaiheessa. Nauhoituksia aukikirjoittaessani ajatukset sisällön teemoittelusta vahvistuivat. Litteroinnin jälkeen luin haastattelut läpi useampaan kertaan. Litterointia voidaan tehdä koko aineistosta tai valikoiden teemojen mukaisesti. Samalla tein merkintöjä teemojen suhteen. Litteroinnin yhteydessä havainnoin myös sitä, minkä verran suurin piirtein aikaa haastatellut käyttivät eri teemoista puhuessaan. Tällä halusin vahvistaa vielä osaltaan sitä, mitkä teemat nousevat keskeisemmäksi tutkimuksessa. (Hirsjärvi 2014, 222-223).

Kahden teeman osalta teemat hahmottuivat heti selkeästi. Loput teemat vaativat useampaa tarkastelua ja pohdintaa, koska jotkut haastateltavien vastaukset olisivat sopineet kahteen tai useampaankin teemaan. Tärkeimmäksi asiaksi teemoittelussa nousi syntyneiden käsitteiden avaaminen sellaiseen muotoon, mistä haastateltavat olivat puhuneet. Teemojen löytämisen apuna käytin värikoodausta tekstitiedostossa, jossa saman sisältöiset teemat saivat saman värin. Lopulta samansisältöiset teemat hahmottuivat ja niistä saattoi muodostaa teemalle oman käsitteen. Käsitteet syntyivät haastateltavien eniten käyttämistä sanoista tai jo selkeästi johtamisen käsitteistössä olevista sanoista. Aineiston käsittely oli huolellista ja aikaa vievää teorian ja haastateltavien tuottamien asioiden peilaamista toisiinsa.

Selkeiden teemojen synnyttyä laskin erikseen jokaisen teeman sisällä olevat haastateltavien mainitsevat asiat kappalemäärällisesti yhteen. Ensimmäisessä vaiheessa laskin erikseen henkilöstön ja johdon haastattelujen teemat. Näin selvisi mitkä teemat olivat keskeisimpiä kyseisissä ryhmissä. Tämän jälkeen kappalemäärät muutettiin taulukko-ohjelmalla prosenteiksi, jolloin henkilöstön ja johdon tuottamia vastauksia voitiin vertailla keskenään,

koska henkilöstöstä haastateltavia oli lukumäärällisesti yksi enemmän, kuin esimiehistä.

Lopuksi myös henkilöstön sekä johdon vastausten teemat laskettiin yhteen ja muunnettiin prosenteiksi. Viimeiseksi päästiin vertaamaan keskenään niin ikään henkilöstön ja johdon vastausten tuloksia sekä henkilöstön ja johdon vastauksia koottuna yhteen. Edellisen tutkimusmenetelmän lisäksi havainnoin haastatteluita litteroidessa myös sitä, miten ajankäyttö suurin piirtein jakautui eri teemojen sisällä. Haastatellut käyttivät aikaa eniten tutkimuksessa keskeisimmiksi teemoiksi nousseiden aiheiden kuvaamiseen.

### 7.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Opinnäytetyön haastattelukysymykset esitin haastattelussa sellaisessa muodossa, kuin ne on tutkimussuunnitelmaan muotoiltu, johdattelematta vastaajaa. Haastateltavien vastaukset kirjasin sanatarkasti ylös nauhoitteesta. Teemoittelussa on käytn sanoja, joita haastateltavat ovat itse tuottivat. Tutkimustulosten teemat syntyivät dialogisen johtamisen sekä jaetun johtamisen teemoja lukuun ottamatta haastateltavien käyttämien sanojen kautta. Teeman valintaa selkeytti haastateltavien puheen keskiössä ollut sama teema. Haastattelun aikana toteutin kuullun tarkistamista ja ymmärtämistä, jotta saatu aineisto on luotettavasti sitä, mitä haastateltavat ovat tarkoittaneet sen olevan.

Haastattelutilanteessa tein muistiinpanoja vastauksista, sekä haastateltavien luvalla nauhoitin haastattelut. Haastateltavat esiintyvät anonyymeinä opinnäytetyössä, joten henkilöllisyys ei paljastu. Työntekijät haastattelin ryhmähaastatteluna. Ryhmähaastattelumuodosta ilmoitin haastateltaville siinä vaiheessa, kun kysyin heidän halukkuuttaan osallistua ryhmähaastatteluun. Opinnäytetyössä erittelin ainoastaan johdon ja henkilöstön edustajat.

Haastateltavat johtajat olivat työskennelleet johtotehtävissä erilaisissa paikoissa ja yksiköissä, sekä haastateltavien työhistorian pituus johtotehtävissä oli vaihteleva, mikä toi monipuolisuutta haastattelun tuloksiin. Haastatellut henkilöstön edustajat olivat henkilöitä, jotka ovat kokeneet eri suuruisia muutosprosesseja ja ovat työskennelleet eri johtajien alaisuudessa. Henkilöstön edustajista kootussa ryhmässä oli jäseniä eri tiimeistä. Haastateltavien monipuolinen työkokemus ja työntekijöiden työskentely keskenään eri esimiesten alaisina toivat mahdollisuuden saada paremmin erilaisia näkökulmia haastatteluun. Haastattelujen nauhoitteet tuhosin litteroinnin jälkeen.

## 8 TUTKIMUSTULOKSET

Opinnäytetyön kahdeksas luku käsittelee opinnäytetyön tutkimuksen tuloksia. Haastatteluaineisto koostuu haastateltavien näkemyksistä ja kokemuksista suhteessa muutosprosessin johtamistavan käytäntöön. Aineiston haastattelut edustavat yksilöiden omaa todellisuutta, joita ei itsessään voi vielä yleistää, eikä niistä voi muodostaa faktatietoa. Tutkimuksen tulokset on käsitelty kolmessa osassa. Ensimmäisessä alaluvussa 8.1 kerrotaan kootusti haastatellun henkilöstön näkemyksiä johtamistavoista. Toisessa alaluvussa 8.2 keskitytään puolestaan johdon näkemyksiin samoista asioista. Lopuksi koko aineiston teemat ja varsinaiset tutkimuksen pääkohdat on koottu yhteen sisältäen niin henkilöstön, kuin johdon yhteiset näkemykset, joita esitellään luvussa 8.3.

Tutkimuksen aineisto on analysoitu haastatteluissa nousseiden teemojen kautta. Teemoja on avattu, sekä niiden sisältöä perusteltu ja teemoihin liittyviä oleellisimpia käsitteitä selvitetty luvuissa 2–5. Tuloksissa nostetaan esille erityisesti henkilöstön ja johdon nostamat keskeisimmoin esillä olleet teemat, joita käsiteltiin myös opinnäytetyön teoreettisessa osuudessa. Kyseiset teemat esiintyivät määrällisesti sekä sisällön syvällisyyden kannalta laajimmin haastateltavien vastauksissa.

Teemojen prosentuaalinen tulos on saatu laskemalla kappalemääräisesti yhteen teeman sisällä olevat haastateltavien vastaukset ja vertaamalla niitä samalla tavalla laskettuihin muihin teemoihin. Laskennallisena apuna tutkimuksessa on ollut taulukko-ohjelma. Teemaan sisältyvien kappalemäärien lisäksi on analysoitu haastattelujen aikana kyseisen aihealueen parissa käytettyä aikaa.

