



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Alina Arjatsalo

Suorituksen ja muutoksen johtaminen poliisitoiminnan ohjausyksikössä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen

marraskuu 2021

Tekijä(t) Otsikko	Alina Arjatsalo Suorituksen ja muutoksen johtaminen poliisitoiminnan ohjausyksikössä
Sivumäärä Aika	43 sivua + 2 liitettä marraskuu 2021
Tutkinto	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma	Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja	Yliopettaja Anne Perkiö
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää suorituksen ja muutoksen johtamisen toteutumista henkilöstön näkökulmasta. Opinnäytetyö on toteutettu yhteistyössä sisäministeriön poliisiosaston poliisitoiminnan ohjausyksikön kanssa. Työssä haluttiin selvittää, mikä suorituksen ja muutoksen johtamisessa oli onnistunutta ja missä asioissa olisi vielä parannettavaa. Opinnäytetyössä haluttiin myös selvittää, oliko yksikössä tapahtuneilla muutoksilla vaikutusta suorituksen johtamisen eri elementteihin.</p> <p>Opinnäytetyön viitekehyksessä käsiteltiin suorituksen ja muutoksen johtamista. Suorituksen johtamisesta tähän työhön oli rajattu palautteenanto, ohjaava vuorovaikutus ja sparraaminen. Muutosjohtaminen käsitteli muutosta ja sen johtamista sekä muutosprosessia. Muutosjohtamiseen oli yhdistetty yksi työelämän suurimmista muutoksista eli etätyöskentely.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin tapaustutkimuksena ja tutkimusmenetelmänä hyödynnettiin laadullista lähestymistapaa. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua ja aineiston käsittelyyn laadullista sisällönanalyysia. Työssä haastateltiin sekä yksikön esihenkilöä että hänen alaisiaan molempien osapuolien näkökulmien esille tuomiseksi. Viitekehystä hyödynnettiin johtopäätösten tukena.</p> <p>Haastatteluiden tuloksista ilmeni, että henkilöstön näkökulmasta suorituksen ja muutoksen johtaminen oli pitkälti onnistunutta yksikössä. Etätyöskentely oli kuitenkin vaikuttanut osaltaan suorituksen johtamisen eri osa-alueisiin vähentyneen vuorovaikutuksen takia. Haastatteluiden mukaan suurimpana muutoksena yksikössä pidettiin etätyöhön siirtymistä. Opinnäytetyön lopussa on esitelty haastatteluiden perusteella koottuja kehitysehdotuksia siitä, miten suorituksen ja muutoksen johtamista voisi parantaa vielä entisestään.</p>	
Avainsanat	suorituksen johtaminen, muutosjohtaminen, johtaminen, etätyö

Author Title	Alina Arjatsalo Performance and Change management in Police Operations Co-ordination Department
Number of Pages Date	43 pages + 2 appendices November 2021
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organization Development
Instructor	Anne Perkiö, Principal Lecturer
<p>The purpose of this Bachelor's thesis was to find out how Performance management and change management had succeeded from the perspective of the personnel. Thesis was carried out in collaboration with Police Operations Coordination Department of the Ministry of the Interior. The aim of the thesis was to find out what was successful in managing performance and change, and where further improvements could be made. The aim of the thesis was also to find out whether the changes that took place in the unit had an effect on different elements of performance management.</p> <p>The theoretical framework of the thesis dealt with performance and change management. In the performance management, the delimited areas included feedback, guiding interaction, and sparring. Change management focused on change and its management, as well as the change process. One of the biggest changes in working life, i.e. current teleworking, was combined with the topic of change management.</p> <p>The thesis was implemented as a case study, and it utilized qualitative research methods. A semi-structured interview was used as the main data collection method, and qualitative content analysis was used to analyze the interviews. In the semi-structured interviews, both the unit supervisor and his subordinates were interviewed to bring out the perspectives of both parties. The theoretical framework was used to support the conclusions.</p> <p>The results of the thesis revealed that, from the personnel's perspective, the management of performance and change was mainly successful in the unit. However, telework had its impact on the various aspects of performance management due to reduced interaction. According to the interviews, the transition to telework was considered the biggest change in the unit. At the end of the thesis, development proposals based on the interviews were presented with suggestions how the management of performance and change could be further improved.</p>	
Keywords	Performance management, change management, leadership, telework

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn rajaus ja tavoitteet	1
1.2	Opinnäytetyön kohdeorganisaatio	2
1.3	Tutkimusasetelma	5
1.3.1	Tutkimusmenetelmät	5
1.3.2	Aineistonkeruu	6
1.4	Opinnäytetyön rakenne ja viitekehys	8
2	Suorituksen johtaminen	10
2.1	Palautteenanto ja ohjaava vuorovaikutus	13
2.2	Kehityskeskustelut	15
2.3	Sparraaminen	17
3	Muutos ja muutosjohtaminen	18
3.1	Muutosjohtaminen	19
3.2	Muutosprosessi	20
3.3	Etätyöskentely	23
4	Yksikön henkilöstön näkemykset suorituksen ja muutoksen johtamisesta	23
4.1	Esihenkilön haastattelu	24
4.1.1	Suorituksen johtaminen	24
4.1.2	Muutosjohtaminen	26
4.2	Alaisten haastattelu	27
4.2.1	Suorituksen johtaminen	27
4.2.1.1	Palautteenanto	28
4.2.1.2	Ohjaava vuorovaikutus	29
4.2.1.3	Sparraus ja motivaatio	30
4.2.2	Muutosjohtaminen	31
4.2.2.1	Työssä tai yksikössä tapahtuneet muutokset	31
4.2.2.2	Etätyöskentely	32
5	Johtopäätökset	34

5.1	Oma pohdinta: Suorituksen johtaminen	34
5.2	Oma pohdinta: Muutosjohtaminen	38
5.2.1	Kehitysehdotukset	40
5.3	Luotettavuuden arviointi	41
5.4	Tavoitteiden saavuttaminen	42
	Lähteet	44
	Liitteet	
	Liite 1. Haastattelun runko esihenkilölle	
	Liite 2. Haastattelun runko alaisille	

1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä haluttiin selvittää alaisten ja esihenkilön näkemyksiä suorituksen ja muutoksen johtamisen onnistumisesta poliisitoiminnan ohjausyksikössä. Näkemysten selvittämiseen käytettiin puolistrukturoituja haastatteluja. Haastatteluiden tulokset analysointiin laadullisen sisällönanalyysin avulla. Opinnäytetyön aihe muodostui harjoittelu- paikkani seurauksena sekä omasta kiinnostuksestani aihetta kohtaan. Suorituksen ja muutoksen johtaminen on aiheena ajankohtainen, sillä työelämä on jatkuvassa muutoksessa. Suorituksen johtamisen tulisi nykyisellään vasta työelämässä tapahtuvien muutosten luomiin tarpeisiin sekä tarvittaessa taipua kehittyvässä kilpailussa. Suorituksen johtamisessa on elementtejä kuten arviointi- ja kehityskeskustelut, jotka ovat alttiita niin sanotusti väljähtymiselle, mikäli näitä menetelmiä ei päivitetä muutoksen mukana ajan tasalle. (Sydänmaanlakka 2014, 77.) Tätä aihetta on käsitelty paremmin luvussa 2.2. Kehityskeskustelut.

Työelämän yksi suurimmista muutoksista oli, kun keväällä 2020 alkanut koronapandemia laittoi organisaatiot täysin uuden tilanteen eteen. Suomessa siirryttiin valtakunnallisesti etätöihin, jolloin työntekijät siirtyivät toimistoilta työskentelemään etänä. (Haapakoski & Niemelä & Yrjölä 2020, 156–157.) Tämän vuoksi myös poliisitoiminnan ohjausyksikössä siirryttiin etätyöskentelyyn valtakunnallisen laajan etätyöskentelysuosituksen seurauksena. Etätyöskentely ei varsinaisesti ollut uusi asia yksikössä, sillä etäpäiviä oli jo ennen pandemiaa saanut tehdä noin kahdesti viikossa. Tämä oli kuitenkin ensimmäinen kerta, kun työt suoritettiin täysin etänä. Tässä opinnäytetyössä tutustutaan myös siihen, miten suorituksen johtaminen on onnistunut etänä. Opinnäytetyön pääosassa ovat kuitenkin suorituksen johtamisen osa-alueet – palautteenanto, ohjaava vuorovaikutus, sparraaminen sekä muutosjohtaminen.

1.1 Työn rajaus ja tavoitteet

Työn tavoitteena oli selvittää, kuinka suorituksen ja muutoksen johtaminen on toteutunut yksikössä henkilöstön näkökulmasta. Tarkoituksena oli kartoittaa, mitä suorituksen ja muutoksen johtamisen osa-alueita esihenkilö oli hyödyntänyt johtamisessa, ja kuinka onnistuneesti – missä asioissa on onnistuttu ja missä asioissa olisi vielä parantamisen varaa. Opinnäytetyössä haluttiin myös selvittää, mitkä olivat yksikössä tapahtuneita suurimpia muutoksia, ja miten ne olivat osaltaan vaikuttaneet suorituksen johtamisen eri

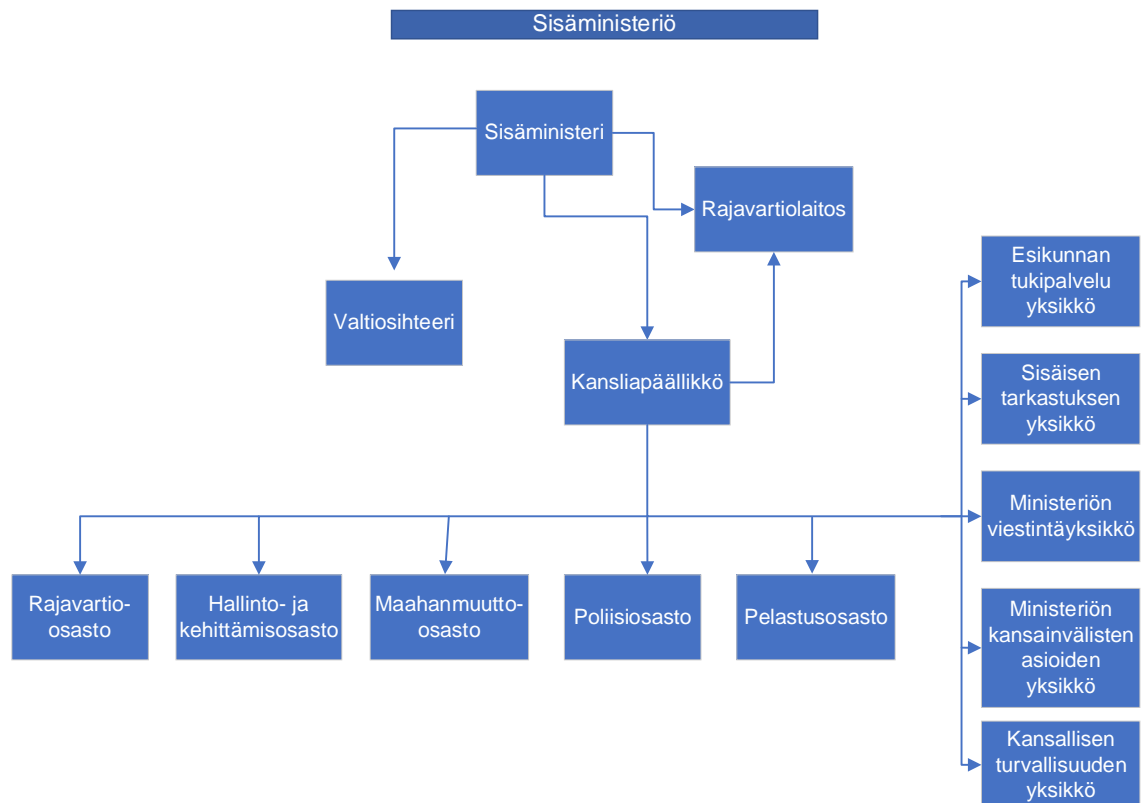
osa-alueisiin. Viitekehyksen ja henkilöstön näkökulmien avulla voitiin arvioida suorituksen ja muutoksen johtamisen onnistumista.

Opinnäytetyössä tarkastelun kohteena olivat yksikön esihenkilö ja hänen alaisensa. Tämän vuoksi työssä haluttiin selvittää molempien osapuolten näkemyksiä ja kokemuksia suorituksen ja muutoksen johtamisesta. Näiden vastausten avulla pystyttiin analysoimaan esihenkilön ja alaisten vastausten eroavaisuuksia ja yhteneväisyyksiä, jolloin aiheesta voitiin muodostaa parempi kokonaiskuva.

Suorituksen johtamisen osa-alueista tähän työhön on rajattu palautteenanto, ohjaava vuorovaikutus ja sparraaminen. Viitekehyksestä on rajattu pois tavoitteiden asettaminen, palkitseminen ja roolien määrittely. Vaikka työssä on käsitelty suorituksen johtamisen onnistumista etänä, on viitekehyksestä rajattu pois varsinainen etäjohtaminen. Muutosjohtaminen on puolestaan rajattu käsittelemään muutosprosessia, muutosjohtamisen työkaluja ja esihenkilön roolia muutoksen johtamisessa.

1.2 Opinnäytetyön kohdeorganisaatio

Sisäministeriö on yksi Suomen kahdestatoista valtioneuvoston alaisuudessa toimivasta ministeriöstä. Sisäministeriö on asiantuntijaorganisaatio, jonka tavoitteena on tehokas, oppiva ja hyvinvoiva työyhteisö. Sisäministeriön päämäärä on, että Suomi on maailman turvallisimaa nyt ja tulevaisuudessa. Sisäministeriön tehtävänä on valmistella lakeja ja ohjata sen hallinnonalan toimintaa. Sisäministeriön päätehtävät ovat valmistella pelastustoimea, hätäkeskustoimintaa, poliisia, rajavalvontaa, meripelastusta ja maahanmuuttoa koskeva lainsäädäntö. Päätehtäviin kuuluu myös sisäministeriön alaisten virastojen ja laitosten tulosohjaus sekä ministeriön toimialaan kuuluvien kansainvälisten ja EU-asioiden käsittely. Sisäministeriön organisaatiokaava on kuvattu kuviossa 1, missä on esitelty muun muassa ministeriön eri osastot ja erillisyyksiköt. Sisäministeriötä johtaa sisäministeri ja sen ylimpänä virkamiehenä toimii kansliapäällikkö. Sisäministeriön kolme toimintaa ohjaavaa arvoa ovat olla avoin ja konstailematon, reilu ja luotettava sekä yhdessä vahva. (Intermin a.)



Kuvio 1. Sisäministeriön organisaatiokaava. (Intermin b.)

Opinnäytetyö toteutettiin yhteistyössä poliisitoiminnan ohjausyksikön kanssa, joka on sijoittunut sisäministeriön poliisiosastolle. Sisäministeriön poliisiosastolla käsitellään muun muassa asioita, jotka koskevat poliisihallituksen tulosohjausta, yleistä järjestystä ja turvallisuutta, poliisihallituksen alaista poliisinrikostorjuntaa ja poliisihallintoa. Näiden lisäksi osastolla käsiteltäviä asioita ovat yksityinen turvallisuusala, ampuma-aseet, poliisin lupahallinto sekä poliisin arpajaishallinto ja rahapelipolitiikka. Poliisiosastoa johtaa vt. ylijohtaja Tomi Vuori. (Intermin b.)

Sisäministeriö vastaa poliisin toimialan valvonnasta sekä ohjauksesta. Tämän lisäksi sisäministeriölle kuuluvat erikseen säädettävät poliisin toimialan tehtävät. Kuviossa 2 on kuvattu poliisin organisaatiokaava. Sisäministeriön alainen keskushallintoviranomainen on Poliisihallitus, joka toimii poliisin ylijohtona. Poliisihallituksen alaisia valtakunnallisia yksiköitä ovat Poliisiammattikorkeakoulu ja keskusrikospoliisi. Poliisilaitokset ovat Poliisihallituksen alaisia paikallishallintoviranomaisia. Suojelupoliisi toimii puolestaan suoraan sisäministeriön alaisuudessa. (Polamk & Intermin c.)



Kuvio 2. Poliisin organisaatiokaava. (Polamk).

Sisäministeriön poliisiosasto on jaettu kolmeen eri yksikköön: poliisitoiminnan ohjausyksikköön, lainsäädäntöyksikköön ja kansainvälisten ja EU-asioiden yksikköön. Tämä opinnäytetyö käsittelee suorituksen ja muutoksen johtamista poliisitoiminnan ohjausyksikössä. Poliisitoiminnan ohjausyksikkö vastaa poliisin valvonta-, valmistelu-, ohjaus-, seuranta- ja kehittämistehtävistä. Tämän lisäksi yksikkö huolehtii myös poliisin siviilikriisihallinnan kotimaanvalmiuksista sekä osallistuu Hätäkeskuslaitosta koskevaan ohjaukseen. Poliisitoiminnan ohjausyksikössä on 18 virkamiestä, joista yksi on esihenkilö ja loput alaisia. Yksikön virkamiehet työskentelevät asiantuntijatehtävissä tai toimeenpanevissa rooleissa. Yksikössä niin kuin koko organisaatiossa on liukuva työaika, mikä mahdollistaa joustoa virkamiesten työpäiviin. (Intermin b.)

Tulos- ja kehityskeskustelut käydään kaikissa ministeriön osastoissa joulukuun ja helmikuun välisenä aikana. Välikehityskeskustelut puolestaan käydään kesä- ja syyskuun välisenä aikana. Jälkimmäinen voidaan pitää myös ryhmäkeskusteluna. Näihin keskusteluihin on varattu aikaa 1,5 tuntia. Virkahenkilöllä itsellään on velvollisuus valmistautua näihin keskusteluihin. Valmistautumisen apuna käytetään tulos- ja kehityskeskustelulomakkeita. Keskustelun onnistumiseen vaikuttaa merkittävästi alaisen ja esihenkilön välinen vuorovaikutus ja keskusteluilmapiiiri. Tulos- ja kehityskeskusteluiden pääpaino on tavoitteiden asettamisessa ja osaamisenhallinnassa. Keskusteluun kuuluu myös suorituksen arviointia. Näitä asioita tulisi käydä läpi myös päivittäisjohtamisessa. Tulos- ja kehityskeskusteluissa suunnitellaan myös osaamisen kehittämistä, jolloin osaamisen vahvuuksia sekä kehitystarpeita voidaan kirjata tuloskeskustelulomakkeisiin. Sisäministeriön tulos- ja kehityskeskusteluprosessissa käytetään neljää eri lomaketta sekä tulos- ja kehityskeskusteluopasta.

1.3 Tutkimusasetelma

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset on esitelty johdannon kappaleessa 1.1. Seuraavissa alaluvuissa on käsitelty tässä opinnäytetyössä käytettyjä tutkimusmenetelmiä ja aineistonkeruutapaa. Alaluvuissa on perusteltu, miksi työhön on valittu tietyt menetelmät, ja kuinka ne on käytännössä toteutettu.

