



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Karoliina Keiholehti

## **Keskijohdon toimijuus organisaatiomuutoksessa**

Luottamus ja viestintä onnistumisen tukipilarina

Johtamisen akateeminen yksikkö  
Pro gradu -tutkielma  
Julkisjohtaminen

Vaasa 2024

---

**VAASAN YLIOPISTO****Johtamisen akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Karoliina Keiholehti		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Keskijohdon toimijuus organisaatiomuutoksessa : Luottamus ja viestintä onnistumisen tukipilarina		
<b>Tutkinto:</b>	Hallintotieteiden maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Julkisjohtaminen		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Sanna Tuurnas		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2024	<b>Sivumäärä:</b>	84

---

**TIIVISTELMÄ:**

Muutokset ovat osa arkea kaikissa organisaatioissa. Keskijohdon tärkeyttä muutosprosessissa ei ole aina tunnustettu, mutta viime vuosina tämä on muuttunut. Keskijohto toimii organisaatiossa ylemmän johdon ja alaisten välissä, joka voi luoda heille merkittäviä paineita ja ristiriitaisia odotuksia. Organisaatiomuutoksissa hyvä johtajuus, viestintä ja luottamus ovat avaintekijöitä, ja näissä näkyy keskijohdon toimijuuden vaikutukset. Keskijohto voi omalla toimijuudellaan vaikuttaa organisaatiomuutoksen kulkuun ja onnistumiseen, joten heidän pitääkin kiinnittää erityistä huomiota esimerkiksi omaan viestintäänsä sekä luottamuksen rakentamiseen.

Tämän tutkielman tavoitteena on tutkia keskijohdon toimijuutta laajan organisaatiomuutoksen yhteydessä. Lisäksi tutkielmassa tutkitaan, miten keskijohdon toimijuus näkyy luottamuksessa ja vuorovaikutuksessa. Tutkielman teoreettinen viitekehys rakentuu kirjallisuudesta, joissa käsitellään organisaatiomuutosta, toimijuutta, vuorovaikutusta ja luottamusta. Tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena, jonka tutkimusaineisto on kerätty teemahaastatteluilla. Haastattelut on suoritettu kahden TE-toimiston keskijohdon esihenkilöille. TE-toimistoissa on käynnissä TE-palveluiden uudistus, jonka seurauksena palvelut siirretään TE-toimistoista kunnille. Haastattelujen kautta syvennetään ymmärrystä keskijohdon toimijuudesta muutoksessa. Tutkielman aineisto on analysoitu sisällönanalyysillä.

Tutkimustulosten perusteella keskijohdolla on merkittävä tehtävä organisaatiomuutoksen toteutuksessa, mutta heidän vaikutusmahdollisuutensa voivat olla rajalliset. Toimijuuden haasteena on esimerkiksi viestinnän haasteet sekä erilaisten odotusten tasapainottelu. Keskijohdon toimijuus korostuu etenkin viestinnässä ja luottamuksen rakentamisessa, sillä näillä on suuri vaikutus muutoksen onnistumisen kannalta. Aikaisemmissa tutkimuksissa on myös havaittu, että keskijohdon esihenkilöt ovat strategisesti tärkeitä muutoksen toteuttamisessa. Tämä tutkielma täydentää aiempia tutkimuksia keskijohdon esihenkilöiden tärkeyteen liittyen.

