Enni Raatikainen

ESIHENKILÖTYÖN TUKI MUUTOKSEN AIKANA

Opinnäytetyö

Matkailu- ja ravitsemisalan ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Matkailu- ja palveluliiketoiminnan koulutus (ylempi amk)

2023

Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu

Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu

Tutkintonimike	Restonomi (ylempi AMK)
Tekijä	Enni Raatikainen
Työn nimi	Esihenkilötyön tuki muutoksen aikana
Toimeksiantaja	Yritys X
Vuosi	2023
Sivut	56 sivua, liitteitä 8 sivua
Työn ohjaaja	Tiina Tuovinen

TIIVISTELMÄ

Elämä on yhtä muutosta ja siltä ei välty työelämäkään. Yritys X oli suuren muutoksen alaisena, kun suuri määrä työntekijöitä liitettiin organisaatioon. Muutos aiheutti kaikilla työntekijätasoilla tarpeen kehittyä ja oppia uutta.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli keskittyä tutkimaan esihenkilötyön tuen tarvetta muutoksen aikana. Esihenkilöille järjestettiin viisi tukitilaisuutta ja tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli saada selville, olivatko Muutoksen tuki -tilaisuudet esihenkilötyötä tukevia. Toisena tutkimusongelmana oli selvittää, millaisten tukitoimien tulee olla, jotta ne tukisivat parhaiten esihenkilöitä muutoksen aikana.

Tutkimus toteutettiin sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusmenetelmää hyödyntäen. Kyselytutkimus lähettiin kohdeyrityksen esihenkilöille sähköisenä lomakkeena. Laadullista näkökulmaa saatiin kyselytutkimuksen avoimilla kysymyksillä ja haastattelemalla viittä esihenkilöä.

Tutkimus osoitti, että esihenkilöille muutoksen tuki on tärkeää. Esihenkilöiden tulee tietää, mitkä asiat vaikuttavat muutoksen taustalla, koska silloin muutosta on helpompi hallita ja viedä eteenpäin. Muutoksen tueksi on järjestettävä tarvittava määrä muutosta tukevia tilaisuuksia tai koulutuksia, joita tarvitaan muutoksen viemisessä eteenpäin. Muutokselle tulee antaa aikaa, eikä muutoksia tule olla samanaikaisesti liian monta.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, mitä monipuolisemmin yritys pystyy tukemaan esihenkilöitä muutoksessa, sen parempi. Kuitenkaan muutoksen tuen tilaisuuksia ei saa olla liikaa, eikä tilaisuuksien tule olla liian lähellä toisiaan tai pakollisia. Esihenkilön työlle tulee antaa työrauha, koska muutoksen ohella esihenkilön on tehtävä myös päivittäiset velvoitteet ja työtehtävät. Tulevaisuudessa muutoksien suunnitteluun tulisi varata aikaa, kartoittaa mahdolliset riskit ja osallistaa esihenkilöt muutokseen. Vanha sanonta ”hyvin suunniteltu on puoliksi tehty” pitää paikkansa myös muutoksen suunnittelussa.

Asiasanat: muutos, muutoksen tuki, esihenkilö muutoksessa

South-Eastern Finland University of Applied Sciences

Degree title	Master of Hospitality Management
Author (authors)	Enni Raatikainen
Thesis title	Support for supervisor work during change
Commissioned by	Corporate X
Time	2023
Pages	56 pages, 8 pages of appendices
Supervisor	Tiina Tuovinen

ABSTRACT

Life is full of change, and no one can escape it even at work. Corporate X was under a great change, when a large number of employees were integrated into the organization. The change caused a need to evolve and learn at every employee level.

The goal of this thesis was to focus on studying the need for support at the superior level. Five support sessions were organized for supervisors and the purpose of this thesis was to examine if the sessions supported supervisory work. Furthermore, the goal was to survey what kind of measures are needed to best support supervisors during change.

Both quantitative and qualitative methods were used in this study. The data was collected from the superiors with an electric questionnaire. Qualitative data was collected by open questions and interviewing five superiors.

The results indicate that support is very important for superiors during change. Superiors must know the factors affecting the change, because hence the change is easier to control and advance. Enough sessions or training workshops have to be arranged to support change. Moreover, enough time must be given for the change, and too many concurrent changes avoided.

Based on the results it can be stated that the more diverse the ways to support superiors with change are, the better. Nonetheless, there must not be too many support sessions and they should not be mandatory or too close to each other timewise. Supervisors also need to be given the opportunity to handle their daily tasks and duties, too. Moving forward, enough time should be reserved for planning chance, any possible risks should be surveyed and superiors involved in the change

Keywords: Change, change support, superiors in change

SISÄLLYS

1 JOHDANTO 6
2 ORGANISAATIO MUUTOKSESSA 7
2.1 Muutoksen vaiheet 8
2.2 Muutosviestintä 11
2.3 Muutosjohtaminen 12
2.4 Ihminen muutoksessa 15
2.5 Esihenkilö muutoksessa 16
2.6 Esihenkilön hyvinvointi muutoksessa 18
3 OPINNÄYTETYÖN TOIMEKSIANTAJA 19
4 TUTKIMUSASETELMA 20
4.1 Työn tavoite, tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset 20
4.2 Työn rajaus ja perustelut 20
5 TUTKIMUKSEN OTANTA JA TUTKIMUSMENETELMÄT 21
5.1 Kvantitatiivinen tutkimusote 22
5.2 Kyselytutkimuksen toteuttaminen 23
5.3 Kvalitatiivinen tutkimusote 24
5.4 Haastattelun toteuttaminen 24
6 TUTKIMUSTULOKSET 26
6.1 Kyselytutkimuksen tulokset 27
6.2 Haastattelun tulokset 36
7 POHDINTA 42
7.1 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset 42
7.2 Kehittämisehdotukset 50
7.3 Luotettavuus ja eettisyys 52
7.4 Opinnäytetyön onnistumisen arviointi 55
LÄHTEET 57
LIITTEET

Liite 1. Kyselytutkimuksen saatekirje

Liite 2. Opinnäytetyön kyselytutkimus

Liite 3. Opinnäytetyön haastattelu

1 JOHDANTO

Nopeasti muuttuva, digitalisoituva, verkottuva ja kansainvälistyvä toimintaympäristö on luonut suuria muutostarpeita organisaatioiden toimintoihin. Yrityksiä ympäröivä maailma muuttuu koko ajan yhä nopeammin ja yritysten pitää pysyä kehityksessä mukana. Samalla kehittämistyön merkitys on kasvanut eikä enää riitä, että organisaatiot sopeutuvat muutoksiin vaan parhaiten menestyvät ne, jotka vievät kehitystä eteenpäin. (Moilanen ym. 2014, 12–13.)

Weick ja Quinn (1999) kertovat, että muutoksia voi kuvata makro- ja mikronäkökulmien tasolla. Muutoksen makrokulma kertoo, mitä organisaatiossa tapahtuu kokonaisuuden tasolla. Kun johtoryhmässä päätetään muutoksesta, muutosprosessi käynnistyy, siitä tiedotetaan ja järjestetään mahdollisia koulutuksia. Tavoitteena on muutos ja lopputuloksena muuttunut toiminta. Mikronäkökulma taas tarkoittaa muutosta yksilön näkökulmasta. Mikrotasoiset muutokset ovat paikallisia ja jatkuvia sekä monesti pieniä, mutta kuitenkin hyvin merkityksellisiä. Makrotasolla suunniteltu ja toteutettu muutos voi näyttäytyä mikrotasolla hyvin eri tavalla, vaikka kyseessä olisi sama muutos. Vastaavasti mikrotasolla voi tapahtua muutoksia, joista makrotaso ei välttämättä tiedä. (Ponteva 2010, 10.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Yritys X:n esihenkilöiden tuen tarve työelämämuutoksessa. Tavoitteena oli kartoittaa, mitkä toimintamuodot tukivat parhaiten esihenkilötyötä muutoksen aikana. Tutkimuksen kohteena oli muutos, jossa Yritys X:n palvelukokonaisuuteen liitettiin suuri määrä uusia työntekijöitä. Muutos merkitsi sekä työntekijöille että esihenkilöille uusia asioita. Muutos herätti ihmisissä erilaisia tunteita: pärjäänkö minä, opinko uudet asiat? Esihenkilöille järjestettiin viisi Muutoksen tuki -tilaisuutta tukemaan muutosta. Tämä opinnäytetyö pohjautuu näiden tilaisuuksien kokonaistuen selvittämiseen esihenkilöiden näkökulmasta.

Tutkimusmenetelmiksi valikoitui sekä kvantitatiivinen että kvalitatiivinen tutkimusote. Esihenkilöille lähetettiin sähköinen kyselytutkimus, jonka avulla kartoitettiin esihenkilöiden Muutoksen tuki -tilaisuuksista saatu tuki. Tämän jälkeen osaa esihenkilöitä haastateltiin tarkentamaan tutkimuksen tuloksia. Tutkimuksen tuloksien perusteella syntyi muutossuunnitelma, jonka avulla esihenkilön

tukea voidaan lisätä muutoksessa. Yritys X voi tulevaisuudessa ottaa käyttöön kehitysideat suunnitellessaan tulevaisuuden muutosprosesseja.

2 ORGANISAATIO MUUTOKSESSA

Muutos on prosessi, jossa jokin tulee toisenlaiseksi kuin se aikaisemmin oli. Muutoksella tavoitellaan, että toisenlaisiksi tehdyt asiat pysyisivät sellaisina, miksi ne muutettiin ja jatkaisivat kehitystä eteenpäin ilman, että asiat palaisivat sellaisiksi kuin ne olivat ennen muutoksen tapahtumista. Muutokselle on tyypillistä, että se muuttuu koko ajan kompleksisemmaksi, jolloin kokonaisuutta on vaikea hahmottaa ja tulevaisuutta on vaikea ennakoida. (Myllymäki 2017, 20–22.)

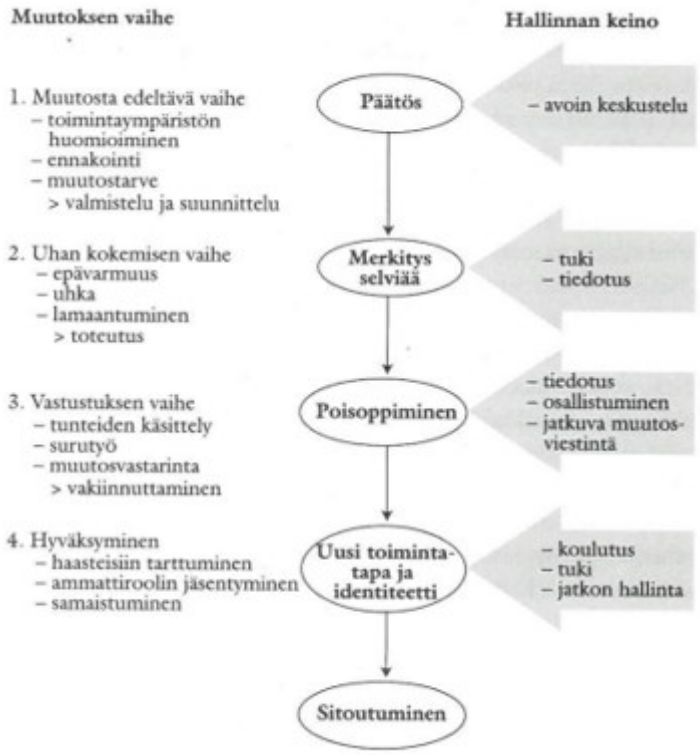
Pirisen (2014, 13) mukaan muutos ei ole organisaatioille uusi asia, koska kautta aikojen yritykset ovat uudistaneet toimintaansa: On ostettu ja myyty, tehty yritysjärjestelyjä ja organisaatiorakenteita on muutettu. Muutoksia tapahtuu kaikkialla ja ne koskettavat kaikkia työntekijöitä ja niistä puhutaan koko ajan. Voidaan sanoa, että muutokset ovat tulleet osaksi jokapäiväistä elämäämme ja muutokset tulevat tulevaisuudessa vain lisääntymään.

Sydänmaanlakka (2014,19) sanoo, että tulevaisuus syntyy ajattelun, suunnittelun, päätöksenteon ja niitä seuraavien tekojen kautta. Jos yrityksessä halutaan tehdä uudistumista edistäviä ratkaisuja, on Malmelin (2021, 47–49) mukaan olennaista selvittää, mitkä asiat nähdään tulevaisuudessa olennaisiksi. Tuloksellisen ja kasvavan liiketoiminnan perustana on hyvin organisoitu ja johdettu työyhteisö sekä inspiroiva organisaatiokulttuuri.

Sydänmaanlakan (2014, 108–109) mielestä tulevaisuudessa menestyvä ja jatkuvasti uudistuva organisaatio tuntee oman perimänsä, tietää millaisessa tilanteessa se elää ja missä se on vahva. Organisaation visio, arvot ja toimintakulttuuri pitää olla synergiassa keskenään ja johdon toiminnan ja johtamispuheen tukea toisiaan. Organisaatiossa tulee olla vahva vuorovaikutuskulttuuri ja luottamus, jonka avulla tieto jalostuu eteenpäin verkostoissa.

2.1 Muutoksen vaiheet

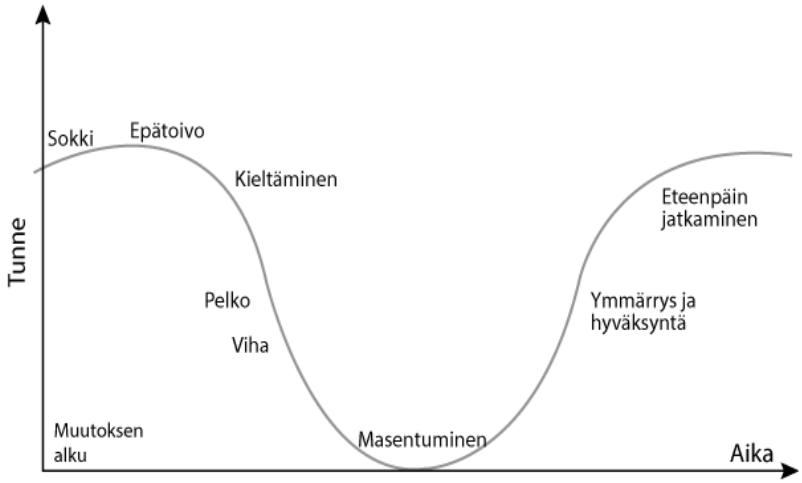
Muutos lähtee liikkeelle, kun tunnistetaan uusi asia tai tarve toiminnassa esimerkiksi virhe tai epäkohta, johon halutaan puuttua (Ponteva 2010, 10). Muutos vaatii uusien työtehtävien tai työskentelytapojen omaksumista hyvinkin nopeasti ja vähäisellä perehdytyksellä (Pirinen 2014,15). Ylikoski ja Ylikoski (2009) jakavat muutoksen vaiheet viiteen eri osaan: päätös muutoksesta, muutoksen merkityksen selviäminen, vanhasta pois oppiminen, uuden toimintatavan ja identiteetin syntyminen, ja uuteen sitoutuminen (Ponteva 2012, luku 2). Kuvassa 1 on esitetty muutosprosessin vaiheita ja hallinnan keinoja kuvaava prosessi.



Kuva 1. Muutoksen vaiheet ja hallinnan keinot (Ponteva 2012, luku 2)

Muutosprosessi voidaan havainnollistaa Pirisen (2014, 38–39) esittämällä elinkaarimallilla, jonka lähtökohtana käytetään Kübler-Rossin vuonna 1969 luomaa muutoskäyrää (Change Curve). Muutoskäyrä kuvaa muutoksen elinkaarta ja ihmisen tyypillistä käyttäytymistä kriisitilanteissa työntekijän näkökulmasta. Muutos on yksilöllinen tapahtuma ja kaikki ihmiset eivät välttämättä käy kaikkia elinkaaren vaiheita läpi. Elinkaarimallin ymmärtäminen auttaa esihenkilöä valmistautumaan muutoksen eri vaiheiden johtamiseen ennakoivasti.

Kuvassa 2 on esitetty muutoskäyrä, joka kuvaa muutoksen elinkaarta ja ihmisen tyypillistä käyttäytymistä kriisitilanteen aikana.



Kuva 2. Muutoskäyrä (Kübler-Ross 1969, Pirisen 2014, 39 mukaan)

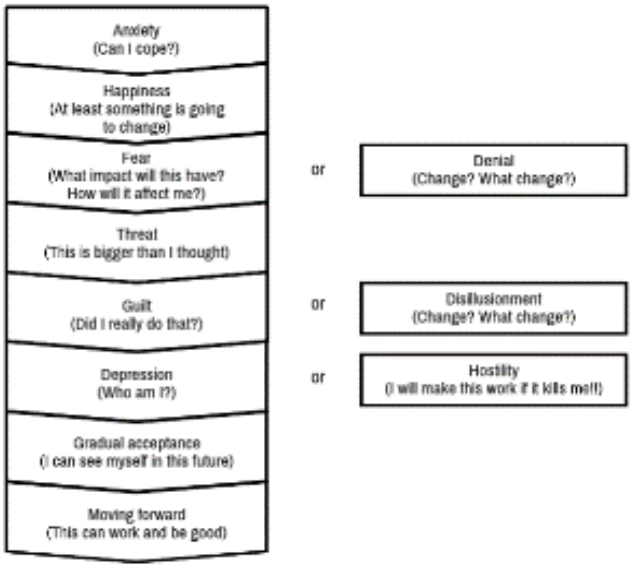
Pirinen (2014, 38–39) jakaa muutoksen vaiheet viiteen eri vaiheeseen, jotka ovat:

1. Sokki, epätoivo ja kieltäminen.
2. Pelko ja viha.
3. Masentuminen.
4. Ymmärrys ja hyväksyntä.
5. Eteenpäin jatkaminen.

Kriek (2019, 396–399) on myös huomannut, että ihmiset tuntevat muutoksessa erilaisia tunteita. Ihmisten tunteet voidaan jakaa eri vaiheisiin:

1. Ahdistuksen tunne: ”Pärjäänkö minä?”
2. Onnellisuus: ”Ainakin jokin on muuttumassa.”
3. Pelon tunne: ”Mitä vaikutusta tällä on? Miten se vaikuttaa minuun?” tai kieltäminen: ”Muutos? Mikä muutos?”
4. Uhan tunne: ”Tämä on suurempaa mitä odotin”
5. Syyllisyyden tunne: ”Teinkö tämän todella?” tai pettymys: ”Muutos, mikä muutos?”
6. Masennus: ”Kuka minä olen?” tai vihamielisyys: ”Vien tämän loppuun, vaikka se olisi viimeinen tekoni!”
7. Vaiheittainen hyväksyntä: ”Näen itseni tässä tulevaisuudessa”
8. Eteenpäin siirtyminen: ”Tämähän voikin olla hyvä ja toimiva asia”

Kriekin ja Kübler-Rossin malleista löytyy samankaltaisuuksia, koska molemmissa malleissa ihminen käy läpi samoja tunnetiloja muutoksen aikana (Kriek 2019, 396–399; Kübler-Ross 1969, Pirisen 2014, 39 mukaan). Kuvassa 3 on esitetty ihmisten kokemat tunteet muutoksessa.



Kuva 3. Leading personal change (Kriek 2019, 399)

Harju ja Ruuskanen-Himma (2016, 136) sanovat, että yrityksen onnistunut muutosprosessi on kovan työn takana. Muutos vaatii huolellista suunnittelua, prosessin rakentamista ja vahvaa johtamista. Ponteva (2010, 27) kehottaa tekemään muutoksen tueksi muutossuunnitelman, joka jäsentää muutoksen eri vaiheiksi ja jäsentää työt tärkeysjärjestykseen. Taulukossa 1 on nähtävillä muutossuunnitelma helpottamaan muutosta.

Taulukko 1. Muutossuunnitelma (Ponteva 2010, 126)

Muutoksen vaiheet	Tavoitteet	Toimenpiteet	Vastuuhenkilöt	Aikataulu	Seuranta
Mieti jokaisen sarakkeen asiakokonaisuus kussakin muutoksen neljässä vaiheessa erikseen!	Mitä muutoksella tavoitellaan? • • Mitkä ovat muutoksen perusteet ja lähtökohdat? • • Mitkä ovat muutoksen hyödyt? • •	Mitä konkreettisia asioita tehdään? • • tee erillinen tiedottamissuunnitelma* • mieti, tarvitaanko muutosvalmennusta?** Mitä ennakoitavissa olevaa "tiedostamatonta" on odotettavissa? • Mitkä ovat muutoksen mahdolliset vaarat? •	Mistä otetaan "muutoksentekijät"? Mitkä ovat henkilöstön vaikutusmahdollisuudet? Miten henkilöstö osallistetaan muutokseen? Mistä irrotetaan rahat muutosasioiden toteuttamiseen? Tarvitaanko ulkopuolista tukea ja jos, niin mitä? (esim. työterveyshuolto, konsultit)	Mihin mennessä asiat tehdään?	Miten mm. tavoitteet ovat toteutuneet ja keskeiset toimenpiteet onnistuneet?