1.3.1 Tutkimusmenetelmät

Tämä opinnäytetyö on toteutettu laadullisella lähestymistavalla ja tulosten analysointi laadullisella sisällönanalyysilla. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteenä on tarkastella ihmisten subjektiivisia kokemuksia ja näkemyksiä (Puusa & Juuti 2020, 56). Tämän vuoksi työssä täytyy tarkastella viitekehysten ja empirian yhteyttä. Sisällönanalyysin tarkoituksena on etsiä ja tunnistaa tekstin merkityksiä sekä kuvata aineiston sisältöä sanallisesti. Laadullinen sisällönanalyysi keskittyy siihen, mistä asioista, aiheista ja teemoista aineisto kertoo eli tässä tapauksessa siihen, mistä asioista haastateltavat puhuvat. Looginen päättely ja tulkinta on aineiston käsittelyn lähtökohta. Aineisto tulee hajottaa osiin, käsitteellistää ja koota uudestaan uudelleenlaiseksi loogiseksi kokonaisuudeksi. Aineiston tarkastelu tapahtuu erittelyn avulla - etsimällä ja tiivistämällä yhtäläisyyksiä sekä eroja. Sisällönanalyysi on tekstianalyysia, jossa tarkastellaan joko tekstimuotoon muutettua tai jo valmiiksi tekstimuodossa olevaa aineistoa. Aineistot voivat olla esimerkiksi haastatteluja, puheita tai kirjoja. (Vuori 2021; Puusa & Juuti 2020, 199; Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2015, 137–14; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka a.)

Opinnäytetyön haastattelulomakkeet on laadittu viitekehysten sisällön perusteella. Haastattelulomakkeissa on siis käsitelty samoja aihekokonaisuuksia kuin viitekehyksessä. Haastattelulomakkeista saatu aineisto on järjestetty uudestaan loogiseksi kokonaisuudeksi ja siitä on koottu päätelmiä – vastauksista on haettu erilaisia yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia. Haastattelutulosten analyysissa on keskitytty siihen, mistä asioista ja teemoista haastateltavat ovat puhuneet. Johtopäätösten tukena on käytetty viitekehystä.

Työn tutkimuksellinen osa on toteutettu tapaustutkimuksena. Robert Yin kuvailee teoksessaan *Case Study Research* (1984) tapaustutkimusta empiiriseksi tutkimukseksi, jossa tarkastelun kohteena on ajankohtainen ilmiö sen todellisessa kontekstissa. Tapaustutkimuksessa tutkitaan jotakin yksittäistä tapahtumaa tai rajattua kokonaisuutta

monipuolisten menetelmien avulla. (Yin, 1984.) Tutkimuksessa pyritään ymmärtämään ilmiötä syvällisesti. Tarkoitus on tuottaa paljon tietoa suppeasta kohteesta. Tutkimuksen tavoitteena on viitekehysten ja empirian yhdistäminen. (Puusa & Juuti 2020, 199; Ojasalo ym. 2015, 52–53.) Tällä tutkimustavalla tutkittavan tapauksen pitäisi muodostaa jonkinlainen kokonaisuus. Tapaustutkimuksessa tutkittavaa kohdetta tarkastellaan yleensä sen luonnollisessa ympäristössä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka b.)

Aineiston keruu eli tässä tapauksessa haastattelut on suoritettu työpäivien aikana etänä, jolloin tämä on tällä hetkellä luonnollisin työympäristö työntekijöille vallitsevan etätyösuosituksen vuoksi. Tapaustutkimuksessa tutkittava kohde on jokin tietty ryhmä tai organisaatio. Tässä opinnäytetyössä tapaustutkimuksen kohteena oli sisäministeriön poliisitoiminnan ohjausyksikkö. Kohde valikoitui harjoittelupaikan seurauksena. Saaranen-Kauppinen & Puusniekka toteavatkin, että ammattikorkeakoulussa opiskelevien opinnäytetyöt toteutetaan tyypillisesti tapaustutkimuksena, sillä opinnäytetyön aihe on usein saatu työharjoittelupaikan tai työpaikan kautta. Tällöin opinnäytetöiden aiheet liittyvät johonkin yritykseen tai organisaatioon. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka b.)

1.3.2 Aineistonkeruu

Opinnäytetyön aineistonkeruumenetelmänä käytettiin haastattelua. Haastattelu on yksi suosituimmista tiedonkeruumenetelmistä. Keskeistä haastattelussa on saada mahdollisimman paljon tietoa ja kattava kokonaiskuva valitusta aiheesta. Tämän lisäksi haastattelu on joustava menetelmä hankkia aineistoa, sillä se antaa haastattelijalle mahdollisuuden pyytää tarkennusta tai selitystä haastateltavan vastauksiin. Haastattelun käytännön järjestelyissä tulee ottaa huomioon, millaista tietoa tavoitellaan ja ketä haastatellaan. (Puusa & Juuti 2020, 100.) Tämä vaikutti haastattelutyyppien valintaan.

Haastattelutyypeistä aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu haastattelu, joka on rakenteeltaan puoliksi järjestelmällinen ja puoliksi avoin. Puolistrukturoidussa haastattelussa on tarkkoja kysymyksiä tietystä teemasta. Puolistrukturoidulle haastattelulle ei ole kuitenkaan olemassa yhtenäistä määritelmää. Haastattelu etenee kaikille haastateltaville samassa järjestyksessä ja samoilla kysymyksillä. (Puusa & Juuti 2020, 100; Ojasalo ym. 2015, 106–108). Täytyy ottaa kuitenkin huomioon se, että tässä työssä aineisto kerättiin kahdella eri haastattelulomakkeella.

Opinnäytetyössä haastateltiin sekä yksikön alaisia että esihenkilöä, joten kysymykset on mukautettu kummallekin osapuolelle sopiviksi. Esihenkilön haastattelulomake löytyy liitteestä 1 ja alaisten haastattelulomake liitteestä 2. Kysymykset lomakkeissa olivat sisältönsä molemmille lähes samanlaiset, jotta molempien osapuolten näkemykset saatiin tasapuolisesti esille. Tämän opinnäytetyön haastattelulomakkeiden loppuun on jätetty avoin kohta, jossa haastateltavat voivat nostaa esiin asioita, jotka eivät ole tulleet ilmi haastattelun kysymyksissä.

Haastattelun vastaukset on kirjattu ylös suoraan haastatteluiden aikana. Vastaukset kirjoitettiin puhtaaksi yleiskielellä, sillä tämän työn kannalta vain vastausten sisällöllä oli merkitystä. Yksittäiset sanat tai sanavalinnat eivät olleet merkityksellisiä, jonka vuoksi haastatteluja ei ole kirjoitettu ylös sanatarkasti (Ojasalo ym. 2015, 110.) Laadullisessa sisällönanalyysissä aineiston kielellinen tai muu ilmaisullinen muoto ei ole yleensä systemaattisen analyysin kohteena (Vuori 2021.) Näin ollen myöskään haastatteluiden nauhoittamista ei katsottu tarpeelliseksi tai lisäarvoa tuovaksi. Huolellinen ylös kirjaaminen haastatteluiden aikana sekä vastausten tarkentaminen tarvittaessa katsottiin riittäväksi tämän työn tavoitteiden kannalta. Haastatteluihin oli varattu 45 minuuttia aikaa ja keskimäärin ne kestivät puoli tuntia. Haastattelut käytiin neuvottelupuheluna Skypen kautta.

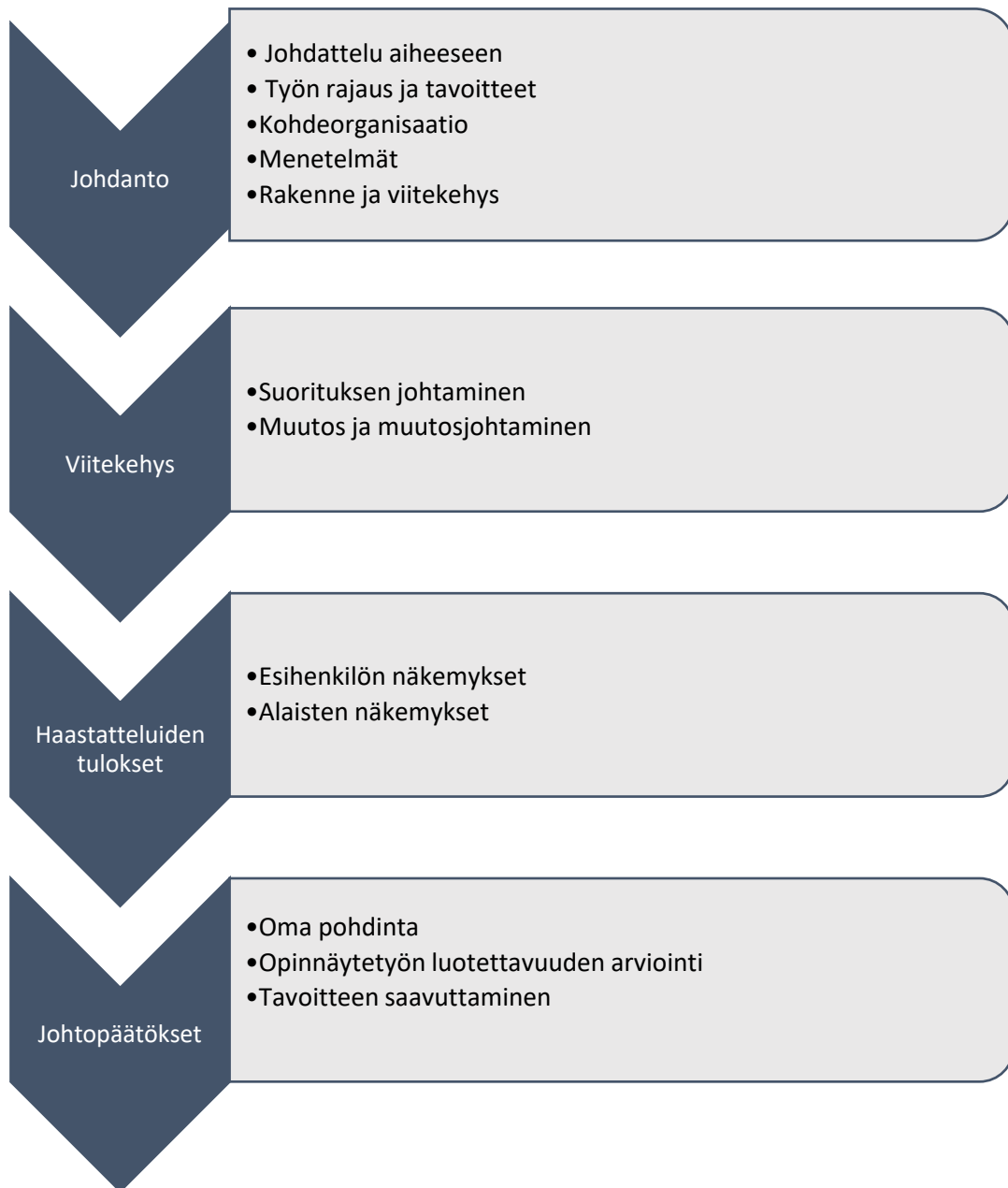
Haastattelun otos valittiin yksinkertaisella satunnaisotannalla. Yksikön henkilöstön nimet kirjoitettiin aakkosjärjestyksessä paperille ylös, jonka jälkeen haastateltavat henkilöt arvottiin summanmutikassa. Valitsin yksinkertaisen satunnaisotannan ositetun otannan sijasta, sillä tässä työssä haastateltavien titteleillä tai sukupuolella ei ole merkitystä työn tavoitteiden kannalta. Tulosten kannalta merkityksellistä ei ole, onko haastateltava asiantuntijatehtävässä vai toimeenpanelevassa roolissa tai onko heitä haastateltu suhteessa samassa määrin. Yksinkertaisessa satunnaisotannassa kaikilla perusjoukon havaintoyksiköillä on yhtä suuri mahdollisuus tulla valituksi haastatteluun. Tämä on otantamenetelmistä yksinkertaisin ja tilastollisesti vahvin. (Ojasalo ym. 2015, 124.)

Haastattelun tulosten edustavuuteen vaikuttaa otannan koko. Otannan koko vaikuttaa siihen, voidaanko otannan perusteella tehdä yleistyksiä koko perusjoukosta, ja kuinka suuri virhemarginaali haastattelun tuloksilla on. (Ojasalo ym. 2015, 124.) Otannan kooksi määriteltiin tässä työssä vajaa puolet yksikön henkilöstöstä. Yksikön kahdeksastatoista työntekijästä haastateltiin kahdeksan henkilöä. Seitsemän haastateltavista oli alaisia ja yksi esihenkilö. Tämän katsottiin edustavan riittävän suurta osaa koko perusjoukosta, jolloin virhemarginaali oli tarpeeksi pieni. Haastateltavat on anonymisoitu työtä varten,

joten tuloksissa ei tuoda ilmi haastateltavia yksilöiviä piirteitä tai vastauksia. Haastattelujen titteleitä, työsuhteiden pituuksia eikä muitakaan heitä yksilöiviä tietoja ole tuotu esille. Myös haastatteluista saadut vastaukset, joista yksittäisen henkilön saattaisi tunnistaa ei ole tuotu tuloksissa esille. Anonymisoinnilla tarkoitetaan henkilötietojen käsittelyä sillä tavoin, ettei henkilöä tai henkilöitä voi enää tunnistaa niistä. Käytännössä tiedot voidaan esimerkiksi karkeistaa yleiselle tasolle tai muuttaa ne tilastolliseen muotoon sillä tavoin, etteivät tiettyä henkilöä koskevat tiedot ole enää tunnistettavassa muodossa. (Tietosuojavaltuutetun toimisto.)

1.4 Opinnäytetyön rakenne ja viitekehys

Tämä opinnäytetyö rakentuu johdannosta, viitekehuksesta, työn tutkimuksellisesta osasta eli haastattelun tuloksista sekä tulosten analysoinnista ja johtopäätöksistä. Opinnäytetyön rakenne on esitelty kuviossa 3. Johdannossa on käsitelty työn tavoitetta, rajauksia, opinnäytetyön kohdeorganisaatiota ja työssä käytettäviä menetelmiä. Viitekehys käsittelee teoriaa suorituksen ja muutoksen johtamisesta. Viitekehyksessä on käytetty sähköisiä ja kirjallisia lähteitä. Työn tutkimuksellisessa osassa käydään läpi haastattelun tuloksia ja tehtyjä havaintoja. Opinnäytetyön lopussa on esitelty johtopäätökset. Johtopäätökset koostuvat omasta pohdinnasta, kehitysehdotuksista ja opinnäytetyön luotettavuuden arvioinnista sekä tavoitteiden saavuttamisesta.



Kuvio 3. Opinnäytetyön rakenne

Suorituksen johtamisen osa-alueista tähän työhön on rajattu työntekijän sparraaminen, ohjaava vuorovaikutus ja palautteenanto. Nämä suorituksen johtamisen osa-alueet yhdistyvät tässä opinnäytetyössä työelämässä tapahtuviin muutoksiin. Näin ollen viitekehys sisältää teoriaa myös muutoksesta, muutosjohtamisesta ja yhdestä työelämässä suurimmista tapahtuneista muutoksista eli etätyöskentelystä. "Muutos edellyttää uutta osaamista, joka syntyy oppimisen ja kehittymisen kautta" (Pekka T. Järvinen 2001). Muutosjohtaminen on haastava ja keskeinen osa koko esimiestyötä.

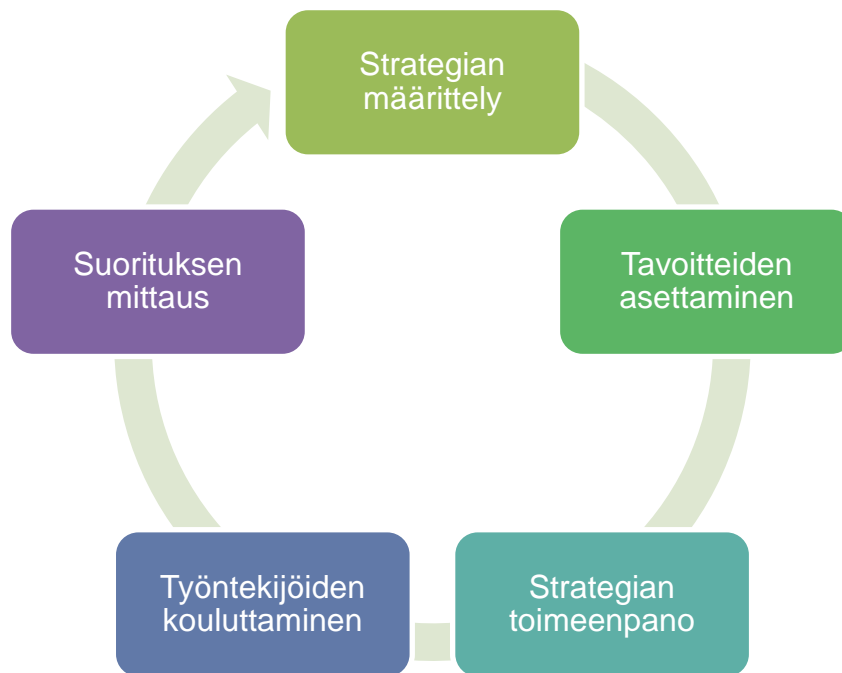
2 Suorituksen johtaminen

Suorituksen johtamisen eli Performance managementin juuret sijoittuvat 1970-luvun Yhdysvaltoihin, jolloin tulos- ja tavoitejohtamiskäsitteistö on syntynyt. Kauhasen (2010) mukaan suorituksen johtamisella tarkoitetaan sitä, että esimies pyrkii omalla toiminnallaan luomaan alaisilleen parhaat edellytykset onnistua ja menestyä työtehtävissään. Perusajatus suorituksen johtamisessa on, että jokainen yksittäinen työntekijä, tiimi ja koko organisaatio ovat tietoisia yrityksen toiminnan tarkoituksesta, merkittävimmistä tavoitteista, sekä siitä, miten palautteenanto toimii yrityksessä. Kaikkien organisaation jäsenten tulisi olla myös tietoisia siitä, minkälaista osaamista päivittäisessä työssä tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa. (Kauhanen 2010, 54; Sydänmaanlakka 2004, 195.) Suorituksen johtaminen tulisi nähdä henkilöstöjohtamisen tärkeimpänä prosessina, sillä sen avulla varmistetaan organisaation toiminnan jatkuva kehittäminen (Sydänmaanlakka 2012, 108–109.)

