



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Sofia Kattelus

Esihenkilön työhyvinvointi organisaatiomuutoksen aikana

Johtamisen akateeminen yksikkö
Julkisjohtaminen
Pro gradu -tutkielma
Hallintotieteen maisteriohjelma

Vaasa 2023

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Sofia Kattelus		
Tutkielman nimi:	Esihenkilön työhyvinvointi organisaatiomuutoksen aikana		
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri		
Oppiaine:	Julkisjohtaminen		
Työn ohjaaja:	Kirsi Lehto		
Valmistumisvuosi:	2023	Sivumäärä:	71

TIIVISTELMÄ:

Esihenkilöiden rooli organisaatiomuutoksessa on suuri. Heidän tehtävänä on muun muassa viedä organisaatiomuutosta läpi, ohjata toimintaa uuteen suuntaan sekä pitää huoli alaisten työhyvinvoinnista muutoksen aikana. Esihenkilöillä on paljon vastuuta ja työmäärä on suuri. Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää miten esihenkilöt kokevat oman työhyvinvointinsa organisaatiomuutoksen aikana.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on rakennettu organisaatiomuutoksen sekä työhyvinvoinnin käsitteiden ympärille. Ensimmäisessä teoriakappaleessa keskitytään organisaatiomuutoksen käsitteeseen sekä esihenkilön tehtäviin muutoksen aikana. Toinen teoriakappale puolestaan keskittyy työhyvinvoinnin käsitteeseen sekä esihenkilön kokemaan työhyvinvointiin.

Tutkimuksen aineisto kerättiin puolistrukturoidulla teemahaastatteluilla. Haastatteluun osallistui kymmenen julkisen organisaation esihenkilöä, jotka olivat hiljattain vieneet läpi organisaatiomuutoksen omassa organisaatiossaan. Haastattelussa teemoja oli kaksi, organisaatiomuutos ja työhyvinvointi, ja kysymykset muodostettiin näitten teemojen alle.

Tutkielman keskeinen johtopäätös on, että esihenkilöiden kokema työhyvinvointi huononee organisaatiomuutoksen aikana. Huonontuneeseen työhyvinvointiin vaikuttaa muun muassa resurssien puute, huono tiedotus sekä suuri työmäärä. Esihenkilöt kokivat, että organisaatiomuutoksen vuoksi he eivät saaneet tarvittavaa tukea omilta esihenkilöiltään tai johtoryhmiltä. Moni pitikin kollegoiden antamaa vertaistukea tärkeänä oman jaksamisen kannalta. Organisaatiomuutokset kuitenkin koettiin motivoivina ja tärkeinä ja esihenkilöt kokivat myös muutoksen vaikuttaneen omiin työtehtäviin positiivisesti. Esihenkilöt kokivat perhe-elämän ja liikunnan tärkeinä keinoina irtautua töistä ja rentoutua vapaa-aikana, vaikka suuren työmäärän vuoksi nämä osa-alueet yleensä kärsivät ensimmäisinä.

AVAINSANAT: Organisaatiomuutos, työhyvinvointi, muutos, esihenkilön työhyvinvointi

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimusongelma ja tutkimuksen rakenne	8
2	Esihenkilö muutoksen johtajana organisaatiossa	10
2.1	Organisaatiomuutos julkisessa organisaatiossa	11
2.2	Yksilön kokemukset muutoksesta ja esihenkilön rooli	12
2.3	Esihenkilön tehtävät muutoksen aikana	16
3	Työhyvinvointi	21
3.1	Työhyvinvoinnin portaat	24
3.2	Esihenkilön työhyvinvointi	27
3.3	Esihenkilön työhyvinvointi muutoksen aikana	32
3.4	Esihenkilön tukipalvelut muutoksen läpiviennissä	35
3.4.1	Organisaation tuki	35
3.4.2	Työterveydenhuolto	37
4	Metodologia	38
4.1	Tutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat	38
4.2	Aineiston analyysi	40
4.3	Työn eettisyys ja luotettavuus	40
5	Analyysin tulokset	42
5.1	Muutos	42
5.2	Työhyvinvointi muutoksen aikana	45
6	Johtopäätökset	52
6.1	Työn rajoittuneisuus	55
6.2	Jatkotutkimus	55
	Lähteet	57
	Liitteet	63
	Liite 1. Haastattelukutsu	63

Liite 2. Haastattelukysymykset	64
Liite 3. Tietosuojailmoitus	65
Liite 4. Tiedote tutkimuksesta	69

KUVIOT

Kuva 1 Sitoutuminen muutoksessa (Aarnikoivu, 2008, s. 171)	14
Kuva 2 Muutosta johtavan esimiehen ympyrä (Pirinen, 2014)	17
Kuva 3 Työhyvinvoinnin viitekehys (Manka, 2006)	22
Kuva 4 Työhyvinvoinnin portaat (Rauramo 2012, s. 15)	24

1 Johdanto

Työterveyslaitos julkaisi tutkimuksen huhtikuussa 2023, jonka mukaan hyvinvointialueiden valmistelijoiden työssä jaksaminen oli ääri rajoilla. Työhyvinvointia heikensi muun muassa työn paljous, pitkät työpäivät, työpaineet sekä heikosti toimiva työyhteisö. (Laitinen ja muut, 2023.) Hyvinvointialueiden organisaatiomuutosten astuttua voimaan vuoden 2023 alussa, ammattiliitto Jyty raportoi jäseniensä kokevan edelleen kuormittuneisuutta suuren työmäärän sekä henkilöstövajeen takia. Muutoksen tuomat epäselvyydet esimerkiksi omasta esihenkilöstä heijastuvat negatiivisesti työn tekemiseen. (Loukola, 2023.)

YLE raportoi, että varsinkin pienissä ja keskisuurissa kunnissa kamppaillaan edelleen henkilöstövajeen kanssa julkisella sektorilla (Björklund, 2023) ja Työterveyslaitos puolestaan raportoi suomalaisten työhyvinvoinnin ja työkyvyn kokemusten heikentyneen entisestään (Kaltiainen & Hakanen, 2023). Etätöiden myötä tapahtunut suuri muutos työn tekemisessä on heikentänyt esimerkiksi unen laatua ja samaan aikaan uutisoidaan unen tärkeydestä työssä jaksamisen kannalta kunta-alalla (STT, 2023; Korpelainen, 2022). Suuret muutokset työelämässä sekä henkilöstöpulan aiheuttamat resurssivajeet väistämättä kuormittavat työntekijöitä ja esimerkiksi hyvinvointialueiden myötä tapahtuneet suuret organisaatiomuutokset ovat heikentäneet huomattavasti jaksamista julkisella sektorilla.

Organisaatiomuutos ja sen läpivieminen on arkea monessa yrityksessä. Muutos voi olla välttämätöntä, sitä tapahtuu organisaatioissa usein, mutta eri mittakaavoissa. Organisaatiomuutoksella halutaan yleensä parantaa yrityksen kannattavuutta tai tuotantoprosesseja, lisätä tuottavuutta, leikata kustannuksia ja parantaa tai vahvistaa yrityksen asemaa markkinoilla. Organisaatiomuutos muuttaa yrityksen rakenteita ja johtamista, työtehtävät saattavat muuttua laadullisesti ja sisällöllisesti, työtehtäviä voidaan yhdistellä, uudistaa tai poistaa tai muutoksella voidaan saada säästöjä aikaan henkilötöyövuosia vähentämällä. Myös yrityskaupat voivat johtaa organisaatiomuutokseen,

rakenteiden uudistamiseen ja henkilömäärien vaihtuvuuteen tai vahvistumiseen sekä toimintakulttuurin uudistamiseen. (Pirinen, 2014; Ponteva 2010)

Pontevan (2010) mukaan muutoksen läpivieminen on vahvasti esihenkilöiden ja johdon käsissä. Sen läpivieminen on kompleksista, siinä on monia vaiheita ja johtajalla voi tulla vastaan moniakkin haasteita, esimerkiksi muutosvastarintaa henkilöstön puolelta. Johtajan tehtävänä on kuitenkin huolehtia muutoksen läpiviennistä, vaikka organisaatiossa olisi havaittavissa muutosvastarintaa. Organisaatiomuutos vaikuttaa aina yrityksen kaikkiin työntekijöihin, oli se sitten negatiivista tai positiivista. Muutos väistämättä vaikuttaa jokaisen työntekijän omaan tekemiseen ja työhyvinvointi voi kärsiä, sitoutuminen uusiin toimintatapoihin voi olla hidasta ja yleinen epävarmuus lisääntyä.

Pirisen (2014) mukaan esihenkilötyön merkitys on tärkeässä avainasemassa muutoksen aikana. Esihenkilön työkuorma muuttuu, normaalien tehtävien lisäksi täytyy muutoksen läpivientiin suunnatut tehtävät ja vastuut suorittaa samanaikaisesti. Jopa kokeneelle esihenkilölle muutostilanteesta syntyvät seuraukset voivat olla hankalasti johdettavissa. Esihenkilötyöskentelylle on myös paljon odotuksia; muutos pitää saada vietyä läpi kaikilla tasoilla sovitusti, viestintä tulee hoitaa suunnitelmien mukaisesti ja tiedottaminen tulee hoitaa oikea-aikaisesti, johdon tehtävänä on tukea alaisia sekä kohdata ja kohdella alaisia oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti. Johdon tehtävänä on tehdä päätöksiä ja olla muutoksen kasvoina, olla se henkilö tai taho, kenen puoleen voi aina kääntyä kysymysten ja huolien kanssa.

Pirisen (2014) mukaan työntekijän työhyvinvointia on tutkittu paljon organisaatiomuutoksen aikana. On selvää, että tunteet ovat myllerryksessä ja epävarmuus omaa työtä kohtaan kasvaa. Työntekijä kaipaa tällöin paljon tukea esihenkilöltään. Esihenkilötyöltä ja johtajuudelta edellytetään, että hän pitää huolta työntekijöiden työhyvinvoinnista ja auttaa heitä hyväksymään muutoksen.

Pirisen (2014) mukaan myös muutoksen aikana myös esihenkilön työ voi muuttua. Hänen harteilleen tulee muutoksen läpivienti normaalien työtehtävien lisäksi. Esihenkilön tehtävien ja epävarmuuksien lisäksi hänen harteillaan on pitää huoli muutoksesta. Myös esihenkilö voi itse kokea epävarmuutta, surua, ahdistusta, iloa tai muutosvastarintaa. Työkuorma ja stressi voi siis olla kohtuuttoman suuri. Työntekijöiden silmissä esihenkilöltä odotetaan, että hän on luotettavan vakaa ja varma muutoksen läpiviennin onnistumisesta. On myös tutkimusta siitä, että esihenkilön työhyvinvointi heijastuu työntekijöiden kokemaan työhyvinvointiin (Skakon ja muut, 2010).

1.1 Tutkimusongelma ja tutkimuksen rakenne

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää esihenkilön työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä erityisesti organisaatiomuutoksen eri vaiheissa sekä esihenkilöiden kokemuksia työhyvinvointinsa tilasta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Tutkimuskysymyksenä tässä työssä on:

1. Miten esihenkilö kokee oman työhyvinvointinsa organisaatiomuutoksen aikana?

Tutkimusongelmaa ja -kysymystä tarkentavina lisäkysymyksinä on:

1. Millaisilla keinoilla esihenkilön työhyvinvointia on tuettu muutoksen aikana?
2. Mitkä asiat vaikuttivat esihenkilön kokemaan työhyvinvointiin?

Esihenkilöt ovat organisaatiomuutoksessa tärkeä resurssi. Heidän tehtävänä on implementoida muutos arkeen ja huolehtia alaisten jaksamisesta muutoksen aikana. Onkin siis tärkeää tietää, miten esihenkilöt kokevat oman työhyvinvoinnin organisaatiomuutoksen aikana ja kuinka kuormittavaksi he kokevat muutokset. Huonosti voiva esihenkilö ei välttämättä jaksaa viedä muutosta läpi organisaatiossa niin hyvin kuin hyvinvoiva esihenkilö. Tällöin myös organisaatiomuutoksen tehokkuuden näkökulmasta on tärkeää selvittää, miten esihenkilöiden työhyvinvointia voidaan tukea muutoksen aikana.

Tutkimuskysymyksiin haetaan vastauksia haastatteleamalla esihenkilöitä julkiselta sektorilta, jotka ovat olleet mukana organisaatiomuutoksen läpiviennissä. Aluksi tutkimuksessa kuvataan teoreettiseen viitekehys, joka koostuu organisaatiomuutoksen ja työhyvinvoinnin käsitteistä. Kappaleessa 2 tarkastellaan organisaatiomuutoksen teoriaa, yksilön kokemuksia muutoksesta sekä esihenkilön roolia ja tehtäviä organisaatiomuutoksen aikana. Kappaleessa 3 tarkastellaan työhyvinvoinnin käsitettä, syvennyttään esihenkilön työhyvinvointiin ja kokemuksiin organisaatiomuutoksen aikana.

Tämän jälkeen tutkimus etenee metodologia -kappaleeseen, jossa tarkastellaan tutkimusmenetelmiä ja tutkimuksen toteutustapaa. Kappale 5 keskittyy aineistoon ja sen analyysiin ja lopuksi tutkimus päättyy johtopäätöksiin kappaleessa 6. Viimeisen luvun lopussa käsitellään myös tutkimuksen rajoitteita ja mahdollisia jatkotutkimusideoita.

2 Esihenkilö muutoksen johtajana organisaatiossa

Organisaatiomuutokset ovat yleistyneet viimeisten vuosien aikana. Toimintaympäristön muutokset ja yhteiskunnalliset muutokset vaativat yrityksiltä ketterää reagoitua muutoksiin ja organisaatioiden on pystyttävä mukautumaan trendeihin, jotta ne säilyttävät kilpailukykyisen asemansa markkinoilla. (Pirinen, 2014, Deszca ja muut, 2020, s. 1.) Organisaatiomuutos voi olla harkittua ja suunniteltua. Yritys saattaa ostaa toisen yrityksen, joka johtaa organisaatiomuutokseen, tai muuttuneen markkinatilanteen vuoksi yritys joutuu muuttamaan toimintaansa perustavanlaatuisesti. (Pirinen, 2014; Deszca ja muut, 2020, s. 2.) Muutos voi myös tapahtua pienemmässä mittakaavassa, esimerkiksi yritys voi ottaa käyttöön uutta teknologiaa tai järjestelmiä (Deszca ja muut, 2020, s.2). Muutoksia organisaatioissa ja yritysten sisällä on ollut kautta historian ja muutoksia tullaan tekemään myös tulevaisuudessa (Pirinen, 2014).

Helms-Mills ja muut (2009, s. 4, 9) mukaan organisaatiomuutos tapahtuu, kun organisaation keskeisiä toimintoja muutetaan. Muutoksen keskeisiä osia ovat organisaation rakenne, teknologiset uudistukset, työ- ja organisaatiokulttuurin muutokset, organisaation johtamisen muutokset, toiminnan tavoitteiden uudet sisällöt sekä yrityksen henkilöstön muutokset. Muutos voi kohdistua yhteen tai jopa kaikkiin näihin osa-alueisiin ja muutos voi vaihdella pelkästään yhden osaston uudelleen järjestelyihin tai jopa koko yrityksen uudelleen järjestelyyn. Muutos voi myös tarkoittaa uusien teknologioiden ja laitteiden käyttöönottamista tai se voi tarkoittaa koko tuotannon uudelleen organisointia. Itse muutoksen skaala ei itsessään ole niin tärkeä vaan se, kuinka laajasti muutoksen vaikutus tunnetaan organisaation sisällä ja kuinka hyvin siihen sitoudutaan kaikilla tasoilla.

Burken (2018, s. 23–24) mukaan organisaatiomuutoksen sisältö ja prosessi on tärkeää eritellä toisistaan. Sisältö tarjoaa muutoksen strategian, vision ja suunnan. Prosessiin puolestaan liittyy muutoksen toteutus ja omaksuminen, se miten muutos suunnitellaan ja kuinka tulokset saadaan pysyviksi. Sisällön ja prosessin johtaminen vaativat eri ominaisuuksia. Sisällön johtaminen vaatii esihenkilöltä jäämäkkyyttä ja kykyä seistä päätösten takana. Hän päättää miltä tulevaisuus näyttää ja mitä kohti organisaatio menee.

Prosessin johtaminen puolestaan vaatii esihenkilöltä osallistamista ja kykyä tunnistaa saavutuksia.

Organisaatiomuutos etenee vaiheittain, se alkaa muutoksen tiedottamisesta ja päättyy, kun uusi toimintatapa ja uusi organisaatio virallisesti astuvat voimaan. Käytännössä kuitenkin muutos jatkuu vielä pidemmälle, sillä uusien toimintatapojen opettelu voi henkilöstön keskuudessa jatkua pidempäänkin. (Työterveyslaitos.)

Muutos on pitkä prosessi ja sen etenemiseen vaikuttavat monet asiat. Muutos myös koetaan aina henkilökohtaisesti. Oma kokemus muutoksesta voi erota hyvinkin paljon kollegan kokemuksesta. Toisille muutos voi olla helpompaa ja toiset kokevat vahvaa muutosvastarintaa ja epävarmuutta. Esimies ja johto ovat aina muutoksen etulinjassa, heidän tehtävinään on viedä muutokset käytäntöön asti ja saada työntekijät mukautumaan uuteen normaaliin. (Pirinen, 2014; Ponteva, 2012.)

2.1 Organisaatiomuutos julkisessa organisaatiossa

Julkinen organisaatio eroaa yksityisestä organisaatiosta esimerkiksi vision ja tavoitteiden kautta. Vaikka organisaatiomuutoksien teoriaa voi soveltaa myös julkisiin organisaatioihin, on julkinen puoli ja sen luoma konteksti kuitenkin otettava huomioon. Kun esimerkiksi yksityinen organisaatio miettii, kuinka he voivat lyödä läpi markkinoilla ja kasvattaa kilpailukykyään, julkisella puolella fokus on enemmän tärkeiden palveluiden tarjoamisessa kansalaisille. Julkisella puolella myös lyhyen ja pitkän aikavälin aikataulut vaikuttavat organisaation toimintaan. Lyhyellä aikavälillä esimerkiksi vaalit vaikuttavat julkisten organisaatioiden toimintaan. Pitkän aikavälin tavoitteet ovat sellaisia, jotka on asetettu aikoja sitten tai monta hallitusta sitten,, mutta toimeenpano voi kestää monen hallituskauden ajan. Kuinka yhteensovittaa pitkän tähtäimen tavoitteet ja ohjelmat lyhyen tähtäimen tavoitteiden ja päätösten kanssa sekä vaihtuvien päättäjien välillä? (Burke, 2018, s. 278–279.)

Johtajuuden hierarkkisesta näkökulmasta katsottuna ylin johto usein vaihtuu esimerkiksi vaalien seurauksena, mutta keski- ja alempi johto voi pysyä samana vuosikymmenien ajan. Johtajuuden näkökulmasta muutokset koskettavat eniten ylintä elintä esim. kunta-päättäjiä, eduskunnan kansanedustajia ja päättäjiä ja hyvinvointialueiden aluevaltuustoja. (Burke, 2018, s. 278–279.)

Konflikti julkisen sektorin muutoksessa tulee siitä, että ylin johto voi haluta tehdä päätöksiä nopeastikin, koska heillä ei ole toimintakaudellaan paljon aikaa johtuen esim. vaaleista, kun taas keski- ja alempi johto saattavat tarkoituksella viivästyttää muutoksen toimeenpanoa, koska seuraavalla toimintakaudella voi ajatukset ja päätökset olla päinvastaisia. (Burke, 2018, s. 278–279.)

Julkisten organisaatioiden muuttaminen on myös hidasta ja vaativaa työtä. Suomen SOTE-muutokseen meni lopulta lähes 20 vuotta (Strömberg, 2019), ennen kuin muutos vihdoin astui voimaan 2023 vuoden alussa (Sote-Uudistus, 2022). Usein vaihtuva valta ja täten uudet prioriteetit hankaloittavat julkisen puolen uudistamista.

Barratt-Pugh ja muut (2012) tutkimuksen mukaan julkisella sektorilla tapahtuvalla muutoksella on korkeampi negatiivinen vaikutus muutoksen kohteisiin, kuin yksityisellä sektorilla. Julkisella sektorilla muutoksen kohteet kokevat muutoksen negatiivisemmin kuin yksityisellä sektorilla. Andrews ja muut (2008) mukaan tämä voi johtua mm. muutoksen poliittisesta luonteesta ja nopeasti päätetyistä tiukoista aikatauluista.

