

# Esimiesten kokemukset omasta muutosjohtamiskyvyk- kyydestä

Annika Haara



<b>Tekijä</b> Annika Haara	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalouden koulutusohjelma	
<b>Opinnäytetyön nimi</b> Esimiesten kokemukset omasta muutosjohtamiskyvykkyydestä	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 56 + 1
<p>Muutokset vaativat esimieheltä valmistautumista ja hyvien muutosjohtamistaitojen hankkimista. Muutosjohtajan ja työntekijöiden muutoskyvykkyydellä on suuri merkitys muutoksen läpivientiin. Kun muutosjohtaminen onnistuu, työntekijät ymmärtävät muutoksen syyt ja siirtyvät oma-aloitteisesti tukemaan muutosta ja toimimaan sen mukaisesti. Muutosjohtamisen heikkous voi aiheuttaa muutosvastarintaa. Jos ihmiset eivät usko muutokseen, eivät he koe tarpeelliseksi käyttää energiaansa muutoksen toteuttamiseksi. Ihmisten tunteiden huomiointi ja vuorovaikutuksen tärkeys korostuu muutostilanteessa.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, millaiseksi yrityksen X esimiehet kokevat oman muutosjohtamiskyvykkyytensä. Tämän selvittämiseksi tutkitaan muutosjohtamisen onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä, muutosjohtamistapojen käyttöä, muutosvastarintaan suhtautumista sekä tuen tarvetta. Opinnäytetyön tarkoituksena on saada toimeksiantajayritykselle syvällistä tietoa esimiesten kokemuksista omasta muutosjohtamiskyvykkyydestä ja tutkijana syventää omaa ymmärrystä esimiesten muutosjohtajuudesta ja tutkimuksen tekemisestä. Tarkoituksena on tuottaa esitietoa toimeksiantajayrityksessä alkavaan muutosjohtamisvalmennukseen. Tutkimus ja sen aihe ovat tärkeitä ja ajankohtaisia. Jatkuva muutos on sekä työelämässä että toimeksiantajayrityksessä arkipäivää. Toimeksiantajayrityksessä on käynnissä useita laajoja muutosprojekteja, joiden johdosta edellä mainittu muutosjohtamisvalmennus järjestetään.</p> <p>Teoreettinen viitekehys on muodostettu muutosjohtamisesta ja muutosjohtamistavoista syntyvien esimiestyöhön. Muutosjohtamistavoista tässä opinnäytetyössä on keskitytty osamisen johtamiseen, esimerkillä johtamiseen, innostavaan johtamiseen ja muutosvastarinnan johtamiseen. Nämä valikoituivat toimeksiantajan tarpeiden mukaisesti. Tutkimus toteutettiin teemahaastattelulla ja tutkittaviksi valikoituivat kuusi yrityksen X esimiestä. Teoreettinen viitekehys antoi pohjan teemahaastattelurungolle. Yritys X voi pohtia muutosjohtamisvalmennuksen sisältöä ja tuoda sinne uusia näkökulmia tutkimustulosten perusteella.</p> <p>Tutkimustulokset osoittivat, että esimiehet kokevat muutosjohtamiskyvykkyytensä olevan hyvällä tasolla ja muutosjohtamistavat olivat lähes poikkeuksetta kaikilla esimiehillä käytössä. Lisäksi esimiehet kokivat olevansa muutoskyvykkäitä henkilöitä. Tutkimus osoitti, että kokemukset kasvattavat muutosjohtamiskyvykkyyttä ja muutosjohtamisessa ei voi koskaan olla valmis tai täydellinen. Muutosjohtamisen onnistumiseen ja muutosvastarinnan kanssa toimimiseen merkittävin vaikuttava tekijä on vuorovaikutus ja tunteiden huomioiminen. Tutkimustulosta ei voida kuitenkaan yleistää pienen otannan vuoksi.</p> <p>Opinnäytetyön toimeksiantaja on jätetty anonyymiksi. Näin ollen toimeksiantajayrityksestä käytetään termiä yritys X.</p>	
<b>Asiasanat</b> Muutosjohtaminen, esimiestyö, muutoskyvykkyys, muutosvastarinta	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Tavoitteet, tutkimusongelmat ja rajaukset .....	2
1.2	Opinnäytetyöraportin rakenne .....	3
1.3	Käsitteiden määritelmät.....	4
2	Muutosjohtaminen esimiestyössä.....	5
2.1	Esimiesosaaminen.....	6
2.2	Hyvän esimiehen ominaisuuksia .....	7
2.3	Muutoskyvykyys ja sen johtaminen .....	9
2.4	Esimiesten muutosjohtajuus.....	11
2.5	Kotterin malli muutosjohtamiseen .....	14
2.6	Tunteiden ja vuorovaikutuksen tärkeys osana muutosjohtamista .....	16
3	Muutosjohtamistapojen hyödyntäminen .....	20
3.1	Osaamisen johtaminen .....	20
3.2	Esimerkillä johtaminen .....	22
3.3	Innostava johtaminen.....	24
3.4	Muutosvastarinta ja siihen suhtautuminen.....	26
4	Tutkimuksen kuvaus .....	28
4.1	Tutkimusvaiheet.....	28
4.2	Tutkimusmenetelmä – teemahaastattelu.....	29
4.3	Kohderyhmä ja aineiston keruu.....	30
4.4	Aineiston analysointi .....	32
5	Tutkimustulokset .....	35
5.1	Haastateltujen esimiesten taustatiedot.....	35
5.2	Muutosjohtamisessa onnistuminen .....	35
5.3	Muutosjohtamistapojen hyödyntäminen .....	37
5.4	Muutosvastarintaan suhtautuminen.....	40
5.5	Tuen tarve.....	42
6	Pohdinta ja johtopäätökset .....	44
6.1	Yhteenveto ja johtopäätökset .....	44
6.2	Jatkotutkimusehdotukset.....	49
6.3	Tutkimuksen luotettavuus .....	50
6.4	Oman oppimisen arviointi.....	52
	Lähteet .....	54
	Liitteet.....	57
	Liite 1. Teemahaastattelun runko .....	57

# 1 Johdanto

Tutkimuksessa tutkittava ilmiö ja aihepiiri koostuu esimiesten muutosjohtamisesta ja muutoskyvykkyydestä muutoksen keskellä. Muutosjohtaminen ja muutoskyvykkyys ovat tärkeitä aiheita toimeksiantajayritykselle, koska yrityksessä on menossa useita laajoja muutosprojekteja. Muutoksen johtaminen vaikuttaa merkittävästi organisaation kykyyn viedä läpi muutosta. Lisäksi esimiesten muutoskyvykkyyden tulisi olla hyvällä tasolla, jotta he pystyvät johtaa ja kasvattaa alaisten muutoskyvykkyyttä muutoksen keskellä. Hyvällä ennakoinnilla ja suunnittelulla myös muutosvastarinnan kanssa on helpompi toimia, kun siihen pystytään reagoimaan organisaatiolle suotuisalla tavalla.

Toimeksiantajayrityksessä on meneillään useita muutosprojekteja, joista osa on jo viety läpi, mutta osa on vielä kesken. Yhtenä esimerkkinä läpiviedyistä projekteista on brändiuudistus, joka näkyy tällä hetkellä ulospäin asiakkaille. Toisena esimerkkinä on laaja järjestelmä uudistusprojekti, joka on jo aloitettu, mutta kokonaisuudessaan projekti tulee kestämään useita vuosia. Laajojen muutosprojektien tavoitteena on strategian toteuttaminen ja tätä kautta yrityksen visiota kohti kulkeminen. Tässä tutkimuksessa syvennytään esimiesten muutosjohtajuuteen.

Aihe on ajankohtainen ja tärkeä, koska työnteon tavat ja työelämä muuttuvat nykymaailmassa jatkuvasti. Esimerkiksi teknologia mahdollistaa jatkuvasti työnteon tapojen kehittämistä ja teknologian kehittyessä muodostuu täysin uusiakin työtehtäviä. On kiinnostavaa tutkia, kuinka esimiesten muutosjohtajuus vaikuttaa muutoksen läpivientiin, koska itse uskon, että johtamisella on suuri vaikutus alaisten tunteisiin ja toimintaan työssä.

Tutkimus tehdään kvalitatiivisena tutkimuksena ja toteutetaan teemahaastattelulla. Tarkoituksena on selvittää haastateltavien henkilöiden kokemuksia muutosjohtamisesta ja kuulla heidän käsityksiään muutosjohtamiskyvykkyydestään. Opinnäytetyö on toimeksiantajalle hyvinkin ajankohtainen, koska yrityksessä X alkaa kesäkuussa 2021 muutosjohtamisvalmennus. Tämä tutkimus toimii taustatietona tulevaan valmennukseen esimiesten muutosjohtamisen nykytilasta. Tutkimus tuottaa yritykselle X arvokasta tietoa esimiesten ajatuksista muutosjohtamisen teemoista. Tutkimuksella kartoitetaan lisäksi esimiesten kokemuksia tuen tarpeesta. Kohderyhmänä toimii yrityksen X esimiehet, jotka ovat osallistumassa edellä mainittuun muutosjohtamisvalmennukseen.

## 1.1 Tavoitteet, tutkimusongelmat ja rajaukset

Aiheeksi valikoitui muutosjohtaminen ja muutoskyvykyys, koska aihe sekä kiinnostaa minua että on toimeksiantajalle ajankohtainen. Kiinnostukseni aiheeseen heräsi syventävien opintojen aikana, kun tunnistin olevani muutoskyvykäs. Tunnistin myös toimineeni muutosagenttina työelämässä. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaiseksi yrityksen X esimiehet kokevat oman muutosjohtamiskyvykkyytensä. Tutkimuksen tavoitteen selvittämiseksi on muodostettu alaongelmat sen mukaisesti, mitä tulee lisäksi tarkastella, jotta pääongelmaan saadaan paras mahdollinen vastaus. Näin ollen tarkastelen opinnäytetyössä tekijöitä, jotka vaikuttavat muutosjohtamisen onnistumiseen, esimiestyössä käytössä olevia muutosjohtamistapoja, muutosvastarintaan suhtautumista ja pyrin selvittämään, mitä tukea toimeksiantajayrityksen esimiehet tarvitsevat muutosjohtajuuteen. Tavoittelen tutkimuksella sitä, että toimeksiantajayritys todella hyötyy tästä tutkimuksesta ja saa hyvän pohjan tulevaan muutosjohtamisvalmennukseen. Tavoittelen myös oman osaamisen kasvattamista sekä tutkimuksen kokonaisuuden että tutkittavan ilmiön syvemmästä ymmärtämisestä.

Toimeksiantajaa ei esitellä tämän tarkemmin opinnäytetyössä luottamuksellisista syistä. Toimeksiantaja antoi luvan opinnäytetyön julkaisemiseen, sillä ehdoin, että yrityksestä ei nosteta esiin tarkentavia taustatietoja kuten toimialaa. Toimeksiantosopimuksessa sovittiin, että opinnäytetyössä tuodaan esiin ainoastaan tuleva muutosjohtamisvalmennus sekä yrityksen muutostilanne ylätasolla. Näin ollen opinnäytetyössä ei ole erillistä tarkempaa toimeksiantajan esittelyä.

Pääongelma:

Millaiseksi yrityksen X esimiehet kokevat oman muutosjohtamiskyvykkyytensä?

Alaongelmat:

1. Mitkä tekijät vaikuttavat esimiesten mukaan muutosjohtamisen onnistumiseen?
2. Miten eri muutosjohtamistavat ovat käytössä esimiestyössä?
3. Miten esimiehet suhtautuvat muutosvastarintaan?
4. Mitä tukea esimiehet tarvitsevat muutosjohtajuuteen?

Alla oleva peittomatriisi on tehty havainnollistamaan edellä mainittujen alaongelmien yhteyttä teoreettiseen viitekehykseen, teemahaastattelurunkoon (liite 1) ja tutkimustuloksiin.

Taulukko 1. Peittomatriisi

Alaongelmat	Teoreettinen viitekehys	Haastattelukysymykset	Tutkimustulokset
Alaongelma 1: Mitkä tekijät vaikuttavat muutosjohtamisen onnistumiseen?	2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.5, 2.6	A	5.2
Alaongelma 2: Miten eri muutosjohtamistavat ovat käytössä?	2.1, 2.2, 2.6, 3.1, 3.2, 3.3	B	5.3
Alaongelma 3: Miten muutosvastarintaan suhtaudutaan?	2.1, 2.2, 2.6, 3.4	C	5.4
Alaongelma 4: Mitä tukea esimiehet tarvitsevat muutosjohtajuuteen?	2, 3	D	5.5

Teoreettinen viitekehys on rajattu toimeksiantajan tarpeiden mukaisesti muutosjohtajuuteen ja muutosjohtajuuden osalta syvennyttään tiettyihin muutosjohtamistapoihin, jotka sisältyvät toimeksiantajan muutosjohtamisvalmennuksen teemoihin. Muutosjohtaminen on hyvin laaja ilmiö ja näin ollen tämän työn teoreettinen viitekehys on muodostettu ja rajattu toimeksiantajan tarpeiden mukaisesti pitäen muutosjohtamisen kokonaisuus vahvasti mukana. Näin ollen luvussa kaksi on tuotu esiin muutosjohtamisen kokonaisuutta esimiestyöhön syventyen. Muutosjohtamisvalmennuksessa käsitellään osaamisen johtamista, esimerkiksi johtamista, innostavaa johtamista ja muutosvastarinnan johtamista. Näin ollen sekä teoreettisessa viitekehyksessä että empiirisessä osiossa syvennyttään nimenomaan edellä mainittuihin muutosjohtamisteemoihin.

## 1.2 Opinnäytetyöraportin rakenne

Opinnäytetyö pitää sisällään teoreettisen viitekehysten, empiirisen osuuden eli tutkimusosuuden sekä pohdinnan ja johtopäätökset. Teoreettinen viitekehys on jaettu kahteen lukuun, jotka ovat luvut kaksi ja kolme. Kappaleessa kaksi tuodaan esiin muutosjohtamista ja sen onnistumista kokonaisuutena. Teoreettisessa viitekehyksessä on otettu huomioon esimiesnäkökulma, joka on koko opinnäytetyön perustana. Edellä mainittujen muutosjohtamistapojen teoriapohja on luvussa kolme.

Opinnäytetyön empiirinen osio alkaa luvusta neljä. Neljännessä luvussa käydään läpi tutkimusmenetelmää, kohderyhmää, aineiston keruuta ja sen analysointia. Luvussa viisi käydään läpi tutkimuksen tuloksia alaongelmakohtaisesti ja luvussa kuusi käydään läpi tutkimuksen luotettavuutta, yhteenvetoa ja johtopäätöksiä. Luvussa kuusi tuodaan esiin myös tutkimuksesta esiin nousseet jatkotutkimusehdotukset ja tutkijan arvio omasta oppimisestaan.

### 1.3 Käsitteiden määritelmät

Tämän opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä ovat esimiestyö, muutosjohtaminen, muutoskyvykyys / -resilienssi, muutosvoima, muutosagentti ja muutosvastarinta.

**Esimiestyö** on työntekijöiden johtamista vaikuttamalla heihin tavoitteellisesti ja vuorovaikutuksellisesti (Hyppänen 2013, luku 1).

**Muutosjohtaminen** on johtamista muutostilanteessa. Organisaatiossa voi tapahtua suuria muutoksia, mutta pienemmätkin muutokset, kuten toimintatapamuutokset vaativat muutoksen johtamista. Tässä opinnäytetyössä otetaan kantaa muutosjohtamiseen yleisellä tasolla, mutta syvennyttään esimiestyöhön.

**Muutoskyvykyys / -resilienssi** tarkoittaa henkilön kyvykkyyttä toimia muutostilanteen aiheuttaman epävarmuuden vallitessa. Muutoskyvykäs / -resilientti ihminen sietää muutostilanteen aiheuttamaa epävarmuutta ja suhtautuu muutokseen myönteisesti. (Miller 2016, 81.)

**Muutosvoima** kertoo koko organisaation muutoskyvykyydestä (Valpola 2004, 29).

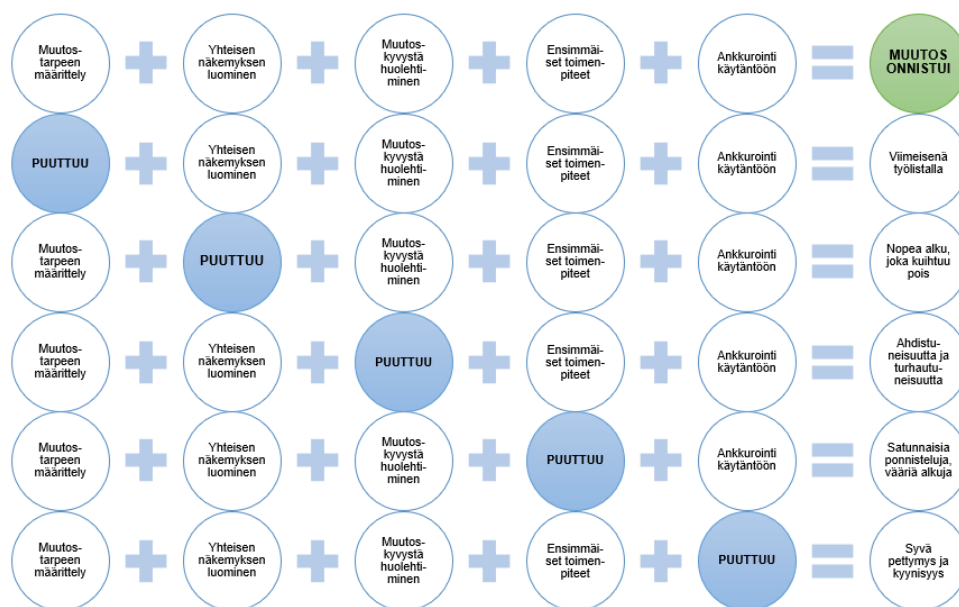
**Muutosagentti** on muutoskyvykäs henkilö, joka nauttii haasteista ja vastuusta. Tällaiset työntekijät toimivat muutoksen toteuttamisessa eturintamassa tehokkaasti ja auttavat toiminnallaan muita työntekijöitä lähtemään muutokseen mukaan. (Pirinen 2015, luku 6.)

**Muutosvastarinta** on työyhteisössä ilmenevää muutoksen vastustusta. Usein muutosvastarinta aiheutuu työntekijän epävarmuudesta ja tutun turvallisen tunteen menettämisestä. Muutosvastarinta voi ilmetä usein eri tavoin. Esimerkkeinä näistä ovat muutokseen liittyvien negatiivisten näkökulmien esiin tuominen ja toisena passiivisempi vastarinta, jossa työntekijä ei edistä muutosta ja jatkaa vanhoja toimintatapojansa. Muutosvastarinta vaikeuttaa muutosjohtamista esimiehen näkökulmasta. (Pirinen 2015, luku 3.)

## 2 Muutosjohtaminen esimiestyössä

Nykymaailmassa ja -työelämässä muutostahti tuntuu jatkuvasti kiihtyvän, vaikkakin muutos on ollut osa työelämää aina. Jatkuvasti tapahtuvan muutoksen vuoksi muutosjohtaminen on osa esimiehen perustehtäviä. Esimiehet toimivat selvästi muutoksen eturintamassa. Muutokset vaativat esimieheltä valmistautumista ja hyvien muutosjohtamistaitojen hankkimista. Tällöin esimiehellä on mahdollisuudet työelämässä menestymiseen. Harvoin muutoksen yhteydessä puhutaan positiivisista muutoksista, vaikka näitä jokainen todellisuudessa kokee jatkuvasti. Muutos usein aiheuttaa ihmisissä negatiivisia tunteita ja ajatuksia. Muutoksessa negatiivisia reaktioita aiheuttaa epävarmuus. Monen mieleen juolahduttaa kysymykset osaammeko me ja tulemmeko me oppimaan? (Pirinen 2014. luku1.)

Valpolan (2004, 29.) mukaan muutosprosessi koostuu viidestä tekijästä. Jokainen tekijä tarvitaan, jotta muutosprosessi onnistuu toivotulla tavalla. Kuvassa 1 on havainnollistettu kunkin tekijän vaikutusta muutoksen onnistumiseen. Muutoksen tarpeellisuus ja hyväksyminen ovat lähtökohtia ja toimivat perustana muutosprosessin onnistuneelle käynnistymiselle. Yhteinen näkemys toimii viestinnän perustana ja antaa suunnan muutokselle. Muutosvoima kertoo organisaation muutoskyvykkyydestä ja muutoskyvykkyyden tila on hyvä tunnistaa. Se voi vaihdella paljonkin riippuen siitä, onko organisaation tilanne ollut stabiili jo pitkään vai onko muutostilanteisiin totuttu ja niissä osataan jo toimia. Ensimmäisistäkin toimenpiteistä kannattaa viestiä, vaikka ne eivät koskisi koko henkilöstöä, koska ne konkretisoivat muutoksen suuntaa ja vauhtia. Ankkurointivaihe tarkoittaa pidempää prosessia, jonka aikana muutetut käytännöt pyritään juurruttamaan yritykseen niin, että ne koetaan yhtiön tavaksi toimia. (Valpola 2004, 29–33.)



Kuva 1. Muutos tarvitsee viisi tekijää onnistuakseen (mukailen Valpola 2005, 29.)



Muutoshankkeiden osalta käy usein niin, että alkuinnostus antaa hyvän startin muutoshankkeelle, mutta alkuinnostuksen laantuessa muutoskin laantuu (Alahuhta 2017, 50). Tässä luvussa tarkastellaan esimiesosaamista, muutosjohtamista ja muutosjohtamisen vaikutuksia muutoskyvykkyyteen.

## 2.1 Esimiesosaaminen

Esimiestyötä tehdään monissa eri rooleissa. Esimies voi olla esimerkiksi asiantuntijaroolissa esimiesroolin lisäksi. Roolista riippumatta esimiesasemassa oleva henkilö on myös työnantajan roolissa ja hänen tulee niin sanotusti edustaa työnantajaa. Hyvä esimiestyö vaikuttaa vahvasti yrityksen menestymiseen. Esimies johtaa alaisiaan vaikuttamalla heihin sekä tavoitteellisesti että vuorovaikutteisesti. Lainsäädäntö ja liiketoiminnan tarpeet määrittävät esimiestyön tehtävät. Odotuksia esimiestyölle tulee lainsäädännön ja liiketoiminnan tarpeiden lisäksi esimerkiksi työntekijöiltä, johdolta ja asiakkailta. (Hyppänen 2013, luku 1.)

Edellä mainittujen odotusten täyttämiseksi esimies tarvitsee esimiesosaamista. Hyppäsen (2013, luku 1) mukaan tieto, taito ja tahto ovat esimiesosaamisen perusta. Mikään osaamisalue pelkästään ei riitä, vaan näiden yhdistelmästä muodostuu osaamiskokonaisuus. Esimerkiksi pelkällä tiedolla ei pääse eteenpäin, jos esimiehellä ei ole taitoa välittää tietoa alaisilleen. Esimiestyön onnistumisen kannalta on tärkeää, että esimies todella haluaa olla esimies, koska osaamista tulee kartuttaa koko ajan nykyelämän muutostahdissa pysymiseksi. (Hyppänen 2013, luku 1.) Kuvassa 2 on havainnollistettu esimiesosaamisen kokonaisuutta.