Pirisen (2014, 224–227) mielestä muutoksen tapahtumisen jälkeen alkaa uusi alku. Tässä vaiheessa uusi tapa toimia on omaksuttu ja se on muuttunut osaksi normaalia arkea. Uutta toimintamallia rakennetaan ja sitä vaalitaan. Tyypillisiä asioita uuden alulle ovat muutoksen hyötyjen näkeminen, uuden oppiminen ja perehtyminen, sekä uusien kyvykkyyksien ja osaamisten kartoittaminen. Aikaansaannokset ja lopputulokset luovat innostusta ja kasvattavat

työntekijöiden itseluottamusta. Lopuksi kannattaa tunnustaa rohkeasti ja ylpeänä: ”me teimme sen yhdessä!” Hyvä yhteishenki ja juhliminen, vahvistavat yhteenkuuluvuuden tunnetta ja kasvattavat kaikkien itseluottamusta.

Muutos on valtava ponnistus ja mielenkiintoinen oppimisprosessi sekä yrityksen, tiimin että työntekijän näkökulmasta katsottuna. Lopuksi muutos tulee arvioida, koska menneeseen katsomalla muutos nähdään kokonaisuutena. Esihenkilö käy tiiminsä kanssa läpi muutosta esimerkiksi mahdollisuuksien ja riskien kautta: missä onnistuimme, mitkä odotukset toteutuivat, mitä olisimme voineet tehdä toisin, mitkä riskit toteutuivat ja mitkä eivät. Muutosprosessin opit ovat arvokas pääomaa seuraavaa muutosta varten. (Pirinen 2014, 224–225.)

2.2 Muutosviestintä

Muutosprosessin aikatauluja suunnitellessa on tuotava näkyville kokonaiskuva prosessin etenemisestä. Onnistunut muutos edellyttää jatkuvaa, avointa ja johdonmukaista viestintää työyhteisössä koko prosessin ajan. Onnistuneella ja yhtenäisellä viestinnällä kuvataan ja toteutetaan muutosta, luoden samalla yhteistä ymmärrystä muutoksen tarkoituksesta ja tavoitteista. Jos tietoa ei saada tai ymmärretä, ihmiset alkavat luoda sitä itse. Tämä johtaa perustehtävän unohtamiseen, jonka seurauksena työn tehokkuus laskee. Riittämätön tai ristiriitainen tieto voi myös laskea työmotivaatiota ja vaarantaa työhyvinvoinnin. (Harju ja Ruuskanen-Himma 2016, 134–135.)

Muutosviestinnässä ylimmän johdon viestin siirtyessä esihenkilötasolle voi viesti muuttua, koska jokainen tulkitsee viestit omista tarpeista ja lähtökohdista käsin. Tiedon vyöryttäminen ylhäältä alas onnistuu parhaiten, kun esihenkilö on itse innostunut muutoksesta, henkilökohtaisesti sitoutunut ja hänellä on voimakas motivaatio ja tahto viedä muutosta eteenpäin. Viestinnän pitääi kulkea kaikkiin suuntiin: ylimmän johdon on saatava tietää henkilöstön näkemykset ja keskijohdon on tuotava viestit alhaalta ylös. (Pirinen 2014, 125–126.)

Kurtin (2006) mukaan työntekijät saavat riittävästi tietoa muutoksesta, mutta usein he kritisoivat tiedon sisältöä ja sen vaikeatajuisuutta (Ponteva 2010, 46).

Tiedon pitää olla ymmärrettävässä muodossa ja olennaiset asiat on nostettava epäolennaisten joukosta (Myllymäki 2017, 79). Pirinen (2014, 129, 250) on samaa mieltä muutosviestinnän vaikeudesta kuin Harju ja Ruuskanen-Himma (2016) ja Malmelin (2021). Viestinnän sudenkuopiksi nousevat liian tiheä tai harva viestintä, yksisuuntainen viestintä, liian vähäiset viestintäkanavat ja yhteisen ymmärryksen puuttuminen. Viestinnän kieli ei huomioi kohderyhmää, jolloin viestin ydin jää epäselväksi. Ymmärrystä tukemaan voidaan tehdä minikyselyitä esihenkilöille ja työntekijöille, joilla selvitetään nykyistä ymmärrystä muutoksesta. Muutossparrauksen tai muutosvartin tyyppiset lyhyet tapaamiset toimivat hyvin keskusteluyhteyden ylläpitämiseksi.

2.3 Muutosjohtaminen

Malmelin (2021, 61, 121–122) mukaan johtamisen merkitys korostuu muutoksissa. Mitä nopeammin yrityksen ympäristö ja sen liiketoiminnan olosuhteet muuttuvat, sitä tärkeämpää on johtaminen. Organisaatiolla pitää olla selkeästi määritetyt strategiset ja tulevaisuuden tavoitteet ja selkeä visio, mitä uudistuksella halutaan saada aikaiseksi ja miksi. Työyhteisölle on annettava selkeä käsitys siitä, mitä heiltä odotetaan. Merkityksen ymmärtäminen lisää työntekijöiden motivaatiota ja innostusta.

Muutoksen johtamisessa on kyse paradoksista, jossa on kyettävä Jaben (2018, 240–242) mukaan johtamaan loogisia asiakokonaisuuksia sekä tunteineen epäloogisesti käyttäytyviä ihmisiä. Samaan aikaan johtamisen on Sydänmaanlakan (2014, 40) mukaan oltava läpinäkyvää, koska johtajat elävät ns. akvaarioelämää. Johtaja ei voi pimittää tai salata asioita, koska nykypäivänä yrityksen toiminnan on kestettävä mahdollinen julkinen arviointi ja arvostelu. Ei riitä, että toimitaan juridisesti oikein, vaan on tiedostettava, miltä asiat näyttävät ulos päin. Organisaation maineen hallinta on tänä päivänä entistä tärkeämpää.

Mattilan (2009) mielestä muutoksen johtamisesta on tullut olennainen osa päivittäisjohtamista ja jatkuvan uudistumisen metataidoista yhä useamman organisaation strateginen ydinkompetenssi: taito toimia ja selviytyä hyvin muutoksen sisällöstä riippumatta (Sydänmaanlakka 2014, 99–100). Hyvä johtajuus korreloi Malmelin (2021, 33–34) mielestä suoraan yhtiön menestyksen

kanssa. Vastaavasti taitamaton johtaminen voidaan tunnistaa muutoksen hidasteeksi, jolloin johtamisen heikkoudesta tulee yrityksen uudistumisen este.

Ei ole kuitenkaan aivan sama, miten muutosta johdetaan. Jabe (2018, 200) on huomannut, että johtajilla voi olla taipumus runnoa muutos väkisin ”vaikka läpi harmaan kiven”. Pakottaminen on huono tapa ja se ei vauhdita muutoksen syntymistä. Painostaminen johtaa stressiherkkyyteen ja passiivisuuteen sekä hankaloittaa muutoksiin sopeutumista jatkossa. Pirinen (2014, 81) sanoo, että muutosta voi johtaa hyvin erilaisilla johtamistyyleillä, mutta samalla on muistettava, että johtaminen on aina tilanne- ja yksilökohtaista. Esihenkilön tapa ja tyyli johtaa muutosta vaikuttavat olennaisesti siihen, miten ihmiset kokevat muutoksen ja suoriutuvat työssään. Taitava esihenkilö käyttää tehokkaasti eri johtamistyylejä tilannekohtaisesti.

Erilaisia muutosjohtamiseen liittyviä teorioita on paljon. Harju ja Ruuskanen-Himma (2016, 151–154) käyttää John Kotterin kahdeksan askeleen muutosmallia. Kotterin mukaan:

1. Muutos tarvitsee vahvan halun lähteä toteuttamaan uutta mahdollisuutta. Muutoshalun on synnyttävä niin monen ihmisen joukossa kuin mahdollista ja sitä on pidettävä yllä koko prosessin ajan. Koko muutoksen ajan on käytävä avointa keskustelua muutoksen tarpeellisuudesta.

2. Muutos vaatii organisaatiossa vahvaa yhteenliittymää muutoksen taustan tueksi. Muutoksessa pitäisi olla mukana avaintoimijoita organisaation kaikilta tasoilta ja tästä joukosta kootaan muutostiimi. Lisäksi tarvitaan johtajuutta, jotta muutosprosessi pysyy liikkeessä ja oikeassa suunnassa.

3. Muutosprosessi vaatii vision ja strategisia aloitteita, jotka alkavat toteuttaa visiota riittävän nopeasti ja ketterästi. Pelkkä puhuminen ei riitä vaan tarvitaan intohimoista otetta. Selkeä visio auttaa ymmärtämään muutoksen suunnan ja sen tueksi tarvitaan muutosstrategia.

4. Muutos tarvitsee ihmisiä, jotka alkavat viestimään muutoksesta organisaation eri tasoilla niin, että muutoksen ”flow” syntyy. Muutosviestin tulee olla vahva ja näkyvästi esillä, ettei se huku päivittäisten viestien alle. Johtajan tulee muuttaa puhe näkyviksi teoiksi, jolloin viestistä tulee uskottava ja se tempaa työntekijät mukaan. Muutostarpeesta ja muutosvisiosta pitää puhua toistuvasti ja konkreettisesti. Muutos sidotaan jokapäiväiseen tekemiseen ja harjoitellaan sitä konkreettisesti. Tällä tavoin muutoksen uudet toimintatavat juurtuvat osaksi ”näin meillä tehdään” -kulttuuria.

5. Muutosprosessin tieltä tulee poistaa esteet. Johtajan on koko ajan tarkkailtava tilannetta ja ilmapiiriä ja tarttua esiin nouseviin esteisiin ripeästi ja päättäväisesti. Muutostiimiä ja muita oivaltajia tulee rohkaista ja palkita muutoksen eteenpäinviemisestä. Muutokselle löytyy aina vastustusta, niin

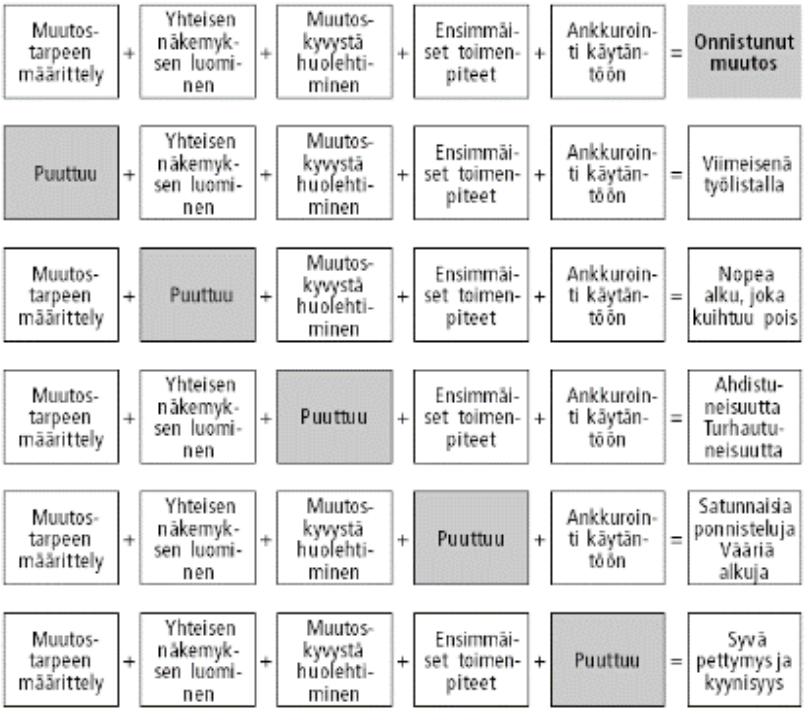
avointa kuin salaista. Muutoksen vastustajat ja heidän motiivinsa on tunnistettava. Tunteiden läsnäolo tulee hyväksyä, mutta tunteiden ei saa antaa pilata prosessia.

6. Muutosprosessi tulee jakaa osiin ja tavoitteiden saavutettua koetaan pieniä ja/tai isoja tuloksia. Saavutettuja ”voittoja” juhlitaan yhdessä, koska tavoitteiden täyttyminen luo uskoa tulevaan.

7. Prosessi vaatii jatkuvuutta ja energian kohdentamista uusiin haasteisiin. Muutosvalmiutta pidetään yllä koko ajan. Muutos on jatkuvaa, joten selkeän projektimaisuuden sijasta pitää ajatella ja työskennellä uuden muutosprosessin mukaisesti.

8. Muutokset tulee ankkuroida organisaation rakenteisiin, prosesseihin, systeemeihin ja kulttuuriin. Jotta muutoksesta tulisi pysyvä, se pitää saada osaksi organisaation ydintoimintoja. Muuten muutos jää projektinomaiseksi tulokseksi, joka ei muuta mitään. Muutos tulee ajaa rakenteisiin, toimintoihin ja kulttuuriin niin, että se muuttuu uudenlaiseksi jokapäiväiseksi osaksi. Siksi on välttämätöntä, että keskeiset toimijat sisäistävät muutoksen ja muuttavat omaa asennoitumista ja käyttäytymistä.

Valpolan (2004, 29) teorian mukaan, muutos tarvitsee viisi tekijää onnistuakseen: muutostarpeen määrittely, yhteisen näkemyksen luominen, muutoskyvystä huolehtiminen, ensimmäiset toimenpiteet ja käytäntöön ankkurointi. Jos jokin näistä puuttuu, ei muutos ole onnistunut. Kuvassa 4 on nähtävissä Valpolan (mts.) muutoksen viiden tekijän malli, josta on löydettävissä myös Kotterin määrittelemät muutosjohtamisen keskeiset sisällöt.



Kuva 4. Muutos tarvitsee viisi tekijää onnistuakseen (Valpola 2004, 29)

Mistä sitten tiedetään, että haluttu uudistuminen on edistynyt – Bergmanin ja Korhosen (2019, 31) mukaan ensimmäisiä merkkejä on puhetyylin muuttuminen. Kun muutoksesta puhutaan neutraalilla ja positiivisella sävyllä, on uudistus edennyt merkittävän askeleen.

2.4 Ihminen muutoksessa

Pontevan (2012, luku 2) mukaan ihmiset tuntevat organisaatioissa tapahtuvat muutokset eri tavoin. Toisten on helpompi päästä kiinni uudistetun organisaation asioihin, tavoitteisiin ja toiminta-ajatuksiin kuin toisten. Ihmisten suhtautuminen muutokseen on kiinni heidän omasta muutoshalustaan, huomauttaa Jabe (2018, 196) ja pitää muutoksen tärkeimpänä asiana, että ihminen pitää työstään. Vasta sen jälkeen tulee työn tuen määrä.

Pierce ym. (2001–2004) mielestä yhteishenki ja työstä puhuminen ”me-persoonassa” esim. ”meillä tehdään näin” tai ”me olemme tätä mieltä” on tärkeää. Kun ihminen kykenee tuntemaan psykologista omistajuutta organisaatiota kohtaan, se lisää hänen työviihtyvyyttään. (Ponteva 2010, 32.) Juuti ja Virtanen (2009, 69) kommentoivat, että tällöin luodaan yhdessä uutta toimintakulttuuria ja samalla vahvistuu tunne, että muutoksesta on selviydytty yhdessä.

Muutoksessa on tärkeää tietää uuden työn tarkoitus ja perustelut muutokselle. Ihmisten omaksumiskyky on kuitenkin yksilöllistä. Nopeat muuttujat lähtevät heti mukaan ja innostuvat, mutta suurin osa ihmisistä on varovaisen kiinnostuneita. He lähtevät mukaan uuteen, kun tulee todisteita, että uusi on vanhaa parempi. Pieni osa on taas niitä, joita varten tarvitaan lauttojen polttamista, että he ymmärtävät hypätä. (Bergman ja Korhonen 2019, 150.)

Ponteva (2010, 34–35) muistuttaa, että aina pelkkä halu olla organisaatiossa ei riitä. Etääntymisen syitä voi olla, ettei työntekijä tunne enää kuuluvansa organisaatioon tai muutoksen jälkeinen tehtävänkuva on työntekijälle tuntematon. Jokaiselle työntekijälle on Järvisen (2016, 105) mielestä erityisen tärkeää tuntea työssä itsenäisyyttä ja vapautta. Pontevan (2010, 18) mukaan tärkeimpiä työntekijöitä organisaatioon sitovia asioita ovat merkityksellisyyden, turval-

lisuuden ja käyttökelpoisuuden tunteet. Kun ihminen huomaa, että hänen työllään on merkitystä, työtä voi tehdä ilman uhan tunnetta. Tämän seurauksena työntekijä kiinnittyy organisaatioon paremmin kuin sellainen henkilö, joka ei tunne samalla tavalla.

Usein muutosten herättämät epäilyt ja kielteiset mielipiteet tulkitaan virheellisesti vastarinnaksi. Esihenkilöt ja johto saattavat kuitata alaisten kriittiset tai epäilevät kysymykset toteamalla, että muutos herättää aina vastustusta. Kuitenkaan kyse ei välttämättä ole vastustuksesta, vaan ihmisten mielekkyyspyrkimyksen mukaisesta normaalista rationaalisesta toiminnasta. Ihminen voi ajatella, ettei muutoksia ole perusteltu tai mietitty loppuun asti, jonka seurauksena halutaan tarkempaa tietoa muutoksen tarkoitusperistä ja suunnitelmista. Ajattelevan ihmisen on järkevää epäillä ja suhtautua varauksellisesti asioihin, joihin ei ole riittävästi vastauksia. (Järvinen 2014, 102.) Työyhteisön jäsenten on Malmelin (2021, 84–85) mielestä uskallettava kertoa mielipiteistä rohkeasti, vaikka ne poikkeaisivat valtavirran ajatuksista. Hyvin menestyneitä tiimejä on todettu yhdistävän kyky puhua ongelmista ja etsiä yhdessä uusia tapoja oppia.

Ylikoski ja Ylikoski (2009) kiteyttävät, että muutos merkitsee vanhasta luopumista ja sille tulee antaa aikaa (Ponteva 2010, 24). Tähän on Pirisen (2014,13) mukaan syynä ristiriitaiset tunteet, koska samaan aikaan pitää luopua menneestä ja sopeutua uuteen. Tämä luo onnistumisen painetta, koska ei ole varmuutta selviämmekö muutoksesta ja opimmeko uuden tavan toimia. Jotta voisi kiinnittyä ja sitoutua uuteen, on Pontevan (2012, luku 2) mielestä aina luovuttava vanhasta. Kun ihminen hyväksyy todellisuuden, hänellä on edellytyksiä uuden omaksumiselle. Kuitenkaan sitoutuminen uuteen ei ole mahdollista, jos asioita ei ole käsitelty. Tämän takia jokaisen työntekijän kanssa tulisi käydä muutokseen liittyvät asiat perusteellisesti läpi.

2.5 Esihenkilö muutoksessa

Esihenkilön tehtävät muutoksessa liittyvät sekä asioiden että työntekijöiden johtamiseen. Muutoksessa johtamisen painopisteet voivat muuttua, mutta perustehtävät säilyvät. (Pirinen 2014, 61.) Esihenkilö on johdon ja työntekijöiden välikappale, joka parhaimmillaan auttaa molempia ymmärtämään toisiaan.

Olennaista onnistuneen esihenkilötyön kannalta on, että esihenkilöllä on hyvät suhteet omaan esihenkilöön ja kollegoihinsa. (Ponteva 2010, 53.)

Muutoksessa asiat voivat muuttua nopeasti. Esihenkilön tehtävä muutoksessa on priorisoida työt ja miettiä tehtävien tärkeyttä suhteessa oman tiiminsä suoriutumiskykyyn. Tulevien tehtävien ennakointi ja niihin valmistautuminen on yksi muutosjohtamisen tärkeimpiä työtehtäviä. Hyvin valmistautunut esihenkilö tiimeineen kykenee kohtaamaan muutoksessa yllättäenkin tulevia tehtäviä ja ketterästi muuttamaan tekemistä oikeaan suuntaa. Suunnittelu luo muutokseen tarvittavaa tasapainoa, rauhaa ja turvallisuuden tunteen sekä mahdollistaa kaikkien työntekijöiden työhyvinvoinnin ja viihtymisen. (Pirinen 2014, 158.)

Esihenkilön tärkein tehtävä muutoksessa on Pontevan (2010, 27–28) mielestä työntekijöiden kohtaaminen. Esihenkilön pitäisi käydä tapaamassa työntekijöitä ilman agendaa, koska vapaamuotoiset tapaamiset työntekijöiden kanssa voivat olla avaimena koko organisaation kehittymisessä. Kuvassa 5 on esitetty esihenkilön muutosjohtamisen neljä osa-aluetta, jotka ovat: tavoite, toteutus, innostus ja läsnäolo.