Suorituksen johtamisen tarkoituksena on yksinkertaistettuna ohjata ja tukea työntekijää hoitamaan työtehtäviään oikealla tavalla. (Armstrong & Baron 2005, 2.) Työntekijän suoritus on enemmän kuin ennalta määriteltyjen tavoitteiden saavuttaminen. Henkilön suoriutuminen koostuu motivaatiosta, mahdollisuuksista ja kyvyistä. Suoriutumiseen voidaan vaikuttaa muun muassa palkitsemisella ja osaamisen kehittämisellä. Suorituksen johtamisella on merkitystä henkilökohtaisten suoriutumisten lisäksi koko organisaation suorituskykyyn ja liiketoiminnan menestykseen. Johtamisen tulee myös olla linjassa organisaation tavoitteiden ja strategian kanssa. Suorituksen johtamisen nivoutuminen strategiseen johtamiseen voi parantaa koko organisaation suorituskykyä. (Hutchinson 2013, Armstrong & Baron 2005, 9.) Armstrongin ja Taylorin mukaan suorituksen johtaminen tulisi linkittää yhteen osaamisen kehittämisen ja kyvykkyyksien johtamisen kanssa. Tämän vuoksi arkipäiväisessä johtamisessa voi olla hankala hahmottaa rajapintoja osaamisen kehittämisen ja suorituksen johtamisen välissä. (Armstrong & Taylor 2020, 431; Helsilä & Salojärvi 2013, 92–93.)

Rötkinin mukaan optimaalisessa tilanteessa esihenkilö ja alainen pystyvät keskenään keskustelemaan normaalin keskustelun mukaisesti työtehtävistä, tavoitteista, onnistumisista sekä haasteista. Tällöin alainen ei välttämättä edes aktiivisesti tiedosta tilanteen olevan suorituksen johtamista. Suorituksen johtaminen on haastavinta asiantuntijaorganisaatioissa ja -työssä, sillä työntekijät saattavat olla hyvinkin vahvasti itseohjautuvia. He eivät välttämättä kaipaa aktiivista päivittäisjohtamista, jossa esihenkilö tarjoaa oh-

jausta ja palautetta työskentelystä. Suorituksen johtamiseen lisähaastetta tuo myös ihmisen luonnostaan melko laiska ja mukavuudenhaluinen perusluonne, jonka vuoksi ihminen tekee mieluummin itselleen mieluisia asioita. Ihminen tekee mielellään tuttuja ja helppoja tehtäviä tai ratkoo itselleen mielenkiintoisia haasteita. Organisaation strategisia tavoitteita ei kuitenkaan tue se, että kaikki tekevät vain itselleen mieluisia tehtäviä. (Rötkin 2015, 101–102.)

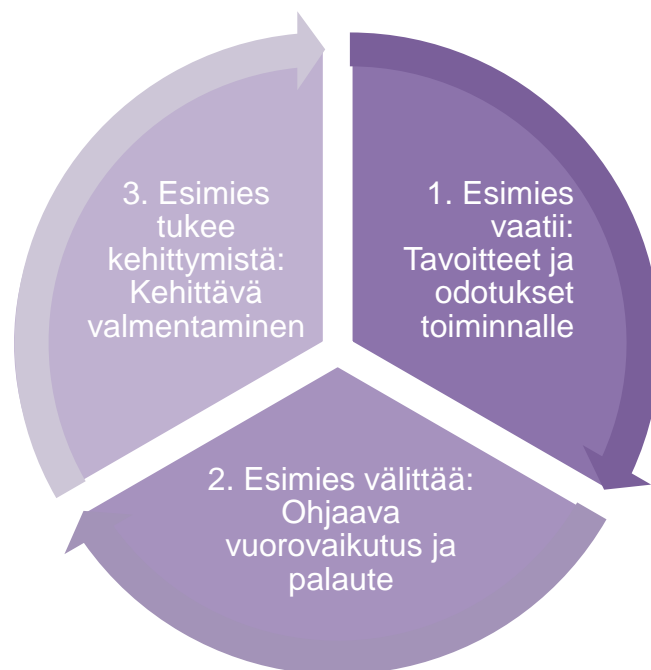


Kuvio 4. Suorituksen johtamisen prosessi (Brudan 2010).

Suorituksen johtamista voidaan tarkastella myös prosessinäkökulmasta. Tällöin suorituksen johtaminen nähdään organisaation kaikkia jäseniä koskeva jatkuvana prosessina. Prosessin jatkuvuudella viitataan siihen, että siinä tarkastellaan menneitä suorituksia sekä kehitetään tulevia suorituksia. Tällöin prosessi muodostaa syklin, jota on kuvattu kuviossa 4. (Aguinis, Joo & Gottfredson 2011; Brudan 2010.) Suorituksen johtamisen prosessi sisältää erilaisia alaprosesseja, jotka ovat strategian määrittely ja tavoitteiden asettaminen, strategian toimeenpano, työntekijöiden kouluttaminen ja suorituksen mittaus. Kaikki nämä alaprosessit tukevat suorituksen johtamisen tavoitteita ja muodostavat suorituksen johtamisen kokonaisuuden. Suorituksen mittaaminen käsittelee tulosten arviointia, kun puolestaan suorituksen johtaminen käsittelee arvioinnin tulosten perusteella

tehtäviä toimenpiteitä sekä sitä, että tavoitteiden saavuttaminen varmistetaan. Johtamistutkimuksissa suorituskyvyn johtamisen ja mittaamisen välinen raja ei kuitenkaan ole selvä, sillä tutkijat käyttävät omia kriteereitä termien määrittelyyn. (Brudan 2010.)

Suorituksen johtamista voidaan kuvata syklimäisenä prosessina myös kuviossa 5 näkyvällä mallilla ”suorituksen johtamisen vauhtipyörä”. Tämä malli rakentuu kolmesta keskeisestä esimiehen tehtävästä – vaatimisesta, välittämisestä ja valmentamisesta. Nämä ovat suorituksen johtamisen ydintehtäviä. Nimensä mukaisesti suorituksen johtamisen vauhtipyörän prosessi on jatkuvaa ja sen eri vaiheet kiertävät kehässä. (Järvinen & Rantala & Ruotsalainen 2016, 19.)



Kuvio 5. Suorituksen johtamisen vauhtipyörä (Järvinen ym. 2016, 20).

Suorituksen johtamisen vauhtipyörän ensimmäisenä vaiheena on esimiehen tehtävä vaatia. Tämä tarkoittaa tavoitteiden asettamista – täytyy tehdä selväksi mitä tavoitellaan ja miten tavoitellaan. Alaisten on tärkeä tietää, kuinka asetetut tavoitteet on mahdollista saavuttaa. Nämä keinot eivät kuitenkaan ole usein selvillä, jolloin prosessin muissakaan vaiheissa ei voida onnistua. Mallin toisena kohtana on välittäminen, mihin liittyy palautteenanto sekä ohjaava vuorovaikutus. Työntekijät tarvitsevat korjaavaa ja vahvistavaa palautetta kehittyäkseen, jotta työnteko ohjautuu oikeaan suuntaan. Palaute auttaa myös

motivoimaan alaisia. Palautteenannon tulee olla jatkuvaa ja palautteen faktoilla ja tar-koilla havainnoilla perusteltua. Kolmantena vauhtipyörän vaiheena on kehittymisen tu-keminen. Kehittävä valmentaminen tarkoittaa alaisten osaamisen kehittämistä tulosten ja suoritusten parantamiseksi. Esihenkilöllä tulee olla vaadittavaa halua ja kykyä valmen-taa alaisiaan kohti parempia tuloksia. Esihenkilön tulee yhdessä alaisen kanssa tunnis-taa ne osaamisalueet, joissa on kehitettävää nyt ja tulevaisuudessa. Esihenkilön ja alai-sen tulee yhdessä sopia keinoista, joilla osaamista lähetään kehittämään niin, että ase-tetut tavoitteet saavutetaan. (Järvinen ym. 2016, 19–22.)

Tässä työssä keskitytään suorituksen johtamisen osa-alueista nimenomaan palautteen-antoon, ohjaavaan vuorovaikutukseen ja sparraukseen. Nämä osa-alueet on esitelty tar-kemmin seuraavissa alaluvuissa. Vauhtipyörän ydintehtävistä nämä osa-alueet sijoittui-sivat välittämiseen ja valmentamiseen.

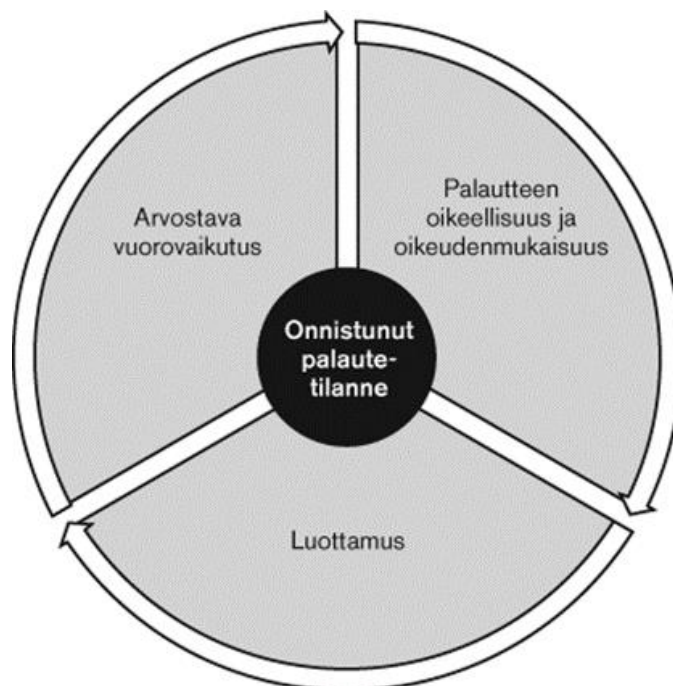
2.1 Palautteenanto ja ohjaava vuorovaikutus

Vuorovaikutus ja jatkuva keskustelu esihenkilön ja alaisen välillä on välttämätöntä. Vuo-rovaikutukseen kuuluu merkittävästi palautteen antaminen. Palautteenanto onkin suori-tuksen johtamisen arkinen työkalu, jota varten ei tarvitse järjestää erillisiä palautekes-kusteluja palautteen antamiseksi ja sen saamiseksi. Palautteenantoa ei välttämättä ole tarve edes tunnistaa, sillä palaute on reaktio siitä, mitä mieltä olemme jostain. Näin ollen palautetta ovat myös erilaiset eleet ja ilmeet. (Kupias & Peltola & Saloranta 2016 luku 1; Rötkin 2015.)

Esihenkilön tehtävänä on antaa alaisilleen palautetta niin onnistumisista kuin epäonnis-tumisista sekä vahvuuksista ja kehityskohteista. Tämän palautteen tulee olla oikeuden-mukaista, perusteltua ja punnittua. Esihenkilön tulee osata sanoittaa, mikä erityisesti on-nistui tai ei onnistunut. Ympäripyöreä palaute ei auta työntekijää kehittymään. Päämoti-vaation palautteenannolle tulisikin olla työntekijän onnistumisen tukeminen. Toimiva pa-lautekulttuuri edistää työntekijän oppimista ja kehittymistä. Esihenkilön tulee myös tie-dostaa, millaisia reaktioita palaute tai sen antamatta jättäminen voi herättää alaisissa. Palauteen ja tunnustuksen antaminen on myös yksi tärkeimmistä palkitsemisen tavoista, sillä se voi toimia rahallista palkitsemista motivoivampana, eikä siitä koidu kustannuksia organisaatiolle. (Hakonen & Hakonen & Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, luku 2; Kupias ym. 2016, luku 1; Rötkin 2015.)

Ohjaavan vuorovaikutuksen ja palautteenannon perustana tarvitaan luottamuksellista johtamisyhteyttä jokaiseen alaiseen. Alaisen ja esihenkilön välinen luottamus luo vankan pohjan erilaisille palautetilanteille. Onnistunut tai epäonnistunut pohja palautteelle luodaan arkisissa esihenkilön ja alaisen välisissä vuorovaikutustilanteissa. Esihenkilön kunnioittava ja arvostava viestintätapa on erittäin oleellista suorituksen johtamisessa. On tärkeä myös kiinnittää huomiota palautteenannon sävyyn ja tapaan. Asianmukaiseen johtamiseen ei kuulu alaisen lahjominen, manipulointi tai uhkailu. Rehellisyys ja avoin keskustelu ovat hyvien vuorovaikutussuhteiden perusta. (Aro 2018; Järvinen ym. 2016, luku 1; Kupias ym. 2016, luku 1–3).

Esihenkilön tulee osata antaa sekä vastaanottaa palautetta. Palautteen avulla voidaan ohjata suoritusta ja suunnata työntekijän toimintaa oikeaan suuntaan, auttaa kehittymään työssä sekä motivoida ja sparrata työntekijää, jolloin työtyytyväisyys lisääntyy. Kuviossa 6 on lueteltu onnistuneen palautetilanteen edellytykset. Nämä edellytykset ovat palautteen oikeellisuus ja oikeudenmukaisuus, luottamus sekä arvostava vuorovaikutus. (Kupias ym. 2016, luku 1–3.)



Kuvio 6. Onnistuneen palautteenannon edellytykset. (Kupias ym. 2016 luku 3).

Palaute motivoi, sekä vahvistaa työntekijöiden itseluottamusta omaan suoriutumiseen ja antaa voimavaroja kehittymiseen. Parempi itseluottamus auttaa myös ottamaan kritiikkiä paremmin vastaan. Palaute viestii työntekijälle välittämisestä ja arvostamisesta, sillä palaute antaa työntekijälle mahdollisuuden itsensä kehittämiseen. (Järvinen & Rantala & Ruotsalainen 2016, luku 13.) Vaikka työntekijä tietäisi itse suoriutuneensa työtehtävistään hyvin, tarvitsee hän silti vahvistukseksi palautetta esihenkilöltään. Palautteen antamatta jättäminen voi näyttäytyä työntekijälle, siten ettei hänen työpanostaan arvosteta. Tämä laskee työmotivaatiota ja sitoutumista organisaatioon. (Järvinen 2001.)

Molemminpuolinen palaute kertoo myös todellisesta työtyytyväisyydestä. Kannustus ja palaute tukevat hyvää työilmapiiriä. Hyvä palautekulttuuri parantaa siis työntekijöiden itsetuntemusta, työsuorituksia, oppimista, työilmapiiriä, sekä johdattaa oikeanlaiseen tekemiseen. (Kupias ym. 2016, luku 1.) Vaikka työntekijät tahtovat yleensä toimia melko itsenäisesti, ei tämä silti poista heidän tarvitsemaansa tuen ja avun tarvetta. Esihenkilön tulisi luottaa työntekijöihinsä, eikä kontrolloida tai vahtia työntekoa liikaa. Kuitenkin unohtamatta tarvittavan tuen antamista ja kiinnostuksen osoittamista alustensa työhön. (Järvinen 2001.)

Palaute liikkuu työyhteisössä ja ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa jatkuvasti. Mikäli palautetta ei saa suoraan, voidaan sitä tulkita epäsuorasti muiden käyttäytymisen perusteella tai rivien välistä lukemisella. Nämä tulkinnat voivat kuitenkin osoittautua vääriksi ja aivan päinvastaiseksi, kun palautteen antaja on sen tarkoittanut. Tämän vuoksi suora palautteenanto on erittäin tärkeää, sillä sen avulla voi vaikuttaa paremmin viestin perillemenoon. (Kupias ym. 2016, luku 1).

2.2 Kehityskeskustelut

Suorituksen johtamisen yhtenä työkaluna voidaan käyttää kehityskeskusteluja, jotka ovat tapa käydä läpi työhön liittyviä asioita järjestelmällisesti. Kehityskeskustelut ovat monissa yrityksissä vakiintunut toimintatapa ja osa johtamisjärjestelmää. Yleisesti kehityskeskustelut ovat kahdenkeskisiä esihenkilön ja alaisen välisiä keskustelutilanteita. Tämä antaa mahdollisuuden molemmille osapuolille saada palautetta työstään. Kehityskeskusteluilla on useampia tavoitteita. Yksi niistä on selkiyttää työntekijälle organisaation perustehtävä ja tavoitteet, sekä auttaa häntä luomaan oma henkilökohtainen suhteensa niihin. (Hakonen ym. 2014, luku 11.) Kehityskeskustelun tehtävänä on luoda yhteys alaisen ja esihenkilön välille, virittää kehittyvä ilmapiiri organisaatioon, priorisoida työtehtäviä

sekä varmistaa se, että esihenkilö ja alainen ovat keskustelleet työn tekemiseen liittyvistä tärkeistä asioista (Valpola 2002, luku 1.)

Esihenkilön ensisijaisena tehtävänä on työntekijöiden tukeminen, johtaminen ja inspiroiminen. Kehityskeskustelut ovat esihenkilölle hyvä tilaisuus sopia toiminnan linjauksista ja suuntaviivauksista yhdessä alaistensa kanssa. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 95.) Kehityskeskustelut ovatkin hyvä työkalu työntekijöiden osallistamiseksi toiminnan kehittämiseen. Jokaisen työntekijän tulisi saada äänensä kuuluviin asioissa, jotka koskevat työntekijän omaa työtä. (Lindholm & Salminen 2014, 33.)

Kehityskeskustelut jakavat mielipiteitä hyödyllisyydellään. Onko kehityskeskusteluiden järjestäminen ylipäättänsä tarpeellista? Jotta kehityskeskustelu on hyötyjä tuottava ja laadukas, tulee esihenkilön olla hyvin valmistautunut ja ymmärtää, mistä kehityskeskustelussa on kyse. Usein käy kuitenkin niin, että keskustelun päätavoitteeksi nouseekin kehityskeskustelulomakkeen täyttäminen. Kehityskeskusteluja pidetään usein virallisina, formaaleina ja ohjattuina keskusteluina. Tästä syystä keskustelussa käydään orjallisesti läpi keskustelulomakkeiden määrittämät asiat, jolloin keskustelu jäykistyy. Tällä tavoin keskustelusta jää puuttumaan aito vuorovaikutus alaisen ja esihenkilön välillä. Keskustelu voi tuntua alaisesta niin sanotusti paperin makuiselta. Lomakkeen orjallinen seuraminen johtaa myös siihen, että pääroolissa on se, että keskustelu on käyty, sen sijaan että tavoitteena olisi pyrkiä tavoitteelliseen keskusteluun. Tämä ei houkuttele esihenkilöä eikä alaista aitoon dialogiin, uuden luomiseen ja oivalluksiin. (Aarnikoivu 2011, 15, 92.) Kehityskeskustelussa kummallakin osapuolella on oltava liikkumatilaa sisällön suhteen, jotta kehityskeskustelusta ei tulisi mekaanista suoritusta (Aarnikoivu 2011, 70). Esihenkilön tulisikin tiedostaa, että kehityskeskustelulomake ei ole keskustelun ydintarkoitus, vaan keskustelun tueksi luotu apuväline (Aarnikoivu 2011, 92).