Kuva 2. Esimiesosaamisen kokonaisuus (mukaillen Hyppänen 2013, luku 1)

Järvisen (2016, luku 2) mukaan esimiestyössä lähtökohtana on perustehtävä. Tällä hän tarkoittaa sitä, että esimiehen tulee huolehtia siitä, että alaiset työskentelevät tietäen ja toteuttaen perustehtäväänsä. Esimiehen tulee ymmärtää, että perustehtävä muuttuu jatkuvasti, jolloin perustehtävän tarkistaminen ja selkiyttäminen kuuluu esimiehen tehtäviin muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. (Järvinen 2016, luku 2.) Muutosjohtamiseen syvennyttään tarkemmin opinnäytetyön luvussa kolme. Rötkin (2015, 23) listaa teoksessaan muutamia esimiehen velvoitteita. Näitä velvoitteita ovat lainsäädännön mukaisesti työsuhteessa toimimisen valvonta, työtehtävien jakaminen, palkasta keskusteleminen, tarvittavan osaamisen varmistaminen, suorituksen johtaminen, rekrytointi ja resursointi. Rekrytointikin on osa resursoinnin varmistamista, mutta esimiehen tehtävä on myös varmistaa resursointi olemassa olevaa henkilöstöä johtaessaan. Suorituksen johtaminen pitää sisällään esimerkiksi kehityskeskustelujen pitämisen. On kuitenkin selvää, että esimiestyö on kokonaisuudessaan paljon isompi kokonaisuus, mikä pitää sisällään paljon oheistyötä. On esimiehiä, joilla on esimerkiksi lisäksi vastuu asiantuntijaroolissa. Tällöin esimieheen kohdistuvat odotukset ja tavoitteet muodostuvat sekä alaisten suorituksesta että omasta suorituksesta. (Rötkin 2015, 23, 28.)

Rötkin (2015, 30–41) tiivistää esimiestyön hyvin kattavalla listauksellaan siitä, mitä kaikkea esimiehen rooliin todella kuuluu. Näitä ovat valmentaminen, puolustaminen, tuomarointi, kasvatus, puun ja kuoren välissä toimiminen, viestittäjä, suunnan näyttäjä, pettymysten tuottaja, likaämpäri, rekrytoija, esimerkkinä toimiminen ja lopulta kuitenkin esimieskin on vain ihminen siinä missä muutkin. Muutamina havainnollistavina esimerkkeinä tuodaan esiin valmentajan, puolustajan ja likaämpäriin roolit. Esimies on valmentajan roolissa, koska esimiehen tehtäviin kuuluu saada alaisistaan eli valmennettavistaan esiin kaikki kyvyt, jolloin esimies tukee valmennettavia menestymään. Toisaalta esimies on puolustajan asemassa, koska hän edustaa tiimiänsä ja alaiset odottavat, että esimies pitää heidän puoliaan. Likaämpäriin rooli kuvaa sitä, kun esimies usein on se henkilö, johon alaiset ensimmäisenä purkaa tyytymättömyytensä työnantajaan. (Rötkin 2015, 30–41.)

## **2.2 Hyvän esimiehen ominaisuuksia**

Koivisto ja Ranta (2019, 57–59) tiivistävät hyvän ryhmän johtajan toimintatavat viiteen eri osa-alueeseen. Nämä ovat yhteisen identiteetin rakentaminen, ole yksi meistä, toimi puolestamme, luo meille merkitys ja luo meille tulevaisuus. Jotta yhteistyö voi toimia, tulee tiimillä olla yhteiset tavoitteet. Jotta tavoitteet voidaan saavuttaa, tulisi tiimillä olla yhteinen sosiaalinen identiteetti. Johtajan vastuulla on pyrkiä rakentamaan yhdessä tiiminsä kanssa sosiaalinen identiteetti, johon kaikki jäsenet pystyvät samaistumaan. Tutkimukset

osoittavat, että tiimin johtaja pystyy vaikuttamaan ryhmän jäsenten yhteistyöhön ja motivaatioon olemalla osana kyseistä ryhmää. On siis helpompi saada ryhmälle vahva yhteinen identiteetti, kun johtaja itsekin kuuluu tähän identiteettiin. (Koivisto & Ranta 2019, 57–59.)

Alahuudan (2017, 151) mukaan ihmisten johtamisen perustana ovat ainakin luottamuksen luominen, myönteinen asenne, halu kehittää ihmisiä, taito havaita olennainen ja halu saada aikaan. Luottamus luo pohjan johtamiselle, koska luottamuksen ilmapiiri jättää ylimääräistä spekulointia pois, jolloin energia saadaan kohdistettua oikeisiin asioihin. Hyvä esimies luo luottamuksen ilmapiiriä olemalla johdonmukainen, läsnä oleva, suora ja pysymällä sovittujen asioiden ja sanojensa takana. Positiivisuuden kanssa pitää osata toimia oikein. Tämä ei tarkoita sitä, että kaikki asiat ovat aina hyvin, tosiasiat pitää tunnistaa. Positiivisuus auttaa pääsemään eteenpäin, kun haasteista pystyy näkemään positiiviset puolet. Alahuhta (2017, 155) kertoo teoksestaan omasta johtamiskokemuksestaan näin: ”Kaikkein palkitsevinta on se, että näkee ihmisten oppivan ja kasvavan.” (Alahuhta 2017, 151–153, 155.) Ihminen saa motivaatiota kehittymiseensä, kun hän kuulee esimiehen haluavan hänen parastaan esimerkiksi urakehityksen osalta. Voisiko esimies sanoa tällaisen kommentin alaisilleen kasvotusten? Näkevätkö johtajat liian usein tuloksen merkitsevän heille ihmisiä enemmän?

Johtajuus pitää sisällään paljon ominaisuuksia ja taitoja. Jokainen johtaja on omanlainen ja kaikissa ominaisuuksissa voi kehittyä ja niitä pitääkin kehittää. Korhosen ja Bergmanin (2019, 165) mukaan on perusominaisuuksia, joita johtajalla pitää olla pärjätäkseen johtajan roolissa. Johtajuuden pohjana on itseluottamus. Kun se on kohdillaan, usein uskomisiin kykyihinkin on kohdillaan. Johtajalla tulee olla myös kykyä arvostuksen osoittamiseen muille. Arvostus pitää sisällään myös kiittämisen ja rakentavan palautteen antamisen. Arvostus luo pohjaa avoimeen vuorovaikutukseen ja merkityksellisten ihmissuhteiden luomiseen. Päämäärätietoisuus on sellainen ominaisuus, joka tarvitaan visioimiseen ja suuntaamaan toimintaa oikeisiin asioihin. Johtajuuteen tarvitaan myös inspiroivuutta, eli sellaista positiivista energiaa, josta ihminen voi inspiroitua. Johtajan tulee olla rohkea, jotta tavoitteet uskalletaan asettaa hyvälle tasolle ja uskalletaan käydä vaikeampiakin keskusteluja haastavissa tilanteissa. Johtajan tulee hallita yhtäaikaaisesti useita asioita, johon auttaa johdonmukainen ja rehellinen toimiminen. (Korhonen & Bergman 2019, 165–166.)

Johtajana ei lähtökohtaisesti koeta koskaan niin, että olisi valmis johtaja. Kaikki haluaa kehittyä ja kehittyminen vaatii palautteen pyytämistä ja sen vastaanottamista oikealla asenteella. Hyvä johtaja ei pönkitä itseään roolillaan. Hän ymmärtää, että ihminen tarvitsee

myös kehitettävää palautetta ja nostaa sekä positiiviset että negatiiviset asiat esiin. Suoruus keskusteluissa on hyvä asia, mutta ihmisten erilaisuus tulee osata ottaa huomioon. Esimerkiksi yliherkkien ihmisten kanssa tulee olla tarkempi, kun annetaan rakentavaa palautetta. Myös alaisten, oman esimiehen ja kollegoiden havainnointi eri tilanteissa auttaa oppimaan. Mitä heidän toiminnassansa on sellaista, jota voisi toteuttaa myös itse? Mikä toiminta näyttää toisaalta itselle niin, että haluaa jopa välttää sitä? Haasteet ja epämu-kavuusalueella toimiminen antaa johtajille parhaimmat mahdollisuudet kehittymiseen. Useinkaan vastauksia ei ole valmiina, vaan keskustelu, kuuntelu, kokeilu ja ratkaisujen tietynlainen kaivelu opettaa paremmaksi esimieheksi. Hyvä esimies on valmis kehittymään jatkuvasti ja ymmärtää, että esimiehenä ei ole koskaan valmis. (Korhonen & Bergman 2019, 169, 173.)

### **2.3 Muutoskyvykyys ja sen johtaminen**

Organisaatio saa kilpailuetua, jos työntekijöiden muutoskyvykyys, eli kyky toimia tietynlaisen sekasorron keskellä tehokkaasti ja laadukkaasti, on hyvällä tasolla. Vaikka muutoksen keskellä on tärkeää, että koko henkilöstö olisi mahdollisimman muutoskyvykäs, johtajat tarvitsevat hieman korkeamman sopeutumiskyvyn tason, koska he ovat etulinjassa muutoksen vallitessa. Merkkejä korkean tason muutoskyvykyiden ja sopeutumiskyvykyiden omaavasta henkilöstä ovat optimistisuus, itsevarmuus, avoimuus uusia ideoita kohtaan, uskallus tuen pyytämiseen, ennakoitukyky, järjestelmällinen lähestymistapa ja keskittymiskyky. Keskittymiskyvyllä tässä viitataan huomion oikeisiin asioihin keskittämiseen. (Miller 2016, 81, 130–131.)

Miller (2016, 156.) mainitsee teoksessaan tietynlaisesta sietokyvystä, jota muutoksen keskellä tarvitaan. Hän kertoo sietokyvyn perustuvan tietynlaiseen yksilön asenteeseen haasteita kohdatessaan. Muutoskyvykkään henkilön sietokyky muutokseen on hyvällä tasolla ja hän kohtaa vaikeudet sillä asenteella, että niistä päästään yli, eivätkä ne oli ylitsepääsemättömiä esteitä muutokselle. (Miller 2016, 156.)

Muutoskyvykyys pitää sisällään näkyviä ja piileviä ominaisuuksia. Muutoskyvykäs johtaja omaa hyvät kommunikaatiotaidot, rationaalisen ajattelutaidon ja kyvyn herättää luottamusta. Nämä edellä mainitut näkyvät ominaisuudet auttavat hallitsemaan muutosdynamikkaa muutostilanteissa. Muutoskykyisen johtajan piilevät ominaisuudet vahvistavat edellä mainittuja näkyviä ominaisuuksia. Piileviä muutoskyvykkään johtajan ominaisuuksia ovat vastuuta kantava, hyvän itsehillinnän omaava, läsnä oleva, ongelmiin rohkeasti puuttuva, esimerkillinen itsensä likoon laittava sekä valmentava ja mahdollistava. (Stenvall & Virtanen 2007, 104–106.)

Muutoskyvykkyyteen liittyy luotto kykyihinsä sekä siihen, että pystyy sekä itsenäisesti että yhteistyössä onnistumaan. Lisäksi positiivinen minäkuva on osa muutoksenkyvykkyyttä. Sitä voi kuitenkin harjoitella ja etenkin kokemukset myös opettavat ja voivat parantaa muutoksenkyvykkyyttä. Mitä useammassa muutostilanteessa on toiminut ja pystynyt työskentelemään hallitusti uudistuksen keskellä, sitä helpompaa se on seuraavalla kerralla. (Korhonen, Bergman 2019, 152.)

Johtajan tulee ymmärtää, että työntekijöillä ei ole rajattomasti energiaa käytössä muutoksen toteuttamiseksi. Millerin (2016, 138) mukaan muutokseen mukautuvassa muutostohtajan käyttäytymisessä on kuusi kriittistä osa-aluetta. Näitä ovat oikeisiin asioihin fokusoinnin aikaansaaminen, muutoksen toteuttaminen vasta sitten, kun muutoksen välttämättömyys on ymmärretty, toteutuksen henkilökohtainen johtaminen, ymmärrys oman käyttäytymisen kriittisyydestä muutoksen keskellä, ymmärrys vuorovaikutuksen vaikutuksesta muutokseen ja vastuunotto organisaation muutoksenkyvykkyyden kasvattamisesta. (Miller 2016, 81, 138)

Jo rekrytointivaiheessa esimiehen kannattaa ottaa huomioon hakijoiden resilienssi, eli kyky sopeutua muutokseen ja ottaa vastaan haasteita. Lisäksi johtajan tulee varmistaa, että hän toimii itse muutoksenkyvykkäästi ja näyttää muutoksenkyvykkäällä toiminnallaan mallia tiimilleen, koska esimerkin voima on yksi suurimmista muutosvoimista. Arjessa voi omalla toiminnallaan osoittaa, miten asiat kannattaa hoitaa. Tämä on todella tärkeää huomioida kaikessa vuorovaikutuksessa. Kulttuuri vaikuttaa myös tiimin muutoksenkyvykkyyteen. Esimiehen tulisi pyrkiä rakentamaan kulttuuri, joka tukee muutoksenkyvykkyyttä. Kulttuuria voi luoda esimerkiksi tarjoamalla valmentavaa johtajuutta, jossa ikään kuin fasilitoidaan muutoksenkyvykkyyttä alaisen kanssa vuorovaikutuksessa. (Miller 2016, 169.)

Myös Pirisen (2014, luku 6) mukaan valmentava johtaminen voi johtaa työntekijän muutoksenkyvykkyyden kasvattamiseen, kun sitä tehdään ennakoivasti. Valmentavalta esimieheltä ei saa vastauksia valmiina, vaan esimies pyrkii siihen, että työntekijä löytävät itse ratkaisun. Lisäksi tarkoituksena on keskittyä mahdollisuuksien esiin tuomiseen ja jättää riskien ja epäonnistumisten esiin tuominen vähemmälle. Tämä motivoi ja kannustaa muutoksessa toimimisessa sekä tukee työntekijöiden epävarmuutta ja auttaa heitä uskomaan omiin kykyihinsä. Tällainen valmentava esimiestyö / johtaminen auttaa sitouttamaan työntekijöitä muutokseen etenkin tunnepuolella. (Pirinen 2014, luku 6.)

Yksi vaikeimmista asioista muutoksen keskellä ovat väärinymmärrykset tai monitulkintaisuus. Esimies vaikuttaa alaisten muutoksenkyvykkyyteen viestintätäyttyllään, jota kannattaa

tarkentaa ja suunnitella etukäteen niin, että tulkinnanvaraa ei jää. Esimerkiksi ohjeistuksien ja muutostavoitteiden tulisi olla selkeitä. Muutoskyvykkyyteen voi myös kannustaa. Kannusta ihmisiä riskinottoon ja itsensä esiin tuomiseen. Yhtenäistä tiimisi toimintaa niin, että tiimi toimii yhdessä mahdollisimman tehokkaasti. Tehokkainta on se, kun kaikki jäsenet tietävät, kuka osaa mitäkin, jolloin tiedetään kenen puoleen kääntyä ongelmanratkaisussa. Tässä muutamia neuvoja muutoskyvykkyyden edesauttamiseen. Pitää kuitenkin muistaa, että muutoskuormaakin pitää johtaa, ettei se ylity. (Miller 2016, 170–171.)

Muutoskyvykkyyttä voi myös opettaa. Esimiehen tehtäviin kuuluu sen varmistaminen, että työyhteisön kulttuuriin kuuluu jatkuva toiminnan kehittäminen sekä yksilöiden että tiimien kannalta. Muutoskyvykkyys on yksi työntekijän ominaisuuksista. Esimies voi vaikuttaa tähän ominaisuuteen löytämällä keinot työntekijän innostamiseen. Muutoskyvykkyys ja innostuneisuus ovat hyvin lähellä toisiaan. Esimiehet usein kohtaavat henkilöitä, jotka ovat olleet kauan työelämässä ja tuntuu siltä, että he ovat siellä vaan ansioiden takia, eivätkä he ole kiinnostuneita muuttamaan mitään. Sellaisiakin esimerkkejä on, joissa henkilöstä on saatu oma persoona esiin, ote on muuttunut positiivisemmaksi ja työtapoja on saatu muutettua. Lisäksi henkilö on jopa muuttanut ajatuksensa muutoksen vastustamisesta muutoksen kannattamiseen. Positiivinen palaute, kannustaminen, kiittäminen ja positiivinen suhtautuminen ovat sellaisia tapoja, joilla innostetaan ihmisiä ja samalla kasvatetaan heidän muutoskyvykkyytensä. (Korhonen & Bergman 2019, 150–151.)

Opinnäytetyön alaluvussa 2.5 käsitellään Kotterin muutosjohtamismallia. Kotterin muutosjohtamisen mallissa tuodaan esiin muutosagentit. Pirinen (2014, luku 6) käyttää muutosagenteista termejä vastuunkantajat, muutosliiderit, muutoksen lähettäjät ja muutoksen valmentajat. He ovat muutoskyvykkäitä henkilöitä, jotka näkevät muutoksen positiivisena ja kokevat, että muutos auttaa heitä pääsemään eteenpäin. Muutosagentti haluaa haasteita ja kokee, että muutos tuo sekä mielenkiintoista haastetta että kivaa vaihtelua työtahvään. Usein tällaiset henkilöt haluavat vastuuta ja omaksuvat uusia toimintatapoja nopeasti. Esimies hyötyy muutosjohtajana näistä henkilöistä. Tällaiset henkilöt kannattaa siis tunnistaa ja käyttää heidän muutoskyvykkyytensä hyödyksi koko henkilöstön muutoskyvykkyyden kasvattamiseksi. Kun joku henkilö on sitoutunut ja sitä mieltä, että sekä muutos että sen tavoitteet ovat hyödyllisiä, tarttuu muutokseen sitoutuneisuus ja positiivinen suhtautuneisuus helposti myös muihin. (Pirinen 2014, luku 6.)

## **2.4 Esimiesten muutosjohtajuus**

Hyppäsen (2013, luku 9) mukaan muutoksien johtaminen ja läpivienti vaativat esimieheltä tietoa, taitoa ja osaamista. Muutokset voidaan toteuttaa projektina. Projekti tulee olla hyvin

suunniteltu, minkä perusteella toteutus tehdään. Toteutuksen jälkeen muutoksen onnistumista arvioidaan. Suunnitteluvaiheessa on ymmärrettävä muutostilanteen vaikutus ihmisiin. Johtajan tulee pohtia ihmisten mahdollisia reaktioita muutostilanteessa, tapoja vähentää muutosvastarintaa, tapoja henkilöstön innostamiseen ja tapoja, joilla henkilöstö saadaan seisomaan uusien toimintatapojen takana. Jos muutos vaikuttaa johtamiskulttuurinkin muuttamiseen, tulee muistaa, että johtaja itse luo kulttuuria. Johtamiskulttuurin muutoksen yhteydessä on olennaista avata henkilöstölle syytä siihen, miksi johtajat korostavat nyt eri asioita, kun aiemmin. Samalla esimiehen odotukset henkilöstöltä on tärkeää tuoda ilmi sekä kertomalla odotuksista sanallisesti että omilla teoilla. Esimerkiksi, jos työntekijöiltä odotetaan lisääntyvää oma-aloitteisuutta, tulee kulttuuria muuttaa rohkaisevammaksi. (Hyppänen 2013, luku 9.)

Esimiehet ovat itsekin muutoksen kohteita, eli he eivät ole pelkästään muutoksen johtajia. Näin ollen esimies usein kokee tilanteita, joissa hänen pitää ohjata henkilöstä, vaikka hän ei itsekään tiedä muutoksesta ihan kaikkea. On tärkeää, että esimies ymmärtää myös, mitä muutos aiheuttaa hänessä itsessään. Ihmisen käyttäytymistä ohjaavat mielekkyysspeeriaate, itsemääräämispyrkimys ja tuen tarve. Yksi muutosten läpiviennin vaikeimmista osa-alueista on muutoksen tarkoituksen ja tavoitteiden perustelu. Ihmisten on vaikea lähteä tekemään ja tukemaan muutosta, jos sen merkitystä ei ymmärretä. Ihmiselle mielekkyys on motivaation kannalta tärkeä asia. Näin ollen esimiehen on tärkeää viestiä työntekijälle työn tärkeydestä ja tavoitteista, jolloin työn merkitys voidaan ymmärtää. Muutoksen näkökulmasta muutoksen syiden, tarkoituksen ja hyödyn viestiminen on tärkeää, jotta muutoksen merkitys ymmärretään. Itsemääräämispyrkimys tarkoittaa sitä, että työstä halutaan itsenäistä, hallittua ja siihen halutaan vaikuttaa. Tämän osalta esimiehen kannattaa ottaa alaiset mukaan muutoksen suunnitteluun ja hyödyntää heidän osaamistaan toteutuksessa. Muutostilanteessa myös tuen tarve korostuu. Esimiehenä alaisten päivittäisestä työstä kannattaa osoittaa kiinnostusta, antaa palautetta ja huolehtia perehdytyksestä. Muutostilanteessa keskustelulla on suuri merkitys tuen antamisen kannalta. Lisäksi muutoksesta tiedottaminen ja muutoksen kannalta tarvittava koulutus on mahdollistettava (Järvinen 2016, luku 5.)

Muutosjohtamisessa on kyse muutoksenhallinnasta, jossa yksilöille annetaan avaimet henkilökohtaisen muutoskyvykkyyden rakentamiseen. Muutosjohtajan tulisi analysoida muutoksen vaikutusta ihmisiin sekä laatia toteutuskelpoinen suunnitelma muutoksen toteuttamiseksi. Millerin (2016, 30–31) mukaan onnistunut muutosjohtaminen sisältää viisi osa-aluetta. Ensimmäisenä koko organisaatiossa käytettävän yhteisen muutoskielen, jolloin viestintä selkiytyy. Toisena yhteisiä muutosprosesseja ja työkaluja, joita on mahdollista soveltaa eri projekteihin. Kolmantena vahvan muutosjohtamiskyvykkyyden kaikilla

johtotasoilla. Neljäntenä rooleihin perustuvan kouluttamisen / valmentamisen uuden osaamisen ja toimintatapojen luomiseksi sekä viidentenä organisaation yhtenäisen ajattelutavan, mikä tukee strategian tehokasta jalkauttamista. Olisi tärkeää myös, että muutostykykyys arvioitaisiin ennen muutoshankkeiden aloittamista. (Miller 2016, 30–31.)

Kun muutosjohtaminen onnistuu, työntekijät ymmärtävät muutoksen syyt ja siirtyvät omaaloitteisesti tukemaan muutosta ja toimimaan sen mukaisesti. Kun muutosjohtamisen taso on heikkoa, ihmiset eivät usko muutokseen, jolloin he eivät tue muutosta eivätkä koe tarpeelliseksi käyttää energiaansa muutoksen toteuttamiseksi. Tällöin työntekijä saattaa suunnata energiansa nykytilanteen pysyvyyteen. (Miller 2016, 111.) Kun työntekijät suunnataavat energiansa nykytilanteen pysyvyyteen, aiheuttavat he toiminnallaan muutosvastarintaa. Muutosvastarintaan ja siihen suhtautumiseen syvennyttään tarkemmin alaluvussa 3.4.

Pirisen (2014, luku 6) mukaan muutosjohtamiselle on kymmenen ydinpointtia. Viisi ensimmäistä ydinpointtia ovat suunnan ja tavoitteen selkeyttäminen, muutosta tukevien rakenteiden luominen, realististen odotusten asettaminen, kuunteleminen ja viestintä sekä tulevaisuuden perustusten luominen työntekijöiden kyvykkyyksien ja osaamisen mukaisesti. Kun tulevaisuus perustetaan työntekijöiden vahvuuksille, tuloksien saavuttamisesta tulee helpompaa. Loput viisi ydinpointtia ovat muuttumiseen rohkaiseminen, valmentaminen ja ennakoiminen, oppimisen korostaminen, muutoksen vastuunkantajien varmistaminen sekä onnistumisten huomioiminen ja lopuksi onnistuneen muutoksen juhliminen. (Pirinen 2014, luku 6.)