Kuva 5. Muutosjohtamisen esihenkilön ympyrä (Pirinen 2014, 62)

Ihmisten muutoskyky on opittavissa oleva asia ja esihenkilön on varmistettava, että saadaan aikaan jatkuvan parantamisen kulttuuri, jossa pienin askelin kehitetään toimintaa sekä yksilötasolla että tiimeissä. Esihenkilön tehtävänä on selvittää keinot, joilla erilaiset yksilöt saadaan innostumaan muutoksesta. Mitä useammin ihminen on kokenut muutoksen sitä helpompaa se on tulevaisuudessa. Siksi tietty määrä muutoksia vahvistaa ihmistä. (Bergman ja Korhonen 2019, 150–152.)

Esihenkilön työssä on yksi hyvin vaikeasti yhteen sovitettava ristiriita: esihenkilön pitää huolehtia siitä, että henkilöstö toimii yrityksen päämäärien ja määräysten mukaisesti, mutta toisaalta henkilöstön itsenäisyyttä pitää kunnioittaa eikä ihmisiä saa liikaa vahtia, neuvoa tai käskeä. Yksi keino sovittaa yhteen nämä vastakkaiset pyrkimykset johtaa on tavoitteiden ja sopimusten kautta toimiminen. Keskeisenä ideana on, että esihenkilö sopii yksilöiden tai tiimin kanssa työn tavoitteet, ja henkilöstö valitsee itse ne menetelmät ja työtavat, joilla he pyrkivät tavoitteisiin. Näin esihenkilö osoittaa arvostavansa ihmisten osaamista, osoittaa luottamusta ja antaa vapautta kuitenkaan luopumatta yrityksen perustehtävästä ja tavoitteista. (Järvinen 2016, 106.)

Esihenkilöt ja koko johtoryhmä antavat käyttäytymisellään esimerkkiä muutokseen suhtautumisesta. Kannustus, kiitos, positiivinen palaute ja palkitseminen ovat tärkeitä osa-alueita, joiden avulla uudistumista pidetään yllä. Esihenkilön kannattaisi ottaa tavaksi kiittää joka asiasta, josta hän vain voi – kiitos, joka viestiin, kiitos kaikesta tehdystä ja valmistuneesta työstä. Kiittäminen ja kannustaminen vaativat kuitenkin harjoittelua, jotta ne sujuvat luontevasti. Esimies voi kiittää muutoksesta esimerkiksi sanomalla ”olen ylpeä teistä, koska muutos on ollut iso ja arvostan sitä, että olette kokeilleet rohkeasti eri vaihtoehtoja”. (Bergman ja Korhonen 2019, 149–153.)

2.6 Esihenkilön hyvinvointi muutoksessa

Usein työntekijöiden uupumisesta puhutaan paljon, mutta esihenkilön työhyvinvoinnista puhutaan Pirisen (2014, 150–154) mukaan vähemmän. Etenkin tunnolliset ja tehtäviinsä sitoutuneet esihenkilöt saattavat palaa loppuun, jos he eivät tunnista oman hyvinvointinsa rajoja ja tee asialle konkreettisia toimenpiteitä. Esihenkilön odotetaan olevan vahva, huolehtivan työntekijöistä ja kestävän vastoinkäymisiä. Esihenkilö voi kuitenkin väsyä ja tarvita tukea. Tietynlainen armollisuus ja omien puutteiden hyväksyntä helpottavat työtä. Varsinkin uudet esihenkilöt vaativat itseltään paljon, eivätkä tiedosta tai tunnista omia rajojaan yhtä hyvin kuin kokeneemmat kollegansa. Tutkimusten mukaan kymmenen ensimmäistä esihenkilövuotta ovat yleensä kriittinen aika loppuun palamisen kannalta. Seuraukset saattavat olla vakavia sekä yksilölle että koko työyhteisölle. Kun esihenkilö uupuu, koko työyhteisö uupuu.

Esihenkilöiden on saatava tukea ja konkreettista apua omalta esihenkilöltä, henkilöstöihmisiltä ja työterveyshuollosta. Kukaan ei saa – ei myöskään esihenkilö – joutua tuntemaan olevansa muutoksessa yksin. (Ponteva 2010, 68.) Oman osaamisen ja voimien tunnistaminen auttaa selviytymään muutoksen eri vaiheissa. Joskus omien voimien rajan lähestymisen huomaa joku muu, joka välittää esihenkilöstä ja huomauttaa siitä hänelle. Tällaista neuvonantajaa on hyvä kuunnella ja ottaa hänen näkemyksensä vakavasti. (Pirinen 2014, 37.)

Muutoksessa esihenkilöön kohdistuu paljon odotuksia ja vaatimuksia. Vastuu epäonnistumisesta siirretään esihenkilöiden harteille, jos muutoksessa ei onnistuta odotusten mukaan. Se turhauttaa ja tuntuu kohtuuttomalta. Muutoksessa vastuu johtamisesta ja lopputuloksista on tasa-arvoisesti ja oikeudenmukaisesti kaikilla esihenkilötasoilla aina ylimpään johtoon saakka. (Pirinen 2014, 150–153.)

3 OPINNÄYTETYÖN TOIMEKSIANTAJA

Opinnäytetyö tehtiin palvelualalla toimivalle Yritys X:lle, joka tuottaa palvelut julkisin verovaroin. Elinkeinoelämän keskusliitto (2022) kertoo, että julkisen sektorin tehtäviin kuuluu erilaisten yhteiskunnallista hyvinvointia parantavien palvelujen tuottaminen. Julkinen sektori muodostuu kuntien ja valtion yhdessä muodostamista yksiköistä (Yliaska 2014, 41–42).

Yritys X:n palvelukokonaisuuteen liitettiin keväällä 2022 useita uusia työntekijöitä. Palvelukokonaisuus laajeni ja esihenkilöille tuli uusia alaisia. Esihenkilötyön tueksi järjestettiin viisi Muutoksen tuki -tilaisuutta. Tilaisuuksien tarkoituksena oli valmistella tulevaa muutosta ja tukea esihenkilöitä muutoksessa. Samaan aikaan organisaatiossa tapahtui monia muita muutoksia. Nämä kaikki lisäsivät esihenkilöille paljon uuden opettelua ja uusiin ihmisiin tutustumista.

Tässä opinnäytetyössä keskitytään viiteen Muutoksen tuki -tilaisuuteen, joihin esihenkilöt osallistuivat. Työ rajattiin esihenkilöihin, koska heillä oli suuri vastuu työn muutosten toteuttajina. Esihenkilöihin viitataan termillä esihenkilö,

koska Yritys X on ottanut esihenkilö-sanan käyttöön esimies-termin tilalle. Termien muutosten taustalla on tavoite luopua mies-loppuisista ammattinimikkeistä ja neutralisoida nimikkeet. (Virtanen 2020.)

4 TUTKIMUSASETELMA

4.1 Työn tavoite, tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, kuinka annettu tuki auttoi esihenkilöitä Yritys X:n muutoksessa. Tutkimusongelmaksi muodostui kaksi pääongelmaa: *Olivatko esihenkilöille järjestetyt Muutoksen tuki -tilaisuudet esihenkilötyötä tukevia* ja, *millaisten tukitoimien tulee olla, jotta ne tukisivat parhaiten esihenkilöitä muutoksen aikana*. Tavoitteiden selvittämistä varten asetetiin seuraavat tutkimuskysymykset, joihin haettiin vastauksia:

1. Mitä haasteita esihenkilöt kokivat muutoksessa?
2. Mitä tukitoimia esihenkilöt tarvitsivat muutoksen aikana?
3. Miten muutos vaikutti esihenkilöiden jaksamiseen?

Opinnäytetyön tulosten avulla halutaan kehittää tukitoimia, joiden avulla esihenkilöitä tuetaan muutoksessa. Tukitoimia kehittämällä halutaan tukea esihenkilötyötä muutoksen eteenpäin viemisessä yrityksen sisällä. Opinnäytetyön tuloksista hyötyvät esihenkilöiden lisäksi palvelupäälliköt, jotka ohjaavat esihenkilötyötä sekä työntekijät, jotka saavat tuen esihenkilöltä.

4.2 Työn rajaus ja perustelut

Työn teoreettinen tausta sisältää työelämämuutosta käsitteleviä teoksia. Keskeisimpänä asiakokonaisuutena käsiteltiin työnorganisointia ja ihmistä muutoksessa. Ihmisellä tarkoitetaan tässä tapauksessa niin työntekijää, esihenkilöä kuin johtajaa, koska samat lainpykälät koskevat työpaikalla heitä kaikkia.

Työnantajan valtaa ja vastuuta määritellään Suomen laissa eri tavoin ja muutoksissa tulee huomioida lain luomat vaatimukset. Työpaikalla on otettava huomioon mm. työsopimuslaki, jonka 1. §:ssä sanotaan: Työnantajan on huolehdittava, että työntekijä voi suoriutua työstään yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä (Työsopimuslaki

26.1.2001/55). Työturvallisuuslain 14. §:ssä sanotaan: Työntekijää on perehdytettävä riittävästi työhön, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävän muuttuessa (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738).

Vuoden 2022 alusta voimaan tullut uusi yhteistoimintalain uudistus velvoittaa yrityksiä käymään henkilöstön tai sen edustajien kanssa säännöllistä vuoropuhelua. Yhteistoimintalaki muodostuu kolmesta kokonaisuudesta, joista tätä opinnäytetyötä koskee neuvottelut muutostilanteissa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2021.) Muutosneuvotteluvelvoitteen piiriin kuuluvat mm. työnantajan harkitsemat, yhden tai useamman työntekijän asemaan vaikuttavat muutokset työtehtävissä ja töiden järjestelyissä. Laki nojaa myös huomioimaan työhyvinvoinnin ja henkilöstön osaamistarpeen. (Yhteistoimintalaki 1333/2021.)

5 TUTKIMUKSEN OTANTA JA TUTKIMUSMENETELMÄT

Opinnäytetyön lähestymistapa on tapaustutkimus (case study) ja kohderyhmänä esihenkilöt. Moilanen ym. (2014, 52–53) kertovat, että tapaustutkimus soveltuu hyvin lähestymistavaksi, kun tehtävänä on tuottaa kehittämisehdotuksia. Tutkimuksen kohde eli tapaus (case) voi olla esimerkiksi yritys tai sen osa, palvelu tai prosessi. Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että se tuottaa tietoa nykyajassa tapahtuvasta ilmiöstä sen todellisessa tilanteessa ja toimintaympäristössä. Tapaustutkimus vastaa usein kysymyksiin ”miten” ja ”miksi”. Tapaustutkimuksen tarkoitus on tuottaa uutta tietoa kehittämisen tueksi.

Opinnäytetyön tukeviksi menetelmiksi valittiin kysely (survey) ja haastattelu (interview). Tutkimuksessa on sekä määrällisiä eli kvantitatiivisia että laadullisia eli kvalitatiivisia piirteitä. Kun molemmat menetelmät otetaan käyttöön, on niillä Layerin (1993) mukaan komplementaarinen eli toisiaan täydentävä asema. Monistrategisella otteella ei ensisijaisesti pyritä validiuden lisäämiseen eli siihen, että eri menetelmillä saataisiin sama tieto, vaan siihen, että voitaisiin saada lisää erilaisia näkökohtia samasta asiasta. (Hirsjärvi ja Hurme 2011, 32.)

Tutkimus on triangulaatio, kun laadullinen ja määrällinen tutkimus täydentävät toisiaan. Ilmiötä lähestytään monimenetelmäisesti ja tavoitteena on pyrkiä saamaan vahvistusta samalle tutkimustulokselle eli tulkinnalle. Tällöin vältytään yhden menetelmän mahdolliselta systemaattiselta virheeltä, koska toinen menetelmä tuo vahvistusta saatuihin tutkimustuloksiin. Vaarana on eri menetelmillä saatujen tutkimustulosten ristiriitaisuus, joka voi johtua mittarin heikkoudesta tai virhetulkinnasta. Tutkijan ongelma on, mitä tuloksia hän uskoo ja, miten ongelman ratkaisee. (Kananen 2011, 15–17, 125.)

5.1 Kvantitatiivinen tutkimusote

Kvantitatiivista menetelmää käytettiin esihenkilöiden kyselytutkimuksessa, jossa kartoitettiin esihenkilöiden tuntemus muutoksen tukitilaisuuksista ja työssä tapahtuneista muutoksista. Kananen (2011, 11, 17) sanoo, että tutkimusote edellyttää ilmiön tuntemista, koska jos ei ole tietoa mitä mitataan, muuttuu mittaaminen mahdottomaksi. Tutkimus on tekijöiden eli muuttujien mittaamista, niiden suhteiden välisten vuorovaikutusten ja tekijöiden esiintymisen määrällistä laskemista.

Kysely sopii tutkimukseen, jossa tutkittava aihealue tunnetaan hyvin, mutta halutaan varmistaa sen paikkansapitävyys. Tutkimuksen tulokset ilmaistaan yleensä erilaisina jakaumina tai tunnuslukuina. (Moilanen ym. 2014, 40.) Alasuutarin (1994) mukaan tavoitteena on havaita säännönmukaisuuksia eli millä tavalla eri asiat (muuttujat) liittyvät toisiinsa ja selittää, millä tavalla tutkimusyksiköt (ihmisten mielipiteet) eroavat eri muuttujien suhteen (Vilkka 2021, 66).

Kyselylomakkeen suunnitteleminen edellyttää, että tutkija tietää tutkimuksensa tavoitteen eli mihin kysymyksiin hän on etsimässä vastauksia (Heikkilä 2004, Vilkan 2021, 106–107 mukaan). Pätevässä tutkimuksessa ei saa olla systemaattisia virheitä. Virhe voi syntyä, jos vastaaja ei ymmärrä kyselylomakkeen kysymyksiä tutkijan halutulla tavalla. (Vilkka 2021, 193–194.) Kanasen (2011, 30–31) mukaan kysymykset ovat tutkimuksen tiedonkeruumenetelmä ja kysymyksistä riippuu tutkimuksen luotettavuus ja laatu. Strukturoiduissa kysymyksissä vastausvaihtoehdot ovat valmiiksi valittuja, joita ovat esim. vaihtoehtokysymykset ja erilaiset asteikkokysymykset.

5.2 Kyselytutkimuksen toteuttaminen

Kyselytutkimukseen (liite 2) laadittiin kuusi kysymystä, joista jokainen liittyi Muutoksen tuki -tilaisuuksiin. Kyselytutkimuksessa käytettiin neljää erilaista vastausvaihtoehtoa: 5- tai 4-portainen asteikkoa, jossa vastaukset olivat ennalta määriteltyjä ja yksi vastausvaihtoehto oli ”en osaa sanoa” vastaus. Tutkimuksessa käytettiin myös tärkeysjärjestys asteikkoa 1–5 ja avointa kysymystä. Avoin kysymys tuottaa omalla tavallaan tarkinta tietoa, koska vastaaja voi nostaa esille sellaisia tekijöitä, joita ei strukturoidussa kysymyksessä ole osattu asettaa vaihtoehdoksi (Kananen 2011, 36).

Vilkan (2021, 94) mukaan vastaaja jää tuntemattomaksi, jos vastaajalta ei kysytä taustatietoja. Tässä kyselytutkimuksessa ei kysytty taustakysymyksiä, koska vastaajan henkilöllisyyden tietäminen ei olisi tuottanut merkittävää lisäarvoa tutkimukselle. Saatekirjeessä (liite 1) painotettiin, että tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista ja vastaaja pysyi anonyyminä, eikä häntä voida yhdistää kyselyn vastauksiin. Kyselytutkimuksen vastaamisen jälkeen vastaaja pystyi antamaan yhteystietonsa, jos hän halusi osallistua tutkimuksen haastatteluun. Tällöin tutkija saattoi yhdistää vastaajan vastauksiin.

Ennen kyselylomakkeen lähettämistä kyselytutkimus luetettiin esihenkilöllä, joka ei osallistunut tutkimukseen. Tarkoituksena oli karsia kyselystä pois epäselvyydet ja epäjohdonmukaisuudet. Vilkka (2021, 108, 189) kehottaakin testaamaan kyselylomakkeen ennen varsinaista mittausta ja arvioijan tulisi vastata perusjoukkoa. Arvioinnin kohteena tulee olla kysymysten ja vastausohjeiden selkeys ja yksiselitteisyys, vastausvaihtoehtojen toimivuus, kyselylomakkeen pituus ja vastaamiseen käytetyn ajan arvioiminen. Myös kyselytutkimuksen saatekirje testattiin ja annettiin luettavaksi henkilölle, joka ei osallistunut tutkimukseen. Saatekirjeen tehtävä oli vakuuttaa tutkimuskohde tutkimuksesta ja motivoida osallistumaan tutkimukseen.

Tutkimuksen perusjoukoksi valittiin yrityksen X:n 44 esihenkilöä. Heille lähetettiin sähköpostilla kutsu osallistua kyselytutkimukseen. Ensimmäisen viikon aikana kyselytutkimukseen ei saatu riittävästi vastauksia ja tutkimusta jatkettiin yhdellä (1) viikolla. Kyselytutkimuksen päätyttyä vastauksia saatiin yhteensä 25 ja kaksi (2) vastaajaa ilmoitti haluavansa osallistua tutkimuksen

haastatteluun. Kyselytutkimuksen päätyttyä tutkimuksen vastaukset käytiin läpi ja tulokset taulukoitiin. Tulokset analysointiin ja niitä verrattiin tutkimuskysymyksiin. Tuloksista pyrittiin etsiä tietoa joista kysyttäisiin haastattelussa.

5.3 Kvalitatiivinen tutkimusote

Toisena tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista eli kvalitatiivista menetelmää. Kananen (2011, 17–18) sanoo, että kvantitatiivinen tutkimus perustuu positivismiin, jossa korostetaan tiedon perusteluja, luotettavuutta, objektiivisuutta ja yksiselitteisyyttä. Tutkimusmenetelmä perustuu mittaamiseen, jonka tavoitteena on tuottaa perusteltua, luotettavaa ja yleistettävää tietoa. Samalla pyritään ymmärtämään kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Jyväskylän yliopisto 2021).

Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyssä tutkimuksessa tarkastellaan Varton (1992) mukaan merkitysten maailmaa, joka on ihmisten välinen ja samalla sosiaalinen. Tavoitteena on kartoittaa ihmisten oma kuvaus koetusta todellisuudesta. Näiden kuvausten oletetaan sisältävän niitä asioita, joita ihmiset pitävät itselleen elämässään merkityksellisinä ja tärkeinä. (Vilkka 2021, 118.)

Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin haastattelua, jonka tarkoituksena oli tarkentaa kyselytutkimuksesta saatuja vastauksia. Muistiinpanot ja haastattelut litteroitiin eli kirjoitettiin puhtaaksi. Tässä tutkimuksessa tehtiin ns. valikoitu litterointi, joissa litteroitiin vain sellaiset osat, jotka olivat oleellisia tutkimuksen raportoinnissa.

5.4 Haastattelun toteuttaminen

Opinnäytetyön haastatteluun (liite 3) laadittiin 11 kysymystä ja palaute työnantajalle. Haastattelu oli strukturoitu lomakehaastattelu, joka sisälsi valmiit vastaukset, lukuun ottamatta avointa kysymystä. Kysymysten esittämisjärjestys oli kaikille sama. Metsämuuronen (2008, 40) sanoo, että strukturoitu haastattelu on paikallaan, kun haastateltavia on monta ja haastateltavat edustavat samaa yhtenäistä ryhmää. Haastattelu testattiin henkilöllä, joka ei osallistunut opinnäytetyön tutkimukseen. Testauksessa kävi ilmi, että kysymyksiä pitää tarkentaa, jotta vastaaja ymmärtäisi kysymyksen oikein.

Haastatteluun valittiin viisi esihenkilöä, koska heidän katsottiin edustavan kaikkia esihenkilöitä. Haastateltavien vastaukset olivat riittävä otos syventämään kyselytutkimuksen tuloksia ja tarkentamaan opinnäytetyölle annettuja tutkimuskysymyksiä. Vilkka (2021, 150) huomauttaa, että laadullisella tutkimusmenetelmällä toteutetussa tutkimuksessa tutkimusaineiston kokoa ei säätele sen määrä vaan laatu. Otoksen koolla ei ole väliä, koska laadullisessa tutkimuksessa ei tavoitella yleistettävyyttä samassa merkityksessä kuin määrällisessä tutkimuksessa.

Haastattelut tehtiin Microsoft Teams -sovelluksella, koska haastattelut haluttiin tallentaa ja litteroida. Haastattelun järjestäminen oli yksinkertaista ja säästi aikaa sekä vastaajilta, että haastattelijalta. Haastateltava sai esittää itse toiveen haastattelun ajankohdasta. Haastattelut toteutettiin osan kanssa heti ja osan kanssa myöhemmin.

