



## **Muutosjohtaminen ja muutoksen haasteet valtiovarainministeriön kansantalousosastolla**

Jonna Mutka

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

AMK-opinnäytetyö

2022

Tradenomin tutkinto

## Tiivistelmä

<b>Tekijä(t)</b> Jonna Mutka
<b>Tutkinto</b> Tradenomi
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Muutosjohtaminen ja muutoksen haasteet valtiovarainministeriön kansantalousosastolla
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 37 + 1
<p>Tämä opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona valtiovarainministeriön kansantalousosastolle. Valtiovarainministeriön kansantalousosasto on kohdannut osastolähtöisiä ja osaston ulkopuolelta lähteviä organisatorisia muutoksia.</p> <p>Opinnäytetyössä selvitettiin valtiovarainministeriön kansantalousosaston muutoskykyä ja miten muutoksiin suhtautumiseen voitaisiin vaikuttaa.</p> <p>Tutkimus tehtiin laadullisin tutkimusmenetelmin teemahaastattelua käyttäen. Haastattelurungon pohjalta haastateltiin viittä kansantalousosaston henkilöstön työntekijää, joihin luokitui yksi tai useampi osastopäällikkö, yksikön päällikkö ja assistentti. Anonymiteetin vuoksi haastateltavia ei eritellä tarkemmin.</p> <p>Opinnäytetyön tietoperusta pohjautuu muutosjohtamiseen ja muutosviestintään. Tietoperusta sisältää muutosjohtamisen ja muutosviestinnän lisäksi organisaatiokulttuurin merkitystä muutosprosesseissa sekä esihenkilön ja muutosvastarinnan rooleja muutosprosesseissa.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin marraskuun 2021 ja toukokuun 2022 välillä. Haastattelut toteutettiin etäyhteyden välityksellä helmikuun 2022 aikana.</p> <p>Tuloksista voidaan päätellä kansantalousosaston muutoskyvyn olevan suhteellisen hyvä, sillä huolimatta vallitsevasta negatiivisesta ensireaktiosta muutosprosesseja kohtaan, työntekijät sopeutuvat varsin hyvin. Osaston muutosvastarinnan syinä koettiin pääsääntöisesti olevan muutosviestintä ja tunteet. Muutosviestinnän koettiin olevan epäselvää ja muutosvastarinnan taustalle tunnistettiin pelon tai jonkin asian menettämisen tuntemuksia. Muutosviestintä painottui osaston ulkopuolelta tulevaan valtiovarainministeriön sisäiseen muutosviestintään.</p> <p>Valtiovarainministeriön kansantalousosaston voidaan tulosten pohjalta katsoa hyötyvän muutoksiin suhtautumisen kannalta keskusteleuvammasta kulttuurista osastolla. Täten kansantalousosaston olisi hyvä panostaa keskustelevuuden, avoimuuden ja yhteisten tilaisuuksien lisäämiseen esihenkilöiden johdolla ja esimerkillä. Tulosten perusteella osaston olisi hyvä pitää huolta siitä, että jokainen työntekijä tulee kuulluksi ja saa äänensä kuuluviin ehdotuksia tai kritiikkiä torjumatta.</p>
<b>Asiasanat</b> Muutosjohtaminen, muutosviestintä, muutosvastarinta, organisaatiokulttuuri, valtion virkamiehet, valtionhallinto

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Opinnäytetyön tausta, tavoite ja rajaus .....	1
1.2	Toimeksiantajan esittely.....	2
2	Muutosjohtaminen.....	5
2.1	Muutosvastarinta.....	7
2.2	Organisaatiokulttuuri muutoksen tukena .....	8
3	Muutosviestintä .....	10
4	Tutkimus muutosjohtamisesta ja muutoksen haasteista .....	14
4.1	Haastattelu tutkimusmenetelmänä .....	14
4.2	Aineiston keruu .....	15
4.3	Tutkimuksen keskeiset tulokset.....	15
4.3.1	Muutosjohtaminen ja organisaatiokulttuuri .....	16
4.3.2	Muutosviestintä .....	19
4.3.3	Muutoksiin suhtautuminen.....	20
5	Pohdinta.....	23
5.1	Yhteenveto ja johtopäätökset .....	23
5.1.1	Muutosjohtaminen ja organisaatiokulttuuri .....	23
5.1.2	Muutosviestintä .....	26
5.1.3	Muutoksiin suhtautuminen.....	27
5.2	Suosituksien ja kehittämissuositukset .....	29
5.3	Tutkimuksen luotettavuus .....	30
5.4	Opinnäytetyöprosessi ja oma oppiminen.....	32
	Lähteet .....	35
	Liitteet.....	38
	Liite 1. Haastattelukysymykset teemoittain .....	38

# 1 Johdanto

## 1.1 Opinnäytetyön tausta, tavoite ja rajaus

Valitsin opinnäytetyön aiheeksi muutosjohtamisen ja muutoksiin suhtautumisen valtiovarainministeriön kansantalouselosastolla elokuun 2021 – tammikuun 2022 osastolla suorittamani työharjoittelun saattelemana. Työharjoittelun aikana kerroin havaitsevani osastolla muutosvastarintaa ja useampi kollegani yhtyi havaintoihini, jonka seurauksena syntyi ajatus opinnäytetyöstä, joka käsittelisi muutosvastarintaa ja etsisi keinoja sen lieventämiseen. Laajensin aihetta muutosjohtamiseen saadakseni eheän, kattavan ja valtiovarainministeriön kansantalouselosastoa hyödyttävän kokonaisuuden.

Opinnäytetyöni aihe on ajankohtainen, sillä maailmanlaajuinen COVID-19 pandemiatilanne on vuodesta 2020 lähtien muuttanut koko valtiovarainministeriön työskentelytapoja. Pandemia on tuonut mukanaan vahvat etätyösuositukset, ja työntekijöiden on tullut sopeutua etätyöskentelyyn niin työtehtävien ja tottumusten kuin myös työvälineidenkin kannalta. Etätyöskentely on tuonut mukanaan myös kokousten siirtymisen digitaaliseen maailmaan ja yhä laajemman digitaalisen tiedonvälityksen ja yhteydenpidon. Kansantalouselosasto siirtyi pandemian alkaessa etätyöhön ja on kokeillut myös hybridityöskentelyä loppuvuodesta 2021.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii valtionvarainministeriön kansantalouselosasto. Opinnäytetyö tutkii muutosjohtamista ja muutoksiin suhtautumista valtiovarainministeriön kansantalouselosastolla ja pyrkii löytämään vastaukset kysymyksiin:

1. Millainen on kansantalouselosaston muutoskyky?
2. Miten muutoksiin suhtautumiseen voitaisiin vaikuttaa?

Työn tavoitteena on kehittää ja havainnoida osaston muutoskyvykkyyttä nostamalla esiin kehityskohtia teoriaan tukien ja analysoimalla jo käytössä olevia hyväksi todettuja toimintamalleja. Tutkimuksellisen opinnäytetyön tuloksena valtiovarainministeriön kansantalouselosasto voi soveltaa tulosta käytäntöön esimerkiksi työyhteisön laatua kehittäen. Opinnäytetyön tulos esitetään valtiovarainministeriön kansantalouselosaston henkilökunnalle.

Opinnäytetyötä varten haastattelin viittä valtiovarainministeriön kansantalouselosaston työntekijää. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina Microsoft Teamsin välityksellä vallitsevan pandemiatilanteen ja etätyösuositusten vuoksi. Haastateltavat saivat haastattelu-

rungon tarkasteltavaksi ennen haastattelua, ja heidän oli mahdollista tutustua aiheisiin valmiiksi sekä tehdä muistiinpanoja. Haastattelukierroksia oli yksi ja haastatteluista litteroitiin keskeiset asiakohdat sekä yksittäisiä lauseita opinnäytetyön elävöittämiseksi.

Opinnäytetyössä käytän sanan ”esimies” sijaan sukupuolineutraalia ilmaisua ”esihenkilö”. Sekä tietoperustan lähteissä että haastatteluissa ilmenneet sanat ”esimies” kaikissa muodoissaan ovat vaihdettu sukupuolineutraaliin vastaaviin ilmaisiin ”esihenkilö” alkupeleistä muotoa vastaten.

## 1.2 Toimeksiantajan esittely

Valtioneuvostoon kuuluu 12 ministeriötä, joista yksi on Valtiovarainministeriö (Valtioneuvosto 2022). Valtiovarainministeriö huolehtii julkisen talouden ja rahoitusmarkkinoiden vakaudesta luoden edellytyksiä kestäväälle kasvulle (Valtiovarainministeriö 2022a). Ministeriössä valmistellaan talous- ja finanssipolitiikkaa, tehdään valtion vuosittaisia talousarvioita ja toimitaan veropolitiikan asiantuntijoina. Valtiovarainministeriö kehittää myös kuntataloutta ja kuntahallinnon lainsäädäntöä sekä valmistelee rahoitusmarkkinapolitiikkaa. (Valtiovarainministeriö 2022b.)

Valtiovarainministeriön henkilökunta koostuu noin 420 työntekijästä (Kähkönen 12.5.2022). Ministeriötä johtaa valtiovarainministeri ja usein hallituksessa toimii myös toinen ministeri vastaten osasta ministeriön asioista. Valtiovarainministeriöön sisältyy useampi osasto, joilla on omat vastualueet ja tehtävät ministeriön toiminnassa. (Valtiovarainministeriö 2022c.)



Kuva 1. Visio ja arvot (Valtiovarainministeriö 2022a.)

Valtiovarainministeriön visio on ”VM turvaa tulevaa”. Ministeriön strategisena tavoitteena on varmistaa tulevien sukupolvien taloudelliset valinnan mahdollisuudet sekä rakentaa taloudellisesti, ekologisesti ja sosiaalisesti kestävää Suomea ja Euroopan unionia. Valtiovarainministeriön arvot ovat avoimuus, luottamus ja vastuullisuus. (Valtiovarainministeriö 2022a.) Ministeriön arvot ovat uusittu keväällä 2022. Opinnäytetyössäni käytän ministeriön aiempia arvoja: luottamus, avoimuus ja ratkaisuhakuisuus, sillä helmikuussa haastatteluiden aikaan uudet arvot eivät olleet vielä julkaistu eivätkä näin ollen ehtineet haastattelurunkoon.

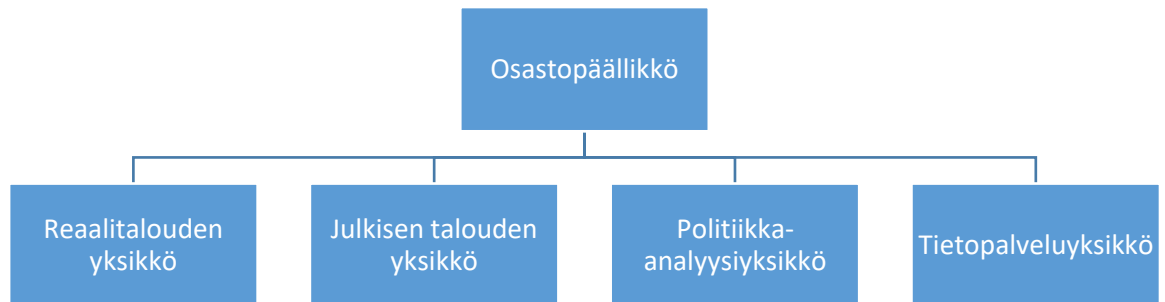


Kuva 2. Julkisen johtamisen kehittäminen (Valtiovarainministeriö 2022g)

*”Valtiovarainministeriö mallintaa ja tukee johtamisen uudistumista valtionhallinnossa. Työ pohjautuu näkemykselle hyvästä johtamisesta, jossa keskeisiä osa-alueita ovat hallinnon toimeenpano- ja palvelukyky, esimerkillinen henkilöstöjohtaminen, hyvän hallinnon toteutuminen ja rohkea muutosjohtajuus.”*  
(Valtiovarainministeriö 2022g.)

Kuva 2 kuvaa julkisen johtamisen kehittämistä valtionhallinnossa, jossa yhtenä osa-alueena toimii rohkea muutosjohtajuus (Valtiovarainministeriö 2022g). Valtiovarainministeriön kansantalousosasto valmistelee hallituksen talouspolitiikkaa (Valtiovarainministeriö 2022d). Osasto julkaisee vuosittain neljä taloudellista katsausta, jotka esittävät julkaisukohtaisesti tiiviimmin tai laajemmin kansantalouden tilaa ja näkymiä (Valtiovarainministeriö 2022e). Kansantalousosasto arvioi talouspoliittisia vaikutuksia ja on osana Euroopan Unionin talouspolitiikan valmistelua (Valtiovarainministeriö 2022d).

Kansantalousosastolla työskentelee noin 25 henkilöä. Kuvio 3 kuvaa kansantalousosaston rakennetta. Kansantalousosastoa johtaa osastopäällikkö, jonka alaisuudessa työskentelee neljä yksikköä: reaalityalouden yksikkö, julkisen talouden yksikkö, politiikka-analyysiyksikkö ja tietopalveluyksikkö. Jokaiseen yksikköön kuuluu esihenkilövastuussa oleva yksikön päällikkö, joka seuraa ja ohjaa yksikön toimintaa. Kansantalousosastolla työskentelee esihenkilöitä, sihteerejä/assistentteja ja asiantuntijoita.