Pontevan (2010, luku 4) mukaan muutoksen keskellä esimiehen tehtäviä ovat tukeminen, palkitseminen, yhdessä tekeminen ja eteenpäin katsominen. Tukemiseen liittyy yksilökohtainen tuen anto. Jokainen työntekijä on erilainen ja joku kokee tarvitsevansa enemmän tukea kuin toinen. Tämän tunnistaminen on tärkeää. Selkeät esimerkit tukemisesta ovat tiedonanto ja osallistava tuki. Osallistava tuki antaa työntekijöille hallinnan tunnetta ja tarjoaa heillekin mahdollisuuden päätöksentekoon. Palkitseminen on kokonaisuutena johtamisen väline ja tärkeä esimiestaito. Palkitsemista on aineellista ja aineetonta. Positiivinen palautekin on palkitsemista. Palkitsemisessa oikeudenmukaisuus on avainasemassa. Yhdessä tekeminen koskee sekä esimiehiä että alaisia. Tässä hyvä keskusteluyhteys on avainasemassa. (Ponteva 2010, 68–69, 74–75, 78.)

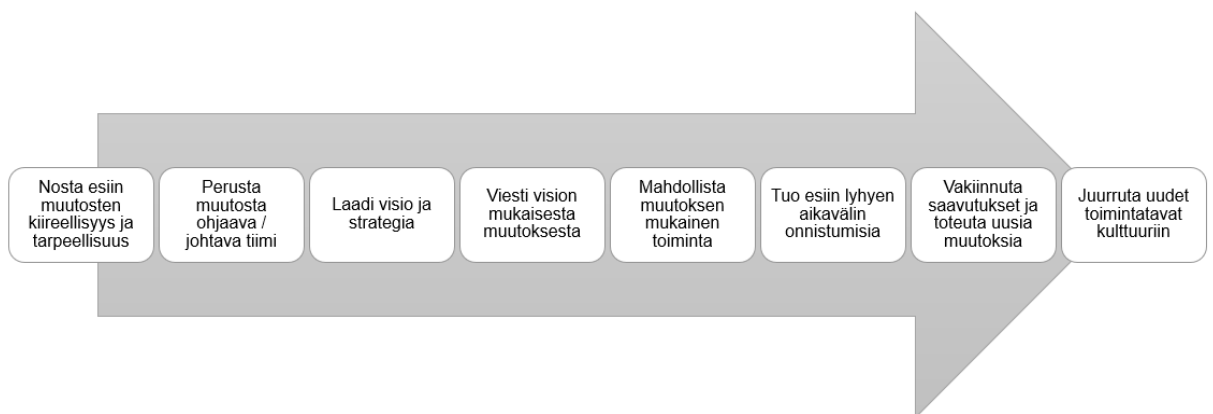
Pitää myös muistaa, että esimiehillekin kohdistuu muutostilanteessa paljon paineita ja vastuuta. Usein puhutaan ainoastaan työntekijöiden jaksamisesta ja hyvinvoinnista, mutta esimiesten työhyvinvointi ja jaksaminen on vaietumpi aihe. Esimiesten oletetaan olevan



vahvoja ja itsestään hyvin huolehtivia ihmisiä, joiden muutoskyvykyys on niin hyvällä tasolla, että vastoinkäymiset eivät tunnu missään. Esimiehetkin ovat kuitenkin samanlaisia ihmisiä kuin työntekijätkin, joten pitää muistaa, että myös he voivat uupua ja uupumus voi heijastaa työntekijöihin ja muutoksen onnistumiseen. Sekä työnantaja että alaiset odottavat esimieheltä paljon ja välillä tämä kuorma voi tuntua kohtuuttomalta. Etenkin ensimmäistä muutosta johtavat esimiehet voivat kokea paineen kohtuuttomasti, kun ensikertaa kaikkea tekemistä arvioidaan tarkasti muutostilanteessa. Esimiesten työhyvinvoinnin näkökulmasta muutoksen keskellä johdon tuki on erittäin tärkeää ja esimiehen itsensä johtamisen taidoilla on valtava rooli. Esimiehelläkin on omat rajansa ja ne on hyvä tunnistaa, koska esimiehen ylitse kävellään usein, jos hän suostuu kaikkeen. (Pirinen 2014, luku 5.)

## 2.5 Kotterin malli muutosjohtamiseen

John P. Kotter (1996) on määritellyt teoksessaan muutosjohtajille prosessin merkittävien muutosten läpiviemiseksi. Kyseessä on hyvin tunnettu malli muutosjohtamiseen. Prosessissa on kahdeksan vaihetta, joita on havainnollistettu kuvassa 3. Neljä ensimmäistä vaihetta auttavat siirtymään eteenpäin nykytilanteesta. Seuraavat kolme vaihetta tuovat esiin muutoksen mukaisia uusia toimintatapoja ja käytäntöjä. Viimeinen vaihe luo muutoksen perustan ja kulttuurin sekä auttaa uusien toimintatapojen ja käytäntöjen jatkuvuudessa. (Kotter 1996, 21–22.)



Kuva 3. Muutosprosessin kahdeksan vaihetta (mukaillen Kotter 1996, 21)

Ensimmäisen vaiheen tarkoituksena on saada organisaatio ymmärtämään muutoksen tarpeellisuus ja kiireellisyys. On vaikeaa saada henkilöstöä lähtemään mukaan muutokseen, jos sen hyödyllisyyttä ei ymmärretä. Tässä vaiheessa tulee myös tunnistaa muutoksen riskit ja mahdollisuudet. Muutos usein aiheuttaa henkilöstölle työtehtävien lisäystä, mikä voi aiheuttaa riskiä henkilöstön tyytymättömyyteen. Tähän kuitenkin auttaa se, että riskit ovat

tunnistettu etukäteen. Tärkeintä on, että henkilöstö saadaan uskomaan muutokseen, jolloin he myös lähtevät siihen mukaan. Muutoksen kiireellisyyden tasoa johtaja voivat nostattaa esimerkiksi viestimällä organisaation ongelmista rehellisesti, näyttämällä dataa nykytilanteesta ja asettamalla tavoitteet niin korkealle, että nykytyömäärällä siihen olisi tuskin mahdollista päästä. (Kotter 1996, 35–36, 44–45.)

Toisen vaiheen tarkoituksena on perustaa tiimi, joka lähtee yhdessä viemään muutosta eteenpäin koko henkilöstölle. Kenenkään on yksin mahdotonta luoda oikeaa visiota, viestittää sitä suurelle joukolle ihmisiä, päästä yli esteistä ja niin edelleen. Näin ollen tarvitaan vahvan luottamuksen ja yhteisten tavoitteiden omaava tiimi, joka pystyy kulkemaan yhdessä kunkin vaiheen läpi. Tiimin perustamisessa tulee ottaa huomioon se, että jäsenet ovat uskottavia ja asiantuntevia johtavassa asemassa työskenteleviä henkilöitä. Luottamus ja yhteinen päämäärä yhdistettynä tiimin jäsenten ominaisuuksiin voi muodostaa hyvinkin vaikutusvaltaisen tiimin. (Kotter 1996, 51–52, 57, 65.)

Kolmannessa vaiheessa siirrytään visioon ja strategiaan. Vision luominen on tärkeä siksi, että se selventää muutoksen tavoitetilaa. Tämän avulla henkilöstö ymmärtää, mihin muutoksella tähdätään. Kotterin (1996, 69) mukaan vision vaikuttavuudella on merkitystä. Visiosta tulisi pyrkiä tekemään mahdollisimman vaikuttava. Visiota laatiessa tulee ottaa huomioon myös sen strateginen toteutettavuus. Strategia laaditaan vision pohjalta ja strategia havainnollistaa sitä, miten visioon päästään. Strategian laatiminen onnistuu, kun sen avulla saadaan tuotua yksityiskohtaisesti esiin se, miten visio voidaan todellisuudessa saavuttaa. (Kotter 1996, 69, 75.)

Viestintä on yksi syy siihen, miksi vision luominen on niin haastava tehtävä. Neljännessä vaiheessa vaaditaan paljon viestintää ja kysymyksiin vastaamista muutostiimiltä. Tämä on aikaa vievä prosessin osa. Viestinnässä tärkeintä on selkeys ja yksinkertaisuus. Ammattisanasto, jota kaikki eivät välttämättä ymmärrä, kannattaa jättää kokonaan pois. Tehokkaan ja selkeän viestinnän tärkeimpiä elementtejä ovat esimerkiksi, toistaminen, johdonmukaisuus ja vuoropuhelu. (Kotter 1996, 88–90.)

Viidennessä vaiheessa siirrytään käytäntöön, kun muutoksen mukaista toimintaa pitäisi saada henkilöstön käyttöön. Tässä vaiheessa toimintatavat, osaaminen, järjestelmät ja esimiehet näyttelevät suurta roolia. Henkilöstölle tulee tarjota välineitä muuttuneiden työtehtävien ja toimintatapojen käyttöönottoon. Tehokkaan koulutuksen ja valmentamisen merkitys on tässä vaiheessa suuri. Kotterin (1996, 109) mukaan hän ei ole saanut näyttöä siitä, että kalleimmat koulutukset olisivat välttämättä osaamisen kannalta kannattavimpia. Näin ollen yrityksen tulee miettiä kustannustehokkaasti omalle visiolleen toimiva ratkaisu.

Työntekijät kannattaa ottaa myös mukaan suunnitteluun, jolloin he pääsevät vaikuttamaan uusiin toimintatapoihin ja näin heidät saadaan muutoksen puolelle. (Kotter 1996, 102, 107–109, 115.)

Kuudennen vaiheen lyhyen aikavälin saavutusten esiin nostamisella on suuri vaikutus muutoksen onnistumiseen. Näillä nostoilla pystytään niin sanotusti todistamaan henkilöstölle muutoksen voima ja uhrausten kannattavuus, mikä voi vaikuttaa myös muutosvastaisiin henkilöihin ja mahdollisesti saa käännyttyä heitä tukemaan muutosta. Tässä vaiheessa tulisi palkita niitä henkilöitä, jotka ovat vaikuttaneet lyhyen aikavälin tavoitteiden saavuttamiseen eniten. Kotter (1996, 123) käyttää edellä kuvatuista muutoksen tulokseen positiivisesti vaikuttavista henkilöistä termiä muutosagentti. Lyhyen aikavälin voitot näyttävät aiemmin kasatulle muutostiimille ja ylimmälle johdolle konkreettisen onnistumisista. (Kotter 1996, 123.)

Seitsemännessä vaiheessa on tarkoitus vakiinnuttaa jo muutetut toimintatavat ja toteuttaa uusia muutoksia. Seitsemännessä vaiheessa ei voida vielä kuitenkaan juhlia muutoksen onnistumisesta, vaan itse onnistuminen vaatii vielä töitä. Muutosta vetävä tiimi on tässä vaiheessa näyttänyt kykynsä viedä läpi muutosta, kun lyhyen aikavälin tavoitteita on saavutettu. Näin ollen on helpompi aloittaa uusia muutosprojekteja. Tässä vaiheessa henkilöstön kehittämistä jatketaan ja alemmille hierarkian tasoille annetaan enemmän vastuuta. Johtajat jatkavat tavoitteen selkeää ylläpitämistä ja kokonaisprojektin hallintaa. Tässä vaiheessa voidaan hankkiutua eroon vanhoista toimintatavoista, joita ei enää koeta tarpeelliseksi ja päinvastoin tehostaa uusia toimintatapoja, jotka ovat jo joltain osin vakiintuneet käytäntöön. (Kotter 1996, 143.)

Prosessin viimeisessä vaiheessa toimintatavat juurrutetaan kulttuuriin, eli muutoksesta tehdään pysyvää. Kulttuuri pitää sisällään käyttäytymisnormit ja yleiset toimintatavat, joihin perustuen ryhmän sisällä toimitaan. Ihmiset luovat toimintatavoillaan kulttuuria jakamalla sitä edelleen muille ryhmän jäsenille. Viimeisessä vaiheessa tulee tiedostaa, että normit ja yhteiset arvot muuttuvat vasta muutosprosessin lopussa, kun uudet toimintatavat on todettu vanhoja paremmiksi. Tämä vaihe vaatii uusien toimintatapojen toistuvaa sanallista korostamista ja avointa keskustelua. (Kotter 1996, 148, 157.)

## **2.6 Tunteiden ja vuorovaikutuksen tärkeys osana muutosjohtamista**

Aiemmin sekä tässä luvussa on tuotu paljon esiin sitä, että mitä kaikkea esimiehen tulee ottaa huomioon muutoksessa ja minkälaisella toiminnalla muutosjohtaminen onnistuu.

Kuitenkin kaiken tämän edellä mainitun onnistumiseen vaaditaan vuorovaikutusta. Viestintäkin on vuorovaikutusta. Tämän opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä on nostettu aika ajoin esiin vuorovaikutuksen ja viestinnän merkitystä. Vuorovaikutuksen lisäksi tunteilla on muutosjohtamisessa hyvin tärkeä merkitys ja jokainen kohtaaminen, vuorovaikutustilanne ja viestintätilanne herättävät ihmisissä jotain tunteita. Esimiehen on näin ollen hyvä tiedostaa myös tunteiden merkitys muutosta johtaessa.

Pirisen (2014, luku 6) mukaan muutostilanteissa tunteet merkitsevät paljon ja esimiehen tulee markkinoida muutos vuorovaikutuksessa niin, että työntekijät sitoutuvat muutokseen myös tunteen tasolla. Aiemmin esiin tuoduilla perusteluilla on suuri merkitys, mutta pelkkä tosiasioilla perustelu ei välttämättä sitouta työntekijää tunteen tasolla muutokseen. Jos ihminen toimisi pelkän järjen perusteella, tosiasioilla perustelu riittäisi, mutta näin ei ole. Jokainen pohtii perusteluja oman taustansa perusteella ja reagoi tunteella. Näin ollen, jos esimies kykenee vakuuttamaan työntekijät muutokseen myös tunteen tasolla ja löytää kullekin työntekijälle merkityksellisen tavoitteen, sitoutuvat he todennäköisemmin täysillä muutokseen. Esimies, joka keskustelee avoimesti omista tunteistaan, onnistumisistaan ja jakaa avoimesti kokemuksiaan, onnistuu vaikuttamaan tunteisiin. Tarinat vaikuttavat tunteisiin ja mahdollistavat samaistumisen. (Pirinen 2014, luku 6.)

Pontevan (2010, 27) mukaan muutoksessa esimiehen merkittävin tehtävä on ihmisten kohtaaminen. Yleensä, jos jossain vaiheessa todetaan, että suunniteltu muutos ei toimiakaan käytännössä, vuorovaikutus on ainoa tapa löytää tähän syy. Kun esimies kohtaa ihmiset, eli keskustelee avoimesti heidän kanssaan, voi toimimattomuuteen saada vastauksen. Jos työntekijöihin on avoin keskusteluyhteys, avaavat he heidän tunnekokemusta muutokseen liittyen. Esimies saa muutoksenjohtamiseen arvokasta tietoa, kun työntekijä avaa tunnekokemuksensa avoimesti. Esimerkiksi työntekijän tunne siitä, että työaika ei riitä muutoksen toteuttamiseen tai tunne siitä, että muutos on lisännyt byrokratiaa työyhteisössä, ovat tärkeitä tunnekokemuksia esimiehen tietää. Tunnekokemuksella on siis suuri vaikutus muutokseen suhtautumisella ja sen käsittelemisellä. Muutoshan aiheuttaa tunteita myös esimiehelle. Olisi hyvä, kun esimies tiedostaisi omat tunteensa, jolloin on helpompaa ymmärtää ja avustaa työntekijöitä heidän tunnekokemuksiensa käsittelemisessä. (Ponteva 2010, 27–29.)

Vuorovaikutus luo tunnereaktioita ja niitä aiheuttavat toki sanallinen, mutta myös ei-sanallinen viestintä. Tunteeseen vaikuttaa esimerkiksi se, mitä puhe sisältää, millä äänenpainolla ihminen puhuu ja minkälaiset ovat ihmisen kasvon ilmeet vuorovaikutustilanteessa. Voidaan käyttää myös termiä tunnevuorovaikutus. Tutkitusti tärkein tunnevuorovaikutuksen aiheuttaja on vuorovaikutuksen perussävy. Sävyinä voi olla neutraalius, positiivisuus

tai negatiivisuus. Tutkitusti negatiivissävyinen vuorovaikutuksen aloitus vaikuttaa siihen, että keskustelu kokonaisuudessaan johtaa 98 prosentin todennäköisyydellä negatiiviseksi. Tämä on erityisen hankalaa esimerkiksi silloin, kun esimiehenä pitää tuoda esiin rakentavaa palautetta / kritiikkiä tai, kun esimies itse kohtaa sitä. Tähän voi kuitenkin tietoisesti pyrkiä vaikuttamaan niin, että kiittää kritiikistä ja mainitsee muuttavansa asennetta tai muuta vastaavaa. (Aalto-Setälä & Saarinen 2014, 83–85)

Vuorovaikutus on ainoa tapa muodostaa yhteinen ymmärrys. Viestinnässä olennaista on kaksisuuntainen vuorovaikutteisuus. Esimiehen kannattaa aina kysyä suoraan, vaikka suoria vastauksia ei aina saakaan, avoin lähestyminen vaikuttaa ihmiseen. Kysy ja kuuntele mahdollisimman paljon. Voi tulla tilanteita, joissa esimiehestä tuntuu, että tavoitteet on ymmärretty ja työntekijät ovat sitoutuneet muutokseen. Hetken ajan päästä kuitenkin ilmenee joissain tilanteissa, että näin ei kuitenkaan ole. Esimerkin voima on tässäkin suuri. Johtajan avoin keskustelu, rehellisyys ja arkeen osallistuminen rohkaisee työntekijöitä avoimeen keskusteluun ja ajatusten jakamiseen. Viestinnässä konkreettisuus ja tarinan muodossa kertominen ovat hyviä tapoja. Esimerkiksi tavoitteista viestiessä tavoitteen voi visualisoida kuvan muotoon ja tämän avulla konkretisoida ajatusta työntekijöille. Toistamistakin on hyötyä, koska ihminen usein tarvitsee vähintään seitsemän toistokertaa viestin ymmärtämiseen. Hyödynnä myös useita kanavia, koska harvoin viestintää on liikaa. (Korhonen & Bergman 2019, 111, 122–123.) Tiedon luova, hauska ja elämyksellinen välittäminen koetaan usein persoonalliseksi ja henkilökohtaiseksi. Kun saatuun tietoon pystytään liittämään kokemuksellisuus, jää tieto paremmin mieleen ja se koetaan merkityksellisemmäksi. Ihmiset usein nauttivat siitä, että asioista saadaan yhdessä keskustella ja vaihtaa ajatuksia. Eli tässäkin osallistaminen parantaa muutosvoimaa. (Pirinen 2014, luku6.)

Jokaisella henkilöllä on omanlainen psykologinen pääoma. Tutkimusten mukaan työn ilo on yhteydessä yhteisöön ja ihmiseen, jolla on korkea psykologinen pääoma. Lisäksi työmotivaatio ja sitoutuminen ovat todennäköisesti korkeammalla tällaisella ihmisellä ja yhteisöllä. Tällöin muutoskyvykkyyksikin on korkeammalla tasolla. Psykologinen pääoma pitää sisällään itseluottamuksen, uskon tulevaisuudesta, sinnikkyuden ja optimismin. Kun organisaatioon saadaan luotua positiivinen psykologinen pääoma, organisaation tunnetilat ovat myönteiset, mikä vaikuttaa parantavasti työsuoritukseen, sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen ja lopulta organisaation muutos on mitä todennäköisimmin positiivinen. (Leppänen & Rauhala 2012, 50, 60, 71–73.)

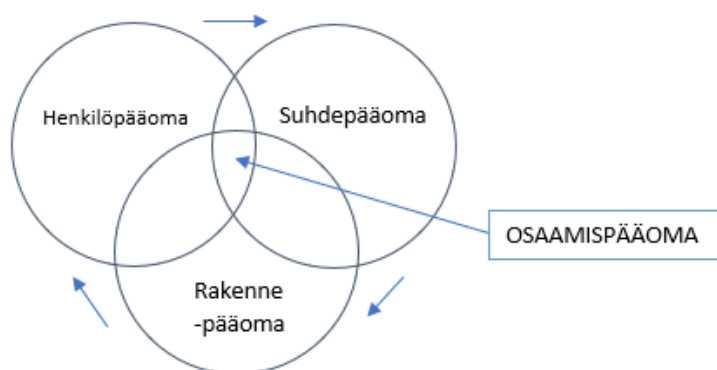
Leppänen ja Rauhala (2012, 72–73) listaavat teoksessaan kuusi tapaa, joilla esimies voi pyrkiä lisäämään alaisten ja tätä kautta koko organisaation positiivista psykologista pääomaa. Nämä tavat ovat listattuna alla:

1. Tutkitusti positiivisten tunteiden ja myönteisen ilmapiirin luomisella saadaan ihmiset tuntemaan itsensä ainutlaatuisiksi. Tämä on paras tapa psykologisen pääoman kehittämiseksi. Myös aito kiinnostus ihmisten kuulumisista viestii positiivisesta tunteesta.
2. Kun alaisia rohkaistaan epämukavuusalueelle menemiseen ja uusiin haasteisiin tarttumiseen, auttaa esimies kirkastamaan alaisten kehitys- ja suoritustavoitteita. Kehityssuuntaa tulee tarkastella ja tilannetta päivittää tavoitteen osalta.
3. Avoimen keskusteluilmapiirin luominen kasvattaa positiivista uskoa tulevaan.
4. Alaisten tarkastelu mahdollisuuksien kautta. Mitkä ovat heidän vahvuutensa ja mitä potentiaalia voisi vielä saada esiin? Pyritään tuomaan kunkin vahvuus esiin ja mahdollistetaan alaisen onnistuminen, josta lopulta palkitaan.
5. Kun esimies saa luotua tiimiinsä inhimillisen kulttuurin, jossa virheet ja epäonnistumiset ovat hyväksytyjä, kasvattaa hän positiivista psykologista pääomaa. Epäonnistumisten läpikäynnissä keskitytään onnistumiskeskeisyyteen eli siihen, mitä opittiin, mikä meni hyvin ja mitä kehitetään ensi kerralla.
6. Sinnikkyiden osalta esimies voi toimia itse hyvänä esimerkkinä ja auttaa alaisia tunnistamaan mahdollisuuksia edessään. (Leppänen & Rauhala 2012, 72–73.)

### 3 Muutosjohtamistapojen hyödyntäminen

#### 3.1 Osaamisen johtaminen

Osaamista voi jäädä hukkaan, jos osaamista ei johdeta. Hajallaan oleva osaaminen pitää saada hyödynnettyä niin, että se palvelee juuri kyseisen yrityksen toimintaa. Kuvassa 2 on kuvattu osaamispääoman tekijät: henkilöpääoma, suhdepääoma ja rakennepääoma. Henkilöpääoma pitää sisällään ihmisten osaamisen ja heidän osaamisensa esiin saamisen osalta sitoutumisen, motivaation ja innostuksen. Rakennepääoma koskee osaamispääoman ympärillä olevia rakenteita, joilla ihmisten osaaminen valjastetaan osaksi organisaation osaamista. Osaamispääomaan kuuluu myös yhteistyökumppaneiden, verkostojen ja muiden sidosryhmien vaikutus yrityksen osaamiseen. He täydentävät osaamista omalla toiminnallaan ja auttavat luomaan uutta osaamista. Tätä kokonaisuutta kutsutaan suhdepääomaksi. (Ojala 2008, 57–58, 81.)