Ennen haastattelua haastateltaville kerrottiin haastattelun tarkoitus ja, miten haastattelu etenee. Haastateltaville kerrottiin, että haastattelu nauhoitetaan ja litteroidaan, jotta haastateltavan vastaukset tallentuisivat myöhempää analysointia varten. Haastattelun alussa korostettiin, ettei haastateltavan henkilöllisyyttä tulla paljastamaan tutkimuksessa eikä vastauksia voi yhdistää haastateltavaan. Haastattelun aikana näytettiin haastattelupohja, joka oli tehty PowerPoint-sovelluksella (liite 3). Haastattelussa ei käytetty kameraa.

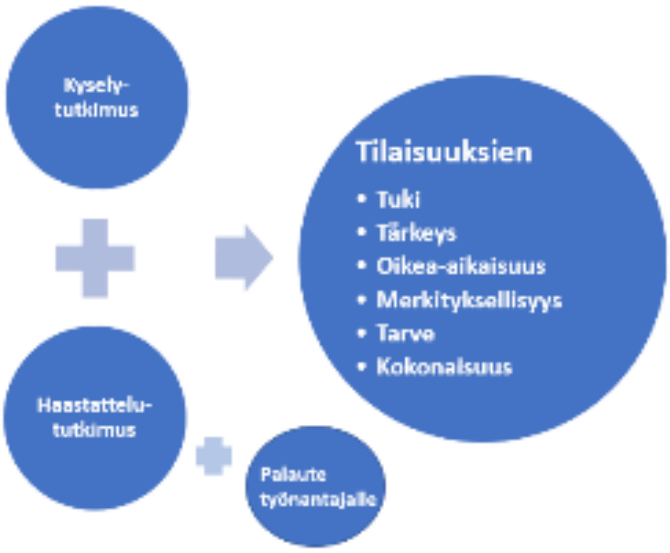
Haastattelussa tutkija on suorassa vuorovaikutuksessa haastateltavien kanssa (Singleton ja Straits 2002, Hyvärinen ym. 2017, 87 mukaan). Tutkimushaastattelu eroaa arkikeskustelusta, koska tutkimushaastattelulla on tietty tarkoitus ja erityiset osallistuja roolit: Haastatteluun on ryhdytty tutkijan aloitteesta ja tutkija suuntaa keskustelua tiettyihin puheenaiheisiin. Tutkimushaastattelun perusrakenteessa toistuvat koko ajan kysymys, vastaus ja vastauksen kuittaaminen kuulluksi. (Hyvärinen ym. 2017, 80.) Hirsjärvi ja Hurme (2011, 23) ovat sitä mieltä, että tutkijan tulee pyrkiä minimoimaan oma vaikutus, koska kyselyhaastattelu saattaa heijastaa tutkijan omia oletuksia Gummerson (1991) lisää, että hermeneuttista paradigmaa edustava tutkija hyväksyy sen, että hänen persoonallisuutensa ja tunteensa voivat vaikuttaa tutkimukseen (Hirsjärvi ja Hurme 2011, 23).

Haastattelut kestivät noin 10–20 minuuttia, riippuen haastateltavan vastauksien pituudesta. Pyrin haastattelijana olemaan neutraali ja en ilmaissut omia mielipiteitä. Esitin kysymyksen ja haastateltava vastasi kysymykseen. Vastauksen jälkeen varmistin haastateltavalta, voidaanko siirtyä seuraavaan kysymykseen. Haastattelun edetessä haastateltavalta kysyttiin myös tarkentavia kysymyksiä, jos vastauksen katsottiin tarkentavan tutkimuskysymyksiä.

Haastatteluissa ilmeni kaksi ongelmaa: Yhden haastateltavan kanssa mikrofoni ei toiminut, joten mikrofoni korvattiin puhelimella. Toisen haastateltavan kanssa litterointi ei onnistunut, joten vastaukset kirjattiin paperille. Haastattelun jälkeen aineistot koottiin paperille haastattelun kysymysten mukaisesti. Aineisto kirjoitettiin puhtaaksi ja tutkimukselle merkityksellisimmät vastaukset liitettiin tutkimusten tuloksiin.

6 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa käydään läpi keskeisimmät tutkimustulokset, jotka etenevät samassa järjestyksessä kuin tutkimukset tehtiin. Ensimmäisessä alaluvussa käsitellään kyselytutkimuksen tulokset ja toisessa haastattelun tulokset. Tulokset jaettiin kuuteen aiheosioon: Tilaisuuksien tuki, tärkeys, oikea-aikaisuus, merkityksellisyys, tarve ja kokonaisuus. Lisäksi haastattelun tulokset sisältävät palautteen työnantajalle. Kuvassa 6 on esitetty tutkimuksen aiheosiot.



Kuva 6. Tutkimuksen aiheosiot

6.1 Kyselytutkimuksen tulokset

Tässä osiossa käsitellään kyselytutkimuksen tulokset, jotka käydään läpi kyselylomakkeen rakenteen mukaisesti. Kyselytutkimus lähetettiin sähköpostilla 44 esihenkilölle syyskuun 2022 aikana. Kyselytutkimukseen saatiin 25 vastausta ja vastausprosentiksi muodostui 57 %. Kysely oli avoin kahden viikon ajan ja kyselytutkimuksessa ei kysytty vastaajan taustatietoja.

Tilaisuuksien tuki

Kuinka hyvin tilaisuudet tukivat esihenkilötyötäsi muutoksen aikana? kysymyksellä (kuva 7) haluttiin selvittää Muutoksen tuki -tilaisuuksien tuen merkitys esihenkilöille. Vastaajia pyydettiin valitsemaan mielipidettään lähinnä oleva vaihtoehto (1 erittäin hyvin – 5 en osaa sanoa) jokaisesta tilaisuudesta erikseen.

Kuva 7. Kuinka hyvin seuraavat tilaisuudet tukivat esihenkilötyötäsi muutoksen aikana? N=25

Tilaisuuksien keskiarvoja tarkastellessa (taulukko 1) voi havaita, että Hankalien tunteiden ja tilanteiden käsittely -tilaisuus tuki eniten esihenkilöitä (2,6). Seuraavaksi eniten tuki Kohti muutosta -kick off -tilaisuus (2,7). Tilaisuuksista vähiten hyödylliseksi koettiin Kysymyksiä ja vastauksia -tilaisuus (3,8).

Taulukko 1. Kuinka hyvin seuraavat tilaisuudet tukivat esihenkilötyötäsi muutoksen aikana?

	N	1	2	3	4	5	Keskiarvo
Kohti muutosta -kick off	25	0	48	40	4	8	2,72
Kysymyksiä ja vastauksia	25	0	36	36	12	12	3,08
Sujuva yhteistyö ja ryhmäytyminen	25	0	44	40	0	16	2,88
Vertaistuki	25	4	52	24	0	20	2,8
Hankalien tunteiden ja tilanteiden käsittely	25	4	60	20	4	12	2,6
Kaikki tilaisuudet yhteensä							2,82

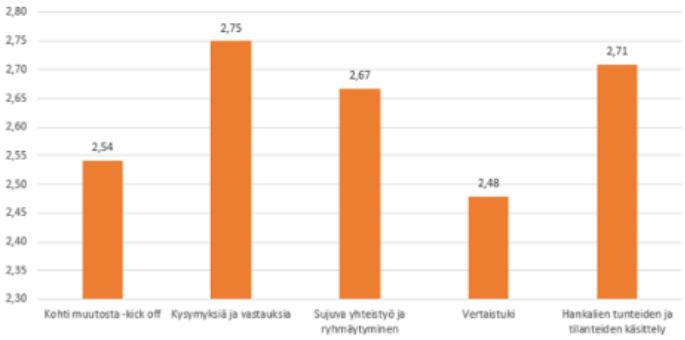
Muutoksen tuki -tilaisuuksien voidaan sanoa tukeneen esihenkilötyötä (taulukko 2), koska kaikista annetuista vastaksista 50 % oli myönteisiä. Kielteisiä vastauksia oli 36 %. 13,7 % esihenkilöistä ei osannut sanoa, mikä merkitys tilaisuudesta saadulla tuella oli omaan esihenkilötyöhön, koska he vastasivat ”en osaa sanoa”.

Taulukko 2. Kuinka hyvin seuraavat tilaisuudet tukivat esihenkilötyötäsi muutoksen aikana?

Vastausvaihtoehto	Liukukytkimen arvon lukumäärä	N	Prosentti
Erittäin hyvin	1	2	1,61 %
Melko hyvin	2	60	48,39 %
Ei kovinkaan hyvin	3	40	32,26 %
Ei lainkaan	4	5	4,03 %
En osaa sanoa	5	17	13,71 %
		124	

Tilaisuuksien tärkeys

Kysymyksellä, *kuinka tärkeänä pidit tilaisuutta muutosta ajatellen*? haluttiin selvittää: kuinka tärkeänä esihenkilöt pitivät Muutoksen tuki -tilaisuutta omalle esihenkilötyölleen. Kysymyksen avulla haluttiin selvittää, oliko tilaisuus esihenkilöille hyödyllinen. Esihenkilöitä pyydettiin valitsemaan mielipidettään lähinnä oleva vaihtoehto (1 erittäin tärkeä – 5 en osaa sanoa) jokaisesta tilaisuudesta erikseen (kuva 8).



Kuva 8. Kuinka tärkeänä pidit tilaisuutta muutosta ajatellen?

Tuloksia analysoidessa pitää huomioida, että 23 esihenkilöä vastasi kaikkiin kysymyksiin, yksi (1) esihenkilö vastasi kolmeen (3) kysymykseen ja yksi (1) esihenkilö ohitti kaikki kysymykset.

Vertaistuki-tilaisuus (taulukko 3) oli esihenkilöiden mielestä tärkein tilaisuus (2,5) ja sai myönteisiä vastauksia 69,6 %. Toiseksi tärkein tilaisuus oli Kohti muutosta -kick off (2,5). Vähiten tärkeänä pidettiin Kysymyksiä ja vastauksia -tilaisuutta (2,8). Esihenkilöt antoivat tilaisuudesta 20,9 % negatiivisia vastauksia (en pidä tilaisuutta kovinkaan tai en lainkaan tärkeänä). On kuitenkin huomattava, että 16,7 % vastasi ”en osaa sanoa pidinkö tilaisuutta tärkeänä vai en”. Tilaisuutta ei kuitenkaan voi täysin pitää esihenkilöille ”ei tärkeänä tilaisuutena”, koska tilaisuus sai yhteensä 62,5 % myönteistä vastausta (erittäin tärkeänä tai tärkeänä).

Kaikki Muutoksen tuki -tilaisuudet olivat vastausten keskiarvojen perusteella esihenkilöille lähes yhtä tärkeitä (taulukko 3). Keskiarvojen suurimman (2,71) ja pienimmän (2,48) keskiarvon välillä on 0,27 desimaalia. Esihenkilöt pitivät siis kaikkia tilaisuuksia tasaisen tärkeinä, eikä mikään tilaisuus erottunut selkeästi ”erittäin tärkeänä” tai ”ei lainkaan tärkeänä tilaisuutena”.

Taulukko 3. Kuinka tärkeänä pidit tilaisuutta muutosta ajatellen?

	N	1	2	3	4	5	Keskiarvo
Kohti muutosta -kick off	24	4,2	58,3	25	4,2	8,3	2,54
Kysymyksiä ja vastauksia	24	0	62,5	16,7	4,2	16,7	2,75
Sujuva yhteistyö ja ryhmäytyminen	24	0	54,2	33,3	4,2	8,3	2,67
Vertaistuki	23	17,4	52,2	8,7	8,7	13	2,48
Hankalien tunteiden ja tilanteiden käsittely	24	8,3	50	20,8	4,2	16,7	2,71
Kaikki tilaisuudet yhteensä							2,82

Kun verrataan vastauksia (taulukko 3) edellisen kysymyksen (taulukko 1 s. 27) vastauksiin, vastaukset eivät korreloi täysin keskenään. Hankalien tunteiden ja tilanteiden käsittely -tilaisuus oli esihenkilötyötä tukevin tilaisuus, mutta vasta neljänneksi ”tärkein” tilaisuus. Esihenkilöiden mielestä Vertaistuki-tilaisuus oli ”tärkein” tilaisuus, mutta vasta kolmanneksi eniten esihenkilötyötä tukeva. Kohti muutosta -kick off -tilaisuus oli esihenkilötyötä toiseksi tukevin ja ”tärkein” tilaisuus muutosta ajatellen. Kysymyksiä ja vastauksia -tilaisuutta pidettiin kaikista ”vähiten tukevana” ja ”ei niin tärkeänä” tilaisuutena esihenkilöille.

Taulukkoon 4 on koottu vastauksien jakautuminen, kun otetaan kaikkien tilaisuuksien vastaukset huomioon. Esihenkilöt kokivat Muutoksen tuki -tilaisuudet

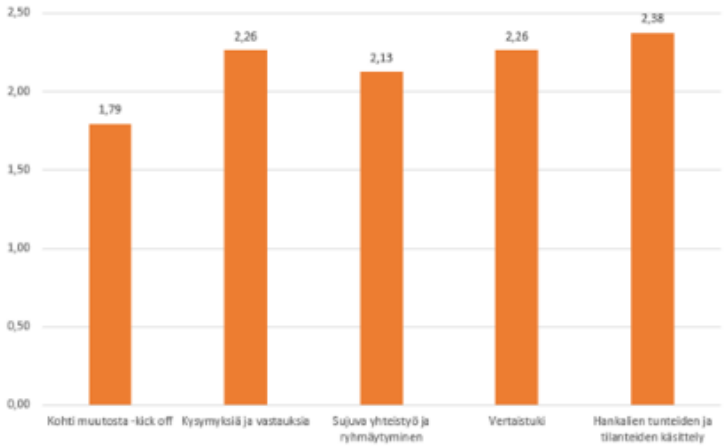
”tärkeänä”, koska myönteisiä vastauksia oli 70,2 %. Kielteisiä vastauksia oli 29,8 %. On huomattava, että ”en osaa sanoa” vastauksia oli kokonaismäärästä 12,6 %.

Taulukko 4. Kuinka tärkeänä pidit tilaisuutta muutosta ajatellen?

Vastausvaihtoehto	Liukukytkimen arvon lukumäärä	N	Prosentti
Erittäin tärkeänä	1	7	5,88 %
Tärkeänä	2	66	55,46 %
En kovinkaan tärkeänä	3	25	21,01 %
En lainkaan tärkeänä	4	6	5,04 %
En osaa sanoa	5	15	12,61 %
		119	

Tilaisuuksien oikea-aikaisuus

Kysymyksellä, *järjestettiinkö muutosta tukevat tilaisuudet mielestäsi oikea-aikaisesti?* (kuva 9) haluttiin selvittää, oliko järjestettyjen tilaisuuksien ajankohta oikea esihenkilötyötä ja muutoksen aikana. Tilaisuuksien oikea-aikaisuus oli aiheellista selvittää, koska tilaisuuksien ajankohta vaikutti merkittävästi esihenkilötyöhön. Lisäksi haluttiin selvittää, oliko tilaisuuden sisällöllä ja sen ajankohdalla merkitystä esihenkilöille. Esihenkilöitä pyydettiin valitsemaan mielipidettään lähinnä oleva vaihtoehto (1 ajankohta oli oikea – 5 en osaa sanoa) jokaisesta tilaisuudesta erikseen.



Kuva 9. Järjestettiinkö muutosta tukevat tilaisuudet mielestäsi oikea-aikaisesti?

Tuloksia analysoitaessa on huomioitava (taulukko 5), että 24 esihenkilöä vastasi kaikkiin kysymyksiin, yksi (1) vastasi neljään kysymykseen ja yksi (1) vastasi kolmeen kysymykseen.

Tuloksia (taulukko 5) tarkastellessa huomataan, että esihenkilöiden mielestä tilaisuuksien merkityksellisyys järjestys oli seuraava:

1. Kohti muutosta -kick off (54,2 %, keskiarvo 1,8).
2. Sujuva yhteistyö ja ryhmäytyminen (2,1).
3. Vertaistuki (2,3).
4. Kysymyksiä ja vastauksia (2,3).
5. Hankalien tunteiden ja tilanteiden käsittely (2,4).

Kick off -tilaisuus (taulukko 5) oli tilaisuuksista informatiivisin ja tilaisuus pidettiin oikeaan aikaan, koska tilaisuus järjestettiin yli puolen (54,2 %) vastaajan mielestä ”oikea-aikaisesti”. Sujuva yhteistyö ja ryhmäytyminen -tilaisuus järjestettiin juuri muutoksen toteutumisen jälkeen. Tilaisuus oli ”oikea aikainen” ja sisällöltään esihenkilöitä juuri tuona ajankohtana tukeva. Vertaistuki ja Kysymyksiä ja vastauksia -tilaisuus saivat paljon vastauksia ”ajankohta oli oikea” ja ”olisin toivonut aikaisempaa ajankohtaa”, mutta molemmat tilaisuudet saivat myös vastauksia ”en osaa sanoa” (30,4 %).

Hankalien tunteiden ja tilanteiden käsittely -tilaisuuden keskiarvon (taulukko 5) mukaan tilaisuus oli huonoiten ajoitettu. Tilaisuus sai eniten ”en osaa sanoa” vastauksia. Jos keskiarvoa ei katsota oli tilaisuus todella monen (41,7 %) vastaajan mielestä järjestetty ”oikea aikaisesti”.

Taulukko 5. Järjestettiinkö muutosta tukevat tilaisuudet mielestäsi oikea-aikaisesti?

	N	1	2	3	4	Keskiarvo
Kohti muutosta -kick off	24	54,2	29,2	0	16,6	1,79
Kysymyksiä ja vastauksia	23	34,8	34,8	0	30,4	2,26
Sujuva yhteistyö ja ryhmäytyminen	24	37,5	37,5	0	25	2,13
Vertaistuki	23	39,1	26,1	4,4	30,4	2,26
Hankalien tunteiden ja tilanteiden käsittely	24	41,7	16,6	4,2	37,5	2,38
Kaikki tilaisuudet yhteensä						2,82

Taulukkoon 6 on koottu vastauksien jakautuminen kaikista tilaisuuksista yhteensä. Vastaajien mielestä (N49) kaikkien tilaisuuksien ”ajankohta oli oikea”

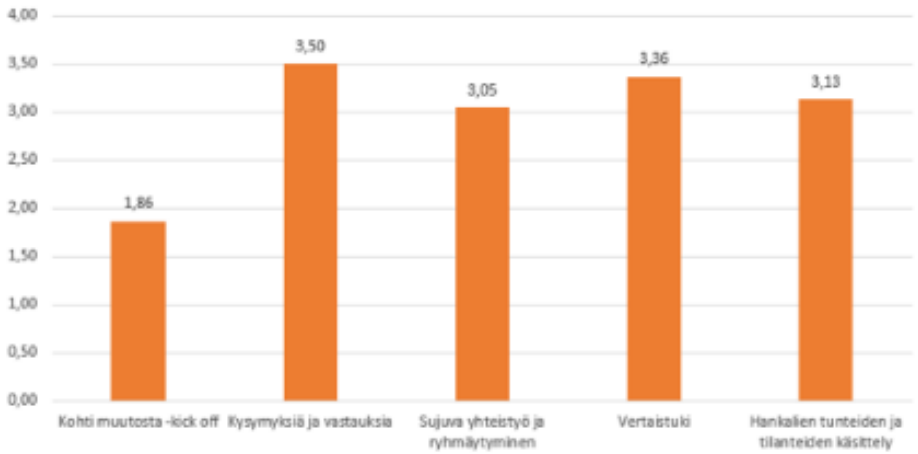
(42 %). Kuitenkin suuri osa (N34) oli sitä mieltä, että ”olisi toivonut aikaisempaa ajankohtaa” (29 %) tilaisuuksille. Vain pieni osa vastaajista (N2) ”olisi toivonut myöhäisempää ajankohtaa” tilaisuuksille. On huomattava, että todella moni vastaaja (N33) vastasi ”en osaa sanoa” (28 %) eli kaikilla vastaajilla ei ollut mielipidettä asiasta.

Taulukko 6. Ajankohdan jakautuminen.

Vastausvaihtoehto	Liukukytkimen arvon lukumäärä	N	Prosentti
Ajankohta oli oikea	1	49	41,53 %
Olisin toivonut aikaisempaa ajankohtaa	2	34	28,81 %
Olisin toivonut myöhäisempää ajankohtaa	3	2	1,69 %
En osaa sanoa	4	33	27,97 %
	Vastauksia yhteensä:	118	

Tilaisuuksien merkityksellisyys

Aseta Muutoksen tuki -tilaisuudet merkityksellisyysjärjestykseen. Paina + kohdasta sinulle merkityksellisin tilaisuus, toiseksi merkityksellisin, kolmanneksi merkityksellisin, neljänneksi merkityksellisin ja viimeiseksi ei niin merkityksellisin tilaisuus (kuva 10). Kysymyksellä haluttiin saada selville, tilaisuuksien merkityksellisyysjärjestys esihenkilöille. Vastaajia pyydettiin valitsemaan mielipidettään lähinnä oleva vaihtoehto (1 merkityksellisin – 5 ei niin merkityksellisin).