Kaiken kaikkiaan tutkimuksessa nousi esille kuusi eri johtamistavan teemaa, joista kolme teemaa erottuivat selkeästi keskeisimmäksi. Keskeisimmät teemat olivat samat sekä johtajien että henkilöstön vastauksien perusteella. Opinnäytetyön tuloksissa keskitytään kolmeen eniten esillä olleeseen teemaan. Muut esille nousseet kolme teemaa käsitellään lyhyin maininnoin opinnäytetyön rajatun laajuuden perusteella. Tutkimuksen tuloksissa esitetään myös suoria lainauksia haastateltavien vastauksista niihin liittyvien teemojen yhteyksissä. Osa lainauksista sopisi selkeästi myös muihin teemoihin, mutta tutkimuksessa johtamisen tapoja pilkottaessa ja teemoiteltuun päädyttäessä lainaukset esitetään haastateltujen nostamien teemojen sisällä.

### 8.1 Henkilöstön näkemyksiä johtamistavoista

Henkilöstön edustajista kootun ryhmän jäsenet kertovat yksimielisesti onnistuneessa muutosprosessissa sekä esimiehellä itsellään, että hänen johtamistavallaan olevan suuri ja keskeinen rooli. Kun henkilöstö kertoo olleensa aiemmin organisaatiossa, jossa ihmisiä on johdettu onnistuneesti muutosten läpi, he kuvaavat saaneensa paljon tukea ja aikaa esimieheltään. Henkilöstön jokainen haastateltu edustaja ilmaisee avoimen ja rehellisen asioista

keskustelun ja aidon kuulluksi sekä kohdatuksi tulemisen olleen yksi tärkeimmistä asioista, miten johtaja on käytännössä toiminut. Työntekijät pitivät tärkeänä, että esimies on läsnä oleva ja tavoitettavissa. Läsnä oleva esimies kohtaa henkilöstön näkemyksen mukaan työryhmän tai sen jäsenen aidosti. Esimies antaa aikaansa ja kuulee työntekijää sekä ottaa heidän mielipiteensä huomioon. Lyhyetkin kohtaamiset työn arjen rajapinnassa ovat tärkeitä, jotta dialogin on mahdollista syntyä, sanoo Rantala (2014).

Mitä muuta henkilöstön mielestä esimiehen johtamistavalta vaatii, että henkilöstö jopa raskaassa tilanteessa muutoksen keskellä löytäisi halun ja innostuksen asennoitua muutoksen voimavaraksi, eikä jarruta sitä? Alla oleva kuva (kuva 4) havainnollistaa henkilöstön haastattelussa tuottamat teemat. Mitä suurempi ympyrän lohko ja korkeampi prosentti, sitä enemmän kyseiseen teemaan liittyvät asiat olivat kappalemäärällisesti esillä. Samojen teemojen yleisyyttä tutkimuksessa tukevat myös haastateltavien ajallisesti eniten kyseisiin teemoihin keskittyminen ja niiden painottaminen haastatteluiden aikana.



Kuva 4. Henkilöstön näkemyksiä johtamistavoista

### 8.1.1 Dialoginen johtamistapa

Ehdottomasti keskeisimmäksi teemaksi nousi esimiehen dialoginen johtamistapa, jonka osuus oli 33 prosenttia kaikista henkilöstön esille nostamista

teemoista liittyen tutkimusaiheeseen. Dialogisuuden eli keskustelevan johtajuuden teemaa nostettiin ajallisesti myös eniten haastatteluissa henkilöstön edustajien keskuudessa. Dialoginen johtamistapa muutosta johdettaessa nousi haastateltujen keskuudessa johtoajatukseksi, jonka sisältä löytyi myös muita johtamisen tapoja. Ryhmähaastattelussa ilmeni, että haastateltavat olivat hyvin yksimielisiä dialogisuuden tärkeydestä. Kuten Juuti kuvaa, keskustelemattomuus johtaessa saa aikaan ilmapiirin tulehtuneisuutta, stressiä ja pahoinvointia sekä romahduttaa työyhteisön kulttuurin organisaatiossa. Keskustelemattomuuden seurauksena tapahtuu toimintakyvyn laskua, joka on toinen ääripää innostumiselle ja sitoutumiselle organisaation muutostilanteissa. (Juuti 2010, 38.)

Tehdään yhdessä se muutos, eikä niin et se tulee jostain ylhäältä päin, et näin tehdään. Toki ne päätökset muutoksista tulee ylhäältä, mut se et sitten siinä kohtaa lähettäs yhdessä rakentaa sitä, mitä se muutos tulee oleen.

Mä aattelen, että jo suunnitteluvaiheessa otetaan työntekijöitä huomioon, mut et myös siinä muutoksessa se johtaja on avoin niille uusille ajatuksille. Ja on joustava ja semmonen et se pysyy ottaen niitä ajatuksia ja kehittämisehdotuksia myös sieltä henkilöstöstä. Avoin tavallaan niille ja valmis kuuntelemaan niitä mielipiteitä ja ajatuksia.

Esimies haastaa työntekijää refleктоimaan omaa työtään.

Me ollaan niin, kun samalla viivalla, vaikka yksi on esimies. Esimies on mukana työprosessissa ja kertoo myös itsestään ja omista arvoistaan. On niin kuin ihminen ihmiselle.

Tutkimuksen perusteella työntekijät ovat myötämielisiä sille, että työnantajataho määrittelee henkilöstölle rajat. Rajat on hyvä olla ja erityisen tärkeänä työntekijät kokevat sen, että rajat ja toimivaltuudet ovat aukipuhutut. Selkeys, avoimuus ja asioista rehellisesti kertominen ovat asioita joita työntekijät sanovat pitävänsä tärkeinä. Henkilöstön näkemyksen mukaan he voivat olla mukana suunnittelemassa ja rakentamassa sitä, mitä muutoksella tavoitellaan johdon kautta tulleista rajoista huolimatta.

Henkilöstö kokee olevansa tasavertainen organisaation muiden jäsenten, kuten johtajien kanssa. Työntekijät haluavat tulla kohdatuksi työssään myös ihmisinä ja saman arvoisina ammatillisen osaamisen kuulemisen lisäksi. Saman arvoisina pitäminen tuottaa avoimia keskusteluja johdon ja henkilöstön välillä, mikä myös motivoi ja sitouttaa työntekijöitä mukaan muutosprosesseihin. Työntekijät kunnioittavat myös sitä, miten esimies haastaa heitä kysymyksillään kertomaan omasta työstään ja osaamisestaan. Oman työn refleктоiminen tuo parhaimmillaan uusia näkökulmia ja toimintamalleja kaikille osallisilleen, asiakkaat mukaan lukien.

### 8.1.2 Henkilöstön tunnereaktiot kohtaava ja tukea tarjoava johtamistapa

Lähes yhtä tärkeitä henkilöstön näkemysten mukaan oli johtamistapa, jossa esimies kohtaa henkilöstön tunnereaktiot sekä tukee näissä henkilöstöä. Kyseisen johtamistavan osuus oli 26 prosenttia. Ero dialogisen johtamistavan tärkeyteen oli ainoastaan 7 prosenttia. Dialogisen johtamistavan ja tunnereaktiot kohtaavan sekä tukea tarjoavan johtamistavan erot haastattelussa ajallisesti olivat kuitenkin pienemmät. Tunteiden kohtaaminen ensisijaisesti muutoksen eri vaiheissa nousi erittäin tärkeäksi. Keskustelu ja kuunteleva johtaminen tunnereaktiot kohtaavaan ja tukea tarjoavaan johtamistapaan myös alakäsitteeksi eli menetelmäksi. Teemojen sisällä olevat menetelmät pidettiin kuitenkin erillään varsinaisista tutkimustuloksista, jolloin tuloksiin saatiin eroteltua muutakin johtamisen tapaa kuin dialogisuus.