---

**AVAINSANAT:** organisaatiomuutos, keskijohto, toimijuus, keskijohdon toimijuus, vuorovaikutus, viestintä, luottamus

## Sisällys

1	Johdanto	5
1.1	Aiempia tutkimuksia tutkielman aihepiireistä	9
1.2	Tutkielman rakenne	10
2	Keskijohdon toimijuus organisaation johtamisjärjestelmässä	12
2.1	Ammatillinen toimijuus	12
2.2	Keskijohdon toimijuus muutoksessa	14
3	Viestintä ja luottamus toimijuuden välineenä	26
3.1	Keskijohdon esihenkilöt viestin viejänä	26
3.2	Luottamus keskijohdon muutosjohtamisen perustana	33
4	Tutkimuksen toteutus ja tutkimusmenetelmät	41
4.1	Tutkimusmenetelmä	41
4.2	Aineistonkeruu	43
4.3	Aineiston analyysi	45
4.4	Tutkimuksen luotettavuus	50
5	Tutkimuksen tulokset	53
5.1	Keskijohdon toimijuus organisaatiomuutoksessa	53
5.2	Keskijohdon kokemukset luottamuksesta organisaatiomuutoksessa	60
5.3	Vuorovaikutus organisaatiomuutoksessa keskijohdon näkökulmasta	63
6	Johtopäätökset	68
6.1	Toimijuus, luottamus ja vuorovaikutus keskijohdon esihenkilöiden näkökulmasta	68
6.2	Jatkotutkimusaiheet	75
	Lähteet	76
	Liitteet	81
	Liite 1. Kutsu haastatteluun – pro gradu -tutkielma	81
	Liite 2. Haastattelurunko	83

**Kuvat**

Kuva 1 Muutoksen kerrokset (mukaiillen Salmimies & Ruutu, 2013)	20
Kuva 2 Luottamuskapasiteetti (mukaiillen Ristikangas & Ristikangas, 2013, s. 173)	37
Kuva 3 Keskijohdon tehtävät muutoksessa	74

**Taulukot**

Taulukko 1. Esimerkki aineiston analyysin etenemisestä	49
--	----

## 1 Johdanto

Keskijohdon esihenkilöiden rooli on hyvin merkittävä organisaatiomuutoksessa. Harding ja muut (2014) määrittelee keskijohdon asemaksi organisaation hierarkiassa ”toiminnan ytimen ja huipun välillä”. Heidän määritelmänsä mukaan, keskijohto on vastuussa tietyistä liiketoimintayksiköistä omalla hierarkian tasollaan. Harding ja muut painottavat, että keskijohdolla on keskeinen asema organisaatiossa, ja he vastaavat sekä ylimmän johdon strategioiden toteutuksesta että omien alaistensa valvomisesta. Keskijohto voi omalla toiminnallaan vaikuttaa paljonkin organisaation eri asioihin, kuten esimerkiksi muutosprosessin onnistumiseen. Koska keskijohto sijoittuu organisaatiossa ylimmän johdon ja alaisten väliin, heidän pitää omassa toiminnassaan huomioida molemmat osapuolet. Tämä tilanne korostuu etenkin muutosten yhteydessä, eikä välikätenä toimiminen aina ole niin helppoa.

Aiemmissa tutkimuksissa on todettu, että keskijohto kohtaa työssään paljon paineita ja ristiriitaisia odotuksia organisaation eri sidosryhmiltä. Paineiden muodostumiseen vaikuttaa vahvasti se, että keskijohdon tulee toteuttaa parhaansa mukaan organisaation strategisia tavoitteita ja samalla sekä kuulla että ymmärtää henkilöstön huolia ja ottaa toiminnassaan huomioon heidän toiveitaan. Keskijohdon odotetaan näyttävän henkilöstölle esimerkkiä reilusta ja oikeudenmukaisista toimintatavoista sekä johdonmukaisesta päätöksenteosta. (Hiekkataipale, 2018, s.289) Keskijohdon esihenkilöiden pitää siis pyrkiä samanaikaisesti vastaamaan parhaalla mahdollisella tavalla sekä ylhäältä että alhaalta tuleviin odotuksiin, mutta lisäksi heidän pitäisi pystyä toteuttamaan omaa johtajuuttaan organisaation arjessa. Tässä tutkielmassa keskijohdon esihenkilöistä puhuttaessa käytetään sanoja ”keskijohdon esihenkilö”, ”esihenkilö” ja ”keskijohto”.

Muutoksia on monenlaisia: pieniä, suuria, nopeita ja hitaita. Muutos voi myös kohdistua eri asioihin ja organisaatioissa muutos voi kohdistua esimerkiksi vain johonkin tiettyyn ammattiryhmään tai koko organisaation henkilöstöön. (Juuti & Virtanen, 2009, s.16) Schulz-Knappenin ja muiden (2019, s.671) mukaan organisaatiomuutokset syntyvät organisaation strategioiden ja rakenteiden sopeutumisesta pääasiassa ulkoisiin tekijöihin.

