

MUUTOSTILANTEESSA JOHTAMINEN ESIHENKILÖ- TYÖSSÄ

Ylitapio Henriikka

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutus
Tradenomi (AMK)

2024

Liiketalouden koulutus
Tradenomi (AMK)

Tekijä	Henriikka Ylitapio	Vuosi	2024
Ohjaaja(t)	Satu Valli		
Työn nimi	Muutostilanteessa johtaminen esihenkilötyössä		
Sivumäärä	34 + 4		

Opinnäytetyön aiheena oli selvittää, miten liiketoiminnoissa tapahtuvien muutosten johtamista voisi vahvistaa esihenkilötyössä. Tarkoitus oli saada selville, millaista esihenkilötyö on muutoksessa, millaisia muutoksia esihenkilöt johtavat sekä miten ylempi johto voisi tukea esihenkilöitä muutosten johtamisessa. Työn tavoitteena oli saada kehitysehdotuksia sille, millaisia toimia yrityksessä X tulee tehdä, jotta esihenkilöt kokisivat muutosten johtamisen selkeämmäksi.

Tietoperusta aiheeseen on laaja, mutta se rajattiin esihenkilötyöhön sekä muutosten johtamiseen. Tutkimus toteutettiin kehittämispainotteisena laadullisena tutkimuksena ja aineisto kerättiin teemahaastatteluiden avulla. Haastattelun vastaajat olivat kolme yrityksen X esihenkilönä työskentelevää henkilöä. Haastattelun tarkoituksena oli kerätä tietoa siitä, millaiseksi he ovat tällä hetkellä kokeneet esihenkilötyön muutostilanteissa sekä muutostilanteiden johtamisen.

Haastattelutulosten perusteella kyseisen yrityksen henkilöstö oli kokenut, että esihenkilötyö on haastavaa tilanteissa, joissa muutoksen selkeät syyt ja päämäärät eivät ole tiedossa. Haastavaksi heidän työnsä teki myös se, että yrityksen strategiaa ei ollut jalkautettu henkilöstölle sekä se, että ylemmän johdon tuki puuttui. Tutkimuksen perusteella syntyneet kehittämisideat olivat muutosten selkeä suunnitelmallisuus ja viestintä, strategian jalkauttaminen henkilöstölle sekä avoin keskusteluyhteys ylemmälle johdolle. Tutkimuksen tuloksena syntyneet kehittämisideat ovat yritykselle hyödynnettävissä johtamisen kehittämisessä.

Avainsanat Esihenkilötyö, muutosten johtaminen, strategia, työhyvinvointi, muutosviestintä

Degree Programme in Business Administration
Bachelor of Business Administration

Author	Henriikka Ylitapio	Year	2024
Supervisor(s)	Satu Valli		
Title	Management in a change situation in supervisory work		
Number of pages	34 + 4		

The topic of the thesis was to find out how the management of changes in business operations could be strengthened in supervisory work. The purpose was to find out what kind of supervisory work is in the changing, what kinds of changes the supervisors lead and how the upper management could support the supervisors in leading the changes. The goal of the thesis was to get development proposals for what kinds of actions should be taken in company X, in order for the supervisors to feel that the management of changes is clearer.

The knowledge base of the subject is extensive, but it was limited to supervisory work and change management. The study was carried out as a development-oriented qualitative study and the material was collected through thematic interviews. The respondents of the interview were three people working as supervisors in company X. The purpose of the interview was to gather information about their current experience as supervisors in managing change situations.

Based on the interview results, the personnel of the company in question had felt that supervisory work is challenging in situations where the clear reasons and goals of the change are not known. Their work was also made challenging by the fact that the company's strategy had not been introduced to the staff and the fact that there was a lack of support from senior management. The development ideas that emerged from the study were the clear planning and communication of changes, the implementation of the strategy for the personnel, and an open discussion link for the senior management. The development ideas generated as the outcome of the study can be used by the company in management development.

Keywords supervisor work, change management, strategy, occupational well-being, change communication

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	ESIHENKILÖTYÖ JA MUUTOSJOHTAMINEN	7
2.1	Esihenkilötyön sisältö	7
2.2	Muutosjohtaminen	8
2.3	Muutosjohtaminen esihenkilötyössä	9
2.4	Esihenkilön itsensä johtaminen muutostilanteessa	12
2.5	Esihenkilön työhyvinvointi muutostilanteessa	12
3	STRATEGIA JA HENKILÖSTÖ MUUTOSTILANTEESSA	15
3.1	Strategian merkitys muutostilanteessa	15
3.2	Henkilöstö muutostilanteessa	16
3.2.1	Henkilöstöön kohdistuva muutos	16
3.2.2	Henkilöstön työhyvinvointi muutostilanteessa	17
3.3	Muutosviestintä ja henkilöstön osallistaminen muutokseen	18
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	21
4.1	Tutkimusmenetelmät	21
4.1.1	Kehittämispainotteinen laadullinen tutkimus	21
4.1.2	Haastattelut	21
4.2	Eettiset lähtökohdat ja luotettavuus	22
5	TUTKIMUSTULOKSET MUUTOSTILANTEIDEN JOHTAMISESTA ESIHENKILÖILLE	24
5.1	Esihenkilötyö muutostilanteissa	24
5.2	Erialaisten muutostilanteiden johtaminen	26
5.3	Esihenkilön tuen saaminen ylemmältä johdolta muutostilanteissa	27
6	POHDINTA	29
6.1	Tutkimuksen kehitysehdotukset	29
6.2	Opinnäytetyön ja oman oppimisen arviointi	31
	LÄHTEET	33
	LIITTEET	35

1 JOHDANTO

Hyvä esihenkilö ajattelee toiminnan seurauksia henkilöstön, asiakkaiden, ympäröivän yhteiskunnan ja tulevien sukupolvien kannalta, kun taas huono esihenkilö ajattelee vain osakkeenomistajien tai muiden päättäjien etua (Juuti 2018, luku 1). Esihenkilön tulisi muutostilanteissa tarkastella omaa toimintaansa myös henkilöstön näkökulmasta, ei ainoastaan yrityksen liikevaihdon ja taloudellisen tuloksen kannalta. Tällä tavoin henkilökunnan saa ymmärtämään muutoksen syitä ja he sopeutuvat muutokseen paremmin. Jotta esihenkilö pystyy toimimaan näin, häneltä vaaditaan päättäväisyyttä sekä kykyä rohkaista ja kannustaa henkilöstöä. (Järvinen 2011a, 56.) Tämän tueksi esihenkilö tarvitsee omalta esihenkilöltään selkeän vision ja toimeenpantavan strategian asioiden eteenpäin viemiseksi. Onnistuneessa muutoksen johtamisessa organisaation uskomusjärjestelmät ja arvot varmistavat yrityksen liiketoiminnan jatkuvuuden, vaikka organisaation strategiat ja toimintatavat muuttuvatkin ympäristön muutosten seurauksena. (Juuti & Virtanen 2009, 140.)

Opinnäytetyön tehtävänä on selvittää, mikä vaikutus strategiassa tapahtuvilla jatkuvilla muutoksilla on esihenkilötyöhön. Työn tavoitteena on saada kehitysehdotuksia siihen, miten esihenkilötyötä tulisi tukea muutostilanteissa, ja miten jatkuvien muutosten johtaminen olisi esihenkilöille sujuvampaa. Tässä työssä keskitytään erityisesti strategian ja liiketoiminnan muutosten eli yrityksen oman (sisäisen) toiminnan kehittämiseen johtuviin muutoksiin ja niiden vaikutuksiin esihenkilötyössä. Yrityksen ulkoisia muutostekijöitä käsitellään myös työssä, mutta painopiste ei ole niissä. Aihetta lähestytään esihenkilön näkökulmasta, koska voin hyödyntää omaa työkokemustani, mutta samalla se tukee omaa työtehtävääni esihenkilönä ja koulutusalan tavoitteita. Päättökysymys työssä on miten vahvistaa liiketoiminnassa tapahtuvien muutosten johtamista esihenkilötyössä. Tätä tutkitaan alakysymyksillä, joita ovat millaista on esihenkilötyö muutoksessa, millaisia eri muutoksia esihenkilö johtaa ja miten ylemmän johdon tulisi tukea keskihoitoa muutosten johtamisessa.

Yritys X, johon työ on tehty, on perustettu viisi vuotta sitten ja sen toimiala on autovuokraus. Näiden vuosien aikana yrityksen liiketoiminnoissa on tapahtunut

paljon muutoksia. Ne ovat olleet nopeita, niitä ei ole ehditty valmistella, suunnitella eikä ennakoida, minkä vuoksi muutokset ovat tulleet myös yllätyksenä. Nopea muutosvauhti on vaikuttanut esihenkilöiden työskentelyyn negatiivisesti. Muutosten hallinta ja niistä tiedottaminen on ollut esihenkilöille pääosin epäselvää. Epäjohdonmukaisuus ja jatkuvasti vaihtuva strategia ovat esimerkkejä johtamisen tavoista, jotka aiheuttavat työyhteisössä tyytymättömyyttä, tehotto muutta, turhautumista ja konflikteja (Järvinen 2011b, luku Johdanto.)

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään esihenkilötyöhön ja muutosjohtamiseen liittyvää teoriaa ja teemoja. Esihenkilötyön osuudessa keskitytään erityisesti esihenkilötyön sisältöihin ja niiden vaatimaan osaamiseen muutostilanteissa niin, että henkilöstön ja esihenkilön oma työhyvinvointi on tarkastelun keskiössä. Näiden aiheiden perusteella rakennetaan haastattelut viidelle esihenkilölle yrityksessä X. Haastatteluiden lisäksi aineistona on käytetty havainnointia. Tutkimuksen tulos hyödyttää yritystä X, jossa työskentelen, vaikka työ on tehty ilman toimeksiantoa. Yritys X on kuitenkin halukas lukemaan ja hyödyntämään tutkimuksen tuloksia. Työtä voin hyödyntää tulevaisuudessa myös oman ammattitaidon sekä esihenkilötaidon kehittämisessä. Tutkimuksen tulosta voi hyödyntää myös muut yritykset, joissa on samankaltainen tilanne muutosten suhteen.

Työn tavoitteena on kehittää esihenkilöiden toimintaa muutostilanteissa. Kehitysideat muutosten toteuttamiseen ja niiden vaikutuksiin tulevat pääasiassa haastatteluiden sekä havainnoinnin pohjalta. Saatujen tuloksien ja teorian saadaan aikaan kehitysehdotuksia yritys X:lle. Kehitysehdotuksia esitetään yrityksen X välilyhdossa työskenteleville esihenkilöille sekä myös ylemmälle johdolle.