Lindholmin ja Salmisen mukaan (2014, 117–118) kehityskeskustelut ovat aikaa ja muita resursseja vieviä, joten ainoastaan tavan takia niitä ei kannatta järjestää. Päämäärättömät keskustelut ainoastaan vähentävät työntekijöiden motivaatiota ja näin ollen myös toiminnan tehokkuutta. Täytyykin pohtia, mitä kehityskeskusteluilla oikein tavoitellaan. Kehityskeskustelut tarvitsevat selkeän rakenteen sekä tavoitteet. Kehityskeskusteluiden pääpainon tulisi olla työntekijän henkilökohtaisessa kehittämisessä, työn tuloksissa ja tavoitteissa. Liian usein keskustelun päähuomio kuitenkin siirtyy siihen, mitä muut työntekijät ovat tehneet tai jättäneet tekemättä. Keskusteluiden painopisteen tulisi olla niissä

asioissa, mihin työntekijä pystyy itse suoraan vaikuttamaan. Jotta keskusteluiden pääpaino ei karkaa, vaatii tämä esihenkilöltä rajausta ja ohjaamista. (Aarnikoivu 2013, 179.)

2.3 Sparraaminen

Sparraamisella tarkoitetaan niitä toimintoja, joiden avulla esihenkilö voi auttaa alaistaan uusien ideoiden ja näkökulmien löytämisessä, päätöksenteossa sekä toiminnan kehittämisessä. Työntekijän sparraaminen auttaa esihenkilöä pysymään kartalla johdettavan suorituskyvystä ja omistautumiseen vaikuttavista tekijöistä. Tämän avulla esihenkilön on helpompi ohjata ja tukea johdettavaa niin pitkällä kuin lyhyelläkin aikavälillä. Sparrauksella voidaan vaikuttaa positiivisesti esimerkiksi johdettavan hallinnantunteeseen. Hallinnantunteen vahvistuessa myös toiminta- ja suorituskyky paranevat. Sparraus auttaa alaista myös ymmärtämään paremmin oma perustehtävänsä ja häneen kohdistuvat odotukset. (Järvinen ym. 2016, luku 3.) Sparraamalla esihenkilö voi auttaa työntekijää löytämään ratkaisun itse, sen sijaan, että antaisi itse vastauksen kysymykseen. Asian itse oivaltaminen on paljon työntekijän osaamista kehittävämpää. (Martela & Jarenko 2015, luku 2.)

Sparraavan organisaatiokulttuurin luomisella on paljon positiivisia vaikutuksia. Tällainen kulttuuri kiihdyttää työntekijöiden oppimista ja rohkaisee asettamaan suoritusten rimaa korkeammalle. Psykologi Lev Vygotskin teoriaa lähikehityksen vyöhykkeestä voidaan hyödyntää sparraavan organisaatiokulttuurin työkaluna. Lähikehityksen vyöhyke on alue, joka jää yksilön tämänhetkisen taitojen tietotason ja hänelle potentiaalisen kehitystason väliin. Yksilön tämänhetkisen osaamistason ylittäminen on mahdollista, kun hän kokee saavansa tarpeeksi tukea ja olevansa psykologisesti turvallisessa ilmapiirissä. Osaamistasoja on kaksi - se mihin yksilö yltää itsenäisesti sekä toisena huomattavasti korkeampi osaamisen taso, jonka voi saavuttaa tarvittavan tuen avulla. Sparraava organisaatiokulttuuri mahdollistaa jälkimmäiselle osaamistasolle eli lähikehityksen vyöhykkeelle nousemisen. Lähikehityksen vyöhykkeellä työskentely tekee mahdolliseksi muun muassa monimutkaisempien ongelmien ratkaisemisen. Mitä paremmat tukirakenteet yksilöllä on, sen laajempi lähikehityksen vyöhyke on. (Martela & Jarenko 2015, luku 2.)

Vaikka esihenkilön tiimissä ei olisi erityisiä kehittämistarpeita, vaatii normaalin toiminnan ylläpitäminen osaamisen kehittämistä. Kun esimerkiksi tiimistä poistuu työntekijä, tulee tämän osaamisen jättämä aukko paikata. Tämä vaatii uusiin työtehtäviin siirtyvien

osaamisen kehittämistä ja perehdyttämistä. Esihenkilön tulee pitää myös huolta kehityskeskusteluista, kehittämissuunnitelmista sekä koulutukseen ohjaamisesta. Mikäli näistä tehtävistä ei huolehdi, osaamisen taso tulee romahtamaan. (Kupias & Peltola & Pirinen 2014, 78–81.)

Esihenkilön tulee huolehtia niin tiimin kuin tiimin jäsenten yksilöllisestä osaamisen kehittamisestä. Tiimille voidaan järjestää kehittämispäiviä ja tehdä osaamiskartoituksia, joiden avulla voidaan tarkastella tiimissä tarvittavaa ja jo olemassa olevaa osaamista. Osaamiskartoitukset antavat myös hyvän pohjan yksilöllisten koulutus- ja kehittymissuunnitelmien laatimiselle. Yksittäisten työntekijöiden osaamistasoa voidaan kehittää uusien ja haastavien työtehtävien avulla. Myös muiden työntekijöiden perehdyttäminen kehittää työntekijän omaa osaamista. Muita opastaessa joutuu tarkastelemaan omaa oppimista uudella tavalla. Organisaatiossa vaikuttava oppimisilmapiiri vaikuttaa osaamisen kehittämiseen. (Kupias ym. 2014, 78–81.)

3 Muutos ja muutosjohtaminen

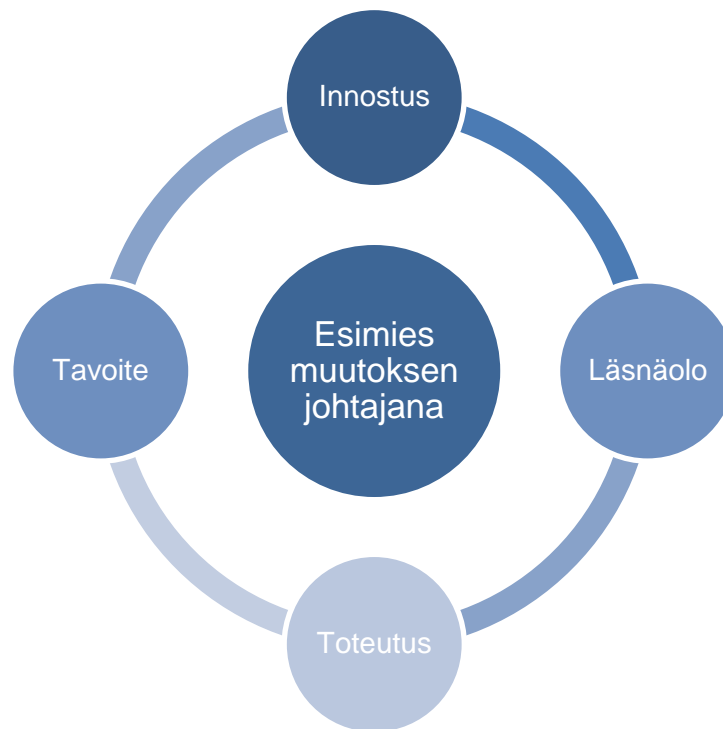
Pihan ja Sutisen (2020, 24) mukaan yritysten, organisaatioiden ja jopa yhteiskuntien merkittävin megatrendi 2020-luvulla on muutos. Työn edellytykset ja vaatimukset ovat jatkuvassa muutoksessa, mikä vaatii organisaatioilta jatkuvaa uudistumista. Tämän vuoksi toimintatapoja tulee jatkuvasti tarkastella ja määritellä uudelleen. (Kupias ym. 2016. luku 1.) Työelämän ja organisaation muutokset luovat tarpeita myös uudelleensaamiselle.

Muutos tarkoittaa prosessia, jossa jokin asia tulee toisenlaiseksi kuin se aiemmin on ollut. Muutokset voivat olla kooltaan ja kestoiltaan erilaisia. Muutoksella pyritään muuttamaan tiettyjä asioita erilaiseksi kuin ne ennen olivat, mutta muutoksella on usein vaikutusta myös asioihin, joihin sen ei ollut tarkoitus vaikuttaa. (Myllymäki 2018, 20.) Muutoksen johtamiseen vaikuttaa myös paljon se, millaisesta muutoksesta on kysymys. Yllätyksellisiin muutoksiin liittyy yleisesti enemmän ongelmia kuin ennakoituihin ja kooltaan pienempiin muutoksiin. Suurissa muutoksissa on enemmän huomioon otettavia asioita. (Myllymäki 2018, 53.)

Kaikki muutokset ovat kuitenkin erilaisia ja ne näyttäytyvät eri tavoin organisaation eri jäsenille. Johto, esihenkilö ja alaiset kokevat muutoksen eri tavoin. Työntekijöillä on

myös paljon keskinäisiä eroja siinä, kuinka hyvin he pystyvät mukauttamaan työskentelytapojaan ja tavoitteitaan. Toisille muutokset voivat aiheuttaa suuriakin haasteita, kun taas toisten on helpompi päästä uudistukseen mukaan. Osa henkilöstöstä voi kyseenalaistaa muutoksen, mutta siitä huolimatta he pystyvät näkemään muutokset positiivisina uudistuksina. Tämän lisäksi löytyy työntekijöitä, jotka eivät ole kiinnostuneita muutoksesta, vaan heille tärkeintä on säilyttää oma työnsä. (Ponteva 2010, 9–10.) Henkilöstön suhtautumiseen muutosta kohtaan vaikuttaa aiemmat kokemukset muutostilanteista. Mikäli kokemukset muutosprosessista ovat aiemmin olleet kielteisiä, voi tämä vaikuttaa henkilöstön nykyiseen muutoshalukkuuteen. (Mattila 2008, 38.)

3.1 Muutosjohtaminen



Kuvio 7. Esihenkilön perustehtävät muutoksessa (Pirinen 2015).

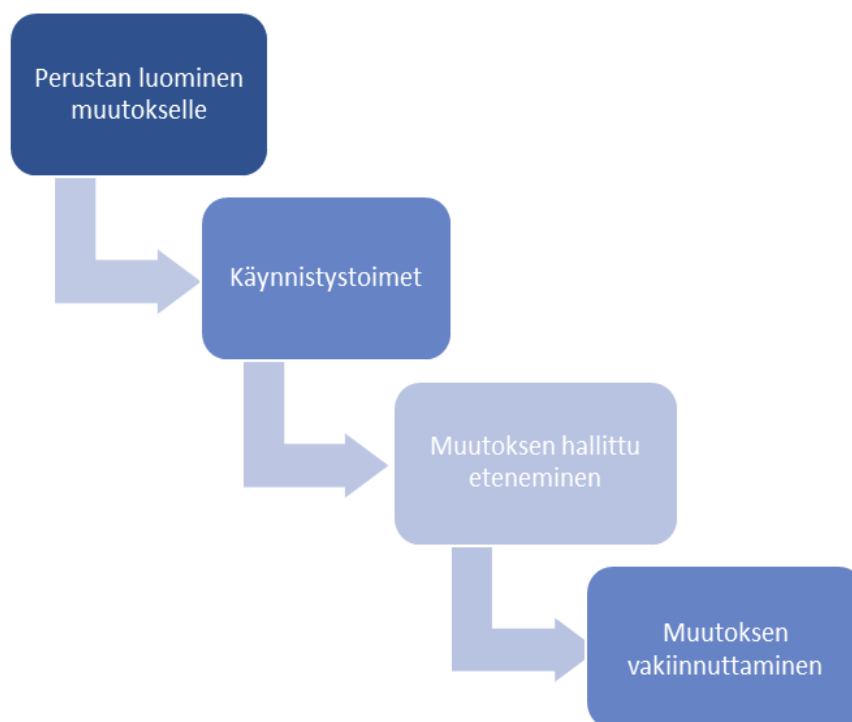
Esihenkilön tehtäviä muutoksessa on toimia suunnan näyttäjänä, olla läsnä, antaa tarvittavaa tukea ja jatkuvaa palautetta työntekijöille heidän suoriutumisestaan ja tuloksista. Esihenkilöllä onkin neljä perustehtävää, jotka kestävät läpi muutoksen. Nämä tehtävät ovat kuvattu kuviossa 7. Ensimmäisenä esihenkilön tehtävänä on asettaa muutokselle tavoitteet – mitä tavoitellaan ja miten tavoitellaan. Perustehtäviin kuuluu myös esi-

henkilön läsnäolo ja tavoitettavuus, joka on tärkeää, jotta työntekijät voivat puhua esihenkilölle mieltä painavista asioista. Esihenkilö ja alaiset voivat yhdessä ratkoa muutoksen haastavimpia esteitä, sillä muutokset voivat olla hyvinkin stressaavia ja raskaita. Yksi esihenkilön perustehtävistä on viedä muutoksen strategiset tavoitteet eteenpäin käytännön toteutukseen. Myös kannustus ja tuen antaminen on yksi esihenkilön tehtävistä. Jatkuva palautteenanto kertoo työntekijöille, mihin suuntaan ollaan menossa. (Pirinen 2015.) Teoksessa ”Muutosvoimaa, 2020” Piha ja Sutinen kuvailevat, ettei organisaatio muutu päätöksillä vaan tekemisellä. Muutoksilla tavoitellaan usein työntekijöiden asenteiden ja toimintamallien muuttamista, joten muutosjohtamisen tulee olla johdonmukaista ja pitkäjänteistä. Muutosjohtamisen tavoitteena on motivoida ja sitouttaa työntekijät muutokseen, jotta muutos onnistuisi toivotulla tavalla. (Pirinen 2015.)

3.2 Muutosprosessi

Onnistuneen muutoksen avaintehtävät voidaan jakaa neljään eri vaiheeseen, jotka näkyvät kuviossa 8. Muutoksen ensimmäinen vaihe on perustan luominen muutokselle. Ensimmäisen vaiheen tarkoituksena on pohtia organisaation lähtötilannetta ja muutokseen liittyviä riskejä, tiivistää visio sekä konkretisoida muutoksen tavoitteita. Ensimmäinen vaihe sisältää myös kokonaiskuvan luomisen muutoksesta ja sen vaikutuksista. Perustan luominen muutokselle tukee prosessin seuraavia vaiheita, sillä sen avulla voidaan varautua riskitekijöihin ja seurata muutokselle asetettuja tavoitteita. (Mattila 2007, 135.)

Muutosprosessin toisena vaiheena on käynnistystoimet, joiden tehtävänä on varmistaa muutoksen sujuva aloitus kaikilla sitä koskevilla osa-alueilla, innostaa ja sitouttaa työntekijöitä muutokseen sekä vaimentaa mahdollinen muutosvastarinta. Käynnistystoimet ovat se vaihe, missä muutoksesta tiedotetaan koko organisaatiota. Virallistamisen tavoitteena on tiedottaa sekä luoda henkilöstön muutoshalukkuutta. (Mattila 2007, 153–163.)

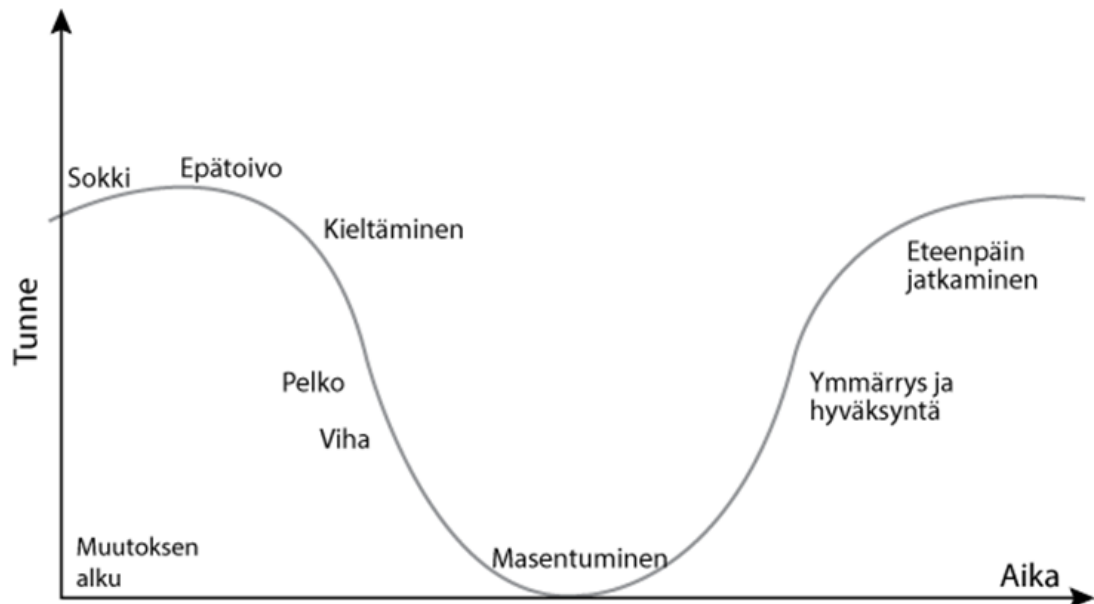


Kuvio 8. Muutosjohtamisen avaintehtävät. (Mattila 2007, 131).

Kolmas vaihe on muutoksen hallittu eteneminen, joka kattaa suurimman osan muutosjohtamisen tehtävistä. Tähän kuuluu muun muassa muutoksen laajentaminen, sääntöjen vahvistaminen, tiedon levitys, seuranta ja palkitseminen. Hallitussa etenemisessä on tarkoitus ensinnäkin laajentaa muutos koskemaan kaikkia sitä koskettavia osa-alueita. Tämä tapahtuu, kun ensimmäiset tehtäväalueet ja mahdolliset pilottiprojektit ovat tulossa päätökseensä. Ensimmäisissä vaiheissa on havaittu parhaat sekä huonoimmat käytännöt, joten nämä kannattaa ottaa huomioon muutoksen seuraavissa vaiheissa. Etenemisvaiheessa sääntöjen vahvistaminen on yksi kriittisimmistä tehtävistä. Muutoshanke lisää henkilöstön epävarmuutta, joten sääntöjä tarvitaan koskemaan erityisesti henkilöstön osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksia, avautuvien tehtävien täyttämistä sekä tiedottamista. (Mattila 2007, 163–170.)

Myös tiedon levittäminen on tärkeä osa muutoksen johtamista. Informaation avoin jakaminen ja tarvittava kouluttaminen sekä perehdyttäminen auttaa ja nopeuttaa uusien käytäntöjen ja välineiden käyttöönottoa. Muutoksen kokonaiskuvan rinnalla tulee huolehtia myös erilaisista osatehtävistä. Osatehtävät tunnistetaan ja jaetaan, jonka jälkeen niiden edistymistä tulee seurata. Tehtävät tarvitsevat onnistuakseen tavoitteita. Tuloksia ja edistymistä arvioidaan seurannassa erilaisten mittareiden ja kriteerien avulla. Muutos-

hankkeen onnistumiseen liittyvät palkitsemisen perusteet tulee kuvata selkeästi. Lisäpalkkiot eivät saa olla liian helppoja, mutta työllä realistisesti saavutettavissa. Viimeisenä muutoksen avaintehtävien vaiheena on muutoksen vakiinnuttaminen. Muutoshankkeesta saadut hyödyt realisoituvat vasta tässä vaiheessa. (Mattila 2007, 171–179.)