Kuvio 1. Kansantalousosaston rakenne

## 2 Muutosjohtaminen

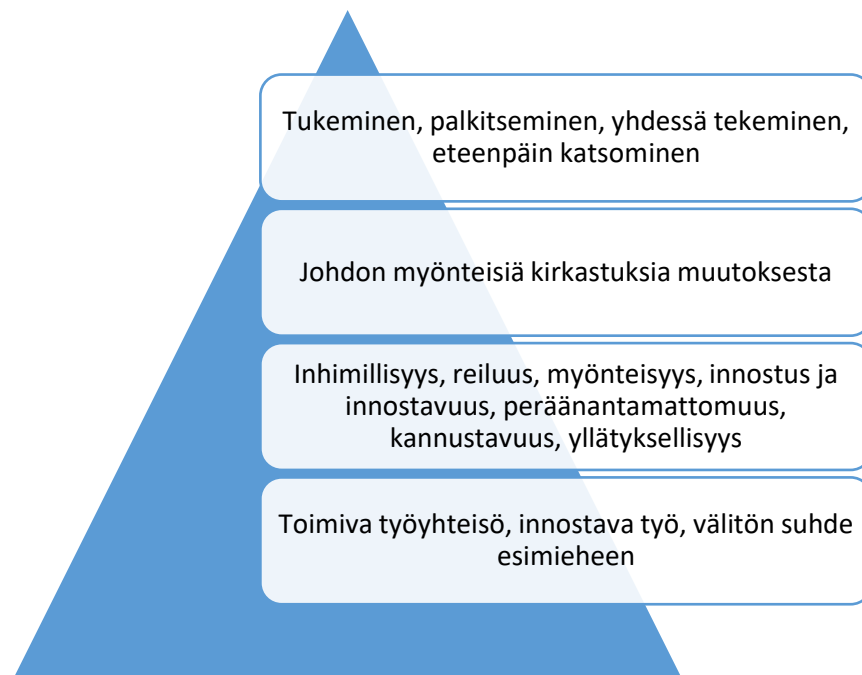
Muutos ja muutostilanteet ovat osa päivittäistä elämää, ja muutos on asettunut pysyvänä olotilana nykypäivän liiketoimintaympäristöön. Muutokset ovat prosesseja, joiden tuloksena jokin poikkeaa lähtötilanteesta. Ne voivat koostua useista pienistä muutoksista tai radikaalista suuremmasta, kun taas niitä voidaan johtaa johdosta käsin tai yhteistyössä muiden työntekijöiden kanssa. Muutoksen taustalla on tavoite tehdä asioista toisenlaisia, mutta usein ne vaikuttavat myös asioihin, joihin muutosta ei ole kohdistettu. (Kvist & Kilpiä 2006, 15; Myllymäki 2018, 20–21.) Organisatorinen muutos voi olla mukautuva muutos tai uudistava muutos. Mukautuvat muutokset ovat pieniä, kuten tuotteen kehittäminen tai työntekijän palkkaaminen resurssitarpeen vuoksi. Uudistavilla muutoksilla tarkoitetaan suurempia muutoksia, kuten uuden osaston perustamista tai organisaation kansainvälistymistä. (Miller 19.11.2020.)

Ihmisen evoluutio on muovannut ihmisestä sopeutuvaisen ja alttiin uudelle. Muutoskykyä voi kuitenkin myös oppia. Muutoskyvykkyyden kannalta asenteella ja sisulla on merkittävä rooli. Myös tehtäväkierrolla voidaan vaikuttaa muutosvalmiuteen. Asiantuntija- ja esimiestehtävien optimaaliseksi ajaksi on arvioitu 3–5 vuotta kerrallaan, jonka jälkeen työtehtävää olisi hyvä vaihtaa rinnakkaisen, ylemmän tai alemman tason tehtävään. Tehtäväkierron lisäksi aktiivisella itsensä kehittämisellä on merkitystä. Uuden osaamisen tuominen tiimiin, erilaiset näkökulmat, haasteet, roolit ja ihmiset tuovat avarakatseisuutta. (Korhonen 2019, 59, 150; Piha & Sutinen 2020, 37–38, 109.)

Johtamisen teoriat ovat kehittyneet ajan kuluessa. Tutkijat ovat määritelleet johtamisen neljään osa-alueeseen: suunnitteluun, organisointiin, ohjaamiseen ja kontrolloimiseen tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtajuutta voidaan lähestyä eri suuntauksin, kuten behaviorismin kautta. Johtamisen ja viestinnän teoriat kulkevat vierekkäin organisaation kaikilla tasoilla. (Bell & Martin 2017, 2–4) Muutosjohtamisen teoriat perustuvat useisiin yhteiskuntatieteellisiin tieteenaloihin ja perinteisiin. Muutosjohtamisen alkuperää on vaikea jäljittää ja sen ydinkonsepteja määrittellä, sillä muutosjohtamisella on myös vahvoja yhteyksiä psykologiaan. (Burnes 2009, 322.)

Muutosjohtaminen on muutosmatkan suunnittelua, arviointia, toteuttamista ja sen tuomien vaikeuksien käsittelyä (McCalman, Paton & Sieben 2016, 3). Muutosjohtamisessa tulee huomioida työntekijät ja keinot, joilla viedä heidät muutoksen läpi. Se vaatii strategiaa, joka tukee organisaation tavoitteita. (Goncalves 2007.) Kuuselan (2015, 161) mukaan asiantuntijalaitoksien muutoksissa haasteena on saada organisaation eri tasot ymmärtämään muutostarve. Muutokset vaativat muutoksen ja muutoksen tarpeen hyväksyvän kulttuurin luomista (Goncalves 2007, 9).

Jatkuva kehittäminen on olennainen osa johtajan työtä. Johtaja huolehtii ja tukee tiimin kehittymistä, joka sujuvoittaa johtajan onnistumista työssään. Jotta johtaja osaa ottaa olosuhteet huomioon, kokeilla uutta ja löytää uusia lähestymistapoja, tarvitsee hän itsetuottamusta ja rohkeutta. Nämä tukevat johtajaa myös haastavissa tilanteissa ja epäonnistumisissa auttaen ymmärtämään haasteet ja oppimaan niistä. (Korhonen 2019, 167–169.)



Kuvio 2. Organisaatiomuutoksessa pätevät lainalaisuudet (mukaillen Ponteva 2010, 11)

Kuviossa 2 esiintyy Pontevaa (2010, 11) mukaillen organisaatiomuutoksessa päteviä lainalaisuuksia. Tiimin kannalta oleellista on johtajan avoimuus, aitous ja inhimillisuus. Johtajan tulee ilmaista itseään avoimesti ja avata asiat ilman oletuksia. Johtajuudessa on hyvä osata tuoda esiin oma persoonansa ja johtaa sen kautta valmiin konemaisen johtamiskuvion sijaan. Johtajan on hyvä näyttää persoonan kautta aitous ja epätäydellisyyttä organisaatiolle. Oman kehittymisen kannalta johtajan on tärkeää vastaanottaa sisäistä ja mahdollisesti myös ulkoista palautetta. Palautteen kautta reflektointi, toisten kuunteleminen, keskusteleminen ja kokeileminen auttavat esihenkilöä kehittymään johtajana. (Korhonen 2019, 170–173.) Organisaatioissa johtajan on pyrittävä vastaamaan kysymyksiin muutostarpeesta selvästi (Korhonen 2019, 14). Johtajan on hyvä pitää huolta omasta johtamistyöstään, sillä uudistuminen voi olla myös johtajalle luonnotonta (Korhonen 2019, 15).

Esihenkilön rooli muutoksessa on johtaa muutosta. On tärkeää, että työntekijät tulevat kuulluksi ja esihenkilö tarjoaa heille luottamuksellista keskustelutukea toimien kuuntelijana

ja rohkaisijana. (Pirinen 2014, alaluku Muutos ja tunteet) Esihenkilön suurin virhe kommunikaatiossa on olettaa viestin vastaanottajien ymmärtävän sen. Kommunikaation tulisi kaksipuolista molempiin suuntiin, jotta esihenkilö voi tietää mitä organisaatiossa todella tapahtuu. (Bell & Martin 2017, 5.) Palautetta on hyvä osata antaa rakentavasti itse tilanteessa, jotta sen potentiaali hyödyttää molempia on suurempi (Korhonen 2019, 15). Johtajuus vaatii läsnäoloa muutosprosessin kaikissa vaiheissa ja velvollisuutta poistaa esteet muutoksen tieltä (Goncalves 2007, 40).

Kuuselan (2015, 150) mukaan hierarkkinen tapa toteuttaa muutosta ylhäältä alaspäin vie aikaa, eikä ole optimaalisin vaihtoehto muutoksen kannalta. Hierarkkisessa organisaatiossa korkeammassa asemassa olevan haavoittuvaisuuden näkyminen on tärkeää. Se voi kuitenkin näyttäytyä ongelmallisena, mikäli työn suorittamista arvostetaan suhteita enemmän. (Piha ja Sutinen 2020, 185.)

## 2.1 Muutosvastarinta

Myllymäen (2018, 22) mukaan omien tavoitteiden yhtyminen muutoksen tavoitteisiin luo muutokseen lähtemisestä helpompaa.

*”Joka tapauksessa muutokseen mukaan lähteminen edellyttää lähes poikkeuksetta oman mukavuusympyrän ulkopuolelle astumista. Se merkitsee lisää töitä ja lisää energian kulutusta.”* (Myllymäki 2018, 22–23).

Mikäli muutoksella on negatiivisia seurauksia, on Pihan ja Sutisen (2006, 37) mukaan muutoksen vastustaminen loogista. Myös uusiin asioihin muutosvastarinta on ihmiselle ominainen suhtautumistapa (Jääskeläinen 27.5.2020). Muutosvastarinta ei aina ole negatiivista, vaan sillä voi olla myös positiivisia vaikutuksia sen johtaessa avoimeen keskusteluun ja väittelyihin. Organisaation jäsenten kommunikoidessa avoimesti muutosvastarintaa herättävistä syistä muutoksen johtajalle, voi muutoksen johtajan olla mahdollista käyttää palautetta hyödyksi ja muokata muutosta jäsenten tarpeita vastaavaksi ja toimivammaksi. (Robbins & Judge 2016, 308.)

Muutosvastarinnassa kyse on muutoksen vastustamisesta moninaisista syistä (Piha & Sutinen 2006, 43). Sitä ohjaa pitkälti mukavuudenhalu, sillä vastarinta herää yksilön joutuessa asettumaan pois mukavuusalueeltaan muutoksen vuoksi (Lappalainen, 2015). Muutosvastarintaa voi syntyä jo siitä, ettei asian uutuuden kannalta mahdollisuuksia pystytä kartoittamaan (Korhonen 2019, 31). Muutosvastarintaa syntyy myös, kun ihmisiä ei oteta organisaatioissa mukaan päätöksentekoon. Organisaatiokulttuuri antaa harvoin jalansijaa

prosessiin osallistumiseen alkutekijöistä saakka ja muutos nähdään riskinä, joka puolestaan luo ihmisissä negatiivista reaktiota. (Piha & Sutinen 2006, 37, 39.) Se, miten vastustusta sallitaan ja mitkä ovat reaktiot siihen, on organisaatiokulttuurin määrittelemää (Kuusela 2015, 154). Organisaatiokulttuuri on yksi ensisijaisista muutosvastarinnan syistä (Goncalves 2007, 64).

Muutokset ovat järjellä perusteltuja, mutta tunteilla koettuja, joka voi synnyttää pelkoa ja epävarmuutta – muutosvastarinnan aineksia (Pirinen, H. alaluku Muutos ja tunteet). Kvist ja Kilpiä (2006, 135–136) erittelevät kirjassaan Muutosaskeleita tekijöitä muutosvastarinnan syntyyn. Listaan lukeutuu niin luottamuksen heikkeneminen omaan osaamiseen, mukavuusalueelta poistuminen kuin myös hallinnan tunteen häviäminen (Kvist ja Kilpiä 2006, 135–135). Hallinnan tunteen häviämisen muutostilanteissa voivat tuntea hankalana etenkin itsenäiseen työskentelyyn tottuneet ihmiset (Pirinen 2014, alaluku Muutos ja tunteet.).

Vastarinta ei ilmene aina sanallisena vastustuksena, vaan se voi olla myös passiivista, kuten riittämätön aika muutoksen ylläpitämiseen työtehtävien lomassa tai riittämätön ohjeistus (Kuusela 2015, 154). Kuuselan (2015, 154) mukaan vastarinta on tavanomainen ensireaktio muutokseen ja organisaatioissa tulisikin keskittyä enemmän sen tuomiin tunteisiin ja uskomuksiin, jotka ovat muutostilanteissa suuressa roolissa. Muutoskyvyn kannalta myös vanhoja muutoksia on syytä käsitellä ja pohtia kokemusten heijastumista tuleviin muutoksiin (Korhonen 2019, 34).

## 2.2 Organisaatiokulttuuri muutoksen tukena

Kirsi Pihan ja Mika Sutisen (2020, 23) mukaan ihmiset muodostavat organisaatiossa vuorovaikutusverkoston, joka luo tavan toteuttaa ja nähdä muutosta. Organisaatiokulttuuri yhdistää ihmiset ja ohjaa yhteisiä ajattelu- ja toimintatapoja (Kuusela 2015, 16).

*”Käytössä kulunut, mutta aina yhtä ajankohtainen on Peter Druckerin sanomaksi kerrottu toteama: kulttuuri syö strategian aamupalaksi. Hyvälläkään strategialla ei ole merkitystä, jos organisaation kulttuuri ei tue sen mukaista toimintaa.”* (Kuusela 2015, 16).

Pihan & Sutisen (2020, 168–169) mukaan organisaatiokulttuuri voi joko hidastaa muutosta tai toimia organisaatiossa muutoksen jarruna.

Kulttuuri koostuu tietoisesta, näkyvästä osiosta ja vähemmän näkyvästä, jopa tiedostamattomasta osasta. Tietoinen osa koostuu muun muassa näkyvistä toimintatavoista ja oh-

jeista, kun taas tiedostamaton osa arvoista, suhtautumisesta, opitusta ja uskosta. (Kuusela, 2015, 14.) Organisaatiokulttuuri muodostuu vuosien mukaan organisaation jäsenten jakamien arvojen pohjalta. Sillä on merkittävä vaikutus jäsenten käytökseen ja asenteisiin työyhteisössä. Organisaatiokulttuurin lisäksi organisaatiossa voi olla myös alakulttuureja. Alakulttuurit voivat muodostua yhteiseksi kokemien asioiden, kuten ongelmien tai osaston perusteella. Mitä enemmän organisaation jäsenet jakavat yhteiset arvot, sitä vahvempi organisaatiokulttuuri on ja sitä vähemmän jäsenten käytös vaatii ohjausta ja virallisia sääntöjä. (Robbins & Timothy 2016, 291–293.)