Tällaisia tekijöitä voi olla esimerkiksi talous, politiikka tai teknologia. Heidän mukaansa muutosprosessin voi kuitenkin käynnistää myös sisäiset tekijät, kuten esihenkilön vaihdos, uuden laitteen käyttöönotto tai työntekijöiden tyytymättömyys. Organisaatiomuutokset tapahtuvat lähes aina ylhäältä alaspäin, eli ylin johto aloittaa muutoksen. Koska muutoksia on niin paljon erilaisia ja eri tasoisia, muutoksen hallinta voi olla organisaatiolle isokin haaste.

Organisaatiomuutokset ovat yleisiä myös julkisella sektorilla. Julkisen sektorin organisaatiot ovat erityisen alttiita erilaisille ulkoisille tapahtumille, kuten hallitus- tai ministerivaihdoksille, jotka johtavat usein julkisen sektorin uudelleenjärjestelyihin (Buick ja muut, 2018, s. 222). Lisäksi näistä ulkoisista tapahtumista voi seurata hallituksen säästötoimenpiteitä, joista taas voi seurata budjettileikkauksia, henkilöstön supistamisia, rekrytoinnin jäädyttämistä tai rakenteellisia muutoksia (Buick ja muut, 2018, s. 222). Julkisen hallinnon organisaatiomuutosten voidaan siis sanoa olevan aina ajankohtainen aihe. Julkisella sektorilla on tapahtunut useita muutoksia vuosien saatossa ja näitä tulee tapahtumaan jatkossakin. Esimerkkejä laajemmista julkisella sektorilla tapahtuneista muutoksista on erilaiset kunta- ja palvelurakenneuudistukset, sote-uudistus sekä nyt käynnissä oleva TE-palveluiden uudistus.

Organisaatiomuutokset ovat tuoneet mukanaan paljon johtajiin kohdistuvaa painetta, sillä heillä on tärkeä rooli muutosten toteuttamisessa (Yue & muut, 2019, s.1). Yuen ja muiden (2019, s.1) mukaan johtajuus on yksi organisaatiomuutoksen tärkeimmistä tekijöistä. Tutkielmassa tutkitaankin organisaatiomuutosta keskijohdon näkökulmasta, sillä he ovat hyvin keskeisessä osassa organisaatiomuutoksen toteutuksessa. Toiseksi tärkein tekijä on viestintä ja etenkin sisäinen viestintä. On varmaa, että muutos tulee epäonnistumaan, mikäli viestinnälle ei ole asetettu tiettyjä tavoitteita tai strategiaa. Näiden kahden näkökulman lisäksi tässä tutkimuksessa käsitellään kolmatta organisaatiomuutokselle tärkeää tekijää eli luottamusta. Luottamus kulkee käsi kädessä viestinnän kanssa.

Organisaatiomuutokset voivat olla isoimpia organisaatioiden kohtaamia haasteita. Haasteet ilmenevät usein sitten, kun muutoksesta on tiedotettu organisaatiossa yleisesti. Muutosten toteutus tuottaa paljon lisätyötä kaikille organisaatiossa. Toteutukseen sisältyy erilaisia vaiheita, jotka myös vaativat erilaista viestintää, osallistumismahdollisuuksia sekä tukitoimia. Muutokset pitävät sisällään päätöksentekoa. Jokaisella organisaationjäsenellä on jonkinlainen rooli muutoksen läpiviemisessä. Henkilöstön pitää pystyä sopeutumaan organisaation prosessien ja työtapojen muutokseen sekä käsittelemään näistä aiheutuvat tunteet. Muutosta ei ole mahdollista toteuttaa yhdellä kerralla, sillä vaikka muutos olisi kuinka hyvin suunniteltu, niin aina voi tulla virheitä ja asiat voivat toteutua eri lailla, kun oli tarkoitus, jolloin suunnitelmia pitää muuttaa. (Pahkin & Vesanto, 2013, s.6)

Muutosprosessin tarkoituksena on turvata työyhteisön toimivuus myös tulevaisuudessa, mutta muutokset aiheuttavat silti usein organisaation jäsenille tietynlaista epävarmuutta ja uuden opettelua (Pahkin ja Vesanto, 2013, s.4). Pahkinin ja Vesannon (2013, s.4) mukaan muutoksia ei ole mahdollista hallita täysin, sillä usein muutosprosessin käynnistyminen herättää tietynlaisia vastatoimia, joiden seurauksena prosessi hidastuu. Muutoksiin sisältyy aina myös mahdolliset konfliktit ja muutosvastarinta. Näitä on kuitenkin mahdollista minimoida ja estää erilaisilla toimenpiteillä, kuten keskijohdon esihenkilöiden vuorovaikutuksella ja luottamuksen rakentamisella.