2 ESIHENKILÖTYÖ JA MUUTOSJOHTAMINEN

2.1 Esihenkilötyön sisältö

Esihenkilötyö on laaja kokonaisuus, joka sisältää monia velvollisuuksia, vastuita sekä osaamisen alueita. Päätehtävänä esihenkilötyöhön sisältyy asioiden ja ihmisten johtaminen. Näitä asioita ei ole välttämätöntä työn kannalta jakaa kahteen osaan, sillä hyvä esihenkilö tekee molempia ja molemmat osat ovat yhtä tärkeitä. Esihenkilötyöhön kuuluvat päätehtävät voidaan työhön sisältyvien tehtävien selvittämisen vuoksi kuitenkin karkeasti jakaa näihin kahteen toisistaan poikkeavaan tehtäväalueeseen, joiden hoitaminen vaatii hyvältä esihenkilöltä monipuolisesti erilaisia taitoja. (Hyppänen 2007, 11.)

Työ voidaan jakaa järjestelmiin ja faktoihin keskittyvään asijahtamiseen, joiden vuoksi esihenkilöltä tulee löytyä asiantuntijuutta ja ymmärrystä johdettavaan asiaan. Esihenkilöltä vaaditaan osaamista, jonka avulla selviydytään virallisista asioista kuten laillisista tehtävistä, liiketoiminnan paineista ja erilaisista muutostilanteista. Toinen osa työstä jakautuu pehmeään ihmisten ohjaamiseen ja kehittämiseen pureutuvaan ihmisjohtamiseen, jossa hyvät henkilöstöjohtamisen taidot ovat tärkeitä. (Pentikäinen 2009, 13.) Hyvässä henkilöstöjohtamisessa osataan toimia ryhmien sekä yksilöiden kanssa (Hyppänen 2007, 11). Jotta esihenkilö pystyy hallitsemaan tämän kokonaisuuden, esihenkilöltä vaaditaan myös taitavaa resurssien johtamista. Sen avulla esihenkilö saa kaiken mahdollisen käytettävissä olevan potentiaalin ja resurssit omasta sekä johdettavien työstä irti, millä on positiivinen vaikutus yrityksen liiketoiminnan menestykseen. (Pirinen 2023, 2.)

Esihenkilötyöhön kuuluu myös asiakas- ja verkostosuhteista vastaaminen. Monissa yrityksissä esihenkilö voi olla yrityksen ainoat kasvot asiakkaiden suuntaan, minkä vuoksi hyvä verkostosuhteiden hoitaminen on tärkeä osa esihenkilötyötä. Hyvä esihenkilö osaa hyödyntää asiakas- ja verkostosuhteet liiketoiminnan kehittämässä ja kasvattamisessa. Tämän vuoksi organisaation menestyksen ja hyvän esihenkilötyön välillä on vahva yhteys. Huonosti hoidetut suhteet esihenkilön toimesta voivat olla haitallisia liiketoiminnalle sekä jopa koko yrityksen maineelle. Esihenkilöasemassa toimiva henkilö on aina työnantajan roolissa, vaikka itse mieltäisi oman roolinsa eri lailla. (Hyppänen 2007, 7, 9.)

2.2 Muutosjohtaminen

Muutosjohtamista voidaan kutsua yrityksen tavaksi kulkea nykyisestä tilasta uuteen tilaan. Yrityksen muutostarpeita määrittää erityisesti yrityksen liiketoimintaympäristössä tapahtuvat muutokset. Haastavaksi määrittämiselle tekee muutostarpeiden oikea, riittävän täsmällinen ja ajoissa tapahtuva tunnistaminen, jonka lisäksi tulee myös ymmärtää muutoksen tuomat vaikutukset yritykselle. (Kamensky 2014, 128.) Yrityksen menestykseen vaikuttaa se, kuinka se onnistuu reagoimaan asioihin ja seuraamaan ympäristöään sekä kuuntelemaan asiakkaitaan ja yhteistyökumppaneitaan ja sitä myötä muuttamaan toimintatapojaan. Muutokset ovat siis välttämättömiä yritystoiminnassa ja jokainen organisaatio kohtaa uudet haasteet omalla tavallaan. Muutoksen tavasta riippumatta muutos on kuitenkin aina toteutettava ja johdettava järjestelmällisesti. (Aarnikoivu 2008, 163.) Jotta muutoksen johtaminen sekä uudistuminen voisi käytännössä toteutua, eri työntekijätasojen kitkaton yhteistyö ja keskinäinen palaute ovat onnistumisen perusedellytyksiä. Onnistuminen edellyttää myös hallituksesta työntekijätasolle asti lähtevää yksimielisyyttä ja tukea siihen, että se, mitä tehdään, on tärkeää. (Havunen 2022, 11.)

Hyvässä johtamisfilosofiassa tehdään pieniä parannuksia jatkuvasti yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa. Yrityksissä tapahtuu myös merkittävämpiä ja suurempia muutoksia, joista ei selvitä jokapäiväisissä toimintatavoissa, vaan sitä varten tarvitaan erillinen muutoksen johtamisen suunnitelma. Muutostarpeet tulevat yleensä yrityksen ulkopuolelta, esimerkiksi yrityksen omilta asiakkailta tai yhteistyökumppaneilta. (Kamensky 2014, 128, 131.) Liiketoimintaprosessien muutokset lähtevätkin usein liikkeelle jostain muualta kuin yrityksen sisäisestä johtamisesta. Liiketoimintaprosessit ovat tapahtumaketjuja, jotka yhdistävät yrityksen henkilöstön eri työvaiheet sekä -tehtävät. Yleensä nämä eri vaiheet ovat kuvattu ja nimetty yrityksessä. (Mönkkönen & Roos 2010, 206.) Liiketoimintaprosesseissa voi tapahtua muutoksia nopealla tahdilla, kun jokin uusi prosessi jossain prosessien vaiheessa todetaan toimivammaksi ja sujuvammaksi kuin vanha prosessi. Tämä huomio tehdään monesti esimerkiksi asiakaspalautteiden perusteella. Uudet liiketoimintaprosessit juurtuvat yrityskulttuuriin vasta kun työntekijät ovat varmoja, että ne toimivat ja ovat parempia kuin vanhat prosessit. Yrityksessä tarvitaan paljon keskinäistä vuorovaikutusta eri työntekijätasojen välillä uusien

toimintaprosessien juurruttamiseksi. Sen avulla työntekijät saadaan vakuutettua siitä, että muutokset ovat hyödyllisiä ja toimivampia. Liiketoimintaprosessien muuttaminen voi vaatia tietyissä tilanteissa jopa henkilöstövaihdoksia, jotta liiketoimintaprosessien muutokset saataisiin toteutettua. (Kamensky 2014, 131, 135.)

Muutosjohtamiseen kuuluu myös olennaisena osana työhyvinvoinnin johtaminen. Esihenkilön tulee osata johtaa niin henkilöstön kuin itsensä työhyvinvointia. Muutoksesta vastuussa olevan esihenkilön tulee olla tietoinen sekä henkilöstön että omaan työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä ja reagoida niihin herkästi. Yksi merkittävin työntekijöiden työhyvinvointiin vaikuttava asia muutostilanteessa onkin esihenkilön itsensä johtaminen ja jaksaminen. Esihenkilön huono omien tehtävien ja ajankäytön priorisointi voi aiheuttaa esihenkilön uupumuksen, jonka seurauksena henkilöstö jää muutostilanteessa ilman esihenkilön tukea. (Pirinen 2023, 83, 284.)

2.3 Muutosjohtaminen esihenkilötyössä

Esihenkilön muutosjohtamiseen liittyvä tehtävä ei ole ainoastaan ylemmän johdon muutosviestien toistoa tai ”jalkauttamista” omaan tiimiin. Se on myös keskusteluiden ja ideoiden läpikäymistä työntekijöiden kanssa muutoksen tavoitteiden ja niiden toteuttamisen näkökulmasta. (Pirinen 2023, 115.) Riippuen muutoksen lajista ja laajuudesta sekä organisaatiosta ja sen jäsenistä tulee esimiehen selvittää toimiva tapa johtaa muutosta. Esihenkilön tulee itse tunnistaa muutostilanteiden erot: missä tilanteessa muutokseen toteutukseen on osallistuttava tiiviisti, ja missä tilanteessa riittää pelkästään työntekijöiden ohjaus muutokseen. (Aarnikoivu 2008, 174.) Muutostilanteessa esihenkilön tulee priorisoida työnsä ja miettiä tehtäviensä tärkeyttä suhteessa tiimensä suoriutumiskykyyn mutta samalla huolehtia, että muutokset eivät vaikuta negatiivisesti liiketoiminnan toimivuuteen sekä kannattavuuteen (Pirinen 2023, 28). Esihenkilö on loppujen lopuksi kuitenkin se henkilö, joka vastaa oman yksikkönsä toiminnasta sille asetettujen liiketoiminnallisten tavoitteiden mukaisesti, myös muutostilanteissa (Hyppänen 2007, 9).

Esihenkilölle organisaation muutoksen johtamisen tulee olla selkeää, ja hänen tulee muutostilanteessa hahmottaa ensin itse muutoksen kokonaiskuva. Jotta

tämä onnistuisi, tulee esihenkilön ja ylemmän johdon vuorovaikutuksen olla sujuvaa. Esihenkilön oman esihenkilön tulee selventää esihenkilölle muutoksen syyt ja antaa muutokselle järkevät perusteet. (Pirinen 2023, 117.) Kun muutos ja sen syyt ovat esihenkilölle selviä, on hänen sen jälkeen keskusteltava muutoksesta työntekijöiden kanssa, jotta myös nämä ymmärtävät muutoksen syyt. Hyvillä ja selkeillä perusteluilla esihenkilö saa työntekijät ymmärtämään muutoksen ja sopeutumaan uuteen tilanteeseen. Hyvä vuorovaikutus eri työntekijätasojen välillä auttaa jokaista ymmärtämään oman työnsä vaikutuksen muutoksen toteuttamisessa sekä liiketoiminnan kokonaisuudessa. (Hyppänen 2007, 221.)

Esihenkilön tulisi käydä yhdessä työntekijöidensä kanssa muutostavoitteet heti muutoksen alussa läpi viidestä eri näkökulmasta, millä vahvistetaan muutoksen syyn ymmärtämistä työntekijöille:

- 1) miksi muutos tehdään
- 2) mitä se tarkoittaa meille
- 3) miten muutos tulee muuttamaan meidän työtämme
- 4) mitä odotuksia meille asetetaan muutoksessa
- 5) mitä hyötyä me tulemme saamaan muutoksesta. (Pirinen 2023, 115.)