Organisaatiossa muutosprosessia tulisi ennakoida ja suunnitella ennen sen käytäntöä, jotta sillä olisi paremmat mahdollisuudet onnistua. Muutosprosessissa on hyvä muistaa sen monimuotoisuus ja ulottuvuus, sillä muutosprosessit saattavat johtaa myös tarpeeseen muokata esimerkiksi organisaation strategiaa. (Kvist & Kilpiä 2006, 17.) Muutosprosessissa on hyvä pohtia, tukeeko organisaation sen hetkinen strategia uusia tavoitteita (Kuusela 2015, 149). Pihan (2015, luku 2) mukaan kommunikaatio muodostaa organisaatiokulttuurin.

### 3 Muutosviestintä



Kuva 3. Avoimen hallinnon työalueet (Valtiovarainministeriö 2022f)

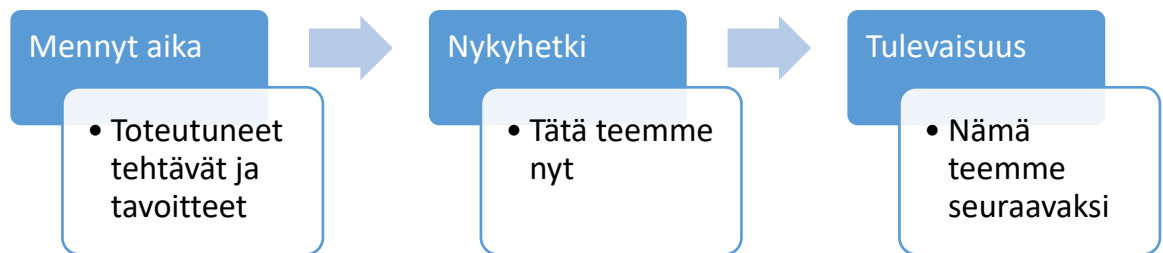
Valtiovarainministeriö on osana avoimen hallinnon edistämistä, joka perustuu tiedon saatavuuteen ja vaikuttamismahdollisuuteen. Kuvassa 7 esiintyvät avoimen hallinnon työalueet, jotka jakautuvat kahdeksaan osioon, joista yksi on kaksisuuntaiseksi kuvailtu viestintä. (Valtiovarainministeriö 2022f.) Muutosviestinnän kannalta kuviosta oleellisiksi työalueiksi nousevat vähintään viestintä, ymmärrettävyys ja luottamus.

*”Luottamus on merkittävä teema hallintopolitiikassa. Luottamuspääoma on tärkeä resurssi muutosten läpiviemisessä. Muutosten läpivieminen onnistuu vain, jos hallinto luottaa kansalaisiin, kansalaiset luottavat hallintoon ja julkisen hallinnon toimijat luottavat toisiinsa, yrityksiin ja kolmannen sektorin toimijoihin.”* (Valtiovarainministeriö 2022f.)

Pihan (2015, luku 2) mukaan organisaation johtamisen avain on kommunikaatio. Muutosviestinnässä tavoitteena on vuoropuhelu yksisuuntaisen informaation sijaan. Työntekijän kannalta vuoropuhelua voi hankaloittaa pelko esittää kysymyksiä joksikin leimautumisen vuoksi. Vaikenemisen perusteella esihenkilö voi tulkita asian olevan selkeä. ”Viestinnällä ja vuorovaikutuksella edesautetaan asioiden ymmärtämistä, kokemusten jakamista ja yhteenkuuluvuutta”. Muutosviestinnän perustana on luoda yhteinen ymmärrys. Muutosvies-

tinnässä viestinnälle ja yhteistyölle on hyvä luoda yhteiset pelisäännöt, jotka tukevat muutoksesta suoriutumisesta. Pelisäännöillä voidaan vähentää epäammattimaista käytöstä ja edesauttaa yhteistyötä. (Pirinen 2014, luku 4)

Muutosprosessit tuovat mukanaan paljon informaatiota, josta esihenkilön on kyettävä suodattamaan henkilöstölle oleelliset asiat liiallisen informaation välttämiseksi. Informaation määrän ollessa suuri, voi olla vaikeaa tunnistaa oleelliset asiat. Muutokselle on perusteltava syyt ja luotava kokonaisvaltainen kuva, mistä on kyse. Viestinnän tulkitseminen tapahtuu omat kokemukset pohjana, jonka vuoksi informaation tulee olla ymmärrettävää ja termein, jotka ovat kaikkien käsitettävissä. Vaihtoehtoisesti johdon tulee avata termit. Viestintää on hyvä kohdentaa ja miettiä oikea kanava sille, jotta tiedon löytäminen ei ole hankalaa. Viestinnän tulisi olla jatkuva prosessi, joka vie koko muutospöcessin läpi. (Pirinen 2014, luku 4.)



Kuvio 3. Muutoksen aikajana (mukaillen Pirinen 2014, luku 4)

Työntekijän kannalta muutosviestintää voi selkeyttää aikajanalla muutoksesta, jotta kokonais kuvan ymmärtäminen on helpompaa (Pirinen 2014, luku 4). Kuviossa 3 esiintyy muutoksen aikajana.

*”Aina on niitä työntekijöitä, jotka ovat hyvin informoituja. He ovat aktiivisia tiedon kerääjiä, vastaanottajia ja tuottajia ja osallistuvat aktiivisesti muutospöskusteluun. He ovat niitä, jotka ensimmäisinä lähtevät tekemään asioita uudella tavalla. Esimiehen tulee tukea heitä sekä kannustaa muita ottamaan heistä esimerkkiä.”* (Pirinen 2014, luku 4)

Viestintä on myös oleellisessa roolissa oppimisessa. Työntekijän saadessa uusia tehtäviä tai uuden roolin, on hänellä oltava riittävästi informaatiota sen sisällöstä työn toteuttamisen vuoksi. Informaation ollessa riittämätöntä syntyy pelko. Pirisen (2014, luku 4) mukaan

tätä havaitaan, kun työhön on pidemmällä aikavälillä riittänyt sama tietotaito ja tarve muutokseen voi olla jopa ensimmäistä kertaa esillä. ”Voimme sitoutua vain sellaisiin asioihin, jotka ymmärrämme ja joilla on meille merkitys” (Piha 2015, luku 2).

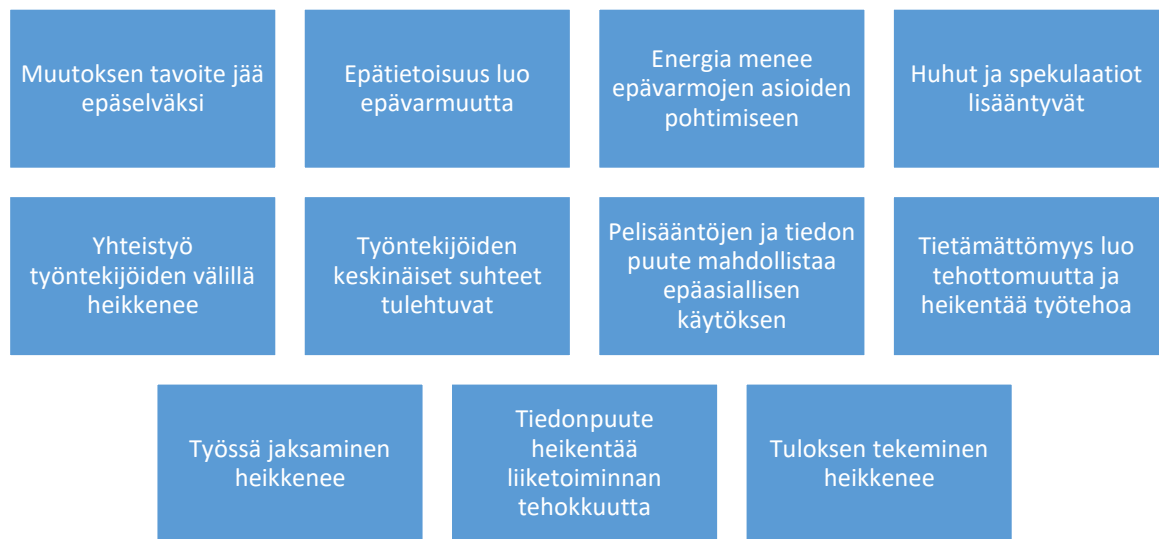
Organisaatioviestintä on viestimistä ja viestin vastaanottamista organisaation sisällä ja niiden vaikutusta organisaatioon (Bell & Martin 2017, 6). ”Jotta viestintä kykenee tuottamaan arvoa yritykselle, täytyy koko yrityksen tajuta viestinnän potentiaali tehokkaan kommunikoinnin ja liiketoiminnan välineenä. Koko organisaatiossa täytyy olla visio siitä, missä viestintä on, missä sen pitäisi olla ja mikä sen rooli oikein on.” (Piha 2015, luku 2.) Pirisen (2014, luku 4) mukaan muutosviestinnän vaarat ovat viestintätulva, vähäinen viestintä, viestinnän yksisuuntaisuus, viestintäkanavien vähäisyys, yhteisen ymmärryksen puute, kohderyhmien huomioimattomuus, selkokieliisyyden puute, pääviestien epäselvyys, vuoropuhelun ja keskustelun vähyys, viestinnän pitkäjänteisyyden puute ja luovien viestintätapojen puute.

Johtaja luo vision ja markkinoi sen organisaatiolle käyttämällä kommunikaatiota luottamuksen ja inspiraation herättämiseksi toteutusta kohtaan (Piha 2015, luku 2). Esihenkilön on tärkeä toimia viestijän lisäksi myös tulkitsijana ja käydä työntekijöiden kanssa kahdenkeskisiä keskusteluita siitä, mitä muutos juuri heidän työnsä ja työtehtäviensä kannalta tarkoittaa. Tällöin muutoksesta tulee työntekijälle merkityksellistä. (Pirinen 2014, luku 4.)

Muutosviestintä vaatii päätöksiä viestintätavasta. On päätettävä, kuinka suuri määrä kommunikaatiosta tapahtuu kasvotusten ja kuinka suuri määrä kommunikaatiota voidaan välittää kirjallisesti. Myös kommunikaation kohteet on päätettävä, sillä organisatoriset muutokset sisältävät myös sidosryhmäviestintää organisaation sisällä ja ulkopuolella. (Miller 2015, 180.)

Muutosviestintä vaatii esihenkilöltä motivoitunutta asennetta muutokseen, luottamusta ja niiden osoittamista toiminnalla. Esihenkilön tulee toimia muutosprosessissa myös kuuntelijana, joka keskittyy työntekijän kertomukseen, kysyy ja jopa haastaa työntekijää kohti oivalluksia. Myös esihenkilön omalla suhtautumisella muutokseen on vaikutus muutoksen onnistumiseen. Eniten palautetta muutoksissa kerää viestintä. Usein koetaan viestinnän olevan puutteellista tai siitä puuttuu avoimuus, mikä korostaa esihenkilön vuorovaikutuksen tarvetta henkilöstön kanssa. (Pirinen 2014, luku 4.) Esihenkilön on hyvä tunnistaa henkilöt, jotka asennoituvat muutokseen myönteisesti ja antavat palautetta. Tällaisia henkilöitä esihenkilön on mahdollista hyödyntää muutosviestinnässä, sillä hyvät viestintätaidot omaava ja muutoksiin myönteisesti suhtautuva henkilö voi auttaa esihenkilöä vähentämään muutosvastarintaa. (Pirinen 2014, luku 4.)

Viestinnän tulkitseminen omien kokemusten pohjalta voi hankaloittaa viestin siirtymistä organisaatiotasolta toiselle. Tällöin esihenkilön omalla motivaatiolla on vaikutusta viestin siirtymiseen. Hierarkkinen ylimmältä johdolta alaspäin tuleva viestintä ei ole optimaalisinta muutosviestintää. Muutosviestinnässä tärkeää olisi monisuuntainen viestintä, joka korostaa keskijohdon roolia viestintuojana ylimpään johtoon sekä alaspäin. (Pirinen 2014, luku 4.) Kuvio 4 esittää Piristä (2014, luku 4) mukailleen muutosviestinnän puutteiden seurauksia, joita ovat muun muassa muutosten tavoitteiden jääminen epäselviksi ja yhteistyön heikkeneminen työntekijöiden välillä.



Kuvio 4. Seuraukset muutosviestinnän puutteesta (mukaihen Pirinen 2014, luku 4)

## 4 Tutkimus muutosjohtamisesta ja muutoksen haasteista

Tutkimus muutosjohtamisesta ja muutoksen haasteista toteutettiin laadullisena tutkimuksena aiheen laajuuden vuoksi. Valtiovarainministeriön kansantalousosastolla oli jo kokemuksia muutosprosesseista ja saadakseni syvemmän kuvan niistä koin kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän tuottavan osastolle hyödyllisempiä tuloksia kuin kvantitatiivinen menetelmä.

Kvantitatiivisista tutkimusmenetelmistä koin opinnäytetyötäni varten parhaaksi kyselylomakkeen, mutta pelkäsin vastausten määrän jäävän alhaiseksi ja kyselylomakkeen tuottavan lyhyitä yksiselitteisiä vastauksia, joista nousisi esille lisäkysymyksiä herättäviä asioita. Valitsin tutkimusmenetelmäksi kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän – teemahaastattelun, sillä se vastasi mahdollisten lisäkysymysten tarpeeseen ja antoi mahdollisuuden tutkia muutoksia syvemmin henkilötasolla.

### 4.1 Haastattelu tutkimusmenetelmänä

Haastattelu on yksi laadullisen tutkimuksen käytetyimmistä tutkimusmenetelmistä. Haastattelut voidaan lajitella teemahaastatteluun, syvähaastatteluun ja lomakehaastatteluun. Syvähaastattelu on hyvin vapaamuotoinen teematon keskustelu aiheesta, kun taas lomakehaastattelu pohjautuu valmiisiin strukturoituihin vastausvaihtoehtoihin, jotka haastattelija esittää haastateltavalle. Teemahaastattelussa kysymykset on jaettu teemoittain ja haastattelija voi esittää lisäkysymyksiä haastateltavan vastausten perusteella. (Kananen 2014, 70–72.)