2.2 Yksilön kokemukset muutoksesta ja esihenkilön rooli

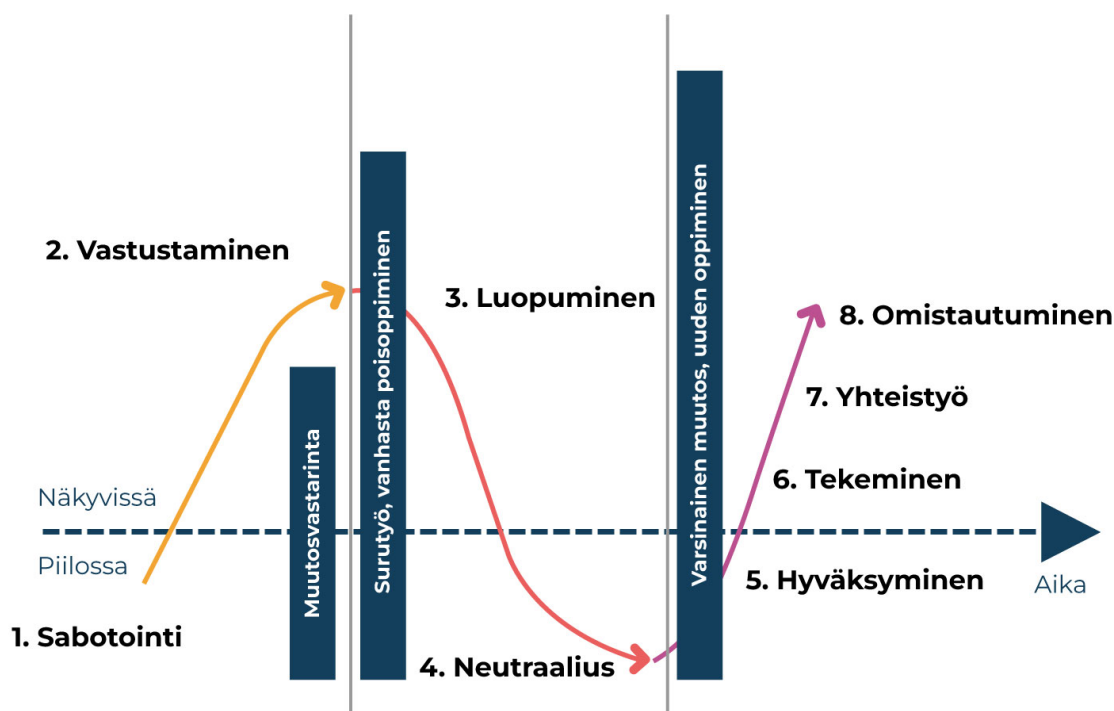
Aarnikoivun (2008, s.164) mukaan muutos jaetaan tyypillisesti neljään eri vaiheeseen: valmistelu, suunnittelu, toteutus ja vakiinnuttaminen. Valisteluvaiheessa määritellään se, mitä muutos pitää sisällään. Aiotusta muutoksesta ja sen luomista vaikutuksista luodaan kokonaiskuva. Oman organisaation lähtötilannetta ja muutokseen liittyviä riskejä tulee

arvioida kriittisesti, muutoksen visio tiivistetään ja perustellaan ja konkretisoidaan muutoksen tavoitteet.

Suunnitteluvaiheessa muutoksen toteutus, keinot ja läpimeno suunnitellaan. Tässä vaiheessa on tärkeää ottaa henkilöstö mukaan. Osallistamisen kautta voidaan vahvistaa sitoutumista muutokseen. Suunnitteluvaiheessa on myös tärkeää varmistaa muutoksen hallittu, mutta tehokas käynnistäminen. Kun muutos aloitetaan päättäväisesti ja tehokkaasti, luo se uskottavuutta muutokselle. (Aarnikoivu, 2008, s.165.)

Kun muutos käynnistetään, siirrytään toteutusvaiheeseen. Toteutus on helpompaa, kun muutokselle on luotu huolellinen perusta. Kun muutos realisoituu, siirrytään vakiinnuttamisvaiheeseen. (Aarnikoivu, 2008, s.165.)

Aarnikoivu jakaa myös muutosprosessin ja sitoutumisen muutoksessa kahdeksaan eri vaiheeseen: sabotointi, vastustaminen, luopuminen, neutraalisuus, hyväksyminen, tekeminen, yhteistyö ja omistautuminen. Nämä kahdeksan eri vaihetta voidaan myös jakaa kolmeen eri päävaiheeseen: muutosvastarinta, surutyö ja varsinainen muutos. (Aarnikoivu, 2008, s.171.)



Kuva 1 Sitoutuminen muutoksessa (Aarnikoivu, 2008, s. 171)

Sabotointivaiheessa korostuu esihenkilön läsnäolo. Esihenkilön tulee pyrkiä torjumaan huhut, olla käytettävissä ja jalkautua henkilöstön keskuuteen. Sabotointi tapahtuu piilossa, se ei ole yhtä näkyvää kuin vastustaminen. Vastustamisen vaiheessa esihenkilön tulee kuunnella henkilöstöä ja kestää kritiikkiä. Esihenkilön tulisi pystyä hyödyntämään aktiivisuutta, joka kumpuaa vastustamisesta ja hänen tulisi pyrkiä ohjaamaan tämä aktiivisuus muutoksen tukemisen puolelle. Niin sabotointi kuin vastustaminen ovat molemmat osa muutosvastarintavaihetta. Esihenkilön olisi hyvä tiedostaa syyt muutosvastarinnalle. Esihenkilön työssä korostuu muutoksesta tiedottaminen, viestiminen ja muutoksen perustelu. Tämä vaihe vaatii paljon toistoa esihenkilöltä. On tärkeää, että huhuilta katkaistaan siivet ja oikeaa informaatiota jaetaan toistuvasti ja tehokkaasti. Esihenkilön tulisi myös panostaa henkilöstön kouluttamiseen, ohjaamiseen ja valmentamiseen. Muutosvastarinta voi syntyä myös taitojen puutteen myötä. Muutoksen perusteleminen on myös tärkeää. Esihenkilön tulee kannustaa, ohjata ja palkita sekä puuttua myös muutokseen negatiivisesti vaikuttavaan toimintaan. (Aarnikoivu, 2008, s.172.)

Muutosvastarintavaiheen jälkeen siirrytään surutyövaiheeseen, jossa henkilöstön tulee oppia pois vanhasta ja luopua vanhasta. Luopumisvaiheessa esihenkilön tulee olla kärsivällinen sekä antaa tilaa surutyölle. Vanhasta poisoppiminen on hankalaa ja onkin usein muutosprosessissa haasteellisin vaihe. Esihenkilön tulisi panostaa henkilöstön koulutukseen ja valmentamiseen tässä vaiheessa, jotta muutos ja sen tavoitteen konkretisoituvat. (Aarnikoivu, 2008, s.173.)

Neutraalisuusvaiheessa henkilöstö on päässyt yli surutyöstä ja he siirtyvät uuden oppimiseen. Esihenkilön tehtävänä on asettaa tavoitteet, tukea ja osallistaa henkilöstöä. Näin varmistetaan, että kaikilla on selkeä suunta kohti muutoksen tavoitteita. Esihenkilön tehtävänä on myös edelleen aktiivisesti edistää muutosta ja korostaa sen tärkeyttä. Vaikka tunteet ovatkin laantuneet, ei muutosta ole kuitenkaan vielä saavutettu. (Aarnikoivu, 2008, s.174.)

Viidennessä vaiheessa, eli hyväksymisessä esihenkilön tulisi tunnistaa varovaisesti myönteiset henkilöt ja saada heidät aktivoitumaan mukaan muutokseen. Hyväksyntää seuraa tekemisen vaihe, jolloin esihenkilön tehtävänä on saada henkilöstö näkemään muutoksen vaikutukset yksilötasolta työyhteisön tasolle. Esihenkilön tulisi ohjata työntekijöitä yhteistyöhön ja korostaa koko työyhteisön yhteisiä tavoitteita. (Aarnikoivu, 2008, s.174.)

Yhteistyövaiheessa esihenkilön tehtävissä korostuu palkitseminen ja palautteen antaminen. Näillä esihenkilö saa konkreettisesti ohjattua henkilöstön toimintaa toivottuun suuntaan. (Aarnikoivu, 2008, s.174.)

Omistautumisvaiheessa, eli muutoksen viimeisessä vaiheessa, esihenkilön tulee olla esimerkki työyhteisölle ja toimia uusien periaatteiden mukaan. Hänen tulee tukea henkilöstöä ja heidän kokemuksiansa uusista rooleista ja vastuista. (Aarnikoivu, 2008, s.174.)

Esihenkilön tulee tiedostaa muutosta johtaessa, että yksilöiden muutostahdeissa on eroja. Henkilöstö ei etene samassa tahdissa muutoksen vaiheissa, erot yksilöiden välillä saattavat olla huomattavat. Esihenkilön tulee siis toimia muutoksen vaiheiden mukaan yksilöt huomioon ottaen, jotkut saattavat olla hyväksymisen vaiheessa, kun toiset ovat vasta siirtymässä vastustamisen vaiheesta eteenpäin. Esihenkilön tulee pystyä omaksumaan monia rooleja ja tehtäviä samanaikaisesti. (Aarnikoivu, 2008, s.174.)

2.3 Esihenkilön tehtävät muutoksen aikana

Aarnikoivun (2008, s. 170–171) mukaan muutososaamien on kriittistä tänä päivänä. Esihenkilön tulee osata suunnata oma toiminta muutosta kohti ja samalla tukea henkilöstön suuntautumista muutosta kohti. Esihenkilö johtaa muutosta omalla esimerkillään, mutta samalla hän myös itse on muutoksen kohteena. Pihlajaniemen (2022, s. 184) mukaan muutoksen aikana keskeisiä johtamistaitoja ovat tunnejohtaminen, rohkeus kohdata tunteita sekä niiden mukana tuomia ristiriitatilanteita. Esihenkilön tulee myös huomioida yksilöt, viestiä oikea-aikaisesti, ennakoida tulevia tilanteita sekä vaalia työyhteisöä.

Muutosjohtamista osaava esihenkilö tiedostaa muutokseen liittyvät perusasiat; miten edistää muutosta ja miten viedä muutos läpi. Esihenkilön tulee myös tunnistaa ne tekijät, jotka voivat pysäyttää muutoksen. Kun nämä tekijät on tunnistettu, pystyy esihenkilö vaikuttamaan henkilöstöön tehokkaasti muutosprosessin edetessä. (Aarnikoivu, 2008, s.171.) Spagnoli ja Balduccin (2016) tutkimuksen mukaan organisaatiomuutoksen negatiiviset vaikutukset voivat johtaa työpaikkakiusaamiseen. Tutkimuksen mukaan varsinkin organisaatiomuutoksen aiheuttama vaikutus työmäärään ja epävarmuus omasta työpaikasta voi johtaa työpaikkakiusaamiseen organisaatiomuutoksen aikana. Tutkimustulokset myös viittaavat siihen, että stressaava työilmapiiri ja -ympäristö organisaatiomuutoksen aikana ennustaa työpaikkakiusaamista.

Arjessa muutososaavan esihenkilön tulee keskittyä olennaiseen. Hänen tulee tiedostaa muutoksen vaiheet ja sopeuttaa oma toimintansa kyseisten vaiheiden mukaisesti. Esihenkilöltä vaaditaan myös läsnäoloa, kärsivällisyyttä, vuorovaikutusta ja systemaattista

toimintaa. Esihenkilö tarvitsee myös voimavaroja muutoksen läpivientiä varten. (Aarnikoivu, 2008, 171.)

Esihenkilön tulee osata selittää muutos, sen tarpeellisuus ja merkitys selkeästi henkilöstölle. Aina esihenkilö itsekään ei tiedä kunnolla muutoksen sisältöä tai sen vaikutuksia. (Pirinen, 2014.) Muutostilanteessa esihenkilön toiminta ja johtaminen korostuvat. Hyvin johdettu organisaatiomuutos tukee työntekijöiden työhyvinvointia ja auttaa heitä käsittelemään muutoksen tuomia tunteita ja haasteita. (Työterveyslaitos.)



Kuva 2 Muutosta johtavan esimiehen ympyrä (Pirinen, 2014)

Kuvio kuvaa johtamisen perustehtäviä muutoksen aikana. Painopisteet saattavat muuttua ajan kuluessa, mutta perustehtävät pysyvät samoina. Esihenkilön tehtävänä on innostaa henkilöstöä muutoksessa, olla läsnä, muista muutoksen tavoitteen ja toteuttaa itse muutosta. (Pirinen, 2014.)

Esihenkilön tehtävänä on toteuttaa muutoksen tavoitteet käytännössä. Työ tehdään henkilöstön kanssa. Kun työntekijät ymmärtävät muutoksen tavoitteet, he pystyvät työskentelemään kohti yhteisiä tavoitteita esihenkilön kanssa. Esihenkilö myös arvioi ja mittaa muutoksen saavutuksia suhteessa strategiaan tavoitteisiin. Itse muutoksen lopputulosta sekä muutoksen johtamista tulee mitata ja arvioida. (Pirinen, 2014.)

Muutoksen aikana esihenkilön tehtävänä on ohjata tekemistä, näyttää suuntaa. Hänen tulee olla läsnä ja pitää huoli, että työntekijöillä on tarvittava tuki. Esihenkilön tulee myös antaa palautetta suorituksista ja tuloksista. Esihenkilön tehtävänä on myös tunnistaa muutosvastarinta sekä muutoksen mahdollistajat. Henkilöt, jotka ovat muutoksen mahdollistajia sitoutetaan mukaan muutoksen toteutukseen hyvinkin tiiviisti. Muutosvastarintaa päinvastoin kuunnellaan ja esihenkilön tehtävänä onkin miettiä, miten vastarintaa voisi lieventää. On tärkeää, ettei muutosvastarintaa tukehdu, vaan sitä kuunnellaan. Muutosvastarinnan käsittely on kriittinen asia muutoksen onnistumisen kannalta. Muutosvastarintaa voi ilmentyä mm. pettymyksenä, sitoutumattomuutena, epävarmuutena, samaistumattomuutena tai vanhojen muisteluna. Organisaatiomuutoksen aikana onkin tärkeää keskittyä muutoksen positiivisiin puoliin ja olennaisiin asioihin. Kun positiivisia seurauksia korostetaan, voi työntekijöiden olla helpompaa osallistua muutokseen ja omien toimintatapojen kehittämiseen. (Pirinen, 2014.)

Esihenkilön tulee myös innostaa ja kannustaa henkilöstöä. Muutoksessa hän on roolimalli. Hän palkitsee henkilöstöään onnistumisista ja tuloksista. Esihenkilön tulee myös arvioida lopputuloksia henkilöstön kanssa. Kun henkilöstö näkee, mitä on jo saavutettu ja missä onnistuttu, antaa se uskoa tulevaan ja motivaatiota. (Pirinen, 2014.)

Viestintä on suuressa roolissa muutoksen läpiviennissä. Säännöllisen ja selkeän tiedottamisen tarkoituksena on helpottaa henkilöstöä ymmärtämään ja ennakoidaan muutosta. Esimiehen tehtävänä on kitkeä huhut sekä tiedotettava asioista todellisesti ja oikeaan aikaan. (Pirinen, 2014.) Pennonen (2021, s. 127) myös korostaa tiedon välityksen tärkeyttä muutostilanteessa. Tiedottamisen lisäksi myös työntekijöiden kuulluksi

tuleminen on tärkeää. Esihenkilön tulisi saada työntekijöille sellainen olo muutoksen aikana, että hekin pystyvät vaikuttamaan muutoksen suuntaan, jotta sitoutuminen ja motivaatio pysyvät yllä. Myös Viitala (2021, s. 174–175) korostaa avoimen vuorovaikutuksen merkitystä henkilöstön sitouttamisen kannalta muutostilanteessa. Hänen mukaansa muutoksen aiheuttama epävarmuutta henkilöstön keskuudessa voidaan vähentää vain avoimella dialogilla johdon ja henkilöstön välillä. Myös tavallista tiiviimpi viestiminen on tärkeää muutostilanteessa.

Osallistaminen on myös hyvä keino auttaa henkilöstöä sisäistämään muutos, se tarjoaa myös henkilöstölle mahdollisuutta vaikuttaa itse muutoksen askeliin, esimerkiksi antamalla heille mahdollisuuden suunnitella omaa työtä tai vaikuttaa päätöksentekoon. Osallistaminen voi myös parhaassa tapauksessa ehkäistä työkriisin leviämisen ja etene-
misen. (Pirinen, 2014.)

Neumann ja muut (2019) mukaan esihenkilö joutuu muutoksen aikana toimimaan eri jännitteiden välillä. Hän johtaa muutosta keskeltä, jolloin odotuksia syntyy niin ylhäältä kuin alhaalta päin. Esihenkilöön kohdistuu ristiriitaisia jännitteitä, alaiset voivat pitää häntä henkilökohtaisesti vastuussa muutoksen tapahtumista, vaikka samaan aikaan muutoksen vaiheet päätetään korkeammalla tasolla. Esihenkilöillä on tarpeeksi valtaa laittaa muutoksen vaihteita käytäntöön, mutta hän ei kuitenkaan pysty hallitsemaan koko muutosta. Muutoksen aikana myös tunteet ovat myllerryksessä. Työpaikalla voi vallita ahdistuksen ilmapiiri, samoin esihenkilö itse voi olla paineen alla ja kokea ahdistusta. Silti esihenkilön tehtävänä on toimia ns. sienenä epävarmuudelle ja ahdistukselle, hänen tulee auttaa henkilöstöään ymmärtämään ja selviämään muutoksen tuomista tunteista. Tutkijat suosittelevat esihenkilöitä opettelemaan ilmaisemaan ristiriitaiset tunteet avoimesti työyhteisössä, jotta ymmärrys muutosjohtamisen haasteista leviäisi henkilöstön keskuudessa. Se toisaalta pakottaa esihenkilön myös hyväksymään johtamisen kompleksisuuden, sotkuisuuden ja sen kontrolloimattoman luonteen. Toisaalta aina avoin dialogi ei ole mahdollista henkilökohtaisista tai poliittisista syistä. Vaikka

keskustelu ei olisi kriittistä omaa johtoa kohtaan, vapaa toiminnan arvostelu voi silti tuntua mahdottomalta keskijohdon esihenkilölle.

Toisaalta, koska esihenkilö toimii muutoksessa hierarkian keskellä, hänen on mahdollista keskustella niin ylemmän johdon kuin omien alaistensa kanssa. Tämä mahdollistaa tiedon jakamisen alhaalta ylöspäin alaisilta ylemmälle johdolle ja strategian ja tavoitteiden kääntämisen ylemmältä johdolta alas alaisille. (Sukoco ja muut, 2020.) Myös Widi-anto ja muut (2021) suosittelevat esihenkilöä toimimaan kommunikaatiokanavana eri tasojen välillä. Hän voi tällöin yhtenäistää visiota ja tavoitteita eri organisaation jäsenten kesken.