Muutosjohtajana esihenkilö antaa työntekijöille äänen muutoksessa sekä innostaa, motivoi ja kannustaa työntekijöitään tulevaan muutokseen. Jotta hän pystyy toimimaan näin, tulee hänen itse olla innostunut ja motivoitunut tulevasta muutoksesta. Esihenkilö voi omalla toiminnallaan ja esimerkillään vähentää työntekijöiden epävarmuuden tunnetta muutoksessa. Omaa toimintaa tai esimerkkiä työntekijöille hän voi näyttää muutokseen suhtautumisella, ennakoivalla toiminnalla ennen muutosta ja selventämällä työntekijöille muutoksen keskeisiä tavoitteita. Jotta muutos onnistuisi, on esihenkilön johdettava muutosta jämäkästi sekä johdonmukaisesti, mutta oltava samalla läsnä työntekijän arjessa ja käytettävissä tarvittaessa. (Pirinen 2023, 21–22, 113.) Muutoksen johtamista toteuttavan esihenkilön täytyy sopeutua ja antautua muutosprosessiin, jossa hänen tulisi päästää työntekijät lähelle itseään ja samalla myös itse päästä heidän lähelleen. Näin

toimiessaan esihenkilö saa työntekijät ajattelemaan hänen olevan helposti lähestyttävä, ja he uskaltavat esimerkiksi puhua hänelle muutoksen herättämistä tunteista. (Juuti & Virtanen 2009, 154.)

Muutoksen johtamisessa on haasteita, eikä muutosten toteuttaminen etene läheskään aina sujuvasti. Muutosvastarinta on yksi suurin tekijä, joka vaikeuttaa esihenkilön muutosjohtamista. Muutosvastarintaa ei voida kokonaan poistaa, mutta sitä voidaan vähentää. Muutosvastarinnasta voi olla myös joissain tilanteissa hyötyä muutoksen toteutukselle. (Pirinen 2023, 165.) Sen avulla voidaan tarkastella muutosta kriittisesti ja se voi nostaa esille uusia hyödyllisiä ideoita muutoksen toteutukseen ja lopputulokseen työntekijöiltä. Tämä edellyttää esihenkilön ja työntekijöiden erinomaista keskinäistä vuorovaikutusta. Muutosta johdettaessa esihenkilön työtä voivat myös hankaloittaa tilanteet, jotka eivät ole riippuvaisia työntekijöistä. Tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi sellaiset, joissa ylemmän johdon toimesta aletaan muuttamaan muutoksen tavoitteita tai käynnistetään uusi muutosprosessi, vaikka aiempaa muutosta ei ole saatu toteutettua loppuun asti. (Aarnikoivu 2008, 166, 174.) Tällaisessa tilanteessa esihenkilöiden lisäksi myös työntekijät voivat muuttua kyynisiksi muutokselle ja esihenkilön voi olla haastavaa vakuuttaa heitä tulevaan muutokseen. Etenkin tilanteissa, joissa jo aiempiin muutoksiin on myös petytty tai niiden lopputuloksista ja onnistumisista ei ole viestitty, on työntekijöiden vaikea uskoa uuden muutoksen hyötyihin. (Pirinen 2023, 18.)

Muutoksen läpivienti ja toteutus esihenkilötasolla muuttuu vaikeammaksi, mitä lähempänä asiakasrajapintaa ollaan. Operatiivisella tasolla toimivien esihenkilöiden huomio saattaa kiinnittyä enemmän perusasioihin ja niihin liittyvien kiireellisten asioiden hoitamiseen kuin muutoksen vaatimiin hallinnollisiin asioihin. Tämä voi johtaa helposti siihen, että esihenkilö keskittyy ensisijaisesti ylläpitäviin toimiin, vaikka todellisuudessa hänen tulisi paneutua liiketoiminnan kasvun kannalta merkittävien askelten ottamiseen ja laajempaan muutoksen johtamiseen. Tämän vuoksi uudistumiseen liittyvien ongelmien syinä saattavat tavallisesti olla asiakasrajapinnassa työskentelevien sekä johdon välisen tilannekuvan erilaisuus, ajattelun eriaikaisuus ja jopa väärät mittarit. (Havunen 2022, 11.)

2.4 Esihenkilön itsensä johtaminen muutostilanteessa

Jokainen ihminen tarvitsee taitoa johtaa itseään, vaikkei työskentelisi esihenkilönä. Hyvä itsensä johtaminen koostuu henkilön omista tiedoista ja taidoista sekä tahdosta johtaa itseään. Itsevarmuus, hyvä itsetunto, vastuunotto sekä päämäärätietoisuus korostuvat hyvässä itsensä johtamisessa. (Hyppänen 2013, luku ”Itsensä johtaminen”.) Edellä mainittujen lisäksi itsensä johtamista edellyttää se, että kykenee hyödyntämään omia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan työssään (Lepänen & Rauhala 2012, 125). Esihenkilöltä vaaditaan siis hyvää itsensä johtamisen taitoa, joka korostuu erityisesti muutostilanteessa. Esihenkilön esimerkillisyys omassa toiminnassaan on työntekijöille tärkeää, sillä ilman hyvää itsensä johtamista esihenkilön on vaikea saada muita seuraamaan itseään. Hyvä itsetuntemus esihenkilöllä auttaa häntä myös ymmärtämään, kuinka hänen oma käyttäytymisensä eri tilanteissa vaikuttaa muihin ihmisiin. (Kamensky 2014, 120, 123.) Jotta esihenkilö pystyy myös säilyttämään työssään oman toimintakykynsä sekä tyyneytensä, on hänen ymmärrettävä muutoksen aiheuttamia ajatuksia itsessään (Järvinen 2011b, luku 5). Hyvä esihenkilö, joka osaa johtaa itseään sekä muita, jaksaa toimia muutoksen keskellä ja saa asioita aikaan paremmin, kuin henkilö, joka ei osaa johtaa itseään (Pirinen 2023, 299).

Itsensä johtamisen haasteina ovat yleensä ajankäytön hallinta sekä voimavarojen riittävyys, jotka vaikuttavat myös työhyvinvointiin. Ajankäytön haasteet voivat olla tiedollisia, jolloin ei esimerkiksi kiireen vuoksi ole aikaa hahmottaa tilanteen kokonaiskuvaa. Useammin haasteet liittyvät taitoihin tai omaan tahtoon, mutta jokainen voi kuitenkin vaikuttaa omaan ajankäytön hallintaan. Erityisesti esihenkilöille voimavarojen riittävyys on tärkeää, jotta he pystyvät johtamaan henkilöstöä menestyksekkäästi. Muutoksen päämäärän ollessa selkeä esihenkilöille, ohjaa se itsessään jo esihenkilöiden ajankäyttöä sekä voimavaroja. (Hyppänen 2013, luku ”Itsensä johtamisen haasteita ja ratkaisuja”.)

2.5 Esihenkilön työhyvinvointi muutostilanteessa

Esihenkilön työhyvinvoinnista puhuminen on vähintään yhtä tärkeää kuin työntekijöiden työhyvinvoinnista puhuminen, sillä esihenkilö voi muutostilanteissa

omalla jaksamisellaan vaikuttaa liiketoiminnan kehitykseen positiivisesti sekä negatiivisesti. Esihenkilön omalla työhyvinvoinnilla on myös merkittävä yhteys työntekijöiden hyvinvointiin. Monien esihenkilöiden työhyvinvointiin vaikuttavat koko työyhteisön yhteishenki, motivaatio ja innostus. Kun työntekijät ovat motivoituneita ja innostuneita muutokseen esihenkilön esimerkillä, vaikuttaa se usein esihenkilön työhyvinvointiin aivan huomaamatta. Jos esihenkilö motivoituu työntekijöiden kehittämisestä, oppimisesta ja kasvusta, voi muutoksen johtaminen olla todella palkitsevaa, jolloin esihenkilön omakin motivaatio parhaimmassa tapauksessa kasvaa. (Pirinen 2023, 279, 284.)

Esihenkilön uupumus saattaa ilmaantua huomaamatta. Muutoksessa monesti työmäärät lisääntyvät, kun esimerkiksi omaan työtehtävään kuuluvat operatiiviset tehtävät jäävät suorittamatta työajalla. Tämän seurauksena työpäivien pituudet saattavat venyä, jonka myötä myös palautumiseen käytettävä aika vähenee. Esihenkilö alkaa uupua ja väsyä, kun työn kuormittavuus kasvaa eikä aikaa palautumiseen ole. Yleensä erityisesti kaikista tunnollisimmat sekä työhönsä sitoutuneimmat esihenkilöt ovat niitä, jotka voivat palaa loppuun pitkissä muutosprosesseissa. He eivät välttämättä kiinnitä ajoissa huomiota omaan jaksamiseensa ja tee omalle hyvinvoinnilleen konkreettisia toimenpiteitä. (Pirinen 2023, 284, 291, 299–300.) Moni työuupumuksen kokenut esihenkilö on kuitenkin todennut jälkikäteen, että vaikka aluksi olo on tuntunut ylitsepääsemättömältä, he eivät siltikään toivo, ettei uupumusta olisi koskaan tapahtunut. Vaikean kokemuksen jälkeen elämänarvot muuttuvat ja monet ovat sanoneet vaikeuksien kasvattaneen ja muuttaneen itseään, he ovat esimerkiksi löytäneet uusia puolia itsestään tai jopa uusia vahvuuksia. (Järvinen 2021a, 159.)

Esihenkilölle on myös tärkeää saada tukea omalta esihenkilöltään tai ylemmältä johdolta. Tämä korostuu erityisesti muutostilanteessa. Esihenkilön on mahdollista käydä muutoksen aiheuttamia ongelmatilanteita ja ajatuksia läpi, kun oma esihenkilö on valmis keskustelemaan ja tukemaan. Tällaisessa tapauksessa oman esihenkilön toiminta ja sanat voivat olla merkittävässä roolissa esihenkilön oman toiminnan kehittämisen, työhyvinvoinnin sekä itsensä johtamisen kannalta. Monilla esihenkilöillä voi olla haasteita puhua omasta jaksamisestaan ja he jäävät monesti yksin omien ajatustensa kanssa. He eivät voi kertoa omista ongelmistaan henkilöstölle ja he saattavat ajatella näyttävänsä heikoilta tai osaamattomilta

oman esihenkilönsä silmissä. Esihenkilön tulisi pystyä tukeutumaan omaan esihenkilöönsä sekä käymään läpi kokemuksia muutoksesta ja sen aiheuttamista tunteista ja mahdollisesti ratkaista niitä yhdessä. Tuen ja palautteen saamisen puuttumisella on vaikutusta esihenkilön työhyvinvointiin. On myös kuitenkin tilanteita, joissa esihenkilön oma esihenkilö on samanlaisessa tilanteessa, jolloin hänkään ei ole kykeneväinen tuen antamiseen. (Pirinen 2023, 285, 296, 301–302, 309.)