Kuva 10. Aseta tilaisuudet merkityksellisyys järjestykseen.

Vastauksia tulkitessa on huomioitava (taulukko 7), että 25 esihenkilöstä 22 järjesti kaikki tilaisuudet merkityksellisyys järjestykseen, yksi (1) esihenkilö ilmoitti kaikista merkityksellisimmän tilaisuuden ja ei asettanut muita tilaisuuksia tärkeysjärjestykseen. Kaksi (2) esihenkilöä ohitti kysymyksen.

Taulukko 7. Aseta Muutoksen tuki -tilaisuudet merkityksellisyysjärjestykseen.

	N	1	2	3	4	5	Keskiarvo
Kohti muutosta -kick off	22	68,2	4,5	9,1	9,1	9,1	1,86
Kysymyksiä ja vastauksia	22	9,1	22,7	13,6	18,2	36,4	3,5
Sujuva yhteistyö ja ryhmäytyminen	22	0	22,7	59	9,1	9,1	3,05
Vertaistuki	22	4,5	27,3	13,6	36,4	18,2	3,36
Hankalien tunteiden ja tilanteiden käsittely	23	21,7	21,7	4,4	26,1	26,1	3,13
Kaikki tilaisuudet yhteensä							2,82

Taulukosta 7 voi havaita, että Kohti muutosta -kick off -tilaisuus oli yli puolen (68 %) esihenkilöiden mielestä tilaisuuksista kaikista merkityksellisin. Mikään muu tilaisuus ei ollut keskiarvoltaan alle kaksi (1,9) kuin Kohti muutosta -kick off -tilaisuus. Kaikki muut tilaisuudet olivat keskiarvoiltaan todella lähekkäin merkityksellisyys järjestyksessä. Tilaisuudet sijoittuvat seuraavaan järjestykseen:

1. Kohti muutosta -kick off (1,9).
2. Sujuva yhteistyö ja ryhmäytyminen (3,1).
3. Hankalien tunteiden ja tilanteiden käsittely (3,1).
4. Vertaistuki (3,4).
5. Kysymyksiä ja vastauksia (3,5).

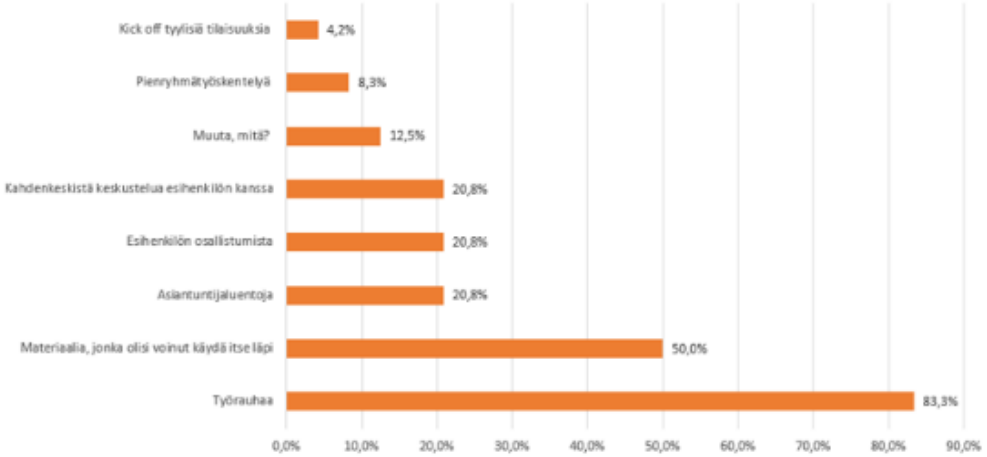
Kun verrataan edellisten kysymysten vastauksia (taulukko 1 s. 27, taulukko 3 s. 29) edellisen kysymyksen (taulukko 7) vastauksien kanssa, voidaan huomata, että Kohti muutosta -kick off -tilaisuus oli esihenkilöille ”merkityksellisin” tilaisuus, mutta edellisten vastausten mukaan tilaisuus oli toiseksi ”tukevin” ja ”tärkein” tilaisuus.

Kysymyksiä ja vastauksia -tilaisuus (taulukko 7) sai eniten vastauksia ”tilaisuus oli vähiten (36 %) merkityksellinen”. Myös keskiarvon perusteella tilaisuus oli ”vähiten merkityksellisin” esihenkilöille ja se korreloi täysin edellisten vastausten kanssa (taulukko 1 s. 27).

Tilaisuuksien tarve

Kysyttäessä, *mitä tukitoimia olisit kaivannut enemmän? Voit vastata niin monta vastausta kuin haluat?* Kysymyksellä haluttiin selvittää, millaisia muutoksen tuen tilaisuuksia esihenkilöt tarvitsevat muutoksessa ja mitä tilaisuuksia esihenkilöt pitävät tai eivät pidä tarpeellisina.

Kysymykseen vastasi 25 esihenkilöstä 24 esihenkilöä. Vastauksista (kuva 11) nousi selvästi kaksi eniten kaivattua tukitoimea. Kaikista eniten olisi kaivattu työrauhaa tai vapaaehtoista osallistumista tilaisuuksiin tai osaan tilaisuuksia (83,3 %). Toisena selkeänä tukitoimena olisi toivottu materiaalia muutoksesta, jonka olisi voinut käydä itse rauhassa läpi itselle sopivaan aikaan (50 %). Seuraavat tilaisuudet saivat saman verran vastauksia (20,8 %): Asiantuntijaluentoja, esihenkilön osallistumista ja kahdenkeskistä keskustelua esihenkilön kanssa. Vähiten kannatusta saivat Kick off -tyyliset tilaisuudet (4,25 %) ja pienryhmätyöskentely (8,3 %).



Kuva 11. Mitä tukitoimia olisit kaivannut enemmän? Voit valita niin monta vastausta kuin haluat.

Kysyttäessä, *muuta, mitä tukitoimia olisit kaivannut enemmän?* esihenkilöt vastasivat omin sanoin. Yksi vastaaja olisi kaivannut enemmän tietoa tulevasta ja suunnittelua. Toinen vastasi seuraavasti:

> *Tiedotustilaisuudet olisi pitänyt aloittaa aikaisemmin ja mikä vielä tärkeämpää, niin se mitä on tilaisuuksissa työntekijöille kerrottu, niin olisi niistä pidetty kiinni. Luvattiin, että mikään ei muutu vuoden aikana, niin johan muutoksista aloitettiin puhumaan jo noin kuukausi tiedottamisen jälkeen. Esihenkilöiltäkin voisi kysyä välillä mielipiteitä ja miten asioita viedään eteenpäin. Muutosjohtamis*

valmennukset olisi pitänyt olla jo syksyllä. Päätöksien jälkeen työrauhaa muutosten viemiseen kentälle. Hätiköiden ei saada muuta kuin työntekijät lähtemään muille maille!

Tilaisuuksien tarve

Kyselytutkimuksen lopussa, esihenkilöitä pyydettiin vastaamaan kysymykseen, *kuvaile omin sanoin, miltä Muutoksen tuki -tilaisuudet sinusta tuntuivat kokonaisuutena.* Avoimeen kysymykseen (taulukko 8) saatiin kahdeksan vastausta.

Taulukko 8. Kuvaile omin sanoin, miltä Muutoksen tuki -tilaisuudet sinusta tuntuivat kokonaisuutena

Vastaaja	Vastaus
1	*Oli hyvä, että jotain oli järjestetty. Kysymyksiä ja vastauksia osio oli ihan yhtä tyhjän kanssa, kun kukaan ei osannut vastata mitään. Jos näin isoja muutoksia tulee, olisi hyvä, jos ne valmisteltaisiin kunnolla ennen, kun ne tuodaan kentälle ja otetaan käyttöön. Kaikkien työajan haaskausta, kun pohjat ei ole kunnolla tehty. Näissä isossa firmassa luulisi olevan osaavaa ja ammattitaitoista porukkaa.*
2	*Hyvää asiaa ja moni asia mahdoton käytännössä toteuttaa. Ja esihenkilöillä ei ole aikaa.*
3	*Yleisinfo riitti. En tarvinnut vertaistukea, normaalia esimiestyötä ja muutoksia on työelämässä koko ajan tämä yksi muiden mukana. Olivat niin negatiiviskeskeisiä, ei ollut minun juttuni, en tarvitse "valituspiirejä". Stressiä pitää tässä työssä osata sietää. Työrauhaa ja normaalia infoa ajoissa.*
4	*Ihan hyvä kokonaisuus.*
5	*Melko turhaa ajankäyttöä, en saanut näistä irti juuri mitään*
6	*Kohti muutosta oli ihan mielenkiintoinen, koska oli uutta asiaa. kysymyksiä ja vastauksia myös.*
7	*Osa tilaisuuksista on järjestetty mielestäni vain tilaisuuden takia ei niinkään, että konkreettisesti saisi tukea. Tunteiden ja tilanteiden käsittely oli mielenkiintoinen ja kaikki avoimen keskustelun tilaisuudet ovat erittäin tervetulleita. Monesti vaan ikävä kyllä luennot tai tilaisuudet tilaisuuden pitäjä lukee suoraan PowerPointista, joka ei ole nykypäivää ja jotka jokainen meistä osaa itsekin lukea eikä synny avointa keskustelua.*
8	*Ihan ok.*

6.2 Haastattelun tulokset

Tässä osiossa käsitellään haastatteluiden (5 kappaletta) tulokset. Halukkuus haastatteluun kysyttiin sähköpostin välityksellä. Haastattelut tehtiin syys-lokakuun vaihteessa (2022) virtuaalisesti Teams-sovelluksella. Haastateltavat valikoituivat siten, että kaksi esihenkilöä ilmoittivat kyselytutkimuksessa olevansa kiinnostuneita osallistua haastatteluun. Heidän lisäksi, haastatteluun valittiin kolme eri ikäistä ja eri työuran vaiheessa olevaa esihenkilöä.

Haastattelun tulokset käydään läpi samassa järjestyksessä kuin haastattelut etenivät. Jos esihenkilön vastaus antoi vastauksen toiseen kysymykseen, liitettiin vastaus kyseisen kysymyksen kohdalle. Aihepiirit ovat samat kuin kyselytutkimuksessa, mutta viimeiseksi osioksi on lisätty palaute työnantajalle.

Tilaisuuksien tuki

Mikä näistä viidestä tilaisuudesta tuki parhaiten omaa esihenkilötyötäsi muutoksen aikana? Mitä tämä tilaisuus sisälsi, jonka perusteella koit tilaisuuden tukevan sinua parhaiten?

Kaksi vastaajaa kertoi Kohti muutosta -kick off -tilaisuuden olleen parhaiten tukeva, koska tilaisuudessa sai tietoa tulevasta muutoksesta ja valmistautumisesta muutokseen. Hyvänä asiana pidettiin, että tilaisuuteen osallistui yksikönjohtaja.

Yhden vastaajan mielestä Vertaistuki-tilaisuus tuki parhaiten, koska tilaisuudessa oli avointa keskustelua osallistujien kesken tulevasta muutoksesta. Tilaisuudessa oli hyvää, kun vetäjä otti kaikki mukaan eli jokainen osallistuja sai kertoa omista haasteistaan. Tilaisuudesta sai vertaistukea, koska esihenkilöt jakoivat omia havaintoja muutoksesta ja kertoivat – mitä keinoja käyttämällä haasteista oli selvitty eteenpäin. Tukitilaisuuksien osallistavaa keskustelua pidettiin tärkeänä.

Sujuva yhteistyö ja ryhmäytyminen -tilaisuus oli yhden haastateltavan mielestä esihenkilötyötä tukevin, koska tilaisuudessa puhuttiin paljon työntekijöiden siir-

tymisestä ja siihen liittyvistä asioista. Hankalien tunteiden ja tilanteiden käsittely -tilaisuus oli yhden vastaajan mielestä hyvä tilaisuus, koska tilaisuudessa oli vuoropuhelua muiden osallistujien kesken ja sai puhua aiheesta omin sanoin.

Tilaisuuksien tärkeys

Mitä näistä viidestä tilaisuudesta ilman et olisi pärjännyt esihenkilönä muutoksesta?

Yksi vastaaja olisi pärjännyt, vaikka Muutoksen tuki -tilaisuuksia ei olisi ollut. Sama vastaaja kuitenkin vastasi, Hankalien tilanteiden käsittely -tilaisuuden tukevan parhaiten esihenkilötyötä. Myös toisen haastateltavan mukaan tilaisuus oli hyvä, koska siinä pääsi omin sanoin puhumaan ja sai vuorovaikutusta muilta osallistujilta. Tilaisuudesta kerrottiin seuraavaa:

> *Hankalien tunteiden ja tilanteiden käsittely -tilaisuus oli paras, koska siinä oli avointa keskustelua ja eri ihmisten näkökulmat tulivat esiin, tilaisuus oli osallistavaa ja keskustelu havainnollistavaa. Tilaisuus oli positiivinen ja tarpeellinen.*

Kaksi vastaajaa kertoi, ettei olisi pärjännyt esihenkilönä muutoksesta ilman Vertaistuki-tilaisuutta. Kolmas vastaaja sanoi aluksi, että olisi pärjännyt ilman yhtäkään tilaisuutta, mutta piti kuitenkin eniten Vertaistuki-tilaisuudesta. Tilaisuus oli hyvä purnaustilaisuus ja siinä pääsi keskustelemaan muiden esihenkilöiden kanssa askarruttavista kysymyksistä.

Mitä tilaisuutta et olisi tarvinnut muutoksen tueksi, ja miksi?

Eräs vastaaja olisi pärjännyt ilman Kysymyksiä ja vastauksia -tilaisuutta. Perusteluiksi hän kertoi, että kaikissa muissa tilaisuuksissa käytiin kattavasti asioita läpi, mutta tässä tilaisuudessa ei. Kolme vastaajaa sanoi, ettei olisi tarvinnut Kohti muutosta -kick off -tilaisuutta. Perusteluiksi sanottiin, että muutokset ovat jo tuttuja. Tilaisuudet olivat vastaajan mielestä tärkeämpiä niille, joilla ei ole vielä niin paljon kokemusta esihenkilötyöstä ja muutoksista. Tilaisuuden esitystapaa pidettiin epäonnistuneena, koska vetäjä luki suoraan asiat näytöltä ja tilaisuus ei ollut osallistava.

Tilaisuuksien oikea-aikaisuus

Vastaajat kokivat, että olisivat toivoneet aikaisempaa ajankohtaa tilaisuuksille. Kuinka paljon aikaisemmin tilaisuudet olisi mielestäsi pitänyt järjestää?

Erään vastaajan mielestä Kohti muutosta -kick off -tilaisuus olisi pitänyt järjestää jo tammikuun alussa. Toisen vastaajan mielestä tilaisuus olisi voinut olla esimerkiksi kaksi viikkoa aiemmin. Kolmas vastaaja sanoi, että tiedotustilaisuudet olisi pitänyt aloittaa aikaisemmin ja muutosvalmennusten olisi pitänyt järjestää vuoden 2022 aikana. Neljäs vastaaja sanoi, ettei tullut fiilistä, että tilaisuuksien olisi pitänyt olla aikaisemmin.

Kysymyksiä ja vastauksia -tilaisuudesta sanottiin, että se järjestettiin liian aikaisin (9.2.2022), ja se olisi voitu yhdistää Yhteistyö ja ryhmäytyminen (14.3.2022) -tilaisuuden kanssa. Perusteluiksi sanottiin, että silloin ei ollut tietoa, mitä 9.2.2022 kysyisi, koska Kohti muutosta -kick off -tilaisuus oli vasta ollut (28.1.2022) ja jokaisessa tilaisuudessa oli mahdollisuus kysyä kysymyksiä.

Toinen vastaaja oli samaa mieltä, että tilaisuuksien järjestys olisi voinut olla erilainen. Kysymyksiä ja vastauksia (9.2.2022) -tilaisuus olisi ollut hyvä olla myöhemmin, koska silloin ei ollut vielä tietoa, mitä kysyisi. Hankalien tilanteiden ja tunteiden käsittely (17.5.2022) -tilaisuus olisi voinut olla heti 1.3.2022 tapahtuneen muutoksen jälkeen. Silloin tilaisuudesta olisi saanut vinkkejä, miten hankalia tilanteita käsiteltäisiin. Jos Hankalien tunteiden ja tilanteiden käsittely -tilaisuus olisi ollut heti muutoksen jälkeen, olisi ollut helpompi kertoa kentälle muuttuvista asioista.

Osa kokeneimmista esihenkilöistä sanoi, että tilaisuuksien ei olisi tarvinnut olla aikaisemmin. Muutoksesta olisi riittänyt yleisinfo. Perusteluiksi sanottiin, että muutoksia on koko ajan työelämässä ja tämä muutos oli yksi monista. Ennemmin työrauhaa, kuin Muutoksen tuki -tilaisuuksia. Esihenkilöt kertoivat kyselyhaastattelussa seuraavasti:

> *En koe, että tilaisuuksien olisi tarvinnut olla aikaisemmin. Minun mielestäni tulevista muutoksista oli jo puhuttu viime vuoden puolella. Asiaa käsiteltiin jo tammikuussa ja silloin annettiin yleistä infoa. En kokenut, että tilaisuudet olisi ajoitettu huonosti.*
>
> *Minulle ei tullut sellaista tunnetta, että tilaisuuksien olisi pitänyt olla aikaisemmin. Minusta kick off -tilaisuus oli hyvään ajankohtaan, samoin muut tilaisuudet.*

Miten aikaisempi ajankohta olisi vaikuttanut esihenkilötyöhösi?

Esihenkilöt kertoivat, että aikaisempi Muutoksen tuki -tilaisuuksien järjestäminen olisi helpottanut esihenkilötyötä, koska silloin muutokseen olisi pystynyt valmistautumaan paremmin. Perusteluiksi kerrottiin mm., että tiedon omaksumiseen ja asioiden jäsentelyyn menee aikaa, ennen kuin asioita voi alkaa työstää eteenpäin. Myös muutokseen valmistautuminen olisi parantunut, jos tilaisuudet olisi järjestetty aikaisemmin.

Tilaisuuksien merkityksellisyysjärjestys

Mikä tilaisuus oli sinulle merkityksellisin ja millainen kokemus se sinulle oli?

Jokainen viidestä haastateltava nosti eri tilaisuuden merkityksellisimmäksi tilaisuudeksi. Kohti muutosta -kick off -tilaisuudesta kerrottiin, että se oli merkityksellisin, koska siinä sai pohjatiedon, mihin ollaan menossa. Esihenkilöt olisivat toivoneet vielä tarkempaa tietoa muutoksesta. Sujuva yhteistyö ja ryhmäytyminen -tilaisuus oli yhden haastateltavan mielestä merkityksellisin, koska se auttoi muutoksessa. Tilaisuudesta sanottiin seuraavasti:

> *Siinä pääsi palauttamaan asioita mieleen. Vertaistuen tyylinen tilaisuus on aina hyvä, koska siinä pääsee juttelemaan muiden kanssa asioista ja saa vastauksia kysymyksiin.*

Hankalien tunteiden ja tilanteiden käsittely -tilaisuus oli hyvä, koska tilaisuutta oli pitämässä osaava asiantuntija. Tilaisuus koettiin oikea-aikaiseksi, koska siinä vaiheessa muutosta oli jo kerennyt tulla hankalia tilanteita esiin. Eräs esihenkilö kertoi tilaisuudesta seuraavasti:

> *Vetäjällä oli hyviä ajatuksia ja tällaisella keskustelutyylillä tulee aina hyviä näkökulmia. Tuolloin siirtyneet henkilöt olivat olleet jo*

> *kaksi ja puoli kuukautta töissä. Siinä vaiheessa oli ehtinyt tulla ajatuksia, mikä on toiminut ja mikä ei ole toiminut. Näiden asioiden käsittelyyn sai tilaisuudesta hyviä vinkkejä.*

Tilaisuuksien tarve

Olisitko esihenkilönä kaivannut vielä jotain muuta muutoksen läpiviemiseen?

Kaksi vastaajaa olisi kaivannut enemmän asiantuntialuentoja ja materiaalia, joita olisi itse voinut käydä läpi. Esihenkilöillä ei ollut tietoa, olisiko materiaalia ollut saatavilla. Eräs vastaaja olisi kaivannut asiantuntijaluentoja talon ulkopuolelta. Yksi esihenkilö olisi kaivannut tilaisuuksien lisäksi vielä myöhemmin tilaisuutta, jossa olisi käyty läpi tapahtunutta muutosta. Moni esihenkilö olisi kaivannut enemmän työrauhaa ja asiasta kommentoitiin seuraavasti:

> *Tämän kevään aikana tuli todella paljon muutoksia. Oli myös paljon esihenkilötöitä, joiden deadline tuli nopeasti vastaan, eikä näihin kaikkeen ollut kunnolla aikaa, kun koko ajan tuli jotain. Todella katastrofaalinen kevät kaiken kaikkiaan. Olisin toivonut, ettei meille esihenkilöille olisi tupattu kaikkea samaan aikaan.*
>
> *Alussa oli ainakin koko ajan kaikkea ja kalenteri oli tosi täynnä, ei ollut työrauhaa. Uusia järjestelmiä tuli ja kalenteri oli täynnä.*

Oliko järjestettyjä tilaisuuksia sopiva määrä?