3 Työhyvinvointi

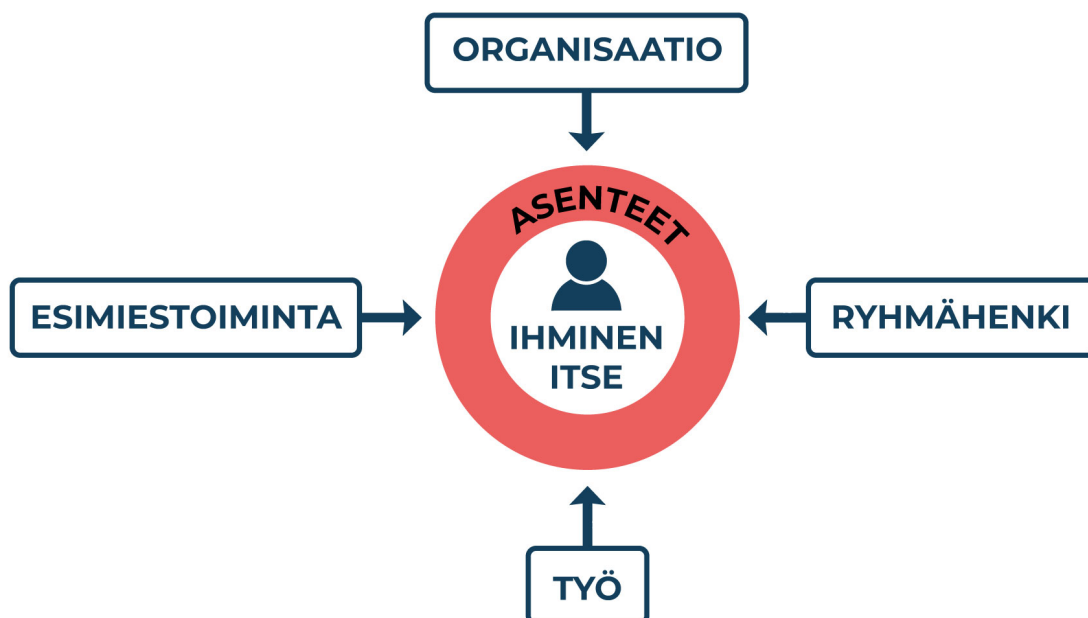
Työterveyslaitos ja Helsingin kauppakorkeakoulun tutkijat määrittelevät työhyvinvoinnin seuraavasti: ”Työhyvinvointi on tilanne, jossa työntekijä kokee tyytyväisyyttä ja kokonaisvaltaista hyvää oloa, on aktiivinen, jaksaa työssä ja kotona sekä sietää epävarmuutta ja vastoinkäymisiä”. Työhyvinvointiin panostaminen vähentää tutkitusti henkilöstöstä aiheutuvia kustannuksia, mm. vähentämällä sairauspoissaoloja ja työtapaturmia, sekä parantaa esimerkiksi työpaikkaviihtyvyyttä ja tuottavuutta. (Kauhanen, 2016, s.25–29.)

Työhyvinvointi rakentuu lähtökohtaisesti jokaisen yksilön omasta henkisestä ja fyysisestä suorituskyvystä. Suorituskyvyn vaikuttaa mm. yksilön geeniperimä, arvot, osaaminen, terveys ja motivaatio. Osaan tekijöihin yksilö ei siis pysty vaikuttamaan millään tavalla. (Kauhanen, 2016, s. 28.) Suonsivun (2011, s. 167) mukaan kokemus työhyvinvoinnista on aina subjektiivinen ja jokaisen yksilön itse kokema, mutta yksittäiset kokemukset heijastuvat koko työyhteisöön.

Kauhasen (2016, s. 18) mukaan työhyvinvointi on tärkeä nähdä keskeisenä osana organisaatiota ja sen johtamista ja näin ollen integroida se organisaation strategiaan. Työhyvinvoinnilla on monia eri seurauksia organisaatiotasolla. Muun muassa pienemmät kustannukset, parempi tuottavuus ja pienempi henkilöstön vaihtuminen ovat suoria työhyvinvoinnin seurauksia. Kun yrityksen työntekijät voivat hyvin, menestyy myös yritys (Joki, 2021, s. 150). Työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen ja työhyvinvoinnista ylläpitäminen ovat myös tuottavuuden ja tuloksellisuuden mahdollistajia (Rauramo, 2012, s. 9).

Hyvinvoivassa työyhteisössä toiminta sujuu ja ryhmässä vallitsee hyvä yhteishenki. Tiedonkulku ja vuorovaikutus on avointa ja ongelmista uskalletaan puhua. Työnjako on oikeudenmukaista ja se on toteutettu selkeästi. (Suonsivu, 2011, s. 59.) Johtaminen koetaan työtä palvelevaksi, osallistavaksi, vuorovaikutteiseksi sekä oikeudenmukaiseksi. Eri mielipiteitä arvostetaan ja vakiintuneita toimintamalleja uskalletaan kyseenalaistaa.

(Joki, 2021, s. 152; Suonsivu, 2011, s. 59.) Palautteen anto ja dialogi johtajien ja työntekijöiden välillä toimii ja on rakentavaa. Myös organisaatioon sitoutuminen on vahvaa ja työtyytyväisyys korkea. (Suonsivu, 2011, s. 59.)



Kuva 3 Työhyvinvoinnin viitekehys (Manka, 2006)

Kuviossa 3 on esitetty työhyvinvoinnin viitekehys Mankan (2006) mukaan. Mankan viitekehyksessä tuodaan selkeästi esille ja hyvin rajattuna työhyvinvoinnin tärkeimmät tekijät, mitä voidaan hyödyntää monella tapaa organisaation työhyvinvointia tarkasteltaessa ja arvioitaessa. Mankan viitekehyksessä, kuten monissa muissakin näkökulmissa työhyvinvointia voidaan tarkastella niin ihmisen työn sisältöön liittyvistä tekijöistä, ihmisestä itsestään johtuvista tekijöistä, työpaikan ilmapiiristä ja ihmissuhteista, johtamisesta liittyvistä tekijöistä kuin organisaatioon liittyvistä tekijöistä. Henkilöstön näkökulmasta työhyvinvoinnin arvion lähtökohtana on usein ihmisen oma jaksaminen työssä ja kuin myös se, kuinka koko työyhteisö jaksaa. Voidaan olettaa, että vaikka jokaisen ihmisen oma työ- ja toimintakyky vaikuttavat omaan työhyvinvointiin, yhtä tärkeää on huomioida, mitä työyhteisössä tapahtuu ja kuinka ihmiset siellä voivat, kuinka työ on organisoitu ja millaisissa puitteissa ja toimintaympäristössä siellä toimitaan.

Mankan (2006) mukaan jokainen ihminen itse voi vaikuttaa hyvinvointiinsa ja ihmisen oma tulkinta hyvinvoinnista on siinä suuressa roolissa. Ihminen omaa fyysiset, psyykkiset ja sosiaaliset voimavarat ja näiden hallinnalla ihminen kykenee käsittelemään myös stressiä ja työn tuomia haasteita. Uskomus selviytyä haasteista ja myös oman kehittymisen halun ja uuden oppimisen omaava ihminen näkee ympäristönsä positiivisempana kuin henkilö, joka on menettänyt kiinnostuksensa jatkuvaan oppimiseen.

Hallinnan tunne on siis avainasemassa psyykkisen ja fyysisen hyvinvoinnin ymmärtämisessä. Ihmisen positiivinen ja hyvinvoiva elämänhallinta edellyttää, että asiat ovat ennustettavissa ja asioilla on jonkinlainen suunnitelmallisuus ja ihminen voi myös itse vaikuttaa tapahtumien kulkuun. Mikäli ihmisen oma elämä tai työ on jatkuvassa kaaoksessa ja ennalta-arvaamatonta, se väistämättäkin vaikuttaa ihmisen hallinnan tunteeseen negatiivisesti, jossa ihminen menettää turvallisuutensa ja tuntee avuttomuutta (Järvinen 2008.). Siten myös organisaatiolla on suuri vaikutus hyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä.

Ihmisen hallinnan tunnetta ja hyvinvointia vahvistaa myös, jos jokaisella työyhteisön jäsenillä on yhteinen käsitys organisaation tavoitteista ja jokainen ponnistelee yhteisten tavoitteiden eteen. (Manka 2006; Järvinen 2008.) Myös tietoisuus organisaation arvoista tukee hyvinvointia. Arvot kertovat, mitä työnteossa pidetään tärkeänä.

Organisaatiota ja työympäristöä voidaan tarkastella myös Pekka Järvisen (2008) Toimivan työyhteisön peruspilarit -mallin avulla. Kivijalkana hyvin toimivassa työyhteisössä on organisaation selkeä perustehtävä, jonka työyhteisö tiedostaa toiminnan lähtökohdaksi. Pekka Järvisen mukaan työn maailmassa pysymistä tulee tukea toimivan työyhteisön peruspilarein. Niitä ovat työntekoa tukeva organisaatio, työntekoa palveleva johtaminen, selkeät töiden järjestelyt, yhteiset pelisäännöt, avoin vuorovaikutus ja toiminnan jatkuva arviointi. Kun työpaikalla toimitaan ensisijaisesti työrooleissa ja huolehditaan työn tekemisen puitteista, niin edellytykset hyvinvoivalle työyhteisölle ovat olemassa. Ihmiset tulevat hyvin toimeen keskenään ja ilmapiiri pysyy kunnossa. (Järvinen 2008.) Hyvinvointia lisää myös mitä vähemmän organisaatiossa näkyy hierarkkinen rakenne. Hyvinvoivassa

organisaatiossa korostuu itseohjautuvuus ja oppimisen kulttuuri, jossa mahdollistetaan kokemukset onnistumisesta. Oppimista tukevassa organisaatiossa tietoa vaihdetaan, annetaan palautetta, kokeillaan uusia taitoja ja annetaan tilaa myös epäonnistumisiin. (Manka 2007.)

3.1 Työhyvinvoinnin portaat

Päivi Rauramon työhyvinvoinnin portaat pohjautuvat Maslowin tarvehierarkiaan. Portaattajat jakautuvat 5 eri askeleeseen: terveys, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus ja osaaminen. Kuten Maslowin hierarkiassa, myös portaattajat vaativat alemman tason toteutumisen ylempien mahdollistamiseksi. Näin ollen, esimerkiksi arvostuksen porrastus ei toteudu, mikäli kolme alinta porrastusta ja niiden vaatimukset eivät täyty. Malli kuvailee ihmisten perustarpeita suhteessa työhön ja tarpeiden vaikutusta motivaatioon sekä kiinnittää huomiota työhyvinvointia lisääviin menetelmiin jokaisella portaalla. (Rauramo, 2012, s. 13; Kehusmaa, 2011; s. 18.)



Kuva 4 Työhyvinvoinnin portaattajat (Rauramo 2012, s. 15)

Ensimmäinen porras, eli terveys, muodostuu perustarpeista, jotka painottuvat ihmisen fysiologiaan. Nämä perustarpeet ovat motivaatioteorian lähtöpiste. Perustarpeita on mm. tarve syödä ja juoda, hengittää, nukkua ja ylläpitää ruumiinlämpöä. Kun nämä tarpeet täyttyvät, voidaan voimavaroja vapauttaa fysiologisista toiminnoista sosiaalisempiin tavoitteisiin. Yksilön omat tavat ja terveelliset elämäntavat ovat tärkeitä. Riittävän laadukkaan ravinnon ja liikunnan tärkeys korostuvat ensimmäisessä portaassa. Työtä tarkasteltaessa ensimmäinen porras vaatii tekijänsä mittaisen työn, joka mahdollistaa virikkeisen vapaa-ajan. Työpaikalla ensimmäisen portaan täytyminen tarkoittaa toimintoja, joiden tavoitteena on edistää työntekijöiden terveyttä ja toimintakykyä sekä vähentää kansantauteja, työhön liittyvien tapaturmia ja sairauksia, muita terveysongelmia sekä ennenaikaisia eläkkeitä. Terveyshuollon rooli on hyvin tärkeä. Muita keinoja, joilla organisaatio ja johto voivat edistää terveyttä ovat esimerkiksi joustava työaika, hierontasetelit, vertaistuki, työpaikkaruokailu ja liikunnan tukeminen. (Rauramo, 2012, s. 14, 25–26, 66.)

Toinen porras muodostuu turvallisuuden tarpeesta, joka voidaan jakaa niin fyysiseen kuin henkiseen turvallisuuteen. Turvallisuuden tunne rakentuu jokaisen henkilön oman subjektiivisen käsityksen päälle. Työssä fyysistä turvallisuutta on esimerkiksi turvalliset työolot ja työvälineet. Henkistä turvallisuutta työssä on esimerkiksi terveelliset työolot sekä oikeudenmukainen, tasa-arvoinen ja yhdenvertainen työyhteisö. Myös esimerkiksi työn pysyvyys luo turvaa; pelko ja jatkuva epävarmuus laskevat tuloksellisuutta ja työhyvinvointia. Työpaikan turvallisuutta voidaan edistää esimerkiksi yhteisillä pelisäännöillä. Luottamuksella on myös suuri vaikutus turvallisuuden tunteeseen, se sitouttaa organisaatioon ja työyhteisön kulttuuriin. Turvallisuutta voidaan edistää myös esimerkiksi ensiapukursseilla, riittäväällä perehdyttämisellä sekä tasa-arvosuunnitelmilla. (Rauramo, 2012, s. 69, 98, 101.)

Kolmas porras muodostuu yhteisöllisyyden tarpeesta. Sosiaalisuus ja tunnepohjaiset suhteet sekä tarve rakkauteen, kiintymykseen ja yhteenkuuluvuuteen aktivoituu, kun fysiologiset ja turvallisuuteen liittyvät tarpeet ovat täyttyneet. Yksilö haluaa kuulua

johonkin yhteisöön, sillä ihmisen itsetunto muodostuu ja vahvistuu yhteisöllisesti. Työyhteisön merkitys on huomattava työhyvinvoinnin kannalta; ihmissuhteet ovat oleellinen osa työmotivaatiota ja työn tuloksellisuutta. Hyvä työilmapiiri, toimiva ryhmätyö ja vuorovaikutustaidot vaikuttavat työhyvinvointiin. Työpaikalla yhteisöllisyyttä voidaan edistää yhteishenkeä tukevilla toimilla, kuten harrastepiireillä ja sosiaalisilla hetkillä esimerkiksi yhteisellä kahvihetkellä. Myös mentorointi, tiimikokoukset ja tiedotustilaisuudet ovat oiva tapa edistää yhteisöllisyyttä. (Rauramo, 2012, s. 103–105, 111, 121.)

Neljäs porras on arvostuksen tarpeen porras. Maslow jakaa arvostuksen tarpeen alempaan ja ylempään tarpeeseen. Alempi käsittää muilta ihmisiltä saatua arvostusta; sosiaalista arvostusta, johon liittyy olennaisesti esimerkiksi status, maine ja kunnioitus. Ihmisellä on halu olla tunnettu ja saavuttaa mainetta ja kunniaa. Ylempi arvostuksen taso liittyy itsearvostukseen; itseluottamus, saavutukset ja vapaus ovat oleellisia tekijöitä. Terve ihminen haluaa ja tarvitsee vakaata ja korkeaa itsearvostusta ja itsekunnioitusta. Toisaalta ihminen kaipaa myös arvostusta toisilta ihmisiltä. Kun arvostuksen tarve tyydyttyy, ihmisen itsetunto kohenee ja vahvistuu. Työpaikalla arvostuksen porras edellyttää eettisesti kestäviä arvoja, hyvinvointia ja tuottavuutta tukevia missioita, selkeää visiota ja strategiaa, oikeudenmukaista palkkaa ja palkitsemista sekä toiminnan arviointia ja kehittämistä. Arvostuksen porrasta voidaan edistää esimerkiksi ansiomerkein, osamishallinnalla ja huomioimalla syntymäpäiviä ja muut merkkipäivät. (Rauramo, 2012, s. 123–124, 143.)

Viides ja ylin porras, eli osaaminen, rakentuu itsensä toteuttamisen tarpeen päälle. Porras jakautuu älyllisiin ja esteettisiin tarpeisiin. Ihminen kaipaa ”täyttymystä” eli hän pyrkii päästä hyödyntämään ja käyttämään koko olemassa olevaa potentiaaliaan. Hän haluaa tulla paremmaksi ihmiseksi ja saavuttaa unelmansa. Ihminen haluaa myös kehittää jatkuvasti älykkyyttään, tuottaa uutta tietoa sekä haastaa ympäristöään. Ilmenimisen muodot vaihtelevat huomattavasti yksilöiden välillä. Kun tarpeet on tyydytetty, oletetaan ihmisen oleva hyvinvoiva ja luova. Työpaikan tulisi olla oppiva organisaatio, työntekijöiden tulisi saada hyödyntää täysipainoisesti omia edellytyksiä, tuottaa uutta tietoa

ja kokea esteettisiä elämyksiä. Osaamisen hallinta, mielekäs työ sekä luovuus ja vapaus ovat suuressa roolissa. Porrasta voidaan edistää esimerkiksi kehityskeskustelujen, koulutusten ja seminaarien avulla. (Rauramo, 2012, s. 145, 168.)

3.2 Esihenkilön työhyvinvointi

Eri tutkimukset ovat tulleet siihen tulokseen, että esihenkilön kokema stressi ja työhyvinvointi ovat sidoksissa työntekijän kokemaan stressiin ja työhyvinvointiin. Myös esihenkilön johtamistyyllillä on vaikutusta työntekijöiden kokemaan työhyvinvointiin. (Skakon et al., 2010.)

Pirisen (2014) mukaan esihenkilöksi hakeutuvat ihmiset usein haluavat päästä vaikuttamaan asioihin ja saada asioita aikaiseksi. Esihenkilötyö on palkitsevaa, johtamisen lopputuloksia näkee konkreettisesti ja palautetta voi saada niin työntekijöiltä kuin omalta esihenkilöltä ja johdolta. Kun esihenkilön johtama työntekijä onnistuu, voi esihenkilö myös itse kokea onnistumisen tunteita. Moisio ja Starczewskin (2022, s. 91) mukaan esihenkilön tehtävä vaatii itsensä johtamisen taitoa sekä itsetuntemusta. Heidän mukaansa itsetuntemusta on oman toimintakyvyn havainnointi sekä pyrkimys vaikuttaa niihin asioihin, jotka voivat vaikuttaa omaan hyvinvointiin.

Työntekijät tarvitsevat esihenkilön, joka koetaan luotettavana. Luotettava esihenkilö luo turvallisuuden tunnetta. Eri tutkimuksien mukaan on kuitenkin viitteitä siitä, että työntekijät hyväksyvät esihenkilöt, jotka ovat myös joskus haavoittuvaisia. Esihenkilöt, jotka eivät pysty jakamaan huoliaan tai sivuuttavat toisten huolet nähdään epäautenttisina. Epäautenttisuus puolestaan vähentää luottamuksen tunnetta työntekijöiden keskuudessa. (Ladkin, 2010.) Omien epävarmuuksien jakaminen voisi olla yksi työkalu esihenkilöille, jolla huolehtia omasta työhyvinvoinnista (Gray & Jones, 2018). Omien epävarmuuksien jakaminen voi olla niinkin helppoa, kuin toisille myöntäminen, että asiat ovat nyt hankalasti ja lupaamalla, että esihenkilö pyrkii huolehtimaan niin omasta kuin henkilöstönsä työhyvinvoinnista. (Kelloway & Barling, 2010.)

Pirisen (2014) mukaan esihenkilöt ovat usein motivoituneita ja hyvin sitoutuneita työhönsä. Eri tutkimusten (Rollero ja muut, 2016; Nyberg ja muut, 2015; Mäkikangas ja muut, 2011) mukaan, esihenkilöt kokevat jopa korkeampaa työhyvinvointia kuin työntekijät. Skakon ja muut (2011) mukaan esihenkilöt myös kokevat vähemmän stressiä ja heidän sairaslomansa ovat yleensä lyhyempiä kuin työntekijöiden. Jonsdottir ja muut (2020) tutkivat julkisen sektorin esihenkilöiden työhyvinvointia. Tutkimuksen mukaan vain pieni osa esihenkilöistä koki korkeaa työkuormittuneisuutta, vaikka työstä onkin koko ajan tullut enemmän kompleksista ja työolot ovat entistä psykologisesti vaativampia.

Sydänmaalakka (2020) mukaan esihenkilön työ voi kuitenkin olla usein myös stressaavaa ja vaativaa. Esihenkilön tulee toimia esimerkillisesti ja päästä huippusuorituksiin. Esihenkilöiden työtehtävät ovat usein vaativampia ja heillä voi olla enemmän ongelmia työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisessa (Nyberg ja muut, 2015). Esihenkilöillä on myös tulosvastuu heidän organisaatiossaan ja Herttua ja muut (2020) tutkimuksen mukaan taloudelliset vaihtelevuudet voivatkin suoraan vaikuttaa esihenkilöiden kokemaan työhyvinvointiin. Esihenkilön työtehtävät pitävät sisällään myös uusien käytäntöjen ja uusien päätösten käyttöön ottamista ja vyöryttämistä alemmille tasoille. Mikäli esihenkilölle annettu ohjeistus ja informaatio näistä uusista käytännöistä on epäselvää voi se vaikuttaa esihenkilön työhyvinvointiin negatiivisesti. Jonsdottir ja muut (2020) tutkimuksen mukaan ne esihenkilöt, jotka raportoivat kokevansa paljon työkuormittuneisuutta, olivat muita esihenkilöitä todennäköisempiä kokemaan työssään myös uupumusta, työtyytymättömyyttä ja vähäisiä työn saavutuksia. Myös liiallinen huolestuminen työstä oli kolme kertaa korkeampaa korkeaa työkuormittuneisuutta kokevilla. Suuri työkuormittuneisuus voi täten myös johtaa heikkoon työhyvinvointiin.