Kuvio 9. Kubler-Rossin (1969) muutuskäyrä.

Muutosprosessia voidaan kuvata myös kuviossa 9 näkyvän Elisabeth Kübler-Rossin luoman muutuskäyrän (1969) avulla. Muutuskäyrä kuvaa muutoksen vaiheita työntekijän näkökulmasta. Muutuskäyrän avulla voidaan ennakoida muutoksen asettamia tarpeita johtamiselle. Tämä auttaa esihenkilöä valmistautumaan muutosprosessin eri vaiheiden johtamiseen sekä ymmärtämään työntekijöiden käyttäytymistä. Muutosta perustellaan järjellä, mutta esihenkilön tulisi pyrkiä ymmärtämään muutoksen herättämiä tunteita, ja käsitellä näitä tunteita työntekijöiden kanssa. Kubler-Rossin muutuskäyrä kuvaa tyypillistä työntekijän käyttäytymistä muutostilanteissa, joten kaikki työntekijät eivät välttämättä käy läpi kaikkia käyrän vaiheita. Kuviossa näkyvät tunnetilat ovat jaettu muutoksessa viiteen eri vaiheeseen. Ensimmäisenä vaiheena on sokki, epätoivo ja kieltäminen. Tätä vaihetta seuraa puolestaan pelko ja viha. Kolmantena käyrän vaihe on masentuminen, jonka jälkeen neljäntenä ymmärrys ja hyväksyntä. Viimeisenä muutuskäyrän vaiheena on eteenpäin jatkaminen. (Pirinen 2015.)

3.3 Etätyöskentely

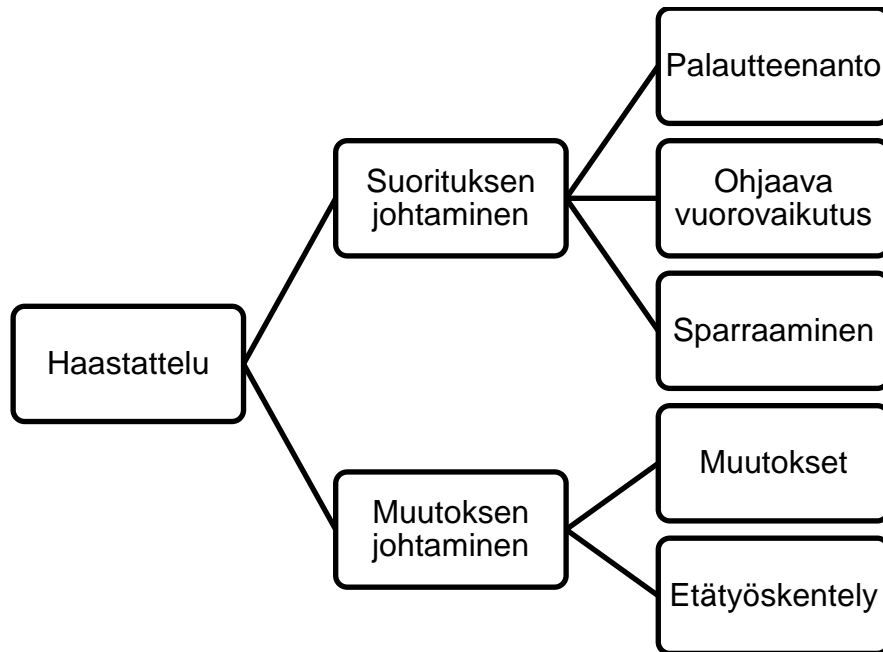
Työelämän yksi suurimmista muutoksista 2020-luvulla on ollut etätyöskentelyyn siirtyminen koronapandemian vuoksi. Etätyö on mahdollistanut paikasta riippumattoman työn. Tämä on antanut yrityksille ja organisaatioille mahdollisuuden palkata henkilöstöä ympäri maailmaa. Etätyön ansiosta työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen on helpompaa, sillä aikaa ei kulu esimerkiksi työmatkoihin tai paikasta toiseen siirtymiseen. Työn tehokkuus voi myös kasvaa, kun sosiaalinen kanssakäyminen muiden työyhteisön jäsentien kanssa jää vähemmälle. Etätyö antaa siis paljon mahdollisuuksia, mutta siinä on myös omat haasteensa. Esihenkilö voi auttaa alaisiaan ylläpitämällä avoimuutta ja luottamusta. Luottamuksen rakentaminen etänä on kuitenkin haastavampaa kuin kasvokkain kontaktissa. Esihenkilön on etänä haastavampaa arvioida, kuinka paljon tukea alaiset tarvitsevat ja millaisia tarpeita ja toiveita heillä on. Nämä edellä mainitut asiat luovat omat haasteensa esimiestyöskentelyyn ja esimies-alaisuuteeseen. (Haapakoski ym. 2020, 111; Lubber 2008.)

Sama asia koskee työntekijöiden keskinäisiä suhteita ja yhteisöllisyyttä. Tutustuminen uusiin kollegoihin on haastavampaa etänä, kun ei työskennellä fyysisesti samassa paikassa muiden kanssa. Uusien työntekijöiden voi siksi olla vaikea päästä osaksi työyhteisöä, kun luontaista vuorovaikutusta ei ole. Kommunikaatiosta jää puuttumaan paljon, kun vuorovaikutus ei ole kasvokkaista. Myös jo olemassa olevien suhteiden ylläpitäminen voi olla haasteellista sosiaalisen kanssakäymisen vähentyessä. Tämän lisäksi myös työntekijöiden työergonomia ja elämänhallinta voivat kärsiä etätyöskentelystä. (Haapakoski ym. 2020, 67, 157.) Etätyöskentelyyn onnistunut siirtyminen vaatii organisaatiolta muutoskyvykkyyttä sekä laadukasta johtamista (Vilkman 2016, 15.) Haapakosken, Niemelän & Yrjölän (2020) mukaan koronaviruskriisi tulee muutamaa työelämän käytäntöä pysyvästi. Työelämän muuttuessa myös ihmisen tulisi muuttua ja tässä työnantajan tulisi auttaa henkilöstöään. (Haapakoski ym. 2020, 157.)

4 Yksikön henkilöstön näkemykset suorituksen ja muutoksen johtamisesta

Tässä kappaleessa on käyty läpi haastatteluiden tuloksia. Haastattelun tulokset on käsitelty laadullisella sisällönanalyysillä. Ensimmäinen kappale käsittelee esihenkilön näkemyksiä suorituksen ja muutoksen johtamisesta ja toinen alaisten näkemyksiä samoista aiheista. Kuviossa 10 on esitelty haastattelutulosten rakenne. Tulokset on jaettu kahteen

pääteemaan, jotka ovat suorituksen johtaminen ja muutoksen johtaminen. Suorituksen johtaminen on jaettu alateemoihin, jotka ovat palautteenanto, ohjaava vuorovaikutus ja sparraaminen. Muutoksen johtaminen on jaettu muutoksiin ja etätyöskentelyyn.



Kuvio 10. Haastattelutulosten rakenne

4.1 Esihenkilön haastattelu

Tässä kappaleessa on esitelty yksikön esihenkilön näkemykset suorituksen ja muutoksen johtamisesta. Esihenkilön haastattelulomake löytyy liitteestä 1.

4.1.1 Suorituksen johtaminen

Esihenkilö antaa alaisilleen palautetta harkitusti ja yksilöidysti. Palautteen ei tule esihenkilön mielestä olla kliinistä. Palautetta antaessa tulee miettiä, missä on onnistuttu, ja näin nimetä ja poimia onnistumisen kohde. Joskus annettu palaute on kokonaisvaltaisempaa, kun taas toisinaan tapauskohtaisempaa. Positiivista palautetta annetaan kehujen avulla. Kriittikiä antaessa on puolestaan tärkeä miettiä, millä tavoin palautteen antaa, jotta se ei jää kaivertamaan palautteen saajaa. Esihenkilön mukaan myös jotkut aiheet ovat herkempiä kritiikille. Esimerkiksi alaisten kirjoitustyyliin esihenkilö ei haluaisi lähtökohtaisesti puuttua, sillä kaikilla on omanlaisensa tyyli kirjoittaa, mikä tekee aiheesta henkilökohtai-

sen ja herkän. Esihenkilö kokee myös itse saavansa tarpeeksi palautetta alaisiltaan. Palautetta hän saa yleensä erilaisten onnistumisten kautta. ”Pomon kehuminen” ei kuitenkaan lähtökohtaisesti kuulu organisaatiokulttuuriin.

Esihenkilön mielipide tulos- ja kehityskeskusteluista on, että niiden on hyvä olla olemassa. Tulos- ja kehityskeskusteluihin on liitetty muitakin tärkeitä asioita kuten vaativuustason ja suorituksen arviointi. Nämä keskustelut ovat tärkeitä järjestelmän toiminnan kannalta. Tosin keskusteluiden formaatti on esihenkilön näkökulmasta hieman kankea ja keskusteluissa käytäviä asioita tulisikin käydä läpi pitkin vuotta. Esihenkilö korostaakin hänen ja alaisten välistä jatkuvaa dialogia ja sen tärkeyttä.

Esihenkilö kuvailee olevansa vuorovaikutustyyliiltään tarinankertoja. Tarinankerronnan avulla voi ohjata alaisia ja saada heidät oivaltamaan erilaisia asioita. Esihenkilö edistää yhteistyön tekemistä ja työntekijöidensä itseohjautuvuutta tarinankerronnan ja filosofisen puheen avulla. Esihenkilö kommunikoi yksilöidyllä tavalla kaikkien kanssa. Esihenkilö korostaa sitä, kuinka alaisista ei voi ajatella kliinisesti – kaikki ovat yksilöitä ja omia persooniaan. On myös yksilöityä, kuinka paljon puhutaan muista kuin työasioista. Ennen työasioihin menemistä esihenkilö pyrkii pitämään jonkinlaisen ”intron”. Tämän tarkoituksena on myös rentouttaa tunnelmaa. Kommunikoinnin tulee olla kalibroitu, jotta esihenkilö ja alainen ovat niin sanotusti samalla tasolla vuorovaikutustyylin suhteen.

Esihenkilö tunnistaa mielestään hyviä ideoita ja hänen kanssaan saa olla asioista eri mieltä. Hän on myös avoin ja kysyy paljon alaistensa mielipiteitä. Esihenkilö oppii jatkuvasti uusia asioita. Hän myös kuvailee olevansa hyvä tunnistamaan, mitä ihmiset ajattelevat ja miten ihmiset toimivat. Esihenkilöllä on paljon ymmärrystä ryhmistä ja siitä, miten dynamiikka syntyy. Haastattelussa esihenkilö kuvailee, että työntekijöiden tulee olla yhteistyökykyisiä, mutta kaikkien tulee niin sanotusti pelata omaa paikkaa ja olla jämäkkiä. Hänen mielestään esimerkiksi johtaminen on tärkeää. Kun tekee paljon töitä, voi pyytää muiltakin työpanosta. Hänen mukaansa päällikön tulee olla hyvin perillä käsiteltävistä asioista. Esimiestyön tärkeimpänä tehtävänä hän pitää esihenkilön velvollisuutta varmistaa, että kaikki työt tulee tehdyksi.

Esihenkilö pyrkii auttamaan alaisiaan kaikissa asioissa, missä he vain tarvitsevat apua. Hän kannustaa myös alaisiaan tavoittelemaan parempia pestejä tai asioita, joita he haluavat tehdä. Suhtautuminen työpaikkaa vaihtaviin työntekijöihin on myös positiivinen ja hän mielellään antaa suosituksia alaisistaan. Esihenkilön mukaan hän myös keskustelee

alaitensa kanssa motivaatiosta. Keskusteluissa on tavoitteena saada yhteinen näkymä tavoitteesta. Alaisen ja esihenkilön näkemykset asioista voivat erota toisistaan. Tämän vuoksi tulee keskustella varhaisessa vaiheessa, mikä on horisontti, millä keinoin ja mitä kohti ollaan menossa. Alaista tulee motivoitua ymmärtämään, että molemmat pelaavat samassa joukkueessa. Esihenkilö tsemppaa tarvittaessa ja ajaa työntekijöidensä asioita.

4.1.2 Muutosjohtaminen

Merkittävimpana muutoksena esihenkilö pitää sitä, että yksikköä johdetaan aivan toisella tavalla kuin koskaan ennen. Tämä muutos lähtee siitä, että virkapostia ja asianhallintajärjestelmä VAHVA:a käydään läpi assistenttien kanssa. Tällöin esihenkilölle syntyy kokonaiskuva siitä, mitä kaikkia asioita tulee sisään ja kenen vastuulle. Näin esihenkilö pysyy perillä siitä, mitä alaiset tekevät ja millaisia tarpeita yksikössä mahdollisesti on. Tämä työnjohdollinen muutos on mahdollistanut sen, että asiantuntijat eivät ole yhtä kuormittuneita kuin aikaisemmin. Esihenkilö toteaa myös alaistaitojen parantuneen muutoksen myötä.

Esihenkilön mukaan yksikössä on myös luotu uusia toimintamuuotoja. Isona muutoksena hän pitää esimerkiksi assistenttitiimin uudistamista. Uusien rekrytointiprosessien käynnistyessä tulee puolestaan miettiä, miten rekrytoitavaa toimenkuvaa tulisi uudistaa. Toimenkuvien muutokset vaativat uusia rekrytointeja. Anonyymien barometrikyselyiden tulokset ovat olleet nousussa niin yksikössä kuin koko ministeriössä.

Etätyö on vaikuttanut esihenkilön työhön niin, ettei työntekijöiden työnkierron toteuttaminen ole mahdollista nopeasti. Nopeiden kokousten järjestäminen ei myöskään mahdollista samalla aikataululla. Etänä työskentely tarkoittaa myös paljon erilisiä yhteydenottoja, mikä on aikaa vievää ja raskasta. Kommunikaatiosta jää myös paljon pois, kun ei ole kasvokkaista kontaktia. Kasvokkainen vuorovaikutus on esihenkilön mielestä luontevampaa. Uusien työntekijöiden kanssa on erityisesti haastavampaa kommunikoida etänä.

Muutosjohtamisessa esihenkilö ei dramatisoi muutoksia. Muutoksia ei lanseerata, eivätkä ne tapahdu yhtäkkisesti. Muutoksia varten perustetaan kuitenkin erilaisia työryhmiä, jolloin kaiken tulee olla avointa. Kaikki saavat ilmaista vapaasti mielipiteensä ja ne huomioidaan. Mikäli työtehtävät monimutkaistuvat, tarvitaan hyviä työntekijöitä ja uudis-

tetaan työkuvia. Esihenkilön mukaan muutokset voivat lähteä myös saadusta palautteesta, jolloin jotain uutta otetaan uudeksi työtavaksi. Näin asioita hoidetaan eri tavoin kuin aikaisemmin. Esihenkilö ei ole kertoman mukaan kokenut varsinaisesti muutostarintaa.

Esihenkilö halusi nostaa esille, että haastattelun vastauksissa on myös otettava huomioon se, että vaikka haastattelu koskee yksikköä ja osastoa sisäisesti, on siinä huomiotava, miten yksikön toiminta ja työn johto on sidottu ministeriön kulttuuriin ja tapoihin. Ministeriön asiat heijastuvat yksikön sisälle monien riippuvuussuhteiden johdosta.

4.2 Alaisten haastattelu

Aiemmin mainitun mukaisesti näissä tuloksissa ei tuoda esille haastateltavia yksilöiviä piirteitä tai vastauksia, sillä haastateltavat on anonymisoitu. Alaisista haastateltavia on tässä työssä seitsemän kappaletta, ja he ovat yksikössä joko asiantuntijatehtävissä tai toimeenpaneivissa rooleissa. Haastateltavat on nimetty haastattelutuloksissa taulukossa 1 näkyvällä tavalla. Alaisten haastattelulomake löytyy liitteestä 2.

Taulukko 1. Haasteltavien nimeäminen

Haastateltava A	Haastateltava B	Haastateltava C	Haastateltava D	Haastateltava E
Haastateltava G	Haastateltava H			

4.2.1 Suorituksen johtaminen

Tässä kappaleessa on käsitelty alaisten näkemyksiä palautteenannosta, ohjaavasta vuorovaikutuksesta, sparrauksesta ja motivaatiosta. Haastattelun tulokset on käsitelty laadullisella sisällönanalyysillä.

4.2.1.1 Palautteenanto

Vajaa puolet haastateltavista koki saavansa palautetta riittävästi ja säännöllisesti esihenkilöltään. Toinen puolisko haastateltavista puolestaan koki, että palautetta ei saanut kovin säännöllisesti. Osa tästä puoliskosta ei kuitenkaan kokenut myöskään tarvitsevansa palautetta säännöllisemmin, mutta osa heistä toivoi säännöllisyyttä palautteenantoon. Palaute oli kaikkien haastateltavien mielestä pääsääntöisesti positiivista, mutta esihenkilö kykenee heidän mielestään antamaan myös kritiikkiä ja palautetta kehittämiskohteista. Palautetta sai lähes kaikkien haastateltavien mielestä yleensä työtehtävien kautta – kuinka työtehtäviä ja toimeksiantoja hoidetaan tai miten niistä on suoriuduttu. Haastateltavat kokivat palautteen olevan työtä ohjaavaa ja esihenkilön johtamistyylin valmentavaksi. Palautetta sai esihenkilöltä myös sitä pyytämällä.

Haastateltavista yli puolet haluaisi mielellään palautetta, miten toimeksiannoista ja työtehtävistä on suoriuduttu, varsinkin uusista asioista, jotka eivät ole tekijälleen ennestään tuttuja. Suurin osa tästä ryhmästä toivoi myös korjaavaa palautetta, mikäli sellaiselle on tarvetta. Kaikista haastateltavista suurin osa oli kuitenkin tyytyväisiä palautteen määrään ja laatuun. Kaikkien haastateltavien mielestä myös esihenkilöltä saatu palaute oli perusteltua ja oikeudenmukaista. Esihenkilön antama palaute myös ohjasi kaikkien haastateltavien mukaan työtä oikeaan suuntaan. Vastauksissa painotettiin sitä, että esihenkilöllä on positiivinen myötävaikutus työn tekemiseen.

Haastateltava B kertoi esihenkilön antavan palautetta henkilökohtaisesti sekä julkisesti. Julkisena huomionosoituksena esihenkilö saattaa esimerkiksi nostaa yksikökokouksessa esille ja kertoa kenelle kiitos kuuluu. Julkisesti annettava palaute on positiivista. Kritiikkiä ei anneta julkisesti. Haastateltava A antoi esimerkin, että palaute saattaa myös olla välitön kiitos hyvin tehdystä nopeasta ja kiireellisestä toimeksiannosta. Esimerkkinä positiivisesta palautteesta haastateltava D kertoi esihenkilön viestivän myös luottamuksen osoittamista antamalla haastavia työtehtäviä.