Osa esihenkilöistä sanoi Muutoksen tuki -tilaisuuksien määrän olleen sopiva, mutta osa esihenkilöistä olisi yhdistellyt tilaisuuksia ja saanut lisää aikaa muulle esihenkilötyölle. Tilaisuuksien välissä, olisi voinut olla enemmän aikaa, jolloin työrauhaa olisi ollut enemmän. Eräs esihenkilö piti tilaisuuksien määrää liian suurena, koska hän koki jatkuvaa kiireen tunnetta muutoksen aikana. Haastattelussa vastattiin seuraavasti:

> *Tilaisuuksia oli tarpeeksi, ei kuitenkaan yhtään enempää. Meillä ainakin oman alueen esihenkilöiden kanssa keskusteltiin paljon asioista ja pohdittiin etenkin niitä asioita, mihin ei saatu vastauksia. Tilaisuuksia oli joka kuukausi kevääseen asti ennen kesää eli huomasi, että muutokseen oli selvästi panostettu ja ajateltu, että ei ole vaan ollut tämä muutos ja kerrottu siitä sähköpostissa tai palaverissa. Tähän oli otettu asiantuntijoita ja pohdittu asiaa eri näkökulmista. Minun mielestäni tämä oli tosi hyvin toteutettu.*

> *Joo kyllä. Ei ainakaan enempää tilaisuuksia. Ehkä olisi voinut miettiä aiheita, mitkä olisi voinut olla tai ehkä olisi voitu toteuttaa vähän eri tavalla. Mutta kyllä minusta, tässä on hirmu hyvin mietitty meitä esihenkilöitä.*

Koitko haasteita? Millaisia?

Osa esihenkilöistä pitivät haasteena monia tukitilaisuuksia, koska tilaisuudet olivat liian pitkiä ja niihin meni liikaa työaikaa. Osa esihenkilöistä pitivät tilaisuuksia turhina, koska niistä ei saanut juuri mitään tietoa irti. Lisäksi osa tukitilaisuuksista olivat negatiivisen sävyisiä, kun muutoksessa olisi kaivattu enemmän positiivista asennetta.

Samaan aikaan tapahtuvat monet muutokset olivat haaste, koska mm., toimipaikkojen kilpailutuskohteiden muutot työllistivät keväällä ja jatkuivat kesään koko kesän. Olisi toivottu, että tukitilaisuudet olisi jo pidetty siinä vaiheessa, kun muutos alkoi. Tällä tavoin, olisi ollut aikaa hahmottaa muutos kokonaisuutena ja valmistautua paremmin uusien työntekijöiden tuloon. Siirtyneiden työntekijöiden osaaminen ja lähtökohdat olivat erilaiset ja ne koettiin haasteeksi. Osa työntekijöistä tarvitsi enemmän perehdytystä ja osa vähemmän.

Esihenkilöiden työhön vaikuttivat muutoksen ohella myös työntekijöiden poissaolot. Osaan poissaoloja olisi pitänyt saada ulkopuolinen sijainen, mutta aina sijaisia ei ollut saatavissa ja siitä muodostui iso ongelmia. Poissaolojen järjestäminen vaikutti esihenkilön ajankäyttöön, koska puolet päivästä saattoi mennä poissaolojen järjestämiseen.

Onko jaksamisesi muuttunut tukitilaisuuksien ja muutoksen jälkeen?

Muutos toi mukanaan väsymyksen tunteen. Esihenkilöt kuvailivat muutosajan tuntuvan välillä selviytymiseltä päivästä seuraavaan. Väsymyksestä huolimatta oli tehtävä esihenkilötyötä ja autettava työntekijöitä muutoksessa.

Monen esihenkilön mielestä suurin haaste oli työrauhan puuttuminen. Koettiin, että työrauhaa olisi ollut enemmän, jos muutoksia ei olisi tapahtunut niin paljon samaan aikaan. Muutokset merkitsivät esihenkilöille monien asioiden opettelua, sisäistämistä ja hoitamista. Myös työparin vaihtumiset vaikuttivat työhön

ja toi työhön epävakautta. Yksi esihenkilö sanoi, että jaksaminen ei ole muuttunut tukitilaisuuksien ja muutokseen jälkeen vaan jaksaminen on pysynyt samana. Esihenkilöt kertoivat seuraavaa:

> *Oma jaksaminen on huomattavasti muuttunut huonompaan suuntaan. Maaliskuun jälkeen kaiken kaikkiaan kuormittava vuosi. Vuosi kymmeniin todella rankka vuosi. Esihenkilötyöni aikana eniten muutoksia yhdellä kertaa tämän kevään aikana. Tuntuu, etten palautunut edes kesäloman aikana. Tullut tosi isoja muutoksia.*
>
> *Tämä työ on sitä, mistä tykkään: on haasteita, erilaisia päiviä ja tietynlainen vapaus tehdä tätä työtä, mutta tämä vuosi on ollut aikamoinen. Me kaikki ollaan joskus väsyneitä, mutta sitten se tärkein kysymys: mitä minä voin tehdä? Vaikka minulla on kiire, niin annan apua niin paljon kun pystyn. Sehän on minun tehtävä, mutta kaikkeen ei aina pysty.*
>
> *Nyt on helpompaa kuin muutoksen alussa, jolloin tuntui, että jätettiin kuin tyhjän päälle. Kentällä on tehty tosi hyvää työtä!*

Palaute työnantajalle

Jäikö jotain vielä sanomatta? Haluaisitko antaa vielä muuta palautetta?

Esihenkilöt antoivat seuraavat palautteet työnantajalle:

> *Ei ole Yrityksen X toimintaan palautetta. Pidän siitä, että meidän toimialallamme pidetään kiinni sovituista asioista ja toimitaan sääntöjen mukaan.*
>
> *Yritys X:lle sellaista palautetta, että tätä oli selvästi mietitty ja muutosprosessiin oli panostettu. Kun tulee muutoksia, on hyvä kertoa asioista läpinäkyvästi. Siksi tämä oli hyvin onnistunut muutos. Olisi hyvä, että muissakin muutoksissa olisi tukitilaisuuksia, vaikka avoimia keskustelutilaisuuksia esim. hankintojen kilpailutus.*

7 POHDINTA

7.1 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää esihenkilötyön tuki muutoksen aikana. Tutkimusta lähestyttiin kahdella pääongelmalla: *Oliko esihenkilöille järjestetyt Muutoksen tuki -tilaisuudet esihenkilötyötä tukevia?* ja *Millaisten tukitoimien tulee olla, jotta ne tukevat parhaiten esihenkilöitä muutoksen aikana?*

Pääongelmien lisäksi selvitettiin vastaukset kolmeen tutkimuskysymykseen: *Mitä haasteita esihenkilöt kokivat muutoksessa? Mitä tukitoimia esihenkilöt tarvitsivat muutoksen aikana?* ja *Miten muutos vaikutti esihenkilöiden jaksamiseen?* Tuloksia tarkastellaan kolmessa osassa: muutoksen tuki -tilaisuudet, muutoksen haasteet ja esihenkilön jaksaminen.

Muutoksen tuki -tilaisuudet

Yritys X:ssä tapahtuneen muutoksen vaiheet noudattivat Ylikosken ym. (2009) ja Pontevan (kuva 1, s. 8) kuvailemaa ”muutoksen vaiheita ja hallinnan keinoja”. Esihenkilöille kerrottiin noin puoli vuotta ennen muutosta, että suuri määrä uusia työntekijöitä tulee siirtymään yritykseen. Muutosta aloitettiin valmistelemaan ja suunnittelemaan ylemmällä tasolla. Esihenkilöitä tukemaan järjestettäisiin viisi Muutoksen tuki -tilaisuutta tammi- ja toukokuun 2022 aikana. Tilaisuuksien tarkoituksena oli tukea ja tiedottaa esihenkilöitä tulevasta muutoksesta.

Esihenkilöt osallistuivat ensimmäiseen Muutoksen tuki -tilaisuuteen (Kohti muutosta -kick off, 28.1.2022). Tilaisuus sisälsi katsauksen tuleviin henkilömuutoksiin, sparrausta tulevaan, keskustelua ja aihetoiveita tuleviin kevään muutosjohtamisen tilaisuuksiin sekä Olli Keskisen puheenvuoron paremmasta työpäivästä. Esihenkilöt pitivät tilaisuutta esihenkilötyötä tukevana ja tärkeänä. Esihenkilöt saivat tilaisuudesta paljon tietoa tulevasta muutoksesta ja tilaisuutta pidettiin kaikista Muutoksen tuki -tilaisuuksista merkityksellisimpinä.

Kysymyksiä ja vastauksia -tilaisuus (9.2.2022) käsitteli työntekijöiden siirtymiseen liittyviä ajankohtaisia asioita sekä yhteisiä ohjeistuksia. Kysymyksiin oli vastaamassa puhtauspalveluiden kehityspäällikkö ja palvelupäällikkö. Esihenkilöiden mielestä tilaisuus oli tarpeellinen, koska tilaisuudessa oli mahdollisuus esittää kysymyksiä. Huonona kuitenkin pidettiin, ettei näihin kysymyksiin saatu vastauksia. Johtotason kannalta tilanne oli kuitenkin hyvä, koska esihenkilöiden ongelmat tulivat johtajien tietoon, ja vastaukset puuttuviin kysymyksiin selvitettiin. Esihenkilöt pitivät tilaisuutta omaa esihenkilötyötä vähiten tukevana, vähiten tärkeänä ja vähiten merkityksellisimpänä. Vastausten puuttuminen oli

yksi syy siihen, miksi tilaisuudesta ei pidetty. Esihenkilöt eivät pitäneet tilaisuutta tärkeänä, koska kaikissa muissakin Muutoksen tuki -tilaisuuksissa oli mahdollisuus esittää kysymyksiä ja saada niihin vastaukset.

Kahden ensimmäisen tilaisuuden jälkeen työntekijät siirtyivät Yritys X:ään ja esihenkilöt osallistuivat kolmanteen tilaisuuteen (Sujuva yhteistyö ja ryhmäytyminen -tilaisuus, 14.3.2022). Tilaisuudessa käsiteltiin sujuvan yhteistyön ja ryhmäytymisen tukemista muutoksen alkuvaiheessa. Tutkimuksen tuloksista havaittiin, että tilaisuus sijoittui keskivaiheille esihenkilöiden arvioidessa tilaisuuden tärkeyttä ja merkityksellisyyttä sekä tilaisuuden antamaa tukea.

Neljäs tukitilaisuus (Vertaistuki-tilaisuus, 4.4.2022 / 6.4.2022) käsitteli pienryhmissä osallistujien tarpeista nousevia ajankohtaisia muutoksen tukemiseen liittyviä asioita. Esihenkilöt kokivat Vertaistuki-tilaisuuden kaikista tärkeimpänä tilaisuutena, koska tilaisuudessa oli mahdollisuus kuulla muiden esihenkilöiden havaintoja muutoksessa. Vertaistuen avulla esihenkilöt saivat jakaa mm. onnistumisen tunteita. Vertaistuen avulla syntyi tunne, että muutoksessa ei olla yksin vaan yhdessä. Omien ajatusten kertominen ja muiden esihenkilöiden kommentointi synnytti keskustelua ja oivalluksia, joiden avulla esihenkilöt löysivät ratkaisuja muutoksessa kohdattuihin tilanteisiin.

Hankalien tilanteiden ja tunteiden käsittely -tilaisuus (17.5.2022) oli viides ja viimeinen Muutoksen tuki -tilaisuus. Tilaisuudessa käytiin läpi hankalien tilanteiden ja tunteiden käsittelyä työyhteisössä. Esihenkilöiden mielestä tilaisuus oli esihenkilötyötä eniten tukeva muutoksen aikana, koska tilaisuudessa pääsi puhumaan omista hankalista tilanteista työyhteisössä. Samalla oli mahdollisuus kuulla muiden esihenkilöiden ajatuksia ja kuulla asiantuntijan ratkaisuja ongelmiin.

Vastaukseksi tutkimuksen pääongelmaan, *oliko esihenkilöille järjestetyt Muutoksen tuki -tilaisuudet esihenkilötyötä tukevia?,* tämän opinnäytetyön tulosten perusteella kaikki Muutoksen tuki -tilaisuudet tukivat esihenkilöitä ainakin jossain määrin. Esihenkilöt olivat kiitollisia, että heidät oli huomioitu ja järjestetty Muutoksen tuki -tilaisuuksia. Tutkimuksessa selvisi, että pitkään esihenkilötyötä tehneet olivat sitä mieltä, että he olisivat pärjänneet muutoksesta ilman

tukitilaisuuksia, koska muutoksia on tapahtunut niin paljon. Jokainen tukitilaisuus oli esihenkilölle avuksi eri tavoin, joten voidaan todeta, lähes kaikkien tukitilaisuuksien olleen esihenkilöitä tukevia.

Vastauksena opinnäytetyön tutkimuskysymykseen, *mitä tukitoimia esihenkilöt tarvitsivat muutoksen aikana?,* tulosten perusteella tilaisuuksien erilaisuus ja sisältöjen monipuolisuus oli tärkeää. Jokainen esihenkilö tarvitsi erilaista tukea muutokseen. Positiivisena asiana pidettiin tilaisuuksissa puhuneita asiantuntijoita, tilaisuuksien monipuolisuutta sekä muutoksen lähestymistä eri näkökulmista. Tilaisuuksien avulla sitoutuminen uuteen toimintaan vahvistui ja paluuta vanhaan ei ollut.

Toiseen pääongelmaan, *millaisten tukitoimien tulee olla, jotta ne tukevat parhaiten esihenkilöitä muutoksen aikana?,* saatiin vastaukseksi seuraavaa: Esihenkilöiden mielestä muutoksen tukitoimien tulisi olla sopivan pituisia eli ei liian pitkiä, jotta osallistuminen tilaisuuteen onnistuisi muilta esihenkilön työtehtäviltä. Tilaisuuden materiaalit tulisi olla saatavilla, jotta ne voisi lukea sopivana ajankohtana. Tilaisuuksien tulisi olla hyvin valmisteltuja ja pitää sisällään oleellista tietoa muutoksesta. Tilaisuudessa tulisi olla mahdollisuus esittää kysymyksiä ja kysymyksiin olisi vastaamassa johtotason henkilö ja/tai asiantuntija.

Esihenkilöiden mielestä oli tärkeää saada vertaistukea, koska silloin sai jakaa huolia, murheita ja onnistumisia. Kuten Juuti ja Virtanen (2009, 69) toteavat, yrityksessä pitää vahvistaa yhteisyyttä vahvistavia rakenteita, jotka luovat muutostilanteessa uutta toimintakulttuuria. Kyse on yksinkertaisesta asiasta eli yhdessä olemisesta ja yhdessä tekemisestä, sopivaksi katsomalla tavalla. Tällainen orientaatio estää mm. eristäytymistä, yksinäisyyden tunnetta ja kilpailua. Ajatuksena on vahvistaa tunnetta siitä, että selviämme muutostilanteesta yhdessä.

Muutoksen haasteet

Opinnäytetyön yhtenä tutkimuskysymyksenä oli esihenkilöiden kokemat haasteet muutoksessa. Tutkimuksessa haasteiksi nousi mm. sovittujen toimintata-

pojen muutokset. Ne koettiin sekavina ja esihenkilöitä kuormittavina. Esihenkilöt toivoivat, että asioiden päättämistä mietittäisiin niin kauan, kunnes oikea ratkaisu tai toimintatapa otettaisiin käyttöön.

Lisäksi informaation viemisessä ylemmälle tasolle oli ongelmia. Esihenkilöt antoivat tietoa omalle esihenkilölle tai asiantuntijoille, mutta silti esihenkilöille tuli tunne, että ylätasolla ei oltu perillä asioista. Tähän Malmelin (2021, 67) kommentoi, että työntekijöiden erilaiset näkemykset voivat haastaa ja kehittää johdon strategista ajattelua – samalla ideat ja aloitteet uudistavat toimintatapoja. Organisaation johdon on uskallettava luottaa työntekijöiden näkemykseen.

Malmelin (2021, 85) korostaa, että avoin ja osallistava viestintä organisaation asioista ja tapahtumista ovat tärkeitä asioita: Ihmiset tulevat tietoiseksi siitä, mitä organisaatiossa tapahtuu, tulevat huomioiduksi ja kykenevät ottamaan erilaiset muutosaloitteet huomioon omassa työssään. Pontevan (2010,93) mukaan työntekijät arvostavat avoimuuden lisäksi myös keskeneräisiä uutisia liittyen heidän omaan työhönsä. Juuti ja Virtanen (2009, 69–70) kommentoivat, että tieto on todella tärkeässä osassa muutosten toteuttamista. Todellista ja oikeaa tietoa pitää jakaa, koska muutostilanteissa huhut ja mielikuvat leviävät herkästi eteenpäin. Väärä tieto on omiaan ruokkimaan ahdistumista, todellisuudelta kieltäytymistä, lojaalisuuden murentumista ja pahimmassa tapauksessa aiheuttaa vainoharhaisuutta.

Esihenkilöille tuli muutoksen myötä uusia alaisia eli työntekijöitä. Esihenkilöt perehdyttivät työntekijät yrityksen toimintamalliin. Perehdytystä pidettiin haasteena, koska työntekijöiden ammattitaito saattoi poiketa Yritys X:n palvelumallista. Työntekijöiden perehdytykseen meni osan kanssa enemmän ja toisten kanssa vähemmän aikaa.

Esihenkilöillä oli myös ajankäyttöön liittyviä haasteita. Tukitilaisuuksien pituus koettiin haasteena, koska tilaisuudet veivät aikaa muulta esihenkilötyöltä ja niihin meni työaikaa. Haasteena olivat myös esihenkilöiden muut tehtävät, jotka täytyi tehdä muutoksen ohella. Useammalle esihenkilölle tuli paine tehdä töitä töiden ulkopuolella, mutta tähän kaikki eivät pystyneet. Toiveena olisi ollut,

ettei esihenkilöille olisi tullut niin paljon muutoksia saman kevään ja koko vuoden aikana, vaan muutokset olisivat tulleet pidemmällä aikavälillä.

Tutkimuksessa selvisi, että esihenkilöt olisivat kaivanneet enemmän työrauhaa muutoksen aikana. Esihenkilöt olisivat toivoneet vapaaehtoista osallistumista Muutoksen tuki -tilaisuuksiin tai osaan tilaisuuksia. Tähän voi olla syynä samaan aikaan tapahtuneet monet muutokset. Esihenkilöt kokivat, että kalenteri oli koko ajan täynnä ja varsinaiselle esihenkilötyölle ei jäänyt riittävästi aikaa. Muutokseen liittyvien tiedotuksien ja valmennuksien jälkeen, olisi toivottu työrauhaa, jotta muutokset olisi pystytty viemään rauhassa kentälle. Esihenkilöt olisivat halunneet keskittyä muutokseen rauhassa ja kohdata työntekijöitä ajan kanssa.

Esihenkilöt kertoivat, että yhtenä suurena haasteita olivat poissaolot ja nopeasti muuttuneet tilanteet, joihin oli mahdotonta reagoida etukäteen. Tällöin esihenkilöiden oli tehtävä nopeasti työn uudelleen järjestelyjä. Myös pitkät poissaolot rasittivat tilannetta ja esihenkilöt olisivat tarvinneet poissaolojen järjestämiseen konkreettista apua. Halua uusien työntekijöiden kohtaamiseen ja tutustumiseen olisi ollut, mutta esihenkilöt kokivat, ettei siihen ollut niin paljon aikaa kuin sitä olisi tarvittu.

Mattila (2006) tutki väitöskirjassaan, miten toiminta- valta -ja kokemus näyttäytyvät muutoksessa. Mattila (mts. 234–235) sanoo: ”Vastarinnan muodostumista voi johtamisessa parhaiten ehkäistä välttämällä käytäntöjä, jotka ovat omiaan heikentämään luottamuksen ja tulevaisuus odotusten perustaa.” Tällaisia ovat esim. nopeasti toimeenpantavat, ennakoimattomat ja yksisuuntaiset toiminnan muodot sekä avointa neuvottelua välttävät taktiikat ja strategiat. Henkilöstö tarvitsee enemmän ennakoivaa, pitkäjänteistä ja luottamusta rakentavaa toimintaa. Silloin eri osapuolten tavoitteet halutaan aidosti ymmärtää ja ne parhaimmillaan onnistutaan sovittamaan yhteen.