3 STRATEGIA JA HENKILÖSTÖ MUUTOSTILANTEESSA

3.1 Strategian merkitys muutostilanteessa

Ilman strategiaa, ja osittain sillä johtamista, organisaatio olisi joukko yksilöitä, joista jokainen puuhailisi omia juttujaan (Juuti & Luoma 2022, 22). Eri yrityksissä on erilaisia strategioita, riippuen yrityksen rakenteesta sekä tavoitelluista tuloksista. Kamensky (2014, 22) tuo esille, että eri strategiatasoja voi olla jopa kuusi. Opinnäytetyössä käsiteltävä yritys on osa isompaa konsernia, joka on perheomisteinen, jonka vuoksi yritykselle löytyy ainakin kolme eri strategiaa. Yritys on osa isompaa konsernistrategiaa, mutta sille löytyy myös oma liiketoimintayksikön strategia. Konsernistrategiasta löytyy tietoa muun muassa siitä, missä liiketoiminnan osa-alueilla konserni on mukana ja millä painoarvolla. Konsernistrategia sisältää myös omistajastrategian, jonka ydinkysymyksenä on omistajien tahto. Liiketoimintastrategian sisältyy esimerkiksi yrityksen kilpailustrategian, jolla yritys pystyy luomaan kilpailuetua valitsemillaan liiketoiminta-alueilla. (Kamensky 2014, 24.)

Strateginen johtaminen on noussut nykypäivänä niin merkittäväksi osaksi jokaisen yrityksen liiketoimintaa, että organisaatioiden on vaikea välttää strategisen johtamisen maailmaa. Strategia sekä strateginen johtaminen eivät ole enää ainoastaan ylemmän johdon asioita, vaan ne kuuluvat jokaiselle yrityksessä työskentelevälle. Strategian tulee olla muutakin kuin vain luettelo lähitulevaisuuden tavoitteista ja muutoksista organisaatiossa tai visiolauselma alansa parhaaksi ja johtavaksi tulemisesta. (Juuti & Luoma 2022, 10.) Jokaisella työntekijätasolla tulee muistaa, että strateginen johtaminen eroaa huomattavasti operatiivisesta johtamisesta. Molemmat ovat kuitenkin tärkeitä, ja ne tulisi osata yhdistää parhaiten toimivalla tavalla. Ylemmän johdon visionaarinen strategia, jolla ei ole yhteyttä operatiivisiin tai hallinnollisiin prosesseihin, ei ole yrityksen toiminnassa toteuttamiskelpoinen. (Kaplan, Norton, & Livonen 2009, 15.)

Yrityksen yksi suurimpia muutostilanteita on strategian muutos, ja tavanomaisesti muutoksen johtaminen alkaa strategiatyöskentelyllä. Jos yrityksen strateginen johtaminen on erinomaisella tasolla, strategian muutoskeinot yleensä sisältyvät jo yrityksen strategiaprosessiin. Yrityksissä, joissa strateginen johtaminen on

huonommalla tasolla eikä siihen ole kiinnitetty huomiota, tulee strategian muutostilanteissa vastaan enemmän ongelmia. (Kamensky 2014, 131.) Strategian muutos kehitetään ylempällä tasolla, mutta muutosta johtaa yleensä esihenkilö, joka on saanut muutostiedon yrityksen ylempältä johdolta. Strategiamuutoksen viestintä henkilöstölle on monesti heikkoa, jolloin henkilöstöä on haastavampi saada mukaan toteuttamaan muutosta. Yksi ratkaiseva tekijä muutoksen onnistumisessa on siis viestinnän laatu sekä määrä. (Juuti & Virtanen 2009, 148, 151.) Strategian muuttuessa esihenkilön tulee myös muuttaa toimintatapoja strategian mukaisiksi. Liian usein sekä dramaattisesti vaihtuva strategia vaikeuttaa esihenkilöiden työskentelyä ja jatkuvan muutoksen keskellä työnteon mielekkyys katoaa helposti. Yrityksen jokainen työntekijä tarvitsee omalle toiminnalleen selkeän sisällön ja päämäärän, jotta työn mielekkyys ja motivaatio säilyvät (Juuti & Vuorela 2015, luku ”Työhyvinvointia tukeva johtaminen”).

3.2 Henkilöstö muutostilanteessa

3.2.1 Henkilöstöön kohdistuva muutos

Henkilöstö on tärkein osa yrityksen liiketoimintaa. Ilman henkilöstöä yrityksen olisi mahdotonta tavoitella strategian mukaisia tuloksia ja muita toiminnalle asetettuja tavoitteita. Yrityksissä tapahtuu aina henkilöstömuutoksia ja -vaihtuvuutta. Jossain määrin vaihtuvuus on yrityksen toiminnalle hyväksi, esimerkiksi yrityksen uudistamisen kannalta. Liiallinen vaihtuvuus voi kuitenkin vaikuttaa yrityksen liiketoimintaan negatiivisesti, mutta rajaa liialliselle vaihtuvuudelle on vaikea määrittellä. Henkilöstön vaihtuvuus aiheuttaa aina yritykselle kustannuksia, vaikka vaihtuvuus olisi pientä. Lähtevä henkilö vie aina yritykseltä tietoa ja osaamista, jota ei voi mitata rahassa, ja uuden työntekijän palkkaaminen ja perehdyttäminen vie yritykseltä aikaa, resursseja sekä rahaa. (Kaijala & Tolvanen 2020, 184–185.)

Henkilöstömuutosten avulla voidaan saada aikaan uusia näkökulmia sekä ideoita ja organisaation yleinen muutosvalmius voi parantua. Positiiviset henkilöstömuutokset myös vähentävät työntekijöiden urakehityksen paikoilleen jäämistä ja parantavat organisaation muutosdynamiikkaa. Monesti myös työntekijöiden luontainen muutosvastarinta vähenee, kun heille alkaa syntyä myönteisiä muutoskokemuksia esimerkiksi kollegan tai esihenkilön vaihtuessa. (Kamensky 2014, 132.)

Henkilöstömuutokset voivat aiheuttaa myös negatiivisia ajatuksia työntekijöiden keskuudessa. Yksi negatiivisesti ajateltu asia on muutosvastarinta. Muutosvastarinnan syyt ovat yleensä inhimillisiä, esimerkiksi henkilöstön tietämättömyys ja ymmärtämättömyys tulevasta muutoksesta. Muutos voi tuntua henkilöstölle kaukaiselta asialta ja sen viestinnässä voidaan käyttää sanoja, jotka ovat henkilöstölle vieraita. Henkilöstön pelko myös tulevasta ja uusista asioista, joita heidän täytyy jatkossa osata, voi lisätä muutosvastarintaa. (Pirinen 2023, 169, 170.) Yhteistoimintaneuvottelut ovat toinen suuri negatiivisia tunteita herättävä muutos. Yhteistoimintaneuvottelut ovat pakollinen osa strategian muutoksen toteuttamista, kun toimintoja joudutaan sopeuttamaan uuden strategian mukaisiksi. Yhteistoimintaneuvottelut mielletään yleensä negatiiviseksi tapahtumaksi ja monilla on mielikuva, että niillä on vain tavoitteena vähentää henkilöstöä. Tavoitteena neuvotteluilla on kuitenkin edistää yrityksen ja henkilöstön keskinäistä vuorovaikutusta. Tarpeeksi ajoissa aloitettu muutoksen valmistelu ja henkilöstön osaamisen kehittämiseen panostaminen vähentävät yhteistoimintaneuvotteluiden aiheuttamia irtisanomisia. Aina se ei kuitenkaan ole mahdollista, sillä muutostilanteessa kaikkea henkilöstön osaamista ei enää tarvita, vaan osaamista tarvitaan uusille osa-alueille. (Kaijala & Tolvanen 2020, 188, 192.)

3.2.2 Henkilöstön työhyvinvointi muutostilanteessa

Esihenkilön tulee olla kaikkien muiden taitojen lisäksi myös hyvä ihmisjohtaja. Taitavalla ihmisjohtajalla on alaisiinsa hyvä ja aito vuorovaikutussuhde, joka toimii edellytyksenä myös sille, että hänen ohjeistustansa ja toimintaansa halutaan seurata. Työhyvinvointi ja yrityksen sisäiset vuorovaikutustaidot ovat sidoksissa toisiinsa, ja ne korostuvat muutostilanteessa. Muutostilanteessa henkilöstö haluaa, että heitä kohdellaan hyvin ja arvostetaan. (Pirinen 2023, 311.)

Muutosten hallinta edellyttää esihenkilöltä kykyä ennakoida tilanteita sekä huomioonottaa työntekijöiden tunteita ja kokemuksia. Esihenkilön tulee tuntea henkilöstöä ja tietää, miten työntekijät reagoivat tuleviin muutoksiin, miten he motivoituvat toteuttamaan muutosta ja miten heidät saadaan työskentelemään yhdessä muutoksen eteen (Järvinen 2011a, 143). Muutostilanteessa esihenkilön tulee olla hyvä kuuntelija työntekijöiden suuntaan heidän mieltään painavista ja

askarruttavista kysymyksistä muutoksen suhteen (Kamensky 2014, 122). Henkilöstön tulisi muutostilanteessa kokea saavansa tilaa omille tunteilleen sekä ajatuksilleen. Kun henkilöstö kokee oman työnsä tarkoituksen muuttuvan, osa heistä saattaa väsyä, kun taas osa innostuu ja menestyy muutosten tuomien haasteiden kanssa. Henkilöstö voi olla edelleen kiinni työn aiemmissa muutoksissa ja niissä onnistumisissa, ja näin he pelkäävät muutosta tulevasta ja omasta epäonnistumisesta. Jos yrityksessä ei hahmoteta muutoksen kokonaiskuvaa, heijastuu se lyhytjänteisenä ja tempoilevana toimintana työntekijöiden suuntaan. Se saattaa ilmetä keskeneräisyyksinä muutoksiin vaikuttavissa asioissa henkilöstön suuntaan, kuten esimerkiksi puutteellisessa tai epäjohtonmukaisessa muutosviestinnässä. (Suonsivu 2022, 174, 175.) Jos yrityksessä toteutetaan muutoksia nopealla tahdilla pakonomaisesti, voivat työntekijät menettää työssään hallinnan tunteen. Se voi aiheuttaa kielteistä suhtautumista työhön sekä lisätä stressin määrää ja pahimmassa tapauksessa johtaa työuupumukseen. (Juuti & Virtanen 2009, 137.)

3.3 Muutosviestintä ja henkilöstön osallistaminen muutokseen

Yritysten muutosviestinnän tulisi olla yhteisen ymmärryksen luomista. Muutosviestinnällä on myös merkittävä rooli työhyvinvoinnissa. (Juuti & Virtanen 2009, 103.) Yleisesti ottaen yhteisellä ymmärryksellä on myös kaikille osapuolille yhteinen todellisuus ja tulevaisuus. Muutosviestinnän tavoitteena tulisi olla myös vuoropuhelun aikaansaaminen eikä ainoastaan tiedon jakaminen yhdensuuntaisesti. Kun jokainen pääsee puhumaan muutoksen tavoitteista tarpeeksi, ne alkavat selkiintyä jokaiselle muutosta toteuttavalle henkilölle. Toimivinta muutosviestintää olisi se, että viesti kulkisi molempiin suuntiin – ylhäältä alas sekä alhaalta ylös, mutta myös sivuttain. Pelkkä muutosviestintä hierarkkisesti ylhäältä alas ei ole riittävää sujuvassa muutoksessa, sillä ylimmälle johdolle asiat näkyvät todella erilaisina kuin työntekijälle. Ylimmän johdon tulisi siis saada henkilöstönkin näkemykset kuultaviksi, jossa keskijohdolla on tärkeä tehtävä: tuoda viestiä ja näkemystä alhaalta ylös sekä ylhäältä alas. (Pirinen 2023, 240–241, 252.)