Tulos- ja kehityskeskusteluiden hyödyllisyys aiheutti haastateltavien vastauksissa paljonkin hajontaa. Yli puolet haastateltavista piti keskusteluja hyödyllisinä, kun taas toinen vajaa puolisko ei kokenut niitä kovinkaan hyödyllisinä. Puolet näkivät nämä keskustelut positiivisena esimerkiksi työntekijän kehittymisen kannalta. Keskusteluissa sai haastateltavien mielestä myös järjestelmällisesti henkilökohtaista palautetta. Kerrotun mukaan

näillä keskusteluilla on lisäksi mahdollisuus vaikuttaa palkkaan. Toinen puolisko piti keskusteluja enemmänkin muodollisuutena, eivätkä he pitäneet niitä suuressa arvossa. Haastateltavien C ja D vastauksissa tuli esimerkiksi ilmi, että keskusteluissa viilataan liikaa yksittäisiä suorituksia. Haastateltava E arveli myös, että työntekijän oma halu kehittyä ja olla aktiivinen vaikuttaa siihen, kuinka hyödylliseksi nämä keskustelut koetaan. Myös keskustelulomakkeiden täyttö koettiin työlääksi. Yli puolessa vastauksista yhteistä oli kuitenkin se, että palautetta saa tarpeeksi myös muuta kautta, joten palautteenannon näkökulmasta keskustelut eivät ole kovinkaan merkittäviä.

Työpaikan ilmapiiriin negatiivisesti vaikutti suurimman osan haastateltavien mielestä etätyöskentely. Osan mielestä (haastateltavat F ja G) työilmapiiri voisi olla yksikössä vielä entistäkin avoimempi ja kommunikoivampi. Lähityöskentelyssä toimistolla kommunikointi oli haastateltavien mielestä nopeampaa ja helpompaa. Tästä huolimatta suurin osa piti ilmapiiriä avoimena ja kommunikoivana sekä työkavereiden kesken että esihenkilön kanssa. Haastateltava D toi ilmi, että avoimuus näkyy esimerkiksi assistenttien kanssa työskennellessä, kun asiantuntija koittaa ensin pohjustaa ja alustaa asiaa, jonka jälkeen asiaa vasta ruvetaan työstämään asianhallintajärjestelmä VAHVAssa. Näkemykseen työilmapiiristä vaikutti myös se, kuinka itsenäisesti vastaaja teki töitä. Vastaajan A mukaan myös intra on hyvä ja ajantasainen informaation lähde koko taloa koskevissa asioista.

4.2.1.2 Ohjaava vuorovaikutus

Suurin osa haastateltavista koki vuorovaikutussuhteen olevan avoin ja rehellinen esihenkilön kanssa. Kaikki haastateltavat kokivat vuorovaikutussuhteen hyväksi. Vastauksissa oli hajontaa sen suhteen, kuinka paljon oltiin yhteydessä. Osan kanssa vuorovaikutus oli tiivistä ja säännöllistä, kun taas osa koki, että yhteydessä ollaan oikeastaan silloin, kun on oikeasti asiaa. Haastateltavista suurin osa koki esihenkilön helposti lähestyttäväksi ja vuorovaikutuksen vapaamuotoiseksi. Esihenkilölle pystyy kertomaan suoraan asioista, jotka vaivaavat ja virheitä ei tarvitse peitellä.

Toimeksiannoista viestimiseen haastateltava C toivoi enemmän selkeyttä ja rajausta. Vuorovaikutus ei ole kuitenkaan liian ohjailevaa, eikä esihenkilö niin sanotusti vahdi tai holhoa. Vastaajan G näkemys oli, että vuorovaikutukseen esihenkilön kanssa vaikutti selkeästi esihenkilön työtilanne, ja se kuinka kiireinen hän on. Kun pomolla ei ole kiire,

on viestintäkin kiireetöntä ja rentoa. Silloin voidaan puhua myös muistakin kuin työasioista. Puolestaan silloin kun esihenkilöllä on kiire, on viestintäkin tehokkaampaa ja viestiminen keskittyy siihen, että työt tulevat tehtyä. Useissa vastauksissa korostui se, että esihenkilö on hyvin tavoitettavissa, yleensä nopea reagoimaan ja tuntuu olevan hyvin perillä käsiteltävistä asioista.

Haastattelun vastauksissa kävi ilmi myös, että esihenkilö ohjaa ja kannustaa itsenäiseen tekemiseen ja toimintaan. Esihenkilö antaa itsevarmuutta omaan tekemiseen. Erään haastateltavan mukaan esihenkilö on sitä mieltä, ettei virheiden tekemistä pidä pelätä liikaa, sillä se vaikuttaa työn tehokkuuteen ja luovuuteen. Haastateltavan B mukaan esihenkilö antaa palautetta esimerkiksi tarinoiden avulla. Tarinoista saa tulevaisuuden oppia ja mentorointia. Esihenkilöä kuvailtiin vuorovaikutustyyliiltään tarinankertojaksi. Vuorovaikutustyyliä haastateltavat D ja F kuvailivat lisäksi omaperäiseksi. Esihenkilöllä on niin sanotusti pilke silmäkulmassa ja taito rentouttaa tunnelmaa. Hän osaa pysähtyä hetkeksi, vaikka olisi kiire.

4.2.1.3 Sparraus ja motivaatio

Lähes kaikki haastateltavista kokivat saavansa esihenkilöltä tarpeeksi tukea töiden tekemiseen. Tuen saamiseen kuitenkin vaikutti esimerkiksi esihenkilön kiire ja työtilanne sekä etätöiden aiheuttama kommunikaation vähentyminen. Haastateltava B kertoi, ettei esihenkilö välttämättä aina ehdi tutustua asioihin syvällisesti tai esihenkilö ei muista, kuinka paljon aikaa jokin toimeksianto saattaa viedä. Haastateltavat E ja F kokivat, että kiireen vuoksi ei myöskään halua aina "häiritä" esihenkilöä, vaikka tukea saattaisi tarvita. Kiire vaikuttaa esihenkilön saavutettavuuteen. Pääosin vastauksissa koettiin silti, että tukea on saatavilla niin paljon kuin sitä tarvitsee. Tarvittaessa esihenkilö tukee, antaa mielipiteensä ja uusia näkökulmia.

Haastateltavat olivat pitkälti todella yksimielisiä näkemyksissään esihenkilön avusta näkökulmien löytämiseen ja päätöksentekoon saadusta tuesta. Haastateltavien vastauksissa korostui alaisten itsenäinen työskentelytapa. Virkamiesten päätöksenteko oli haastateltavien mukaan pitkälti itsenäistä, jolloin esihenkilöä ei tarvitse konsultoida kovinkaan paljoa. Vastauksissa korostettiin myös sitä, että yksikössä saa tuoda esille omia näkökulmia, eikä tarvitse pelätä, että esihenkilö tehlaisi alaisten omia ajatuksia. Haastateltavan C mukaan yksikössä onkin vapaus olla kriittinen ja pohtia asioita. Esihenkilö kuitenkin antaa myös vaihtoehtoisia näkökulmia asioihin, ja apua näkökulmien löytämiseen ja

päätöksentekoon saa tarvittaessa. Haastateltavan B mukaan esihenkilö käyttää esimerkiksi tarinankerrontaa apuna tähän. Apua saa tarinoiden ja esimerkkien avulla, jolloin hoksaaminen jää työntekijälle itselleen. Tukea saa hankaliin asioihin ja niiden selvittämiseen. Haastateltavien A, B ja G:n mielestä esihenkilö ymmärtää myös henkilökohtaiseen elämään liittyviä ongelmia, ja pysähtyy tarvittaessa kuuntelemaan. Esihenkilö kannustaa itsenäiseen työskentelyyn ja ideointiin.

Suurin osa haastateltavista koki olevansa motivoituneita työhönsä. Motivaatioon vaikutti negatiivisesti kuitenkin etätyöskentely ja tietotekniikka. Etätyöskentely oli vastaajien mielestä vaikeuttanut asioiden hoitamista. Suureksi osaksi työn sisältö ja työtehtävät koettiin mielekkääksi ja tarpeeksi haastavaksi. Lähes kaikkien haastateltavien mielestä motivaatiosta ei kuitenkaan keskusteltu suoranaisesti esihenkilön kanssa. Haastateltavat B, C ja F kuitenkin kokivat, että motivaatioon liittyviä haasteita voi kuitenkin itse tuoda esihenkilölle ilmi. Kertoman mukaan, mikäli motivaatio on hukassa, pomo sparraa.

4.2.2 Muutosjohtaminen

Tässä kappaleessa käsitellään alaisten näkemyksiä muutosjohtamisesta ja etätyöskentelystä. Muutokseen liittyvissä vastauksissa täytyy kuitenkin huomioida se, että alaisilla on eri mittaisia työsuhteita, mikä vaikuttaa siihen, paljonko muutoksia he ovat ylipäätään voineet havaita yksikössä. Osa työntekijöistä on esimerkiksi ollut koko työsuhteensa ajan etätöissä, eivätkä he ole varsinaisesti joutuneet siirtymään siihen.

4.2.2.1 Työssä tai yksikössä tapahtuneet muutokset

Vastauksien mukaan suurimpana muutoksena pidettiin etätöihin siirtymistä. Toisena muutoksena huomiota sai paljon uusi asianhallintajärjestelmä VAHVA. Näiden lisäksi vastauksissa (haastateltavat A ja B) tuli ilmi, että henkilöstön vaihtuvuus oli vähentynyt joidenkin haastateltavien työsuhteen aikana. Toisaalta vastauksissa tuli ilmi myös johdon vaihtuvuus. Osastopäälliköiden, virkamiesjohdon ja poliittisen johdon vaihtuvuus olivat olleet havaittuja muutoksia.

Lähes kaikkien haastateltavien vastauksissa korostui etätöiden aiheuttama sosiaalisen toiminnan puute. Kommunikaatio työyhteisössä oli vähentynyt etätyöskentelyn seurauksena. Kommunikaation puute laski myös työmotivaatiota. Työilmapiiri kärsii lähes kaik-

kien haastateltavien mukaan, kun muita yksikön jäseniä ja osastolaisia ei näe kasvokkain. Vastauksissa kuvailtiin työyhteisön tuntuvan myös irralliselta. Toisaalta monen mielestä (haastateltavat A, E ja F) myös oman työn teho oli parantunut etätyöskentelyn seurauksena, kun sai työskennellä omassa rauhassa ilman häiriötekijöitä (vrt. avokonttori). Uusi asianhallintajärjestelmä tuotti osalle haastateltavista lisää työtä ja vei enemmän työaikaa. Haastateltava G myös arveli, että järjestelmä tuotti lisää stressiä myös muillekin yksikön jäsenille. Vastausten mukaan myös henkilöstön vaihtuvuus aiheutti epävarmuutta ja vaikutti toimenkuviin ja omiin työtehtäviin.

Joidenkin haastateltavien (A, B) mielestä muutokset eivät vaikuttaneet vuorovaikutussuhteeseen esihenkilön kanssa. Puolestaan osa (C, E ja F) oli sitä mieltä, että vuorovaikutus oli vähentynyt etätyöskentelyn vuoksi. Kuulumisia vaihdetaan entistä vähemmän, kommunikaatio on virtaviivaisempaa ja vuorovaikutus ei ole yhtä luontevaa kuin kasvokkain. Erilliset yhteydenotot ovat aikaa vieviä, joten tämä oli osan mielestä nostanut rimaa olla yhteydessä esihenkilöön. Lähes kaikki haastateltavista kokivat kuitenkin saaneensa tarpeeksi tukea muutoksissa. Vastauksissa korostui myös esihenkilön ymmärrys erilaisia haasteita kohtaan – niin työtä koskevia kuin henkilökohtaisessa elämässä olevia. Tukea tietoteknisiin haasteisiin oli puolestaan saatu paljon talon sisältä ja valtioneuvoston kansliasta.

4.2.2.2 Etätyöskentely

Osa haastateltavista on ollut koko työsuhteensa ajan pandemian vuoksi etätöissä. Suurin osa haastateltavista on kuitenkin siirtynyt toimistolta etätyöskentelyyn. Haastateltavien mielestä etätöihin liittyy sekä hyviä ja huonoja puolia. Toimistolta pois siirtyminen tarkoitti kaikkien haastateltavien mielestä esimerkiksi sitä, että keskustelut ja sosiaaliset kontaktit kollegoiden kanssa vähenivät. Vastauksissa (A ja E) ilmeni myös, että oman työn johtaminen saattoi olla etätyöskentelyn alussa haastavaa. Yli puolet haastateltavista kuitenkin totesi, että työskentely etänä on tehokkaampaa, kun ärsykkeet puuttuvat. Sosiaalisia kontakteja ja työyhteisön sosiaalista tukea kuitenkin kaivattiin.

Etätyöskentely on luonut haastateltavien mielestä uudenlaista työkuultuuria. Suurin osa haastateltavista toivoo myös, että etätöitä saisi tehdä joustavasti jatkossakin. Etätöy nähtiin suurimman osan mielestä mahdollisuutena. Vastauksissa ilmeni myös, että uutena työntekijänä etätöiden aikaan aloittaminen on ollut haastavaa, sillä työkavereista tuntee

vain nimen ja äänen. Tämä vaikuttaa siihen, miten hyvin pääsee mukaan työyhteisöön. Tutustuminen uusiin ihmisiin on etänä haastavampaa.

Suurimman osan vastauksissa korostuivat digiajan tietotekniset haasteet, vuorovaikutukseen liittyvät haasteet sekä huonompi työergonomia. Etäyhteydet ja tekniikka eivät aina välttämättä pelaa toivotun mukaisesti. Työpaikalla on paremmat työvälineet, kuten sähköpöytä. Vuorovaikutus on etänä haastavampaa. Muiden reaktioita ei pysty peilamaan yhtä hyvin, kun ei näe muiden ilmeitä tai eleitä, sillä kamerat eivät ole Skype-puheluissa yleensä käytössä. Kasvottoman vuorovaikutuksen takia saatetaan vahingossa puhua myös toisten päälle. Lähes kaikkien haastateltavien mielestä aidot kohtaamiset puuttuvat ja töissä on hauskeempaa toimistolla. Haastateltavien B, D, E mielestä myös kokousten järjestämiseen etänä liittyy omia haasteita. Kokouksia pitäisi suunnitella huomattavasti paremmin. Tällä hetkellä etätyön vuoksi järjestään turhiakin kokouksia.

Työpisteen siirtäminen oli vastausten mukaan helppoa, kun työ on paikasta riippumattonta. Lähes kaikkien vastaajien mielestä myös työn teho oli parempi, kun työskentelyyn sai oman rauhan. Avokonttorissa työhön keskittyminen on haastavampaa. Toisaalta myös kotona työskennellessä saattaa olla erilaisia häiriötekijöitä, mikäli ei voi työskennellä yksin. Yksimielisiä oltiin myös siitä, että vapaa-aikaa jäi enemmän ja sen yhteensovittaminen töiden kanssa on helpompaa. Työmatkoihin ei kulu aikaa, joka helpotti vastaajien arkea ja toi lisää tunteja päivään. Vastaajan D mukaan kuitenkin työasiat tulevat helpommin vapaa-ajalle, kun työn ja vapaa-ajan raja hämärtyy.

Osan mielestä yhteydenpidossa esihenkilön kanssa ei ollut tapahtunut muutosta, kun taas osa koki, että etätyö oli vähentänyt vuorovaikutusta esihenkilön kanssa. Erään haastateltavan mielestä yhteydenpito oli jopa tiivistynyt etätyöskentelyn aikana. Myös sparraus ja palautteenanto jakoi vastaajien mielipiteitä. Osan mielestä ne olivat pysyneet samana kuin ennen, kun taas osan mielestä ne olivat vähentyneet. Mielipiteitä oli kahdenlaisia. Esimerkiksi vastaajan E mielestä avokonttorissa helpompi huikata pöydän yli, kun nyt erillinen yhteydenotto on aikaa vievää, eikä kiireistä esihenkilöä halua häiritä. Haastateltavan G mielestä puolestaan kahdenkeskinen keskustelu esihenkilön kanssa etänä on helpompaa kuin avokonttorissa, jossa on paljon muitakin ihmisiä.

Haastattelun avoimessa kohdassa haastateltavat toivat seuraavanlaisia pointteja esille. Esimerkiksi haastateltava B toi ilmi, että etätyöskentelyn vuoksi yksikön yhteinen kehittäminen on jäänyt ja verkoston epävirallinen kehittäminen on ollut hankalaa, kun muita

yksikön jäseniä ei ole nähnyt kasvokkain. Haastateltava E puolestaan toivoi yksikön tapaamisia, jotka lisäävät yhteenkuuluvuutta. Yli puolet haastateltavista halusi myös nostaa esille sen, että esimiestyö yksikössä on hyvää. Esihenkilö pitää alaiensa puolia, ymmärtää ihmisen niin sanotun kokonaistilanteen – sen että ihmisellä on töiden lisäksi myös henkilökohtainen elämä. Esihenkilö kuuntelee ja hänelle voi suoraan sanoa, mikäli ei ole hyvä päivä. Haastatteluissa esihenkilö sai kiitosta myös siitä, että pistää paljon omaa persoonaansa peliin.

5 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön johtopäätökset koostuvat omasta pohdinnasta, kehitysehdotuksista sekä työn luotettavuuden ja tavoitteiden saavuttamisen arvioinnista. Johtopäätösten tukena on käytetty viitekehystä. Omassa pohdinnassa arvioidaan esihenkilön ja alaisten haastatteluiden eroavaisuuksia sekä suorituksen ja muutoksen johtamisen onnistumista. Arvioinnin tukena on käytetty suorituksen ja muutoksen johtamisen viitekehystä. Kehitysehdotukset on koottu henkilöstön näkemysten eli haastattelutulosten perusteella.

5.1 Oma pohdinta: Suorituksen johtaminen

Sekä esihenkilön että alaisten haastatteluissa ilmeni, että palautetta annetaan ja saadaan pitkälti työtehtävien kautta – yleisimmin silloin kun jossain on onnistuttu. Haastatteluiden mukaan esihenkilö pystyi antamaan positiivisen palautteen lisäksi myös kritiikkiä. Suurin osa haastateltavista oli tyytyväinen palautteen määrään, mutta osa toivoi vielä säännöllisempää palautteenantoa. Kaikkien haastateltavien mielestä esihenkilön palaute oli perusteltua ja oikeudenmukaista. Myös esihenkilön mukaan palautetta antessa tulee poimia onnistumisen kohde, eikä palaute saa olla kliinistä. Niin kuin viitekehyksessä on aiemmin todettu, esihenkilön tulee osata sanoittaa työntekijälle, mikä erityisesti onnistui tai ei onnistunut. Ympäripyöreä palaute ei auta alaista kehittymään. (Hakonen & Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, luku 2.) Alaisten mielestä esihenkilön antama palaute ohjasi työtä oikeaan suuntaan.