Gray ja Jones (2018) tutkivat Britannian julkisen sektorin esihenkilöiden kokemaa stressiä ja työhyvinvointia. Tutkimuksessa keskeiseksi narratiiviksi nousi esihenkilöiden kokemana epävarmuus ja kykenemättömyys kestää työympäristön heille luomia vaatimuksia. Kun esihenkilö on epävarma ja häkeltynyt (overwhelmed) voi se johtaa ahdistumiseen, joka puolestaan johtaa kykenemättömyyteen keskittyä tehtäviin, erityisesti vaativiin

sellaisiin. Esihenkilöt kokivat tutkimuksen mukaan myös vaikeaksi pyytää apua. Osasyynä tähän on pelko, että esihenkilö koettaisiin epäonnistuneena johtajana muiden toimesta. Myös esihenkilön omat odotukset omasta jaksamisesta johtavat siihen, ettei apua pyydetä.

Esihenkilön oma työhyvinvointi vaikuttaa suoraan myös työyhteisön työhyvinvointiin sekä tulosten saavuttamiseen. Kun esihenkilö voi hyvin, koko työyhteisö voi hyvin. Esihenkilön motivaatio ja jaksaminen kannustaa ja luo uskoa tulevaan. (Pirinen, 2014.) Jos esihenkilö uupuu, on vaikutukset laajat. Kärsijänä ei ole vain esihenkilö itse, vaan myös työntekijät ja koko työyhteisö. Mikäli hyvä johtaminen puuttuu, ei työyhteisö pärjää kauaa ja työntekijät itsekin voivat uupua tämän seurauksena. (Järvinen, 2014, s. 263; Pirinen, 2014.) Uupunut esihenkilö ei jaksakaan tehdä päätöksiä eikä paneutua työntekijöiden toimintaan. Esihenkilön välinpitämättömyys voi myös heijastua työntekijöiden työmotivaatioon negatiivisesti. (Järvinen, 2008.) Herttua ja muut (2020) tutkimuksen mukaan myös alaisten hyvä työhyvinvointi on tärkeää esihenkilöiden työhyvinvoinnin kannalta. Uupunut esihenkilö saattaa pahimmillaan johtaa uupuneisiin työntekijöihin (Pirinen, 2014). Esihenkilön ja alaisten työhyvinvoinnit kulkevat siis paljolti käsi kädessä.

Kaluza ja muut (2019) tutkimuksen mukaan myös esihenkilön johtamistyyllillä on vaikutuksia hänen työhyvinvointiinsa. Tutkimuksen mukaan rakentava johtaminen (constructive leadership) on positiivisesti sidoksissa esihenkilön työhyvinvointiin. Päinvastaisesti destruktiivinen johtaminen (destructive leadership) on negatiivisesti sidoksissa esihenkilön työhyvinvointiin. Myös Järvisen (2014, s. 251–253) mukaan esihenkilöiden persoonallisuus vaikuttaa työntekijöihin ja koko työyhteisöön. Esihenkilöt, joilla on esimerkiksi narsistisen johtajan tai eristäytyvän johtajan persoonallisuuden piirteitä, voivat toiminnallaan haitata työyhteisön ja jopa omaa toimintaa. Kaikilla esihenkilöillä voi olla samantyyppisiä luonteenpiirteitä kuin esimerkiksi narsistisella johtajalla, ongelmana on sellaiset esihenkilöt, jotka eivät tunnista niitä luonteenpiirteitä lainkaan. Johtamistyyli ja esihenkilön persoona ovat siis sidoksissa niin työyhteisön kuin esihenkilön omaan työhyvinvointiin.

Järvisen (2008) mukaan esihenkilö toimii esimerkkinä työntekijöille, hänen tulee omalla toiminnallaan luoda ja ylläpitää työmotivaatiota ja innostusta. Jos esihenkilö näyttäytyy innottomana tai apaattisena työtä kohtaan, alkaa se ajan mittaan heijastumaan myös työntekijöiden työmoraaliin ja -tarmoon. Jos esihenkilöä ei kiinnosta töiden tekeminen, miksi se pitäisi kiinnostaa työntekijöitäkään? Pirisen (2014) mukaan esihenkilötyö kärsii, mikäli esihenkilö uupuu. Esihenkilön työhyvinvointi heijastuu niin työntekijöiden kuin koko työyhteisön hyvinvointiin. Se vaikuttaa myös muutoksen lopputuloksiin. Kun esihenkilö on aktiivinen ja energinen, henkilöstökin on ahkera, työssä jaksetaan ja suoriudutaan. Kun esihenkilö on väsynyt, passiivinen ja uupunut, tiimikin väsyy ja alisuoriutuu tehtävistään.

Sydänmaalakkan (2020) mukaan esihenkilön tulisi pitää huolta kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnistaan, sillä se mahdollistaa tehokkuuden ylläpitämisen sekä itsensä kehittämisen pitkälläkin aikavälillä. Pirhosen (2014) mukaan on myös tärkeää tunnistaa esihenkilön uupuminen mahdollisimman pian, jotta korjaavia liikkeitä voidaan tehdä mahdollisimman ajoissa. Työntekijän tai oman esihenkilön havainto onkin syytä ottaa vakavasti.

Jonsdottir ja muut (2020) mukaan työpaikalla on tärkeitä osa-alueita, kuten sosiaalinen tuki ja työn hallintaan liittyviä apuvälineitä, jotka lieventävät työn negatiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin. Eri kommunikaatiotavat ovat sosiaalista tukea. Esimerkiksi avun ja neuvon tarjoaminen, palaute sekä aktiivinen ja empaattinen kuunteleminen ovat kaikki sosiaalista tukea. Ne auttavat esihenkilöitä olemaan itsevarmempia ja näin ollen auttaa heitä kokemaan olevansa kontrollissa tilanteessa. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että esihenkilöt, jotka kokevat saavansa apua ja tukea työpaikalla kokevat korkeampaa työhyvinvointia.

Myös Skogholm (2021, s. 275–276) mainitsee työelämän tukijärjestelmien käytön työhyvinvoinnin parantamisen välineenä. Hänen mukaansa tukijärjestelmään kuuluu henkilöt, joiden kanssa voi jakaa taakkaa. Myös tekniset ratkaisut tai erilaisten palveluiden

ostaminen voi olla osa tukijärjestelmää. Skogholmin mukaan ihmiset yleensä haluavat auttaa muita pyydettyä, joten avun ottaminen vastaan on kannattavaa. Tällöin myös suhteet ja verkostot paranevat.

Tutkimusten mukaan työelämässä eniten stressiä kokevat johtavissa tehtävissä toimivat henkilöt. Siksi esimiehen tulee myös huolehtia monipuolisesti itsestään työajan ulkopuolella. Henkisesti vaativa ja kuormittava esimiestyö tarvitsee vastapainokseen yksityiselämän, jossa voi rentoutua ja tyydyttää henkilökohtaisia tarpeitaan. Koska esimies joutuu työssään toimimaan hyvin rationaalisesti ja tunteitaan kontrolloiden, on välttämätöntä, että hänellä on henkilökohtaisessa elämässään läheisiä ja lämpimiä ihmissuhteita. Tietysti yksikin tällainen ihmissuhde usein riittää. (Järvinen, 2014, s. 256–257.)

Järvisen (2014, s. 263–265) mukaan esihenkilön työhyvinvointi on paljolti myös hänen omalla vastuullaan. Hänen tulee pitää huolta niin fyysisestä kuin henkisestä hyvinvoinnistaan työajan ulkopuolella, jotta työkyky säilyy. Hänen tulee myös tietoisesti kehittää sopivia virkistyskeinoja itselleen, jotka auttavat häntä lepäämään ja elpymään työtäkasta. Hänen tulee myös osata hakea itselleen tukiverkoston, joiden kanssa hän pystyy purkamaan työstä aiheutuvaa kuormitusta. Sopivia tukiverkostoja voi olla mm. oma esihenkilö, työterveyshuolto tai konsultit. Myös sparraaminen toisten esihenkilöiden kanssa voi olla avuliasta.

Gray ja Jonesin (2018) tutkimuksen mukaan esihenkilöillä on niin sisäisiä kuin ulkoisia resursseja, joilla hallita epävarmuustekijöitä (overwhelm). Sisäisiä tekijöitä on mm. itsetietoisuuden omaaminen, olemalla tietoinen stressiä aiheuttavista tekijöistä ja näiden tekijöiden vaikutuksista omaan psyykkiseen ja fyysiseen hyvinvointiin. Tutkimuksen mukaan sisäisiä työkaluja on myös omien saavutusten muistaminen, etsiä positiivisia syitä jatkaa eteenpäin ja nähdä virheet osana prosessia. Tutkimuksen mukaan oppiminen ja etenkin työhyvinvoinnista ja resilienssistä oppiminen ovat puolestaan tärkeitä ulkoisia työkalua. Esihenkilön tulisi myös oppia kehittämään itsetuntemusta ja olla roolimallina toisille. Tärkeitä työkaluja tähän voisi olla mm. päiväkirjat, eri koulutukset ja vertaistuki.

3.3 Esihenkilön työhyvinvointi muutoksen aikana

Esihenkilön työhyvinvoinnista puhutaan vähemmän kuin työntekijöiden jaksamisesta muutoksen aikana. Esihenkilön työhyvinvointi helposti sivuutetaan tai sitä vähätellään. Häpeän, huonommuuden tai syyllisyyden tunteet voivat liittyä vahvasti esihenkilön huoon työhyvinvointiin. Hänen odotetaan olevan vahva muutoksen aikana, hänen tulee huolehtia henkilöstön hyvinvoinnista ja auttaa heitä pääsemään muutoksen tuomista tunteista läpi. Esihenkilökin voi kuitenkin väsyä ja tarvita apua ja tukea työhyvinvoinnin ylläpitämiseen. (Pirinen, 2014.)

Esihenkilö toimii usein esimerkkinä ja roolimallina henkilöstölle muutoksen aikana, varsinkin kun kyse on hyvinvoinnista huolehtimisesta. Jos esihenkilö laiminlyö työn ja vapaa-ajan välistä tasapainoa, ei hän myöskään kannusta henkilöstöään samaan. Ammatitaitoinen esihenkilö huolehtii omasta hyvinvoinnistaan, on siitä tietoinen ja tekee sen eteen konkreettisia toimia. (Pirinen, 2014.)

Esihenkilöön kohdistuu paljon epätietoisuuden ja epämääräisyyden aiheuttamia paineita muutoksen aikana (Ponteva, 2010, s. 29). Esihenkilö on vastuussa muutosten läpiviennistä, jonka lopputuloksista hänellä ei ole varmuutta (Pirinen, 2014). Esihenkilö ei myöskään ole pelkästään vain muutoksen läpiviejä vaan myös usein muutoksen kohteena ja osallisina. Myös esihenkilön tehtävät voivat muuttua muutoksen seurauksena. Esihenkilö kuitenkin joutuu myös itse epätietoisuuden piiriin omasta tulevaisuudestaan sekä muutoksen onnistumisesta. (Järvinen, 2005, s. 135.) Esihenkilön haasteena on jotta nykyhetkessä samalla katsoen epävarmaan tulevaisuuteen. Esihenkilö voi myös joutua viemään läpi hänelle epämieluisia päätöksiä. (Pirinen, 2014.)

Esihenkilön olisikin tärkeää tiedostaa omat tunteensa muutosta kohtaan, jotta hän pystyy olemaan avuksi omalle henkilöstölle. Esihenkilökin voi aluksi tuntea epäuskoa muutosta kohtaan. Kun tieto lisääntyy, muuttuu tämä epäusko nopeasti aktiiviseksi toiminnaksi. Esihenkilön tulee pystyä luopumaan vanhasta ja käsitellä siihen liittyvät tunteet,

jotta hän pystyy tarttumaan uuteen. Mikäli hän ei pysty käsittelemään tunteita, on muiden auttaminen mahdotonta (Ponteva, 2010, s. 29.)

Esihenkilönä oleminen työllistää tavallista enemmän muutoksen aikana. Esihenkilön tuleekin pystyä suunnittelemaan ajankäyttöänsä tarkemmin, sillä hänen tulee huolehtia jokapäiväisistä perustehtävistä sekä muutoksen etenemisestä samaan aikaan. (Työterveyslaitos.) Esihenkilö pitää huolen, että operatiiviset tehtävät tulevat tehtyä ja että liiketoiminta jatkuu muutoksesta huolimatta. Kaiken kaikkiaan esihenkilön tulee siis pystyä johtamaan itse liiketoimintaa, työntekijöitä ja itseään tehokkaasti ja aktiivisesti koko muutosprosessin ajan. (Työterveyslaitos; Pirinen, 2014.)

Pirisen (2014) mukaan organisaatiomuutoksessa esihenkilöön kohdistuu paljon odotuksia ja vaatimuksia niin työnantajan kuin työntekijöidenkin puolelta. Esihenkilön tulee kestää painetta, tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa ja auttaa heitä muutoksessa. Esihenkilön tulee myös osata johtaa itsensä, suunnitella ajankäyttö tehokkaasti ja kehittyä muutosjohtajana. Hänen odotetaan johtavan muutosta eettisesti ja oikein sekä toimia organisaation arvojen mukaan. Esihenkilön odotetaan vievän muutoksen käytäntöön tehokkaasti sekä ylläpitää oman tiiminsä suoritusta ja tehokkuutta samanaikaisesti. Muutosjohtaminen on hidasta työtä, se vaatii pitkäjänteisyyttä, toistoa, perusteluja ja jatkuvaa muutosvastarinnan selättämistä. Esihenkilön tehtävänä on olla johdonmukainen ja kannustava koko prosessin aikana. Kokoaikainen ponnistelu voi kuorimittaa ja kuluttaa esihenkilön voimavaroja ja johtaa uupumiseen. Muutosta ei tehdä nopeasti vaan se vaatii henkistä jaksamista ja venymistä.

Jos esihenkilö ei jaksaa työssään, taustalla voi olla myös pettymys muutokseen ja sen tuloksiin. Esihenkilölle ja tämän työskentelylle on paljon odotuksia muutoksen alussa, hänelle luodaan kunnianhimoisia tavoitteita ja hänen odotetaan saavan aikaa paljon hyviä asioita. Näitä paineita esihenkilölle luo niin johto ja omat esihenkilöt, kuin esihenkilö itsekin. Mikäli näihin tavoitteisiin ei päästä ja muutosta ei toteuteta tavalla, jota esihenkilö ajatteli, johtaa se pettymyksen tunteisiin. Pettymys vaikuttaa niin työmotivaatioon

kuin työssä jaksamiseenkin. Pettymys myös voi johtaa kyyniseen suhtautumiseen muu-
tosta kohtaan ja pahimmillaan tämä kyynisyys voi seurata seuraavaan muutokseen asti.
Muutosprosessin lopussa tulisikin tehdä itsearviointia tehdystä työstä, jotta pettymyk-
sistä voitaisiin päästä yli helpommin. (Pirinen, 2014.)

Muutokseen positiivisesti suhtautuva esihenkilö välittää positiivista ajattelua henkilös-
tölle. Esihenkilöä voimaannuttaa muutoksessa työntekijöiden innostus, kasvu ja yhteis-
henki. Esihenkilötyössä on mahdollista nähdä konkreettisesti oman johtamisen loppu-
tuloksia, esihenkilö voi myös saada palautetta niin alaisiltaan kuin omilta esihenkilöiltä
ja johdolta. Esihenkilötyöskentely voi olla hyvinkin palkitsevaa, mikäli esihenkilö moti-
voituu alaisten oppimisesta, kasvusta ja kehittämisestä. Muutostilanteessa usea työnte-
kijä voi kasvattaa osaamistaan nopeasti ja paljon, he pystyvät näyttämään kykynsä ja
onnistuvat suoriutumaan vaikeistakin muutoksen luomista tilanteista. Esihenkilö, joka
kannustaa alaisiaan menestyksessä, voi itsekkin kokea onnistumisen tunteita. Esihenkilö
voi myös innostaa henkilöstöä ja tällä mahdollistaa huippusuorituksia. Hyvä yhteishenki
ja yhteiset tavoitteet ja niiden eteen ponnistelu voivat saada aikaan positiivisen kierteen
työyhteisössä. (Pirinen, 2014.)

Työhönsä sitoutuneet ja tunnolliset esihenkilöt saattavat uupua pitkissä muutosproses-
seissa. Esihenkilön tulisikin tunnistaa oman työhyvinvointinsa rajat ja tehdä konkreetti-
sia toimenpiteitä asialle. Esihenkilön tulisi olla armollinen ja hyväksyä omat puutteensa,
jotta työn tekeminen helpottuisi. Virheiden pelko, pelko kasvojen menettämisestä ja hä-
peän tunne voivat johtaa liialliseen suorituspaineseen. Esihenkilön tulisi muistaa oman
osaamisensa ja tehtävänsä rajat; jos työntekijä voi huonosti muutoksen aikana, esihen-
kilö voi auttaa vaan tiettyyn pisteeseen asti, seuraavaksi apua antaa ammattiauttaja.
Esihenkilön ei tulisi tehdä asioita, joihin hänellä ei ole osaamista tai koulutusta. Esimie-
hen ei tulisi myöskään uuvuttaa itseään ääri rajoille. Omien rajojen tunnistaminen onkin
ammattitaitoista esihenkilötyöskentelyä. Mikäli esihenkilö uupuu ja palaa loppuun, se
vaikuttaa negatiivisesti koko työyhteisöön. (Pirinen, 2014.)

Mikäli esihenkilö uupuu muutoksen aikana, voi se johtaa johtamisen laiminlyömiseen. Esihenkilö voi olla tunnollinen, mutta vain liian väsynyt liiallisen työkuorman takia. Tämä voi johtaa siihen, ettei esihenkilö jaksa enää huolehtia henkilöstön johtamisesta. Tähän tilanteeseen voi myös johtaa heikko tuki omalta esihenkilöltä ja yritykseltä. Esihenkilö voi myös kokea, ettei muutos ole hänelle hyödyllinen eikä se tuo mitään hyvää hänelle, jolloin motivaatio viedä muutos läpi voi olla hyvinkin alhainen. Esihenkilö voi myös kynnistyä muutokseen, mikäli niitä on ollut organisaatiossa usein. (Pirinen, 2014.) Työhyvinvoinnin johtaminen on olennainen osa muutoksen johtamista.

Organisaatiomuutos usein liitetään myös lisääntyneeseen stressiin, henkilöstön vaihtuvuuteen ja heikentyneeseen tehokkuuteen. Esihenkilöt ovat muutoksen kärjessä, he johtavat itseään, organisaatiota ja alaisiaan kompleksisessa ja stressaavassa ympäristössä. Vaativat olosuhteet voivat korottaa loppuun palamisen ja sairastumisen riskiä. (Wisse & Sleebos, 2016.)

Mellner, Osika ja Niemi (2021) tutkimuksen mukaan mindfulness-harjoituksilla voi olla positiivisia vaikutuksia esihenkilön kykyyn selvitä organisaatiomuutoksen aiheuttamista vaikutuksista. Mindfulness työkaluna auttaa esihenkilöitä hallitsemaan työmäärään liittyviä negatiivisia tunteita, vähentää työhön liittyvää stressiä, parantaa henkistä älykkyyttä ja proaktiivista työskentelyä. Tutkijat suosittelevatkin, että organisaatiot lisäisivät mindfulness-harjoitteita osaksi esihenkilöiden valmentamista, varsinkin jos luvassa on muutoksen johtamista.