Muutosviestinnässä esihenkilöasemassa olevalla henkilöllä on merkittävä rooli muutosviestinnän toteuttajana (Juuti & Virtanen 2009, 105). Edellä mainittiin jo muutosviestinnän tavoite, johon esihenkilön tulee pyrkiä omalla toiminnallaan.

Näiden jo mainittujen asioiden lisäksi esihenkilöllä on myös muita tehtäviä muutosviestinnässä. Muutosprosessin aikana tulee paljon informaatiota ja siinä on voitu käyttää liiketoiminnan termejä, joita työntekijät eivät ymmärrä. Esihenkilön tulee suodattaa tietoa työntekijöille, jotta työntekijät saavat heille tarpeellisen tiedon kaiken informaation keskeltä. Esihenkilön omalla toiminnalla on myös vaikutus muutosviestintään. Jos esihenkilö on itse motivoitunut muutokseen ja viestii sen omalla toiminnallaan ja käyttäytymisellään, otetaan muutos yleensä paremmin vastaan työntekijöiden suunnalta. (Pirinen 2023, 239, 240.)

Kielellä on suuri merkitys muutosviestinnässä. Sen tulisi olla mahdollisimman yksinkertaista ja helposti ymmärrettävää. Kielellistä muutosviestintää on myös esihenkilön ei-kielellinen viestintä, esimerkiksi eleet ja ilmeet. Kun kielellinen ja ei-kielellinen viestintä ovat esihenkilöllä ristiriidassa, työntekijä uskoo ensisijaisesti ei-kielelliseen viestintään. Esihenkilö ei saa muutosviestinnässään toimia muutoksen kriittisenä kyseenalaistajana, vaikka muutokset eivät olisikaan omaan mieleen (Pirinen 2023, 241, 254).

Pahinta, mitä esihenkilö voi muutostilanteessa tehdä, on olla viestimättä ja pantata tietoa. Esihenkilöllä itselläänkään ei ole aina saatavilla tarvittavaa tietoa muutoksesta tai hän ei tiedä, mitä tulee tapahtumaan. Näissä tilanteissa voi avoimesti kertoa työntekijöille, ettei tiedä, mitä jatkossa tapahtuu. (Juuti & Virtanen 2009, 151.) Esihenkilö toimii työnantajan edustajana, jonka tehtävä on viedä yrityksen päätöksiä käytäntöön ja viestiä muutoksista sovitulla tavalla. Se ei suinkaan estä esihenkilöä asettumasta työntekijöiden asemaan ja yrittämästä ymmärtää tilannetta heidän näkökulmastansa. (Pirinen 2023, 254.) Esihenkilö voi tilanteessa, jossa ei tiedä mitä vastata, paljastaa omat kokemuksensa. Työntekijöitä helpottaa kuulla esihenkilöltä viesti, joka sisältää hänen omia kokemuksiaan ja kommenttejaan, kuin jäädä täysin uutispimentoon. (Juuti & Virtanen 2009, 152.)

Muutosprosesseissa eniten epävarmuutta henkilöstölle tuo vaikuttamismahdollisuuksien puuttuminen. Kun henkilöstö otetaan mukaan muutosprosessiin ja he pääsevät vaikuttamaan muutokseen, he kokevat myös muutoksen lopputuloksen merkittäväksi. Suuri merkitys on myös sillä, että heidän näkemyksiään kuunnellaan ja heillä on mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä. Tällainen osallistaminen lisää henkilöstön motivaatiota muuttaa itseään ja omia toimintatapojaan

muutostilanteessa ja lisää muutoksen lopputuloksien merkitystä ja arvostusta henkilöstön keskuudessa. (Pirinen 2023, 119, 120.) Henkilöstön osallistamisella on yhteys myös työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen, jonka seurauksena sillä voi parhaimmassa tapauksessa olla voimaannuttavia vaikutuksia henkilöstölle. Osallistaminen antaa henkilöstölle lisää valtuuksia ja valtaa, ja siitä syntynyt tunne muutoksen toteutukseen osallistumisesta voi olla merkittävää, vaikka prosesseista syntyvä lopputulos ei olisikaan edellistä parempi. (Kamensky 2014, 134.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Tutkimusmenetelmät

4.1.1 Kehittämispainotteinen laadullinen tutkimus

Tutkimukselliseen kehittämistyöhön kuuluu käytännön ongelmien ratkaisua sekä uusien ideoiden, käytäntöjen, tuotteiden tai palveluiden tuottamista ja toteuttamista tutkittuun tietoon perustuen. Opinnäytetyössäni on tarkoitus kehittää ratkaisuja ongelmiin, joita työpaikalla X ilmenee. Tutkimuksellisen kehittämistyön päämäärä on saada aikaan käytännön parannuksia tai uusia ratkaisuja (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 19), jotka ovat myös opinnäytetyön tavoitteet. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä teoria on tärkeä väline kehittämiskohteen ja ratkaisujen taustojen ymmärtämisessä (Ojasalo ym. 2015, 30).

Laadullinen tutkimus on tulkintaan perustuva tutkimustapa (Vilka 2021a, luku Laadullinen tutkimus). Opinnäytetyössä tulkitaan haastateltavilta saatuja vastauksia teorian tietoon ja omaan työkokemuksen kautta syntyneeseen ymmärrykseen perustuen. Laadullisen tutkimuksen erityispiirre on, että tavoitteena ei ole totuuden löytyminen tutkittavasta asiasta. (Vilka 2021b, luku Menetelmän erityispiirteet). Laadulliselle eli kvalitatiiviselle tutkimukselle keskeistä on osallistuvuus (Vilka 2021a, luku "Laadullinen tutkimus"), joka on myös osa omaa tutkimustyötäni haastatteluiden kautta. Opinnäytetyössä tutkimus tehdään kehittämiseen ja tutkimukseen osallistuvien ihmisten näkökulmasta (Vilka 2021a, luku "Laadullinen tutkimus"). Laadullisessa tutkimuksessa on vapautta (Eskola & Saloranta 1998, luku 1), joka antaa minulle tutkijana mahdollisuuden joustavaan tutkimuksen suunnitteluun sekä toteutukseen.

4.1.2 Haastattelut

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineistoa voi kerätä esimerkiksi haastatteluilla. Ihmisten tuottama materiaali kertoo kokemuksista, jota ihmisille on elämässään tapahtunut. (Vilka 2021b, luku "Tutkimushaastattelun muodot".) Tämän

vuoksi olen valinnut kerätä heidän kokemuksiaan puheen muodossa haastatteluina. Haastateltavina ovat kohdeyrityksessä toimivat esihenkilöt. Heitä on tutkimusajankohtana viisi. Haastattelut tulen suorittamaan sähköpostihaastatteluina, sillä haastateltavat asuvat eri kaupungeissa ja aikataulut ovat tiukat. Sähköpostihaastattelun avulla mahdollistetaan se, että jokainen haastateltava pystyy osallistumaan haastatteluun oman aikataulun mukaan. Sähköpostihaastattelulla saadaan myös suoraan haastattelu dokumentoitua. Näin saan myös aineiston keuruusta joustavan ja tilanteen vaatiessa voin käydä myös keskustelua haastateltavien kanssa, jolloin haastateltavat voivat myös puhua omista ajatuksistaan ja tunteistaan vapaammin. (Ks. Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.1.) Teoreettisella argumentaatiolla tuen haastatteluiden tuloksia, jotta haastatteluiden tulokset tulevat ymmärretyiksi.

Haastattelut suoritetaan teemahaastatteluina, sillä haastattelukysymysten teemat on valittu etukäteen, joiden pohjalta haastattelu rakennetaan. Kysymykset rakennetaan niin, että niihin tulee vastata vähintään yhdellä virkkeellä, mutta kuitenkin niin että vastaajalla on tarve vastata pitemmin. Vastauksien tulisi olla niin laajoja, ettei niihin tarvita jatkokysymyksiä. Teemahaastatteluiden toteutukset voivat vaihdella avoimesta haastattelusta strukturoidusti etenevään haastatteluun. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.1.1.) Tässä tutkimuksessa hyödynnetään puolistrukturoidusti etenevää haastattelua, sillä avoimella haastattelulla ei välttämättä saavuteta tutkimusta hyödyttävää lopputulosta. Puolistrukturoidulla haastattelulla on mahdollista saada tähän tutkimukseen suurin mahdollinen tutkimusaineisto, jos haastateltavat kokevat, että he voivat vastata kysymyksiin avoimesti ja rehellisesti. Tutkimusongelman ratkaisun kannalta haastattelumenetelmän valitseminen työhöni on merkittävä.

4.2 Eettiset lähtökohdat ja luotettavuus

Haastattelu suoritetaan alusta alkaen niin, että aineisto sisältää mahdollisimman vähän henkilötietoja (Arja Kuula-Luumi, 2021). En siis kerää haastateltavilta sellaisia tietoja, joilla heidät voidaan tunnistaa. Haastatteluaineiston läpikäynnin ja analysoinnin jälkeen haastattelut poistetaan, sillä ne eivät sen jälkeen ole tarpeellisia tutkimuksen toteuttamiseksi. (Kohonen, I., Kuula, A. & Spoo, S. K. 2019,

12.) Tällä toiminnalla henkilötiedotkin poistetaan. Haastattelut suoritetaan työ-sähköpostin kautta, jolloin viestit pysyvät yrityksen verkon sisällä. Haastatteluista ei myöskään tule ilmi vastaajien tietoja, esimerkiksi työtehtävää tai sukupuolta, eli vastaukset tutkimuksessa ovat anonyymeja. Tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden tietoja ei yleensä ole tarkoituksenmukaista julkaista niin, että tutkimuksessa mukana olleet henkilöt voisi tunnistaa. (Kohonen I. ym. 2019, 13). Suunnittelussa otetaan kuitenkin asianmukaisesti huomioon tutkimusaineiston käsittelyyn liittyvät riskit tutkittavien ja muiden henkilöiden kannalta (Kohonen I. ym. 2019, 11).