Kuva 2. Osaamispääoma (mukaillen Ojala 2008, 58)

Nykyiselle osaamiselle ei myöskään tapahdu kehitystä, jos osaamista ei johdeta. Ojala (2008, 87) kuvaa teoksessaan osaamispääoman johtamisprosessin, johon kuuluu kahdeksan vaihetta. Nämä ovat: selkeyttä tavoitteet, selvitä osaamishaasteet ja -tarpeet, laadi osaamisstrategia, laadi kehityssuunnitelma osaamispääomasta, toteuta strategia, mittaa osaamispääoman kehittämisen tulokset, arvioi johtamisen tuloksellisuus tavoitteisiin verraten ja laadi osaamispääomaraportti. Johtamisprosessin tarkoituksena on kulkea kohti yrityksen tavoitteita ja visiota. Aikataulutus on myös tärkeä osa osaamispääoman johtamisstrategiaa. (Ojala 2008, 87–89, 101)

Osaamisella, sen hyödyntämisellä, kehittämisellä ja kyvystä hankkia ihan uutta osaamista, on suuri merkitys organisaatioiden tulevaisuuden menestykseen. Tämä pitää sisällään sekä työntekijöiden että johdon ja esimiesten osaamisen. Osaamisen johtamista ohjaa liiketoimintastrategian tavoitteet ja jokaisella henkilöstön jäsenellä on oma vastuunsa. Eli jokaisella on vastuu omasta osaamisestaan. Myös Hyppänen (2013, luku 4) kuvaa teoksessaan osaamisen johtamisprosessin. Prosessiin kuuluu seitsemän vaihetta, jotka ovat:

tunnista kriittinen osaaminen, aseta tavoitteet, arvioi osaaminen, pidä kehityskeskustelu nykytilasta ja tavoitteista, laadi kehityssuunnitelma, toteuta oppimista tukevaa johtamistyyliä sekä mittaa ja arvioi tulokset. (Hyppänen 2013, luku 4.) Yllä kuvatut Otalan (2008, 87) ja Hyppäsen (2013 luku 4) johtamisprosessit seuraavat samaa kaavaa, joihin tiivistettynä kuuluu nykytilan tiedostaminen ja tulevaisuuden tavoitteet, joihin perustuen tehdään toteutus ja lopuksi suoritetaan seuranta.

Otalan (2018, luku 1) mukaan organisaation kannattaisi olla ketterästi oppiva. Tällaisessa organisaatiossa ihminen oppii jatkuvasti sekä työssä että sen ohessa. Ketterästi oppivassa organisaatiossa kehitetään jatkuvasti ja nopeasti. Esimerkiksi asiakkaan tarpeiden muuttuessa, pyritään kehittämään mahdollisimman nopea ratkaisu tarpeisiin. Ketterää oppimista saa aikaan esimerkiksi luova ideointi, jonka tuloksia lähdetään heti kokeilemaan. Kokeilun perusteella kerätään ja analysoidaan tietoa ja näiden perusteella tehdään johtopäätöksiä. Kaikki kokeilut eivät välttämättä onnistu, mutta epäonnistunutkin kokeilu on oppimisprosessi. Ketterässä organisaatiossa mahdollisesti eteen tulevien epäonnistuneiden kokeilujen korjaaminen on tehokasta. On tärkeää muistaa myös osaamisen jakaminen. Osaamisen johtaminen ja kannustaminen jatkuvaan oppimiseen ovat tällaisessa organisaatiossa keskiössä. Otala (2018, luku 9) tuo myös esiin positiivisuuden tunnetilan, jota ketterä oppiminen edellyttää. Johtajan tulisi tunnistaa ilmapiiri ja mahdolliseen tyytymättömyyteen sekä negatiiviseen tunnetilaan tulisi reagoida mahdollisimman nopeasti, ettei tunnetila tukehduta tiimiä. Johtajan innostuminen heijastuu alaisiin ja innostuminen edesauttaa ketterää oppimista. (Otala 2018, luku 1, luku 9.) Kuvaan tarkemmin esimerkillä johtamista alaluvussa 3.2 ja innostavaa johtamista alaluvussa 3.3.

Otalan (2018, luku 1) ketterästi oppivan organisaation malli haastaa aiemmin esiintuodun osaamisenjohtamisprosessin kaavan, jossa pohditaan nykytilaa ja suunnitellaan osaamisen kehittämisprosessia tarkemmin. Kuvattu kokeileva muutosprosessi voi saada aikaan nopeampaa muutosta, jolla yritys voi saada hyvän kilpailuedun. Nyt kun esimerkiksi teknologia mahdollistaa jatkuvasti enemmän ja enemmän kehitystä, myös muutosprosessin nopeuttamisesta voi olla hyötyä. Toki riski on siihen, että kokeilu ei onnistu ja yritys käyttää resurssejaan tehottomasti.

Suomalaisen yrityksen osaamisen hallinnan roolia tutkineet Heilmannit (2011, 8.) haastattelivat 29 johtajaa ja 22 työntekijää. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että esimiehellä tulisi olla ymmärrys alaisen pätevyydestä. Tämän lisäksi olisi kuitenkin tärkeää tuntea alainen myös henkilökohtaisesti, jolloin saadaan kokonaiskuva siitä, mitä alaiselta voi odottaa. Alaisten osaamisen kartoittamiseksi esimiehen kannattaisi testata alaisten kyvykkyyttä ajoittain ja antaa mahdollisuuksia kehittymiseen. Esimiehen omalla motivaatiolla on suuri



vaikutus osaamisen johtamiseen. Mitä esimies on valmis tekemään oppimisen parantamiseksi? Sekä esimiehen että alaisen oikealla asenteella saadaan tehokkain vaikutus oppimiseen ja tätä kautta osaamiseen. (Heilmann & Heilmann 2011, 8–10.)

Millerin (2016, 205–207) mukaan muutosjohtajan tulisi ymmärtää tekemällä oppimisen vaikutus oppimisprosessiin. Hän mainitsee uskovansa siihen, että suurin osa aikuisista oppii asioita tekemällä. Näin ollen, jos koulutuksia järjestetään ja halutaan, että ihmiset oppivat siitä ja osaaminen kasvaa, tulisi koulutuksissa ottaa huomioon tekemisen vaikutus. Esimerkkinä voisi olla muutosjohtamisen työpaja, jossa osallistujat laitetaan työskentelemään muutosprojektin parissa ja heidän tulee itse tehdä suunnitelma muutoksenhallintaan. Tätä voidaan muutoksen edetessä jalostaa ja loppujen lopuksi myös toteuttaa tiimin kanssa. (Miller 2016, 205–207.) Tässä esimerkissä toteutuu osaamisen johtamisen kokonaisuuden lisäksi muutosjohtamisen ja aiemmin opinnäytetyössä käsitellyn muutuskäytännön johtamista. Kun työntekijät otetaan muutoksen suunnitteluun mukaan ennen toteutusta, saavat he suunnitteluvaiheessa ymmärrystä muutoksen syistä ja tärkeydestä. Tällöin muutokseen sitoutuminen on todennäköisempää.

Työntekijöiden osaamisen kasvattamisen kannalta on järkevää toteuttaa muutos mahdollisimman suurelta osin oman henkilöstön voimin, jolloin muutosprojektista tulee myös oppimisprosessi henkilöstölle. Konsultteja kannattaa toki hyödyntää tilanteessa, jossa riittävää osaamista ei löydy yrityksen sisäältä. Yksi parhaimmista tavoista kehittää ja kasvattaa ihmisiä, on vastuun antaminen. Kuitenkin tärkeintä on se, että ihminen tekee sellaista työtehtävää, joka häntä todella kiinnostaa. Sellainen työtehtävä, joka kiinnostaa, antaa mahdollisuuden uuden oppimiseen ja tarjoaa myös haastetta, kasvattaa yksilöä sekä ihmisenä että työntekijänä. Ihminen saa todennäköisimmin tulosta aikaan, kun edellä mainitut kriteerit täyttyvät. (Alahuhta 2017, 51, 88, 159.)

### **3.2 Esimerkillä johtaminen**

Johtajan käyttäytyminen aiheuttaa heijastusvaikutuksen työntekijöihin. Johtaja edistää sellaista johtamistyyliä ja toimintakulttuuria, joita hän itse esimerkillään näyttää. Näin ollen olisi tärkeää tiedostaa, että johdettavat ihmiset mallintavat johtajaa tahtomattaankin. Hyvä johtaja myös tiedostaa esimerkin vaikutuksen (Tiililä 2016, 48; Maxwell 2009, 208.)

Rauhalan, Leppäsen ja Heikkilän (2013, 67) mukaan tiimin toiminnan ja onnistumisen kannalta henkisellä johtamisella on merkittävä rooli. Johtajan esimerkki vaikuttaa kulttuuriin, mikä edesauttaa työntekijöitä esimerkin fokuoituessa oikeisiin asioihin. Esimerkiksi tiimin johtajan fokuoituminen mahdollisuuskeskeisyyteen, vahvuuksiin ja potentiaaliin

edesauttaa myös edellä mainittujen mukaiseen kulttuurin luomiseen. Toisaalta taas tiimin johtajan fokuoituminen epäonnistumisiin ja pessimismiin luo lamaannuttavaa kulttuuria. (Rauhala, Leppänen & Heikkilä 2013, 67.) Myös Alter (2010, 12) tuo esiin sitä, että työntekijät aistivat tilanteen, jossa yritys on menossa huonoon suuntaan. Johtajat usein aiheuttavat tätä sillä, että he ovat salamyhkäisiä, eli työntekijöille ei kerrota, mihin yritys on menossa. Tähän auttaa se, että johtajat näyttävät, minne yrityksen halutaan menevän. Eli toisin sanoen fokuoivat esimerkin oikeisiin asioihin. (Alter 2010, 12.)

Johtajan asenne ja vire vaikuttaa suuresti tiimin toimintaan ja menestykseen. Asennetta pystyy johtamaan, kun tiedostaa, mitä asennetta omalla esimerkillä heijastaa muihin. Odotatko muilta erilaista tekemisen tapaa ja arvomaailmaa, joita omalla asenteellasi heijastat? Mikäli odotat tiimiltäsi sitä, että he antavat kaikkensa ja laittavat itsensä likoon, tulee sinunkin näyttää esimerkilläsi kyseenomaista asennetta. Johtajan tulee ymmärtää oman mikrokäyttäytymisenkin vaikutus alaisiin. Ei riitä, että esimerkiksi visio, arvot ja tavoitteet kirjataan paperille, vaan johdon pitää myös sitoutua toimimaan esimerkkinä jalkauttamisen yhteydessä. Jos toisten arvostaminen on kirjattu tärkeäksi arvoksi, se tulee näyttää alaisia kohdatessa. Jo pelkällä tervehtimisellä on suuri merkitys. (Rauhala ym. 2013, 77–78.) Dwyerin (2007, 17) mukaan ihmisinä jäljittelemme vaistomaisesti ja ajaudumme olemaan sellaisia, mitä ympärillämme olevat ihmiset esimerkillään näyttävät. Etenkin meitä lähellä olevien johtajien tavoin. Hän myös haastaa ajattelemaan ihmisiä, jotka ovat vaikuttaneet elämääsi suuresti. Aiheuttivatko sanat vai asenne ja lähestymistapa kyseisen ihmisen vaikuttavuuteen? (Dwyer 2007, 17.)

Monien johtajien ongelmana on se, että oma näkemys tuodaan esiin vain sanallisesti. Vaikka sanallinen kertominenkin on tärkeää, hyvä johtaja pystyy myös esimerkillään välittämään näkemyksensä alaisilleen toistuvalla selkeydellä ja luovuudella. Johtajan on niin sanotusti elettävä näkemyksensä todeksi. Hyvä johtaja ymmärtää, että oma esimerkki vaikuttaa alaisten toimintaan sekä hyvässä että huonossa. Johtajalla ei tarvitse olla vastuusta kaikkeen ja näin ollen johtajan ei tarvitsekaan ajatella, että hyvä johtaja tietää aina, kuinka tulisi toimia. Hyvä johtaja voi ja saa olla epävarma, mutta hyvät johtajat erottuvat sillä, että he pystyvät toimimaan epävarmuuden keskellä ja antamaan selkeitä linjoja ja vastauksia alaisilleen. Maxwell (2009, 209) mainitsee teoksessaan loistavan johtajan ja viestijän Andy Stanleyn sanoneen ”Johtajilla on varaa epävarmuuteen, mutta meillä ei ole varaa epäselvyyteen. Ihmiset eivät seuraa johtajia, jotka ovat hämäreitä.” (Maxwell 2009, 207–209.)

Maxwellin (2009, 209–213) mukaan esimerkillä johtamisessa ja siinä kehittämisessä on tärkeää muistaa neljä asiaa.

1. Johdettavat seuraavat aina tekemisiäsi
2. Vaikeampaa on toimia oikein kuin opettaa, mikä on oikein
3. Yritä muuttaa toisia vasta sitten, kun olet pyrkinyt itse muuttumaan
4. Johtajana arvokkaimman lahjan antaminen, on hyvänä esimerkkinä oleminen (Maxwell 2009, 209–213.)

Esimerkillä johtamisen yksi alaiselle selkeimmin näkyvistä kompastuskivistä on epäaitous. Se näkyy tiimin vetäjästä läpi hyvin nopeasti. Ruotsalaisen (2017) mukaan esimerkillä johtamisessa aitous ja rehellisyys ovat avainasemassa. Kyseessä ei oikeastaan ole johtamistekniikka, jota käytetään silloin, kun alaisiin halutaan tehdä vaikutus. Esimerkillistä johtamista ei voi esittää, vaan aitous ja rehellisyys ovat esimerkin voiman perusta. Näin ollen esimerkillä johtaminen lähtee esimiehestä itsestä. Ole oma aito itsesi, koska näyttelyn ja esityksen läpi näkee usein hyvin nopeasti. Näytelty esimerkillisyys on toki myös jonkinlaista esimerkillä johtamista, koska tällainen käytös voi heijastaa alaisiin kannustaen heitä teeskentelyyn ja epäaitouteen. Vahvasta esimerkillä johtamista tuntemalla itseäsi. Kun oma suhde organisaation päämääriin ja tavoitteisiin sekä omaan rooliin työyhteisössä on mahdollisimman kirkas, on esimerkillä johtaminen helpompaa. Jokainen johtaa ja näyttää esimerkkiä omalla tavallaan. (Ruotsalainen 2017.)

### **3.3 Innostava johtaminen**

Alahuhta (2017, 151) tuo teoksessaan esiin vireen johtamisen. Vireellä hän tarkoittaa sitä, että ihmisillä on energiaa ja halua saada tulosta aikaan. Tiililä (2016, 50) tuo esimerkillä johtamisen merkityksen esiin myös innostavassa johtamisessa. Molempien teoksissa tuodaan esiin tunteiden tarttuminen ja innostuneisuuskin on tunne. Kenelläkään ei ole aina hyvä ja innostava päivä, mutta näinä päivinä on tärkeä miettiä, miten tunteen näyttää muille. Jokaisella on omat tapansa käsitellä tunteita, mutta johtajan on tärkeää pyrkiä kuitenkin pitämään pahat päivät omana tietonaan ja olla tartuttamatta niitä tunteita muihin. Mikäli tunteet eivät pysy kurissa, voi toki kertoa rehellisesti huonosta päivästä, jolloin viestität aitoudesta ja rehellisyydestä. Innostuksen tunnetta ei kuitenkaan kannata näyttää, koska usein epäaitoudesta näkee läpi. (Alahuhta 2017, 151; Tiililä 2016, 50–52, 67.)

Jotta työntekijä innostuu työstään, pitää hänet saada ymmärtämään oman työnsä merkitys suhteessa kokonaisuuteen. Viestintä ja keskusteleminen ovat suuressa roolissa innostuksen ilmapiirin luomisessa. Selkeä tavoiteasetanta ohjaa ja johdonmukaistaa toimintaa. Työntekijöiden päästessä mukaan tavoiteasetantaan, on heidän helpompi innostua toteutuksesta. Sitä mukaa, kun tavoitteita saavutetaan, nostetaan saavutuksia esille ja luodaan

uusia tavoitteita, jolloin johtaja ylläpitää positiivista jännitettä ja energiaa. Esimiehen viestittävä luottamus saa alaisen uskomaan omaan tekemiseensä ja vahvuuksiinsa. Tällöin työntekijä usein haluaakin vastuuta kannettavakseen. Kun työntekijä saa vastuuta, kokee hän työtävänsä merkityksellisemmäksi ja innostavammaksi. Esimiehen tulee kuitenkin muistaa olla työntekijän tukena, ettei vastuu kuormita työntekijää liikaa. (Alahuhta 2017, 152, 155–157; Tiililä 2016, 54–56, 60–61.)

Unelmointihan tunnetusti kasvattaa mielialaa ja luovuutta. Kun ideoille ja unelmille annetaan aikaa, yhteenkuuluvuuden tunne ja innostuneisuus kasvaa. Jos esimerkiksi työyhteisö törmää liiketoiminnalliseen ongelmaan, voi ratkaisua pohtia yhdessä ja esimies voi pyytää työntekijöitä ideoimaan ratkaisua. Samalla heitä saa valmisteltua mahdolliseen tulevaan muutokseen. Kun työntekijät innostuvat jostain ideasta, on tärkeää, että esimies kuuntelee ja antaa palautetta innostuksen aiheesta. Lisäksi esimies pystyy innostamaan alaisia vielä enemmän osallistuessaan idean pohdintaan. Kysymyksien avulla työntekijöiden ajatukset voivat lähteä lentoon ja innostuneisuuden tunne kasvaa. (Tiililä 2016, 63–64.) Myös Korhosen ja Bergmanin (2019, 152) mukaan ”Pelkkä muutoskyvykyys ei yksin riitä, tarvitaan myös uudistumisvisiota ja jatkuvaa kehittymistä, joita kohti mennään.” Tässä he viittaavat nimenomaan yksilön johtamiseen muutostilanteessa. Visiohan on unelma, eli myös he tuovat esiin sen vaikutuksen muutostilanteeseen. Johtaja tyytyy heidän mukaansa pelkkään reagointiin, eikä johda uudistumista, jos kiinnitetään huomiota vain muutoskyvykkyteen, eikä oteta unelmointia ja jatkuvaa kehittymistä mukaan muutostojohtamiseen. (Korhonen & Bergman 2019, 152.)

Suomalainen kulttuuri on sellainen, johon ei kuulu niinkään kannustus ja kiittäminen. Toki tämä on muuttunut parempaan suuntaan ja nuoremmat sukupolvet ovat jo positiivisempia ja kannustavampia vuorovaikutustilanteissa. Kuitenkin kiittäminen, kannustaminen ja positiivisuus ovat hyviä johtamistapoja, kun asioita haluaa edistää. Johtamisessa kannattaa jopa tietoisesti lisätä positiivisen palautteen antamista ja nostaa onnistumisia ylös. Kannattaa myös kiittää aina, kun siihen on mahdollisuus. Toki se pitäisi kohdistaa johonkin konkreettiseen, ettei kiittämisestä tule merkityksetön termi, jota viljellään myös silloin, kun tarvetta sille ei ole. Konkreettinen onnistumisten nostamistapa on seurata yhteisiä tavoitteita ja nostaa onnistumiset esiin, kun tavoitteisiin päästään. Innostuminen on tunnetason kokemus, joten tunnetaso tulee myös pitää mielessä innostuksen johtamisessa. Innostuksen aikaansaamiseksi esimiehen tulisi pyrkiä kanavoimaan energiaa merkityksellisyyteen, iloon, onnistumisiin ja tunnesidokseen. (Korhonen & Bergman 2019, 153–155.)

Aalto-Setälä ja Saarinen (2014, 113) tuovat esiin tapoja, jotka tuhoavat innostuksen tunteen. Näitä ovat ihmisten vertailu, hoputtaminen, kyttääminen, syyllistäminen, pakotus kilpailuun, uhkailu, esimerkiksi tulevilla tulosten seurannalla, mukautujien palkitseminen ja kriitikoiden rankaiseminen. Myös tavoitteen asettelulla on tärkeä osa innostuksen luomisessa. Tavoitteen asettelussa innostusta latistavia lähtökohtia ovat epämääräinen tavoiteasetanta, jota ei ole konkretisoitu tai liian vaativa tavoite, johon ei ole annettu apuvälineitä. (Aalto-Setälä & Saarinen 2014, 113.)

### **3.4 Muutosvastarinta ja siihen suhtautuminen**

Muutokset usein aiheuttavat vastarintaa henkilöstössä ja se voi vaikuttaa muutokseen jopa niin vahvasti, että tavoitteet eivät toteudu muutosvastarinnasta johtuen. Huonosti johdetun muutoksen vuoksi henkilöstö voi järjestää lakon tai muun mielenilmaisun, jolloin yrityksen maine kärsii. Lakko tai mielenilmaisu voi aiheuttaa jopa koko toimialalle muutosvastarintaa. (Hyppänen 2013, luku 9.) Muutosvastarintaa ilmaistaan usein negatiivisilla argumenteilla siitä, että muutosta ei nähdä realistisena, eikä se näin ollen tule toteutumaan. Argumentit voivat olla jopa aggressiivisia lausahduksia esimerkiksi muutoshankkeen epäonnistumisesta. Muutosvastaisuus voi ilmetä myös sekavuutena, jolloin sitä perustellaan hämmennyksellä siitä, että ei pystytä toimimaan muutoksen odotusten mukaisesti, kun muutosvastainen henkilö on niin ymmällään. Lähtökohtaisesti muutosvastarinta on negatiivista lietsomista, johon halutaan saada muutkin mukaan ja negatiiviset näkökulmat kohdistetaan nimenomaan esimieheen ja johtajiin. (Pirinen 2015, luku 3; Stenvall & Virtanen 2007, 101.)

Esimiehen ei missään nimessä kannata paeta muutosvastarintaa, vaan päinvastoin se kannattaa kohdata ja nähdä myös sen positiiviset puolet. On täysin luonnollista, että muutosvastarintaa esiintyy, kun totutut vanhat hyväksi koetut tavat muuttuvat. Esimiehen avoimuus sekä aito halu auttamiseen ovat avain asemassa muutosvastarinnan kohtaamisessa. Esimies on avoin, kun hän viestittää muutoksesta itsevarmasti ja totuudenmukaisesti sekä kuuntelee avoimesti työntekijöiden mielipiteitä. Tällä saadaan vähennettyä työntekijöiden tietämättömyden tunnetta ja kasvatettua luottamusta. (Pirinen 2014, luku 3; Stenvall & Virtanen, 100, 103.)