Aineisto ja henkilöstön haastattelujen lainaukset kuvaavat myös edellisen alaluvun 8.11 Juutin teoriaa keskustelemattomuuden vaikutuksista ja sen käänteisestä puolesta dialogisesta johtamistavasta. Aineisto ja sen lainaukset saavat tukea luvun neljä teoreettisesta osuudesta. Muutosprosessin eri vaiheiden ymmärtäminen johtamistyössä sekä tämän näkyminen käytännön johtamistavassa on erittäin tärkeitä henkilöstölle. Vaikka muutos ei olisi mieluinen henkilöstölle on johtajan mahdollista omalla asenteellaan ja johtamistavallaan vaikuttaa muutosprosessin etenemiseen.

Esimies voi tulla ja jakaa asioita. Hän voi tulla ja tukee, vaikka on huonokin muutos. Vaikka on huono muutos, niin silti voi tulla ja olla myötätuntoinen.

Jaetaan asioita ja puhutaan tunteista, esim. turhautumisesta.

Niin, esimiehen tarvii, kun puhutaan muutoksesta, tarvii ymmärtää että mitä hyvää se muutos tuo ja onko se muutos selkeesti hyvä. Se pitää olla niin, et se esimies kertoo sen työntekijöille niin ymmärrettävästi et tätä hyvää muutosta haetaan. Aina se ei oo hyvä, mut sekin tarvii perustella, et minkä takia. Ja tota, pitää olla utelias kuulemaan mitä kysymyksiä työntekijöillä sitten herää niihin muutoksiin liittyen.

Myös se on tärkeitä, et antaa aikaa sille muutokselle, sille et se prosessi menee läpi. Tuettas siinä muutoksen vaiheessa. Se et ois siltä esimieheltä tuki koko ajan, tukemassa työntekijää prosessissa.

Esimiehellä pitää olla ymmärrys työntekijän pelosta ja siitä jatkuvuudesta.

Esimiehen läsnäolo on äärimmäisen tärkeä. Kuuntelevuus! Läsnäolo!

Esimies ottaa puheeksi asioita ja puuttuu herkällä korvalla myös asioihin.



Esimies on hereillä ja läsnä, kuuntelee tarpeita.

Esimies on semmonen valmentaja-manageri, tukija.

Tunteiden vastaanottamista

Esimies voi luoda toivoo paremmasta.

Esimies on sellainen et sille pystyy kertoon avoimesti asioita, jos on vaikka henkilökohtaisessa elämässä rankempaa. Sit se osaa tukea oikeella lailla työntekijää.

Työntekijät kaipaavat ymmärrystä ja tukea esimieheltä. Esimiehen ei tarvitse olla psykologian ammattilainen voidakseen kuunnella ja vastata työntekijöiden muutosta koskeviin kysymyksiin kärsivällisesti. Henkilöstö haluaa esimiehen ymmärrystä siitä, että muutoksen kyseenalaistaminen on myös inhimillinen osa prosessia, johon henkilöstö haluaa tukea. Esille nousi tunnetaakkojen ja erityisesti eri asteisten pelon tunteiden kuuleminen ja niiden käsittely. Kuten Rauhala kuvaa, ihmisen perustarve on turvallisuuden tarve, joka muutoksessa järkkyy ja se aiheuttaa ihmisessä pelkoa. Ihminen miettii miten muutos organisaatiossa vaikuttaa häneen itseensä eli mitä hänelle tapahtuu. (Rauhala 2015.)

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että henkilöstö toivoo luottamuksellista suhdetta esimieheen, jolle uskaltaa ja on mahdollisuus mennä puhumaan niin yksilönä, kuin mahdollisesti työryhmänä. Henkilön kanssa on hyvä puhua muutoksen herättämistä tunteista ja peloista, sekä rehellisesti kertoa sen miten muutos vaikuttaa yksittäiseen työntekijään. Avoin ja rehellinen toiminta ovat parempia tapoja toimia kuin se, että asiat jäävät pohdituttamaan ihmisten mieliin ja saavat siellä usein tarpeettoman suuret mittasuhteet. Kuten luvussa neljä kuvattiin, tunteet ohjaavat ihmisen käyttäytymistä. Energiaa kuluu valtavasti siihen, että työntekijät pohtivat ja varmisteleivat omaa tilannettaan, mikä taas vaikeuttaa sitoutumista ja innostumista mukaan muutosprosessiin koko organisaation hyödyksi (Rauhala 2015).

Henkilöstö kaipaa esimiehen läsnäoloa keskuudessaan, mikä mahdollistaa sen, että esimies voi tehdä arkisissa tilanteissa paremmin huomioita henkilöstöstään ja heidän työhyvinvoinnistaan. Yhtä tärkeänä esimiehen läsnäolossa on, että työntekijöiden on helppoa lähestyä esimiestä kysymyksillä ja kertoa sekä työhön liittyvistä että omista henkilökohtaisista asioistaan, joilla voi olla merkitystä työn tekemiseen. Työntekijöille on tärkeätä muutosmyönteisyyden kannalta saada purkaa sopivassa määrin tunnetaakkojansa ja tulla kuulluksi oikea-aikaisesti.

### 8.1.3 Jaettu ja osaamista arvostava johtamistapa

Kolmas keskeisimmäksi noussut teema oli henkilöstön haastattelun perusteella osaamista arvostava ja jaettua johtajuutta edustava johtamistapa. Tämän johtamistavan osuus kokonaisuudesta oli henkilöstön kesken 19 prosenttia.

Suhteessa tutkimustehtävään ja kysymykseen henkilöstön kanssa keskustellessa nousi vahvasti esille halu osallistua organisaation kehittämiseen ja muutosprosesseihin niiden laajuudesta huolimatta. Työntekijät ottavat mielellään vastuuta oman osaamisen alueensa asioista. Jaetulla johtajuudella pyritään sekä henkilöstön hyvinvointiin että organisaation taloudelliseen menestymiseen (Ropo ym. 2005, 21). Työntekijät kuvaavat kokevansa muutosmyönteisyyttä saadessaan hyödyntää prosesseissa omaa kokemustaan ja ammattitaitoaan.

Kysyvä ja kuunteleva johtaja on hyvä, ja myöskin se, että ottaa työntekijöiden kokemuksen ja ammattitaidon siihen suunnitteluun mukaan. Hyödynnetään työntekijän kokemusta ja sitä ammattitaitoa.

Osallistava johtaminen, sellanen et sais ottaa niitä vastuu-alueita mitä haluaa.

Otetaan työntekijät mukaan jo silloin, kun aletaan suunnitteleen muutosta, silloin ei tuu sitä vastarintaa. Työntekijöistä vois olla mukana oma kehittämisryhmä.

Johtajan täytyy oppia tuntemaan työntekijänsä, jotta hän osaa kannustaa myös hiljasempiäkin ja valita niitäkin ihmisiä erilaisiin tehtäviin.

Vastuun antaminen on hyvä, mutta silti esimiehen pitää olla mukana eikä olla missään kaukana.

Se on innostava esimies, kun se on mukana, vaikka tietää, et on ammattilaiset kyseessä, ja vastuuta jaettu. Esimies voi olla mukana suunnittelemassa tai kuuntelemassa.