Haastatteluiden luotettavuuteen vaikuttaa erityisesti se, miten haastateltavat ymmärtävät kysymykset. Kysymykset tulee tehdä haastatteluun niin, että niissä on mahdollisimman vähän väärinymmärryksen mahdollisuutta. Tulos vääristyy, jos haastateltavat eivät ajattele samalla tavalla kuin tutkija on oletanut (Vilkkä 2021b, luku "Pätevyys"). Haastatteluiden kysymyksiä tehdessä tulee minimoida kysymysten monitulkintaisuus. Tutkimustuloksen tulee olla sellainen, että jos tutkimus toistetaan, on tulos edelleen sama. Luotettavuutta voi kuitenkin heikentää esimerkiksi se, että haastateltava muistaa vastatessaan jonkin asian väärin (Vilkkä 2021b, luku "Luotettavuus".) Tutkimus suoritetaan avoimena haastatteluna, mutta annetaan kuitenkin strukturoidun haastattelun mukaan suunta haastattelulle. Tyyli antaa vastaajille vapaamman tyylin vastata, mutta määrätty suunta kuitenkin lisää luotettavuutta haastattelulle.

5 TUTKIMUSTULOKSET MUUTOSTILANTEIDEN JOHTAMISESTA ESIHENKILÖILLE

Tutkimushaastattelu (liite 1) toteutettiin suunnitellun mukaisesti sähköpostihaastatteluna. Haastattelut rakennettiin seitsemän eri teeman ympärille. Teemat haastattelussa olivat esihenkilötyö muutostilanteessa, johtaminen erilaisissa muutostilanteissa, esihenkilön itsensä johtaminen, strategian merkitys, esihenkilön työhyvinvointi, henkilöstö muutostilanteessa sekä muutosviestintä ja osallistaminen. Jokaisessa kohdassa oli 4–5 tarkentavaa kysymystä. Näiden pohjalta saatiin vastaukset haastattelun eri teemoille. Haastattelut toteutettiin 27.3–3.4.2024. Haastattelun saatekirjeessä annettiin vastaajille lisäksi mahdollisuus vastata haastatteluun Teams-haastattelun kautta. Tämä vaihtoehto lisättiin ajatellen, että jos haastateltavat kokevat vastaamisen tällä tavoin helpommaksi kuin kirjoittamalla. Haastateltavia työntekijöitä oli viisi, joista kolme vastasi haastatteluun. Kaksi heistä hyödynsi mahdollisuutta vastata haastatteluun Teams-haastattelun avulla. Näissä haastatteluissa pystyin haastattelijana ohjaamaan kysymyksiä sellaiseen suuntaan, esimerkiksi pienillä lisäkysymyksillä, että saan haastateltavilta oikeanlaisia vastauksia. Haastattelijana pystyin myös varmistamaan, että haastateltavat ymmärsivät kysymykset oikein. Tämä tuli ilmi yhdessä sähköpostilla saadussa haastattelussa, että kaikkia kysymyksiä ei ollut ymmärretty niin kuin haastattelijana olin ne tarkoittanut.

5.1 Esihenkilötyö muutostilanteissa

Haastattelussa kysyttiin kysymyksiä yleisesti esihenkilötyöstä muutostilanteessa. Kysymyksillä oli tarkoitus selvittää, millaiseksi haastateltavat esihenkilöt kokivat yleisesti oman esihenkilötyönsä muutostilanteissa. Haastattelu sisälsi myös kysymyksiä esihenkilön itsensä johtamisesta. Näiden kysymyksien tarkoituksena oli selvittää, miten esihenkilö käsittää itsensä johtamisen ja millaiseksi hän on sen kokenut yleisesti sekä muutostilanteissa. Tähän teemaan liittyen haastattelussa oli myös kysymyksiä muutosviestinnästä ja henkilöstön osallistamisesta muutokseen. Aiheen tarkoitus oli selvittää, miten esihenkilöt ovat hoitaneet muutosviestinnän henkilöstölle ja millaiseksi he ovat sen kokeneet sekä miten henkilöstö on osallistunut muutoksen toteutukseen. Näiden kysymysten pohjalta rakentui

teema, jossa selvitettiin, millaiseksi haastateltavat kokivat esihenkilötyön kokonaisuutena muutostilanteissa, sisältäen esihenkilötyön, itsensä johtamisen sekä viestinnän.

Jokainen haastateltava koki esihenkilötyön muutostilanteissa sekä helpoksi että haastavaksi. Tähän kokemukseen vaikutti se, kuinka laaja ja haastava johdettava muutos on ollut ja millaiseksi itse on muutoksen kokenut. Muutoksen ollessa laajempi haastavaksi koettiin esimerkiksi ajankäytön hallinta ja se, miten ylempi johto oli suunnitellut muutokseen käytettävät resurssit. Haastateltavilla oli ollut tilanteita, joissa laajemman muutoksen lisäksi oli yhtä aikaa ollut myös muita pienempiä muutoksia. Tämä koettiin haastavaksi, sillä monien muutosten johtamisen yhtäaikaisten ajankäytön hallinta oli melkein mahdotonta. Se on johtanut siihen, että esihenkilöt ovat kokeneet työn kuormittavana ja se on vaikuttanut negatiivisesti omaan työhyvinvointiin sekä työn motivaatioon. Yksi jokaisella haastateltavalla esiin noussut haastavaksi koettu asia oli viestintä henkilöstölle tilanteessa, jossa esihenkilö ei itsekään ole ollut selvillä muutoksen perimmäisistä syistä eikä ole sisäistänyt muutoksen tavoitteita. Tällainen tilanne oli jokaisella syntynyt siitä, kun heille ei oltu ylemmän johdon puolesta selkeästi avattu ja viestitty strategiaa ennen muutoksen toteutusta. He kokivat tällaisessa tilanteessa viestinnän haastavaksi, sillä heille ei ole ollut viestintää varten selkeitä perusteita eikä faktoja mihin vedota muutoksen syistä. Heidän mielestään viestintä henkilöstölle olisi helpompaa, jos strategia olisi tiedossa ja sitä voisi hyödyntää ja jalkauttaa myös henkilöstölle.

Esihenkilötyön muutostilanteissa haastateltavat kokivat helpoksi silloin, kun muutos oli heille itselleen selkeä ja muutokselle oli myös selkeät perusteet. Tällaisia tilanteita olivat esimerkiksi sellaiset, joissa strategia on ollut heillä tiedossa, ja he ovat pystyneet peilaamaan muutoksen tuomia hyötyjä strategian tavoitteisiin. Tällaisessa tilanteessa he kokivat myös viestinnän helpoksi, sillä heillä oli selkeät perusteet myös henkilöstölle muutoksen syihin, jolloin se toi myös heille lisävarmuutta ja innostusta muutoksen johtamiseen. Tällaisissa tilanteissa myös yrityksen X ilmapiiri on muuttunut avoimemmaksi ja keskusteleavammaksi, kun esihenkilö on voinut puhua henkilöstön kanssa avoimesti heille heränneistä kysymyk-

sistä liittyen muutokseen. Muutoksen johtamisen helpottavaksi asiaksi haastateltavat kokivat myös sen, että ylempi johto oli suunnitellut muutoksen aikataulun ja siihen käytettävät resurssit, jolloin esihenkilön oma ajankäytön hallinta oli myös helpompaa. Haastatteluissa nousi esille myös se, että hetkellisesti pidentyneet työpäivät ja muutoksen tuoma stressi lisäsi omaa jaksamista, mutta vain tiettyyn pisteeseen asti.

5.2 Erilaisten muutostilanteiden johtaminen

Haastattelussa kysyttiin haastateltavilta kysymyksiä erilaisten muutostilanteiden johtamisesta. Näiden kysymyksien tarkoituksena oli selvittää, millaisia erilaisia muutostilanteita esihenkilöt ovat johtaneet ja millaiseksi he ovat kokeneet erilaisten muutosten johtamisen. Haastattelun toisessa kohdassa nostettiin myös esille kysymys siitä, millaiseksi esihenkilöt ovat kokeneet muutoksen johtamisen, jos heillä on päivittäin operatiivisella puolella ”tulipalojen sammuttelua”.

Jokainen haastateltava oli johtanut erilaisia muutostilanteita, joista päälimmäisiksi nousi henkilöstöön vaikuttavat muutokset sekä toimintaprosessien muutokset. Näitä muutostilanteita oli johtanut jokainen haastateltava. Yksi haastateltavista oli myös johtanut selkeää strategian muutosta. Haastateltava, joka oli johtanut kaikkia kolmea muutosta, kertoi että muutokset ovat aina erilaisia johdettavia, vaikka muutos liittyisikin samaan asiaan kuin aiempi muutos. Muutoksen johtamiseen vaikuttaa se, millainen tilanne yrityksessä on ja miten aiempi muutos on hoidettu.

Haastateltavat kokivat helpoimmaksi muutostilanteeksi toimintaprosessien muutoksen, koska heidän kokemuksensa perusteella nämä muutokset ovat helpompia perustella henkilöstölle sekä helppoja asioita muuttaa. Haastatteluissa nousi esille, että jokainen heistä on myös kokenut muutosvastarintaa henkilöstöltä, jos henkilöt ovat esimerkiksi olleet yrityksessä kauan töissä tai jos he ovat kokeneet samantyyllisen muutoksen aiemmin eivätkä ole todenneet sitä toimivaksi. Näissä tilanteissa se, että itsellä on selkeät perustelut ja vastaukset muutoksen syille, on helpottanut keskustelua henkilöstön kanssa sekä vähentänyt muutosvastarintaa. He kertoivat myös, että toimintaprosessien muutoksia on heidän kokemuksensa mukaan helpoin johtaa, vaikka niitä olisi monta yhtä aikaa meneillään. Tässä

haastateltavat myös kertoivat, että siihen vaikuttaa paljon heidän oma työkokemuksensa ja tietonsa toimintaprosessien toiminnasta eli niin sanottu hiljainen tieto alalla, jota ei voi oppia muualta kuin itse työn teosta.

Vaikeimmaksi muutostilanteeksi haastateltavat kertoivat henkilöstöön vaikuttavien muutoksien johtamisen. Tämän he kokivat haastavimpana siksi, että monesti henkilöstöön vaikuttavat muutokset koskettavat henkilöstöä sekä myös esihenkilöä henkilökohtaisesti. Jos kyse on esimerkiksi lomautuksista tai irtisanomisista, vaikuttaa se työntekijän koko perheen talouteen, jolloin se on myös esihenkilölle raskaampaa. Haastateltavat myös kertoivat, että tällaisissa tilanteissa he ovat myös esimerkiksi joutuneet irtisanomaan osaavaa henkilökuntaa, mikä on myös lisännyt heidän omaa työtaakkaa. He mainitsivat kuitenkin, etteivät he eivät anna vaikeiden asioiden näkyä selvästi henkilöstölle, vaikka se vaikuttaa esihenkilöiden omaan jaksamiseen ja mielialaan jonkin verran. He myös kertoivat, että yleensä henkilöstömuutoksille on järkevät ja selkeät taloudelliset perusteet, ja näille muutoksille on helpoin lopulta esittää perusteita henkilöstölle sekä itselle. Vastaanotto henkilöstön suunnalta tällaisiin muutoksiin ei kuitenkaan koskaan ole positiivista.