Yksi muutosvastarinnan aiheuttajista voi olla huono johtaminen. Johtajan osaamattomuus ja epävarmuus omasta johtajuudesta voi aiheuttaa muutosvastarinnan kieltämistä ja sen alta pakenemista, jolloin työntekijät joutuvat selviytyä omin avuin muutoksessa. Jos esimies ei saa omalta esimieheltään tukea, voi hän heijastusvaikutuksena jättäytyä tuen antamisesta omille alaisilleen. Joskus voi käydä myös niin, että esimies lähtee niin sanottuun

valtataisteluun tai kilpailuun omia alaisiaan vastaan ja viestittää tällä epävarmuudestaan. Valmentaja johtamistyyli on yksi apu murtaa muutosvastarintaa. Kyseisessä johtamistyyli- lissä kysytään syitä muutosvastaisuuteen suoraan henkilöltä itseltään, kuunnellaan häntä avoimesti ja vastaanottavaisesti sekä pyritään löytämään ratkaisu tilanteeseen yhdessä. Keskusteluiden ensisijaisena tarkoituksena on saada syy muutosvastarinnan taustalle, jonka jälkeen suuntaa on helpompi selkeyttää ja tämän jälkeen kannustaa henkilöä yhteis- työhön ja onnistumiseen. (Pirinen 2014, luku 3.)

Lawrencen (1986, 179) mukaan johtajat usein reagoivat muutosvastarintaan selittämällä itselleen asian niin, että ihmiset vaan vastustavat muutosta eikä sille voi mitään, eivätkä he katso asiaa pidemmälle, kuten pitäisi. Johtajan tulisi ymmärtää, mistä vastustus todella kumpuaa. Muutosvastarinta usein johtuu tietämättömyydestä ja asenteista, jotka aiheutu- vat vakiintuneiden totuttujen käytäntöjen muuttumisesta. Tämä horjuttaa työntekijöiden ajatusta omasta sosiaalisesta asemastaan yrityksessä. Usein epävarmuus omasta ase- masta on suurempi muutosvastarinnan aiheuttaja, kun todellinen tekninen muutos esimer- kiksi toimintatavoissa. Johtajan näkökulmasta on merkityksellistä muutoksen teknisen puolen lisäksi ottaa huomioon työntekijän sosiaalinen asema. On tärkeää antaa työnteki- jöille selkeä ymmärrys sosiaalisen aseman mahdollisesta muutoksesta, koska se usein koetaan uhkana. Johtajan ei kannata pohtia muutosvastarintaa kohdatessaan, että onko tämä nyt hyvä vai huono asia, vaan siihen tulisi suhtautua ajatuksella siitä, että on tärkeää saada tietoon työntekijöiden ajatukset ja tunteet. (Lawrence 1986, 179.)

## 4 Tutkimuksen kuvaus

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön empiiristä osiota. Toimeksiantajayrityksessä alkaa kesäkuussa muutosjohtamisvalmennus esimiehille. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on saada näkemyksiä ja ajatuksia esimiesten näkökulmasta heidän omasta muutosjohtamiskyvykkyydestään. Tutkimus tuottaa toimeksiantajalle hyvää pohjatietoa esimiesten muutosjohtamiskyvykkyydestä ja muutosjohtajuuteen liittyvästä tuen tarpeesta. Toimeksiantajayritys voi viilata vielä valmennuksen sisältöä tarvittaessa, mikäli tämä tutkimus tuottaa uutta tietoa esimiesten muutosjohtajuuden nykytilasta. Lisäksi tutkimus antaa hyvää pohjatietoa siitä, mitä tukea esimiehet tarvitsevat muutosjohtamiseensa. Nämäkin teemat voidaan ottaa huomioon muutosjohtamisvalmennuksessa. Luvussa viisi käsitellään empiirisen osion tutkimustuloksia.

### 4.1 Tutkimusvaiheet

Tavanomaisimmin empiirinen tutkimus sisältää neljä vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa määritetään alustava tutkimusongelma, joka antaa pohjan koko tutkimukselle. Tutkimusongelman perusteella pohditaan tutkimusmenetelmää ja lähdetään kasaamaan teoreettista viitekehystä. Toisessa vaiheessa perehdytään syvemmin aiheeseen ja sen perusteella täsmennetään ongelmaa. Kolmannessa vaiheessa kerätään ja analysoidaan tutkimuksen aineisto. Yleisimpiä esimerkkejä aineiston keräämiselle ovat kyselyn luominen tai haastattelujen pitäminen. Viimeisessä vaiheessa tulkitaan tuloksia, joiden perusteella tehdään johtopäätöksiä kerätyn aineiston ja teoreettisen viitekehäyksen perusteella. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 14.)

Tutkimus toteutettiin edellä mainittujen neljän vaiheen mukaisesti ja aloitettiin teoriaosuuden kasaamisella. Ensinnäkin etsittiin luotettavia lähteitä tutkittavasta ilmiöstä ja sen perusteella muodostui kuva siitä, mitä kaikkea muutosjohtaminen pitää sisällään. Kirjallisuuteen perehtyminen loi hyvän pohjan tutkimuksen tekoon ja etenkin haastatteluissa tarvittavaan fasilitointiin. Opinnäytetyösuunnitelmassa oli mietitty jo hieman ongelmanasettelua, mutta teoriaosuuden kasaamisen yhteydessä niitä tarkennettiin.

Pääongelma toimii koko tutkimuksen pohjana. Pääongelmana tässä tutkimuksessa oli selvittää, että millaiseksi yrityksen X esimiehet kokevat oman muutosjohtamiskyvykkyytensä. Pääongelman selvittämiseksi tulisi tutkia, mitkä tekijät vaikuttavat muutosjohtamisen onnistumiseen, miten eri muutosjohtamistavat ovat käytössä, miten muutosvastarintaan suhtaudutaan ja mitä tukea esimiehet tarvitsevat muutosjohtamiseen. Nämä edellä mainitut

teemat valikoituivat alaongelmiksi. Ongelmanasettelu on kuvattu tarkasti luvussa yksi. Ongelmanasettelun jälkeen kerättiin tutkimusaineisto valitulla tutkimusmenetelmällä, teemahaastattelulla. Tämän jälkeen aineisto analysoitiin ja laadittiin tutkimustulokset. Näistä vaiheista kerron tarkemmin tässä luvussa.

#### **4.2 Tutkimusmenetelmä – teemahaastattelu**

Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää tarkastelun kohteena olevaa ilmiötä tutkimuksen kohdehenkilöiden näkökulmasta. Mitkä ovat kyseisten henkilöiden ajatukset, tunteet ja kokemukset koskien tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä? Koska laadullinen tutkimus perustuu ihmisten omakohtaisiin näkemyksiin ja kokemuksiin, voi tutkimuksen luotettavuus ja uskottavuus herättää kysymyksiä. Laadullinen tutkimus ei tuota teorioita tutkittavasta ilmiöstä, vaan enemmänkin esimerkkejä siitä, miten ilmiö näkyy tosielämässä. Ihmisiin ja vuorovaikutukseen liittyviä ilmiöitä ei oikein voida yleistää tekemällä johtopäätöksiä yksittäistapauksista. Näin ollen laadullinen tutkimus antaa tärkeää tietoa nimenomaan ilmiön kokemuseräisyydestä. (Puusa & Juuti 2020, luku 2, luku 3.)

Monesti ajatellaan, että laadullista tutkimusta ei voisi tehdä sellaisesta teemasta, jota on jo aiemmin tutkittu. Tämä ei kuitenkaan pidä paikkaansa, vaan teema voi useassakin tutkimuksessa olla sama, mutta laadullisessa tutkimuksessa hypoteesit johdetaan ennakkoon asettamisen sijaan aineiston keräämis- ja analyysivaiheissa. Hypoteesit syntyvät siis tutkimuksen pohjalta. Tutkimuksen teemasta muodostetaan teoreettinen viitekehys. Teoreettisella viitekehyksellä on monta tehtävää tutkimuksen kokonaisuudessa. Sen tarkoituksena on kasvattaa ymmärrystä ilmiöstä, jota tutkitaan, auttaa tutkimuksen rajauksessa ja pääongelman muodostamisessa sekä muodostaa pohja aineistonkeruulle ja johtopäätöksille. (Puusa & Juuti 2020, luku 4.)

Teemahaastattelu on yksi laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmistä. Teemahaastattelulla halutaan saada haastateltavien kokemukset, uskomukset ja ajatukset esiin tutkittavasta ilmiöstä. Teemahaastattelussa on sellainen oletus, että haastateltavilla on kokemusta tutkittavasta ilmiöstä. Tarkoituksena on, että tutkija on etukäteen kasannut teemoja ja niihin liittyviä kysymyksiä, jotka varmentavat tutkijan tutkimuksen tarkoitusta ja antavat rungon haastattelun kululle. Tarkoituksena on kuitenkin, että aiheesta keskustellaan vapaamuotoisesti aihepiiristä ja kukin haastattelu etenee omalla painollaan. Tarkoitus ei siis ole kulkea suunniteltua haastattelurunkoa johdonmukaisesti läpi, vaan haastateltavaa kehoitetaan ja yritetään jopa kannustaa puhumaan aihepiiristä hyvin vapaasti. Tavoitteena on saada nimenomaan haastateltavien tulkinnat ja asian merkitys



heille esiin. Haastattelijan tulee osata lukea tilannetta ja pysyä aktiivisen kuuntelijan roolissa. Tilanteen mukaan esitetään joko suurempia kysymyksiä tai kannustetaan haastateltavaa kertomaan enemmän jostain aiheesta, jos hän pääsee niin sanottuun flow-tilaan. (Puusa & Juuti 2020, luku 6; Hirsijärvi & Hurme 2008, 47–48.)

Tämän opinnäytetyön empiirinen tutkimusosio on toteutettu niin, että ensin tutkimus on rajattu toimeksiantajan tilanteen mukaisesti muutosjohtamiseen ja vielä syvennytty tiettyihin muutosjohtamisen tapoihin, joista toimeksiantaja haluaa lisätietoa muutosjohtamisvalmennusta ajatellen. Toimeksiantajan kanssa puhuttiin siitä, että nykytilan osalta olisi hyvä saada nimenomaan esimiesten kokemuksia ja ajatuksia muutosjohtamisen nykytilasta ja muutosjohtamistavoista, joista myös muutosjohtamisvalmennuksessa tullaan keskustelemaan. Näin ollen tutkimusmenetelmäksi valikoitui teemahaastattelu. Tutkimus aloitettiin teoreettisen viitekehyksen kasaamisella kirjallisuuteen ja muihin luotettaviin lähteisiin tutustuen ja näitä referoiden. Tämän jälkeen haastattelurunko muodostettiin tutkimusongelmiin perustuen peittomatriisia apuna käyttäen.

### **4.3 Kohderyhmä ja aineiston keruu**

Kohderyhmänä on toimeksiantajayrityksen esimiehet, jotka ovat osallistumassa kesäkuussa alkavaan muutosjohtamisvalmennukseen. Osallistujia valmennukseen on yhteensä noin 100 esimiestä. Tutkimukseen valikoitui kuusi esimiestä, jotka ovat toimineet esimiehenä sekä pienemmissä esimerkiksi toimintatapa muutoksissa, mutta myös laajemmissa muutoksissa esimerkiksi yritysostossa tai yhteistoimintamenettelyissä eli YT-neuvotteluissa. Opinnäytetyön esimiesnäkökulman vuoksi haastateltaviksi valittiin henkilöitä, joilla on kokemusta esimiestyöstä vähintään kahdelta vuodelta, jolloin haastateltavilla on kertynyt kokemusta ja he tietävät tutkittavasta aiheesta. Heille järjestettiin teemahaastattelu haastattelurungon (liite 1) mukaisesti. Haastattelut pidettiin Teams viestintä- ja yhteistyöalustalla videoneuvotteluna.

Haastattelun tallentaminen on tarpeellista, koska tällöin haastattelun tekeminen on sujuvaa eikä kirjaamiseen tarvitse käyttää aikaa (Hirsijärvi & Hurme 2008, 92). Näin ollen haastattelut nauhoitettiin Teamsiin sisältyvällä nauhoitustoiminnolla, ja jokaiseen nauhoituksen tallennukseen pyydettiin haastateltavan lupa ennen nauhoituksen aloittamista. Haastatteluihin oli varattu tunnin Teams-palaveri ja haastattelut kestivät lopulta noin 50 minuuttia.

Haastattelukutsut laitettiin sähköpostitse haastateltaville ja ajasta neuvoteltiin, mikäli tähän oli tarvetta. Haastattelun yhteydessä teemahaastattelurunko oli jaettu Teams-videon neuvottelun ruudulle, jotta vastaaja näki myös kysymysten suunnitellun sisällön. Haastattelussa kysymyksiä ei luettu suoraan paperista suunnitellun teemahaastattelurungon mukaisin termein, koska keskustelu oli vapaamuotoista, mikä sopii teemahaastattelun tarkoitukseen. Haastattelijat välillä toistivat itselleen rungon mukaisen kysymyksen, ja tämä auttoi heitä miettimään vastausta ja kaikkia niitä näkökulmia, mitä vastaajille tuli kustakin aihealueesta mieleen. Haastatteluun sisältyi myös lisäkysymyksiä, jotka eivät olleet haastattelurungossa. Lisäkysymyksillä haastattelijat saivat syvällisemmin tietoa vastaajien kokemuksista.

Tallennuksen jälkeen aineisto tulee purkaa ja tähän tavanomaisiin tapoihin on aineiston litterointi. Litterointi tarkoittaa haastattelun sisällön muuttamista tekstimuotoon. Litteroinnista ei ole yksiselitteistä ohjetta, vaan tutkimuskysymys määrittää litteroinnin tarkkuustason. Esimerkiksi jos haastattelun tavoitteena on saada asiantuntijoilta tietoa jostain prosessista, puheen sisältö merkitsee tässä tapauksessa, eikä se tapa, jolla asiantuntija sisältöä antaa. Tällöin ei ole tarvetta litteroida haastattelua menemällä tarkkoihin yksityiskohtiin esimerkiksi litteroimalla äänenpainoa ja huokausten määrää. Tärkeintä on litteroida kaikki ongelman kannalta merkitykselliset puheen piirteet. (Hyvärinen, Aho, Nikander & Ruusu-vuori 2017, luku 21.)

Tässä tutkimuksessa asiasisällöllä on merkitystä eikä niinkään tavalla, jolla asiasisältöä saadaan haastateltavalta. Litterointi tehtiin näin ollen puhkielellä käyttäen niitä termejä, joita haastateltavakin käytti, mutta äänenpainoa tai muita asiasisältöön liittymättömiä asioita kuten miettimiseen liittyvää huokailua ja niin kutsuttua yleistä muminaa ei litteroitu. Esimerkiksi alussa teemahaastattelun luonteen läpikäyntiä tai teemahaastattelun jälkeen käytyä jutustelua ei ole litteroitu, koska nämä eivät tuottaneet tutkimuksen kannalta merkityksellistä sisältöä. Aineistoa pelkistettiin litteroinnin yhteydessä myös niin, että vain kysymyksiin liittyvät ja tarvittavat vastaukset litteroitiin. Lisäksi kukin aihealue eriteltiin alaongelmien mukaisesti, jotta aineistoa oli helpompi käydä läpi analysointivaiheessa. Toki haastattelut eivät aina kulkeneet kronologisessa järjestyksessä eteenpäin, jolloin eri vaiheissa saattoi tulla vastauksia myös muihin haastattelun aihealueisiin.

Litteroidussa tekstissä haastattelijat erotellaan tunnuksella H ja haastateltava erotellaan tunnuksella V Hirsijärven ja Hurmeen (2008, luku 21) teoksessa tuodun esimerkin mukaisesti. Tunnus V juontaa juurensa termistä "vastaaja". Tunnukset toimivat kommenttien etuliitteinä. Jo litteroinnin edetessä otettiin merkityksellisiksi koettuja asioita ylös, jotta ana-

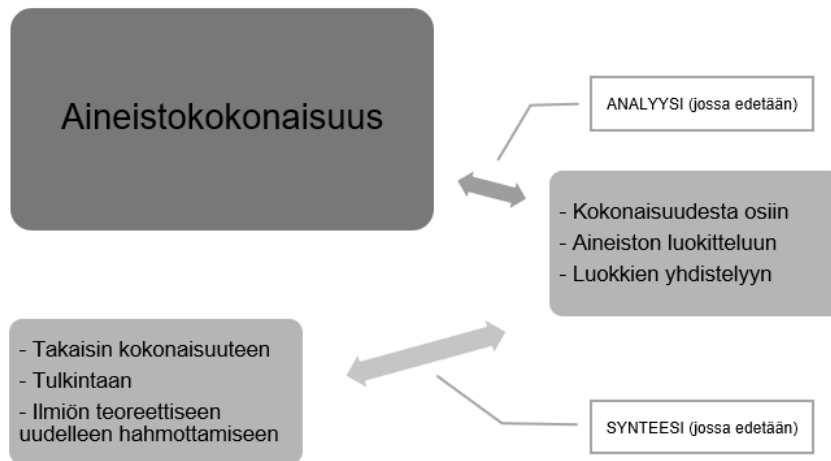
lysointi olisi helpompaa. Merkityksettömät täytesanat kuten useampi saman sanan peräkkäinen toistaminen jätettiin pois litteroinnista. Litteroitua tekstiä tuli lopulta yhteensä 71 sivua niin, että jokainen haastattelu alkoi omalta sivultaan.

#### **4.4 Aineiston analysointi**

Analysoinnin tarkoituksena on selkeyttää aineiston sisältöä, jonka avulla lähdetään tuottamaan uutta tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Laadullisessa tutkimuksessa vaikeinta on saada vastaus pääongelmaan. Analysointivaihe on tärkeä ja haastava vaihe. Kun kyseessä on ihmisten kokemusten analysointi, ei ole mitään oikeaa ja väärää tapaa analysointiin. Ei voida käyttää mitään tiettyä kaavaa, jolla tutkijoiden luovuus, tulkinnat ja näkemykset olisivat täysin samanlaisia. (Eskola & Suoranta 1998, 138)

Aineiston käsittely- ja analysointivaihe kannattaisi aloittaa mahdollisimman pikaisesti sen keruun jälkeen. Kun aineisto on tuore, tutkija on usein inspiroitunut aiheesta. Lisäksi tässä vaiheessa on hyvä tunnistaa, tarvitseeko haastatteluihin lisätietoja. Niitä on helpompi pyytää mahdollisimman pikaisesti haastattelujen jälkeen, jolloin haastattelun sisältö on vielä haastateltavankin muistissa. Toki myös haasteita analysointivaiheessa kohdatessaan kannattaa ottaa etäisyyttä ja palata haasteen pariin myöhemmin. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 135.)

Aineiston analysointi aloitetaan litteroidun tekstin lukemisella, jolloin aineiston kokonaisuus tulee tutkijalle tutuksi. Aineiston analysointi pääpiirteittäin sisältää kaksi vaihetta, jotka ovat analyysi- ja synteesisvaihe. Analyysivaiheessa aineistoa eritellään ja luokitellaan. Luokittelusta käytetään myös termiä koodaus. Synteesisvaiheessa pyritään kokonaiskuvan muodostamiseen ja pyritään löytämään tutkittavalle ilmiölle uusi näkökulma, jossa se tuodaan esiin. Kuvassa 4 on havainnollistettu analyysin ja synteessin yhteys aineistoon kokonaisuutena. Usein kvalitatiivisen tutkimuksen raportoinnissa analyysivaihe tehdään, mutta tutkimuksen synteesisvaiheeseen asti ei päästä. Tällöin ilmiön käsittely jää pinnalliselle tasolle. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 143–144.)



Kuva 4: Haastatteluaineiston käsittely analyysistä synteesiin (mukailten Hirsijärvi & Hurme 2008, 144.)

Deyn (1993, 31) mukaan kvalitatiivisen aineiston analysointi on kolmivaiheinen prosessi, jonka olennaiset osat ovat aineiston kuvaaminen, luokittelu ja yhdisteleminen. Hirsijärvi ja Hurme (2008, 145) ovat avanneet teoksessaan näiden kolmen prosessivaiheen tarkoituksia. Heidän mukaansa kuvaaminen on perusta koko analyysille. Aineiston hyvä kuvaaminen ei tuo esiin vaan faktoja, vaan tarkoitus on kuvata tutkittavaa ilmiötä mahdollisimman laaja-alaisesti. Tähän auttaa tutkijan ajattelutapa siitä, että saatu aineisto niin sanotusti puhuu puolestaan. Tutkimuksen raportoitavat osat tulee miettiä niin, että ne ovat relevantteja peilaten tutkittavaan ilmiöön, ettei jokaista merkityksetöntä yksityiskohtaa tuoda esiin. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 145–146.)

Luokitteluvaiheen tarkoituksena on löytää aineistosta yhtäläisyyksiä, eroavaisuuksia ja luokitella aineistoa tutkittavan ilmiön eri osa-alueita hyödyntäen. Tutkijan kannattaa miettiä luokitteluja tutkimusongelmien, tutkimusmenetelmän, käsitteiden, teoreettisen viitekehyksen, itse aineiston ja tutkijan oman intuition perusteella. Lopulta luokkia kannattaa yhdistellä esimerkiksi sen perusteella, miten luokat liittyvät toisiinsa, voidaanko niitä erotella käsitteiden perusteella, ovatko kaikki luokat olennaisia ja mikä painoarvo on kullakin luokalla. Yhdistelemisvaiheessa pyritään löytämään koodaamisen jälkeen samankaltaisuuksia. Lisäksi tässä vaiheessa usein havaitaan vaihtelevuudet ja poikkeukset. Yhdisteltävistä luokista tulisi löytää sekä teoreettinen että empiirinen yhtäläisyys. Tässä vaiheessa tavoitteena olisi luoda ilmiöön laaja ymmärrys. Toisena tavoitteena on sellaisen teoreettisen näkökulman tai mallin kehittäminen, mihin luokiteltu aineisto istuu. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 147–150)

Aineiston litterointi on kuvattu luvussa 4.3. Litterointi tehtiin joko samana päivänä tai seuraavana päivänä kustakin haastattelusta. Tämän tutkimuksen analysointi aloitettiin jo litterointivaiheessa, kun litteroinnin yhteydessä luokiteltiin aineisto A-D kokonaisuuksiin teemahaastattelurungon (liite 1) mukaisesti. Haastattelurunko oli mietitty ja kysymykset luokiteltu etukäteen teoreettiseen viitekehukseen sopien. Tämä helpotti aineiston analysointivaihetta huomattavasti, kun koodaus oli aloitettu jo ennen aineiston keruuta. Tämän jälkeen aineisto luettiin läpi useaan kertaan ja jatkettiin luokittelua Excel -ohjelmistoa hyödyntäen. Tutkimuksen analysointivaiheessa hyödynnettiin kuvan 4 mukaisia päävaiheita ja analyysivaiheessa hyödynnettiin yllä kuvattua kolmen vaiheen analysointiprosessia.

Luokittelun pohjana olivat alaongelmat, koska niihin saatujen vastausten perusteella voidaan saada paras mahdollinen vastaus pääongelmaan. Näin ollen Excel -ohjelmistoon jaoteltiin jokainen kysymyskokonaisuus omiksi taulukoikseen, joissa jaettiin jokainen haastateltava omalle rivilleen. Taulukkoon lisättiin kentät yhtäläisyyksille, poikkeamille ja mahdollisille muille ylös nostettaville asioille, jotka olivat tutkijan näkemyksen mukaan merkityksellisiä. Tämän jälkeen kokonaisuutta tutkittiin ja luokittelua lähdettiin yhdistelemään teoreettiseen viitekehukseen ja löydettiin yhtäläisyyksiä ja eriävyyksiä / poikkeamia perustuen. Tämän jälkeen edettiin analyysivaiheesta synteisivaiheeseen, jossa pyrittiin hahmottamaan kokonaisuus. Analyysivaiheen jälkeen siirryttiin tutkimuksen tulosten raportointiin.