3.4 Esihenkilön tukipalvelut muutoksen läpiviennissä

3.4.1 Organisaation tuki

Esihenkilöt tarvitsevat omien esihenkilöiden ja organisaation tukea. Esihenkilöt eivät välttämättä kerro omasta uupumisestaan, kuin vasta silloin kun tilanne on jo ääripäässä. Avun pyytäminen voidaan koeta epäonnistumiseksi. Esihenkilö ei myöskään aina itse tunnista omaa uupumistaan tai ota sitä riittävän vakavasti. Tästä syystä lähipiiri niin

työssä kuin kotona on tärkeässä asemassa. He voivat huomauttaa esihenkilölle, kun uupumisen merkit ovat havaittavissa. (Järvinen, 2008; Pirinen 2014.) Myös esihenkilön työkuormaa ja jaksamista tulisi tarkkailla organisaatiotasolla (Järvinen, 2008).

Esihenkilön rooli on yksinäinen, varsinkin muutoksessa. Siksi onkin tärkeää, että esihenkilö saa tukea omalta organisaatioltaan ja kollegoilta. Keskeistä on, että esihenkilö saa nopeasti tietoa ja vastauksia omiin kysymyksiinsä esimerkiksi strategiaan liittyen. (Järvinen, 2014, s. 256.) Muutoksen perustelut tulee olla selkeät ja ymmärrettävät (Järvinen, 2012, s. 57). Kun esihenkilö itse tietää, mitä organisaatiossa tapahtuu, voi hän avoimesti ja rehellisesti päivittää tilannetta myös työntekijöille (Järvinen, 2014, s. 256–257). Jos esihenkilö ei pysty perustelemaan muutoksen tarkoitusta ja sen tavoitteita työntekijöille, voi organisaatiossa syntyä huhujen ja juorujen kierre ja työntekijät yrittävät itse vetää johtopäätöksiä muutoksen tarpeellisuudesta (Järvinen, 2005, s. 135–137). Esihenkilön tulee myös käsitellä ja sisäistää muutoksen merkitys, ennen kuin hän pystyy vaikuttamaan työntekijöihin. Jos esihenkilön mielestä muutos on hyvä asia, mutta tarpeeton, hän ei pysty työntekijöiden vastustuksen kasvaessa toimimaan tarpeeksi päättäväisesti, vaan voi antaa periksi helposti. (Järvinen, 2012, s. 57.) Mikäli esihenkilölle ei anneta mahdollisuutta ymmärtää ja keskustella muutoksesta, vaarana on, että esihenkilö kääntyy omia esihenkilöitä ja itse organisaatiota vastaan. Jos esihenkilö ei tue muutosta, sen läpivieminen käytännössä estyy (Järvinen, 2005, s. 135–137.) Organisaation tuki varsinkin muutoksen alkuvaiheessa onkin ehdottoman tärkeää.

Organisaatio voi myös tarjota tukea esihenkilöille koulutuksien tai sparrausmahdollisuuksien kautta. Pekka Järvisen (2014, s. 256–257) mukaan olisikin suotavaa, että jokainen esihenkilö kävisi johtamiskoulutuksen. Esimerkiksi johtamisvalmennus ulkopuolisen ammattilaisen ohjaamana voisi olla erinomainen apuväline esimiestoiminnan parantamiseen. Valmennus voi olla hyvinkin opettavaista, kun muutoksen keskellä oleva esihenkilö pääsee kertomaan tilanteesta ja kokemuksistaan muiden muutosta läpivievien esihenkilöiden kanssa. Samalla esihenkilöt saavat vertaistukea toisiltaan.

Organisaatio voi myös tarjota esihenkilölle mahdollisuutta käyttää valmentajaa tai työhönohjaajaa. Tällöin esihenkilö saa tukea ja mahdollisuuden kehittyä omassa työssään. (Järvinen, 2014, s.256–257.)

Se, että esimies ymmärtää ihmisten ja työyhteisön käyttäytymisen periaatteita ja tietää, miten toimia hankalissa ongelma- ja konfliktitilanteissa, vähentää merkittävästi esimiehen stressiä ja huolta. Siksi esimiehen tiedollinen ja kokemuksellinen perehtyminen ihmisten johtamisen haasteisiin antaa hänelle lisää välineitä hoitaa vaikeitakin tilanteita maltilla ja vakaasti. Silloin, kun esimiehellä on hallinnan tunne, stressireaktio ei käynnisty. (Järvinen, 2014, s. 265.)

3.4.2 Työterveydenhuolto

Työterveys on lakisääteinen oikeus työntekijälle. Jokainen yritys on velvollinen järjestämään työterveyshuollon ja työsuojeluviranomaiset valvovat tämän toteutusta. Yritys voi ostaa työterveyspalvelut paikallisesta terveyskeskuksesta tai yksityisen sektorin palveluntarjoajalta. Yritys voi myös yksin tai yhdessä muiden yritysten kanssa perustaa oman työterveysaseman. Työterveyshuollon järjestämiseen on siis monia eri tapoja. Työterveyspalvelut muodostuvat kahdesta eri osasta, pakollisesta ja vapaaehtoisesta. Pakollisiin, eli lakisääteisiin, palveluihin kuuluvat työterveyttä ja työkykyä tukevat toiminnot sekä ennalta ehkäisevät toiminnot, kuten esimerkiksi terveystarkastukset ja työssä selviytymisen seuranta. Vapaaehtoisiin palveluihin voi puolestaan kuulua esimerkiksi hammashoito tai fysioterapia. (Viitala, 2021, s. 165; Rauramo, 2012, s. 38.)

Parhaassa tapauksessa työterveyshuolto on yritykselle aito kumppani ja resurssi asiantuntija-avun muodossa. Tällöin esihenkilön olisi esimerkiksi mahdollista pyytää asiantuntia-apua työhyvinvoinnin johtamiseen. Esihenkilön olisi tällöin mahdollista muutostilanteessa tukeutua työterveyden huollon piiriin ja pyytää apua esimerkiksi henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimiseen. Esihenkilö voi myös itse tarvittaessa pyytää apua ja neuvontaa työterveyshuollosta oman työkykyyn liittyvissä asioissa. (Viitala, 2021, s. 165.)

4 Metodologia

Tieteellisen tutkimuksen tavoitteena on kuvata, selittää, ymmärtää tai tulkita maailmaa ja sen ilmiöitä. Tutkijan tulee tutkimusta tehtäessä päättää mm. tutkimuksen menetelmästä, tutkimuksen lähestymistavasta, tutkimusotteesta sekä metodologiasta. (Juuti & Puusa, 2020.) Tämä luku käsittelee tutkimukseen valittuja menetelmiä.

4.1 Tutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat

Tämän tutkimuksen lähestymistapa on laadullinen ja menetelmänä toimii teemahaastattelut. Laadullinen tutkimus perustuu ihmisten yksilöllisten kokemusten ja näkemysten tarkasteluun. Sen tavoitteena on tyypillisesti pyrkiä ymmärtämään tarkasteltavaa ilmiötä kohteena olevien ihmisten näkökulmasta. (Juuti & Puusa, 2020.) Laadullinen tutkimus soveltuu hyvin sellaisten ilmiöiden tutkimiseen, jotka pohjautuvat ihmisten tajuntaan, vuorovaikutukseen ja sitä jäsentävään kieleen. Laadullisella tutkimuksella voi olla monta tavoitetta, mm. uuden tiedon hankinta, ilmiön tulkitseminen tai ymmärryksen syventäminen. (Alasuutari, 2011.)

Haastattelu on hyvä vaihtoehto aineiston keräämiseen, kun tiedetään, että aihe tulee tuottamaan monitahoisia vastauksia. Haastattelun etuna on myös se, että saatavaa tietoa voidaan syventää ja haastateltavalta voidaan kysyä helposti lisäkysymyksiä ja tämentää vastauksia. Haastattelun aikana on mahdollista säädellä kysymysten järjestystä. Haastattelu on myös hyvä vaihtoehto, kun tutkijan on hankala etukäteen tietää vastausten suuntia. (Hirsjärvi & Hurme, 2022.)

Aineisto kerättiin teemahaastatteluilla, jota voidaan myös kutsua puolistrukturoiduksi haastatteluksi. Teemahaastattelua varten tutkimusongelmista poimitaan keskeisimmät teemat, jotka ovat tutkimusongelmaan vastaamista varten välttämättömiä käsitellä haastattelussa. Haastattelun tavoitteena on, että haastateltava voi antaa oman kuvauksensa teemoista. (Vilkka, 2021.) Teemahaastattelussa tutkija voi vapaasti muotoilla kysyä haastateltavilta kysymyksiä. Kysymyksiä ei siis tarvitse muotoilla tarkasti etukäteen

tai kysyä haastateltavilta aina samassa muodossa. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen, 2010.)

Haastatteluissa käytettävät kysymykset muodostettiin tärkeäksi koettujen teemojen perusteella. Teemoja oli yhteensä kaksi, organisaatiomuutos ja esihenkilön työhyvinvointi, ja näiden alle muodostettiin laajasti kysymyksiä. Ensimmäinen teema sisälsi 7 pääkysymystä ja toinen teema 7 pääkysymystä. Pääkysymysten lisäksi haastateltavilta voitiin kysyä tarkentavia ja syventäviä kysymyksiä. Näitä syventäviä lisäkysymyksiä ei kirjattu ylös haastattelukysymyksiin.

Haastattelukutsuja lähetettiin yhteensä 15. Haastattelusta kieltäytyi kolme esihenkilöä ja kaksi eivät vastanneet yhteydenottoon. Haastatteluun osallistui siis yhteensä 10 esihenkilöä julkiselta sektorilta eri tehtävistä eri puolelta Suomea. Esihenkilöille lähetettiin haastattelukutsu sähköpostitse. Sähköpostit saatiin organisaatioiden julkisilta nettisivuilta. Esihenkilöitä lähestyttäessä heille lähetettiin osallistumispyynnön lisäksi tietosuojaseloste sekä tiedote tutkimuksesta. Nämä on lisätty tutkimukseen liitteiksi 3 ja 4. Erillistä suostumuslomaketta ei lähetetty allekirjoitettavaksi, vaan haastateltujen suostumus kysyttiin kirjallisesti sähköpostitse sekä vielä suullisesti haastattelun aluksi.

Esihenkilöille lähetetyssä sähköpostissa esihenkilöitä pyydettiin myös halutessaan välittämään tutkimuksen osallistumispyyntöä heidän alaisuudessaan työskenteleville esihenkilöille. Viestin välitti eteenpäin tietävästi yksi esihenkilö ja tätä kautta haastatteluun osallistui kaksi esihenkilöä. Muutama esihenkilö kysyi haastattelun lopuksi, mikäli heidän tulisi vielä välittää kutsuja eteenpäin, mutta näistä kieltäydettiin haastatteluaikeiden rajallisuuden vuoksi.

Haastattelut järjestettiin etähaastatteluna Microsoft Teamsia käyttäen. Haastattelut kestivät keskimäärin noin 25 minuuttia ja yhteensä haastatteluaineistoa kertyi nauhoitettuna noin 4 tuntia. Aineiston litterointiin käytettiin apuvälineenä Microsoft Teamsin litterointityökalua. Teamsin litteroima teksti tarkastettiin ja korjattiin oikeanlaiseksi

kuuntelemalla haastattelut uudestaan ja muokkaamalla jo valmista litterointia. Litteroitua tekstiä muodostui yhteensä 62 sivua. Haastateltavien vastaukset litteroitiin sanatarasti, mutta haastattelijan toistuvat täytesanat poistettiin materiaalista, esimerkiksi toistuvat niinpä, joo ja aivan sanat.

4.2 Aineiston analyysi

Puusan (2020) mukaan analyysin tavoitteena on ymmärtää, tulkita sekä kuvata tutkittavaa kohdetta. Analyysin myötä aineistosta pyritään saamaan luettava kokonaisuus, jonka avulla on mahdollista tehdä johtopäätöksiä. Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa kertyy paljon, jolloin analyysin tarkoituksena on jäsenellä kerättyä tietoa. Tutkimuksessa aineiston keruuvaihe sekä analyysivaihe kulkevat rinnakkain ja tästä syystä laadullista prosessia voi olla hankala kuvailla.

Aineiston analyysitavaksi valikoitui sisällönanalyysi. Analyysitapana se on yleisempiä ja se soveltuu monenlaiseen laadulliseen tutkimukseen. (Puusa, 2020.) Sisällönanalyysissä tarkastellaan sitä mistä asioita, teemoista ja aiheista aineistossa kerrotaan (Vuori). Tavoitteena on järjestellä aineisto selkeään muotoon (Puusa, 2020). Sisällönanalyysissä myös pyritään saamaan tarkasteltavasta aineistosta yleispätevä ja tiivistetty kuvaus (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Analyysivaihe aloitettiin käymällä litteroitu aineisto läpi useaan kertaan. Kerätystä haastatteluista pyrittiin etsimään samoja teemoja ja aiheita, jotka nousivat useasti esille. Aineistosta etsittiin myös vastauksia tutkimuskysymyksiin.

4.3 Työn eettisyys ja luotettavuus

Tässä tutkimuksessa on noudatettu Vaasan yliopiston eettisissä suosituksissa (2013, s. 4–5) kuvattua tutkimusetiikkaa. Tutkimus on suoritettu ja raportoitu rehellisesti ja huolellisesti. Tutkimus ei myöskään loukkaa kenenkään autonomiaa tai oikeuksia. Eettisten

suositusten lisäksi tämä tutkimus on seurannut hyvän tieteellisen käytännön (2012, s. 4–6) ohjeita. Kuten eettiset ohjeet, myös hyvän tieteellisen käytännön ohjeet korostavat tutkimuksen rehellisyyttä, tarkkuutta ja huolellisuutta. Myös esimerkiksi asianmukaiset viittaukset lähteisiin sekä eettinen tiedonhankinta ovat osa hyvän tieteellisen käytännön ohjeita.

Hyvä tietosuojaja on osa hyviä tieteellisiä käytäntöjä. Tutkimus on täysin anonymi, eli aineistoa varten haastateltuja esihenkilöitä ei pysty tunnistamaan tutkimuksesta. Haastatteluista tehdyt nauhoitteet ovat vain tutkijan saatavilla ja ne tuhotaan, kun tutkimus on arvioitu. Tallennuksista tehdyissä litteroinneissa ei ole viittauksia haastateltavaan esihenkilöön, hänen asemaansa eikä hänen organisaatioonsa. Kaikille haastatteluihin osallistuneille esihenkilöille on lähetetty tietosuojaseloste ennen haastatteluja. Tietosuojaseloste on lisätty tähän tutkimukseen liitteeksi 3.

Reliaabelius on keskeinen käsite tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa. Reliaabelius viittaa tutkimuksen toistettavuuteen, eli siihen, vaikuttaisiko esimerkiksi toinen tutkija tai erilainen tutkimusmenetelmä tutkimuksen tuloksiin. Kuitenkin, koska tutkimuskohteenä ovat ihmiset, on mahdollista, että eri tutkija tai eri tutkimusmenetelmä olisi saanut erilaisia tuloksia. (Aaltio & Puusa, 2020.) Onkin siis mahdollista, että tähän työhön haastatellut esihenkilöt antaisivat erilaiset vastaukset kysymyksiin, jos haastattelut olisi pidetty eri aikaan, esimerkiksi vielä muutoksen aikana tai kun muutoksesta on kulunut jo vuosi. On myös mahdollista, että eri tutkija olisi saanut erilaisia vastauksia esihenkilöiltä, hän olisi esimerkiksi voinut kysyä syventäviä kysymyksiä eri aiheista. Eri tutkija olisi myös voinut analysoida aineiston eri lailla. Vilkan (2021, s. 156) mukaan laadullista tutkimusta ei oikeastaan pysty toistamaan koskaan samalla lailla, sillä laadullisella tutkimusmenetelmällä tehty tutkimus on aina kokonaisuutena ainutkertainen. Hirsjärvi ja Hurmeen (2022) mukaan reliaabelius voikin myös viitata itse tutkijan toimintaan, eli siihen, että kaikki aineisto on otettu huomioon ja kaikki aineisto on litteroitu oikein.

5 Analyysin tulokset

Haastatteluissa kerätty aineisto analysoitiin teemoittelun avulla. Tässä luvussa käydään läpi analyysin tulokset. Haastattelussa teemoja oli yhteensä kaksi; muutos ja työhyvinvointi muutoksen aikana. Molemmissa teemoissa oli yhteensä noin 7 kysymystä.

Ensimmäisessä teemassa, eli muutoksen teemassa, selvitettiin itse organisaatiomuutoksen taustoitusta, esihenkilön roolia muutoksessa ja sitä, kuinka muutos on vaikuttanut esihenkilön työtehtävään. Toisessa teemassa, eli työhyvinvointi muutoksen aikana, selvitettiin esihenkilön kokemaa työhyvinvointia, häneen kohdistuneita odotuksia muutoksen suhteen sekä muutoksen mielekkyyttä.

5.1 Muutos

Keskustelu esihenkilöiden kanssa aloitettiin kysymällä heidän taustoistaan, kuinka monta vuotta esihenkilö on toiminut esihenkilötehtävissä, ja onko hän aikaisemmin ollut mukana johtamassa organisaatiomuutosta. Kaikkien haastattelujen lopputuloksena esihenkilöt olivat keskimäärin olleet esihenkilötehtävissä 14,5 vuotta, joista lyhyin aika oli 8 vuotta ja pisin aika 25 vuotta. Esihenkilöistä myös jokaisella oli aikaisempaa kokemusta organisaatiomuutoksen johtamisesta. Aiemmin johdetun organisaatiomuutoksen koko vaihteli huomattavasti haastateltujen esihenkilöiden välillä. Osalla oli kokemusta kansainvälisistä organisaatiomuutoksista ja yhtiöittämisistä, osalla kokemusta oli organisaation sisäisistä muutoksista yksiköiden sisällä ja niiden johtamisesta.

Seuraavaksi esihenkilöiltä kysyttiin työllistääkö organisaatiomuutos vielä heitä, vai onko muutos saatu jo päätökseen. Viisi esihenkilöä vastasi, että organisaatiomuutos oli saatu jo toteutettua ja viisi puolestaan vastasi, että organisaatiomuutos työllistää edelleen paljon. Huomioitavaa kuitenkin on, että ne esihenkilöt, jotka vastasivat muutoksen olevan valmiita, kokivat, että vaikka iso organisaatiomuutos on saatu toteutettua, tulee muutostyö kuitenkin todellisuudessa jatkumaan pidempään pitkällä aikavälillä, koska prosessit ja menetelmät hiotaan toimiviksi kokemusten ja palautteiden pohjalta.

”No siis se on (valmis), jos nyt puhutaan ihan niinku (yksikön) asemasta tässä muutoksessa niin se on niinku aika lailla niinku se muutos saatu tehtyä, mutta tietenkin se muutos on loppujen lopuksi kestää varmaan useamman vuoden niinku sillain, että voi sanoa että nyt niinku se on jotenkin valmis. Mutta semmoinen, että kaikki on löytäneet paikkansa tavalla tai toisella. Mutta tokihan me ollaan lähdetty siitä liikkeelle, että se niinku se elävä elämä osoittaa sen, että onko sitä tarve edelleen muokata. Sen vasta niinku käytäntö osoittaa. -- Niin ei voi olettaakaan, että olisi arvannut kerralla oikein kaikki asiat.”

Lähes jokainen esihenkilö koki omaavansa hyvät valmiudet muutoksen läpivientiin. Tätä edesauttoi sekä aikaisempi kokemus organisaatiomuutoksista että hyvin tehty valmistelutyö organisaatiomuutoksen läpivientiin. Muutama esihenkilö kuitenkin totesi, että vaikka valmiudet olivat hyvät niin aina löytyisi parannettavaa;

”Aina pystyy parempaan. Sanotaanko niin kun näin.”

Kysyttäessä esihenkilöiltä, millaiseksi he kokivat muutokselle annetun aikataulun, vastaukset olivat annetun aikataulun puolesta ja vastaan. Osa esihenkilöistä koki aikataulun realistiseksi ja saavutettavaksi. Tätä edesauttoi monen kohdalla hyvin hoidettu valmistelutyö ennen varsinaista muutosta. Monet esihenkilöt puolestaan kokivat aikataulun epärealistiseksi. Epärealistinen aikataulu puolestaan johti suurempaan työkuormaan.