Väitöskirjan tutkimuksen tuloksena nousi esiin: henkilöstö ei tunne olevansa vastapuoli vaan osa samaa joukkuetta. Yhteisöllisyyden tunnetta ei kannata jyräämisellä tai manipulatiivisella toiminnalla hukata. Neuvona on, että konfliktia aiheuttavien ja yllätyksellisten taktiikoiden sijaan kannattaa johtamistyössä

käyttää enemmän osallistavia strategioita. (Mts. 234–235.) Tutkimassani muutoksessa esihenkilöt kertoivat, että heillä oli avoin keskusteluyhteys oman esihenkilön ja johdon kanssa. Ongelmaksi kuitenkin muodostui muutoksen asioista vastaavan henkilön pitkittynyt poissaolo. Joka johti siihen, että esihenkilöt eivät saaneet vastauksia heidän esittämiin kysymyksiin ja asioita hoidettiin ilman oikeaa tietoa.

Esihenkilön jaksaminen

Esihenkilöiden muutokseen reagointi on suoraan nähtävissä Pirisen (kuva 2, s. 9) esittämässä elinkaarimallissa. Myös Kriekin esittämät muutoksen vaiheet (kuva 3, s. 10) tukevat tätä teoriaa esihenkilöiden käyttäytymisessä. Muutoksen alussa esihenkilöillä ei ollut selvää käsitystä muutoksesta ja muutos herätti paljon kysymyksiä. Osa esihenkilöistä koki ahdistusta ja epävarmuutta: Mitä muutos tuo tullessaan, miten selviän muutoksesta, pärjäänkö minä? Osa esihenkilöistä oli sitä mieltä, että tieto tulevista tukitilaisuuksista loi positiivista ilmapiiriä.

Jatkuva uudistuminen vaatii Sydänmaanlakan (2014, 36) mukaan sekä operatiivista että strategista ketteryyttä. Strateginen ketteryys on luonteeltaan säännöllistä strategian kyseenalaistamista ja päivittämistä. Se on etenkin mission (perustehtävän), arvojen ja vision jatkuvaa kirkastamista ja toteuttamista yhdessä koko henkilöstön kanssa. Operatiivinen ketteryys taas tarkoittaa jatkuvaa suoritusten parantamista ja hiomista muutoksessa. Se on itsenäistä suoritusten johtamista, jossa tavoitteita asetetaan, arvioidaan ja muutetaan työn teon lomassa.

Osa esihenkilöistä sanoivat, että muutokseen oli panostettu hyvin. Muutoksessa edettiin esihenkilöitä tukevasti ja asioista keskusteltiin läpinäkyvästi. Tärkeinä asioina nousivat esiin, toimialalla sovitut asiat ja toimiminen niiden mukaisesti. Esihenkilöiden pelon ja uhan tunteet, vaihtuivat pikkuhiljaa ymmärrykseen ja vaiheittaiseen hyväksyntään. Muutoksen tuki -tilaisuudet auttoivat esihenkilöitä eteenpäin ja tulevaisuus alettiin nähdä hyvänä asiana. Kuitenkin osa esihenkilöistä tunsi edelleen turhautumista jatkuvista muutoksista, työntekijöiden pitkistä poissaoloista ja kiireen tunteesta.

Yksilön muutoskyvykkyys eli resilienssi, liittyy vahvasti positiiviseen minäkuvaan ja omiin kykyihin luottamiseen sekä yhteistyökykyyn. Myös henkinen kypsyys ja vastuunottovalmius tukevat ihmisen muutoskyvykkyyttä. Se, että ottaa vastuuta, toimii aktiivisesti eikä uhraudu muutosten edessä, vie muutostilanteessa eteenpäin. (Bergman ja Korhonen 2019, 152.) Työn mielekkyyteen vaikuttaa Malmelin (2021, 83) mukaan, miten joustavasti sekä työnantaja ja työntekijä suhtautuvat työhön ja toisiinsa. Käytännön asioista sopiminen on helpompaa, kun luottamus ja arvostus ovat molemminpuolisia.

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksenä oli, *miten muutos vaikutti esihenkilöiden jaksamiseen?* Tulosten perusteella esihenkilöt pitivät työstään, nauttivat haasteista, erilaisista työpäivistä ja siitä, että oli vapaus tehdä työtä omalla tavalla. Kuitenkin vuosi oli esihenkilöille haastava, koska muutoksia oli samanaikaisesti paljon. Osan esihenkilön jaksaminen oli heikompaa kuin toisten. Tämä selittyy sillä, että ihmiset reagoivat muutoksiin eri tavalla. Osan esihenkilön jaksaminen ei muuttunut muutoksen aikana vaan pysyi samana, osan jaksaminen heikentyi muutoksen aikana. Osan esihenkilöistä oli sitä mieltä, että kun muutos on takanapäin, kaikki on selkeämpää ja samalla muutoksesta opittiin paljon – nyt on helpompaa ja asioita on saatu tehtyä.

Pääsin samoihin lopputuloksiin kuin Runsala (2019, 66) opinnäytetyössään, jossa hän tutki muutoksen läpiviennin kehittämistä. Opinnäytetyön tuloksista nousi esiin seuraavat pääkehityskohteet: tiedottaminen, muutoksen jälkeinen toiminta, palautteen antaminen sekä tukiverkon ja osaamisen laajentaminen. Tärkeitä asioita olivat mm. suunnitelman mukaiset koulutukset ja tukikäyttäjien läsnäolo, jotka auttoivat työntekijöitä parempiin suorituksiin muutosvaiheessa. Kehityskohteiksi nostettiin tiedottaminen, palautteen antaminen ja muutoksen loppuun viemisen tärkeys.

Tutkimuksessani selvisi, että esihenkilöt tarvitsevat tukea ja koulutuksia muutokseen. Esihenkilöiden kollegat ja omat esihenkilöt muodostivat tukiverkon, joilta esihenkilöt pystyivät kysymään tarvittaessa apua. Tutkimuksessani selvisi, että osa esihenkilöistä olisi kaivannut syksylle 2022 tilaisuutta, jossa olisi käyty läpi tapahtunutta muutosta. Esihenkilöt olisivat kaivanneet myös enemmän palautetta ja kiitosta muutoksen hoitamisesta.

7.2 Kehittämisehdotukset

Tämän tutkimuksen toisena pääongelmana oli, *millaisten tukitoimien tulee olla, jotta ne tukevat parhaiten esihenkilöitä muutoksen aikana?* Selvitin esihenkilöiden mielestä heitä auttavia tukitoimia muutoksessa ja tein tuloksiin pohjautuen muutossuunnitelman. Esitän muutossuunnitelmassa muutosta edistäviä ja haittaavia tekijöitä. Pontevan esittämä muutossuunnitelma (taulukko 1, s. 10) tukee havaintojani muutosta edistävistä ja haittaavista tekijöistä, jotka ovat esitetty taulukossa 9.

Taulukko 9. Muutosta edistävät ja haittaavat tekijät

Muutosta edistävät tekijät	**Muutosta haittaavat tekijät**
-selkeä visio ja strategia -riittävä tieto ja infotilaisuudet -muutosta tukeva koulutus ja koulutusmateriaali sitä tarvitseville -pilotointi -avoin vuorovaikutus -luottamus -oikea ajoitus, muutokseen valmistautuminen hyvissä ajoin -työrauha -aikaa muutoksen sisäistämiselle -johdolta/esihenkilöiltä saatu kannustus, tuki ja kuulluksi tuleminen -mahdollisuus vertaistukeen -muutokseen osallistaminen -positiivisuus työyhteisössä ja tilaisuuksissa -aikaisemmat kokemukset -resilienssi -mahdollisuus antaa palautetta ja arvioida muutosta	-epäselvä ja muuttuva visio ja strategia -tiedon puutteellisuus ja epätietoisuus -koulutuksen ja koulutusmateriaalin puute, huonosti suunnitellut tilaisuudet -koulutuksen, tilaisuuksien jne. pakollisuus -vuorovaikutuksen vähäisyys, tiedon panttaus -luottamuksen puute -viestinnän vähyys ja epäselvyys -useimpien muutoksien samanaikaisuus -kiire, tiukat ja muiden sanelemat aikataulut -ei saa tukea, apua ja ymmärrystä johdolta tarvittaessa, yksinäisyyden tunne -kollegiaalisen tuen puute -negatiivisuus työyhteisössä ja tilaisuuksissa -ulkopuoliseksi jättäminen (ei kuunnella, kysytä mielipidettä, osallisteta) -aikaisemmat kokemukset -ei mahdollisuutta antaa palautetta muutosprosessista

Muutossuunnitelman avulla käydään läpi asioita, joiden avulla esihenkilön tukea voidaan lisätä muutoksessa, kun lisätään muutosta edistäviä toimia ja vähennetään muutosta haittaavia tekijöitä. Esihenkilötyön tulisi olla sujuvaa sekä muutoksen aikana, että normaalissa arjessa. Esihenkilöitä pitäisi tukea muutoksessa, jotta työ sujuisi ongelmitta muutoksista huolimatta.

Muutosta suunnitellessa, on hyvä ottaa esihenkilöitä mukaan suunnittelutyöhön. Muutoksen tavoitteet ja syyt tulisi kertoa avoimesti, jolloin ymmärrys muutoksesta selkiytyy ja askarruttaviin kysymyksiin saadaan vastaukset. Muutoksen aikana asianosaisille tulisi viestiä, kun muutokseen liittyvää merkityksellistä tietoa nousee esiin. Turhan ja liian usein toistuvan tiedon jakamista tulee välttää.

Muutoksesta puhuminen on tärkeää. Vuorovaikutuksen avulla pystytään jakamaan huolia ja murheita. Samalla tunnistetaan omia tunteita, joista pääsee puhumaan kollegoiden ja esihenkilöiden kesken. Työn hallinnan tunne ja työrauha ovat esihenkilöille todella tärkeitä asioita.

Esihenkilöille järjestetyt tukitilaisuudet ovat hyvä vaihtoehto, mikäli niiden ajoitus ja sisältö ovat mietitty tarkkaan. Tilaisuuksista tulisi poistaa osallistumispako ja tilaisuudessa jaettu materiaali jakaa luettavaksi. Yritys voisi käyttää apuna pilotointia, koska pilotoinnin yhteydessä pystytään testaamaan käytäntöjä ja huomaamaan, mitkä asiat toimivat ja mitkä asiat tarvitsevat kehittämistä. Muutoksen mahdolliset riskit tulisi tunnistaa ja tehdä niiden varalle toimintasuunnitelmat. Hyvin tehty selvitystyö säästää työaikaa, jolloin aikaa jää muulle esihenkilötyölle.

Muutoksen toteutumista tulisi seurata ja muutokseen osallistuvia kannustaa muutoksessa eteenpäin. Muutokseen osallistuneet tulisi palkita onnistuneen muutoksen suorittamisesta. Jälkikäteen arvioidaan, miten muutos meni ja olisiko voitu tehdä jotain toisin. Lopuksi pidettäisiin yhteinen tilaisuus, jossa asianomaisia kuultaisiin ja mahdollisia jatkotoimenpiteitä voitaisiin tarvittaessa tehdä.

Esittämieni muutosta edistävien tekijöiden vastakohtana ovat asiat, jotka haittaavat muutosta. Niitä tulisi välttää ja samanaikaisesti tiedostaa niiden olemassaolo koko muutoksen elinkaaren aikana. On tiedostettava, että harvoin muutos on kaikkien mielestä täysin onnistunut. Muutoksen tuen tarkoituksena on esihenkilön tukeminen eikä kuormittaminen. Haasteisiin pitää puuttua ja toimintaa kehittää, samalla vältytään stressiltä, työhyvinvointi paranee ja työkuormitus vähenee. Esihenkilön ammattitaitoisuus välittyy muille ihmisille – tilanne on hallussa ja esihenkilöstä itsestäänkin huokuu rauha ja seesteisyys.

Jatkotutkimusehdotukset

Opinnäytetyön jatkokehitysehdotuksena on tehdä muutoksen käsikirja esihenkilöiden tukemiseen muutoksessa. Käsikirjassa käytäisiin läpi muutoksen tukemiseen tarvittavat prosessit. Tällä hetkellä Yritys X:llä on käytössä perehdytyskortti, jota käytetään uuden työntekijän perehdytykseen. Muutoksen käsikirja olisi samankaltainen, mutta se kohdistuu muutoksen tukemiseen.

Käsikirjan kohteena olisivat esihenkilöt, jotka vievät muutosta eteenpäin työntekijöille. Käsikirjaa voisivat käyttää myös johtajat, jotka vievät muutokset esihenkilöille. Mielestäni muutoksen käsikirjalle olisi tarvetta, koska muutos on jatkuvaa. Herakleitoksen vanha sanonta kuuluukin: ”ainoa pysyvä asia maailmassa on muutos”.

7.3 Luotettavuus ja eettisyys

Tutustuin ennen tutkimuksen aloittamista monipuolisesti tieteelliseen kirjallisuuteen, koska halusin selvittää – mitä työpaikoilla tapahtuvista muutoksista on kerrottu. Luin monia muutokseen liittyviä teoksia ja valitsin mahdollisimman uusia lähteitä. Käytin tutkimuksessani joitakin vanhempia lähteitä, mutta katsoin niiden edustavan tuon aikakauden muutoksia kattavasti. Vanhempien teosten tieto ei ollut merkittävästi muuttunut, tämän hetken muutoksista kertovaan kirjallisuuteen nähden.

Lukemani perusteella päädyin tutkimaan esihenkilöitä muutoksessa. Tein havainnon, että työntekijöistä muutoksessa oli saatavilla paljon tutkittua tietoa,

mutta esihenkilöiden tuen tarpeesta muutoksessa vähemmän. Halusin luoda uutta tutkimuksellista tietoa esihenkilöiden muutoksiin liittyvistä tarpeista.

Tutkimuksen tekeminen kietoutuu Vilkan (2021, 41–42, 52) mukaan monella tavalla tutkimusetiikkaan eli hyvän tieteellisen käytännön noudattamiseen. Tutkimusetiikka kulkee tutkimusprosessin ideointivaiheesta tutkimustulosten kautta tiedottamiseen. Tutkimusetiikalla tarkoitetaan yleisesti sovittuja pelisääntöjä suhteessa kollegoihin, tutkimuskohteeseen ja toimeksiantajiin. Hyvällä tieteellisellä käytännöllä tarkoitetaan, että tutkija noudattaa eettisesti kestäviä tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmiä. Tiedonhankinnassa hyvä tieteellinen käytäntö tarkoittaa, että tutkija perustaa tiedonhankintansa oman alan tieteellisen kirjallisuuden tuntemukseen, muihin asianmukaisiin tietolähteisiin, havaintoihin ja oman tutkimuksensa analysointiin.

Tutkimustulosten on täytettävä tieteelliselle tutkimukselle asetetut vaatimukset ja tutkimuksen on tuotettava uutta tietoa – tai esitettävä – miten vanhaa tietoa voidaan hyödyntää tai yhdistellä uudella tavalla. Hyvä tieteellinen käytäntö edellyttää, että tutkijan on noudatettava rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä ja tutkimustulosten esittämisessä. (Vilkka 2021, 41–42, 52.)

Noudatin tutkimuksessani hyvän tutkimusetiikan käytäntöjä. Tutkimuksen kysymykset tehtiin yhteistyössä työpaikan ohjaavan edustajan kanssa sekä konsultoitiin työyhteisön ulkopuolista henkilöä. Kyselytutkimukseen ja haastatteluun osallistuvat henkilöt osallistuivat vapaaehtoisesti tutkimukseen eikä heidän henkilöllisyyttänsä tuoda missään vaiheessa esille. On kuitenkin selvää, että tutkimuksen tuloksiin on saattanut vaikuttaa tutkijan oma subjektiivinen kokemus.

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin apuna käytetään Kanasen (2011, 118, 123) mukaan validiteetti- ja reliabiliteettikäsitteitä. Validiteetti tarkoittaa, että mitataan ja tutkitaan tutkimusongelman kannalta oikeita asioita. Vilkka (2021, 193, 196–197) sanoo, että tutkimuksen luotettavuus (reliaabelius) tarkoittaa tulosten tarkkuutta eli mittauksen kykyä antaa toistettavissa olevia tuloksia. Tutkijan on pystyttävä kuvaamaan ja perustelemaan tutkimustekstissään,

mistä valintojen joukosta valinta on tehty, mitä nämä ratkaisut ovat olleet, miten lopullisiin ratkaisuihin on päästy sekä arvioimaan ratkaisujensa tarkoituksenmukaisuutta ja toimivuutta tavoitteiden kannalta.

Validiteetti näkyy tutkimuksessani siten, että tutkimukseen otettiin mukaan kaikki Yrityksen X esihenkilöt. Osa esihenkilöistä vaihtoi työpaikkaa muutoksen aikana ja uusia esihenkilöitä tuli heidän tilalleen. Tutkimukseen ei otettu mukaan esihenkilöitä, jotka eivät olleet mukana koko muutosprosessin ajan. Tällä haluttiin varmistaa, että kaikki tutkimukseen kutsutut osallistuivat kaikkiin Muutoksen tuki -tilaisuuksiin ja kokivat muutoksen.

Validius otettiin huomioon tutkimuksen kysymyksissä. Tutkimuksen aikana esihenkilöille esitetyt kysymykset kohdistettiin Muutoksen tuki -tilaisuuksiin ja täydentävinä kysymyksinä kysyttiin asioita, joilla tarkennettiin kyselytutkimuksen vastauksia. Kyselytutkimuksen tulokset kirjattiin taulukoksi ja haastattelun tulokset tallennettiin muistioksi. Haastattelun tulosten kirjaamisessa hyödynnettiin Teams-sovelluksen litterointia ja haastattelun tallennetta. Kyselytutkimuksen ja haastattelun tulokset on tallennettu, joten tulosten oikeellisuus voidaan tarkastaa.

Reliabiliteetti otettiin huomioon kyselytutkimusta tehdessä vastausten kokonaismäärässä. Ensimmäisen viikon aikana vastauksia ei ollut tarpeeksi ja kyselyä jatkettiin niin kauan, että tutkimuksen vastausprosentiksi saatiin vähintään 50 %. Haastattelututkimus haluttiin tietoisesti rajata viiteen haastateltavaan, koska vastauksia saatiin paljon. Viiden eri työelämäkokemuksen omaavan esihenkilön katsottiin olevan riittävä haastatteluotos. Kananen (2011, 118, 123) toteaa, että määrällisessä tutkimuksessa reliabiliteetin todentaminen on yksinkertaista, koska kaikki tutkimuksen vaiheet voidaan toistaa edellyttäen, että tutkimuksen kaikki vaiheet on dokumentoitu riittävän tarkasti. Opinnäytetyössä ei ole kuitenkaan järkevää lähteä tekemään uusintamittauksia tulosten pysyvyyden osoittamiseksi. Riittää, että eri vaiheet on dokumentoitu ja ratkaisut on perusteltu, jotta työn arvioitsija voi todeta prosessin aukottomuuden alusta loppuun.

Laadullista tutkimusta ei voi käytännössä toistaa sellaisenaan, koska jokainen laadullisella menetelmällä tehty tutkimus on kokonaisuutena ainutlaatuinen.

Eri tutkijoilla ei ole samaa teoreettista perehtyneisyyttä ja ymmärrystä tutkittavaan aiheeseen kuin tutkimuksen tekijällä. (Vilkka 2021, 196–197.) Viime kädessä tutkimuksen luotettavuuden kriteeri on tutkija itse ja hänen rehellisyytensä, koska arvioinnin kohteena ovat tutkijan tutkimuksessaan tekemät teot, valinnat ja ratkaisut. Tutkijan tulee siten arvioida tutkimuksensa luotettavuutta jokaisen tekemänsä valinnan yhteydessä. (Eskola ja Suonranta 2000.)

7.4 Opinnäytetyön onnistumisen arviointi

Työelämässä tapahtuu paljon muutoksia, josta esimerkkinä tutkimani muutos. Jokainen muutos on erilainen, eikä välttämättä samat suunnitelmat päde seuraavan muutoksen yhteydessä. Yritys X:ssä ei ole aikaisemmin tehty näin laajaa tutkimusta muutoksen vaikutuksista esihenkilötyöhön. Aikaisemmin muutoksen onnistumisen arviointi on tehty sähköpostikyselyllä. Tämä tutkimus tuo yritykselle paljon uutta tietoa esihenkilötyön tuen tarpeesta muutoksen aikana.

Sain riittävästi vastauksia kyselytutkimukseen ja haastattelututkimus tuki kyselytutkimusta hyvin. Haastateltavat kertoivat paljon sellaisia asioita muutoksesta, joita en olisi voinut saada selville ilman haastattelua. Sain selville vastausten taustalla olevia asioita esim. aikatauluhaasteet, työrauhan tarve, muutoksen vaikutukset esihenkilöiden tunteisiin. Luettelemani asiat ovat taas seuraus esihenkilöiden tunteille, joita oli mm. positiivisuus, negatiivisuus, toiveikkuus, turhautuminen ja väsymyksen tunteet.