Teemahaastattelut käydään kahden kesken tutkijan ja haastateltavan välillä. Teemat auttavat keräämään informaatiota, jolla pyritään saamaan selitys ilmiöön. Teemahaastattelussa tutkijan on herätettävä luottamusta haastateltavassa ja osoitettava kiinnostustaan alusta alkaen. Yhteistyö ja ymmärrys tutkijan ja haastateltavan välillä syntyy jo haastattelun sopimisesta alkaen. Tutkijalla on jo jonkinlainen näkemys tai käsitys ilmiöstä ennen haastatteluja ja hän kokoaa haastattelun pohjalle teemahaastattelurungon. Haastateltava vastaa kysymyksiin sanoin, lausein ja ilmaisin. Tutkijan on tarkasteltava verbaalisen kommunikoinnin perää ja mietittävä syy-seuraussuhteita. Teemahaastattelussa kerätään ja yhdistetään informaatiota otannan yksilöhaastatteluista. Haastattelut on hyvä nauhoittaa vuorovaikutuksen varmistamiseksi ja välttääkseen keskittymisen siirtymisen muistiinpanoihin. Haastateltavan tulee välttää ottamasta kantaa ollakseen ohjaamatta haastateltavaa tiettyyn suuntaan, ja varmistaa ymmärtäneensä haastateltavan vastaukset oikein. Haastattelukierroksia olisi hyvä pitää useampi saadakseen kokonaisvaltaisemman ja sy-

vemmän kuvan käsiteltävästä ilmiöstä. Haastattelukierroksen jälkeen voi herätä lisäkysymyksiä, jotka ovat mahdollista esittää seuraavalla kierroksella. Kanasen (2014, 76) mukaan haastattelukierrosten jäämisen yhteen kierrokseen olevan aloitteleville tutkijoille tyydyttävää. (Kananen 2014, 70–73, 76–77, 83–85.)

## 4.2 Aineiston keruu

Opinnäytetyössäni halusin perehtyä valtiovarainministeriön kansantalousosaston henkilöstön kokemuksiin muutosjohtamisesta ja muutoksiin suhtautumisesta. Tavoitteena oli saada mahdollisimman hyvin vastaajan oma mielipide ja näkemys esille, jotta toimivien toimintatapojen ja ongelmakohtien havaitseminen olisi helpompaa toiminnan kehittämiseksi. Valtiovarainministeriön kansantalousosastolla suorittamani työharjoittelun jälkeen kykenin tunnistamaan selkeät teemat, joita halusin käsitellä ja päädyin teemahaastatteluihin.

Yksilöhaastatteluina toteutettuihin teemahaastatteluihin osallistui viisi valtiovarainministeriön kansantalousosaston työntekijää, jotka saivat haastattelurungon tarkasteltavaksi ennen haastattelutilannetta. Haastattelurunko oli jokaiselle haastateltavalle sama haastateltavan asemasta riippumatta. Haastattelut toteutettiin poikkeuksellisesti Microsoft Teams -etäyhteyden välityksellä vallitsevan pandemiatilanteen vuoksi. Haastatteluissa pidettiin kameraa päällä ja haastattelut nauhoitettiin, jotta haastatteluihin oli helpompi keskittyä. Teemahaastattelu mahdollisti haastattelurungon ulkopuolisia lisäkysymyksiä ja tarkentavia kysymyksiä enkä kokenut toiselle haastattelukierrokselle välitöntä tarvetta. Haastateltavien vastauksista kokosin keskeiset esille nousseet aiheet ja asiat sekä litteroin yksittäisiä lauseita ja virkkeitä opinnäytetyön elävöittämiseksi. Haastatteluissa jokaiselta haastateltavalta kysyttiin valtiovarainministeriön arvoihin pohjautuva kysymys. Kysymyksen pohjalla toimivat ministeriön vanhat arvot luottamus, avoimuus ja ratkaisuhakuisuus, sillä uusia arvoja ei tähän mennessä ollut julkaistu.

Opinnäytetyön tietoperustaan on käytetty erilaisia tiedonhakumenetelmiä. Tietoa on haettu kielillä suomi ja englanti. Lähteinä ovat toimineet internet -sivustot, useat painetut kirjat, e-kirjat ja artikkelit. Lisäksi tutkimuksellista opinnäytetyötä varten aineistoa on kerätty kohderyhmästä haastattelujen avulla.

## 4.3 Tutkimuksen keskeiset tulokset

Haastatteluissa valtiovarainministeriön kansantalousosaston organisatorisina muutoksina esille nousivat organisaatiouudistus, työskentelytilojen vaihto toiseen rakennukseen, assistenttipoolin perustaminen, etätöihin siirtyminen ja hybridityöskentely.

Organisaatiouudistuksessa kansantalousosasto jaettiin neljään ryhmään, jotka myöhemmin muutettiin yksiköiksi. Nykyäänkin toimiva neljän yksikön malli sisällyttää myös yksiköiden esihenkilöiden työtehtäviin esihenkilövastuun ja johtamisen. Malli on otettu käyttöön vuosien 2016–2017 vaihteessa (Pykäläinen 2017, 1).

Kansantalousosasto on työskennellyt aiemmin Valtioneuvoston linnan tiloissa ja ulkoisten pakotteiden vuoksi siirtänyt työtilansa valtiovarainministeriön Mariankadun toimitiloihin. Myös tämä muutos näkyi vahvasti haastatteluiden vastauksissa. Haastateltavat mainitsivat myös vastauksissaan etätyöhön siirtymisen, hybridityön ja assistenttipoolin perustamisen. Etä- ja hybridityöskentelyä koskevat asiat liittyivät vahvasti muutosviestintään, kun taas muita muutoksia tarkasteltiin laajemmasta näkökulmasta. Assistenttipoolin perustamisella tarkoitettiin assistenttien keskittämistä yhteen yksikköön aiemman jaottelun sijaan. Tämä muutos nousi haastateltavien vastauksista erittäin vähäisesti esille.

#### **4.3.1 Muutosjohtaminen ja organisaatiokulttuuri**

Haastateltavat kokivat kansantalousosaston esihenkilöiden roolin muutoksessa keskeisenä. Vastauksissa korostui muutosten perustelutarve sekä esihenkilön rooli viedä muutosta eteenpäin ja viestiä siitä. Yksi haastateltavista korosti perustelun tarvetta asiantuntijaorganisaatiossa. Hänen mukaansa on tärkeää kuunnella ihmisiä, perustella ja keskustella tarvittaessa. Perusteluiden tarpeesta nousi esille tilannesidonnaisuus. Esimerkkinä toimi pandemian alku, josta mainittiin tilanteen olleen niin selkeä, ettei perusteluja esimerkiksi etätyöhön siirtymiseen koettu tarpeelliseksi. Eräs haastateltavista korosti muutosviestinnän ymmärrettävyyttä.

*”- - on se viestinnällinen puoli, että kaikki tietää ja ymmärtää, - -, et muutokset tehdään aina jostain hyvästä syystä ja tavallaan sen ymmärtäminen auttaa sitten sekä sen hyväksymistä että myös et se muuttuu käytännöksi omassa toiminnassa.”*

Yksi haastateltava nimesi esihenkilöiden rooleiksi esimerkkinä toimijan, markkinoijan, perustelijan ja kuuntelijan. Hänen mukaansa rooleissa korostuvat taulukon 1 piirteet.

Taulukko 1. Esihenkilön roolit haastateltavan mukaan

<b>Esihenkilön rooli</b>	<b>Rooli avattuna</b>
Esihenkilö esimerkkinä	Miten esihenkilö itse suhtautuu muutokseen vaikuttaa myös muihin
Esihenkilö markkinoijana	Kerrotaan, mitä hyvää muutoksella haetaan
Esihenkilö perustelijana	Tunnistetaan haasteet ja hyvät puolet sekä mietitään, miten riskejä voidaan vähentää ja miten niihin reagoidaan.
Esihenkilö kuuntelijana	Kuunnellaan mitä tuntemuksia muutos tuo

Useampi haastateltavista mainitsi esihenkilön roolin esimerkkinä toimijana. Rooli koettiin tärkeänä ja erään haastateltavan mukaan johdon väheksyessä muutosta, muutosta ei tapahdu. Hän mainitsi myös johdon muutoksen väheksymisen johtavan siihen, etteivät muutkaan työntekijät pidä muutosta tärkeänä.

Muutoksien onnistumisesta kysyttäessä suurin osa vastaajista koki osan muutoksista olleen epäonnistuneita. Yksi haastateltavista arvioi onnistuneita ja epäonnistuneita muutoksia olleen saman verran. Muutama haastateltavista painotti onnistuneiden muutosten olevan yksikön tai osaston tarpeista lähteviä muutoksia ja niiden olleen loppuun asti vietyjä. Yksi haastateltavista mainitsi myös, ettei muutoksia tehdä toimiviin toimintatapoihin, vaan toimintatapoja hiotaan.

Onnistuneina muutoksina mainittiin assistenttipoolin perustaminen, organisaatiouudistus, uuden yksikön perustaminen ja uusiin työtiloihin muutto. Yksi haastateltavista mainitsi onnistuneille muutoksille syyksi henkilöstön kuuntelemisen ja sitouttamisen muutosprosessin alusta alkaen. Yksi haastateltavista mainitsi myös lopulta onnistuneiden muutoksien sisältäneen epäonnistumisia ja huonoja kokemuksia. Yksiköihin jaon kerrottiin aiheuttaneen muutosvastarintaa ja yksi haastateltavista kertoi yksiköiden jaon nostaneen huolen työntekijöiden roolin kaventumisesta.

Haastattelurungon kolmas kysymys ”Tukeeko VM:n organisaatiokulttuuri työntekijöiden muutoskykyä? Miten?” keräsi kirjon epäsuoria vastauksia. Suorina vastauksina kysymykseen vastattiin ”kyllä tukee” ja ”tukee vaihtelevasti”. Vastauksissa nousivat esille niin VM:n työntekijäkyselyn tulokset, VM:n arvot kuin myös työntekijöiden työtehtävät.

Useampi vastaajista mainitsi VM:n toimintatavat varsin joustaviksi. Yksi haastateltavista arvioi, että VM:ssä joustetaan pitkälti enemmän kuin muualla. Tällä kyseinen haastatel-

tava tarkoittanee toimintatapojen joustavuutta, kuten osaston toimintarakennetta tai työnteekoon liittyviä toimintatapoja. Eräs haastateltava kuvaili VM:n toimintatapojen pohjalla olevan ajatus siitä, mikä on henkilöstölle hyvä ratkaisu. Hän mainitsi myös, että yksilökehityksessä olisi parannettavan varaa, jotta työntekijät olisivat halukkaampia muuttamaan tehtäviänsä ja kehittymään.

Yksi haastateltavista kertoi ihmisten työtehtävien edesauttavan heidän muutoskykyään. Hän kuvaili asiantuntijoiden työtehtävien sisältävän päivittäistä talouden kehityksen seuranta, tulevaisuuden ennakoimista ja muutosten arviointia.

*” - - tavallaan meillä on jo sisäänrakennettu - - valmius seurata et mitä muutoksia tapahtuu, miten ne vaikuttaa ja toisaalta meiltä itseltämme vaaditaan melkein päivittäin sitä et meidän pitäis potkia joku toinen taho niiden muutosten tielle - - .”*

Yksi haastateltava kertoi osaston suhtautuvan muutokseen hyvinkin avoimesti ja ratkaisuhakuisesti – viitaten ministeriön arvoihin avoimuus ja ratkaisuhakuisuus. Hän mainitsi, että muutosta vähintään kokeillaan ja pyritään löytämään siitä parhaat puolet. Yksi haastateltava puolestaan erittelee ministeriön arvoja muutoksen kannalta seuraavasti:

- luottamus: luotetaan siihen, miten muutoksen tarve perustellaan
- avoimuus: kerrotaan muutoksesta avoimesti myös mahdollisine riskeineen ja onnistumisineen
- ratkaisuhakuisuus: valmius tehdä päätöksiä muutoksen tuomissa valintatilanteissa, jotta muutos ei jäisi kesken

Eräs haastateltavista mainitsi jokaiselle määritellyt työtehtävät ja niiden paljouden riskitekijänä muutokselle. Hänen mukaansa muutosprojektit voivat jäädä alkutekijöihin kiireellisten työtehtävien vuoksi, kun aikaa uuden toimintatavan kokeilemiselle ei ole ja uusi toimintatapa muodostaisi riskin. Lisäksi yksi haastateltavista mainitsee, että kritiikkiä ja ehdotuksia vastaanotetaan vaihtelevasti.

*” - -muutos on vähänniinku investointi tulevaisuuteen niin sillä investoinnilla on kustannuksia, jotka tulee sitä kautta et jonkun aikaa ihmiset tekevät jotain muuta kuin mitä he ovat tottuneet tekemään - - .”*

Muutoksien vaikutuksen työn laatuun haastateltavat kokivat pääosin positiivisena. Yksi haastateltavista kertoi organisaatiomuutosten parantaneen työn laatua ja ilmapiiriä. Eräs haastateltava mainitsi pandemian tuoman etätyön parantaneen työn laatua ja helpottaneen työn sovittamista yksityiselämään.

Useampi haastateltavista mainitsi työtilojen vaihdon työhuoneista avokonttoriin positiivisena muutoksena. Useampi haastateltava toi myös ilmi muutosprosessin huonoja puolia, mutta hyvät puolet korostuvat selkeästi vastauksissa. Yksi vastaajista kuvaili työtilojen muutosprosessin olleen liian pitkä ja epäonnistunut, mutta lopputuloksen olleen odotettua-kin parempi. Toinen puolestaan kertoi työtilojen muutosprosessin muutosviestinnän epäonnistuneen. Yksi vastaajista mainitsi, että muutos olisi ollut paljon parempi, jos pieniä työhyvinvointiin liittyviä asioita olisi suostuttu tekemään. Työtilojen muutoksen kerrottiin myös synnyttäneen paljon muutosvastarintaa ja sen takana olleen vahvasti jonkin asian, kuten parkkipaikan menettämisen riskin ja työn laadun huononemisen riskin avokonttori-työskentelyn vuoksi.