Kun henkilöstö saa ottaa osaa suunnitteluun oma osaamisensa ja kokemuksensa sekä mieltymyksensä huomioiden, silloin se lopettaa haastateltujen mukaan muutoksen vastustamisen ja asettuu paremmin yhteistyöhön. Työntekijän arvostaminen lähtee osallistamisesta, kuten Matala tutkimuksessaan toteaa. Arvostuksen tunne lisää myös sitoutumista ja innostusta. Työntekijät ovat organisaation suuri voimavara ja siten työntekijöiden osaamisen arvostaminen sekä osallistaminen ovat keskeisiä asioita organisaation menestymiselle. (Matala 2012.)

#### 8.1.4 Muut esille nousseet teemat

Muut esille nousseet teemat jäivät selkeästi edellä mainittuja vähäisemmälle huomiolle. Siitä huolimatta teemoja pidettiin tärkeinä motivaattoreina ja sitouttajina organisaatioiden muutosprosesseissa. Muut teemat olivat voimavarakeskeinen johtajuus, sekä muutosta perusteleva johtamistapa. Tässä tavassa toimia korostuivat muutoksen tarpeellisuuden selvittäminen, sekä tavoiteltavan muutoksen mahdollisimman selkeä ja tarkka määrittely. Luvun 4.3 teoreettinen pohja vision tärkeydestä tukee haastattelun tulosta. Myös esimiehen omalla esimerkillä oli vaikutusta siihen, miten henkilöstö innostuu mukaan muutosprosessiin. Esimerkiksi esimiehen oman uskon ja luottamuksen muutokseen ja sen mahdollisuuksiin kuvattiin haastateltavien toimesta olevan vaikutuksellista.

Esimiehenkin pitää olla voimavarakeskeinen ja ymmärtää ne muutosprosessin eri vaiheita, et se vastarinta kuuluu myös siihen.

Kannustava palaute on tärkeätä

Jos muutoksesta puhutaan, niin tarvii olla ymmärrettävää minkä takia tehdään muutos ja mitä hyvää siitä seuraa.

Työntekijät on voimavara, kun he ymmärtää miten heidän kuuluu toimia muutoksessa. Se vaatii, että esimies selvittää perusteellisesti mitä se muutos vaatii. Usein puhutaan muutoksesta, eikä oikein tiedetä mitä sillä haetaan, se on vaan muutos muutoksena.

Kiitoksen antaminen (alaisille)

Sillon kun työntekijät ymmärtää minkä eteen ne tekee töitä, ne motivoituu ja on voimavarana.

Aina, kun esimies osoittaa luottamusta työntekijöihin, niin se on valtavasti voimavaroja tuovaa.

Innostus tarttuu

Esimiehen pitää olla itse aidosti innostunut

#### 8.2 Johdon näkemyksiä johtamistavoista

Johdon edustajat nostivat keskeisimmäksi teemoiksi Dialogisen johtamistavan, jonka osuus oli 27 prosenttia kaikista vastauksista. Lähes samoissa lukemissa vastausten lukumäärän ja teemaan käytetyn ajan puitteissa olivat jaettu ja osaamista arvostava johtamistapa sekä henkilöstön tunnereaktiot kohtaava ja tukea tarjoava johtamistapa.

Tutkimukseen osallistuvien esimiesten keskinäisissä vastauksissa liittyen teeman sisällä oleviin asioihin oli paljon yhteistä. Kaikki haastatellut esimiehet nostivat vastauksissaan esille samat kuusi teemaa. Vaihtelua esiintyi haastateltavien välillä teemojen sijoittumisen järjestyksessä. Kaikilla esimiehillä nousi myös yksilöittäin keskeiseksi prosentuaalisesti (kuva 5) suurimmat teemat. Sen sijaan näiden teemojen sisällä oli vaihtelua järjestyksessä esimiehien välillä.

Tuloksista voi päätellä, että haastateltavien johtamismallin oleva nykyaikainen dialoginen ja osallistava johtaminen, vanhanaikaisen autoritäärisen johtamistavan sijaan.



Kuva 5. Johdon näkemyksiä johtamistavoista

#### 8.2.1 Dialoginen johtaminen

Myös johdon edustajien näkemykset tukivat dialogisen johtamistavan tärkeyttä. Esimiesten vastauksista 27 prosenttia sijoittui selkeästi dialogisen johtamistavan teemaan, kun kysyttiin millainen johtamistapa heidän mielestään mahdollistaisi, että työntekijät olisivat voimavarana muutosta johdettaessa. Johtajien kesken silti kaikki vastanneet eivät nostaneet dialogisen johtamistavan teemaa ensimmäiseksi ja tärkeimmäksi. Kuitenkin teema oli kaikilla haastatelluilla kolmen tärkeimmän johtamistavan kärjessä. Tulosten laskettu keskiarvo nostaa teeman keskeisimmäksi johtamistavaksi muutosta johdettaessa.

Mä olen dialogisen johtamisen kannalla, vaikka tiedän, et johtaminen ei voi olla aina dialogista, mutta aika monelta osin se voi olla. Lopullisen päätöksen tekeminen on vain esimiehellä. Mut se ei poista sitä, että siitä ei voisi käydä keskusteluja ja kuulla mielipiteitä ja ajatuksia.

Viimeksi ison muutoksen jälkeen käytiin lukematon määrä keskusteluja tiimeissä tai kaksin tai miten vaan. Se on varmaan ollut luomassa sitä pohjaa.

Pitäs olla enemmän henkilöstön kanssa ja keskustella. Kyseillä, ja keskustella henkilöstön kanssa. Laittaa niitä asioita ylös ja käydä läpi avoimesti.

Esimiehet voisi raamittaa muutosta mitä se voisi olla ja sitten ottaa siihen mukaan työntekijät. Työntekijöiden mahdollisuus vaikuttaa.

Esimies on osallisena porukassa, työntekijöiden kanssa samaa porukkaa.

Johtamisessa sellanen asenne, et oma ajatus ei oo aina oikee, et on valmis muuttamaan sitä, jos joku pystyy hyvin perusteleen jonkin asian. Mä oon valmis sit omista joustamaan.

On valmis muuttamaan omia käsityksiä ja toimintatapoja.

Mulla on sellainen käytäntö, et enemmistön kanta menee läpi, jos mä en oo itse saanu ylempää jotakin määräystä.

## 8.2.2 Jaettu ja osaamista arvostava johtamistapa

Johtajien haastatteluissa toiseksi eniten keskimääräisesti nousi jaettu ja osaamista arvostava johtajuus. Esimiehet korostivat sitä, miten olisi hyvä, jos työntekijät saisivat tehdä mahdollisuuksien mukaan heidän erityistä osaamistaan vastaavia tehtäviä. Tutkimuksen teoreettinen pohja tukeekin ajatusta siitä, että osaamisen hyödyntäminen innostaa ja sitouttaa työntekijöitä. Esimiehet ottivat esille haastattelussa kuitenkin sen, että usein työhön sisältyy myös tehtäviä, jotka eivät ole mieluisia ja myös muita tehtäviä joutuu hoitamaan. Tulosten mukaan osaamisen arvostaminen ja työntekijöiden mukaan ottaminen omaa työtään johtamaan vaikuttavat myönteisesti niin muutosprosesseihin kuin sitoutumiseen tehtäviin, jotka eivät ole niin mieluisia.

Arvostus pitää sanoittaa ja jokaisen osaamisen ydin pitää sanoittaa.

Osaamiskartoitukset pitää olla tehty hyvin.

Mahdollisuuksien mukaan osaamisen jakaminen. Tietysti joskus on pakko ylittää kaikissa portaissa mukavuusraja, joskus pitää tehdä muutakin. Mut enemmän tarkentaa työn ja osaajan kohtaamista. Jotta näin tapahtuu niin täytyy keskustella.