5.3 Esihenkilön tuen saaminen ylemmältä johdolta muutostilanteissa

Haastattelu sisälsi myös kysymyksiä esihenkilön työhyvinvoinnista muutostilanteissa. Näiden kysymysten tarkoituksena oli selvittää, millaiseksi haastateltavat ovat kokeneet oman työhyvinvointinsa muutostilanteissa ja miten työtehtävien määrän kasvaminen on siihen vaikuttanut. Haastattelun viides kohta sisälsi myös kysymyksiä siitä, ovatko esihenkilöt saaneet omasta mielestään tukea ylemmältä johdolta muutostilanteiden johtamiseen ja jos ovat, millaista tuki on ollut ja miten se on vaikuttanut esihenkilön omaan työhyvinvointiin.

Kaikkien haastateltavien vastauksista nousi esille, että heidän mielestään aina, mutta erityisesti muutostilanteissa, ylemmältä johdolta saadulta tuella on todella suuri merkitys. He kokivat muutoksen johtamisen helpommaksi, kun ylempi johto tuki esihenkilön työskentelyä muutostilanteessa. Esimerkkinä tälle oli se, että muutoksen herättämistä ajatuksista ja haasteista voisi keskustella jonkun

kanssa. Haastateltavat kaikki olivat kokeneet tilanteita, joissa he eivät olleet voineet keskustella tällaisista asioista oman esihenkilön kanssa, vaan tilanteista oli keskusteltu keskenään kollegoiden kanssa. He olivat kokeneet välillä jääneensä yksin muutoksen, sen herättämien kysymyksiensä ja haasteiden kanssa. Joissain muutostilanteissa heille oli myös ollut epäselvää muutoksen syyt ja niiden tavoitteet, eivätkä he olleet saaneet vastauksia ylemmältä johdolta kysymyksiinsä tai pystyneet keskustelemaan muutoksen tuomista haasteista omassa työssään. Tilanteissa, joissa haastateltavat kokivat tuen puuttumisen omalta esihenkilöltään ja ylemmältä johdolta, he kokivat myös työnsä kuormittavammaksi. Heistä kaikki olivat huomanneet, että tuen ja ymmärryksen puuttuminen muutostilanteen johtamisessa aiheutti sen, ettei ylempi johto ymmärtänyt laajemman muutoksen tuomaa ajankäyttöhaastetta, vaan töitä tuli suorittaa samaa tahtia kuin ennen muutosta.

Haastateltavista kaksi oli aiemmissa työpaikoissaan kuitenkin kokenut, että he olivat saaneet ylemmältä johdolta tukea sen verran kuin he sitä itse olivat tarvinnut esihenkilötyössään. He mainitsivat, että tuen saaminen oli vaikuttanut positiivisesti omaan jaksamiseen yleisesti sekä myös muutostilanteiden johtamisessa. He olivat pystyneet keskustelemaan ylempään johdon kanssa muutoksista jo ennen kuin muutoksista oli viestitty henkilöstölle, jolloin he olivat vielä voineet vaikuttaa muutoksen toteutukseen ja esimerkiksi esittämään omia ideoitaan muutoksen toteutukseen. Esihenkilöt monesti kuulevat parhaimmat kehitys- ja muutostuotokset itse työntekijöiltä heidän päivittäin huomaamistaan asioista, jolloin esihenkilö pystyy puhumaan henkilöstön puolesta. Tällaisia ideoita oli esimerkiksi olleet muutoksen aikataulut ja toteutus, mahdolliset sen tuomat haasteet sekä se, miten muutos myydään henkilöstölle. Muutoksen toteutuksen jälkeen keskusteluyhteys oli säilynyt ylempään johdon kanssa, ja he olivat pystyneet vuorovaihteisesti keskustelemaan muutoksen toteutuksen sujuvuudesta sekä sen tuomista haasteista. Tällainen toiminta oli heidän mielestään lisännyt työilmapiiriin avoimuutta ja he kokivat, että jokainen yrityksen työntekijä voi vaikuttaa muutoksen toteutukseen, eikä muutoksia vain kerrota henkilöstölle ja pyydetä toteuttamaan ylempään johdon toimesta.

6 POHDINTA

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten yrityksessä X voisi vahvistaa muutosten johtamista esihenkilötyössä. Teoriaosuudessa olen kirjoittanut esihenkilötyöstä sekä muutosjohtamisesta, jonka pohjalta olen rakentanut tutkimushaastattelun. Haastatteluja varten lähestyttiin viittä esihenkilöä, joista kolme vastasi haastatteluun. Tutkimustulosten luotettavuuteen vaikuttaa se, ettei kaikki viisi haastateltavaa vastanneet haastatteluun, vaan vastausaste oli 60 %. Luotettavuutta parantaa kuitenkin se, että osa haastatteluista toteutettiin Teams-haastatteluina, jolloin pystyin tarkentamaan kysymästä haastateltavalle jos hän oli ymmärtänyt kysymyksen toisin kuin se oli tarkoitettu. Pohdinta-luvussa käyn ensin läpi haastattelun kautta saatujen vastauksien ja teorian perusteella kehitysehdotuksia sekä johtopäätöksiä. Tämän jälkeen pohdin opinnäytetyön tekemistä sekä oman osaamisen kehittymistä opinnäytetyötä tehdessä.

6.1 Tutkimuksen kehitysehdotukset

Tutkimukseni tavoitteena oli esittää kehitysideoita sille, miten yritys X voisi vahvistaa muutosten johtamista esihenkilötyössä. Tutkimuksessa nousi esille muutamia kehitettäviä asioita, joista kaikki haastateltavat esihenkilöt mainitsivat. Näitä olivat ainakin strategian puuttuminen tai sen huono jalkauttaminen, josta seuraa suoraan muutosten selkeiden tavoitteiden ja päämäärien puuttuminen, muutosten parempi suunnittelu sekä aikataulutus ja ylemmän johdon tuen saaminen muutostilanteissa.

Ensimmäisenä kehitysideana haastatteluissa nousee esille se, että yrityksen X strategia tulisi olla selkeästi esillä kaikille yrityksen työntekijöille, mutta erityisesti esihenkilöille. Se tulee myös esittää selkeästi jokaiselle sellaisella tavalla, joka on kaikkien ymmärrettävissä. Strategian merkitys korostuu muutostilanteissa, sillä yleensä muutoksen syyt löytyvät yrityksen strategiasta. Jos yritykseltä X puuttuu strategia, tai sitä ei ole kerrottu, tulee vastaan tilanne, jossa henkilöstöllä ei ole yhteistä päämäärää ja tavoitetta, vaan he ovat joukko yksilöitä, jotka puuhailevat omia juttujaan tietämättä päämääräänsä (Juuti & Luoma 2022, 22). Esihenkilön ollessa tietoinen yrityksen X strategiasta, on hänen mahdollista onnistua muutoksen johtamisessa paremmin, kun muutoksiin vaikuttavat syyt löytyvät olemassa

olevan strategian tavoitteista. Myös henkilöstö on vastaanottavaisempi tilanteissa, jossa yritys on tuonut strategian selvästi esille ja tavoitteet ovat heillekin selviä. Myös muutostilanteet, joissa esihenkilöt otetaan mukaan muutoksen suunnitteluun heidän tietäessään strategian sisällön, on muutoksella suurempi onnistumismahdollisuus kuin tilanteissa, joissa ainoastaan ylemmällä johdolla on päätösvalta muutoksen suunnitteluun. Jos muutos on aivan päinvastainen kuin mitä esihenkilö itse tekisi, on esihenkilön kynnys sopeutua muutoksen suurempi ja pahimmassa tapauksessa edessä on arvostiriita (Pirinen 2023, 282). Yrityksen X tulee siis tuoda strategia tietoon koko henkilöstölle niin, että jokainen ymmärtää mihin toiminnoilla tähdätään. Muutostilanteissa heillä on myös helpompi ymmärtää muutokseen johtaneet syyt sekä muutoksen tavoitteet.

Toisena kehitysideana haastatteluiden perusteella nousee esille se, että muutosten suunnittelussa ja aikataulutuksessa tulee olla selkeästi enemmän suunnitelmallisuutta. Haastatteluiden perusteella tällä hetkellä muutoksia tehdään nopealla aikataululla, ilman pidempiaikaisia suunnitelmia. Ylemmällä johdolla saattaa olla jokin pidemmän tähtäimen suunnitelma, mutta esihenkilöitä ei ole tähän mennessä tiedotettu suunnitelman olemassaolosta. Haastatteluiden perusteella yrityksessä on myös meneillään monta muutosta yhtä aikaa, jolloin esihenkilö joutuu keskittymään kaikkiin muutoksiin osittain. Tällöin hän ei pysty keskittämään kaikkea huomiotaan esimerkiksi yhteen tai kahteen muutokseen kerrallaan. Pahimmassa tapauksessa monen muutoksen yhtäaikainen johtaminen johtaa siihen, että esihenkilö lopulta uupuu työkuormaan eikä pysty enää aikatauluttamaan omaan työntekoaan. (Pirinen 2023, 299). Paremmalla muutosten aikataulutuksella ja suunnitelmallisuudella, sekä niiden selkeällä tiedottamisella, yritys saisi esihenkilön työpanoksesta kaiken mahdollisen potentiaalin irti ja näin ollen pystyisi myös välttämään esihenkilön uupumista.

Kolmantena kehitysideana haastatteluiden perusteella nousee esiin se, että ylemmän johdon tulisi enemmän tunnistaa sitä, kuinka paljon esihenkilöt tarvitsevat heidän tukeaan muutosten johtamisessa. Ylemmän johdon tuen antaminen ei tarkoita päivittäisissä asioissa yhdessä toimimista, vaan sitä että esihenkilö pääsee käymään ajatuksiaan läpi esihenkilön kanssa mieltä painavista asioista, joka vaikuttaa positiivisesti työhyvinvointiin ja sitä kautta muutoksen johtamiseen. Jokaisen esihenkilönä toimivan tulisi pystyä tukeutumaan omaan esihenkilöön ja

sitä kautta luottamaan siihen, että heidän välillään vallitsee avoin ilmapiiri. Oman esihenkilön toiminnalla ja sanomisilla voi olla merkittävä rooli työntekijän toiminnan ja työhyvinvoinnin kannalta. (Pirinen 2023, 296). Tuen saaminen on myös sitä, että ylempi johto tiedottaa ajallaan muutoksista ja niiden syistä, jolloin esihenkilön työ helpottuu henkilöstön suuntaan. Hän pystyy viestimään avoimesti tulevista, eikä viestintä ole epäselvää tai epäjohtonmukaista. Tämän seurauksena luottamus eri työntekijätasojen välillä myös paranee, kun he voivat luottaa heidän saamiinsa tietoihin. Ylempi johto pystyy tukemaan esihenkilöä hänen työssään monilla keinoilla, jotka eivät myöskään vaadi heiltä suuria muutoksia toimintoihinsa. Helppoina esimerkkeinä on muutostilanteissa kahdenkeskiset keskustelut esihenkilön kanssa, joissa hänelle selkeästi avataan strategiaa ja sitä, miten muutosten toteutuksella on vaikutus strategian tavoitteiden saavuttamiseksi.