Päästessäni kysymyksiin arvoista useampi haastateltavista oli jo viitannut niihin aiempien kysymysten vastauksissa, joten vastaukset eivät olleet laajoja. Useampi koki arvojen tukevan muutoskykyä, yksi kertoi arvojen vaikutuksen vaihtelevan tilanteittain sekä osastoittain ja toinen koki arvojen olevan hyvin kaukaisia ja näkymättömiä.

*” - - kun meillä on hyvä luottamus, me voidaan olla avoimia ja sit me saadaan sielt henkilöstöstä paras irti, että löydetään ne parhaat ratkaisut - -.”*

Useamman haastateltavan vastauksesta kävi ilmi, että arvoista luottamus toimii pohjana sille, että vastuuta voidaan antaa. Yksi mainitsi luottamuksen merkitsevän sitä, että asiantuntijoiden osaamiseen luotetaan, toisiinsa luotetaan ja ollaan luottamuksen arvoisia. Eräs haastateltavista mainitsi luottamuksen olevan pohja avoimelle kommunikaatiolle ja tärkeyden kertoa muutoksen motiiveista avoimesti. Toinen haastateltava korosti myös viestinnän avoimuutta. Arvo ratkaisuhakuisuus mainittiin vain kerran haluna tukea ihmisiä, jotka toimivat kyseisen arvon mukaisesti.

#### **4.3.2 Muutosviestintä**

Suurin osa haastateltavista kertoi pandemia-ajan kehittäneen organisaation muutosviestintää. Tämä segmentti mainitsi olevansa tyytyväisiä pandemia-ajan tuomiin viikoittaisiin henkilöstöinfoihin. Osa haastateltavista mainitsi myös toivovansa henkilöstöinfojen jatkuvan viikoittain pandemian jälkeenkin. Yksi haastateltavista kertoi myös pandemia-ajan tuoneen viikoittaiset ”fiilismittarit” ja koki tämän positiivisena keinona saada työntekijöiden tunnelmat ylös. Yksi haastateltavista mainitsi välineiden olleen jo valmiina pandemian tuomaan työskentelytapaan, mutta organisaatiokulttuuri ei ole aiemmin tukenut näitä työsken-

telytapoja, kuten etätyötä. Eräs haastateltavista uskoo pandemia-ajan opettaneen viestinnästä, että sen täytyy olla säännöllisempää ja ytimekkäämpää. Lisäksi hän mainitsi myös viestinnän selkeyden tärkeyden, sillä hänen mukaansa ihmiset tulkitsevat viestintää.

Yksi haastateltavista mainitsi osastopäälliköltä tulevan viestinnän olevan formaalia, strategista ja täsmällistä. Lisäksi hän kertoi kokevansa, että sen pohjalta on helppo toimia. Toinen haastateltavista kertoi osastolähtöisten muutosten tehtävän keskusteluiden perusteella ja niistä keskusteltavan hyvissä ajoin. Hän korosti VM:ssä muutosviestinnässä olevan muutoin parannettavaa motiivien kertomisessa. Hänen mielestään viestinnän on tärkeää olla kaikille ymmärrettävää, ei-hallinnollista tai juridista kieltä. Myös perustelut ja tarinat ovat hänen mielestään liian pitkiä, eikä ytimekkäästi muotoiltuja. Hän ehdottaa myös uusien toimintatapojen kokeilemistä ministeriötasolla. Myös toinen haastateltavista korosti ytimekkään ja hyvin ajoitetun viestinnän tärkeyttä. Hän mainitsi kaivanneensa pandemia-ajan viestintään ennakkollista suunnittelua ja päätöksistä ajoissa tiedottamista. Muutama haastateltavista kertoi myös informaatiota tulevan jopa liikaa.

Yksikään haastateltavista ei maininnut, että muutosprosesseissa perustelut olisivat täysin puuttuneet. Yksi haastateltavista kertoi perusteluita myös haettavan ja täsmennettävän kysymysten kautta. Hän mainitsi myös joissain prosesseissa olevan etukäteen vaikuttamismahdollisuus ja tällöin ministeriön johdon lähestyvän heitä kysymyksillä.

### 4.3.3 Muutoksiin suhtautuminen

Jokainen haastateltavista koki muutoksiin suhtautumisen olevan aluksi kriittistä tai muutosvastarintaista. Heidän vastauksissaan nousi esille henkilöstön sopeutumiskyky muutokseen ja terve epäluulo muutosprosessin alussa tai sen aikana. Yksi vastaajista kertoi osaston henkilöstön suhtautumisen muutoksiin olevan hyvin neutraali, sillä heidän työtehtävänsä sisältävät analysointia. Hänen mukaansa muutoksen sekä hyvien ja huonojen asioiden prosessointi vie aikansa ja prosessin myötä muodostuu mielipide muutokseen. Hän myös mainitsi tämän olevan syy sille, miksi muutoksiin erittäin innostuneesti suhtautuvia ei löydy.

*”- me ollaan analyttisesti orientoitunutta porukkaa, niin meihin puree aika hyvin analyttiset perusteet, -tunnepitoinen suhtautuminen, joka on tosi tärkeä ja on kaikis näis aina mukana, niin siihenkin sit tehoaa semmoset järkiperusteet.”*

Vastauksissa korostui negatiivinen ensireaktio muutoksiin. Useampi haastateltavista mainitsi, että henkilöstön epäilyt ja muutoksen miettiminen ovat merkki henkilöstön sitoutumisesta. Useampi haastateltavista koki myös muutosten perusteluiden olevan helpotus ja eräs mainitsi henkilöstön luottavan tapaan, jolla muutostarpeet heille perustellaan. Suurin osa haastateltavista koki, että suurin osa osaston henkilöstöstä suhtautuu muutoksiin neutraalisti – ensin hieman negatiivisesti, mutta nopeasti sopeutuen. Yksi haastateltavista korosti muutosvastarinnan olevan suhtautumisista ”äännekkäin”. Hän myös mainitsi, että vuosien varrella keskustelu ja mielipiteiden ilmaisu on muuttunut avoimemmaksi. Useampi haastateltavista kertoi myös havaitsevansa muutoksiin suhtautumisessa ääripäitä – innostujia ja selkeitä muutosten vastustajia. Vastauksista nousi kuitenkin vahvasti esille henkilöstön muutoskyky.

*”- jos henkilöstö ei pystyis muuttumaan niin siitä puhuttais vieläkin varmaan-  
-.”* (viittaus työtilojen muutokseen)

Muutama haastateltavista mainitsi muutosvastarinnan syiksi pelon ja kokemuksen jonkun asian menettämisestä. He korostivat muutosten tuovan epävarmuutta, pelkoa ja vaivaa, kun tutut toimintatavat muuttuvat muutoksen myötä. Yksi haastateltavista mainitsi pelon ja epävarmuuden syinä muutosten luonteen – muutosten lopputulosta ei voida täysin tietää. Toinen vastaajista kertoi muutosvastarinnan syntyyn vaikuttavan myös julkisen sektorin ominaispiirteitä. Hän kuvaili julkiselle sektorille olevan tyypillistä vähäiset muutokset ja kokemattomuus muutosprosesseista, muutosten läpiviennistä, onnistumisista ja epäonnistumisista. Hänen mukaansa kokemusta ei ole kertynyt tarpeeksi siitä, miten muutoksissa onnistutaan ja mitä epäonnistuneista muutoksista voisi oppia.

Osa haastateltavista koki muutosviestinnällä olevan vaikutusta muutosvastarinnan syntyyn. Heidän mukaansa muutosvastarintaa syntyy, kun ei kerrota riittävän ajoissa miksi muutos on tärkeä ja mitä ollaan tekemässä. Myös viestinnän selkeyden tarve nousi esille ja yksi haastateltavista kertoikin viestinnän saavan joskus aikaan vääriä käsityksiä. Toinen haastateltavista mainitsi monipuolisen viestinnän ja riskien esille tuomisen olevan myös tärkeä keino muutosvastarinnan lieventämiseksi. Yksi haastateltavista nosti mahdolliseksi muutosvastarinnan syyksi epäluottamuksen johtoon osaston sisällä tai sen ulkopuolella. Eräs haastateltavista puolestaan mainitsi omaksumis- ja oppimisnopeuden vaikuttavan muutosvastarintaan.

Haastateltavien vastauksista kävi ilmi, että kansantalouselämä on pitänyt ennen pandemian alkua ja etätyöhön siirtymistä yksiköiden kehittymispäivien lisäksi vuosittaisia koko osaston kehittymispäiviä. Vastauksista kävi myös ilmi, että näihin palaamista toivotaan heti tilanteen salliessa ja etteivät ne toimisi tarkoitettulla tavallaan etäyhteyden välityksellä.

Yksi haastateltavista kertoi osaston kehittymispäivien olevan suuri hyöty yhdessä pohtimisen ja muutostarpeiden tunnistamisen kannalta. Hän mainitsi myös keskusteltujen asioiden esimerkiksi muutostarpeiden esille nostamisen olevan helpompaa, kun niistä on jo yhdessä keskusteltu.

Muutama haastateltavista korosti osastokokousten olevan pitkälti monologia. Vastauksista esiin nousi innottomuus osallistumaan keskusteluun osastokokouksissa ja asioista puhuttavan mieluummin juorumaisesti pienissä ryhmissä. Yksi haastateltavista korosti, että nämä keskustelut olisi saatava osaston johdon tietoon, jotta niihin voitaisiin puuttua. Usea haastateltava oli sitä mieltä, että jokaisen tulisi saada asiansa sanottua osaston yhteisissä tilaisuuksissa. Esiin nousi myös pelko puhua esihenkilöiden edessä. Yksi vastaaja mainitsi tarpeen antaa mahdollisuuden kysyä muutoksesta, jota seuraisi mietintäaika, jonka jälkeen kysymyksiä saisi esittää uudelleen ohjaamalla ihmiset kertomaan, onko heillä kysyttävää vai ei.

Haastateltavista useampi näki erillisen osastokokouksen olevan tarpeellinen muutoksille. Yhden vastaajan mukaan osastopäällikön rooliin tällaisessa kuuluisi asian esittely ja keskustelun avaaminen. Vastauksista esille nousi myös tarve pienryhmille, joissa keskustelu ja mielipiteiden esille tuominen voisi olla helpompaa. Erään vastaajan mukaan pienryhmissä voitaisiin keskustella asiasta, jonka jälkeen kokoonnuttaisiin koko osaston kesken ja esitettäisiin esille tulleet asiat ja kysymykset yhteisesti. Tärkeää olisi myös, että jokainen saisi kuulla vastauksen.

## 5 Pohdinta

### 5.1 Yhteenveto ja johtopäätökset

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii valtiovarainministeriön kansantalousosasto. Opinnäytetyö tutkii kansantalousosaston muutosjohtamista ja muutoksiin suhtautumista teema-haastatteluina toteutettujen yksilöhaastatteluiden pohjalta. Tutkimuksen tavoitteena oli saada tietoa osaston muutoskyvystä ja miten muutoksiin suhtautumiseen voidaan vaikuttaa. Taulukko 2 esittää tutkimuksen keskeiset tulokset teemoittain.

Haastateltavien anonymiteetin vuoksi haastateltavia ei kuvata nimeltä. Haastateltavista ei kerrota taustatietoja, sillä organisaatiossa työskentelyvuosista, asemasta ja iästä on mahdollista tunnistaa haastateltavia. Haastateltavia oli yhteensä viisi. Haastatteluihin osallistui yksi tai useampi osastopäällikkö, yksikön päällikkö ja assistentti.

Taulukko 2. Keskeiset tulokset teemoittain

<b>Muutosjohtaminen ja organisaatiokulttuuri</b>	<b>Muutosviestintä</b>	<b>Muutoksiin suhtautuminen</b>
Esihenkilön rooli muutoksen läpiviejänä	Viestintä kehittynyt Covid-19 pandemian myötä parempaan suuntaan	Muutosvastarinta ja sen syyt
Esihenkilö esimerkkinä muutoksessa	Perusteluihin kaivataan selkeyttä	Kriittinen suhtautuminen ja sopeutuminen
Kuuntelemisen tärkeys	Ytimekkään viestinnän tarve	Faktojen tärkeys
Perustelujen tarve	Ajoituksen tärkeys	Kokemattomuus
Muutosten positiiviset vaikutukset työhön	Ulkopuolisiin muutostarpeisiin reagoiminen	Pelko/haluttomuus puhua esihenkilöiden kuullen
Kiireelliset työtehtävät, ajan puute		Avoimen osallistavan keskustelun tarve, tarve yhteisille tilaisuuksille

#### 5.1.1 Muutosjohtaminen ja organisaatiokulttuuri

Vastauksissa ei noussut esille strategia, jota muutosprosessin läpivieminen Goncalvesin (2007) mukaan tarvitsee. Strategian sijaan kuitenkin valtiovarainministeriön arvot nousivat esille myös arvoja käsittelevän kysymyksen ulkopuolella. Haastateltavien vastausten perusteella esiin herää kysymys, onko strategian tekemiselle tarpeeksi aikaa ja hoidetaanko

muutosprosessit ilman strategiasuunnittelua osastolähtöisissä muutoksissa tai onko strategialle tällaisissa ylipäätään tarvetta? Kohdeorganisaation ollessa valtiovarainministeriö, uskoisin, että osaston ulkopuolelta lähtevät muutokset ovat strategialähtöisiä.

Kvistin ja Kilpiän (2006, 17) mukaan muutosprosessien mahdollisuutta onnistua lisää prosessin ennakointi ja suunnittelu ennen käytäntöä. Osastolähtöisten tai ulkopuolelta lähtevien muutosprosessien kulku ei tullut haastatteluista ilmi. Osastolähtöisten muutosprosessien kulku saattoi olla haastateltaville niin itsestäänselvyys, ettei heille tulleet mieleen kertoa siitä muutosten yhteydessä. Parhaimman tutkimustuloksen saamiseksi olisikin voinut olla oleellista kerätä tietoa kansantalousosaston muutoshistoriasta eri näkökulmasta kuin teemahaastattelun kysymykset keräsivät. Myös useammat haastattelukierrokset olisivat parantaneet luotettavuutta ja tutkimustulosta, mutta sekä itseni että haastateltavien aikaresurssien vuoksi pelkkä yksikierroksinen teemahaastattelu oli luultavasti paras ratkaisu.