Avataan työntekijöiden kesken se mitä kaikki osaa. Tehdään työntekijöiden osaaminen näkyväksi muille työntekijöille. Se, että esimies arvostaa kaikkien osaamista pitäisi olla itsestään selvää kaikille.

Tulokset osoittavat myös osaamisen sanoittamisen olevan tärkeää. Sanoittamalla yksilöiden osaamista osoitetaan haastateltujen esimiesten mukaan työntekijöiden ja osaamisen arvostamista. Esimiesten keskuudesta nousi ajatus, että kaikkien erilaisuuden ja osaamisen arvostamisen pitäisi olla itsestäänselvyys.

### 8.2.3 Henkilöstön tunnereaktiot kohtaava ja tukea tarjoava johtamistapa

Tunnereaktiot kohtaava ja tukea antava johtamistapa jäi prosentuaalisesti kolmanneksi haastateltujen esimiesten kesken 23 prosentilla. Eroa dialogiseen johtamistapaan oli vain 5 prosenttia, mutta tunnereaktioita kohtaava ja tukea antava johtamistapa erottui dialogisuuden teemasta enemmän keskusteluun käytettyä aikaa tarkastellessa. Ajallisesti suhde oli suurempi näiden kahden johtamisen tavan välillä, tunteisiin liittyvän johtamistavan jäädessä enemmän sivuun.

Tunnereaktioita kohtaava ja tukea tarjoava johtamistapa merkitsi kaikille johtajille ajan antamista alaisille ja heidän kuulemistaan. Osalla vastaajista tunnereaktioiden kohtaaminen johtamistavassa tuli esille enemmän työntekijöitä harmittavien ja tunteita herättävien asioiden keskustelemisesta. Osa esimiehistä painotti enemmän edellisten lisäksi koko muutosprosessin ymmärtämisen tärkeyttä sekä työntekijöiden eritahtisuuden hyväksymistä. Asiasta puhuneet kuvasivat luvun neljä teoreettisen osuuden tapaan sitä, miten ihmiset käyvät läpi muutoksia eri tavoilla ja eri tahtia. Osa johtajista nosti lisäksi esille myös johtajan tarjoaman tuen tärkeyden henkilöstölle. Haastattelusta nousi esille myös ulkopuolisten ammattilaisten, kuten työterveyden tai muun terveydenhuollon hyödyntäminen henkilöstön tukena.

Muutoksien hyväksymiseksi pitää tukea ja kuunnella. Käydä läpi sitä muutosta. Puhua ja puhua, puhua ja kuunnella.

Pitää vaan kuunnella ja kuunnella, ja ottaa vastaan sitä ahdistusta ja kiukkua.

Esimiehen sietokyky muutosvastarintaan pitää olla korkeella. Käytännössä se tarkoittaa sitä, et sun pitää jaksaa kuunnella sitä pahan olon tuottamista tai niitä ihmisiä, niin paljon, kun ne sitä tuottaa.

Puhuminen, kuunteleminen ja keskusteleminen on pitkäjänteistä työtä ja sen suhteen on ihan äärimmäisen hyviä kokemuksia. Joku työntekijä on esimerkiksi päässyt siitä omasta muutosvastarinnastaan ja siitä pahasta olostaan ja mielestään eteenpäin niiden kautta.

Pitää pyrkiä keskustelemaan niiden (työntekijöiden) kanssa ja löytämään yhteistä näkyä positiivisesta. Ehkä käyttää tarvittaessa työterveyshuollon palveluja siinä johtamisen tukena. Joittenkin kohdallahan se voi olla sellanen jumi jota on syytä käsitellä ehkä muuallakin.

Eritahtisuuden ymmärtäminen ja se, et me ihmiset käsitellään asioita eri tahdissa. Joku on jo menossa muutosprosessissa eri kohdassa, kun joku toinen. Et tavallaan niinku sen ymmärtäminen, et ihmiset kulkee eri tilanteissa sen muutos prosessin aikana. Tavallaan on se tiimin yhteinen tilanne ja pienemmätkin tiimitkin on eri tilanteissa eri vaiheissa. Ihmiset on vielä itsessään eri vaiheissa. Jotenkin niinku esimiehenä sen yhteensovittaminen ja ymmärtäminen missä mennään kenenkin kanssa.

#### 8.2.4 Muut esille nousseet teemat

Muut kolme haastatteluissa esille tullutta teemaa jakautuivat haastateltujen keskiarvon mukaan tasaisesti keskenään lähes saman suuruisiin osiin niin kappalemäärällisesti, kuin ajallisesti. Kolmen osa-alueen teemoissa oli kuitenkin vastaajien välillä suurta hajontaa. Osa esimiehistä nosti esimerkiksi voimavarakeskeisen johtamistavan vahvemmin esille näiden kolmen vähäisemmälle huomiolle jääneestä johtamistavasta. Toisaalta toiset keskittyivät huomioimaan enemmän muita johtamisen tapoja. Yhtä kaikki, jokainen esille noussut teema oli selkeästi tärkeä kaikkien vastanneiden mielestä.

Kolmen teeman vastaukset liittyivät työntekijöiden voimavarojen esille nostamiseen ja niiden sanoittamiseen ääneen. Esimiehet olivat tulosten mukaan sitä mieltä, että positiivista palautetta sekä kiitosta tulee antaa paljon ja sen määrää tulisi lisätä entisestään. Positiivisen palautteen kuvattiin kannustavan ja innostavan alaisia muutosprosesseissa eteenpäin.

Muutoksen perustelu ja muutostarpeen selkeyttäminen olivat tärkeänä teemanäkökulmana myös esillä, luvun neljä teoriaosuuden tukiessa osaltaan asian tärkeyttä.

Muutosta perustellaan miksi sitä tehdään. Riittävän laajasti ja avoimesti. Se on tärkeitä. Kyllä työntekijät ymmärtää, kun ne on hyvin perusteltu, olkoon muutos mikä hyvänsä.

Perusinfoja enemmän työntekijöille ja mitä se (muutos tai sen tuleminen) suurin piirtein tarkoittaa.

Esimies antaa palautetta hyvin tehdystä työstä, ja sitä pitäs antaa paljon enemmän.

Positiivisten asioiden esille nostaminen.

Esimies ottaa vastuun omasta roolistaan ja toimii sen mukaisesti.

### 8.3 Henkilöstön ja johdon yhteisiä näkemyksiä johtamistavoista

Tutkimuksen tulosten mukaan henkilöstöllä ja johdolla on varsin yhtenevät näkemykset siitä minkälaisilla käytännön johtamistavoilla henkilöstö saadaan osallistumaan ja sitoutumaan muutosprosesseihin parhaalla mahdollisella tavalla. Opinnäytetyön tutkimus vahvistaa dialogisen eli keskusteleavan johtamisen olevan käsitteenä laaja. Dialoginen johtaminen vastuuttaa myös organisaation jokaisen osapuolen johtamaan omaa työtään organisaation yhteisten tavoitteiden eteen. Juutin mukaan keskiössä onkin asiakas ja se työ, jota hänelle tehdään (Juuti 2013, 50). Kaikissa tutkimuksissa nousseissa teemoissa esillä oli kyseisen teeman asiat dialogisella tavalla johtaen. Esimerkiksi voimavarakeskeiseen ja osaamista arvostavaan johtamiseen käytännön johtamistapaan liittyvät nousseet asiat olisivat voineet sopia hyvin myös dialogiseen johtajuuteen, kun taas teema ei olisi ollut toisin päin kääntäen yhtä selkeä.