## 5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen tuloksia. Luku on jaettu alaotsikoiksi niin, että ensimmäisessä alaluvussa käydään läpi haastateltujen esimiesten taustatiedot. Tämän jälkeen tarkastellaan kutakin alaongelmaa omassa alaluvussaan johdannossa esiin tuodun peittomatriisin mukaisesti. Tuloksissa on tuotu esiin haastattelujen ja teoreettisen viitekehysten perusteella tehtyjä havaintoja ilmiön kokemusperäisyydestä.

### 5.1 Haastateltujen esimiesten taustatiedot

Haastattelu pidettiin kuudelle esimiehelle, joista jokaisella oli esimieskokemusta vähintään kahden vuoden ajalta. Alaisia heillä oli 6–25. Yhdellä oli 6 alaista, joista 5 työskenteli esimiestyössä. Muiden alaiset työskentelivät liiketoiminnan työntekijöinä tai jonkin yrityksen X liiketoiminnan osa-alueen asiantuntijoina. Opinnäytetyössä käytetään tutkimustulosten läpikäynnissä haastateltavista termejä haastateltava 1, haastateltava 2, haastateltava 3 ja niin edelleen.

Taulukko 1. Haastateltavien taustatiedot

Haastateltava	Esimieskokemus vuosina	Alaisten määrä tällä hetkellä
Haastateltava 1	11 vuotta	25
Haastateltava 2	8 vuotta	6
Haastateltava 3	15 vuotta	6, joista 5 esimiehiä
Haastateltava 4	8 vuotta	15
Haastateltava 5	2 vuotta	23
Haastateltava 6	8 vuotta	12

### 5.2 Muutosjohtamisessa onnistuminen

Tutkimuksen ensimmäisenä alaongelmana oli selvittää tekijät, jotka vaikuttavat esimiesten mukaan muutosjohtamisen onnistumiseen. Tämän ongelman selvittämiseksi haastatelussa lähdettiin selvittämään, mitä esimiehet ylipäätään ymmärtävät muutosjohtamisella, miten esimiehet kokevat oman muutosjohtamisosaamisen kokemuksiin perustuen ja miten esimiehet käsittelevät ja kehittävät omaa muutoskyvykkyyttä. Lopulta tähän alaongelmaan muotoutui kokonaisuus koko haastattelun perusteella, kun esimiehet jakoivat useissa kohdissa kokemuksiansa muutosten läpiviennistä ja onnistumisista.

Muutosjohtaminen käsitteenä oli kaikille haastateltaville tuttu, mutta sen määrittäminen oli suurelle osalle hankalaa. Neljä henkilöä haastateltavista kokee, että työelämä on jatkuvaa muutosta, jolloin muutosjohtaminen on osa jokapäiväistä johtamista. Kaikki ottivat esiin

sen, että muutosjohtaminen ja muutosjohtamisosaaminen korostuvat suuremmissa muutostilanteissa kuten YT-prosessin tai yritysostoprosessin yhteydessä. Haastatteluissa tunnistettiin kuitenkin heti termin määrittelyn yhteydessä useita muutosjohtamiselle tyypillisiä teemoja, joita olivat muutoksen jalkauttaminen ja johtaminen kohti muutoksen tavoitetta. Lisäksi perusteluiden, viestinnän sekä ihmisten ajatusten ja tunteiden vaikutus nostettiin esiin muutosjohtamisen määritelmän yhteydessä.

”Muutosjohtaminen on jotenki mun mielestä käsitteenä kauheen hankala, koska onks olemassa sitte niinku voiks sanoo, että on olemassa sellasen stabiilin elämän johtamista, jossa ei mikään muutu. Että mä jotenki aattelen, että koko ajan maailma muuttuu ja työelämä muuttuu ja työympäristö muuttuu ja prosessit muuttuu ja se tekemisen tapa muuttuu.” (Haastateltava 5)

Kaikki haastateltavista kokivat, että heidän muutosjohtamisosaamisensa on hyvällä tasolla. Neljä haastateltavista antoivat itselleen kouluarvosanoin (4–10) muutosjohtamisessa onnistumisen osalta numeroksi 8 ja kaksi haastateltavaa pohtivat, että numero liikkuisi jossain 8 ja 9 välillä. Kaikki olivat kuitenkin sitä mieltä, että aina voi kehittyä, minkä vuoksi arvosanaa 10 ei missään nimessä voisi antaa itselleen omasta onnistumisestaan muutosjohtajana. Jokainen koki, että tässäkin asiassa tekemällä oppii ja kokemukset ovat helpottaneet ja parantaneet mahdollisuuksia muutosjohtamisessa onnistumisessa. Osa koki, että he ovat epäonnistuneet esimiesuran alkuvaiheessa muutosjohtamisessa ja virheistä on oppinut. Haastateltava 5 koki onnistuneensa suhteellisen hyvin muutosjohtamisessa jo lyhyen esimiesuransa aikana, mutta myös hän koki, että tekemällä oppii ja hänellä on vielä paljon opittavaa. Kaikki kokivat, että aina voi kuitenkin kehittyä ja selkeinä muutosjohtamisen kehityskohteina haastatteluissa nousi viestintä, tunteiden riittävä huomioiminen ja konfliktitilanteissa toimiminen.

Haastateltavista jokainen koki myös, että oma muutoskyvykkyys on hyvällä tasolla. Haastatteluissa toistui kokemus siitä, että muutokseen suhtaudutaan lähtökohtaisesti myönteisesti. Jos esimies tunnistaa kielteisiä tunteita, hän pystyy käymään prosessin läpi omassa päässään suhteellisen nopeasti, keskustelemaan, pyytämään lisää tietoa ja kyseenalaistaa omaan mieleen tulleita epäkohtia. Tällöin kuva muutoksesta tulee ensin esimiehelle itselleen mahdollisimman selkeäksi, jolloin muutosta on helpompi lähteä johtamaan. Kaksi haastateltavista käyttävät myös muutoskyvykkyuden käsittelyyn ja kehittämiseen itse-reflektiota sekä omien ajatusten että palautteiden tulkitsemiseen. Martikaisen (2020) mukaan itsereflektion tarkoituksena on itsearvioida omaa toimintaansa ja tarkastella omaa toimintaa ikään kuin ulkopuolisen silmin, jolloin oppimista ja kehittymistä tapahtuu. Itse-reflektiolla voi saada merkittäviä muutoksia ajatteluunsa, tunteisiinsa ja toimintaansa, jolloin se auttaa tavoitteiden saavuttamiseen. (Martikainen 2020.) Haastateltava 6 koki muu-

toskyykykkyytensä olevan jopa niin hyvällä tasolla, että se kuului hänen johtamisensa lähtökohtiin. Haastateltava 3 ja haastateltava 6 kertoivat ongelmana olevan enemmänkin se, että he ovat itse hyvin nopeita muutoksissa ja näkevät jatkuvasti kehitysmahdollisuuksia prosesseissa, jolloin pitää muistaa, että alaiset saavat tietää muutoksesta jälkeinpäin. Näin ollen he eivät pysy niin sanotusti samassa tahdissa, jolloin pitää itse osata hieman jarruttaa. Haastattelujen perusteella esimiehet kokivat muutokskyykykkyyden olevan merkittävä osa onnistunutta muutosjohtamista.

Esimiehet jakoivat kokemuksiaan muutosjohtamisessa onnistumisesta ja selkeä kaikkien kanssa esiin noussut tekijä oli avoin ja rehellinen vuorovaikutus alaisten kanssa. Monet mainitsivat muutoksen olevan enemmänkin erilaisten ihmisten ja heidän tunteidensa huomioimista ja niistä keskustelua, kuin itse teknisen muutoksen toteuttamista. Jokainen toi myös esiin perustelujen tärkeyden, joiden kautta alaiset ymmärtävät muutoksen syyt. Tästäkin koettiin tärkeänä viestintä, argumentointi ja vuorovaikutus, jotta perustelu onnistuu. Myös osallistaminen nousi esiin yhtenä tekijänä muutosjohtamisen onnistumiseen. Jokainen haastateltava nosti jossain kohtaa haastattelua esiin osallistamisen merkityksellisyyden ja muutama esimies koki tämän olevan yksi merkittävimmistä muutosjohtamisen onnistumisen tekijöistä. Haastateltava 1 nosti esiin onnistuneen yritystomuutosprojektin yhteydessä kasatun muutostiimin, jossa oli henkilöitä sekä yrityksestä X että ostettavasta yrityksestä. Hän koki tämän olevan hyvä lähtökohta muutoksen suunnitteluun ja eteenpäin viemiseen. Muita yksittäisiä nostoja muutosjohtamisen onnistumisen tekijöistä olivat rekrytointin onnistuminen, riskien esiin nostaminen sekä muutoksen osalta ajatusten vaihdon onnistuminen oman esimiehen kanssa.

### **5.3 Muutosjohtamistapojen hyödyntäminen**

Tutkimuksen toisena alaongelmana oli selvittää, miten eri muutosjohtamistavat ovat käytössä esimiestyössä. Muutosjohtamistavoista teemoiksi valikoituivat innostaminen, esimerkillä johtaminen sekä osaamisen johtaminen, koska nämä olivat merkityksellisiä aiheita yritykselle X tulevaan muutosjohtamisvalmennukseen. Alaongelman selvittämiseksi lähdettiin tiedustelemaan keinoja, käytäntöjä ja kokemuksia, joita esimiehillä tuli mieleen koskien edellä mainittuja muutosjohtamistapoja.

Innostaminen oli jokaiselle haastateltavalle tuttu muutosjohtamistapa ja jokainen koki innostamisen olevan osa muutosjohtamista. Suurin osa haastateltavista nosti esiin positiivisuuden viljelemisen tärkeyden innostamisessa. Selkeitä keinoja positiivisen viljelyyn mainittiin olevan kehuminen, onnistumisten julkisesti ylös nostaminen, kannustus, kiittäminen ja positiivisen palautteen antaminen. Puolet haastateltavista toivat esiin sen, että he itse



innostuvat usein muutoksesta ja se sitten tarttuu muihin, kun esimiehen aito innostus varmasti näkyy myös alaisille. Haastateltavista neljä henkilöä uskoi myös yhteisöllisyyden tunteen innostavan. He kertoivat pyrkivänsä olevaan yksi tiimin jäsenistä ja pyrkivät muutenkin toiminnallaan saamaan tiimistä yhtenäisen, jolloin yhteistyö olisi mukavaa ja koettaisiin innostavaksi. Puolet haastateltavista koki merkityksellisuuden ja alaisten yksilöllisen lähestymistavan olevan hyviä välineitä innostamiseen. Työn uskottiin innostavan, kun henkilö kokee työnsä itselle merkitykselliseksi ja kunkin alaisen ajatuksia kuunnellaan yksilöllisesti sekä muutetaan työnkuvaa kiinnostuksen kohteiden perusteella mahdollisuuksien mukaan. Kaksi haastateltavaa kokivat osallistamisen olevan yksi selkeä innostamisen keino.

Haastateltava 1 ja Haastateltavat 3 toivat innostavan johtamisen näkökulmasta esiin sen, että yksilön vahvuudet ovat esimiehelle tärkeitä tunnistaa, koska tällöin ihmisen voi saada loistamaan omalla vahvuusalueellaan. Tämän osalta molemmat korostivat sitä, että mukavuusalueella todella pääsee loistamaan ja haastateltava 1 jopa haastaa ajatuksen epämuukavuusalueella kehittymisestä. Alla tuotu esiin vielä haastateltavien ajatukset tähän liittyen.

”Ajatukseni on, että saisi ihminen loistamaan sen ihmisen omalla mukavuusalueella. Että mun mielestä ajatus siitä, että mukavuusalueen ulkopuolelle kehittyä, on väärä ajatus. Kun tekee vahvasti omalla mukavuusalueella, niin siinä pääsee loistamaan ja tulee hyviä kasvutarinoita.” (Haastateltava 1)

”Mä aina yritän niitten henkilöiden omien vahvuuksien kautta. Eli ne saa loistaa niillä osa-alueilla, missä ne on hyviä, ja mä pyrin ruokkimaan sitä ja antaa mahdollisimman paljon siihen työpalettiin semmosii tehtävii, missä mä tiedän, että ne on ns. parhaimmillaan.” (Haastateltava 3)

Haastateltavista viisi henkilöä koki käyttävänsä esimerkillä johtamista yhtenä muutosjohtamistapana. Haastateltava 1 pohti, mitä esimerkillä johtaminen voisi hänen työssään olla ja päätyi siihen ajatukseen, että hän ei koe johtavansa esimerkillä. Muutoin esimerkillä johtaminen koettiin tärkeäksi tavaksi johtaa muutosta. Haastateltava 6 koki, että esimerkillä johtaminen on jopa yksi avaintekijöistä muutosjohtamisen onnistumisessa. Suurin osa haastateltavista toi esiin sen, että alaiset näkevät teeskentelyn läpi. Eli jos yrittää viedä jotain muutosta läpi sanallisesti eikä kuitenkaan itse seiso muutoksen ja sanojensa takana tai toteuta muutosta omassa toiminnassaan, näkyy se myös alaisille läpi. Kaksi haastateltavaa toivat esiin toiveensa siitä, että työntekijät tarttuisivat toimeen mahdollisimman pian. Tämän voi osoittaa esimerkiksi vastaamalla viestiin mahdollisimman pikaisesti niin, että asia hoituu. Toinen tapa tämän osoittamiseen voisi olla asiakkaalle soittaminen mahdollisimman pian reklamaation saapuessa. Tässä he kokivat itse johtavansa esimerkillä toimien itse niin, kuten toivoisi alaistenkin toimivan. Kaksi haastateltavaa kokivat johtavansa

esimerkillä tietoisesti niin, että he haluavat inhimillistää myös johtajan asemaa tuomalla esiin omia virheitään. Tämän taustalla koettiin olevan sellainen vaikutus, että myös alaiset uskaltavat tehdä virheitä. Tällä haluttiin tuoda esiin sitä, että johtaja ei ole yhtään sen parempi ihminen kuin alaisetkaan.

”Oon luku, että jos esimieskin tuo esille sitä, että on vaan ihminen eikä oo mikään supertyyppi, niin muillakin on turvallista olla siinä tiimissä oma virheellinen itsensä.” (Haastateltava 2)

Haastateltava 5 toi esiin sekä esimerkillä johtamiseen että innostamiseen liittyen työhön syttymisen teeman. Hän kokee, että nykytyöelämässä nähdään työhön syttyminen kah-tiajakoisena ajatuksena. Eli joko työhön syttyä tai ei syty. Työhön syttyvät ajatellaan lähtö-kohtaisesti sellaisena työntekijöitä, jotka ovat lähes jatkuvasti töissä ja omistautuvat työlle. Toisena näkökulmana on se, että työhön ei sytytä ja silloin työtä tehdään vain rahan takia ja siihen käytetään mahdollisimman vähän aikaa. Haastateltava 5 pyrkii tuomaan esimerkillään alaisille ajatusta siitä, että työstä voi syttyä ja sitä voi silti tehdä tavanomaisen 8 tuntisen työpäivän ja työt lopettaessaan voi olla täysin vapaa-ajalla ja olla ajattelematta töitä. Hän itse kokee tämän olevan paras tapa elää, tehdä töitä sekä nauttia ja syttyä työstä.

Osaamisen osalta jokainen haastateltava koki, että omien alaisten osaamispaletti on hyvin tiedossa. Jokainen piti tärkeänä keskusteluja, joissa käydään läpi osaamista. Haastateltavat puhuivat työtunneista, joilla käydään läpi osaamista viikoittain, joka toinen viikko tai kuukausittain. Osa nosti esiin myös kehityskeskustelut, joissa osaamista ja kehittymistä käydään läpi vielä tarkemmalla tasolla. Neljä haastateltavaa nostivat esiin koulutusten tärkeyden, mikäli osaamisen puutetta ilmenee tai, kun tulee joku muutos, jonka osalta koulutusta tarvitaan. Haastateltava 1 kertoi hänen tiiminsä olevan hyvin ketterä ja itseohjautuva, jolloin koulutukset järjestetään usein tiimin sisällä niin, että joku asiantuntijoista perehtyy ensin itse ja hän sitten suunnittelee ja järjestää koulutukset. Haastateltava 1 kertoi, että hän miettii vaan aikataulutuksen ja kalenterivaraukset, mutta itse koulutukset hoituvat tiimin asiantuntijoiden kautta. Haastateltava 6 ja haastateltava 5 painottivat seurannan tärkeyttä etenkin, jos koulutus liittyy esimerkiksi toimintatapamuutokseen. Pelkkä tietopaketti ei riitä, vaan onnistumisen seuranta ja keskustelua tarvitaan vielä tietyin väliajoin ja keskustelua pitää pitää yllä niin kauan, kun työntekijästä tuntuu, että hän on sisäistänyt asian ja muutos on otettu käytäntöön. Kaksi haastateltavaa puhuivat myös osallistavan koulutuksen puolesta.

Puolet haastateltavista otti esiin myös laajemman näkökulman osaamisen kehittämisessä. He puhuivat siitä, että on tärkeää ymmärtää, mitkä ovat työntekijän kiinnostuksen kohteet

ja miten hän näkee oman urapolkunsä. Haastateltava 5 toi esiin sen, että osa voi olla tässä työtehtävässä vain opiskelun ohessa työkokemuksen ja ansioiden vuoksi, kun taas joku toinen voi haluta kehittyä koko ajan työtehtävässään ja edetä talon sisällä haastavampiin tehtäviin. Tällaisten henkilöiden ajatus omasta kehittymisestäään kyseisessä työtehtävässä ovat täysin erilaiset, jolloin sekin tulee ottaa huomioon osaamisen kehittämisessä. Nämä samat kolme haastateltavaa kertoivat, että työtehtävää pyritään muokkaamaan kunkin henkilön toiveiden ja tavoitteiden mukaisesti, mutta jos tehtävän muokkaaminen ei ole enää tässä työtehtävässä mahdollista, he tukevat alaisiaan myös hakemaan muita töitä sekä yrityksen X sisältä että ulkopuolelta.

Haastateltavan 3 alaisista viisi henkilö ovat esihenkilöitä, mikä selittää hänen vastauksensa yksilöllisyyden osaamisen johtamisen haastattelukysymyksiin. Hän mainitsi esimiehen osaamisen kehittyvän pääasiassa tekemällä ja oppimalla kokemuksista. Hänen mukaansa kunkin alaisen yksilöllisen avun tarpeen tunnistaminen on tärkeää. Esimerkiksi uudempi esimies voi haluta hieman enemmän tukea, kuin kokenut esimies. Haastateltava 3 haluaa antaa vapauksia omille alaisilleen mahdollisimman paljon, mutta haluaa myös olla paljon tukena niille, jotka kokee sen tarpeelliseksi. Hän koki, että tuki ja keskustelu ovat tärkeimpiä työkaluja esihenkilöiden osaamisen kehittämisessä. Esihenkilöiden oman arvopohjan rakentaminen vuorovaikutuksessa alaisen kanssa on avainasemassa osaamisen kehittämisessä.

Yllä läpikäytyt muutosjohtamistavat olivat lähes poikkeuksetta esimiehille tuttuja ja selkeää jatkuvasti esiin nouseva asia on vuorovaikutuksen ja yksilöllisen henkilön tunnekokemuksen tärkeys kunkin muutosjohtamistavan konkreettisen toteuttamisen yhteydessä.

#### **5.4 Muutosvastarintaan suhtautuminen**

Kolmantena alaongelmana oli selvittää, miten esimiehet suhtautuvat muutosvastarintaan. Haastattelussa selvitettiin keinoja, joita esimiehet käyttävät käsitellessään työntekijöiden epävarmuutta ja muutoshaluttomuutta. Lisäksi lähdettiin selvittämään konkreettisia esimiesten toimia muutosvastarintaa havaitessaan.

Jokainen haastateltava otti tässäkin aiheessa esiin avoimen keskustelun, vuoropuhelun ja kysymisen merkityksen. Nämä olivat jokaisen haastateltavan pohjana muutosvastarinnan, epävarmuuden ja muutoshaluttomuuden käsittelykeinoissa. Vuoropuhelun pohjana oli negatiivisten tunteiden selvittäminen. Esimiehet halusivat saada keskustelun ja vuoropuhelun avulla vastauksen siihen, miksi työntekijä kokee muutoksen negatiivisena tai osaako

työntekijä kertoa, mistä epävarmuus kumpuaa. Puolet erittelivät muutosvastarinnan kumpuavan usein peloista sekä oman kyvykkyyden epävarmuudesta. Eli työntekijä pohtii, osaako hän toimia esimerkiksi uuden toimintatavan mukaisesti, mikä aiheuttaa epävarmuutta. Muita haastattelussa esiintuotuja syitä olivat turvallisuudenhakuisuus ja uskomusten aiheuttama muutosvastarinta. Kaksi esimiehistä totesi, että nykyään muutosvastarintaa ei juurikaan esiinny, kun työntekijät ovat niin muutoskyvykkäitä. Puolet toivat esiin myös perusteluiden / faktapohjan esiin tuomisen merkityksen. Eli jos muutosvastarintaa esiintyy, pyritään perustelemaan muutoksen syyt vielä tarkemmin ja kaikin mahdollisin eri tavoin.

”Mä keskustelisin, mä puhuisin asiasta. Me juteltais siitä, et minkä takia tää tuntuu pahalta, hankalalta, vaikeelta. Siis me jatketaan sitä keskustelua niistä asioista niin kauan, ku mulle on selkee, et mikä tässä on se ongelma.”  
(Haastateltava 6)

Haastateltava 6 toi esiin osallistamisen ja vastuuttamisen voiman, jonka hän kokee suurimmaksi osaksi vaikuttaneen muutosvastarinnan tämänhetkiseen vähyyteen. Hän toi esiin ajatuksensa siitä, kun työntekijä pääsee mukaan muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen, ymmärtää hän syyt paremmin ja kokee hän olevan osa muutosta, jolloin hän sitoutuu muutokseen. Tällöin muutosvastarintaa ei ilmene. Haastateltavat 6 ja 3 toivat esiin myös yksilöllisyyden muutokseen suhtautumisessa. Haastateltava 3 nosti esiin sen, että ihmisten reaktioihin vaikuttaa koko heidän elämänsä ja kokemukset myös muualta kuin töistä. Tällöin yksilöllisyys korostuu ja on tärkeää tunnistaa, että samat perustelut eivät välttämättä riitä kaikille, vaan jotkut tarvitsevat enemmän vuoropuhelua, perusteluja ja läpikäyntiä, kun toiset.

Haastateltava 5 nosti esiin kaksi eri muutosvastarinnan muotoa, joita hän on kokenut esimiesuransa aikana. Yleisimpänä hän kertoi olevan sellainen, että työntekijä alkaa toteuttamaan muutosta sovitun mukaisesti, mutta hän jatkuvasti kyseenalaistaa sitä negatiivisyytteisesti ja ajattelee niin, että vanha tapa oli parempi. Hän kertoi keskustelun usein auttavan tässä, kun saadaan yhdessä syy negatiivisille tunteille, niistä päästään keskustelulla eteenpäin. Tärkeintä haastateltavan mukaan on se, että ei lähdetä vastakkainasetteluun työntekijän kanssa, vaan kuunnellaan ja pyritään selvittämään asia yhteisymmärryksessä. Myös haastateltava 3 nosti esiin sen, että suurin virhe, mitä tällaisessa muutosvastarintatilanteessa esimies voisi tehdä, on asettuminen työntekijän yläpuolelle ja päätyminen määräämään, miten asia menee. Toinen haastateltavan 5 esiin nostama muutosvastarinnan muoto on se, kun ihmiset päätyvät eripuraan asioiden sijaan esimerkiksi tilanteessa, jossa jonkin pienryhmän henkilöt vaihtuvat tai pienryhmään tulee uusi henkilö, jonka kanssa töitä tulisi jakaa. Haastateltava 5 kertoi kuitenkin puuttuneensa tällaiseen välittömästi ja

pyrkivän keskustelemaan sekä henkilöiden kanssa kahdenkeskisesti että koko porukan kanssa yhdessä.