6.2 Opinnäytetyön ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyön tekeminen on ollut mielenkiintoista ja opettavaista. Työn idea lähti omalta työpaikalta, jossa on ollut haasteita muutosten johtamisen kanssa, sekä siinä miten niitä toteutetaan. Haastateltavat kollegat olivat innoissaan, kun kuuliivat työni aiheen ja vastasivat mielellään haastatteluihin. Haastatteluiden perusteella kollegani ovat myös samalla linjalla työn sekavuudesta, ja toivovat selvästi siihen selkeyttä, joka myös parantaisi heidän työhyvinvointiaan ja työssä jaksamista. Työni oli siis ajankohtainen yrityksen toimintaan, vaikka se onkin tehty ilman toimeksiantoa. Työ tullaan esittämään myös yrityksen johdolle, jotta he myös ymmärtäisivät esihenkilöiden kuormittuneisuuden työssään. Jatkoa ajatellen työtä voisi tutkia vielä siltä kannalta, miten isommassa konsernissa ylempi johto voisi tarkemmin paneutua jokaisen yksikön johtamisen tukemiseen. Konsernissa on monia eri liiketoimintayksiköitä, ja tällainen sekava johtamistilanne voi johtua myös siitä, ettei heillä ole tarpeeksi aikaa paneutua jokaiseen liiketoimintayksikköön erikseen.

Opinnäytetyöni valmistuu siinä aikataulussa, kun sen olin alun perin suunnitellutkin valmistuvan. Työssäni eniten aikaa meni teoriaosuuden kirjoittamiseen sekä tiedon etsimiseen. Välillä tuntui, että tietoa oli paljon ja tiedon paljoudessa oli vä-

lillä haastavaa poimia itselle se oikea tieto. Joissain tilanteissa myös koin haasteita työn teon kanssa, kun kirjoittamiseen tuli pidempiä taukoja. Ne kuitenkin helpottivat, kun taas syventyi aiheeseen ja uppoutui kirjoittamaan. Haastatteluiden tekeminen sekä vastausten analysointi oli mielestäni mielenkiintoisinta, sillä siinä tuli ilmi enemmän myös kollegoiden ajatuksia omasta työstään sekä heidän jakamisestaan. Samalla pystyi saamaan hieman myös vertaistukea ja tajusi, ettei yksin ole sitä mieltä, että yrityksen toiminta on joissain tilanteissa ollut sekavaa ja kuormittavaa. Aiheesta oli myös mielenkiintoista kirjoittaa, ja opin teorian avulla paljon lisää siitä, millaisiin asioihin esihenkilönä tilanteen mukaan voisi kiinnittää huomiota yleisesti sekä erityisesti muutostilanteissa.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: Talentum.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Havunen, R. 2022. Alaisena esimies. Helsinki: Kauppakamari.
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. 3. painos. Helsinki: Edita
- Juuti, P. 2018. Huono johtaminen. Tuhon tieltä toimivaan työyhteisöön. Helsinki: Gaudeamus.
- Juuti, P. & Luoma, M. 2022. Strateginen ajattelu ja johtaminen. Matka läpi maailmankuvien. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Otava.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Järvinen, P. 2011a. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: WSOYpro.
- Järvinen, P. 2011b. Onnistu esimiehenä. 6. painos. Helsinki. Sanoma Pro.
- Kaijala, M. & Tolvanen, R. 2020. Henkilöstö - strateginen investointi? Helsinki: Kauppakamari.
- Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. & Iivonen, K. 2009. Strategiaverkko. Helsinki. Talentum.
- Kohonen, I., Kuula, A. & Spoof, S. K. 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa: Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta.
- Kuula-Luumi, A. 2021. Laadullisen aineiston anonymisointi. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 4.2.2024 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaopetus/kvali/tutkimusetiikka/laadullisen-aineiston-anonymisointi/>.
- Leppänen, M. & Rauhala, I. 2012. Johda ihmistä: Psykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum.

Mönkkönen, K. & Roos, S. 2010. Työyhteisötaidot. 2. painos. Kuopio: Unipress.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.

Pentikäinen, Markku. 2009. Ensiaskleet esimiehenä. Helsinki: Talentum Media.

Pirinen, H. 2023. Esihenkilö muutoksen johtajana. Helsinki: Alma Talent.

Suonsivu, K. 2022. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. 4. painos. Tallinna: United Press.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Vilka, H. 2021a. Näin onnistut opinnäytetyössä: Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilka, H. 2021b. Tutki ja kehitä. 5., päivitetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelun kysymykset

Liite 1 1(4). Teemahaastattelun kysymykset

1. ESIHENKILÖTYÖ MUUTOSTILANTEESSA

Minkälaisia työtehtäviä esihenkilötyöhösi kuuluu? Kuinka paljon työtehtäväsi ovat liittyneet muutosjohtamiseen?

Millaiseksi olet kokenut yleisesti oman esihenkilötyöskentelyn yrityksessä tapahtuvassa muutostilanteessa? Mitkä asiat olet kokenut haastavina ja mitkä helpoina?

Miten olet käynyt henkilöstön kanssa muutoksen perusteellisesti läpi niin, että jokainen henkilöstöstä on ymmärtänyt muutokseen vaikuttavat syyt ja muutoksen seuraukset?

Jos et ole itse ollut muutoksen kannalla, miten olet muuttanut omaa toimintaasi niin, että olet voinut vakuuttaa henkilöstön muutoksesta? Millaiseksi olet kokenut johtamisen tällaisessa tilanteessa?

2. JOHTAMINEN ERILAISSA MUUTOSTILANTEISSA

Millaisia muutoksia olet johtanut? Esimerkiksi strategian muutokset, henkilöstöön vaikuttavat muutokset, toimintaprosessien muutokset.

Miten erilaisten muutostilanteiden johtamiset ovat eronneet toisistaan? Millaisia haasteita erilaisten muutostilanteiden johtamisessa on ollut? Mikä niissä on ollut helppoa?

Millaiseksi olet kokenut muutoksen laajemman johtamisen, jos operatiivisella puolella on päivittäin ns. tulipalojen sammuttelua? Onko muutoksen johtaminen ollut silloin mielestäsi vaikeaa?

Miten olet omalla esimerkilläsi johtanut mielestäsi muutosta? Onko oma asennoituminen vaikuttanut johtamiseen esimerkiksi negatiivisesti tai positiivisesti?

Liite 1 2(4). Teemahaastattelun kysymykset

3. ESIHENKILÖN ITSENSÄ JOHTAMINEN

Millaiseksi koet itsensä johtamisen omissa toimintatavoissa? Mitä käytännön toimintatapoja siihen sisältyy?

Oletko kokenut itsensä johtamisen muutostilanteessa vaikeampana kuin ns. normaali tilanteessa? Jos olet, mitkä asiat ovat olleet haastavimpia?

Jos olet kokenut itsesi johtamisen helppona, miten se on vaikuttanut sinuun esimerkiksi oman jaksamisen tai asioiden aikaan saamisen kannalta?

Onko ajankäytön hallinnassa ollut haasteita? Jos on ollut, niin millaisia? Jos ei ole ollut, niin millaisia toimia olet tehnyt onnistuaksesi siinä?

Jos muutos on ollut sinulle itselle selvää, onko se helpottanut muutoksen toteutusta?

4. STRATEGIAN MERKITYS MUUTOSTILANTEISSA

Millaiseksi olet kokenut yrityksen strategian merkityksen muutostilanteissa?

Koetko yrityksen strategian olevan helposti ymmärrettävä ja lähestyttävä?

Onko henkilöstönkin helppo ymmärtää strategiaa vai joutuuko strategiaa käymään henkilöstön kanssa läpi huomattavan paljon?

Millaiseksi olet kokenut tilanteen, jossa esimerkiksi strategiaa muutetaan uudelleen, vaikka aiempaa muutosta ei olla saatu toteutettua loppuun? Miten olet viestinyt tästä ymmärrettävästi henkilöstölle?

Onko ylemmän johdon strategian muutoksissa ollut tilanteita, joissa ei ole ollut yhteyttä operatiivisiin prosesseihin? Jos on ollut, niin millaisia?

Liite 1 3(4). Teemahaastattelun kysymykset

5. ESIHENKILÖN TYÖHYVINVOINTI MUUTOKSESSA

Millaiseksi olet kokenut oman työhyvinvointisi muutostilanteessa?

Jos työhyvinvoinnissa on ollut huomioitavaa, mitä se on ollut?

Onko työtehtävien määrän kasvaminen muutostilanteessa vaikuttanut työpäivien pituuksiin? Jos on, niin miten se on vaikuttanut omaan työhyvinvointiisi?

Millaista tukea olet saanut omalta esihenkilöltä tai yrityksen ylemmältä johdolta muutostilanteen johtamisessa?

Jos koet saaneesi tukea omalta esihenkilöltä tai ylemmältä johdolta, miten se on vaikuttanut omaan työhyvinvointiisi?

6. HENKILÖSTÖ MUUTOSTILANTEESSA

Millaiseksi olet kokenut oman henkilöstöjohtamisesi muutostilanteessa?

Oletko saanut henkilöstöltä palautetta omasta johtamisesta muutostilanteessa?
Jos olet, millaista palaute on ollut?

Millä keinoilla olet muutostilanteessa huolehtinut henkilöstön työhyvinvoinnista?

Oletko huomannut muutoksesta johtuvia positiivisia vaikutuksia henkilöstöön?
Jos olet, niin millaisia ne ovat olleet?

Oletko huomannut muutoksesta johtuvia negatiivisia vaikutuksia henkilöstöön?
Jos olet, niin millaisia ne ovat olleet?

7. MUUTOSVIESTINTÄ JA OSALLISTAMINEN

Oletko pitänyt henkilöstön tietoisena muutoksista ja sen tavoitteista? Miten olet omasta mielestäsi onnistunut muutoksen viestinnässä?

Onko viestintäsi ollut sanallista vai ei-sanallista? Onko oma asenteesi ja ajatukset muutoksesta heijastuneet henkilöstöön?

Liite 1 4(4). Teemahaastattelun kysymykset

Miten olet toiminut viestinnän suhteen, jos muutoksen tavoitteet eivät ole olleet sinulle itselle selviä?

Onko henkilöstö osallistunut muutoksen ideointiin? Jos on, niin millä lailla?