Haastateltavista yksi nosti esille onnistuneiden muutosprosessien takana olevan henkilöstön kuuntelemisen ja sitouttamisen prosessin alusta alkaen. Goncalvesin (2007) mukaan muutosjohtajan tulee löytää keinot viedä työntekijät muutosprosessin läpi. Haastateltavan vastauksesta ei käynyt ilmi millä tavalla henkilöstöä kuunnellaan ja sitoutetaan, mutta Goncalvesiin (2007) viitaten haastateltavan vastauksen perusteella voinee tulkita kuuntelemisen ja sitouttamisen olevan keinoja ohjata työntekijät läpi muutoksen. Haastatteluista kävi myös ilmi yksikön tai osaston tarpeista lähtevien muutosten olevan onnistuneita ja loppuun asti vietyjä. Myllymäen (2018, 22) mukaan omien tavoitteiden yhtyminen muutoksen tavoitteisiin luo muutoksiin lähtemisestä helpompaa, jonka perusteella voitaisiin pohtia, onko osaston ulkopuolelta lähtevissä muutoksissa osattu sitouttaa henkilöstöä tarpeeksi ja siten ne epäonnistuvat todennäköisemmin kuin osastolähtöiset muutokset.

Pirisen (2014, alaluku Muutos ja tunteet) mukaan esihenkilön rooli muutoksessa on johtaa muutosta. Kansantalousosaston haastateltavat kokivat esihenkilön roolin muutoksissa keskeisenä niin muutoksen eteenpäin viejänä ja viestijänä kuin myös kuuntelijana ja esimerkkinä toimijana. Esihenkilön roolin keskeiseksi kokemiseen saattanee myös vaikuttaa organisaation hierarkkisuus sen sisältämine toimintarakenteineen. Vähemmän hierarkkisessa organisaatiossa muutoksissa voisi korostua itsensä johtajuus esihenkilön keskeisen roolin sijaan. Tällaisessa organisaatiossa organisaatiokulttuuri saattaisi tukea enemmän omatoimisuutta ja itsensä kehittämistä, jonka vuoksi vahvoja johtajarooleja ei tarvittaisi. Organisaation hierarkkisyyden vuoksi myös johtajan viestinnällä voisi ajatella olevan enemmän painoarvoa, kuin vähemmän hierarkkisissa organisaatioissa. Täten johdon työntekijöille näyttämä esimerkki korostuisi korkean hierarkkisyyden omaavassa organi-

saatiossa. Yksi haastateltavista mainitsi johdon suhtautumisella muutokseen olevan selkeä vaikutus työntekijöihin ja johdon väheksyessä muutosta, muutosta ei tapahdu tai sitä ei nähdä hyödyllisenä.

Siinä missä johtajan rooli, myös muutosjohtajan rooli vaatii näkemykseni mukaan kehittymistä. Korhosen (2019, 170–173) mukaan palautteen saaminen, reflektointi ja keskustelu auttavat esihenkilön kehitystä johtajana. Haastatteluissa kävi ilmi vuorovaikutuksen tarve ja jopa kritiikin ja ehdotusten vaihteleva vastaanotto, jolla tarkoitettiin, että kritiikkiä ja ehdotuksia ei aina oteta hyvin vastaan. Korhosen edellä mainittuun näkemykseen pohjaten, haastatteluiden vastauksista voisi tulkita esihenkilöstössä olevan parantamisen varaa kritiikin ja ehdotusten vastaanotossa myös oman johtajuuden kehityksen kannalta. Myös Korhosen (2019, 170–173) mukaan johtajan olisi tärkeää vastaanottaa palautetta sisäisesti ja ulkoisesti, sillä palautteen kautta refleктоiminen auttaa kasvua johtajana.

Omaan johtamiseen on Korhosen (2019, 15) mukaan hyvä kiinnittää huomiota siksi, että uudistuminen voi olla myös johtajalle luonnoton tilanne. Haastatteluista ei käynyt ilmi millaisia johtajia kansantalouselosaston päälliköt ovat, eikä yksittäisten ihmisten johtajuustaitoja tai -tapoja juurikaan eritelty. Täten on hankala tehdä johtopäätöksiä siitä, miten osaston päälliköt toimivat johtajan roolissa arvojen ja persoonalla johtamisen kannalta. Korhosen (2019, 170–173) mukaan oman persoonan ja epätäydellisyyden näyttäminen on oleellista johtajan roolissa. Toisaalta oman epätäydellisyyden ja haavoittuvaisuuden näyttäminen organisaatiosta riippumatta voisi lisätä työntekijöiden hyvinvointia, viihtyvyyttä ja avoimuutta, kun taas sen riskitekijöiksi voisi esihenkilön roolin uskottavuuden heikentyminen. Näkisin asian riskitekijöistä huolimatta varsin positiivisena, sillä oman asenteen muuttamisella ja erilaisten näkökulmien tarkastelulla voisi olla valtava merkitys.

Kuuselan (2015, 16) mukaan organisaatiokulttuuri ohjaa yhteisiä ajattelu- ja toimintatapoja. Haastateltavat kokivat eri tavoin valtiovarainministeriön organisaatiokulttuurin tukevan työntekijöiden muutoskykyä. Keskusteluissa painoarvoa saivat ministeriön arvot, joiden koettiin vaihtelevasti luovan pohjaa työlle. Useampi koki arvojen näkyvän ja tukevan työtä vähintään jollain tavalla ja yksi koki arvot jopa etäisiksi. Robbinsin ja Timothyn (2016, 291–293) mukaan organisaatiossa voi olla myös alakulttuureja, jotka muodostuvat yhteiseksi kokemien asioiden perusteella. Epäselväksi tutkimuksesta jääkin, millainen alakulttuuri kansantalouselosasto voisi olla ja tukeeko se enemmän ja käytännön läheisemmin osaston työntekijöiden muutoskykyä kuin koko ministeriön organisaatiokulttuuri. Haastateltavien vastauksia organisaatiokulttuurista tarkastellessa tulisi ottaa huomioon, ovatko haastateltavat osanneet ajatella ja vastata kulttuurista kokonaisuudessaan tietoisine ja tie-

dostamattomine osineen. Kuuselan (2015, 14) mukaan kulttuuri sisältää tietoisien ja tiedostamattoman osan, joista tietoinen näkyy enemmän, kun taas tiedostamaton sisältää ihmisen omia arvoja ja suhtautumisia.

Keskusteleavuuden lisäämisen tarve nousi vahvasti esille tuloksista ja se ilmeni muun muassa innottomuutena osallistumaan keskusteluihin yhteisissä kokouksissa. Yhteiset kokoukset koettiin enemmän yksinpuheluna ja haastateltavat kokivat, että työntekijät eivät uskalla tai halua sanoa asioitaan yhteisissä tilaisuuksissa. Vastauksista tuli myös ilmi pienryhmäkeskustelujen tarve koko osastoa koskettavia asioita tarkastellessa, jonka jälkeen olisi hyvä kokoontua pohtimaan samoja asioita yhdessä. Tuloksista voidaan huomata, että keskustelu ja mielipiteiden ilmaisu on jo vuosien varrella muuttunut avoimemmaksi. Tästä voidaan päätellä, että osastolla on selkeästi kykyä kehittyä yhdessä ja keskusteleavuuden ja avoimuuden lisääminen olisi jatkossakin mahdollista. Tulosten perusteella yhteiset tilaisuudet, kuten osaston kehittymispäivät on koettu erittäin tarpeellisiksi ja hyödyllisiksi.

### 5.1.2 Muutosviestintä

Haastateltavien vastauksissa korostui selkeiden ja ymmärrettävien perustelujen tarve. Perustelujen kerrottiin olevan usein juridista kieltä, jota kohderyhmä ei välttämättä ymmärrä. Kuuselan (2015, 161) mukaan juuri julkishallinnolle ja hierarkkisuuudelle tyypillinen haaste on saada organisaation eri tasot ymmärtämään muutostarve. Ehdottoman tärkeää ministeriön kannalta olisi siis jatkossa ottaa huomioon organisaation kaikki tasot ja tehdä muutostietoa kaikille ymmärrettävä selkeine perusteluineen. Bellin ja Martinin (2017, 5) mukaan esihenkilön suurin kommunikaatiovirhe on oletus viestin vastaanottajien ymmärtävän sisällön.

Kansantalouselosaston esihenkilöiden viestinnästä ei ilmennyt haastatteluissa muuta, kuin osastopäällikön selkeä ja formaali viestintä sekä yksittäisiä arvioita omasta viestinnästä. Tulosten perusteella tarkastelun kohteeksi voitaisiin myös asettaa muut kansantalouselosaston esihenkilöt viestintätapoineen. Erityisesti avoimuuden painottaminen voisi olla tärkeää laskeakseen kysymysten esittämisen kynnyistä viestin ollessa epäselvä. Myös esihenkilön voisi olla hyödyllistä tarkistaa, tuleeko hänen viestintänsä sanoma ymmärretyksi tarkoitetulla tavalla.

Haastatteluissa ilmeni myös kaksisuuntaisen viestinnän tarve sekä kritiikin ja ehdotusten esittämisen pelko. Pirisen (2014, luku 4) mukaan kaksisuuntainen vuoropuhelu ja yhteisen ymmärryksen luominen ovat muutostietinnän keskiössä. Tulosten perusteella kaksisuun-

tainen viestintä ja yhteinen ymmärrys nousevat selkeiksi kehityskohteiksi sekä koko organisaatiossa että osaston sisällä. Tuloksista kävi myös ilmi, että muutosviestintä on kehittynyt jo huomattavasti organisaatiotasolla pandemia-ajan seurauksena, mutta viestintään tulisi edelleen kiinnittää huomiota ja kokeilla jopa uusia toimintatapoja.

Kansantalouselosaston haastateltavat kokivat muutosviestinnän tuottavan informaatio tarpeeksi – usein jopa niin paljon, että oleellinen menee ohi. Haastatteluista esiin nousi tarve ytimekkäälle, jäsenllylle ja selkeälle viestinnälle. Pirisen (2014, luku 4) mukaan suuresta informaatiomäärästä on vaikea tunnistaa oleelliset asiat. Haastatteluista ei kuitenkaan käynyt selvästi ilmi, koettiinko informaatiotulvan koskevan osaston sisäistä vai ylemmältä johdolta tulevaa muutosviestintää. Osaston johdolta tulevaa viestintää kuvailtiin kuitenkin selkeäksi, joten informaatiotulvalla haastateltavat lienevät tarkoittaneen osaston ulkopuolista viestintää.

Korhosen (2019, 170–173) mukaan johtajan tulisi johtaa oman persoonansa kautta näyttäen aitoutta ja epätäydellisyyttä. Eräs esihenkilöroolissa oleva haastateltava kertoi lähestyvänsä muita työntekijöitä persoonan kautta – ei vain oman vaan myös viestin vastaanottajan. Tämä mahdollistaa viestin muokkaamisen ja sanoittamisen sen perusteella, mikä toimii ja välittyy vastaanottajalle parhaiten. Yhdessä vastauksessa esille tuli formaali ja selkeä viestintä, mutta suurilta osin haastateltavat eivät maininneet haastattelurungon teemojen kysymysten yhteydessä persoonalla johtamista.

### 5.1.3 Muutoksiin suhtautuminen

Haastateltavien vastauksista tuli esille kansantalouselosaston työntekijöiden työn luonne – analysointi ja ennustaminen. Työn luonteen mainittiin edesauttavan muutoskykyä, sillä työtehtävien kautta muutostakin haastateltavan mukaan osaa analysoida ja tutkia perusteluiden ja faktojen pohjalta. Toisaalta eräs haastattelijoista kuvaili osastolaisia analyttiseksi joukoksi ja heidän olevan aluksi skeptisiä muutosten suhteen. Osaston kulttuuri saattaaakin painottua skeptisyyteen ja vaikuttaa muutosvastarinnan syntyyn. Goncalvesin (2007, 64) mukaan organisaatiokulttuuri on yksi ensisijaisista muutosvastarinnan syistä. Haastatteluiden vastauksista oli kuitenkin vaikea erottaa toisistaan sanat *skeptisyys*, *epäluulo* ja *muutosvastarinta*. Sanat linkitettiin vahvasti toisiinsa ja jäi pitkälti tulkinnan varaan, koettiinko skeptisyys ja epäluulo muutosvastarinnan tekijöinä vai luonnollisena osana muutosta. Toisaalta myös muutosvastarinta on Jääskeläisen (27.5.2020) mukaan ihmiselle luonnollinen suhtautumistapa. Haastatteluissa kuitenkin painottui suhteellisen avoin suhtautuminen muutoksiin, jonka voisi katsoa muutosvastarinnan ilmenemisestä huolimatta tukevan muutoskykyä.

Jääskeläisen (27.5.2020) mukaan muutosvastarinta on ihmiselle ominainen suhtautumistapa. Tämä ilmeni myös vahvasti haastateltavien vastauksissa, joissa negatiivinen ensireaktio muutokseen korostui. Haastateltavat toivat esille myös nopean sopeutumisen muutosvastarintaisen ensireaktion jälkeen, joka puoltanee kansantalouselosaston henkilöstön muutokkyvykkyyttä. Muutosvastarinnan taustalle haastateltavat kykenivät erittelemään erilaisia pelon, epätietoisuuden tai menettämisen tuntemuksia, joiden lisäksi yhtenä tekijänä korostui vahvasti muutosviestintä. Vastauksista nousi muutosvastarinnan positiivisiksi elementiksi terve epäluulo ja skeptisyys. Kuten eräs haastateltavista sanoi; on hyvä, että joku miettii muutosta ja sen taustoja. Muutosvastarinnan positiivinen näkökulma käy ilmi myös aihealueen kirjallisuudesta, sillä kirjassa ”Essentials of organizational behavior” Robbins & Judge ovat esitelleet muutosvastarinnan voivan olla myös positiivista. Haastatteluiden perusteella kansantalouselosaston keskimääräisen reaktion muutokseen voisi tulkita jokseenkin neutraalia muutosvastarinnan ilmenemisestä huolimatta. Kuitenkin vastauksista ilmeni myös ääripäiden suhtautumisia muutokseen, jotka voivat mahdollisesti vaikuttaa muidenkin suhtautumiseen. Näillä perusteilla ääripäiden ilmenemiseen olisi tulosten perusteella syytä kiinnittää huomiota ja pohtia keinoja muutosvastarintaisen ääripään suhtautumiseen vaikuttamiseen.