”Joo, kyllä se (epärealistinen aikataulu) vaikuttaa silleen, että jos niinku luetaan jotain sellaista mikä minun pitäisi toteuttaa. -- Niin tota se tuntuu siltä, että laitetaan älytön tavoite missä ei ole mitään realismia. Sitten se niinku vastuutetaan, että sun pitää se toteuttaa, vaikka siinä ei ole mitään niinku mahdollisuutta onnistua siinä tavoitteessa ja sitten sen jälkeen ruvetaan syyttämään ja esittämään, että viikoittain pitää nyt antaa selvitys johdolle, että miksi hommat ei toimi. No eihän ne toimi niin, se tiedettiin jo kauan aikaa sitten, mutta kun ei kukaan niinku kuuntele niin sanotusti.”

Tiedotuksen tärkeys nousi vahvasti esille haastatteluissa. Osa esihenkilöistä koki, että tiedotus ylemmältä johdolta esihenkilölle oli toimivaa ja oikea-aikaista. Toiset puolestaan kokivat, että tiedotus sakkasi pahastikin, varsinkin organisaation eri yksiköiden välillä. Osa esihenkilöistä kertoi myös tiedottamisen vähentyneen tietyn ajan jälkeen.

”Kyllä siinä valmistelun aikana sain sitä tietoa, että kyllä se tota se aika hyvin toimi tiettyyn pisteeseen asti, sitten jossain kohtaa meillä loppui esimerkiksi tällaiset viikoittaiset infot, jotka me oltiin koettu kovin tärkeäksi niinku me valmistelijat, niin sitten kun siellä vaihtui käskyvalta ylimmässä johdossa niin siinä kohtaa loppui tällainen alatasohenkilöille informoiminen ja se oli kyllä vähän huono, mutta siihen asti tosi hyvin tuli sitä tietoa”

Osa esihenkilöistä koki myös, että tiedon saanti oli pääsääntöisesti omasta toiminnasta kiinni, eli kyse oli ennemminkin tiedon hankinnasta kuin tiedon saannista.

”Yksi ongelma oli se, että se tiedon saaminen oli niissä neljässä viidessä päällekkäisessä Teamsissa. -- kauhean raskasta se on niinku se semmoinen nykyinen tapa, etsi itse tietois, että löydä tallenne. Kuuntele se, kun parhaaksi näet”

”Se niinku se tiedonkulku ja sen tärkeys niinku korostuu ja ja tota siihen niinku toki kiinnitettiin huomiota. Mutt tota se oli ehkä sellainen että tota. Että olisi tietyistä asioista kaivannut vielä niinku aiemmin tietoa tai tai että olisi ollut joku foorumi mistä olisi niinku kootusti saanut sen tiedon, että kun nyt on niin hajallaan sitä tietoa oli siellä täällä tuolla ja ja tota meillä ei esimerkiksi ollut niin kun intranetia käytössä vielä viime vuonna henkilöstölle, niin se oli sitten vähän niin kun eri niin kun teams kanavissa se tieto tai tai kokouspöytäkirjoissa tai muissa, että se oli sillä tavalla semmoista hajanaista, että sitten meni niinku aikaa siihen, että sitä niin kun omaan omaan työn kannalta relevanttia tietoa niin sitä on joutui etsimään niinku aika monesta eri lähteestä”

Tiedotuksen tärkeys korostui myös paljon omasta työhyvinvoinnista puhuttaessa. Moni esihenkilö peräänkuuluttikin tiedottamisen tärkeyttä.

Kysyttäessä kokivatko esihenkilöt heille asetetut odotukset selkeiksi ja saavutettaviksi, puolet esihenkilöistä vastasi myönteisesti. Osa esihenkilöistä puolestaan koki, että heille ei asetettu minkäänlaisia odotuksia muutoksen läpivientiä varten.

”No ei oikeastaan tai no niin miten sen sanoisi siis kai se oletetaan että se odotus on että kaikki menisi niin hyvin, ettei mikään olisi pielessä missään kohtaa. Se on varmaan se odotus, mutta se tosiaan on mahdotonta saavuttaa, että sen suhteen, mutta ei sen tarkemmin niinku odotuksista ole kukaan kukaan keskustellut tai välttämättä pystykään antamaan.”

Toisaalta osa esihenkilöistä piti mielekkäänä sitä, että heille ei asetettu muita tavoitteita, kuin itse organisaatiomuutoksen läpiviennin. Tämä mahdollisti oman ammattitaidon käytön ja itsenäisen suunnittelun.

”Tavallaan siis se semmoinen niinku asenne tai tavallaan ajatus, että joku tulee mulle kertomaan, että mitä mä teen, että mulle annetaan raamit, ei semmoista työelämässä ole. Että tota, jos sä niinku vaan odotat, että niinku näin joku tuolta ylhäältä kertoo mulle mitä mä teen niin ei semmoista tule koskaan tapahtuu, että kyllä se täytyy niinku itse tehdä. -- Tai no siis sanotaan nyt, että sitä kutsutaan asiantuntijuudeksi. Että sä tiedät, että miten nyt esimerkiksi tehdään vaikka jotain niinku kehittämisohjelmia tai jotain muuta vastaavaa, niin kyllä tavallaan niinku semmoinen henkilö joka niinku asiantuntijana toimii, niin hänellä pitää olla sitä asiantuntijuutta ja kyllä asiantuntijoille kuitenkin täytyy antaa siis se, että niinku jos sulla on joku päämäärä, että miten sä siihen niinku meet. Niin on semmoinen tunne, että on niinku asiantuntijuutta on arvostettu.”

”Joo kyllä mun mielestä oli ja se oli itse asiassa yksi ihan niin kuin hyvä puoli tässä muutoksessa, että sitä sai itse paljon suunnitella ja tehdä niin kuin itse ajattelin, että sitä olisi hyvä tehdä.”

Osalla esihenkilöistä työnkuva muuttui organisaatiomuutoksen myötä, osalla työnkuvan muutos oli laajempi ja toisilla työnkuva muuttui vain hieman. Kaikki esihenkilöt kokivat työtehtävän muutoksen itselleen mieluisaksi ja motivoivaksi.

”Joo kyllä siis niinku työstäni tykkään -- nyt on niinku päässyt sillai toteuttamaan itseään. Tosin se tuska mitä niin kun koko ajan koetaan, niin se on siellä niinku itselläkin niinku takaraivossa, mutta päällisin puolin mä tykkään siitä missä mä nyt olen.”

5.2 Työhyvinvointi muutoksen aikana

Esihenkilöiden kokemukset työhyvinvoinnista muutoksen aikana vaihtelivat paljon. Kolme esihenkilöä koki työhyvinvointinsa hyväksi muutoksen aikana. Hyvää työhyvinvointia edisti esihenkilöiden mukaan työn mielekkyys, hyvä yhteishenki ja hyvä työympäristö, sekä tehtävän tuomat onnistumisen tunteet.

”No mä oon kyllä kokenut ihan hyväksi, koska tekeminen on ollut mielekästä ja sitten se niinku porukka ja ympäristö missä on saanut työskennellä, niin se on ollut koko ajan sellaista, että kaikki ajatukset on otettu niinku käsittelyyn ja niinku sillai positiivisessa hengessä, että kaikki semmoiset mitä on huomattu ongelmiksi, niin ne on käännetty sellaisiksi, että mehän selätetään tää ja selvitetään ja on vaan se niinku vastuutettu että kuka hoitaa ja ikään kuin kannustettu siihen, että ongelmat ratkaistaan eikä niitä lykätä tai niinku lakaista maton alle. Niin se on niinku keskeinen semmoinen voimaannuttava tekijä työnteossa tässä, että oon kokenut kyllä ihan hyväksi, vaikka työtä on ollut paljon.”

”Joo kuvailisin, että hyvää siinä mielessä, että oon nauttinut tekemästäni työstä ja oon halunnut haastetta ja saanut haastetta ja se on ollut positiivista. Mutta toki on ollut hetkiä, jolloin mikään aika ei ole riittänyt siihen tekemiseen. Elikkä on tullut todella paljon tehtyä lisätoita yli normaalin työajan ja se on ollut aika kuormittavaa sitten. Lisäksi lomina ei ole kauheasti tullut pidettyä silloin valmistelun aikana. Nyt niitä on sitten pidettävänä tässä sitäkin enemmän, että kun vaan ehtisi niitä pitää niin hyvä. Mutta tosiaan niin tota. On vaikuttanut ehkä mun työhyvinvointiini kokonaisuudessaan positiivisesti mun mielestäni vaikka siellä on ollut näitä näitä tota noin raskaita jaksoja, mutta kokonaisuudessaan positiivisesti, koska koen että viihdyn töissäni paremmin tällä hetkellä kun ennen sitä muutosta.”

”Hyväksi. Ei mulla ole sillain mitään mitään tota ongelmia sen suhteen ollut. Se on tämmöisessä tehtävässä, se on vähän erilaista se työhyvinvointi, tai ainakin ite koen, että se on vähän erilaista. Että se niinku tulee eri tekijöistä, kun sitten taas, jos sitä perustehtävää tekee. Niin tota semmoiset niinku tärkeät asiat tässä tota niin kun ylemmässä johdossa, mitä itse edustan, niin on se, että asioita saadaan vietyä eteenpäin ja ne niinkun kun asiat menee eteenpäin niin ne niin kun tuo myös sitä työhyvinvointia.”

Neljä esihenkilöä puolestaan koki oman työhyvinvointinsa huonoksi muutoksen aikana. Työhyvinvointia heikensi muun muassa päällekkäiset työtehtävät, resurssivajeet ja kasvanut työkuorma.

”Tota joo sitä työtä oli kyllä liikaa. Se osittain voi olla oma vika ettei sitä osaa rajoittaa. Mutta tota ehkä jälkiviisaana olisin sitä jotenkin sitten kuitenkin rajoittanut enemmän, että nyt kun mä oon vähän ottanut etäisyyttä osin ohjeistettuinakin niin kyllä nyt huomaa, että palautuu eri tavalla -- Ensinnäkin päivät ihan täynnä ja sitten se on semmoista multitaskaamista, että sanotaan että tuli vähän alta 200 sähköpostia päivässä ja sitten oot 6 tuntia palavereissa ja sitten pitäisi valmistella esityksiä tai pitää niitä tai muuta. Niin ja sitten keskeytyy asiat

niin sit rupesi tulemaan ihan semmoista aivosumua. -- Mutta kyllä se niinku kuormitti. Ehkä sitä oli vähän vaikea myöntääkin jossain vaiheessa.”

Työhyvinvointia heikensi myös heikko tiedottaminen ylemmältä johdolta.

”(T)ieto ei kulkenut ja kukaan ei tiennyt mitä siellä tehdään. Niin sehän vaikutti muhun niinku tosi paljon sillä, että mulla ei ole niitä työn tekemisen edellytyksiä, joka kyllä heikensi mun työhyvinvointia sillain, että mä ajattelin että mä en niinku tiedä mistään mitään. Ja (yksikköä) ei oteta mukaan niinku näihin pöytiin, jossa näistä voisi ennakoivasti puhua, että mulla ei ole niinku työn tekemisen edellytyksiä tässä uudessa organisaatiossa, koska (yksikön) asema on tällainen.”

Osa huonoa työhyvinvointia kokeneista esihenkilöistä totesivat, että muutoksen edessä työhyvinvointi alkoi parantua.

”No niinku sanottu niin se varmaan se viime vuosi oli semmoinen niinku raskas että niin kun oikeastaan niinku nyt mä voin hyvin. Koen, että se mulla on semmoinen perhe nyt missä mun osaamistani arvostetaan ja tuota kenen kanssa mä voin lyödä päätä yhteen”

Kolme esihenkilöä koki oman työhyvinvointinsa pääosin hyväksi.

”Kohtuulliseksi ja tietenkin se kova työmäärä niin kuin sitä heikentää niin siinä mielessä siis jaksamista, mutta tota. Ihan OK.”

”Se on ollut pääosin ihan hyvä, mutta se on vaihdellut kyllä niinku paljon tossa matkan matkan varrella, että niin kun kyllä siinä välillä oli -- tosi semmoinen niin kun tietyllä tavalla riittämätön olo ja semmoinen lohduton olo että apua että ei tästä niinku tule yhtään yhtään mitään. Että tavallaan se niin kun se työmäärä oli niinku aivan valtava ja vaikka teki niin kun 7 päiväistä työviikkoa ja 14 tuntia päivässä niin sekään ei niinku riittänyt mihin mihinkään tietyllä tavalla, että se riitti siihen mihin se riitti. Mutta tavallaan niin kun sitä olisi saanut olla vähintään 2 tai 3 ihmistä aina niinku tekemässä sitä työmäärää mikä niinku omalla tontilla oli, mutta tota sitten kun tavallaan sen käsitti ja tiesi että me ollaan kaikki tässä niinku samassa veneessä ja kaikki jaetaan se sama niinku riittämättömyyden tuska -- se jotenkin sitten antoi semmoista mielenrauhaa, että tota, että tää on ihan riittävää mitä me tässä niinku tehdään, mutta tota. Että,

niin kun pääosin hyvä, mutta sitten tuli niinku sellaisia välillä semmoisia notkahduksia kyllä, että tota mitenköhän tästä kaikesta selviää ja mitenköhän tässä niinku jaksaa”

Osalle esihenkilöistä muutos oli rankka työkuorman puolesta. Yhdeksän esihenkilöä kertoi tehneensä pidempiä päiviä muutostyön seurauksena. Heistä neljä kertoivat tehneensä töitä myös viikonloppuisin. Monella muutoksen johtaminen tarkoitti myös normaalien, päivittäisten tehtävien päälle tullutta muutoksen valmistelu- ja johtamistyötä, jolloin työkuorma kasvoi huomattavasti.

”No siis normaali työn päälle on tullut tää muutostyö ja se vie kaiken ajan. Eli siis normaalit työt seisoo aivan totaalisesti. En pysty tekemään normaaleja tehtäviä, että siihen sitten niinku yritetään etsiä nyt lisää rekrytoinneilla työvoimaa -- siis työtä on enemmän kuin mitenkään mahdollista tehdä, että vaikka tekee pitkää päivää ja vaikka tekisi vuorokauden ympäri niin ei riitä. On täysin mahdotonta selviytyä tästä työmäärästä”

”No tein kyllä niin kun kahta eri tehtävää, mutta tosiaan se tota mikä siinä ehkä eniten kuormitti oli se, että tää on niinku nyt noin kuudenkymmenen henkilön toimialue, ei toki niin kun mitenkään valtaisan suuri, mutta kuitenkin niin kauan kun siinä ei ole ollut niitä muita ihmisiä mukana tekemässä, niin sit siinä oli niin paljon semmoista niinku rekrytointeihin ja sitten toisaalta niinku hallinnon rakentamiseen liittyvien sääntöjen ja ohjeiden valmistelua, että tavallaan se semmoinen niin kun yksityiskohtiin menevän työkuorman määrä oli aika huikea. Että sillä tavalla sitä työkuormaa ehkä voisi kuvata.”

Yksi esihenkilöistä kertoi myös suuren työkuorman vääristäneen omaa käsitystä sopivasta työmäärästä. Vääristynyt kuva työmäärästä vaikuttaa edelleen heikentävästi työn tekemiseen organisaatiomuutoksen jälkeenkin.

”Joo ja se on jännä seuraus mikä siitä on tullut kun sitä niinku jotenkin tottui toisaalta siihen, että sitä tekee ihan hirveästi, niin nyt sitten että jos tekeekin ihan normaalin työpäivän niin tulee vähän semmoinen että hetkinen että onko tehnyt tarpeeksi tai että voinko mä nyt jo lopettaa tältä päivältä? Että tulee vähän selaista niinku mikä ei ole normaalia mun mielestä että se niin kun on jättänyt vähän sellaisen jonkinlaisen tuonne takaraivoon ainakin vielä tässä vaiheessa.”

Kysyttäessä esihenkilöiden saamasta tuesta, kolme esihenkilöä piti omalta esihenkilöiltään saamaansa tukea hyvänä ja riittävänä. Neljä esihenkilöä koki, että saatu tai saamatta jäänyt tuki oli ymmärrettävää resurssit huomioiden, eli he eivät odottaneetkaan saavansa minkäänlaista tukea omaan työhyvinvointiinsa muutoksen aikana.

“No kyllähän se ylemmällä tasolla on huomioitu, mutta että tietenkin resurssit on rajalliset ja ne työt on ollut pakko tehdä, että tuota ei siinä niinku ihan kauheasti niinku ole tavallaan ollut vaihtoehtoja. Että en mä niinku osaa sanoa miten sitä paremmin ne olisi voinut huomioida, kun realiteetit oli ne mitkä oli.”

Kolme esihenkilöä puolestaan koki, ettei heidän työhyvinvoinnistaan pidetty millään tavalla huolta ja työhyvinvointi jätettiin täysin omalle vastuulle. Toisaalta myös näissä tapauksissa esihenkilöt kokivat tuen puuttuneen riittämättömien resurssien vuoksi, eli heidänkään omilla esihenkilöillä ei yksinkertaisesti ollut aikaa ja jaksamista pitää huolta alaisten hyvinvoinnista.

“No en mä tiedä ne oli silleen puheen tasolla. Joo että koittakaa nyt jaksaa, että sitten jos ette jaksa niin koitatte vaan jaksaa. Ja silleen kun näki, että ihmiset oli siis tosi väsyneitä niinku omatkin joukot oli tosi väsyneitä. Niin kyllähän niinku itsekin tavallaan koki sitä samaa keinottomuutta, jonka mä näin sitten niinku omassakin esihenkilössä, että ei hänellä ollut oikeasti tarjota kauheasti eväitä niinku siihen, että miten tässä nyt jotenkin jaksettaisiin paremmin, että tää on vaan niinku tämmöinen urakka luontoinen asia, joka täytyy lapioida tästä. Että mä en oikein tiedä, että osattiinko ketään auttaa. Että itse niinku ratkaisin sen sitten oman tiimin kohdalla niin että yritin löytää näitä kevyempiä yhdessäolon tapoja.”

Ne esihenkilöt, jotka kokivat saaneensa tukea omilta esihenkilöiltään, kertoivat tuen muodoiksi työrauhan, säännölliset infot ja rehelliset keskustelut työmäärästä. Myös joustavuus esimerkiksi lyhyempien päivien muodossa koettiin tärkeäksi. Ylemmiltä tahoilta tullut napakka viesti esimerkiksi työajoista ja lomien pitämisestä koettiin tarpeelliseksi. Myös muutoksen määräaikaisuuden korostaminen koettiin tärkeäksi, jotta ymmärrys hetkellisestä kiireestä menee varmasti perille.

”Jatkossa pitää pystyä niinku pääosin suoriutumaan näistä töistä työajalla. Että se venyminen iltoihin ja öihin ja viikonloppuihin niin se ei saa jäädä päälle. Niin semmoinen selkeä viesti, mikä on haluttu koko ajan tuoda niin se on ollut mun mielestä semmoinen mikä kanssa niinku tuo sitä, se sillä tavalla niinku valoa, että tämmöiset vaiheet nyt on ohimeneviä ja niinku aktiivisesti työskennellään sen eteen, että ne ei jää niinku päälle.”

”Joo meillä oli aina säännöllisesti henkilöstöinfot viime vuonna ja siinä jokaisessa infossa kyllä niin kun esihenkilö ja ihan ylin johto niin kun tsemppasi ja tuki ja kiitteli hyvästä työpanoksesta ja niin kun kiinnitettiin just siihen huomiota, että pakko on välillä olla lomalla tai pitää niitä vapaita ja kaikkia viikonloppuja ei tarvitse tehdä töitä. Ja sitten meidän niinku omissakin tiimipalaverissa niin niin säännöllisesti niinku tavallaan käytiin sitä läpi, että eihän ole kyllään sellainen tilanne, että ihan täysin niinku uupuu sinne työtaakan alle”

Kysyttäessä minkälaista tukea esihenkilöt olisivat toivoneet saavansa muutoksen aikana, esille nousivat riittävät resurssit, selkeämpi vastuunjako ja selkeä suunta muutokselle, parempi tiedottaminen sekä se, että oma esihenkilö aidosti kuuntelisi ja ymmärtäisi työhön liittyviä huolia.

”Ehkä se niinku voi olla, että se (selkeät tavoitteet) olisi niinku tukenut semmoista paremmin, juuri sitä työhyvinvointia.”

”Välillä olisi toivonut, että asioista olisi saanut kuitenkin vielä enemmän ennakkoon niinku tietoa, että tavallaan mitä niinku odotetaan ja niinku mitä on tulossa”

Esihenkilöt kokivat myös vertaistuen tärkeäksi oman työn kannalta. Varsinkin, jos tukea ei saanut ylemmiltä tahoilta, korostui vertaistuen merkitys huomattavasti.