## 5.5 Tuen tarve

Tutkimuksen neljäntenä alaongelmana oli selvittää, mitä tukea esimiehet tarvitsevat muutosjohtajuuteen. Haastattelussa tätä selvitettiin kysymällä ylipäätään, että kokevatko esimiehet tarvitsevansa tukea. Ja mikäli tähän saatiin vastaukseksi kyllä, lähdettiin selvittämään, millaista tukea he kokevat tarvitsevansa. Tämän alaongelman tarkoituksena oli tuottaa yritykselle X muutosjohtamisvalmennusta ajatellen tietoa siitä, mihin muutosjohtamisen osa-alueisiin siellä voisi syventyä. Monet haastateltavista miettivät tuen tarpeeseen liittyvien haastattelukysymyksen kohdalla pitkään. Tällöin haastattelija fasilitoi haastateltavia pohtimaan asiaa omien muutosjohtamiseen liittyvien heikkouksien kautta, jotta mietinnästä päästiin eteenpäin.

Jokainen esimiehistä nosti haastattelun aikana esiin sen, että esimiestyöhön opitaan tekemällä. Tuen tarvetta pohtiessaan neljä esimiestä nostivat saman näkökulman esiin ja mainitsivat siitä, että toki johtajakoulutukset ovat hyviä, mutta niissä tulisi mennä vielä syvemmälle konkreettiseen tasolle. Jos koulutuksessa mainitaan esimerkkinä luottamuksellisen ilmapiiirin luominen osana muutosjohtamista, niin esimerkissäkään pitäisi mennä syvemmälle ja jopa yksilön tasolle. Mikä on kunkin esimiehen oma kokemus luottamuksesta alaisten kanssa ja miten juuri tämä esimies voisi parantaa tilannetta. Haastateltava 5 totesi, että usein johtamisessa auttavat ihan pienet jutut esimerkiksi sanat tai teot konfliktitilanteissa, miten niistä pääsisi helpommin eteenpäin. Tällaisiin konkreettisiin tilanteisiin toivottaisiin tukea ja pieniä vinkkejä. Haastateltava 3 kokee, että sellainen johtamisvalmentaja olisi hyvä, jolle kukin esimies voisi varata aikoja tarvittaessa haasteita kohdatessaan. Tällöin hän saisi tukea tilanteeseen, mutta joutuisi samalla itse ratkaisemaan ongelman valmentajan avulla. Tärkeintä tuessa olisi se, että esimiehet uskaltaisivat avautua peloistaan ja uskaltaisivat ottaa yhteyttä esimerkiksi virheen tehdessään.

Kaksi haastateltavaa toivat esiin sen, että sillä on suuri merkitys, miten isompaa muutosta lähdetään viemään eteenpäin ylhäältä. Tähän liittyen muutoksen tavoitteen ja perustelujen olisi hyvä lähteä mahdollisimman avoimena heti ylhäältä liikkeelle. Toinen näistä haastateltavista pohti tässäkin tilanteessa sitä, että nytkin tarvittaisiin konkreettisempaa tietoa siitä, että mitä muutosta nyt johdetaan. Eli mikä on se konkreettinen muutos, mitä ihmisissä halutaan tällä hetkellä saada aikaan, kun yritys X on suurien muutosprojektien ympäröimä?

Haastateltava 6 pohti pitkään tuen tarvetta ja totesi ensin, että ei hänellä tule tähän mitään selkeää tuen tarvetta mieleen. Hän nosti kuitenkin esiin haasteen, jonka kanssa hän painiskelee joidenkin muutoksien kanssa. Joitain muutoksia ei voi seurata olemassa olevilla mittareilla ja tällöin yleensä onnistumista mitataan palautekyselyillä. Hän pohti sitä, että onko jotain muita keinoja, joilla mitata muutoksen onnistumista, jos muutos on sellainen, joka ei ole selkeästi mitattavissa.

## 6 Pohdinta ja johtopäätökset

Tässä luvussa esitellään tutkimustulosten yhteenveto ja johtopäätökset. Eli tarkoituksena on käydä läpi tietoperustan ja tutkimustulosten välistä suhdetta sekä tuoda esiin omaa pohdintaa. Teoreettisessa viitekehyksessä on perehdytty esimiestyön ja muutosjohtajuuden kirjallisuuteen. Johtopäätöksiin perustuen olen muodostanut jatkotutkimusehdotukset toimeksiantajayritykselle. Tässä luvussa käydään läpi myös opinnäytetyön tutkimuksen luotettavuutta eli reliabiliteettia ja validiteettia. Viimeisenä osiona käydään läpi opinnäytetyöntekijän omaa arviota opinnäytetyöstä kokonaisuudessaan ja arvioidaan omaa oppimista.

### 6.1 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa esimiesten kokemuksia omasta muutosjohtamiskyvykkyydestä. Lisäksi tässä opinnäytetyössä pyrittiin selvittämään alaongelmia, joita on käyty läpi alaotsikoittain luvussa viisi. Teemahaastatteluista saatiin esimiesten subjektiivisia ajatuksia ja kokemuksia heidän muutoskyvykkyydestään, muutosjohtamistapojen hyödyntämisestä ja muutosjohtamisen onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä. Tutkimustuloksissa pääongelmaan ”Millaiseksi yrityksen X esimiehet kokevat oman muutosjohtamiskyvykkyytensä?” saatiin suhteellisen syvällisesti tietoa yrityksen esimiesten muutosjohtamiskyvykkyyden nykytilasta.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys lähti liikkeelle esimiesosaamisesta, hyvän esimiehen ominaisuuksista ja muutoskyvykkyydestä. Teoreettisessa viitekehyksessäkin esiintunut Korhosen ja Bergmanin (2019, 169, 173) ajatus siitä, että hyvä esimies ei koskaan koe olevansa valmis, kasvaa kokemuksien kautta ja näkee kehityskohteita, näkyi myös tutkimustuloksissa. Jokainen haastateltava koki kokemuksen ja tekemällä oppimisen olevan suuria tekijöitä muutosjohtamisessa kehittymisen kannalta. Muutoskyvykkyyden teoreettinen viitekehys tukee esimiesten kokemusta siitä, että he ovat itse muutoskyvykkäitä henkilöitä. Esimiehet puhuivat siitäkin, kuinka heidän tiiminsä henkilöt ovat hyvin itseohjautuvia, pitävät osallistamisesta ja vastuusta. Näin ollen esimiehet ovat tutkimustulosten perusteella saaneet luotua myös tiimeistään muutoskyvykkäitä, joka on hyvä lähtökohta muutosjohtamisessa onnistumiselle teoreettisen viitekehystenkin perusteella.

Edellä mainittua kantaa kuitenkin hieman horjuttaa yksi tutkimustulosten perusteella ilmevä puute koskien toteutuskelpoisen muutoksen suunnitteluvaihetta. Muutoksen toteutuksen suunnittelun tärkeys nousi kuitenkin esiin teoriapohjan useissa eri kohdissa, mutta haastatteluissa kokonaisvaltaisen muutoksen läpiviennin suunnittelu ei noussut esiin nimellisesti kertaakaan. Millerin (2016, 30) mukaan toteutuskelpoisen suunnitelman

laatiminen ja analysointi muutoksen vaikutuksesta ihmisiin ovat avaintekijöitä yksilön muutokkyvykkyyden rakentamiseen. Nämä ovat selvästi välineitä ihmisen tukemiseen muutoksen keskellä. Tutkimustuloksissa nousee kuitenkin esiin yksilökohtainen ajattelu, mikä osin tukee sitä, että myös tukea annetaan yksilökohtaisesti. Esiin ei nostettu kuitenkaan selvää kokemusta suunnitteluvaiheen tärkeydestä muutosjohtamisessa.

Opinnäytetyön luku kolme tuo esiin esimiesten muutosjohtajuutta kokonaisuutena. Kun luku kaksi käy läpi, ilmenee lähes jokaisessa kappaleessa ihmisen johtamisen merkitys muutoksen keskellä. Muutoksen syiden, tarkoituksen ja hyödyn viestiminen ovat nimenomaan sen vuoksi tärkeitä, että ihminen ymmärtäisi muutoksen merkityksen (Järvinen 2016, luku 5). Tässä yrityksen X esimiehet ovat täysin samoilla linjoilla. Tutkittavat kuvasivat muutosjohtajuutensa onnistumista esimiesuransa aikana omia kokemuksia avaamalla. Jokainen tunnisti sekä onnistuneeseen että jollain tavalla epäonnistuneeseen muutosjohtamiseen vaikuttavia tekijöitä. Epäonnistumiseen johtaneen muutosjohtamisen tekijöiksi tunnistettiin taustatiedon puuttuminen, avoimuuden puuttuminen viestinnästä tai muutoin viestinnän vähyys sekä se, että esimies on itse toiminut muutoksen suunnittelijana, aloittajana ja lopettajana ilman osallistamista, tunteiden huomioimista ja seuranta. Onnistunut muutos taas sisälsi avointa viestintää ja vuorovaikutusta, osallistamista, perustelua ja seuranta. Tässä teoreettinen viitekehys vahvistaa käsitystä siitä, että esimiesten kokemukset ja ajatukset muutosjohtamisen onnistumiseen ja epäonnistumiseen vaikuttavista tekijöistä ovat linjassa teoriapohjan kanssa.

Teoreettisessa viitekehyksessä tuotiin esiin myös Kotterin (1996, 21) kahdeksan vaiheen malli muutosjohtamiseen. Kaikki vaiheet nousivat esiin haastattelujen aikana, mutta eivät jokaisessa haastattelussa. Osa esimiehistä nosti esiin riskien tunnistamisen ja sen tärkeyden, että riskit myös kannattaa nostaa esiin muutoksen alkuvaiheessa. Yksi henkilö puhui muutostiimin hyvyydestä, mikä oli muodostettu yritysoston yhteydessä muutosprojektin toteuttamiseksi. Nimenomaisesti tavoitteen asettelusta puhuttiin yllättävän vähän. Kuitenkin jokainen tutkittava nosti esiin perustelujen tärkeyden, mikä usein viittaa myös tavoitetilan perusteluun. Haastattelujen perusteella voidaan kuitenkin todeta, että tavoitteen laatiminen ja sen selkeä viestiminen sekä konkretisointi voisivat olla selkeänä kehityskohtena yrityksen X esimiesten muutosjohtajuudessa. Teoreettisessa viitekehyksessä nousi kuitenkin usein Kotterin mallin lisäksi esiin se, että muutoksen tarkoitus ja tavoitteiden tärkeys auttavat työntekijöitä ymmärtämään sekä muutoksen että heidän oman työnsä merkityksen.

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että viestintä ja vuorovaikutus olivat tutkittavien mielestä tärkein osa-alue muutoksen johtamisessa, koska haastatteluissa nousi jatkuvasti



esiin keskustelemisen, kuuntelemisen, viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitys. Kotterin (1996, 88–90) mukaan muutosjohtamisvaiheiden osalta viestinnän ja vuorovaikutuksen vaihe on aikaa vievin. Myös mallin viimeisistä neljästä vaiheesta oli käytännön kokemusta, koska myös nämä nousivat esiin haastatteluissa. Muutoksen käytännön läpiviennistä oli selvästi hajontaa esimiesten roolista kunkin tutkittavan osalta. Osa oli selvästi itse suunnittelemassa käytännön koulutusta ja toteutusta, kun taas toinen koordinoi vastuun täysin alaisilleen. Positiivisen palautteen antaminen ja onnistumisten nostot otettiin esiin lähes jokaisen tutkittavan toimesta. Muutoksen vakiinnuttamisen esimiehet nostivat esiin tilanteen seurannalla ja lähinnä sillä, että muutoksen tilannetta käydään läpi aina yhteisissä läpikäynneissä vuorovaikutuksessa.

Näkisin, että selkeä ero esimiesten kokemusten ja Kotterin (1996, 21) muutosjohtamisen mallin välillä on vastuun antaminen alaisille paljon aiemmin, kuin vasta muutoksen vakiinnuttamisvaiheessa seitsemän. Tutkittavien mukaan alaiset otetaan mukaan muutoksen läpivientiin muutoksesta riippuen mahdollisesti jo vaiheessa kolme tai viimeistään vaiheessa viisi. Tuloksista voidaan havaita, että tutkittavat näkevät ihmisten tunteiden ja yksilöllisyyden myös yhdeksi merkityksellisimmistä osista muutosjohtamista, mikä tukee täysin teoreettisen viitekehyksen alalukua 2.7. Itse aloin pohtimaan tätä muutostiimiä, jonka tulisi sisältää vain vaikutusvaltaisia johtohenkilöitä (Kotter 1996, 57). Ovatko vain johtajat aina parhaita henkilöitä suunnittelemaan muutoksen visiota ja toteutusta? Voisiko työntekijöitä ottaa muutoksen toteutuksen ja vision suunnitteluun osittain mukaan, jolloin heitä saataisiin muutokseen mukaan jo heti alkuvaiheissa? Toki on selvää, että vision suunnitteluun tarvitaan myös syvällisempää tietoa yrityksen taloudellisesta tilanteesta ja markkinoista ylipäätään. Olen kuitenkin sitä mieltä, että työntekijöillä voisi olla jo heti alkuvaiheeseen paljon annettavaa ja tämä auttaisi johtoa henkilöstön muutokseen sitouttamisessa.

Opinnäytetyön luvussa kolme kuvattiin opinnäytetyöhön valittujen muutosjohtamistapojen teoreettista viitekehystä. Osaamisen johtamisesta nostettiin esiin kaksi näkökulmaa. Perinteisempi näkökulma on tavoitteiden asettelusta tuloksen arviointiin kulkeva osaamisen johtamisprosessi. (Hyppänen 2013, luku 4; Ojala 2008, 87.) Toinen näkökulma taas on jatkuvan, eli ketterän oppimisen johtamisprosessi. (Ojala 2018, luku 1, luku 9.) Myös osallistamisen merkitys nostettiin esiin osaamisen johtamisen teoriapohjassa. Tutkimustuloksien perusteella osaamisesta keskustellaan jatkuvasti ja koulutuksia järjestetään sekä toimintatapamuutosten että osaamispuutteiden ilmenemisen yhteydessä. Näin ollen voidaan todeta, että kyseessä on enemmänkin ketterän oppimisen johtamisprosessi verrattuna perinteisempään osaamisenjohtamisprosessiin. Haastatteluissa ei noussut esiin teoreettisen viitekehyksen tavoin tavoitteen asetantaa osaamisen johtamisen eikä innostavan johtami-

sen yhteydessä. Yleisellä tasolla puhuttiin kuitenkin siitä, että työntekijöiden henkilökohtaisista uratavoitteista keskustellaan ja heitä tuetaan uralla etenemisessä. Tavoitteellisuus tuo kuitenkin ihmiselle raamit, joihin pitää päästä, jolloin myös työntekijä pysyy tilanteesansa ajan tasalla. Sekin toki varmasti riippuu ihmisestä, kuka haluaa ja tarvitsee selkeän tavoitteen kehittymiselleen ja kuka pystyy jatkuvaan ketterään oppimiseen.

Tutkimustuloksissa positiivisuuden viljely nousi yhdeksi innostavan johtamisen avaintekijöistä tutkittavien subjektiivisten kokemusten perusteella. Positiivinen vuoro vaikutus nousi myös teoreettisessa viitekehyksessä innostavan johtamisen pohjaksi. Tutkittavat nostivat esiin eri tapoja positiivisuuden viljelyyn ja näitä olivat kannustus, kiittäminen, positiivinen palaute ja esimiehen oma innostuminen. Tutkimuksessa ei syvennytty kuitenkaan tarkemmalle tasolle positiivisuuden viljelemisen osalta. Teoreettisessa viitekehyksessä nostettiin esiin se, että kiittämisen ja positiivisen palautteen tulisi kohdistua johonkin konkreettiseen asiaan, ettei esimerkiksi kiittämisestä tule merkityksetöntä. Myös työntekijälle merkityksellisyuden kokemus yhdistettiin osaksi innostavaa johtamista sekä teoreettisessa viitekehyksessä että tutkimustuloksissa. Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että esimiehet kokivat innostavan johtamisen kuuluvan omiin muutosjohtamistapoihin ja innostavan johtamisen katsottiin olevan yksi tekijä muutosjohtamisessa onnistumiseen.

Esimerkillä johtamisen osalta voidaan todeta, että suurin osa esimiehistä ymmärtää esimerkiksi johtamisen voiman ja he käyttävät kyseistä johtamistapaa tiedostetusti joissain asioissa. Haastattelijana kysyin osalta haastateltavista, kokevatko he johtavansa esimerkiksi myös tiedostamattomasti. Tämä aiheutti tutkittavien pohdintaa siitä, että onkohan tällaista tiedostamatonta esimerkiksi johtamista ja lähes jokainen päätyi siihen, että toki tällaista varmasti on, mutta nimenomaisesti tätä ei tunnistettu, eikä tiedostamattomasta esimerkiksi johtamisesta saatu yhtään selkeitä kokemuksia esiin. Näin ollen voidaan myös todeta, että esimerkiksi johtamisen kokonaisuus ei ole täysin esimiesten tiedossa, koska teoreettisen viitekehysten mukaan myös yleisellä asenteella, vireellä ja toiminnalla on vaikutusta alaisiin.

Muutosvastarinnan osalta kävi ilmi, että tutkittavat ovat kokeneet aiemmin muutosvastarintaa enemmänkin, mutta nykyään se on hyvin vähäistä tai sellaista ei koeta juuri lainkaan. Tutkittavat ovat löytäneet kokemuksiansa pohjalta muutosjohtamisen tekijöitä, joilla muutosvastarintaa saadaan vähennettyä. Jokainen tutkittava myös koki puuttuvansa muutosvastarintaan tai työntekijän epävarmuuteen välittömästi keskustellen ja kysyen. Tämä on myös linjassa teoreettisen viitekehysten kanssa, joka tukee myös ajatusta siitä, että esimiehet kohtaavat muutosvastarinnan rohkeasti.

Osa tutkittavista kuitenkin koki kuitenkin konfliktitilanteet ja tunteiden riittävän käsittelemisen ja huomioimisen omina kehityskohteinaan muutosjohtamisessa. Rakentavan palautteen antaminen ei myöskään noussut vahvasti esiin tutkimustuloksissa. Korhosen ja Bergmanin (2019, 169) mukaan johtajan tulisi ymmärtää ihmisen tarvitsevan myös rakentavaa palautetta kehittyäkseen. Uskoisin, että nämä ovat muutosjohtamisessa esimiehelle vaikeita painiskelun aiheita positiivisuuden viljelyn ja rakentavan palautteen antamisen välillä. Ajatellaanko niin, että rakentava palaute otetaan vastaan negatiivisesti? Lisäksi positiivisen palautteen ja kiitoksen pohjana pitäisi olla joku yksilöity konkreettinen asia, etteivät kiitokset menetä merkitystä. Nämä haasteet kuvastavat hyvin myös omaa ajatustani muutosjohtamisesta tämän tutkimuksen perusteella. On hyvä, että on teoreettiset raamit sille, mitkä tekijät auttavat muutoksen onnistumisessa, mutta kuten esimiehet totesivat, lopulta kokemukset kasvattavat ja opettavat. Muutosjohtamisen yhteydessä tulee varmasti tilanteita vastaan, joissa esimies huomaa toimineensa jotenkin väärin ja tämä aiheuttaa negatiivista tunnetta alaisissa. Ja miten esimies voisi aina tietää parhaimman tavan tasapainoilla omien vastuiden ja toisaalta työntekijöille annettavien vastuiden kanssa muutostilanteissa? Kukaan ei ole täydellinen eikä valmis muutosjohtaja.

Esimiehen tulee olla hyvin montaa eri asiaa, mutta onhan työntekijälläkin vastuu omasta kehittymisestään ja omasta käytöksestään. Jäin itsekin pohtimaan tätä aihetta. Kuinka paljon on sellaisia tilanteita, että työntekijä ei ota mitään vastuuta toiminnastaan ja kaikki kaatuu esimiehen harteille muutostilanteessa, vaikka esimies olisi pyrkinyt ottamaan huomioon parhain mahdollisin keinoin työntekijöiden tunteet ja muutoksen oikeellisen läpiviennin? Tutkittavista vain yksi henkilö nosti esiin esimiehen hyvinvoinnin ja sen, että myös omat rajat on hyvä tunnistaa ja nostaa esiin, mikäli tarvetta. Huomasin myös teoreettista viitekehystä kasatessani, että vain Pirisen (2014, luku 5) teoksessa otettiin esiin esimieheen kohdistuvat paineet ja esimiehen mahdollinen työhyvinvoinnin järkkäminen. Muutostilanteissa esimiehille tulee vastaan ikäviä tilanteita kuten irtisanomisasia. Vaikka kuinka olisi positiivinen henkilö, niin varmasti irtisanomistilanteet ovat inhottavia esimiehettä. Esimerkiksi YT-neuvottelujen yhteydessä usein esimiehet ovat alaisen tukena, mutta tärkeää olisi myös, että esimiehet saavat tukea, koska he ovat todella suuren paineen alla.

Teoreettisessa viitekehyksessä jotkin asiat kumoavat toisensa. Aloin pohtimaan asioiden yhteyttä. Esimies vaikuttaa parhaiten tunteisiin, kun hän keskustelelee avoimesti tunteistaan, mutta toisaalta pahoja päiviä ei kannattaisi näyttää alaisilleen. Esimies myös johtaa esimerkillä ja usein hänestä näkyy läpi, mikäli hän teeskentelee tai esittää. Onhan näiden edellä mainittujen asioiden yhdistäminen täysin mahdotonta. Avoin esimies näyttäisi alaisilleen myös epätoivon tunteet ja huonot päivät, mutta sitten hän voi tartuttaa negatiivista

tunnetta esimerkiksi alaisilleen. Ja jotenkin teoreettisen viitekehyksen kokonaisuudesta jää sellainen tunne, että esimiehen tulisi miettiä jokaista elettään, viestiään ja keskusteluun todella tarkasti, mutta eihän se ole mahdollista päivittäisessä työelämässä. Välillä on pakko toimia nopeasti ja suunnitella viestintää ihan pienen hetken sisällä ja esimiehen henkilökohtaisessa elämässä on varmasti huonoja kausia, kuten jokaisen ihmisen elämässä. Näiden asioiden kanssa tasapainottelu on varmasti hankalaa, mutta uskon, että tähänkin oppii tekemällä ja omien arvojen kautta kukin esimies toimii lopulta omalla tavallaan.

Pääongelmaan vastausta on avattu tarkemmin tässä kappaleessa. Yhtenä merkittävimmistä haastattelukysymyksistä oli ainoa osittain määrällinen kysymys siitä, miten esimiehet arvioisivat oman muutosjohtamisen onnistumisen kouluarvosanoin. Vielä yhteenvedon totean, että sekä kouluarvosanan että koko haastattelussa esiin tuotujen muutosjohtamiskokemusten ja -taitojen perusteella voidaan todeta esimiesten kokevan oman muutosjohtamiskyvykkyytensä olevan hyvällä tasolla. On myös hyvä, että esimiehet eivät koe olevansa täysin valmiita, koska yksi hyvän muutoskyvykkyyden tekijöistä on se, että henkilö näkee jatkuvasti mahdollisuuksia kehittymiseen. Tutkimustuloksista ja johtopäätöksistä nousi myös esiin nostettavia kehityskohteita, jotka ovat muutoksen toteutuskelpoiseen suunnitelmaan huomion kiinnittäminen, rakentavan palautteen antaminen ja tavoitteiden asettamisen varmistaminen.