Dialoginen johtajuus teemana toimi näin ollen myös haastatteluiden tuloksissa ikään kuin yläkäsitteenä, jonka alaisuuteen muut teemat voitaisiin sijoittaa. Johtamistapoja eritellessä dialogisen johtamisen perusajatukset eriteltiin ja arvotettiin kuitenkin selkeäksi omaksi teemakseen. Näin saatiin tarkempaa näkemystä siitä mitkä käytännössä näkyvät johtamisen tavat nousevat merkityksellisemmiksi sekä johtajien että henkilöstön näkökulmasta tukemaan työntekijää innostumaan ja sitoutumaan muutokseen. Teemojen erittelystä huolimatta dialogisuuden tärkeys johtamisen tavassa nousi muiden teemojen yläpuolelle.





Kuva 6. Henkilöstön ja johdon yhteiset näkemykset

Henkilöstön ja johdon yhteisten näkemysten mukaan dialoginen johtamistapa, joka oli myös yksi tutkimuksen tärkeimmistä johtamistavoista, erottui myös, kun tuloksia tarkasteltiin kokonaisuutena molempien näkökulmista. Dialogisen johtamistavan osuus kaikista vastauksista oli 29 prosenttia.

Dialogisen johtamisen rinnalla kuitenkin lähes yhtä paljon kappalemäärällisesti, kuten myös ajan käytöllisesti teeman parissa nousivat henkilöstön tunnereaktiot kohtaava ja tukea tarjoava johtamistapa 25 prosentilla, sekä jaettu ja osaamista arvostava johtamistapa 23 prosentilla. Oleelliset muut vastatut teemat liittyen tutkimuskysymykseen olivat muutoksen tarkoituksen ja tavoitteen selventäminen, jonka osuus oli 8 prosenttia vastauksista sekä voimavarakeskeisyys ja esimiehen oma esimerkki, joilla molemmilla oli 7 prosentin osuus vastauksista.

Tutkimus osoittaa myös, että henkilöstön ja johdon keskinäiset vastaukset ovat pääpiirteittäin linjassa. Yhteiset keskeiset teemat löytyivät erittäin selkeästi, jotka antavat haastateltavien näkemykset siitä, millä tapaa johtamalla henkilöstö on innostuneemmin voimavarana muutoksessa muutoksen pitkäjänteisen vastustamisen sijaan. Henkilöstöltä kerätyn aineiston tuloksissa nousi kuitenkin hieman enemmän painoarvoa työntekijöiden tunnereaktioiden kohtaamisen tarpeelle sekä tukea tarjoavalle johtamistavalle. Henkilöstön puhumisen ja kuulluksi tulemisen tarve on ilmeinen, mikä on syytä tiedostaa ja ottaa huomioon, kun kannustetaan työntekijöitä eteenpäin muutosprosesseissa.

## 9 LOPUKSI

Opinnäytetyön viimeisen luvun ensimmäisessä alaluvussa 9.1 kootaan yhteen tutkimuksen johtopäätökset. Toinen alaluku sisältää pohdintoja opinnäytetyön prosessista, sekä esille nousseita mahdollisia jatkotutkimusten aiheita.

### 9.1 Johtopäätökset

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää johdon ja henkilöstön näkemykset keskeisistä johtamistavoista, joilla henkilöstö saadaan osallistumaan ja sitoutumaan muutosprosesseihin parhaalla mahdollisella tavalla. Tutkimuksen tulosten kokonaisuudesta saatiin näkökulmia siitä minkälaisella johtamistavalla työntekijät innostuvat ja sitoutuvat paremmin muutokseen vastarinnan sijaan. Koska aineisto kattaa määrältään yhdeksän yksilön haastattelut, tuloksia ei voida kuitenkaan vielä pitää selkeästi faktana johtamistavan vaikuttavuudesta. Yhtenevät vastaukset ja niiden kokonaisuus, sekä tuloksia tukeva teoria luovat kuitenkin varsin vahvan näkemyksen muutosmyönteisyyttä edustavista käytännön johtamistavoista.

Opinnäytetyön tutkimus osoittaa, että hyvä johtamistapa on sekä olemista että tekemistä. Oleminen kuvaa tämän tutkimuksen valossa paitsi johtajan läsnäoloa siellä missä henkilöstökin on, mutta myös johtajan asennetta johtaa sekä tasavertaisia ja kunnioittavia sosiaalisia suhteita henkilöstöön. Tekeminen puolestaan kuvaa käytännön tapoja, millä tavalla johtaja toimii saadakseen henkilöstön sitoutumaan ja innostumaan muutoksesta.

Tutkimustuloksien perusteella voidaan todeta, että dialogisuus oli yksi tärkein johtamisen käytännön tapa. Dialogisen johtamistavan kanssa lähes rinnakkain kulkivat tuloksissa henkilöstön tunnereaktiot kohtaava ja tukea tarjoava johtamistapa, sekä jaettu ja osaamista arvostava johtaminen. Tutkimuksen tulosten mukaan tärkeänä pidetään sitä, että muutoksen tarkoitus, sekä se mihin muutoksella pyritään, selvitetään selkeästi ja rehellisesti, sekä mahdollisimman aikaisessa vaiheessa henkilöstölle.

Esimiehen omaa esimerkkiä, eli tapaa olla ja toimia työyhteisössä organisaation muutosprosessien aikana pidettiin myös oleellisena. Esimiehen tuoma toivon ja luottamuksen tunne tulevaan, sekä positiivinen ajatus muutoksessa, näiden esille tuomisineen nousivat tästä teemasta vahvimmin esille. Kaiken kaikkiaan johtajalta odotetaan voimavaroihin suuntautunutta tapaa johtaa henkilöstöä, mikä vahvistaa luonnollisesti jo olemassa olevaa hyvää ja auttaa kulkemaan muutoksessa eteenpäin.

Johtajan tehtävä on luoda edellytykset perustehtävän toteutumiselle sekä toimia henkilöstölleen peilinä, tukena ja henkilönä, jolla on näkemys kokonaisuudesta mitä tavoitellaan. Johtajalla on visio siitä, mitä organisaatioon kuuluu, sekä mikä on sen tehtävä ja tavoite eri konteksteissa, kuten paikallisella, alueellisella ja valtakunnallisella tasolla.

Hyvä johtaja toimii työntekijän ja työyhteisön hyvinvointia kunnioittaen ja edistäen. Nykypäivän hyvä johtaja kertoo selkeästi ja rehellisesti sen viestin, joka hänen tulee tuoda arvostavalla asenteella, ja antaa henkilöstölleen mahdollisuuden vaikuttaa asioihin ja hyödyntää henkilöstön osaamista. Hän kokee oman tehtävänsä tasavertaisen merkitykselliseksi muiden osallisten kanssa ja osoittaa näkyvästi miten kannustaa henkilöstöä kohti tavoitteita.

Hyvä johtaja on valmis kuuntelemaan ja mahdollisuuksien mukaan kokeilemaan uusia asioita. Hän kuulee ja näkee, hänellä on hyvät tuntosarvet, niin suhteessa itseensä, kuin muihin. Hyvä johtaja haluaa oppia ja kehittyä, koska aina voi oppia uutta. Jotta tämä kaikki on mahdollista, tulee esimiehen olla läsnä eli olla yhdessä henkilöstönsä kanssa sekä tuntea henkilöstönsä jäsenet. Kaikki mainitut teemat kulkevat luonnollisesti käsi kädessä.