”Joo omien kollegoiden kanssa oli (keskusteluita) ja meillä oli tosi hyvä ryhmä. Meillä oli aivan niin kuin sellainen sanottiinkin, että meidän onnistuminen johtu, siis me koettiin, että me onnistuttiin, vaikka jäi kesken asioita, niin meidän onnistuminen johtui ihan siitä, että me oltiin hirveän hyvä tiimi ja me täydennettiin toisiamme ja tehtiin hirveän hyvää yhteistyötä ja kaikki autto toisiansa. Eli me koettiin kyllä niin kun. Niinku positiivisena se ja oltiin toistemme tukena. Sitten me käytiin, meillä oli sillain, että me ei oltu kun kerran kuukaudessa aina läsnä – Ja aina kun oltiin koolla silloin kerran kuukaudessa, niin me käytiin jossain syömässä iltasella tai näin, että me oikeasti me tykättiin olla toistemme kanssa.”

“Ja sitten se on kanssa kova juttu että jos niin kun tulee joku semmoinen patti-matti ja itse miettii että kuinka asiaa ratkaisee niin on se, että niin kun on kavereita, keskustelukumppaneita täällä organisaatiossakin kenen kanssa sparra-taan.”

Esihenkilöistä yhdeksän koki koko organisaatiomuutoksen ylipäättänsä mieluisaksi. Vain yksi vastaajista piti muutosta ei-toivottuna ja toiveiden vastaisena. Tärkeäksi koettu muutos motivoi ja auttoi jaksamaan muutoksen läpiviennissä.

”Mä oon niinku tavallaan, nyt taas jälleen kerran tää mun kokemus auttaa mua, että mä oon ylipäänsä tottunut (muutokseen). -- Mä oon ollut isossa muutospro-
sessissa niinku mukana. Niin mä saan jotenkin niinku energiaa muutoksesta.”

Esihenkilöiltä kysyttiin myös, miten he itse pitävät huolta jaksamisestaan ja työhyvin-
voinnista työajalla ja työaikojen ulkopuolella. Tapoja oli heillä monia. Monet esihenki-
löistä kokivat perhe-elämän tärkeäksi tasapainottavaksi tekijäksi. Myös liikkuminen ja
vapaa-ajalla harrastaminen olivat esihenkilöille tärkeitä rentoutumisen tapoja. Nämä
olivat kuitenkin niitä osa-alueita, jotka ensimmäisinä kärsivät esihenkilön pitkistä työpäi-
vistä ja kovasta työkuormasta. Esihenkilöillä ei siis riittänyt jaksaminen tai aika harras-
tuksiin tai vapaa-ajan palautumiseen.

“Koin kyllä, että se työ verotti kerta kaikkiaan sitä yksityiselämää ei sille ei mitään
voi.”

6 Johtopäätökset

Tutkimuksessa haettiin vastausta kysymykseen ”miten esihenkilö kokee oman työhyvinvointinsa organisaatiomuutoksen aikana?” Pidettyjen haastattelujen perusteella voidaan todeta, että esihenkilöiden kokemus työhyvinvoinnista organisaatiomuutoksen aikana vaihtelee esihenkilön mukaan. Tulos ei sinänsä ole yllättävä, sillä työhyvinvoinnin kokemus on hyvin subjektiivista ja vahvasti yksilöstä kiinni. Mielenkiintoista oli, että hyvää työhyvinvointia kokivat myös ne esihenkilöt, joiden työkuorma kasvoi organisaatiomuutoksen seurauksena ja jotka joutuivat tekemään pidempää päivää muutostyön vuoksi. Tämä selittyi työn merkityksellisyyden vahvistumisen ja yksilöä motivoivan organisaatiomuutoksen läpiviennin kautta. Osalle esihenkilöistä puolestaan kasvanut työkuorma ja pidemmän työpäivät olivat juurisyy työhyvinvoinnin heikentymiselle organisaatiomuutoksen aikana.

Esihenkilöt kokivat vertaistuen tärkeäksi organisaatiomuutoksessa. Kun tukea ja voimia ei löytynyt ylemmiltä johtohenkilöiltä tai omilta esihenkilöiltä, turvauduttiin usein omiin kollegoihin. Esihenkilöiden kokemukset tukevat vahvasti Jonsdottir ja muut (2020) tutkimusta, jonka mukaan sosiaalinen tuki johtaa yleensä korkeampaan työhyvinvointiin sekä Skogholmin (2021) havaintoa, jonka mukaan tukijärjestelmät, kuten vertaistuki, parantavat koettua työhyvinvointia. (s. 275–276) Työhyvinvoinnin kolmannessa portaassa korostuu työyhteisön tärkeys. Vertaistuki, hyvä työilmapiiri ja toivovat vuorovaikutustaidot lisäävät työhyvinvoinnin kokemusta. (Rauramo, 2012, s. 103–105). Tästä syystä esihenkilöiden sparrailu kollegoiden kanssa on myös erittäin tärkeää organisaatiomuutoksen aikaista työhyvinvointia ajatellen.

Myös tiedottamisen tärkeys nousi useasti esille esihenkilöiden haastatteluissa. Oikea-aikainen tiedottaminen ja tiedon saamisen helppous olivat esihenkilöille tärkeää. Huono tiedottaminen heikensi koettua työhyvinvointia ja joissain tapauksissa tiedotus ei toiminut ollenkaan ja esihenkilöt joutuivat itse etsimään työllensä olennaista tietoa monista eri kanavista. Kirjallisuudessa viestinnän tärkeydestä on kirjoittanut muun muassa

Pirinen (2014), Pennonen (2021, s. 127) sekä Viitala (2021, 174–175). Avoin dialogi, oikea-aikainen ja selkeä tiedottaminen ovat tärkeitä muutoksen läpiviennin kannalta.

Esihenkilöiden tapa rentoutua ja irtautua töistä vapaa-ajalla sisälsi hyvin usein oman perheen kanssa vietettyä aikaa. Tämä tukee hyvin Järvisen (2014) havaintoa, jonka mukaan esihenkilön työn luonne vaatii henkilökohtaisessa elämässä olevia läheisiä ja lämpimiä ihmissuhteita työstä aiheutuvan stressin vastapainoksi. Järvinen myös painottaa esihenkilöiden omaa vastuuta huolehtia työhyvinvoinnin ylläpitämisestä työaikojen ulkopuolella työkyvyn säilyttämiseksi. (s. 256–257, 263-265)

Moni esihenkilöistä kertoikin liikkuvansa aktiivisesti työaikojen ulkopuolella, ja he kokivat liikunnan olevan oiva vastapaino työlle. Esihenkilöt kuitenkin kokivat, että suuri työ määrä ja rajallinen aika johtivat siihen, ettei esimerkiksi perhe-elämään tai harrastuksiin voinut pyhittää niin paljon aikaa kuin olisi haluttu. Tämä voi puolestaan johtaa noidankehään, jossa huonon työhyvinvoinnin ja jaksamisen takia, juuri jaksamisen ja työhyvinvoinnin kannalta tärkeät osa-alueet kärsivät ja sosiaaliset suhteet vaarantuvat. Pahimmassa tapauksessa työn arvostus voi menettää merkityksensä.

Vapaa-ajan vähentyminen ja sen kautta vähentynyt harrastaminen, liikunta ja jopa nukkuminen vaikuttaa Rauramon (2012) työhyvinvoinnin portaiden ensimmäiseen portaiseen. Henkilön kokema työhyvinvointi rakentuu portaiden varaan ja jos ensimmäinen porras sakkaa pahasti, on kokonaisvaltainen työhyvinvointi suuressa vaarassa heikentyä. Rauramon mukaan ensimmäinen porras vaatii työn, joka mahdollistaa virikkeisen vapaa-ajan. (s. 14, 25–26, 66) Toisaalta, koska muutos on vain hetkellistä, myös työhyvinvoinnin palautuminen normaalille tasolle muutoksen jälkeen on mahdollista. Tämä toisaalta vaatii myös esihenkilöiltä vastuuta oman työhyvinvointinsa eteen, heidän tulisikin palata siis normaaleihin rutiineihin ja vapaa-ajan viettoihin mahdollisimman pian.

Esihenkilöt kokivat organisaatiomuutoksen positiivisena ja motivoivana. Myös työnkuvan muutokset olivat positiivisia. Motivoiva muutos ja mieluisat uudet työtehtävät

tukevat Rauramon (2012) työhyvinvoinnin portaiden ylintä, eli viidettä porrasta. Rauramon mukaan ihminen kaipaa mahdollisuutta käyttää omaa potentiaaliaan, ja hän haluaa kehittää itseään jatkuvasti. (s. 145, 168). Monet esihenkilöistä kokivatkin, että muutoksen myötä muuttunut työtehtävä oli antanut heille mahdollisuuden edetä omalla uralaan ja näin tarjoaa heille mahdollisuuden kehittää itseään.

Kysymykseen “millaisilla keinoilla esihenkilön työhyvinvointia on tuettu muutoksen aikana?” vastauksia saatiin monia. Esihenkilöistä kolme piti saatua tukea riittävänä ja hyvänä. Tuen muotoja oli muun muassa työrauha, säännölliset henkilöstöinfot ja joustavuus esimerkiksi lyhyempien päivien suhteen. Järvisen (2008) ja Pirisen (2014) mukaan esihenkilöt tarvitsevat niin omien esihenkilöiden kuin organisaationkin tukea varsinkin oman jaksamisen tunnistamiseen. Koska organisaation tuki jäi esihenkilöiden kohdalla vähäiseksi tai sitä ei ollut ollenkaan joissain tapauksissa, on mahdollista, että esihenkilöiden kokema suuri työkuorma olisi voitu resursoida paremmin, jos tilanne olisi ollut toisin. Järvisen (2008) mukaan esihenkilöt myös harvoin itse pyytävät apua, sillä se voidaan kokea epäonnistumiseksi.

Kysymykseen “mitkä asiat vaikuttivat esihenkilön kokemaan työhyvinvointiin?”, esihenkilöt vastasivat muun muassa työn mielekkyyden, hyvän yhteishengen ja hyvän työympäristön, sekä tehtävän tuomat onnistumisen tunteet. Edellä mainitut asiat vaikuttivat esihenkilöiden kokemaan työhyvinvointiin pääasiassa positiivisesti. Negatiivisesti työhyvinvointiin puolestaan vaikuttivat päällekkäiset työtehtävät, resurssivajeet ja kasvanut työkuorma.

Kaiken kaikkiaan esihenkilöiden kokema työhyvinvointi organisaatiomuutoksen aikana oli moninaista. Esihenkilöistä kolme kymmenestä koki työhyvinvointinsa hyväksi. Tämä tarkoittaa, että 70 % vastaajista koki vain osittain hyvää tai kokonaan huonoa työhyvinvointia organisaatiomuutoksen aikana. Kärjistetysti voisi siis vetää johtopäätöksen, että esihenkilöiden kokema työhyvinvointi ei ole hyvällä tasolla organisaatiomuutoksien aikana.

Organisaatiomuutoksen laajuus, valmisteluun käytetty aika, muutokseen allokoitujen resurssit, tiedotus sekä ylemmän johdon ja omien esihenkilöiden tuki nousivat esille ratkaisevaksi tekijöiksi tutkimuksen aikana. Voisi siis todeta, että näihin panostamalla myös muutosta läpivievien esihenkilöiden työhyvinvointi voisi pysyä hyvällä tasolla, tai ainakin se voisi auttaa välttämään esihenkilöiden totaalisen uupumisen.

6.1 Työn rajoittuneisuus

Tutkimukseen haastateltiin vain kymmentä esihenkilöä. Suurempi otanta haastatteluihin olisi voinut tuoda esille lisää työhyvinvointiin vaikuttavia asioita. Myös esihenkilöiden haastattelut olisivat ajallisesti voineet kestää pidempään. Nyt haastattelut keskimäärin kestivät noin 25 minuuttia. Pidemmät haastattelut olisivat voineet mahdollistaa paneutumisen syvemmin esihenkilöiden työhyvinvoinnin juurisyihin. Toisaalta pidemmät haastattelut olisivat voineet myös mahdollistaa useammat kysymykset, joita esihenkilöiltä olisi voinut kysyä.

Tutkielman aineiston keräämistä vaikeutti myös omalla tavallaan esihenkilöiden tiukka aikataulu. Osa haastatteluista oli todella lyhyitä ja esihenkilöiden vastaukset niukkoja. Niukkoihin vastauksiin ei myös aina haluttu antaa lisätietoja sitä kysyttäessä. Niukat vastaukset ja nopeasti alta pois haluttu haastattelu on omalla tavallaan saattanut vaikuttaa esimerkiksi vastausten luotettavuuteen, sillä asioihin ei pystytty paneutumaan tarvittavalla tavalla. On myös mahdollista, että omasta työhyvinvoinnista ei haluttukaan puhua haastattelussa, joten vastauksia kaunisteltiin, joka tietenkin vaikuttaa vastausten luotettavuuteen sekä analyysin tuloksiin.

6.2 Jatkotutkimus

Ensimmäisenä tutkimuksen jatkotutkimusaiheena voisi olla mielenkiintoista suorittaa samainen tutkimus siten, että esihenkilöiden työhyvinvointia seurattaisiin koko organisaatiomuutoksen ajan useamman haastattelun kautta. Tämä mahdollistaisi

reaaliaikaisen työhyvinvoinnin seuraamisen ja esihenkilöiden vastauksia työhyvinvoinnista voisi tällöin verrata suoraan organisaatiomuutoksen vaiheisiin. Tällöin tuloksista voisi selvittää esimerkiksi se, missä muutoksen vaiheessa esihenkilöt voisivat kaivata eniten tukea omaan työhyvinvointiinsa.

Toisena vaihtoehtona olisi sisältää organisaation näkökulma esihenkilöiden työhyvinvointiin. Tutkia voisi sitä, miten organisaatiomuutoksen aikainen esihenkilöiden työhyvinvointi näyttäytyy organisaation toiminnassa, heikentykö esimerkiksi tehokkuus muutostöiden myötä. Tällöin tutkimuksen voisi myös tehdä jossain tietyssä organisaatiossa. Tutkimuksessa voisi myös selvittää organisaation keinoja vahvistaa esihenkilöiden työhyvinvointia.

Lähteet

- Aalito, I. & Puusa, A. (2020). Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy.
- Aarnikoivu, H. (2008). Esimiehenä arjessa. Alma Talent Oy.
- Alasuutari, P. (2011). Laadullinen tutkimus 2.0. Vastapaino.
- Andrews, J., Cameron, H., & Harris, M. (2008). All change? Managers' experience of organizational change in theory and practice. *Journal of Organizational Change Management*, 21(3), 300-314. <https://doi.org/10.1108/09534810810874796>.
- Barratt-Pugh, L. Bahn, S., Gakere, E. (2012). Managers as change agents: Implications for human resource managers engaging with culture change. *Journal of Organizational Change Management*, 26(4), 748-764. <https://doi.org/10.1108/JOCM-Feb-2011-0014>.
- Björklund, S. (2023). Kevan kuntapäättäjäbarometri: Työvoiman saatavuushaasteet ovat kasvaneet pienissä ja keskisuurissa kunnissa. YLE. Noudettu 1.5.2023 osoitteesta: <https://yle.fi/a/74-20015773>.
- Burke, W. (2018). *Organization change – theory and practice*. Fifth edition. Sage.
- Deszca, G., Ingols, C. & Cawsey, T. (2020). *Organizational change – an action oriented toolkit*. Fourth edition. Sage.
- Gray, D. & Jones, K. (2018). The resilience and wellbeing of public sector leaders. [Resilience and wellbeing of public sector leaders] *International Journal of Public Leadership*, 14(3), 138-154. <https://doi.org/10.1108/IJPL-09-2017-0033>.
- Helms-Mills, J., Dye, K. & Mills, J. (2009) *Understanding Organizational Change*. Routledge.
- Herttuala, N., Kokkinen, L., & Konu, A. (2020). Social- and healthcare managers' work wellbeing – literature review and key informant interviews. *International Journal of Workplace Health Management*, 13(6), 633-648. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-05-2019-0077>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2022). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus oy.

- Joki, M. (2021). Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Hansaprint Oy.
- Jonsdottir, I., Gudbjorg, L. & Olafsdottir, T. (2020). Job strain, gender and well-being at work: a case study of public sector line managers. *International Journal of Workplace Health Management*, 13(4), 445-460. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-10-2019-0134>
- Juuti, P. & Puusa, A. (2020) Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy.
- Järvinen, P. (2005). Ammattina esimies. Alma Talent Oy.
- Järvinen, P. (2008). Onnistu esimiehenä. Alma Talent Oy.
- Järvinen, P. (2008). Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Alma Talent Oy
- Järvinen, P. (2012). Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Alma Talent Oy.
- Järvinen, P. (2014). Esimiestyö ongelmatilanteissa. Alma Talent Oy.
- Kaltainen, J. & Hakanen, J. (2023). Työhyvinvoinnin heikentymistä ei ole saatu pysäytettyä. Työterveyslaitos. Noudettu 1.5.2023 osoitteesta: <https://www.ttl.fi/ajankoh-taista/tiedote/tyohyvinvoinnin-heikentymista-ei-ole-saatu-pysaytettya>.
- Kaluza, A., Boer, D., Buengeler, C. & van Dick, R. (2020). Leadership behaviour and leader self-reported well-being: A review, integration and meta-analytic examination. *An International Journal of Work, Health and Organizations*, 34(1), 34-56. <https://doi.org/10.1080/02678373.2019.1617369>
- Kauhanen, J. (2016). Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä: kehittämisohjelman laatiminen. Kauppakamari.
- Kehusmaa, K. (2011). Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsingin seudun kauppakamari.
- Kelloway, E. K. & Barling, J. (2010). Leadership development as an intervention in occupational health psychology. *An International Journal of Work, Health & Organizations*, 24(3), 260-279. <https://doi.org/10.1080/02678373.2010.518441>.
- Korpelainen, L. (2022). Tutkimus: Hyvällä unenlaadulla vahva yhteys parempaan elämäntilaan ja työkykyyn kunta-alan työntekijöillä. YLE. Noudettu 1.5.2023 osoitteesta: <https://yle.fi/a/74-20003730>.