Kupiaksen ym. (2016) mukaan onnistunut palautteenanto vaatii luottamusta, arvostavaa vuorovaikutusta ja oikeellista ja oikeudenmukaista palautetta. Alaisten sekä esihenkilön kertomusten mukaan nämä edellytykset voidaan katsoa täyttyneeksi. Vaikka luottamusta ei suoranaisesti käsitelty haastattelun kysymyksissä, tuli monissa vastauksissa ilmi, että

luottamus näkyi muun muassa siinä, että esihenkilölle voi kertoa rehellisesti myös vaikeista asioista, virheitä ei tarvitse peitellä, sekä luottona siihen, ettei esihenkilö teillään alaisten omia mielipiteitä ja ideoita. Vuorovaikutussuhde koettiin myös kaikkien haastateltavien mielestä hyväksi. Ohjaavaan vuorovaikutukseen syvennyttään vielä lisää seuraavassa kappaleessa. Järvinen ym. (2016) on todennut, että palautteen antamisen sävyyn ja tapaan on myös tärkeää kiinnittää huomiota. Myös esihenkilön mielestä onkin tärkeää miettiä, millä tavalla palautetta antaa, ettei se jää kaivertamaan palautteensaajaa. Hänen mukaansa myös tietyt asiat voivat olla herkempiä kritiikille. Näin ollen voidaan todeta, että esihenkilö kiinnittää huomiota tapaan, jolla palautetta annetaan. Aiemmin kerrottujen asioiden mukaan onnistuneen palautteenannon edellytykset voidaan katsoa täyttyneeksi.

Suurin osa alaisista oli tyytyväinen vuorovaikutuksen säännöllisyyteen ja määrään esihenkilön kanssa. Osa kuitenkin toivoi kommunikointiin vielä lisää säännöllisyyttä. Vastauksista ilmeni, että epäsäännöllisyyden arveltiin johtuvan esihenkilön kiireellisyydestä ja etätyöskentelystä johtuvasta kommunikaation vähenemisestä. Kaikki haastateltavista pitivät kuitenkin vuorovaikutussuhdetta hyvänä. Ohjaavan vuorovaikutuksen ja palautteenannon perustana on luottamuksellinen johtamisyhteys jokaiseen alaiseen (Aro 2018.) Suurin osa haastateltavista piti esihenkilöä helposti lähestyttävänä. Vuorovaikutuksen kuului esihenkilön mielestä olla palautteenannon tavoin yksilöityä. Viitekehyyksessä on kerrottu, että esihenkilön viestintätavan tulisi olla arvostava ja kunnioittava (Järvinen ym. 2016, luku 1). Haastatteluissa viestintätapaa kuvailtiin vapaamuotoiseksi. Rötökinin (2015) mukaan optimaalisessa tilanteessa esihenkilö ja alainen pystyvät keskustelemaan normaalin keskustelun mukaisesti työtehtävistä, tavoitteista, onnistumisista sekä haasteista. Haastattelutulosten perusteella voidaan olettaa, että tämä on onnistunut yksikössä.

Alaisten haastatteluissa korostui myös se, että yksikössä saa tuoda esille omia näkökulmia, eikä tarvitse pelätä, että esihenkilö teillään alaisten omia ajatuksia. Esihenkilön kerrotoman mukaan hänen kanssaan saa olla vapaasti eri mieltä ja hän onkin avoin uusille ideoille ja ajatuksille, ja kuulee mielellään alaistensa mielipiteitä. Näin ollen voidaan todeta, että viestintätapa esihenkilön ja alaisten kesken on arvostava ja kunnioittava. Esihenkilö kuvaili olevansa vuorovaikutustyyliiltään tarinankertoja. Myös eräs haastateltava toi saman asian esille haastattelussa. Tarinankerronnan hyödyntämistä on käsitelty lisää myöhemmin tässä kappaleessa.

Yleisesti ottaen yksikön ilmapiiriä pidettiin avoimena ja kommunikoivana. Osan mielestä ilmapiiri voisi olla kuitenkin vielä avoimempi ja kommunikoivampi. Vastauksiin vaikutti etätyöskentely sekä se, kuinka itsenäistä työtä työntekijä tekee. Työtehtävän laadusta riippuen toiset virkamiehet ovat enemmän tai vähemmän yhteydessä toisiinsa. Osastolla pidetään myös kerran viikossa virtuaalinen kahvihetki, jotta yksikön työntekijät voisivat olla enemmän yhteydessä toisiinsa. Virtuaalikalveilla käydään vapaamuotoista keskustelua ja osallistuminen kahveille on vapaaehtoista. Etätyöskentelyn vuoksi työntekijät voivat kokea itsensä yksinäiseksi, kun sosiaalinen vuorovaikutus jää vähemmälle. Virtuaalikalvit ovat mielestäni hyvä keino yhteenkuuluvuuden lisäämiseksi. Työtilanne voi kuitenkin estää kahveille liittymisen, ja koska hetki on vain kerran viikossa, osallistumiskerrat voivat olla erittäin harvassa. On myös virkamiesten omasta aktiivisuudesta kiinni, haluaako kahveille osallistua.

Tulos- ja kehityskeskusteluiden hyödyllisyys aiheutti sekä esihenkilön että alaisten vastauksissa hajontaa. Esihenkilö sekä noin puolet alaisista piti tulos- ja kehityskeskusteluja hyödyllisinä, kun taas toinen puolisko alaisista ei pitänyt niitä kovinkaan hyödyllisinä. Osan mielestä esimerkiksi keskustelulomakkeiden täyttö koettiin työläänä ja keskustelut enemmänkin muodollisuutena. Viitekehyksessäkin on todettu, että kehityskeskusteluiden päätavoitteeksi saattaa usein nousta lomakkeiden täyttö, jolloin keskustelussa käydään orjallisesti läpi keskustelulomakkeiden määrittämät asiat (Aarnikoivu 2011,15, 92). Kehityskeskusteluja ei myöskään pidetty niin suurella arvolla, sillä palautetta työstä sai tarpeeksi työn ohella. Palautteenannon kannalta keskustelut eivät olleet niin merkityksellisiä. Myös esihenkilön mielestä nykyinen kehityskeskustelu on formaatiltaan kankea. Monet kuitenkin pitivät hyvänä, että näissä keskusteluissa saa järjestelmällisesti henkilökohtaista palautetta ja ne ovat mahdollisuus vaikuttaa palkitsemisen muutoksiin.

Kehityskeskusteluiden formaattia voisikin mielestäni kehittää vielä entisestään, jotta keskusteluiden oikea tavoite olisi lomakkeiden täyttämisen sijaan tavoitteellinen keskustelu esihenkilön ja alaisen välillä. Tätä aihetta olen käsitellyt vielä lisää kappaleessa 5.2.1 Kehitysehdotukset. Täytyy kuitenkin ottaa huomioon, että kehitys- ja tuloskeskustelujen formaatti on sidottu ministeriön yhteisiin tapoihin.

Tuen saamiseen liittyen haastatteluissa ilmeni, että yksikön työntekijöiden työn luonteen vuoksi päätöksenteko ja työskentely on pitkälti itsenäistä. Tämä näkyi myös siinä, kuinka paljon he kokivat tarvitsevansa työssään tukea. Viitekehyksessä on mainittu, että asian-

tuntijatyössä ja -organisaatiossa työntekijät eivät välttämättä kaipaa aktiivista päivittäisjohtamista, jossa esihenkilö tarjoaa ohjausta ja palautetta työskentelystä (Rötkin 2015, 101–102). Halu työskennellä pääosin itsenäisesti ei kuitenkaan poista heidän tarvitsemaansa tuen ja avun tarvetta. Esihenkilön tulisi luottaa työntekijöihinsä, eikä kontrolloida tai vahtia työntekoa liikaa, kuitenkaan unohtamatta tarvittavan tuen antamista ja kiinnostuksen osoittamista alalistensa työhön. (Järvinen 2001.) Tämän voidaan katsoa onnistuneen, sillä haastatteluissa useat totesivat, ettei työntekoa kontrolloida tai vaadita liikaa ja tukea saa silloin, kun sitä tarvitsee. Lähes kaikki alaiset kokivatkin saavansa tarpeeksi tukea työhönsä. Vastausten mukaan esihenkilö antaakin vaihtoehtoisia näkökulmia asioihin, ja apua näkökulmien löytämiseen ja päätöksentekoon tarvittaessa. Esihenkilönkin mielestä hän pyrkii auttamaan alaisiaan kaikissa asioissa, missä he vain tarvitsevatkin apua.

Esihenkilö kertoi käyttävänsä esimerkiksi tarinankerrontaa apuna sparrauksessa. Myös eräs haastateltavista toi saman asian ilmi omassa haastattelussaan. Kertoman mukaan apua sai tarinoiden ja esimerkkien avulla, jolloin hoksaaminen jäi työntekijälle itselleen. Viitekehyksessä on todettu, että sparraamalla esihenkilö voi auttaa työntekijää löytämään ratkaisun itse, sen sijaan, että antaisi itse vastauksen kysymykseen. Asian itse oivaltaminen on paljon työntekijän osaamista kehittävämpää. (Martela & Jarenko 2015, luku 2.) Pitkälti sparrauksen voidaan katsoa onnistuneen, mutta osa alaisista jäi kaipaamaan vielä lisää tukea työhönsä.

Yksikön osaamisen kehittämisestä esihenkilö on todennut, että uusien rekrytointiprosessien käynnistyessä tulee miettiä, miten rekrytoitavaa toimenkuvaa tulisi uudistaa. Toimenkuvien muutokset vaativat uusia rekrytoiteja. Työtehtävien monimutkaistuessa tarvitaan hyviä työntekijöitä. Kupias ym. (2014) onkin todennut, kun esimerkiksi tiimistä poistuu työntekijä, tulee tämän osaamisen jättämä aukko paikata. Tämä vaatii uusiin työtehtäviin siirtyvien osaamisen kehittämistä ja perehdyttämistä. (Kupias ym. 2014, 78–81.) Työelämän ja organisaation muutokset luovat tarpeita uudentalaiselle osaamiselle. Esihenkilön on huolehdittava niin tiimin kuin tiimin jäsenten yksilöllisestä osaamisen kehittämisestä. Osaamisen kehittämisen tueksi järjestetään tulos- ja kehityskeskusteluja, johon esihenkilön mukaan kuuluu vaatavuustason ja suorituksen arviointia. Työntekijän osaamisen ja suorituksen kehittäminen vaatii kuitenkin esihenkilön mukaan jatkuvaa esihenkilön ja alaisen välistä dialogia. Järvisen ym. (2016) mukaan esihenkilön ja alaisen on sovittava yhdessä keinoista, joilla osaamista lähetään kehittämään niin, että asetetut

tavoitteet saavutetaan (Järvinen ym. 2016, 19–22). Esihenkilön haastattelun ja viitekehysten perusteella voidaan todeta, että yksikössä kiinnitetään huomiota yksikön osaamisen kehittämiseen.

Motivaatiosta keskusteleminen aiheutti hajontaa esihenkilön ja alaisten haastatteluiden tuloksissa. Esihenkilön näkemys oli, että motivaatiosta keskustellaan alaisten kanssa. Kuitenkin suurin osa alaisista oli sitä mieltä, ettei motivaatiosta keskusteltu esihenkilön kanssa, mikä loi ristiriitaa vastausten välille. Haastatteluiden otannan koko oli sen verran suuri, että otannan koolla ei todennäköisesti voida tätä ristiriitaa selittää. Tämä herätti itselleni kysymyksen siitä, oliko esihenkilö ja alaiset mieltäneet keskustelemisen motivaatiosta eri tavoin. Osa alaisista kuitenkin kertoi, että motivaatioon liittyviä haasteita voi tuoda itse esille.

Suurin osa haastateltavista oli motivoituneita työhönsä. Motivaatiota laskevia tekijöitä olivat kuitenkin etätyöskentelystä johtuva työyhteisön irrallisuus ja tietotekniset haasteet. Vastausten mukaan esihenkilö sparraa, mikäli motivaatio on laskussa. Rötkinin mukaan organisaation strategisia tavoitteita ei tue se, että kaikki tekevät vain itselleen mieluisia tehtäviä (Rötkin 2015, 101–102). Tämä voi vaatia esihenkilöltä sparraamista. Viitekehysten mukaan motivaatio vaikuttaakin suurena osana työntekijän suoriutumiseen. Palautteenantoa pidetään yhtenä tärkeistä keinoista motivoida työntekijöitä. (Hutchinson 2013 & Järvinen ym. 2016, 19–22.) Yhteisöllisyyden tunteen parantamisella saataisiin varmasti motivaatiota vielä enemmän nousuun. Tätä aihetta olen avannut lisää vielä luvussa 5.2.1 Kehitysehdotukset.

5.2 Oma pohdinta: Muutosjohtaminen

Esihenkilö piti yksikössä tapahtuneina suurimpina muutoksina yksikön uudenlaista johtamistapaa, assistenttitiimin muutosta ja etätyöskentelyyn siirtymistä. Myös kaikki alaiset pitivät etätyöskentelyä suurimpana tapahtuneena muutoksena. Osa haastateltavista toi esille myös uuden asiahallintajärjestelmä VAHVA:n. Muita havaittuja muutoksia on mainittu luvussa 4. Vastausten mukaan lähes kaikki haastateltavista kokivat saaneensa tarpeeksi tukea muutoksissa. Alaisten tukeminen on esihenkilön yksi tehtävistä muutoksessa. Esihenkilön on kuitenkin etänä haastavampaa arvioida, kuinka paljon tukea alaiset tarvitsevat, ja millaisia tarpeita ja toiveita heillä on. (Haapakoski ym. 2020, 111.) Tämä voikin selittää sen, miksi osa vastaajista koki, ettei muutoksissa ollut saanut tarpeeksi tukea. Etätyössä olisikin tärkeä pyrkiä siihen, että johtaminen ja esihenkilön läsnäolo toteutuvat yhtä hyvin kuin läsnätyössä.

Muutokset näyttäytyvät eri tavoin organisaation eri jäsenille. Pontevan (2019) mukaan työntekijöillä onkin paljon keskinäisiä eroja sen suhteen, kuinka hyvin he pystyvät mukauttamaan työskentelytapojaan ja tavoitteitaan. Toisille työntekijöille muutokset voivat aiheuttaa suuriakin haasteita, kun taas toisten on helpompi päästä uudistukseen mukaan. (Ponteva 2010, 9–10.) Esimerkiksi uusi asianhallintajärjestelmä oli koettu joidenkin haastateltavien mielestä työtä hankaloittavaksi ja stressiä lisääväksi. Vaikka muutokseen liittyviä stressaavia tekijöitä tulisi käydä esihenkilön kanssa läpi, täytyy ottaa huomioon se, että esihenkilö ei ole tietenkään tietoteknisissä muutoksissa se suurin tuki. On kuitenkin hyvä, että esihenkilö on tietoinen näistä haasteista. Haastatteluissa kerrotun mukaisesti esihenkilö onkin ymmärtäväinen ja tietoinen tietoteknisistä haasteista.

Etätyöskentelyssä nähtiin niin hyviä kuin huonoja puolia. Esihenkilön ja alaisten vastauksissa yhtenevää oli, että erilliset yhteydenotot koettiin raskaaksi, vuorovaikutuksesta jäi puuttumaan paljon kasvottomassa kontaktissa, sekä uusiin työntekijöihin tutustuminen oli hankalampaa etänä. Samoja aiheita oli käsitelty myös viitekehyksessä, ja haastatteluiden tulokset mukailivat paljon esimerkiksi Haapakosken ym. 2020 teoriaa etätyöskentelystä ja siihen liittyvistä haasteista. Etätyöskentelyn positiivisina puolina pidettiin ajan säästämistä, työn ja vapaa-ajan helpompaa yhteensovittamista sekä hyvää työrauhaa, joka johti monesti myös työn tehokkuuden parantumiseen. Suurin osa toivoi, että jatkossa etätyötä voisi tehdä osittain eli hybridimallina.

Vastauksissa korostui myös esihenkilön ymmärrys erilaisia haasteita kohtaan – niin työtä koskevia kuin alaisten henkilökohtaisessa elämässä liittyviä. Esihenkilön perustehtäviin muutoksessa kuuluu esihenkilön läsnäolo ja tavoitettavuus, mikä on tärkeää, jotta työntekijät voivat puhua esihenkilölle mieltä painavista asioista (Pirinen 2015). Vuorovaikutussuhde esihenkilöön oli puolten haastateltavien mielestä muuttunut ja toisen puoliskon mielestä pysynyt samana. Vuorovaikutuksen koettiin toisen vastaajapuoliskon mielestä harventuneen ja muuttuneen suoraviivaisemmaksi. Haapakoskenkin ym. (2016) mukaan olemassa olevien suhteiden ylläpitäminen voi olla haasteellista sosiaalisen kanssakäymisen vähentyessä (Haapakoski ym. 2020, 157). Myös palautteenanto ja sparraus etätyöskentelyyn siirtymisen jälkeen jakoi mielipiteet puoliksi. Toisen haastattelupuoliskon mielestä ne olivat pysyneet samana kuin ennen etätyötä ja toisen puoliskon mielestä vähentyneet. Toiset työntekijät kaipaavat enemmän tukea, vuorovaikutusta ja palautetta kuin toiset, mikä voi vaikuttaa osaltaan vastauksiin. On kuitenkin tärkeää varmistaa, että tukea tarjotaan tasapuolisesti kaikille työntekijöille.

Etätyöskentelyn voidaan päätellä vaikuttaneen suorituksen johtamisen eri osa-alueiden onnistumiseen. Suurimpana vaikuttavana tekijänä voidaan pitää vuorovaikutuksen ja ai-tojen kohtaamisten vähentymistä. Vuorovaikutus oli vähentynyt niin alaisten ja esihenkilön välisessä suhteessa, kuin alaisten keskinäisissä suhteissa. Myös uusiin työntekijöihin tutustuminen ja heidän pääsemisensä mukaan työyhteisöön oli haastavampaa etätyössä. Laadukkaan johtamisen avulla esihenkilö voi kuitenkin auttaa työntekijöitä ylläpitämään heidän keskinäisiä suhteitansa kuin myös esihenkilön ja alaisten välistä vuorovaikutussuhdetta.