Ihmisillä on monenlaisia tapoja ajatella ja uskoa asioiden olevan jollakin tietyllä tavalla. Ajatukset perustuvat aiemmin koettuihin asioihin, ja syntyneitä uskomuksia tai niistä johtuvia toimintamalleja voi olla haastellista muuttaa. Ihminen ajattelee sekä toimii helposti ja automaattisesti samalla tavalla kun aiemmin. Aivot ja mieli työskentelevät yhdessä ja molempien toiminta vaikuttaa toisiinsa. Tämä näkyy käytännössä suoraan siinä, miten käyttäydymme ja mihin esimerkiksi kiinnitämme huomiota. Aivojen ja mielen yhteistyö välittää tietoisuutemme asioita, siihen liittyy yleensä myös menneisyyden kokemuksia, tapahtumia ja opetettuja asioita, jotka eivät välttämättä enää pidä paikkaansa. Ihminen toistaa myös asioita tutulla ja turvallisella kaavalla, huolimatta siitä, että on samalla tietoinen, että asiat voisivat olla paremminkin, tai voi jopa kokea tilanteen olevan hyvinkin ongelmallista.

Tutkimuksen vastaukset osoittivat myös miten pelkästään asenteita ja asenteellisia toimintatapoja muuttamalla voi saada aikaan myönteisempää ilmapiiiriä ja innostusta, vaikka konkreettista muutosta ei pääsisikään tekemään. Asenteita muuttamalla voi olla vaikutus tutkimuksen haastateltavien näkemyksistä päätellen muutosmyönteisyyteen ja sitoutumiseen. Muutosagentit kulkevat innokkaina, ei kohti muutosta, vaan muutoksen kanssa. Muutos on tätä päivää ja nykyhetkeä, jonka kanssa on hyvä oppia itse ensin elämään, jotta saman mieleisen taidon voi opettaa henkilöstölleen. Dialogisuus ja johdon laskeutuminen työtä tekevien, oman alueensa asiantuntijoiden pariin on myös tämän tutkimuksen valossa varsin hyödyllistä muutoksen ymmärtämisen opettelua.

Opinnäytetyön keskeisimmät tulokset olivat näin ollen henkilöstön ja johdon yhteiset näkemykset dialogisen johtamistavan, sekä henkilöstön tunnereaktiot kohtaavan ja tukea tarjoavan johtamisen huomattavista eduista muutosta johdettaessa. Päätelmänä tuloksista voi todeta, että henkilöstö kaipaa enemmän sitä, että esimies ymmärtää muutosprosessin eri vaiheet ja kohtaa henkilöstön tunnereaktiot jokaisessa vaiheessa tarjoten tukea alaisilleen. Haastattelujen mukaan kuunteleminen ja asioiden merkitysten selvittäminen nousivat keskeiseksi käytännön tavoiksi.

Lähes yhtä suuren osuuden tuloksien huipulla otti jaetun ja osaamista arvostavan johtajuuden teema, joka kannustaa pohtimaan myös osuuttaan innostamaan ja sitouttamaan henkilöstön intensiivisemmin muutosprosessiin. Näin ollen voikin päätellä, että ihmisten johtamiseen on hyödyllistä panostaa halutessaan nauttia henkilöstöstä organisaation vahvempuna voimavarana muutosprosesseissa ja menestyksen luojina.

## 9.2 Pohdinta

Opinnäytetyöprosessi oli pääsääntöisesti innostava ja antoisa. Kirjallisen osuuden kokoaminen oli haastavin osuus. Haasteita aiheutti erityisesti aikataulun rajallisuus, koska kirjallisen työn osuuden käytännön toteutus tapahtui soviteltuna kokopäivätyöhön ja lisätyöhön sekä perhe-elämään.

Aiheena ansiokas muutoksen läpivieminen, ja uudistuminen koko organisaation näkökulmasta ovat olleet intohimon kohteena. Erityisesti ihmisten johtaminen sekä kokonaisuudessaan kaikkien muutosprosessin osallisten osaamisen ja innostuksen hyödyntäminen ovat olleet lähellä sydäntäni aihepiirin sisällä. Muutosjohtaminen aiheena on varsin tutkittu ja siitä on kirjoitettu lukuisia teoksia. Siitä huolimatta muutos ja muutosjohtaminen ovat ajankohtaisia aiheita muutoksen ollessa pysyvä osa tämän päivän organisaatiokulttuureissa.

Innostus aiheesta sekä muutosprosessien läpiviemisen tuttuus muun muassa omassa aiemmassa pitkään kestäneessä esimiestyössä loi haasteita aiheen rajaamiselle ja näkökulman valitsemiselle. Lisäksi yhteistyöorganisaation johtajien sekä työntekijöiden pitkä ja erilaisista organisaatioista peräisin oleva kokemus olisi antanut tutkimukselle mahdollisuuden myös moneen muuhun tulokulmaan muutosjohtamisen teemassa.

Opinnäytetyön tutkimuksen aihetta suunnittelin jo kesällä 2015 suoritettaessa johtamisen- ja hallintomenettelyjen teoriaopintoja. Hämeen ammattikorkeakoulun Johdon ja -hallinnon teeman opetuksen korkea taso ja tapa esittää näkökulmia johtamisen teemaan innostivat perehtymään aiheeseen enemmän myös tutkivasta näkökulmasta. Lähdekirjallisuuteen tutustuminen aloitettiin samassa yhteydessä.

Hallinnon- ja esimiestyön harjoittelu alkoi loka-joulukuussa 2015 Tampereen kaupungin lapsiperheiden sosiaalipalveluissa, jolloin mahdollistui tutustua jo laajaan ja osaavaan eri portaissa toimivaan johtoon, sekä useammissa organisaatioissa tai työryhmissä työskennelleeseen henkilöstöön. Harjoittelun aikana havainnoidut asiat toimivat kokemuksellisenä tietoperustana opinnäytetyön pohjalla. Harjoittelun kokemukset lisäsivät intoa perehtyä johtamisen teemaan ja vaikutuksiin organisaatioissa syvemmin.

Aikataulujen sovittamisesta haasteellisuudesta johtuen varsinainen opinnäytetyön aineisto kerättiin huhtikuussa 2016. Aikataulun hieman venyessä ajatellusta, analyysin työstämiseen ja raportointiin jäi aikaa niukasti. Vaikka aikaa raportointiin olisi vielä voinut olla reilummin, se saatiin tehtyä juuri määrääjän puitteissa.

Tässä opinnäytetyössä henkilökohtaiset haastattelut koettiin tutkimusmenetelmäksi sopivimpana, niiden mahdollistaessa syvällisemmän keskustelun, ja siihen johtavat lisäkysymykset. Henkilökohtaisten haastatteluiden lisäkysymysten avulla saatiin mahdollisimman hyvin vastaajien omat mielipiteet ja kokemukset esiin, pelkän opetellun asiantuntijatiedon sijaan. Esimiesten syvähaastattelu sekä työntekijöiden ryhmähaastattelu eri muutosjohtamiseen tulevine näkökulmineen paransivat tutkimuksen luotettavuutta. Haastatteluihin suhtauduttiin myönteisesti. Jokaisen osallistuja suostui heti kyttäessä haastatteluun.

Aineiston analyysi aiheutti suuren työn purkamisessa ja teemoittelussa, koska osa vastauksista olisi voinut soveltua useampaan eri teemaan. Tästä johtuen esimerkiksi tutkimussuunnitelmassa esitellyt keskustelelevan johtajuuden ja jaetun johtamisen teemat yhdistettiin. Valintaa tukemaan nousi Juutin Jaetun johtajuuden taito -teoksessaan vastaavasti yhdistämä teema, jossa mainitut käsitteet esitellään samanlaisen johtamistavan kautta.