- Ladkin, D. & Taylor, S. (2010). Enacting the 'true self': Towards a theory of embodied authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 64-74. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.10.005>.
- Laitinen, J., Selander, K., Nikunlaakso, R. & Reuna, K. (2023). Mitä kuuluu hyvinvointialuevalmistelijoille? -seurantatutkimuksen työhyvinvoinnin tilannekuva kiireisenä valmisteluvuonna 2022. Työterveyslaitos. Noudettu 1.5.2023 osoitteesta: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/146431/TTL-978-952-391-098-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Loukkola, P. (2023). Jyty selvitti jäsenistöltään kokemuksia hyvinvointialueiden alkutaipaleelta: Epäkohtia on ja niitä korjataan. YLE. Noudettu 1.5.2023 osoitteesta: <https://yle.fi/a/74-20024323>.
- Manka, M. (2006). *Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Mellner, C., Osika, W., & Niemi, M. (2022). Mindfulness practice improves managers' job demands-resources, psychological detachment, work-nonwork boundary control, and work-life balance – a randomized controlled trial. *International Journal of Workplace Health Management*, 15(4), 493-514. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-07-2021-0146>.
- Moisio, R. & Starczewski. (2022). Palautuminen johtamistyössä – lähtökohtana itsetuntemus ja työkonteksti. Teoksessa A. Mäki (toim.) *Johtamisvainu*. (s. 87-107). Basam Books.
- Mäkikangas, A., Hyvönen, K., Leskinen, E., Kinnunen, U. & Feldt, T. (2011), A person-centred approach to investigate the development trajectories of job-related affective well-being: a 10- year follow-up study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(2), 327-346.
- Neumann, J., Turnbull James, K. & Vince, R. (2019). Key tensions in purposive action by middle managers leading change. Teoksessa A. Shani & D. Noumair (toim.) *Research in Organizational change and development*. Emerald Publishing Limited.
- Nyberg, A., Leineweber, C. & Magnusson Hanson, L. (2015). Gender differences in psychosocial work factors, work-personal life interface, and well-being among

- Swedish managers and nonSocial- and healthcare managers' work wellbeing 647 managers. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 88(8), 1149-1164.
- Pennonen, M. (2021). Itsetuntemuksesta apua työhyvinvointiin. *Duodecim*.
- Pihlajaniemi, P. (2022) Tunteet muutoksessa – uhka vai mahdollisuus? Teoksessa A. Mäki (toim.) *Johtamisvainu*. (s. 169-188). Basam Books.
- Pirinen, H. (2014). *Esimies muutoksen johtajana*. Alma Talent Oy.
- Ponteva, K. (2010). *Onnistu muutoksessa*. Alma Talent Oy.
- Ponteva, K. (2012). *Muutoksessa*. Alma Talent Oy.
- Puusa, A. (2020). Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus Oy.
- Rauramo, P. (2012). *Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta*. Bookwell Oy.
- Rollero, C., Fedi, A. & De Piccoli, N. (2016). "Gender or occupational status: what counts more for well-being at work?", *Social Indicators Research*, Vol. 128 No. 2, s. 467-480.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (2010). *Haastattelun analyysi*.
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Taylor&Francis Online*. <https://doi.org.proxy.uwasa.fi/10.1080/02678373.2010.495262>
- Skakon, J., Kristensen, T.S., Christensen, K.B., Lund, T. & Labriola, M. (2011), "Do managers experience more stress than employees? Results from the intervention project on absence and well-being (IPAW) study among danish managers and their employees", *Work: Journal of Prevention, Assessment and Rehabilitation*, Vol. 38 No. 2, s. 103-109.
- Skogholm, L. (2021). *Kohtaamisen koodit: Kuinka ymmärtää ihmisiä ja saada parempi (työ)elämä*. Harper Collins.
- Sote-uudistus. (2022). Mikä sote-uudistus? Noudettu 1.5.2023 osoitteesta: <https://soteuudistus.fi/uudistus-lyhyesti->

- Spagnoli, P., & Balducci, C. (2017). Do high workload and job insecurity predict workplace bullying after organizational change? *International Journal of Workplace Health Management*, 10(1), 2-12. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-05-2016-0038>.
- Strömberg, J. (2019). Yksinkertainen opas sote-finaaliin: Tätä vuosikautia kestäneellä hankkeella tavoitellaan, ja näin se voisi vielä edetä. YLE. Noudettu 1.5.2023 osoitteesta: <https://yle.fi/a/3-10663208>.
- Sukoco, B., Lestari, Y., Susanto, E., Nasution, R. & Usman, I. (2020). Middle manager capabilities and organisational performance: the mediating effect of organisational capacity for change. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(4), 1365-1384. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-07-2019-0364>.
- Suonsivu, K. (2011). Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Unipress.
- Sydänmaanlakka, P. (2022). Johtajan Kokonaiskuntoisuus. Helsingin seudun kauppamari.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2012). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa.
- Työterveyslaitos. Näin organisaatiomuutos etenee. Noudettu 1.5.2023 osoitteesta <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/organisaatiomuutos/nain-organisaatiomuutos-etenee>.
- Vaasan yliopisto. (2013). Vaasan yliopiston eettiset suositukset. Hyväksytty yliopiston hallituksen kokouksessa 29.11.2013.
- Viitala, R. (2021). Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita.
- Vilkka, H. (2021). Tutki ja kehitä. PS-kustannus.
- Vuori, J. Laadullinen Sisällönanalyysi. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Noudettu 1.5.2023 osoitteesta: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallonanalyysi/>
- Widianto, S., Yetty, D. L., Beta, E. A., Badri, M. S., & Nasih, M. (2021). Dynamic managerial capabilities, organisational capacity for change and organisational performance:

the moderating effect of attitude towards change in a public service organisation. [DMCs, OCC and organisational performance] *Journal of Organizational Effectiveness*, 8(1), 149-172. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-02-2020-0028>.

Wisse, B., & Sleebos, E. (2016). When Change Causes Stress: Effects of Self-construal and Change Consequences. *Journal of Business and Psychology*, 31(2), 249-264. <https://doi.org/10.1007/s10869-015-9411-z>.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukutsu

Hei,

Olen hallintotieteiden maisteriopiskelija Vaasan yliopistosta ja teen parhaillaan pro gradu -tutkimusta aiheesta "esihenkilön työhyvinvointi organisaatiomuutoksen aikana". Haluaisinkin kysyä, olisitko kiinnostunut osallistumaan haastatteluun tätä tutkimusta varten?

Osallistuminen on täysin anonymia, sinua tai organisaatiotasi ei voida siis tunnistaa tutkimuksesta. Haastattelu kestää noin 30 minuuttia ja siinä keskistytään kokemaasi työhyvinvointiin organisaatiomuutoksen aikana.

Jos haastattelu onnistuu, millainen aikataulu sinulla on esimerkiksi viikolla 13?

Mikäli alaisuudessaasi työskentelee esihenkilöitä, olisin myös kiitollinen, jos voisit jakaa tätä haastattelukutsua heidänkin keskuudessa!

Liitteenä vielä tietosuojaseloste sekä tiedote tutkimuksesta.

Ystävällisin terveisin,

Sofia Kattelus

sofia.kattelus@student.uwasa.fi

Liite 2. Haastattelukysymykset

Organisaatiomuutos

- Kauanko toiminut esihenkilötehtävissä
- Onko aikaisemmin vetänyt läpi muutosta
 - JOS KYLLÄ muutamalla sanalla kuvailla millainen muutos, skaala
- Onko muutos saatu jo päätökseen vai onko se vielä käynnissä?
- Millainen rooli muutoksessa?
 - Miten organisaatiomuutoksen johtaminen vaikuttaa omaan työkuor-
maan?
 - Koitko omaavasi valmiudet muutoksen läpivientiin?
- Miten organisaatiomuutos vaikuttaa sinun työnkuvaasi?
- Koitko muutoksen aikataulun realistiseksi?
- Koitko saavasi tarpeeksi tietoa muutoksen vaiheista ylimmältä johdolta?

Työhyvinvointi

- Millaiseksi koit oman työhyvinvointiasi muutosprosessin aikana?
- Oliko sinuun kohdistuneet odotukset muutoksen läpiviennistä mielestäsi selviä ja saavutettavissa?
- Koitko, että hyvinvoinnistasasi pidettiin huolta muutoksen aikana omien esihenkilöiden toimesta?
 - JOS KYLLÄ: millaisilla keinoilla?
- Millaisilla keinoilla työhyvinvointiasi olisi voitu mielestäsi tukea muutoksen aikana?
- Kuinka mielekkääksi olet kokenut muutoksen?
- Miten pidit huolta omasta hyvinvoinnistasasi muutoksen läpiviennin aikana?
 - Työn ulkopuolella?
 - Työaikana?

Liite 3. Tietosuojailmoitus

Olet osallistumassa tutkimukseen. Tässä tietosuojailoituksessa sinulle kerrotaan henkilötietojesi käsittelystä osana tutkimusta. Sinulla on lain mukaan oikeus saada nämä tiedot.

1. Rekisterinpitäjä

Rekisterinpitäjä, pro gradu- tutkielman suorittaja ja yhteyshenkilö: Sofia Kattelus, maisteriopiskelija, sofia.kattelus@student.uwasa.fi

2. Henkilötietojen käsittelijä(t)

Henkilötietojen käsittelijänä tarkoitetaan tahoa, joka käsittelee henkilötietoja rekisterinpitäjän lukuun ja sen antamien ohjeiden mukaisesti. Henkilötietojen käsittelijän kanssa on laadittava tietojenkäsittelysopimus. Tässä tutkimuksessa henkilötietojen käsittelijöitä ovat: Sofia Kattelus, pro gradu -tutkimuksen tekijä.

Tutkimuksen toteutuksen aikana rekisterinpitäjä voi käyttää myös muita henkilötietojen käsittelijöitä, joita ei pystytä nimeämään etukäteen. Käsittelijöiden kanssa tehdään aina tarvittavat sopimukset ja niiden soveltuvuus henkilötietojen tietoturvalliseen käsittelyyn arvioidaan ennen sopimuksen tekoa. Rekisteröityä informoidaan käsittelijän käyttämisestä erikseen, jos muutos on merkittävä rekisteröidyn näkökulmasta.

Tutkimustiedon oikeellisuuden varmistamiseksi rekisterinpitäjä voi antaa tietoja käsiteltäväksi (ensisijaisesti ilman suoria tunnistetietoja) ns. tutkimuksen monitoroijalle tai verifioijalle määräajalle, mikäli tämä on välttämätöntä. Nämä toimivat tutkimushenkilöstön valvonnassa ja heidän kanssaan tehdään tietojenkäsittelysopimukset.

3. Henkilötietojen muu luovuttaminen tutkimuksen aikana

Tietojasi käsitellään luottamuksellisesti eikä niitä luovuteta sivullisille.

4. Tutkimuksessa ”Esihenkilön työhyvinvointi organisaatiomuutoksen aikana” käsiteltävät henkilötiedot

Henkilötietojasi käsitellään tiedotteessa kuvattua tutkimustarkoitusta varten.

Tutkimuksessa Sinusta kerätään seuraavia henkilötietoja: nimi, sähköpostiosoite, äänitallenne (sisältäen myös kuvan) sekä haastattelumuistiinpanot. Tietojen kerääminen perustuu tutkimussuunnitelmaan.

Tutkimuksessa ei käsitellä erityisiä henkilötietoryhmiä.

Kaikki tutkittavat ovat täysi-ikäisiä.

5. Henkilötietojen käsittelyn oikeudellinen peruste tieteellisessä tutkimuksessa

Yleisen edun mukainen tieteellinen tutkimus (tietosuoja-asetuksen artikla 6.1.e, erityiset henkilötietoryhmät 9.2.j)

6. Henkilötietojen siirto EU/ETA ulkopuolelle

Tutkimuksessa tietojasi ei siirretä EU/ETA -alueen ulkopuolelle.

7. Henkilötietojen suojaaminen

Henkilötietojen käsittely tässä tutkimuksessa perustuu asianmukaiseen tutkimussuunnitelmaan ja tutkimuksella on vastuuhenkilö. Tutkimuksessa toimitaan niin, etteivät Sinua koskevat tiedot paljastu ulkopuolisille. Tutkimustulosten (Pro Gradu) osalta pyritään siihen, ettei Sinua voida tunnistaa suoraan taikka välillisesti tutkimustuloksista. Osana Pro Gradua voidaan käyttää suoria lainauksia haastattelusta.

Suorat tunnistetiedot poistetaan suojatoimena aineiston litterointivaiheessa eli tutkittavaa koskeva ääni/kuvatallenne tuhotaan. Myös sähköpostiosoitteet hävitetään, kun haastattelu on tehty. Tutkimustuloksista ei ilmene, minkä yrityksen työntekijää on haastateltu.

Zoom/Teams tallenne tallentuu tutkijan omalle tietokoneelle. Litteraatit tallennetaan tutkijan omalle tietokoneelle. Sähköpostiosoitteet osallistumispyyntöjä ja haastattelukutsuja varten säilytetään tutkijan tietokoneella niin kauan kuin haastattelu on tehty, jonka jälkeen ne poistetaan. Tutkija ei lähetä tutkittaville sähköpostia siten, että muiden tutkimuksiin osallistuvien tiedot näkyisivät vastaanottajakentässä, eikä muutoinkaan toimi niin, että ulkopuolisilla olisi pääsy tutkittavan tietoihin. Tutkija vastaa aineiston hallinnasta sen elinkaaren aikana ja tietojen hävittämisestä tutkimuksen päätyttyä.

Aineisto analysoidaan suurin tunnistetiedoin, koska kyse on litteroitavasta videoaineistosta. Litteroinnin valmistuttua videoaineisto poistetaan, jonka jälkeen suoria tunnistetietoja ei enää ole.

8. HENKILÖTIETOJEN KÄSITTELY TUTKIMUKSEN PÄÄTTYMISEN JÄLKEEN

Tutkimusrekisteri hävitetään tutkimuksen päätyttyä arviolta 05/2024.

9. Rekisteröidyn oikeudet

Oikeus saada pääsy tietoihin (tietosuoja-asetuksen 15 artikla)

Sinulla on oikeus saada tieto siitä, käsitelläänkö henkilötietojasi ja mitä henkilötietojasi käsitellään. Voit myös halutessasi pyytää jäljennöksen käsiteltävistä henkilötiedoista.

Oikeus tietojen oikaisemiseen (tietosuoja-asetuksen 16 artikla)

Jos käsiteltävissä henkilötiedoissasi on epätarkkuuksia tai virheitä, sinulla on oikeus pyytää niiden oikaisua tai täydennystä.

Oikeus tietojen poistamiseen (tietosuoja-asetuksen 17 artikla)

Sinulla on oikeus vaatia henkilötietojesi poistamista tietyissä tapauksissa. Oikeutta tietojen poistamiseen ei kuitenkaan ole, jos tietojen poistaminen estää tai vaikeuttaa suuresti käsittelyn tarkoituksen toteutumista tieteellisessä tutkimuksessa.

Oikeus käsittelyn rajoittamiseen (tietosuoja-asetuksen 18 artikla)

Sinulla on oikeus henkilötietojesi käsittelyn rajoittamiseen tietyissä tilanteissa kuten, jos kiistät henkilötietojesi paikkansapitävyyden.

Vastustamisoikeus (tietosuoja-asetuksen 21 artikla)

Sinulla on oikeus vastustaa henkilötietojesi käsittelyä, jos käsittely perustuu yleiseen etuun tai oikeutettuun etuun. Tällöin rekisterinpitäjä ei voi käsitellä henkilötietojasi, paitsi jos se voi osoittaa, että käsittelyyn on olemassa huomattavan tärkeä ja perusteltu syy, joka syrjäyttää oikeutesi.

Oikeuksista poikkeaminen

Tässä kuvatuista oikeuksista saatetaan tietyissä yksittäistapauksissa poiketa tietosuoja-asetuksessa ja Suomen tietosuojalaissa säädetyillä perusteilla siltä osin, kuin oikeudet estävät tieteellisen tai historiallisen tutkimustarkoituksen tai tilastollisen tarkoituksen saavuttamisen tai vaikeuttavat sitä suuresti. Tarvetta poiketa oikeuksista arvioidaan aina tapauskohtaisesti. Oikeuksista voidaan poiketa myös, jos rekisteröityä ei pystytä tai ei enää pystytä tunnistamaan.

Profilointi ja automatisoitu päätöksenteko

Tutkimuksessa henkilötietojasi ei käytetä automaattiseen päätöksentekoon. Tutkimuksessa henkilötietojen käsittelyn tarkoituksena ei ole henkilökohtaisten ominaisuuksiesi arviointi, ts. profilointi vaan henkilötietojasi ja ominaisuuksia arvioidaan laajemman tieteellisen tutkimuksen näkökulmasta.

Rekisteröidyn oikeuksien toteuttaminen

Jos sinulla on kysyttävää rekisteröidyn oikeuksista, voit olla yhteydessä tutkimuksen tekijään: Sofia Kattelus, sofia.kattelus@student.uwasa.fi

Sinulla on oikeus tehdä valitus erityisesti vakinaisen asuin- tai työpaikkasi sijainnin mukaiselle valvontaviranomaiselle, mikäli katsot, että henkilötietojen käsittelyssä rikotaan EU:n yleistä tietosuoja-asetusta (EU) 2016/679. Suomessa valvontaviranomainen on tietosuojavaltuutettu.

Tietosuojavaltuutetun toimiston ajantasaiset yhteystiedot: <https://tietosuoja.fi/etusivu>

Liite 4. Tiedote tutkimuksesta

TIEDOTE TUTKIMUKSESTA

1. *Pyyntö osallistua tutkimukseen ”Esihenkilön työhyvinvointi organisaatiomuutoksen aikana”*

Sinua pyydetään mukaan Sofia Katteluksen Pro gradu tutkimukseen ”Esihenkilön työhyvinvointi organisaatiomuutoksen aikana”.

Tämä tiedote kuvaa tutkimusta ja siihen osallistumista. Liitteessä on kerrottu henkilötietojesi käsittelystä.

Sinua pyydetään mukaan tutkimukseen, jonka tavoitteena on selvittää esihenkilön työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä erityisesti organisaatiomuutoksen eri vaiheissa sekä esihenkilöiden kokemuksia työhyvinvointinsa tilasta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Keskeisiä tutkimuskysymyksiä ovat:

- Miten esihenkilö kokee työhyvinvointinsa organisaatiomuutoksen aikana?
- Millaisilla keinoilla esihenkilön työhyvinvointia on tuettu muutoksen aikana?
- Millaisia vaikutuksia toimenpiteillä on ollut esihenkilön valmiuksiin johdattaa muutosta?
- Mitkä tekijät vaikuttavat esihenkilön kokemaan työhyvinvointiin?

Sinua pyydetään tutkimukseen, koska toimit yrityksessä, jossa on hiljattain ollut organisaatiomuutos. Mukaan pyydetään yhteensä 10–15 tutkittavaa.

Osallistuvista henkilöistä ei kerätä tietoja muista lähteistä.

Tämä on yksittäinen tutkimus, eikä sinuun oteta myöhemmin uudestaan yhteyttä.

2. Vapaaehtoisuus

Tähän tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Voit kieltäytyä osallistumasta tutkimukseen, keskeyttää osallistumisen tai peruuttaa jo antamasi suostumuksen syytä ilmoittamatta milloin tahansa tutkimuksen aikana. Tästä ei aiheudu sinulle kielteisiä seurauksia.

Keskeyttäessäsi tutkimukseen osallistumisesi tai peruuttaessasi antamasi suostumuksen, sinusta siihen mennessä kerättyjä henkilötietoja, näytteitä ja muita tietoja käytetään osana tutkimusaineistoa, koska se on välttämätöntä tutkimustulosten varmistamiseksi.

Jos haluat osallistua tutkimukseen (haastattelu) voit toimittaa osallistumissuostumuksen sähköpostitse: sofia.kattelus@student.uwasa.fi

3. Tutkimuksen kulku

Haastatteluissa tutkitaan haastateltavan näkemyksiä siitä, kuinka organisaatiomuutos on vaikuttanut heidän kokemaansa työhyvinvointiin. Haastattelut järjestetään maaliskuu – huhtikuu 2023 välisenä aikana. Jokainen haastattelu kestää arviolta noin 30 minuuttia. Haastattelut tallennetaan videotallenteiksi, jotka tutkija litteroi kirjalliseen muotoon. Tämän jälkeen videotallenteet tuhotaan. Haastatteluun osallistuminen ei vaadi erityistä valmistautumista.

Haastattelut toteutetaan etänä käyttämällä Microsoft Teams-palvelua.

Haastateltavien nimiä (ml. muut tunnistetiedot kuten ikä, tehtävänimike) tai heidän työnantajinaan toimivia yrityksiä ei julkaista osana tulosten raportointia.

4. Tutkimuksesta mahdollisesti aiheutuvat hyödyt

Tutkimukseen osallistumisesta ei ole sinulle itsellesi välitöntä hyötyä. Tutkimustuloksista saat kuitenkin halutessasi vertailutietoa siitä millaisia kokemuksia työhyvinvointiin liittyen muilla esihenkilöillä oli/on organisaatiomuutoksen aikana.

Yleisesti tutkimus tuottaa uutta tietoa siitä, miten esihenkilöt kokevat oman työhyvinvointinsa organisaatiomuutoksen aikana.

5. Tutkimuksesta mahdollisesti aiheutuvat riskit, haitat ja epämukavuudet

Tutkijan käsityksen mukaan tutkimukseen osallistumisesta ei aiheudu sinulle mitään riskejä, haittoja tai epämukavuuksia.

6. Tutkimuksen kustannukset ja korvaukset tutkittavalle sekä tutkimuksen rahoitus

Tutkimukseen osallistumisesta ei makseta palkkiota, eikä tutkimukselle ole myönnetty erillistä rahoitusta.

7. Tutkimustuloksista tiedottaminen ja tutkimustulokset

Tutkimuksesta valmistuu yksi pro gradu -tutkielma, joka julkaistaan Vaasan yliopiston julkaisuarkistossa: <https://osuva.uwasa.fi/>

8. Lisätietojen antajan yhteystiedot

Lisätietoja tutkimuksesta antaa tutkimusentekijä: Sofia Kattelus, maisteriopiskelija, hallintotieteet, Vaasan yliopisto, *[sofia.kattelus\(at\)student.uwasa.fi](mailto:sofia.kattelus(at)student.uwasa.fi)*