## **6.2 Jatkotutkimusehdotukset**

Tämän opinnäytetyön tutkimus havainnollisti ja kuvaili esimiesten kokemuksia omasta muutosjohtamiskyvykkyyden nykytilasta. Tutkimuksen perusteella voitiin nostaa tutkittavien välillä esiintyviä yhtäläisyyksiä, eroavuuksia ja kokemusten yhteyttä teoreettiseen viitekehykseen. Kuitenkin muutosjohtamisen onnistumisesta ja esimiesten muutosjohtamiskyvykkyydestä voisi saada vielä laajemman käsityksen, kun tutkimus laajennettaisiin koko yrityksen tasolle. Otanta voisi olla kattavampi ja tutkittaviin voisi sisällyttää myös alaisten kokemuksia. Jatkotutkimukseen voisi ottaa myös kvalitatiivisen osion, jotta otantaa saataisiin kasvatettua helposti laajemmaksi. Tämän lisäksi tutkimustulosta syventämään voisi pitää teemahaastatteluja joillekin esimiehille ja heidän alaisilleen. Näin saataisiin syvällisemmin tutkimustietoa esimiesten oman kokemuksen yhteydestä alaisten kokemuksiin.

Muutosjohtaminen terminä oli myös haastava tutkittaville, kun nykytyöelämässä muutoksia tapahtuu jatkuvasti, eikä tätä tutkimusta rajattu minkään tietyn muutoksen johtamiseen. Näin ollen toinen jatkotutkimusehdotukseni olisi rajatumpi muutosjohtamistutkimus johonkin tiettyyn, esimerkiksi seuraavaan tulevaan muutosprojektiin. Tutkimuksessa voisi

haastatella esimiehiä ennen projektin alkamista, projektin aikana ja projektin päätyttyä. Tällöin saataisiin selkeä rajattu kokonaisuus, joka olisi selkeämpi myös haastateltavien näkökulmasta. Tällaista tutkimusta tehdessä haastateltavat olisivat juuri toimimassa tai toimineet muutosprojektissa, jolloin esimerkiksi muutosjohtamisessa onnistumiset ja epäonnistumiset olisivat selkeänä mielessä.

Minä kiinnostuin todella paljon tästä esimerkillä johtamisen teemasta opinnäytetyötä tehdessä. Tämä aihe ei ole noussut opiskelujeni aikana pinnalle, joten en ole oikeastaan ajatellut tätä itse tietoisesti lainkaan. Nyt, kun teoriaan perehtyi, tuli itsellekin mieleen tilanteita, joissa esimerkillä voisi johtaa selkeämmin ja tietoisemmin. Lisäksi haastoin osaa tutkittavista, jotka kokivat johtavansa esimerkillä, pohtimaan esimerkillä johtamisen tietoista ja tiedostamatonta puolta. Tämä laitto tutkittavat pohtimaan ja minulle jäi sellainen tunne, että tiedostamatonta esimerkillä johtamista ei ole juurikaan pohdittu aiemmin. Näin ollen viimeinen jatkotutkimusehdotukseni koskee tätä aihetta. Näkisin mielenkiintoisena tutkimuksen aiheena alaisten näkemykset esimerkillä johtamisen voimasta. Esimerkiksi tutkimus esimiesten käyttäytymisestä / toiminnasta suhteessa alaisen toimintaan. Voiko esimiehen toiminta vaikuttaa heijastusvaikutuksena alaisen toimintaan sekä positiivisessa että negatiivisessa merkityksessä ja miten se konkreettisesti ilmenee?

Pohdin edellisessä alaluvussa esimiehen hyvinvoinnin tärkeyttä ja sitä, kuinka se nousi esiin vain kerran teoreettista viitekehystä kasatessani. Haastateltavista osa kertoivat toimineensa esimiestyössä YT-prosessien läpivienneissä. Yksi haastateltavista nosti esiin esimiesten hyvinvoinnin tärkeyden. Näin ollen olisi mielenkiintoista tutkia esimiehen hyvinvoinnin vaikutusta muutoksen läpivientiin. Tästä esimiesten hyvinvoinnin näkökulmasta voisi syventyä useaan eri aihealueeseen. Voitaisiin tutkia kvalitatiivisena tutkimuksena esimiehen kokemuksia omasta hyvinvoinnistaan laajan muutosprojektin keskellä. Etenkin, kun kyseessä on paljon paineita kasaava YT-prosessi tai muu vastaava muutostilanne. Toisena vaihtoehtona voisi tutkia laajemmalla otoksella kvantitatiivisena tutkimuksena esimiesten hyvinvoinnin vaikutusta muutosjohtamiseen.

### **6.3 Tutkimuksen luotettavuus**

Usein tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan validiteetin ja reliabiliteetin perusteella. Validiteetti kuvaa sitä, että tutkimuksessa on todella tutkittu sitä ilmiötä, jota on ollut tarkoitus tutkia. Reliabiliteetti kuvaa tutkimustulosten toistettavuutta. Reliabiliteettia voisi mitata esimerkiksi toisella tutkijalla. Pääsisikö hän samaan tulokseen? Tutkimuksen validiteetin ja reliabiliteetin arviointia on kritisoitu laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioimisessa,

koska käsitteet ovat muodostuneet kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 6; Eskola & Suoranta 1998, 211–212.)

Laadullisessa tutkimuksessa validiteettia voidaan arvioida esimerkiksi kahden osa-alueen kautta. Toinen näistä on se, että haastattelun kautta saatuja tietoja verrataan luotettaviin lähteisiin ja kun näin saavutetaan yhtäläisyyksiä, voidaan katsoa tutkijan tulkinnan saavan vahvistusta tutkimuksen oikeellisuuteen. Lähteiden luotettavuus on tässä myös tärkeää ottaa huomioon. Toinen osa-alue on osoittaa vastaavuus tutkijan ja tutkittavan tulkintojen välillä. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 189.) Tämän opinnäytetyön johtopäätöksissä on käyty läpi tietoperustan ja tutkimustulosten välistä suhdetta, johon tehdyt johtopäätökset on perusteltu. Tutkija ei ole jälkikäteen varmistanut tulkintojen vastaavuutta tutkittujen tulkintojen kanssa, mutta tutkija hyödynsi haastatteluissa yhteenvetoa, jos haastateltavien vastaukset rönsyilivät kokemuksista kertoen useisiin eri aiheisiin. Tällä varmistettiin vielä, että tutkija ymmärsi haastateltavan kannan juuri niin kuin haastateltava oli sen tarkoittanut. Tällä saatiin jo aineiston keruuvaiheessa varmistettua tulkintojen oikeellisuutta.

Reliabiliteetti laadullisessa tutkimuksessa koskee enemmänkin tutkijan toimintaa. Tutkimusten reliabiliteettia, joiden tutkimusmenetelmänä toimii haastattelu, voidaan tavoitella hyvän haastattelurungon laatimisella. Jos tutkija on etukäteen miettinyt teemoja ja pohtinut, miten saatua tietoa voidaan syventää lisäkysymyksillä, on haastattelun laatu parempaa. Laatua parantaa myös mahdollisimman pikainen litterointi haastattelun päätyttyä. Jos kunkin haastattelun litteroinnissa käytetään samaa tyyliä, parantaa tämä luotettavuutta. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 184–185, 189.) Tämän opinnäytetyön empiirisessä osiossa teemahaastattelu laadittiin etukäteen teoreettisen viitekehyksen teemojen perusteella. Myös haastattelurunko ja peittomatriisi tarkistutettiin Haaga-Helian järjestämässä tutkimuspajassa. Tutkimuspajan palaute oli kiitettävää, joka vahvisti tutkijan oman kokemuksen hyvästä suunnittelusta. Litteroinnit tehtiin joko haastattelupäivänä tai siitä seuraavana päivänä. Litterointi tehtiin täysin samalla tyylillä jokaisen haastateltavan kohdalla. Myös litteroitu teksti käytiin läpi samanarvoisesti ja aineisto koodattiin johdonmukaisesti.

Reliabiliteettia laadullisessa tutkimuksessa voidaan arvioida myös aineiston merkittävyyden, riittävyyden, kattavuuden, arvioitavuuden ja toistettavuuden kautta. (Eskola & Suoranta 1998, 215–217.) Tämän tutkimuksen tuloksen yleistettävyyden ja luotettavuuden osalta on otettava huomioon otoksen koko, joka koskee aineiston merkittävyyttä, riittävyyttä, kattavuutta, arvioitavuutta ja toistettavuutta. On selvää, että otos on pieni, koska muutosjohtamisvalmennukseen on osallistumassa noin sata esimiestä ja tutkimuksessa on tutkittu vain kuuden esimiehen kokemuksia. Näin ollen tutkimus ei ole yleistettävissä koko yrityksen esimiesten tasolle, vaan kyseessä on tarkastelu yksittäisten esimiesten

subjektiivisista kokemuksista koskien muutosjohtajuutta. Kuitenkin haastatteluissa ilmeni selvästi toistoa vastauksien sisällöissä, mikä parantaa tutkimuksen luotettavuutta ja yleistettävyyttä.

#### **6.4 Oman oppimisen arviointi**

Koen, että opinnäytetyö on onnistunut kokonaisuus. Aihe oli minulle todella mielekäs, koska olin innostunut tästä aiheesta jo suuntautumisopintojen aikana. Koen, että minulle oli etua siitä, että olin jo opiskeluissa saanut yleiskuvaa muutosjohtamisen kokonaisuudesta. Tällöin toimeksiantajan kanssa oli helppoa ja nopeaa suunnitella kokonaisuutta ja hahmotin hyvin nopeasti muutosjohtamisen kokonaisuuden rajauksen opinnäytetyöhöni. Pidän ihmisten kanssa keskustelusta ja koen mielenkiintoiseksi ihmisten kokemusten ja ajatusten kuuntelun. Näin ollen teemahaastattelut olivat minulle todella mieleisiä ja mielestäni sain todella hyvän määrän tutkimusdataa suhteellisen pitkien haastattelujen kautta. Opin myös haastattelijana fasilitoimaan haastateltavaa oikeisiin suuntiin tarvittaessa ja koen, että olin haastattelijana neutraali, enkä johdatellut haastateltavia vastaamaan kysymyksiin tietyllä tavalla.

Aikataulun olin suunnitellut hyvin tiukaksi, mikä aiheutti stressiä opinnäytetyön tekemisestä. Olen opiskellut työn ohessa koko opinnot, jolloin itseohjautuvuus ja ajankäytön suunnittelu ovat olleet vahvuuksiani ja ne olivat valttikorttejani tämänkin opinnäytetyön aikataulutuksen osalta. Ja sain kuitenkin opinnäytetyön tehtyä suunnitelmani mukaisesti tiukassa aikataulussa. Tämä kasvatti uskoa itseeni ja siihen, että kaikkeen pystyy, kun vaan päättää ja tekee. Ennen opinnäytetyön tekemistä tiedonhakutaitoni eivät olleet näin hyvällä tasolla. Olen kokenut luotettavien lähteiden etsimisen haastavaksi ennen opinnäytetyön tekemistä, joten koen tiedonhakutaitojeni kehittyneen opinnäytetyön tekemisen kautta. Tähän suurimpana tekijänä oli Haaga-Helian tiedonhaun ohjaukseen hakeutuminen, jota ohjaajani suositteli. Yksi selkeä opittu tai oivallettu asia opinnäytetyötä tehdessä oli taukojen merkityksellisyys. Aika ajoin tuli hetkiä, jolloin työ ei edennyt lainkaan pariin tuntiin. Alussa tein sen virheen, että silti yritin vain mietiskellä ja jatkaa. Keskvaiheilla pidin sellaisen päivän, että tein opinnäytetyötä vain pari tuntia ja loput päivästä tein jotain mielekästä. Siitä seuraavana päivänä olinkin yllättävän tehokas, minkä jälkeen aloin pitää taukoja useammin.

Olin etukäteen ajatellut, että työläin ja vaikein vaihe opinnäytetyön tekemisessä on teoreettisen viitekehyksen kasaaminen, mutta jälkikäteen mietittynä haastavimmaksi ja aikaa vievimmäksi vaiheeksi koin empiirisen osuuden kasaamisen. Pitkien haastattelujen litteointi vei aikaa ja oli aika puuduttavaa. Lisäksi sekä tutkimustulosten että johtopäätösten

kasaamisen ja kirjoittamisen aloitus oli minulle hankalaa. Kokonaiskuvan muodostaminen omassa päässä vei paljon enemmän aikaa, kun olin ajatellut. Teoreettinen viitekehys taas oli nopeasti kasassa, kun otti vaan lähteen esiin ja alkoi lukemaan ja referoimaan. Ehkä tämän osalta voidaan todeta, että minulle helpompaa on olemassa olevan tiedon etsiminen, relevantin tiedon löytäminen ja sen referoiminen verraten oman tekstin luomisprosessiin. Kuitenkin selvästi mielenkiintoisempaa oli käydä läpi kerättyä tutkimusdataa ja esimiesten kokemuksia.

Teoreettisen viitekehysten kasaaminen opetti minulle paljon muutosjohtamisen kokonaisuudesta. Aina, kun uuteen aiheeseen siirryin, laitoin merkille, että samat teemat toistuvat jatkuvasti. Huomasin, että muutosjohtamistavat toistuivat jo luvussa kaksi hyvin vahvasti, vaikka niihin syvennyttiin vasta luvussa kolme. Muutosjohtamistavat toistuivat myös eri teemojen sisällä luvussa kolme ja selvästi luvun kaksi teemat nousivat esiin myös luvussa kolme. Esimerkiksi innostavassa johtamisessa myös esimerkillä johtamisella on suuri vaikutus. Kun aloin tätä pohtimaan ja peilaamaan omaan työuraani, niin on kyllä ihan totta, että inspiroivimmat ja innostavimmat esimiehet, joiden kanssa itse olen työskennellyt, ovat itse innostuneita ja avoimia. Muutosjohtamisesta kokonaisuudessaan jäi sellainen kuva, että kaikki vaikuttaa kaikkeen ja esimiehellä on valtava rooli muutoksen läpiviennissä. Tämä nosti ehdottomasti arvostustani esimiestyötä tekeville vielä korkeammalle. On niin paljon eri asioita, joita esimiehen tulee ottaa huomioon ja voiko koskaan saavuttaa sellaista tilannetta, että kaikki olisivat tyytyväisiä? Itsekin toivoisin joskus olevani johtavassa asemassa, joten tämä oli hyvä oppimisprosessi myös esimiestyön kokonaisuudesta, jossa muutosjohtaminen näyttelee suurta roolia.

Opinnäytetyöprosessi kokonaisuudessaan opetti minulle tutkimuksen tekemisen kokonaisuuden ja haasteellisuuden. Tämänkin projektin perusteella totean olevani ajankäytöllisesti tehokas ja hyvä aikatauluttaja, koska opinnäytetyöprosessi kulki lähes täydellisesti suunnitellun aikataulun mukaisesti. Pidän myös vastuusta, jolloin minulle sopi hyvin se, että opinnäytetyö tehtiin itsenäisesti. Tämä tuki myös aikatauluun pääsemistä, koska ryhmässä jokainen henkilö ei välttämättä olisi pystynyt sitoutumaan tähän prosessiin minun aikatauluni puitteissa. Stressasin opinnäytetyön tekemistä jo etukäteen pitkän aikaa ja stressi oli koko ajan läsnä opinnäytetyöprosessin ajanakin. Stressinhallinta on näin ollen selkeä kehityskohteeni, jota pitäisi alkaa tietoisesti kehittämään yhtenä itsensä johtamisen osa-alueena. Olen tyytyväinen lopputulokseen ja osoitan työlläni, että pystyn hallita itsenäisesti isoa projektia pysyen tiukassa aikataulussa.



## Lähteet

Aalto-Setälä, P. & Saarinen, M. 2014. Innostus: Myötämanipuloinnin aakkoset. Talentum. Helsinki.

Alahuhta, M., Häikiö, M. & Seppänen, P. 2017. Johtajuus: Kirkas suunta ja ihmisten voima: kokemuksia ja näkemyksiä johtamisesta Koneen ja Nokian vuosilta. Docendo. Jyväskylä.

Alter, S. 2010. LEAD BY EXAMPLE. Journal of Property Management, 75, 5, s. 12.

Dey, I. 1993. Qualitative data analysis: A user-friendly guide for social scientists. Routledge. London.

Dwyer, D. 2007. Lead by Example. Professional Remodeler, 11, 7, s. 17.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Tampere.

Heilmann, P. & Heilmann, J. 2011. Competence management in maintenance: Case - Finnish forest company. Management Research Review, 35, 1, s. 4–13.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press. Helsinki.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. Edita. Helsinki. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513762582>. Luettu 25.4.2021.

Hyvärinen, M., Aho, A. L., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Vastapaino. Tampere. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789517686112>. Luettu 3.5.2021.

Järvinen, P. 2016. Onnistu esimiehenä. Talentum Media Oy. Helsinki. Luettavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-he-  
lia.fi/teos/EABBBXXTBBAED#kohta:ONNISTU\(\(20\)ESIMIEHEN\(\(c4\)\)\(\(20\)-](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-he-<br/>lia.fi/teos/EABBBXXTBBAED#kohta:ONNISTU((20)ESIMIEHEN((c4))((20)-) Luettu: 25.4.2021.

- Koivisto, S. & Ranta, R. 2019. Näin motivoin yhteistyöhön: Ryhmän johtamisen käsikirja. Kauppakamari. Helsinki. Luettavissa: <https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/ammattikirjasto/teos/nain-motivoin-yhteistyohon-2019>. Luettu 25.4.2021.
- Korhonen, H. & Bergman, T. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä: Käsikirja uudistumismatkalle. Alma Talent. Helsinki. Luettavissa: <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/FADBHXDTEB#piste:t3>. Luettu: 24.4.2021.
- Kotter, J. P. 1996. Leading Change, Harward Business review press.
- Lawrence, P. 1986. How to Deal with Resistance to Change. Harvard Business Review, 64, 2, s. 179.
- Leppänen, M. & Rauhala, I. 2012. Johda ihmistä: Psykologiaa johtajille. Talentum. Helsinki. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789521417467>. Luettu: 29.4.2021.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio: Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Tulevaisuusvaliokunta. Helsinki. Luettavissa: [https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj\\_3+2014.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf). Luettu: 29.4.2021
- Martikainen, J. 22.6.2020. Johtaja: Osaatko ja ehditkö reflektoida. Hälsa. Luettavissa: <https://halsa.fi/blog/johtaja-osaatko-ja-ehditko-reflektoida/>. Luettu: 9.5.2021.
- Maxwell, J. C. & Mikkonen, R. 2009. Johtajuuden 21 kiistatonta lainalaisuutta. Päivä. Hämeenlinna.
- Miller, D. & Proctor, A. 2016. Enterprise change management: How to prepare your organization for continuous change. Kogan Page. Philadelphia. Luettavissa: <https://r1.vlereader.com/Reader?ean=9780749473020#>. Luettu: 27.4.2021
- Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen: Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Kauppakamari. Helsinki. Luettavissa: [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/ammattikirjasto/teos/kettera\\_oppiminen](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/ammattikirjasto/teos/kettera_oppiminen). Luettu: 26.4.2021.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOYpro. Helsinki.

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Alma Talent. Helsinki. Luettavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/BABBBXXTBBAED#kohta:ESIMIES\(\(20\)MUUTOKSEN\(\(20\)JOHTAJANA\(\(20\)/piste:b0](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/BABBBXXTBBAED#kohta:ESIMIES((20)MUUTOKSEN((20)JOHTAJANA((20)/piste:b0). Luettu 24.4.2021.

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. WSOYpro. Helsinki. Luettavissa: <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/GAJBHXCTDG#>. Luettu 8.5.2021.

Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. Helsinki. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523456167>. Luettu: 30.4.2021.

Rauhala, I., Heikkilä, A., Leppänen, M. & Heikkilä, A. 2013. Pääasia: Organisaation psykologinen pääoma. Talentum. Helsinki. Luettavissa: [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/FAJBBXXTBBAED#kohta:P\(\(e4\)\(\(e4\)asia\(\(20\)/piste:b4](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/FAJBBXXTBBAED#kohta:P((e4)((e4)asia((20)/piste:b4). Luettu: 20.4.2021.

Ruotsalainen, P. 28.6.2017. Esimies johtaa esimerkillä – halusi tai ei. Nonlinear. Luettavissa: <https://www.nonlinear.fi/esimies-johtaa-esimerkillä-halusi-tai-ei/>. Luettu: 20.4.2021

Rötkin, L. 2015. Terveisiä pomolle. Talentum Media. Helsinki. Luettavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/JAEBFXCTEB#kohta:Esimiesten\(\(20\)merkitys\(\(20\):\(Miksi\(\(20\)esimiehi\(\(e4\)\(\(20\)ylip\(\(e4\)\(\(e4\)t\(\(e4\)\(\(e4\)n\(\(20\)on?\(\(20\)/piste:b172](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/JAEBFXCTEB#kohta:Esimiesten((20)merkitys((20):(Miksi((20)esimiehi((e4)((20)ylip((e4)((e4)t((e4)((e4)n((20)on?((20)/piste:b172). Luettu 27.4.2021.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Edita. Helsinki.

Tiirilä, M. 2016. Innosta onnistumaan - yhdessä! Kauppakamari. Helsinki. Luettavissa: <https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/ammattikirjasto/teos/innosta-onnistumaan-yhdessa>. Luettu: 29.4.2021.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789520400118>. Luettu: 15.5.2021.

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen: Muutosjohtamisen käytännön keinot. Talentum Media. Helsinki. Luettavissa: <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/BABBBXBTAGIDC>. Luettu: 2.5.2021.

## **Liitteet**

### **Liite 1. Teemahaastattelun runko**

#### **Taustatiedot:**

1. Kuinka kauan olet työskennellyt esimiestyössä?
2. Kuinka monta alaista sinulla on tällä hetkellä?

#### **A. Muutosjohtaminen kokonaisuutena**

A1.1: Mitä ymmärrät muutosjohtamisella?

A1.2: Kertoisitko omin sanoin muutosjohtamisosaamisestasi / -kokemuksistasi?

A2: Miten olet kokenut onnistuviasi muutosjohtamisessa asteikolla 4–10? Perustelethan myös kantasi.

A3: Miten käsittelet / kehität omaa muutoskyvykkyyttäsi?

#### **B. Muutosjohtamistavat**

B1: Millä keinoin pyrit innostamaan alaisiasi?

B2.1: Mitä esimerkillä johtaminen sinulle merkitsee?

B2.2: Koetko johtavasi esimerkillä? Mikäli kyllä, miten se käytännössä ilmenee?

B3.1: Miten hyvin koet tiedostavasi alaistesi osaamisen?

B3.2: Mitä keinoja sinulla on alaistesi osaamisen kehittämiseen?

#### **C. Muutosvastarinta**

C1: Millä keinoin käsittelet työntekijöiden epävarmuutta / muutoshaluttomuutta?

C2: Miten toimit, jos havaitset muutosvastarintaa?

#### **D. Tuen tarve**

D1: Jos koet tarvitsevasi tukea muutosjohtamistaitojesi kehittämiseen, millaista tukea koet tarvitsevasi?