Esihenkilö ei ollut kokenut varsinaista muutosvastarintaa. Esihenkilö arveli syyksi, ettei muutoksia lanseerata, eivätkä ne tapahdu yhtäkkisesti. Jos muutoksia ei lanseerata, ne eivät varmastikaan aiheuta samalla tavalla sokkia tai muitakaan Kubler-Rossin (1969) muutoskäyrässä (kuvio 8) lueteltuja tunnetiloja työntekijöissä. Haastattelun kysymyksissä ei käsitelty muutosprosessia, eikä esihenkilön vastauksista ei ilmennyt yksityiskohtaisia muutosprosessin johtamisen vaiheita. Tämän vuoksi muutosprosessin onnistumista ei arvioida tässä työssä. Esihenkilön kertoman mukaan muutoksia varten kuitenkin perustetaan kuitenkin erilaisia työryhmiä, jolloin kaiken tulee olla avointa. Kaikki saavat ilmaista vapaasti mielipiteensä ja mielipiteet huomioidaan. Muutokset voivat lähteä myös saadusta palautteesta, jolloin jotain uutta otetaan uudeksi työtavaksi. Vastausten perusteella voidaankin päätellä, että yksikön työntekijöiden mielipiteet huomioidaan aidosti, ja työntekijöitä osallistutetaan työn kehittämiseen.

5.2.1 Kehitysehdotukset

Haastatteluiden mukaan suorituksen ja muutoksen johtaminen oli pääosin onnistunut hyvin yksikössä. Suorituksen johtamisen eri osa-alueita oli jo hyödynnetty yksikössä kattavasti. Haastatteluiden mukaan kuitenkin esimerkiksi esihenkilön ja alaisten välistä vuorovaikutusta voisi kehittää vielä entisestään. Osa haastatelluista henkilöistä toivoi tiiviimpää yhteydenpitoa esihenkilön kanssa. Haastatteluissa todettiin lisäksi, että yksikössä voisi olla vielä avoimempi ja kommunikoivampi ilmapiiri. Tämän lisäksi haastatteluissa toivottiin myös yksikön yhteisiä tapaamisia, missä pääsisi tapaamaan työkavereita. Näillä tapaamisilla voitaisiin lisätä yhteenkuuluvuuden tunnetta, joka oli monen haastateltavan mielestä vähentynyt etätyöskentelyn aikana. Tämän lisäksi myös kameroiden käyttöä toivottiin videopuheluissa, sillä oman ministeriön työntekijöiden välisissä keskusteluissa niiden käyttö oli todella harvassa.

Kehityskeskusteluiden formaatti sai myös osakseen kritiikkiä henkilöstöltä. Näissä keskusteluissa voitaisiinkin keskittyä enemmän esihenkilön ja alaisen väliseen tavoitteelliseen keskusteluun, jonka lähtökohtana on aito vuorovaikutus kuin lomakkeiden järjestelmälliseen läpikäymiseen. Näin keskustelut voisivat tuntua niin sanotusti vähemmän paperinmakuisilta. Kehityskeskustelussa kummallakin osapuolella on oltava liikkumatilaa sisällön suhteen, jotta kehityskeskustelusta ei tulisi mekaanista suoritusta (Aarnikoivu 2011, 70). Täytyy kuitenkin ottaa huomioon, että aiemmin mainitun mukaisesti, tämä formaatti on sidottu ministeriön yhteisiin käytäntöihin.

Etätyöhön siirtyminen oli vaikuttanut joidenkin haastateltavien mielestä suorituksen johtamisen osa-alueisiin ja siihen, kuinka hyvin ne toteutuivat etänä. Mikäli jatkossa työskennellään hybridimallissa, tulisi kiinnittää huomiota siihen, että suorituksen johtamisen osa-alueet toteutuisivat yhtä hyvin kuin perinteisessä lähityöskentelyssä, ja pohtia sitä, millä keinoin tämä onnistuu. Esihenkilön läsnäolo ja tavoitettavuus on hyvin tärkeää etätyössä.

5.3 Luotettavuuden arviointi

Tässä luvussa on arvioitu opinnäytetyön luotettavuutta. Tutkimuksissa pyritään välttämään virheitä ja tutkimuksen tulosten luotettavuutta analysoidaan erilaisten menetelmien avulla. Luotettavuuden arviointiin käytetään validiteetin ja reliabiliteetin käsitteitä. Validiteetti tarkoittaa tutkimusmenetelmän ja tutkimuksen arviointiin liittyvää mittarin pätevyyttä. Validiteetti arvioi, onko tutkimuksessa tutkittu tarkoituksenmukaisia asioita. Reliabiliteetti puolestaan kertoo tutkimuksen luotettavuudesta. Mikäli tutkimus voidaan toistaa kahden eri henkilön toteuttamana samoin tuloksi, voidaan katsoa tulosten reliabiliteetin olevan kunnossa. Myös tutkimuksen eettisyyden eli eettisten periaatteiden noudattamisen arvioinnilla voidaan arvioida tutkimuksen luotettavuutta. Eettisyys näkyy siinä, että tutkimuksella tulee pyrkiä saavuttamaan hyviä asioita, eikä se saa vaarantaa haastateltavien elämää. (Juuti & Puusa 2020, 167–168; Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2007, 226–227.)

Opinnäytetyö on pyritty toteuttamaan mahdollisimman luotettavalla tavalla. Haastattelulomakkeiden kysymyksiä pohdittiin paljon, jotta ne olisivat mahdollisimman selkeitä ja vastaisivat opinnäytetyölle asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Haastattelun kysymykset hyväksyttiin poliisitoiminnan ohjausyksikön esihenkilöllä. Kuitenkin aikataulusyiden ta-

kia kysymyksiä ei ehditty hyväksyttää opinnäytetyön ohjaajalla, sillä haastattelut toteutettiin kesällä. Tämän vuoksi haastattelulomakkeessa on myös muutama kvantitatiivisen lähestymistavan mukainen kysymys. Voidaan kuitenkin todeta, että vastausten kuvailevuuden ja laajuuden vuoksi, tulokset vastaavat kvalitatiivista lähestymistapaa. Haastatteluista kerätty aineisto on laaja ja vastasi asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Opinnäytetyössä on selvitetty oleellisia ja oikeita asioita. Haastateltavien määrä oli hieman alle puolet yksikön virkamiehistä (8 henkilöä) eli tutkimuksen perusjoukosta. Työn luotettavuutta lisää se, että haastatteluiden tuloksissa esiintyy saturaatiota eli toistoa. Näin ollen kerättyä aineistoa on riittävästi. Suuren vastausprosentin ja vastauksissa esiintyneen saturaation vuoksi voidaan olettaa, että tutkimuksella on korkea reliabiliteetti.

Tutkimuksen aineistolle on myös asetettu laadullisia vaatimuksia. Aineiston tulee olla riittävän kattavaa ja oikeaoppisella tavalla kerättyä. Oikeaoppisuudella tarkoitetaan, ettei tutkijan subjektiiviset tulkinnat tai muut tekijät vääristä aineistoa tai siitä tehtäviä päätelmiä. Lähdekritiikkiin tulee myös kiinnittää paljon huomiota. Haastatteluissa tutkijan on ymmärrettävä haastateltava niin sanottuna informanttina, jolla on hallussaan tutkittavaa asiaa koskevaa tietoa. Tutkijan on vältettävä haastateltavan johdattelua ja johdattelevia kysymyksiä. Haastateltavan henkilön tulisi kertoa asioista mahdollisimman rehellisesti. (Jokinen 2021.) Tässä työssä viitekehysten aineisto kerättiin huolellisesti luotettavista lähteistä. Haastattelutilanteissa ei esitetty haastateltaville johdattelevia kysymyksiä.

Opinnäytetyö on toteutettu eettisten periaatteiden mukaisesti. Haastatteluihin osallistuminen on ollut täysin vapaaehtoista ja haastateltaville on tuotu ilmi, ettei heitä yksilöiviä vastauksia tai piirteitä tuoda esille tässä työssä. Haastattelukutsut on lähetetty joko sähköpostitse tai suullisesti puhelussa, tuoden esille, että osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Molemmissa tavoissa on tuotu täysin samat tiedot esiin haastattelusta ja siihen osallistumisesta. Kaikkia haastateltavia on kohdeltu tasapuolisesti ja heidän vastauksiinsa kunnioittaen. Haastateltavat on anonymisoitu työtä ja haastattelun tuloksia varten heidän yksityisyytensä turvaamiseksi.

5.4 Tavoitteiden saavuttaminen

Opinnäytetyössä haluttiin selvittää yksikön henkilöstön näkemyksiä suorituksen ja muutoksen johtamisen toteutumisesta. Laadullinen sisällönanalyysi ja puolistrukturoitu haastattelu aineistonkeruumenetelmänä antoivat hyvin vastauksen asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää henkilöstön näkemyksiä suorituksen

ja muutoksen johtamisesta. Opinnäytetyössä oli tarkoitus kartoittaa esihenkilön hyödyntämiä suorituksen ja muutoksen johtamisen osa-alueita sekä niiden toimivuutta. Missä asioissa oli onnistuttu ja missä asioissa olisi vielä kehitettävää? Viitekehyksen avulla arvioitiin, missä asioissa olisi vielä parannettavaa. Opinnäytetyössä saatiin myös selvitettyä, mitkä olivat henkilöstön näkökulmasta suurimmat yksikössä tapahtuneet muutokset ja miten ne olivat osaltaan vaikuttaneet suorituksen johtamisen eri osa-alueisiin. Suurimpana muutoksena pidettiin etätyöhön siirtymistä. Opinnäytetyö pysyi myös suunnitellussa aikataulussa. Tavoitteena oli, että opinnäytetyö on valmis viimeistään marraskuussa 2021.

Lähteet

Aarnikoivu, Henrietta 2011. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsingin seudun kauppakamari.

Aguinis, Herman & Joo, Harry & Gottfredson, Ryan 2011. Why we hate performance – And why we should love it. Business Horizons. <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.metropolia.fi/science/article/pii/S0007681311000887>. Luettu 28.9.2021.

Armstrong, M & Taylor, S. 2020. Armstrongs's Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page, London.

Armstrong, Michael & Baron, Angela. 2005. Managing Performance: Performance management in action. CIPD, London.

Aro, Antti 2018. Työilmapiiri kuntoon. Alma Talent Oy, Helsinki

Brudan, Aurel 2010. Rediscovering performance management: systems, learning and integration. Measuring Business Excellence. <https://www-emerald-com.ezproxy.metropolia.fi/insight/content/doi/10.1108/13683041011027490/full/html>. Luettu 6.11.2021.

Duunitori. Kubler-Rossin muutoskäyrä. <https://duunitori.fi/tyoelama/muutuskayralla>. Viitattu 6.11.2021.

Haapakoski, Kati & Niemelä, Anna & Yrjölä, Elina 2020. Läsnä etänä. Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Alma Talent Oy, Helsinki.

Hakonen, Niilo & Hakonen, Anu & Hulkko-Nyman, Kiisa & Ylikorkala Anna 2014. Palkitse taitavammin. Alma Talent Oy, Helsinki.

Helsilä, Martti & Salojärvi Sari 2013. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Talentum, Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko, & Sajavaara 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu painos. Kustannusyhtiö Tammi, Helsinki.

Hutchinson, Sue 2013. Performance management. Theory and Practice. Chartered Institute of Personnel and Development. London.

Intermin a. Sisäministeriön tehtävät ja tavoitteet. <https://intermin.fi/ministerio/tehtavat-ja-tavoitteet>. Luettu 18.10.2021.

Intermin b. Sisäministeriön osastot ja yksiköt. <https://intermin.fi/ministerio/johto-ja-organisaatio/osastot-ja-yksikot>. Luettu 18.10.2021.

Intermin c. Poliisin toimijat ja vastuut. <https://intermin.fi/poliisiasiat/toimijat-ja-vastuut>. Luettu 18.10.2021.

Jokinen, Arja 2021. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-nakokulmat/>.

Juuti, Pauli & Puusa, Anu 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus, Helsinki.

Järvinen, Pekka 2001. Onnistu esimiehenä. Alma Talent Oy, Helsinki.

Järvinen, Pekka T. & Rantala, Jukka & Ruotsalainen, Petri 2016: Johda suoritusta. Alma Talent Oy, Helsinki.

Kauhanen, Juhani 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Hansaprint Oy, Vantaa.

Kupias, Päivi & Peltola, Raija & Pirinen, Jorma 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Sanoma Pro Oy, Helsinki.

Kupias, Päivi & Peltola, Raija & Saloranta, Paula 2016. Onnistu palautteessa. Alma Talent Oy, Helsinki.

Lindholm, Tommi & Salminen Jari 2014. Keskustele ja kehity 2.0 – Kehityskeskusteluista vuoden paras työpäivä. J-Impact Oy, Helsinki.

Lindholm, Tommi, Pajunen, Riikka. & Salminen, Jari 2012. Keskustele ja kehity – Lisää tehoa kehityskeskusteluihin. J-Impact Oy, Helsinki.

Lubber, Mindy S 2008. Telecommuting's Small Carbon Footprint. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2008/08/telecommutings-small-carbon-fo>. Luettu 2.9.2021.

Martela, Frank & Jarenko, Karoliina 2015. Draivi – voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Alma Talent Oy, Helsinki.

Mattila, Pekka 2007. Johdettu muutos: avaimet organisaation hallittuun muutokseen. Talentum, Helsinki.

Mattila, Pekka 2008. Otollinen tilaisuus: Miten tarttua muutokseen. Talentum, Helsinki

Myllymäki, Reino 2018. Muutosjohtamisen opas. Johda muutosta, jotta muutos ei johdaisi sinua. Ketterät kirjat Oy, Tuusula.

Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy, Helsinki.

Piha, Kirsi & Sutinen, Mika 2020. Muutosvoimaa – tutkimusmatka moderniin muutosjohtamiseen. Alma Talent Oy, Helsinki.

- Pirinen, Helka 2015. Esimies muutoksen johtajana. Alma Talent Oy, Helsinki.
- Polamk a. Tehtävät ja organisaatio. <https://polamk.fi/tehtavat-ja-organisaatio>. Luettu 28.10.2021.
- Polamk b. Poliisin organisaatiokaava. <https://polamk.fi/tehtavat-ja-organisaatio>. Luettu 28.10.2021.
- Ponteva, Katariina 2010. Onnistu muutoksessa. WSOY pro Oy, Helsinki.
- Puusa, Anu & Juuti, Pauli 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy, Helsinki.
- Ronthy-Östberg, Marika & Rosendahl, Suzanne 2004. Kehityskeskustelun opas. WS Bookwell Oy, Porvoo.
- Rötkin, Laura 2015. Terveisiä pomolle. Alma Talent Oy, Helsinki.
- Saaranen-Kauppinen & Puusniekka a. Sisällönanalyysi. KvaliMOTV. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_2.html.
- Saaranen-Kauppinen & Puusniekka b. Tapaustutkimus. KvaliMOTV. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_5.html.
- Sydänmaanlakka Pentti 2012. Älykäs organisaatio. Talentum, Helsinki.
- Sydänmaanlakka, Pentti. 2004. Älykäs johtajuus. Karisto Oy, Hämeenlinna.
- Tietosuojaavaltuutetun toimisto. Pseudonymisoidut ja anonymisoidut tiedot. <https://tietosuoja.fi/pseudonymisointi-anonymisointi>. Luettu 7.11.2021.
- Valpola, Anneli 2014. Onnistu kehityskeskustelussa. Alma Talent Oy, Helsinki.
- Vilkman, Ulla 2016. Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä. Talentum Pro, Helsinki.
- Vuori, Jaana 2021. Laadullinen sisällönanalyysi. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, Tampere. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallönanalyysi/>. Luettu 17.10.2021.
- Yin, Robert 1984. Case Study Research. SAGE Publications Inc, Thousand Oaks, United States.

Liite 1 Haastattelun runko esihenkilölle

Suorituksen johtaminen

Palautteenanto

- Millainen olet palautteenantajana?
- Saatko itse palautetta työstäsi alaisiltasi? Saatko palautetta tarpeeksi/haluaisitko saada palautetta enemmän?
- Koetko tulos- ja kehityskeskustelut hyödyllisiksi?

Ohjaava vuorovaikutus

- Millä keinoin edistät vuorovaikutussuhdetta alaisiisi? / Miten/millä keinoin edistät luottamuksellisen vuorovaikutussuhteen syntymistä?
- Antaisitko esimerkin ohjaavasta vuorovaikutuksesta

Sparraus

- Millä keinoin pyrit tarjoamaan tukea alaisillesi?
- Antaisitko esimerkin sparrauksesta

Motivaatio

- Millä keinoin pyrit motivoimaan alaisia?
- Keskusteletko motivaatiosta alaitesi kanssa?

Muutosjohtaminen

- Mitä muutoksia yksikössäsi on tapahtunut työsuhteesi aikana ja kuinka tämä on vaikuttanut työhösi?
 - (Miten koet etätyön vaikuttaneen työhösi?)
- Koetko vuorovaikutussuhteen/palautteenannon/sparraamisen alaisten muuttuneen etätyöskentelyyn siirtymisen jälkeen, ja jos niin miten?
- Oletko kokenut muutosvastarintaa, jos niin miten olet käsitellyt sitä?
- Minkälaisia työkaluja käytät muutosjohtamisessa?

Jotain muuta, mitä haluaisit nostaa esille?

Liite 2 Haastattelun runko alaisille

Suorituksen johtaminen

Palautteenanto

- Kuinka usein ja millaista palautetta saat esihenkilöltäsi?
 - Millaista/mistä asioista haluaisit saada palautetta?
 - Onko palaute perusteltua/oikeudenmukaista, ja koetko saadun palautteen ohjaavan työtäsi oikeaan suuntaan?
 - Esimerkki positiivisesta palautteesta
- Koetko tulos- ja kehityskeskustelut hyödyllisiksi?

Ohjaava vuorovaikutus

- Onko työpaikallasi avoin ja kommunikoiava ilmapiiri?
- Minkälaiseksi kuvailisit vuorovaikutussuhdetta esihenkilösi kanssa?
 - Antaisitko esimerkin ohjaavasta vuorovaikutuksesta?

Sparraus

- Koetko saavasi tarpeeksi tukea esihenkilöltäsi?
 - Saatko apua uusien näkökulmien löytämiseen, päätöksentekoon yms...
 - Esimerkki sparrauksesta

Motivaatio

- Koetko olevasi motivoitunut työhösi?
 - Keskusteletteko esihenkilösi kanssa motivaatiosta?

Muutosjohtaminen

- Mitä muutoksia työssäsi/ yksikön toiminnassa olet havainnut työsuhteesi aikana?
 - Miten nämä muutokset ovat vaikuttaneet työhösi, työyhteisösi?
 - Ovatko nämä muutokset vaikuttaneet vuorovaikutussuhteeseesi esihenkilön kanssa, ja jos niin miten?
 - Koetko saavasi tarpeeksi tukea työtäsi koskevissa muutoksissa?

Etätyöskentely

- Millaiseksi olet kokenut etätyöhön siirtymisen?
 - Millaiset asiat olet kokenut haasteelliseksi etätyöskentelyssä?
 - Entä onnistuneeksi?
- Onko vuorovaikutussuhteesi esihenkilösi kanssa muuttunut etätyöhön siirtymisen jälkeen, ja jos niin miten?

Jotain muuta, mitä haluaisit nostaa esille?