Negatiivinen ensireaktio muutokseen toistui haastateltavien vastauksissa ja yksi haastateltavista koki henkilöstön skeptisyyden merkinä henkilöstön sitoutumisesta. Hänen mukaansa on hyvä, että joku pohtii ja analysoi muutosta. Perustelut muutoksille koettiin helpotuksena. Eräs haastattelija kertoi tunnistavansa itsessään negatiivisen ensireaktion ja sen sanoittamisen myös muille. Hän mainitsi, että tällaisen oman negatiivisen ensireaktion voi jättää jakamatta muille ja koki myös itsellään olevan siinä parantamisen varaa. Tulosten perusteelta voisi tulkita, että negatiivisen ensireaktion näyttämistä muille on syytä pohtia, sillä reaktiolla on potentiaalia vaikuttaa myös muiden mielipiteisiin ja ilmapiiriin. Tuloksista kävi myös ilmi, että negatiivisen reaktion myötä herää kysymyksiä, joita useampi työntekijä saattaa pohtia. Näitä olisi hyvä käydä yhdessä läpi kannustamalla henkilöstöä puhumaan. Yksi haastateltavista toivoi, että niistä puhuttaisiin yhdessä, jotta kaikki saavat kuulla vastaukset kysymyksiin.

Vastauksista nousi vahvasti esille pelko jonkin asian menetyksestä ja pelko mahdollisista muutosten huonoista puolista. Pirisen (2014) mukaan pelko on yksi muutosvastarinnan aineksista. Muutosvastarinnan syinä nousi esiin myös muutoksen ominainen luonne – arvaamattomuus ja sen tuoma epävarmuus. Uskoisin kansantalouselosaston hyötyvän pelon huomioimisesta tulevissa muutoksissa. Pelkoa olisi mahdollisesti hyvä pohtia ja käsitellä. Myös muutosprosesseissa mahdollisten huonojen puolten esille tuominen voisi lieventää pelon ilmenemistä. Näistä avoimesti kerrottaessa muutoksesta keskusteleminen saattaisi muuttua avoimemmaksi ja muutosvastarintaa voisi lieventää tunne siitä, ettei pelon

kanssa olla yksin. Myös Kuusela (2015, 154) kertoo, että muutoksen tuomiin tunteisiin ja uskomuksiin tulisi keskittyä organisaatioissa enemmän.

Kuuselan (2015, 154) mukaan muutosvastarinta ei välttämättä ilmene sanallisena vastustuksena. Se voi olla myös passiivista. Tällaista muutosvastarintaa on esimerkiksi riittämätön aika muutoksen ylläpitämiseen työtehtävien lomassa tai riittämätön ohjeistus. Useampi haastateltavista kertoi joidenkin muutosten jääneen alkutekijöihin riittämättömän ajan vuoksi. Haastatteluista kävi ilmi, että kiireessä uusia toimintamalleja ei ehditä opettelemaan ja täten toimintaa jatketaan vanhoilla malleilla.

Tulosten perusteella muutosvastarintaa synnytti myös muutosviestintä. Haastatteluissa korostettiin motiivien kertomisessa olevan parantamisen varaa ministeriötasolla. Informaatiotulva, viestien huono ymmärrettävyys ja perustelujen tarve korostuivat muutosviestinnän kannalta. Pirisen (2014, luku 4) mukaan juuri viestintätulva, selkokieliisyyden ja yhteisen ymmärryksen puute ovat muutosviestinnän vaaroja. Osa haastateltavista koki myös, ettei kaikissa muutosprosesseissa ole vaikuttamismahdollisuutta. Pihan ja Sutisen (2006, 37, 39) mukaan muutosvastarintaa syntyy, kun ihmisiä ei oteta organisaatioissa mukaan päätöksentekoon. Haastatteluiden perusteella ministeriötasoinen muutosviestintä tuntui vaivaavan haastateltavia erityisen paljon sekä hankaloittavan muutosprosesseihin lähtemistä.

## 5.2 Suositukset ja kehittämissuhteet

Kehitysehdotuksena kansantalouselämykselle nostaisin esiin keskusteleavuuden lisäämisen. Sekä muutosprosessien että arjen työskentelyn kannalta voisi olla hyödyllistä, että työntekijät saisivat ja uskaltaisivat sanoittaa enemmän tunteita ja mielipiteitään sekä osallistua keskusteluihin. Tämä vaatisi kuitenkin johdolta esimerkkinä toimimista, avoimen ilmapiirin vaalimista ja muutokselle tarvittavan ajan varaamista. Ehdottaisin osaston pitävän erillisiä osastokokouksia muutoksien yhteydessä, jatkavan ennen pandemiaa pidettäviä vuosittaisia osaston kehittämispäiviä ja viikoittaisten osastokokousten keskusteleavuuden lisäämistä. Tarvittaessa osasto voisi miettiä myös muita keinoja yhteisöllisyyden kasvattamiseksi. Myös yksilökehityksen kannalta keskusteluihin osallistuminen ja avoin keskustelutiltuuri voisivat olla merkittäviä tekijöitä. Muutosprosesseissa omien ajatusmallien ja suhtautumisen pohtiminen voisi tuoda uusia näkökulmia etenkin teoriapohjan avulla, joka puoltaa muutosvastarinnan olevan varsin luonnollinen ilmiö.

Osaston voidaan katsoa hyötyvän osaston ulkopuolelta tulevasta selkeämmästä, hyvin perustellusta ja paremmin ajoitetusta muutosviestinnästä, joka nousee tuloksissa koko ministeriön kehityskohdaksi. Koska muutosviestintä sai haastatteluissa paljon painoarvoa,

olisi mielenkiintoista tutkia muutosviestintää ministeriötasolla. Muutosviestintää voisi tutkia valtiovarainministeriön eri osastojen näkökulmasta kyselylomakkeiden muodossa. Taus-taksi voisi esimerkiksi haastatella ministeriön viestinnässä työskenteleviä henkilöitä vies-tinnästä ja sen muutoksesta viimeisten vuosien tai pidemmän aikavälin ajalta.

Opinnäytetyön tuloksista nousi myös esille muutosvastarinta ja keskustelemattomuuden kulttuuri. Opinnäytetyön jatkona voitaisiin myös arvioida muutaman vuoden kuluttua, onko kansantalousosaston kulttuuri muuttunut muutosprosessin sekä normaalien työskentely-olosuhteiden kannalta avoimemmaksi, tunteeko jokainen tulevansa kuulluksi ja miten osaston sekä ministeriön johto vastaanottaa palautetta.

### 5.3 Tutkimuksen luotettavuus

Teemahaastattelun analysoinnissa esiin nousee luotettavuus. Haastateltavalla voi olla omanlainen näkemys asiasta, hän voi vääristellä asioita tai kertoa asioista oman etunsa mukaisesti. Tällöin vastaukset voivat olla valheellisia ja vääristää tutkimustulosta. (Kana-nen 2014, 70–72) Tutkimusmetodia valitessani mietin haastattelujen luotettavuutta ja mil-laisena työyhteisön koin. Tiedostin haastateltavien saattavan vastata omien etujensa mu-kaisesti, mutta kansantalousosastolla työskennellessäni koin työyhteisön varsin luotetta-vana ja sen verran avoimena, että uskoin saavani haastattelukysymyksiin aitoja puolueet-tomia vastauksia. Alkuperäinen ideani oli tutkia muutosvastarintaa ja vaikka tiedostin sa-nan aiheuttavan negatiivisia tuntemuksia, sain mielestäni muutosvastarintaa esille tuovia kysymyksiä piilotettua hyvin neutraalimmilta kuulostaviin kysymyksiin. Jokainen haastatel-tava toi esille vähintään käsitteen muodossa muutosvastarinnan ja usea haastateltavista käsitteli ilmiötä laajemmin.

Tutkimusten yhteydessä käytetään usein käsitteitä reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabilitee-tilla tarkoitetaan toistuvuutta tutkimuksen tuloksissa eli tulokset eivät ole satunnaisia. Vali-diudella tarkoitetaan pätevyyttä – tuoko tutkimus esiin sen, mikä on tarkoitus. Käsitteet lii-tetään usein kvantitatiiviseen tutkimukseen, mutta niitä tulkitaan myös kvalitatiivisessa tut-kimuksessa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 226–227.) Opinnäytetyössäni haastat-teluiden pieni otanta laskenee tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia. Tutkimuksen tu-loksissa ilmeni tietyissä ilmiöissä paljon toistuvuutta, mutta se myös sisälsi ilmiöitä tai asi-oita, joita vain yksi haastateltava toi esille. Tutkimuskysymyksiin ”Millainen on kansanta-lousosaston muutoskyky?” ja ”Miten muutokseen suhtautumiseen voitaisiin vaikuttaa?” tut-kimus vastasi hyvin. Haastattelut tuottivat monipuolista tietoa kansantalousosaston suh-tautumisesta muutokseen ja haastateltavat osasivat myös eritellä syitä ilmiölle. Se, miten muutokseen suhtautumiseen voitaisiin vaikuttaa, vaatisi käytännön tason toimia. Tutkimuk-

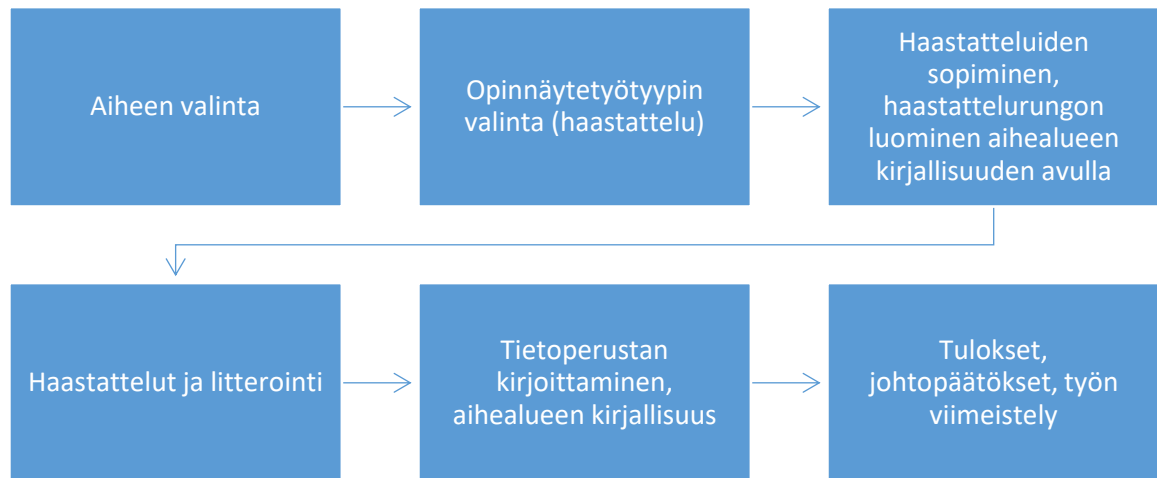
sesta kuitenkin kävi ilmi keinoja, joita pystyisi valjastamaan käytäntöön. Myös näiden käytäntöön valjastaminen on luonteeltaan muutos ja siinä tulisi ottaa huomioon muutoksen vaatimat elementit, kuten aika tulosten saamiseksi.

Kvalitatiivisesti aineistoa kerätessä haastateltavien määrä voi myös määräytyä sen mukaan, miten haastateltavat tuottavat tietoa. Kun vastauksissa alkaa toistua samat asiat, aineisto voidaan katsoa riittäväksi. Tämä näkökulma sisältää myös useita ongelmia, kuten mahdottomuuden tutkijalle tietää milloin haastateltavat eivät tuottaisi uutta informaatiota ja haastattelut voisi lopettaa. (Hirsjärvi ym. 2007, 177) Haastatellessani viittä kansantalousosaston työntekijää noin 25 työntekijästä huomasin vastauksien olevan hyvin samankaltaisia keskenään. Vaikka vastauksissa samat asiat alkoivatkin toistumaan, luulen, että 25 työntekijän otannasta tulokset olisivat voineet olla hyvinkin erilaisia poikkeavin näkökulmin. Aikaresurssien vuoksi en kuitenkaan voinut haastatella kaikkia. Vaikka haastateltavista ei kerrota taustatietoja, tutkimustulosta voi etenkin esihenkilöiden viestintää tarkastellessa vääristää se, että eri asemissa olevien haastateltavien suhde ei ollut tasapainossa. Täten otantaan olisi voinut kiinnittää enemmän huomiota haastatteluissa esille nousevien teemojen ja asioiden kannalta.

Haastatteluissa pyrin esittämään kysymykset ja kommunikoimaan vähäisesti, neutraalisti ja puolueettomasti, jotta sanoillani ei olisi vaikutusta haastateltavan sanoittaessaan vastaustaan tai mielipidettään asiasta. Huomasin kuitenkin välillä selventäväni haastateltavan sanomaa ääneen hieman voimakkaammilla adjektiiveilla kuin haastateltava itse oli asiayhteydessä käyttänyt. Tällöin haastateltavat osasivat tarttua adjektiiveihin ja kertoa kuvasiko adjektiivi asiayhteyttä oikealla tavalla. Reaktion huomattuani pyrin jatkossa välttämään käyttämästä eri adjektiiveja kuin haastateltavat olivat käyttäneet, jotta tulos ei vääristyisi.