Kokonaisuudessaan opinnäytetyön prosessi sujui pienistä viivytyksistä huolimatta hyvin. Aihe kypsyi ja tekeytyi taukojen aikana, jolloin työstäminen jatkui luontevasti. Kaiken kaikkiaan prosessi oli mielenkiintoinen ja sai innostumaan, jos mahdollista, vieläkin enemmän muutosjohtamisen teemasta. Erityisesti opinnäytetyön tutkimuksen osoittamien tuloksien keskeiset teemat dialoginen ja jaettu johtajuus, sekä tunnereaktiot kohtaava- ja käsittelevä johtaminen tulevat jatkossa saamaan enemmän omaa huomiota.

Tutkijana saamastani vaikutelmasta tutkimusta tehdessä ja tuloksia käsitellessäni tein päätelmän siitä, että aihetta on jatkotutkimukseen, jossa tutkimuskysymystä käsitellään määrällisen aineiston kautta. Sekä opinnäytetyön tutkimusten tulokset että teoreettisen pohjan ja aiempien tutkimusten tuoma vahvistus tukevat ajatusta lisätutkimuksien ajankohtaisuudelle. Tutkimusten tekemisten ja sitä kautta mahdollisesti uusien johtamismallien jalkauttamisen tärkeys korostuu tulevaisuudessa henkilöstön halutessa vaikuttaa yhä enemmän omaan työhönsä sekä työympäristöönsä. Jo tehtyjen tutkimusten mukaan johtamistavalla on oleellinen merkitys työympäristöön, mihin liittyy myös henkilöstön työssä viihtyvyys ja työhön motivoituminen muutosprosesseineen.

Jatkotutkimuksena voisi myös selvittää minkälaisia muita vaikutuksia tutkimuksessa esille nousseilla johtamistavoilla on muutoksen johtamisessa. Hyödyllistä olisi toteuttaa myös metatutkimus, joka tutkii voimavarakeskeiseen muutosjohtamiseen liittyvien tutkimusten johtopäätöksiä.

Jotta alaisia innostava ja sitouttava johtamistapa olisi myös käytännössä mahdollista tulisi tämän kehittämiseen ja esimiesten kouluttamiseen panostaa uudella tavalla. Tulevaisuudessa kannattaisi tätä silmällä pitäen tutkia esimiesten mahdolliset esteet tutkimuksen tuloksissa nousseiden johtamistapojen toteuttamisessa.

Lopuksi jäinkin tapailemaan mielessäni ajatusta onko hyvä ja henkilöstöä innostava ja sitouttava muutosjohtaminen kiteytetysti ensisijaisesti asennejohtamista asenteella.

## LÄHTEET

- Antikainen, E-L. 2005. Kasvuorientoitunut ilmapiiri esimiestyön tavoitteena. Tapaustutkimus ammattikorkeakoulussa. Akateeminen väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis; 1088. Tampere: Tampere University Press. Viitattu 1.5.2016. <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67497/951-44-6325-0.pdf?sequence=1>
- Antin, T. 2015. Muutoksen johtaminen työntekijälähtöisesti. Viitattu 24.4.2016. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/97437/ONT\\_Antin\\_2015.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/97437/ONT_Antin_2015.pdf?sequence=1)
- Gramov, A. & Brandt, T. n.d. Transformationaalinen johtajuus muutoksessa. Tapaustutkimuksen kohteena organisaatiomuutos. Viitattu 24.4.2016. [http://ta.hse.fi/2011/1/ta\\_2011\\_01\\_a4.pdf](http://ta.hse.fi/2011/1/ta_2011_01_a4.pdf)
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2014. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2014. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- HRM Partners oy 2006. Esitys: Muutoksen Johtaminen. Muutoksen vaiheet ja johtamisen hinausilmiö. Viitattu 11.5.2016. [http://images.slideplayer.biz/8/2026390/slides/slide\\_6.jpg](http://images.slideplayer.biz/8/2026390/slides/slide_6.jpg)
- Juuti, P. (toim.) 2010. Johtamistaidon opisto. Johtaminen voimavarana – Muutoksesta menestykseen. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Juuti, P. & Rovio, E. 2010. Keskusteleva johtaminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Kaski, S. & Kiander, T. 2007. Minä johtajana – Itsetuntemuksesta toimivaan johtajuuteen. Yritysjulkaisut. Helsinki: Edita.
- Matala, M. 2012. ”Miksi ei voida vastata miksi -kysymyksiin?” – Muutosviestinnän merkitys muutostyössä. Pro Gradu -tutkielma Hallintotieteen maisterinohjelma. Viitattu 24.4.2016. <http://docplayer.fi/106134-Marjut-matala-miksi-ei-voida-vastata-miksi-kysymyksiin-muutosviestinnan-merkitys-muutostyossa.html>
- Rantanen, J. 2014. Video; Esimiehen tunnetaidot: Vähemmän mutta enemmän. Viitattu 11.5.2016. Academy of Emotions. <https://www.youtube.com/watch?v=bsiXdPTycic>
- Rauhala, I. 2015. Webinaari; Muutoksen johtaminen. Viitattu 9.4.2016. <https://www.youtube.com/watch?v=07LN7r1arR8>

Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T. & Koivunen, N. 2005. Talentum. Jaetun johtajuuden särvät. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Suomen mielenterveysseura. n.d Shokista uuteen alkuun. Viitattu 4.5.2016. <http://www.mielenterveysseura.fi/fi/mielenterveys/vaikeat-elamantilanteet/kriisit/shokista-uuteen-alkuun>

Suomen mielenterveysseura. n.d. Tunnekartta-kuva. Viitattu 4.5.2016. <http://www.mielenterveysseura.fi/fi/mielenterveys/itsetuntemus/tunteet-varina-elamassa>.

Syvänen, S., Kasvio, A., Loppela, K., Lundell, S., Tappura, S. & Tikkamäki, K. 2012 Työterveyslaitos. Dialoginen johtaminen innovatiivisuuden tukena. Tutkimusohjelman teoreettiset lähtökohdat, tutkimuskysymykset ja toteutus. Helsinki: Printservice Oy. Viitattu 8.5.2016. [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/114647/Dialoginen\\_johtaminen.pdf?sequence=1](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/114647/Dialoginen_johtaminen.pdf?sequence=1)

THL. 2001. Tutkimus- ja asiantuntijatyö. Käsitteet. Viitattu 11.5.2016. <http://www.thl.fi/fi/tutkimus-ja-asiantuntijatyo/tyokalut/iakkaiden-neuvontapalvelut-ja-hyvinvointia-edistavat-kotikaynnit/lait-suositukset-kirjallisuus-kasitteet/>

Tirkkonen, T. n.d. Ennakoi tulevaisuutta ja johda muutosta. Viitattu 1.5.2016. [https://terhotirkkonen.files.wordpress.com/2014/05/henkilc3b6kohtaisen\\_muutostilanteen-\\_kolme\\_vaihetta.png](https://terhotirkkonen.files.wordpress.com/2014/05/henkilc3b6kohtaisen_muutostilanteen-_kolme_vaihetta.png)

Viitala R. n.d. Johda osaamista!; Osaamisen huomioiva johtamisjärjestelmä. Viitattu 1.5.2016. <https://www.youtube.com/watch?v=YZPo-YrcpvDU>