Sain tutkimuskysymyksiin vastaukset ja niiden avulla opinnäytetyön tavoite täyttyi. Haastattelun vastaukset tukivat kyselytutkimuksen vastauksia. Löysin tutkimuksen tuloksista kehitysehdotuksia esihenkilöiden tukemiseksi, jotka Yritys X voi ottaa käyttöön tulevaisuuden muutosprosesseissa. Organisaatio voi jatkossa huomioida ja lisätä niitä tekijöitä, joita olen nostanut esiin muutosta edistävinä tekijöinä.

Jos nyt pääsisin ajassa taakse päin, kiinnittäisin huomiota kyselytutkimuksen vastausten järjestykseen siten, että ”täysin samaa mieltä” vastaus antaisi lukeman viisi (5) ja ”en osaa sanoa” vastaus lukeman yksi (1). Tutkimuksessani nämä vaihtoehdot ovat toisin päin ja se saattaa hankaloittaa tulkitsemista, koska yleensä taulukoiden pisteytykset menevät toisin päin. Haastatteluissa

varmistaisin, että mikrofoni ja litterointi toimivat, enkä aloittaisi haastattelua ennen näiden asioiden varmistamista. Tutkimuksen tulokset saatiin vastoinkäymisistä huolimatta kirjattua ylös, mutta tutkimuksen tulosten läpikäynti hankaloitui teknisten haasteiden takia.

Muutosta käsittelevää kirjallisuutta on todella paljon ja haasteeksi muodostui tutkimuksen kannalta uusimman ja tärkeimmän tiedon valikointi. Pieniä haasteita oli myös tulosten kirjaamisessa. Jälkeen päin ajateltuna haastateltavien määrää olisi voinut pienentää, jolloin materiaalia olisi ollut hallittavampi määrä. Esihenkilöt kertoivat haastatteluissa samoja asioita, mutta ilokseni jokainen antoi jotain uutta näkökulmaa muutokseen.

Olen kiitollinen siitä ajasta, jonka sain viettää tutkimuksen parissa. Sain tutkimukseni kautta seurata muutosta ja puhua muutoksesta monien alansa asiantuntijoiden kanssa. Tämä työ laittoi minut tutkimaan ja selvittämään esihenkilöille muutokseen liittyviä merkityksellisiä asioita. Työ oli mielenkiintoista, koska jokainen esihenkilö koki muutoksen eri tavalla. Uskon, että sekä minä että Yritys X voi tulevaisuudessa käyttää tutkimustani ja sen kehitysehdotuksia hyödyksi.

LÄHTEET

Bergman, T. & Korhonen, H. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä: käsikirja uudistumismatkalle. Liettua: Alma talent Oy.

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2022. Julkinen talous. WWW-dokumentti. Saatavissa: Julkinen talous - Elinkeinoelämän keskusliitto (ek.fi) [viitattu 21.12.2022].

Finlex. 2002. Työturvallisuuslaki. WWW- dokumentti. Saatavissa: Työturvallisuuslaki 738/2002 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX ® [viitattu 6.12.2022].

Finlex. 2021. Työsopimuslaki. WWW- dokumentti. Saatavissa: Työsopimuslaki 55/2001 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX ® [viitattu 6.12.2022].

Finlex. 2021. Yhteistoimintalaki. WWW- dokumentti. Saatavissa: Yhteistoimintalaki 1333/2021 - Säädökset alkuperäisinä - FINLEX ® [viitattu 6.12.2022].

Jabe, M. 2018. Erilaisten ihmisten johtaminen. Viro: Meedia Zone OÜ.

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Otava.

Järvinen, P. 2014. Onnistu esimiehenä. Alma Talent: Helsinki.

Harju, A. & Ruuskanen-Himma, E. 2016. Onnistu muutoksessa: järjestöjohtajan ja -kehittäjän käsikirja. Eura: Eura Print Oy.

Hirsjärvi S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Vastapaino: Tampere.

Kananen, J. 2011. Kvantti: kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Tampere: Juvenes Print.

Jyväskylän yliopisto. 2021. Laadullinen tutkimus. WWW- dokumentti. Saatavissa: Laadullinen tutkimus — Jyväskylän yliopiston Koppa (jyu.fi) [viitattu 13.12.2022].

Kriek, D. 2019. Team leadership: theories, tools and techniques. Randburg: KR Publishing.

Mattila, P. 2006. Toiminta, valta –ja kokemus organisaation muutoksessa – tutkimus kolmesta suuryrityksestä. Akateeminen väitöskirja. Saatavissa: Toiminta, valta ja kokemus organisaation muutoksessa - tutkimus kolmesta suuryrityksestä (helsinki.fi) [viitattu 12.1.2023].

Malmelin, N. 2021. Radikaali uudistuminen: miten johtaa murroksessa. Viro: Meedia Zone OU.

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Moilanen, T., Ojasalo, K. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Myllymäki, R. 2017. Muutosjohtamisen opas: johda muutosta, jotta muutos ei johtaisi sinua. Vantaa: Ketterät kirjat Oy.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 30.12.2021. Uusi yhteistoimintalaki voimaan vuoden 2022 alusta. WWW-dokumentti. Saatavilla: https://valtioneuvosto.fi/-//1410877/uusi-yhteistoimintalaki-voimaan-vuoden-2022-alusta. Valtioneuvosto.

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOY pro Oy.

Ponteva, K. 2012. Muutoksessa. E-kirja. Saatavissa: https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.xamk.fi/teos/CADBHXBTDG#kohta:MUUTOKSESSA((20)/piste:b41 Helsinki: Alma Talent Oy. [viitattu 22.12.2022].

Runsala, A-M. 2019. Muutoksen läpiviennin kehittäminen. YAMK opinnäytetyö. Saatavissa: Muutoksen_läpiviennin_kehittäminen_Runsala.pdf (theseus.fi). Jyväskylä ammattikorkeakoulu.

Sydänmaanlakka, P. 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020: älykkään johtamisen näkökulma. Espoo: Perfec.

Yliaska, V. 2014. Tehokkuuden toive uni: uuden julkisjohtamisen historia suomessa 1970-luvulta 1990-luvulle. Riika: InPrint.

Ylikoski, K. & Ylikoski, M. 2009. Työyhteisö muutosmurroksessa: ihmisyys muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa. Painojussit Oy.

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

Vilkka, H. 2021. Tutki ja kehity. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Virtanen, A. 2020. Helsingin uutiset. WWW-dokumentti. Saatavissa: Esimies on nyt esihenkilö – Helsinki aikoo neutralisoida kaikki mies-päätteiset ammattinimikkeet, joita on 45 | Paikalliset | Helsingin Uutiset [viitattu 18.12.2022].

Kyselytutkimuksen saatekirje

Hei

Olen Enni Raatikainen ja olen töissä Yritys X:ssä. Opiskelen työni ohessa Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulussa (XAMK) matkailu- ja palveluliiketoiminnan (ylempi amk) tutkintoa. Teen opinnäytetyötä Yritys X muutosjohtamisesta ja opinnäytetyöni työpaikkaohjaajana toimi tuotantopäällikkö. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää Yritys X esihenkilöiden tuen tarve työn muutoksessa. Lisäksi tavoitteena on selvittää, mitkä toimintamuodot tukevat parhaiten esihenkilötyötä muutoksen aikana.

Olet valittu kyselytutkimukseen, koska olet toiminut esihenkilönä, kun Yritys X:ään siirtyi uusia työntekijöitä. Tutkimukseen osallistuminen tapahtuu anonyymina ellet ole halukas osallistumaan kyselytutkimuksen jälkeiseen haastatteluun. Tällöin kyselyn viimeisessä osiossa ilmoitetaan halukkuus osallistua haastatteluun ilmoittamalla oma sähköpostiosoite. Kyselyyn vastaaminen vie noin 5 minuuttia.

Pyytäisin sinua vastaamaan kuuteen eri aihealueen kysymyksiin, jotka liittyvät kevään 2022 aikana pidettyihin, viiteen alla listattuun muutoksen tueksi järjestettyyn tilaisuuteen.

Kohti muutosta -kick off -tilaisuus, 28.1.2022.

Aiheina mm. katsaus tuleviin henkilömuutoksiin, sparrausta tulevaan, keskustelua ja aihetoiveita tuleviin kevään muutosjohtamisen tilaisuuksiin sekä Olli Keskisen puheenvuoro paremmasta työpäivästä.

Kysymyksiä ja vastauksia, 9.2.2022.

Tilaisuudessa käsiteltiin uusien työntekijöiden siirtymiseen liittyviä ajankohtaisia asioita sekä yhteisiä ohjeistuksia. Kysymyksiin vastasi puhtauspalveluiden kehityspäällikkö ja palvelupäällikkö.

Sujuva yhteistyö ja ryhmäytyminen, 14.3.2022.

Miten tukea sujuvaa yhteistyötä ja ryhmäytymistä muutoksen alkuvaiheessa.

Vertaistuki-tilaisuus, 4.4.2022 / 6.4.2022.

Tilaisuudessa käsiteltiin pienryhmissä osallistujien tarpeista nousevia ajankohtaisia, muutoksen tukemiseen liittyviä asioita coaching –menetelmällä.

Hankalien tunteiden ja tilanteiden käsittely, 17.5.2022.

Tilaisuudessa käytiin läpi hankalien tilanteiden ja tunteiden käsittelyä työyhteistyössä.

Tutkimukseen osallistumalla autat muutosjohtamisen kehittämistyössä. Jokaisen vastaajan vastaukset ovat tarpeellisia tutkimuksen onnistumiseksi. Kyselyn viimeinen palautuspäivämäärä on 5.10.2022, jonka jälkeen kyselystä lähetetään muistutusviesti, ellei kyselyyn ole tullut tutkimuksen onnistumisen kannalta tarpeeksi vastauksia.

Linkin kautta pääset osallistumaan kyselytutkimukseen:

linkki

Kiitos kun osallistut opinnäytetyöni kyselytutkimukseen.

Ystävällisin terveisin, Enni Raatikainen

Opinnäytetyön kyselytutkimus

Opinnäytetyön kyselytutkimus

1) Kuinka hyvin seuraavat tilaisuudet tukivat esihenkilötyötäsi muutoksen aikana?

	Erittäin hyvin	Melko hyvin	Ei kovinkaan hyvin	Ei lainkaan	En osaa sanoa
Kohti muutosta -kick off, 28.1.2022	○	○	○	○	○
Kysymyksiä ja vastauksia, 9.2.2022	○	○	○	○	○
Sujuva yhteistyö ja ryhmäytyminen, 24.3.2022	○	○	○	○	○
Vertaistuki, 4.4.2022 tai 6.4.2022	○	○	○	○	○
Hankalien tunteiden ja tilanteiden käsittely, 17.5.2022	○	○	○	○	○

Seuraava >>

14 % valmis

Opinnäytetyön kyselytutkimus

2) Kuinka tärkeänä pidit tilaisuutta muutosta ajatellen?

	Erittäin tärkeänä	Tärkeänä	En kovinkaan tärkeänä	En lainkaan tärkeänä	En osaa sanoa
Kohti muutosta -kick off, 28.1.2022	○	○	○	○	○
Kysymyksiä ja vastauksia, 9.2.2022	○	○	○	○	○
Sujuva yhteistyö ja ryhmäytyminen, 24.3.2022	○	○	○	○	○
Vertaistuki, 4.4.2022 tai 6.4.2022	○	○	○	○	○
Hankalien tunteiden ja tilanteiden käsittely, 17.5.2022	○	○	○	○	○

Seuraava >>

29 % valmis

Opinnäytetyön kyselytutkimus

3) Järjestettiinkö muutosta tukevat tilaisuudet mielestäsi oikea-aikaisesti?

	Ajankohta oli oikea	Olisin toivonut aikaisempaa ajankohtaa	Olisin toivonut myöhäisempää ajankohtaa	En osaa sanoa
Kohti muutosta -kick off, 28.1.2022	○	○	○	○
Kysymyksiä ja vastauksia, 9.2.2022	○	○	○	○
Sujuva yhteistyö ja ryhmäytyminen, 24.3.2022	○	○	○	○
Vertaistuki, 4.4.2022 tai 6.4.2022	○	○	○	○
Hankalien tunteiden ja tilanteiden käsittely, 17.5.2022	○	○	○	○

Seuraava >>

43 % valmis

Opinnäytetyön kyselytutkimus

4) Aseta muutoksen tuen tilaisuudet merkityksellisyysjärjestykseen. Paina + kohdasta sinulle merkityksellisin tilaisuus, toiseksi merkityksellisin, kolmanneksi merkityksellisin, neljänneksi merkityksellisin ja viimeiseksi ei niin merkityksellisin tilaisuus.

- Kohti muutosta -kick off, 28.1.2022 +
- Kysymyksiä ja vastauksia, 9.2.2022 +
- Sujuva yhteistyö ja ryhmäytyminen, 24.3.2022 +
- Vertaistukl. 4.4.2022 tai 6.4.2022 +
- Hankalien tunteiden ja tilanteiden käsittely, 17.5.2022 +

Seuraava >>

57 % valmis

Opinnäytetyön kyselytutkimus

5) Mitä tukitoimia olisit kaivannut enemmän? Voit valita niin monta vastausta kuin haluat.

- [ ] Asiantuntijaluentoja
- [ ] Esihenkilön osallistumista
- [ ] Kahdenkeskistä keskustelua esihenkilön kanssa
- [ ] Pienryhmätyöskentelyä
- [ ] Kick off tyylisiä tilaisuuksia
- [ ] Materiaalia, jonka olisi voinut käydä itse läpi
- [ ] Työrauhaa (vapaaehtoinen osallistuminen tilaisuuksiin tai osaan tilaisuuksia)
- [ ] Muuta, mitä?

Seuraava >>

71 % valmis

Opinnäytetyön kyselytutkimus

6) Kuvaile omin sanoin, miltä muutoksen tuen tilaisuudet sinusta tuntuivat kokonaisuutena.

Kohti muutosta -kick off, 28.1.2022
Kysymyksiä ja vastauksia, 9.2.2022
Sujuva yhteistyö ja ryhmäytyminen, 24.3.2022
Vertaistuki, 4.4.2022 tai 6.4.2022
Hankalien tunteiden ja tilanteiden käsittely, 17.5.2022

0/4000

Seuraava >>

86 % valmis

Opinnäytetyön kyselytutkimus

Kiitos vastauksistasi!
Haastattelen Teamsin välityksellä kyselytutkimuksen vastauksia tarkentamaan lyhyen haastattelun.
Haastatteluun osallistuneiden vastauksia käsitellään anonyymisti, yksittäisen vastaajan tiedot eivät tule esille.

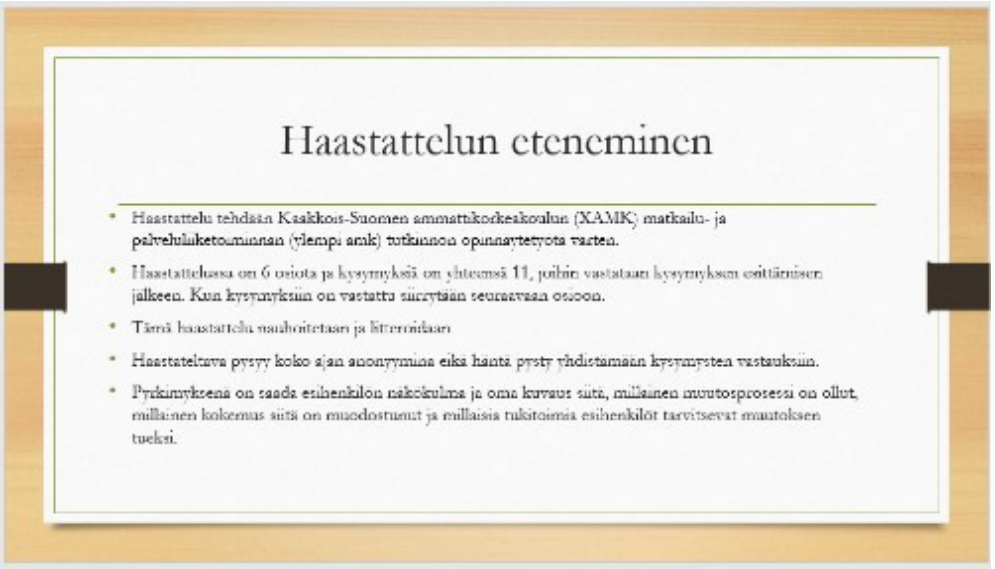
7) Mikäli olet halukas osallistumaan haastatteluun, anna nimesi ja sähköpostiosoitteesi.

0/255

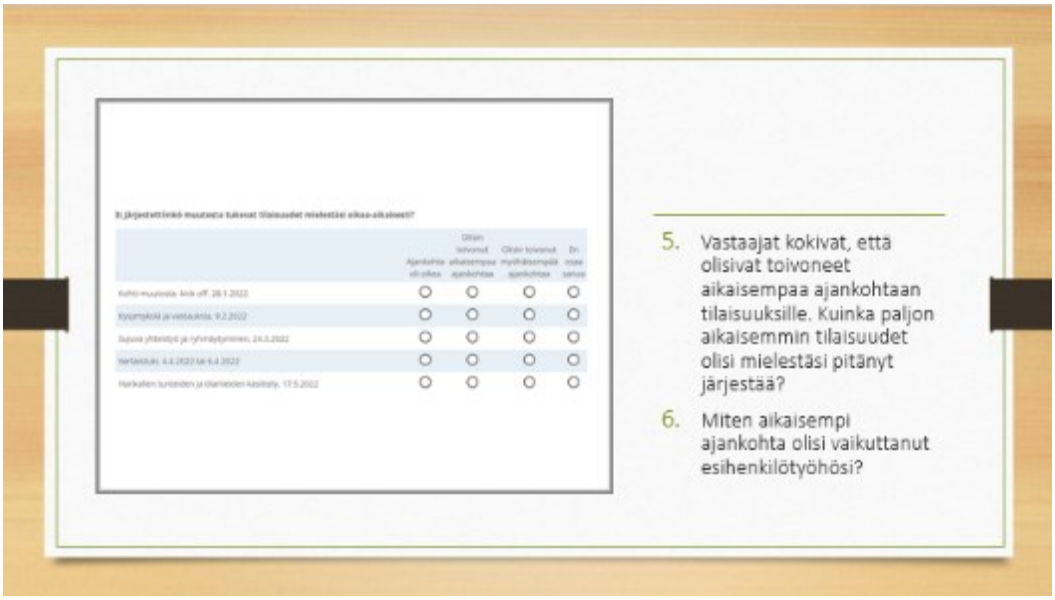
Lähetä

100 % valmis

Opinnäytetyön haastattelu



3. Mitä näistä viidestä tilaisuudesta ilman et olisi pärjännyt esihenkilönä muutoksesta?
4. Mitä tilaisuutta et olisi tarvinnut muutoksen tueksi, ja miksi?



5. Vastaajat kokivat, että olisivat toivoneet aikaisempaa ajankohtaan tilaisuuksille. Kuinka paljon aikaisemmin tilaisuudet olisi mielestäsi pitänyt järjestää?
6. Miten aikaisempi ajankohta olisi vaikuttanut esihenkilötyöhösi?

7. Mikä tilaisuus oli sinulle merkityksellisin ja millainen kokemus se oli?

5) Mitä tukitoimia olisit kaivannut enemmän? Voit valita niin monta vastausta kuin haluat.

- ☐ Asiantuntijaluentoja
- ☐ Esihenkilön osallistumista
- ☐ Kahdenkeskistä keskustelua esihenkilön kanssa
- ☐ Pienryhmäytymisharjoitteita
- ☐ Kick off (yhtisiä tilaisuuksia)
- ☐ Materiaalia, jonka olisi voinut käydä itse läpi
- ☐ Työkaluhaa (sopiaehtoinen osallistuminen tilaisuuksiin tai osaan tilaisuuksia)
- ☐ Muuta, mitä?

8. Olisitko esihenkilönä kaivannut vielä jotain muuta muutoksen läpiviemiseen?

6) Kuvaile omin sanoin, miltä muutoksen tuen tilaisuudet sinusta tuntuivat kokonaisuutena.

Kohti muutosta -kick off, 28.1.2022
Kysymyksiä ja vastauksia, 9.2.2022
Sujuva yhteistyö ja ryhmäytyminen, 24.3.2022
Vertaistuki, 4.4.2022 tai 6.4.2022
Harikallen tunteiden ja tilanteiden käsittely, 17.5.2022

9. Oliko järjestettyjä tilaisuuksia sopiva määrä?
10. Koitko haasteita? Millaisia?
11. Onko jaksamisesi muuttunut muutoksen tukitilaisuuksien ja muutoksen jälkeen?

Jäikö jotain vielä sanomatta? Haluaisitko antaa vielä muuta palautetta?