Vaikka teemahaastattelu sisälsi kolme selkeää teemaa, oli kunkin teeman vastauksissa ymmärrettävästi tuotu esiin myös eri teemojen sisältöjä. Kysymykset pyrin rakentamaan mahdollisimman neutraalisti, jotta ne eivät johdattelisi suoranaisesti tiettyyn vastaukseen. Mielestäni onnistuin tässä hyvin ja kokemukseni mukaan se lisäsi vastausten luotettavuutta, kun vastaukset sisälsivät monipuolista sisältöä eri näkökulmista ja haastateltavat toivat oman kokemuksensa esille, mutta osasivat myös arvioida muiden kantaa. Teemahaastattelu osoittautui tiedonkeruumenetelmänä varsin hyväksi, mutta luotettavuuden kannalta jäin kuitenkin pohtimaan olisiko havainnointi voinut tuottaa jokseenkin realistisempia tuloksia. Tätä pohtiessani esiin havainnoinnista nousee kuitenkin oma näkökulma ja se, kuinka hyvin loppujen lopuksi olisin pystynyt asettautumaan toisen asemaan ja ovatko asiat todella niin, kuin miltä ne omiin silmiini olisivat näyttäneet. Täten koen teemahaastattelun tutkimuksen aiheen kannalta oikeana valintana.

## 5.4 Opinnäytetyöprosessi ja oma oppiminen



Kuvio 5. Opinnäytetyöprosessi

Kuvio 5 esittää opinnäytetyöprosessin kulun. Opinnäytetyöprosessi alkoi aiheen valinnalla. Suoritin tuolloin työharjoittelua valtiovarainministeriön kansantalousosastolla ja olin kertonut olevani halukas tekemään opinnäytetyön toimeksiantona osastolle. Toimeksianto tarkoitti, että työn oli oltava ajankohtainen ja hyödyllinen toimeksiantajalle. Aluksi osastolla työskennellessäni vallitsi vahva etätyösuositus ja työtä tehtiin pääsääntöisesti kotoa käsin, eikä toimistolta. Muutaman kuukauden jälkeen hybridityöhön siirtymiseen suunnittelu alkoi konkreettisesti näkymään puheen ja viestinnän kautta. Tässä vaiheessa aloin havaitsemaan muutosvastarintaa ja havainnoista kerrottuani useampi työntekijä yhtyi havaintoihini. Muutosvastarinnan tutkiminen kiinnosti ja halusin laajentaa aihetta muutosjohtamiseen, jotta opinnäytetyöstä tulisi selkeä kansantalousosastoa hyödyttävä kokonaisuus.

Toisin kuin loogisen järjestyksen mukaan, kirjoittamalla ensin tietoperusta ja siirtymällä sitten haastatteluihin, päätin aloittaa haastatteluista. Selasin hieman aihealueen kirjoja muodostaen itselleni kokonaisuuden siitä, mitä muutosjohtamisessa tulisi ottaa huomioon ja mitkä kysymykset olisivat hyödyllisten tulosten saamiseksi relevantteja. Näin syntyi ajatus teemahaastattelusta ja haastattelurunko. Haastateltavien valinnan avaaminen paljastaisi liikaa anonymiteetin kannalta, joten haastateltavista ei kerrota taustatietoja.

Haastattelujen ajankohdat sovin ollessani vielä valtiovarainministeriön kansantalousosastolla työharjoittelussa. Sovimme menettelystä haastatteluiden kutsumiseen esihenkilöni kanssa. Haastateltaville laitoin ensin saatekirjeen, jossa kerroin opinnäytetyöstäni ja lähet-

tävänä kalenterikutsut heidän kalentereidensa perusteella, mikäli he eivät ilmoita haluttomuuttaan tulla haastatelluiksi. Näin sain haastatteluajat helposti ilman, että jokaisen haastateltavan kanssa olisi tarvinnut viestiä ja sopia aikoja erikseen. Myöhemmin ennen haastatteluita, liitin haastattelukutsuihin haastattelurungon. Haastatteluiden alkaessa useampi haastateltava kysyi opinnäytetyöprosessini etenemisestä, jonka olisin voinut jo viestiä haastattelukutsujen yhteydessä. Haastattelurungon lähettämisen yhteydessä olisin myös voinut täsmentää opinnäytetyöni painottuvan organisatorisiin muutoksiin, sillä tämän mainitsin haastateltaville vasta haastatteluiden aluksi.

Opinnäytetyöprosessi oli opettava kokemus, jossa sai perehtyä niin tiedonhakuun, tutkimusmenetelmiin kuin tieteelliseen kirjoittamiseen. Sain perehtyä laadulliseen tutkimukseen ja sen tuomiin mahdollisuuksiin ja haasteisiin. Opinnäytetyön tekeminen toimeksiantona kansantalousosastolle tuntui minulle luontevalta ja oli mielenkiintoista tutkia havaitsemaani ilmiötä sekä oppia uutta. Vaikka suoritin työharjoitteluni kansantalousosastolla, minulla ei ollut suurta käsitystä osaston muutoskyvystä ja haastattelujen kautta pääsin tarkastelemaan muutoskyvyn lisäksi myös aiemmin osastoa koskettavia muutoksia.

Haastatteluiden tekeminen oli ehdottomasti opettavinta opinnäytetyöprosessissa. Se vaati aiheen suunnittelua ja tutkimista, jotta osasin rakentaa oikeanlaisen haastattelurungon. Lisäksi haastatteluiden kautta sain myös kokemusta haastatteluihin liittyvästä viestinnästä, haastatteluiden järjestämisestä, haastattelijana toimimisesta, haastatteluiden analysoinnista ja monesta muusta oheisesta asiasta. Minulla ei ollut aiempaa kokemusta haastattelijana toimimisesta, joten haastattelut antoivat minulle paljon tietotaitoa, jota aion ehdottomasti käyttää tulevaisuudessa.

Tietoperustan kirjoittaminen opetti niin tiedonhakua kuin myös kirjoittamista. Oli mielenkiintoista tutustua muutosjohtamisen ja muutosviestinnän aihealueisiin oppien samalla myös muutoksista ja esihenkilönä toimimisesta muutosprosesseissa. Aihealueeseen kuuluvan kirjallisuuden löytäminen oli helpohkoa ja siitä löytyi kymmeniä painettuja kirjoja e-kirjojen ja muiden verkkolähteiden lisäksi. Vaikein osuus tietoperustan kirjoittamisprosessissa oli oleellisten faktojen ja teorioiden löytäminen tietoperustaa varten. Aiheesta ei voinut kirjoittaa mitä vain, vaan oli tarkkaan pohdittava, linkittykö asia tutkimuskysymyksiin ja mahdollisesti tutkimustuloksiin. Koin kuitenkin onnistuneeni linkittämään tietoperustan hyvin edellä mainittuihin seikkoihin, eikä tietoperustan kirjoittaminen haastatteluiden jälkeen tuntunut haittaavan opinnäytetyöprosessia tai sen lopputulosta.

Opinnäytetyölle aluksi luomani aikataulu oli epärealistinen. Alkuperäinen tarkoitukseni oli saada opinnäytetyö maaliskuun loppuun mennessä valmiiksi, mutta muiden opintojen ja

henkilökohtaisten syiden vuoksi prosessi venyi toukokuun alkuun asti. Haastatteluita helmikuussa tehdessäni muokkasin aikataulusuunnitelmaani tilanteeseeni nähden realistisemmaksi ja tavoitteena oli palauttaa opinnäytetyö huhti-toukokuun vaihteessa. Opinnäytetyön aikataulun muokattu versio pysyi siis aikataulussaan.

Tutkimuksen tuloksena sain tutkimuskysymyksiin vastaukset ja uskon, että toimeksiantaja pystyy soveltamaan tutkimuksen tuloksia käytäntöön niin yksilö- kuin myös osastotasolla. Tutkimuksen tulokset sisältävät muutosjohtajuuden ja muutoksiin suhtautumisen kannalta merkittäviä faktoja, joiden pohjalta omaa työskentelyä on mahdollista reflektoida ja siten kehittää toimintatapojaan tai tarkastella tuloksia osaston kannalta.

## Lähteet

Bell, R. & Martin, J. 2017. Managerial communication for organizational development. Business Expert Press. E-kirja: Luettu: 15.04.2022.

Burnes, B. 2009. Managing change. FT Prentice Hall.

Goncalves, M. 2007. Change Management. ASME. New York.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara Paula. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Jääskeläinen, H. 27.05.2020. Muutosjohtaminen kuuluu esimiehen arkeen – Osaatko käsitellä muutosvastarintaa? Brik. Luettavissa: <https://brik.fi/brik-lehti/muutosjohtaminen-kuuluu-esimiehen-arkeen/>. Luettu: 24.03.2022.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Korhonen, H. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä: käsikirja uudistumismatkalle. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 11.04.2022.

Kuusela, S. 2015. Organisaatioelämää: kulttuurin voima ja vaikutus. Talentum Media. E-kirja. Luettu: 11.04.2022.

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

Kähkönen, H. 12.05.2022. Finanssineuvos, yksikön päällikkö. Valtiovarainministeriö. Sähköposti.

Lappalainen, M. 2015. Miksi aivot sanovat ei: opi uusi tapa ajatella. Minerva Kustannus Oy. E-kirja. Luettu: 24.03.2022.

McCalman, J., Paton, R. & Sieben, S. 2016. Change Management. 4. painos. SAGE Publications.

Miller, K. 2015. Organizational Communication. 7. painos. Cengage Learning. Stamford.

Miller, K. 19.11.2020. 5 critical steps in the change management process. Harvard Business School Online. Luettavissa: <https://online.hbs.edu/blog/post/change-management-process>. Luettu: 13.04.2022.

Myllymäki, R. 2018. Muutosjohtamisen opas. 2. painos. Ketterät Kirjat Oy. Tuusula.

Piha, K. 2015. Rytmihäiriö: tartu mahdollisuuksiin tai kuole. Talentum Pro. Helsinki. E-kirja. Luettu: 15.04.2022.

Piha, K. & Sutinen, M. 2020. Tutkimusmatka moderniin muutosjohtamiseen. Alma Talent. Helsinki.

Pirinen, H. 2014-. Esimies muutoksen johtajana. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 24.03.2022.

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. WSOYpro. Helsinki. E-kirja. Luettu: 15.04.2022.

Pykäläinen, N. Kokemuksia organisaatiouudistuksesta valtiovarainministeriön kansantalousosastolla. AMK-opinnäytetyö. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma. Luettavissa: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/126957/Pykalainen\\_Niina.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/126957/Pykalainen_Niina.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Luettu: 23.04.2022.

Robbins, S. & Judge, T. 2016. Essentials of organizational behavior. 13. painos. Pearson Education. Harlow.

Valtioneuvosto 2022. Tietoa valtioneuvostosta. Luettavissa: <https://valtioneuvosto.fi/tietoa>. Luettu: 13.03.2022.

Valtiovarainministeriö 2022a. Tehtävä ja strategiset tavoitteet. Luettavissa: <https://vm.fi/tehtava-ja-tavoitteet>. Luettu: 13.03.2022.

Valtiovarainministeriö 2022b. Ministeriö. Luettavissa: <https://vm.fi/ministerio>. Luettu: 13.03.2022.

Valtiovarainministeriö 2022c. Johto ja organisaatio. Luettavissa: <https://vm.fi/johto-ja-organisaatio>. Luettu: 13.03.2022.

Valtiovarainministeriö 2022d. Osastot. Luettavissa: <https://vm.fi/osastot>. Luettu: 13.03.2022. Luettu: 13.03.2022.

Valtiovarainministeriö 2022e. Talouden ennusteet. Luettavissa: <https://vm.fi/talouden-ennusteet>. Luettu: 13.03.2022.

Valtiovarainministeriö 2022f. Avoimuus, luottamus ja etiikka. Luettavissa: <https://vm.fi/avoimuus-luottamus-ja-etiikka>. Luettu: 04.05.2022.

Valtiovarainministeriö 2022g. Julkinen johtaminen. Luettavissa: <https://vm.fi/julkinen-johtaminen>. Luettu: 04.05.2022.

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelukysymykset teemoittain

#### Muutosjohtaminen ja organisaatiokulttuuri

- Millaisena näet kansantalousosaston esihenkilöiden roolin muutostilanteissa?
- Onko osastolla näkemyksesi mukaan enemmän onnistuneita, keskeen jääneitä vai epäonnistuneita muutoksia? Miksi?
- Tukeeko valtiovarainministeriön organisaatiokulttuuri työntekijöiden muutoskykyä? Miten?
- Vaikuttavatko muutokset mielestäsi työn laatuun? Miten?
- Valtiovarainministeriön arvot ovat luottamus, avoimuus ja ratkaisuhakuisuus. Kyseiset arvot ovat tärkeitä ominaisuuksia myös muutosten kannalta. Ministeriö esittelee arvojaan ulospäin, mutta näkyvätkö ne tarpeeksi myös sisälle tukeakseen muutoksia?

#### Muutosviestintä

- Miten muutoksista on mielestäsi viestitty?
- Viestiikö ministeriön johto muutoksista tarpeeksi selkeästi, jotta osaston esihenkilöt pystyvät välittämään ymmärrettävää tietoa osaston henkilöstölle?
- Onko esihenkilöille tarjolla riittävästi informaatiota muutoksista?
- Ovatko muutokset hyvin perusteltuja ja tarpeellisia?

#### Muutoksiin suhtautuminen

- Miten kansantalousosaston henkilöstö suhtautuu muutoksiin? Millainen mielestäsi henkilöstön muutoskyky on?
- Oletko havainnut eroavaisuuksia suhtautumisessa osaston sisällä? Kuinka paljon ja millaisia?
- Mitkä tekijät aiheuttavat/ovat aiheuttaneet mahdollisesti negatiivista suhtautumista muutostilanteisiin?
- Koetko, että muutoksista keskustelemisen lisääminen osaston kesken ja yksiköiden sisällä parantaisi muutoksiin suhtautumista? (esimerkiksi työntekijöiden väliset muutoksesta "lietsomiset", mahdollisen oman negatiivisen suhtautumisen jakaminen ym. vähenisi)