Tutkimusaihe on ajankohtainen, sillä käynnissä on suuri julkishallinnon TE-palveluiden muutos. Aiheen valintaan on vaikuttanut ajankohtaisuuden lisäksi julkisuudessakin paljon keskustelua ja kritiikkiä aiheuttanut sote-uudistus. Sekä TE-palveluiden uudistuksessa että sote-uudistuksessa palveluiden järjestämisvastuu ja rahoitusmalli kokevat suuria muutoksia. Nyt tapahtuvassa muutoksessa on kiinnostavaa nähdä, onko sote-uudistuksen onnistumisista ja haasteista otettu oppia TE-palveluiden muutosprosessia suunniteltaessa vai kompastutaanko mahdollisesti samoihin haasteisiin myös tässä muutoksessa. Tutkielmassa käsitellään keskijohdon toimijuutta ajankohtaisen TE-palveluita koskevan laajan organisaatiomuutoksen kautta. Maaliskuussa 2023 eduskunta hyväksyi

lain, jonka mukaan TE-palvelut siirretään kunnille tammikuusta 2025 alkaen (TE-palvelut, 2023). Tämän siirron valmisteluun ovat osallistuneet sekä ministeriöt, TE-palvelut, ELY-keskukset, KEHA-keskus että kunnat ja muut sidosryhmät. Siirtoa varten julkinen hallinto uudelleen organisoituu ja kunnat muodostavat yhteistoiminta-alueet, joista on pitänyt ilmoittaa työ- ja elinkeinoministeriölle viimeistään lokakuussa 2023. Tämä organisaatiomuutos on siis ottanut jo ensiaskeleensa, mutta vasta vuonna 2025 selviää, miten muutos saadaan vietyä loppuun. (TE-palvelut, 2023)

Tämän uudistuksen myötä TE-toimistojen toiminta ja rakenne muuttuu merkittävästi. TE-toimistojen vastuulla olevat henkilöasiakas- sekä työnantaja- ja yrityspalvelut siirtyvät kunnille, jonka seurauksena TE-toimistojen henkilöstökin jakautuu eri kuntiin. (TE-palvelut, 28.3.2023) Vuoden 2025 tammikuusta alkaen Suomessa tulee olemaan siis 45 työllisyysaluetta, jotka vastaavat näiden TE-toimistoilta siirtyvien palveluiden järjestämisestä. Työllisyysalueiden käyttönotolla tavoitellaan nopeampaa työllistymistä sekä työ- ja elinkeinopalvelujen tuottavuuden, saatavuuden, vaikuttavuuden ja monipuolisuuden kasvamista. (Valtioneuvosto, 2024)

Tämä pro gradu -tutkielma käsittelee siis organisaatiomuutosta ja sen johtamista keskijohdon näkökulmasta. Tutkielmassa keskitytään siihen, millainen rooli keskijohdolla on organisaatiomuutoksessa ja minkälaiset mahdollisuudet heillä on toimia muutostilanteessa. Tutkimuksessa selvitetään luottamuksen ja muutosviestinnän sekä keskijohdon toimijuuden merkitystä esihenkilötyöhön. Tutkimuksessa tarkastellaan keskijohdon roolia muutosprosessin läpiviemisessä sekä minkälaisia mahdollisuuksia heillä on omalla toiminnallaan vaikuttaa muutoksessa.

Tämän tutkielman tavoitteena on vastata seuraavaan tutkimuskysymykseen:

1. Millaista keskijohdon toimijuus on organisaatiomuutoksessa ja miten se näyttäytyy luottamuksen ja vuorovaikutuksen yhteydessä?

## 1.1 Aiempia tutkimuksia tutkielman aihepiireistä

Organisaatiomuutoksia ja muutosjohtamista on tutkittu paljonkin vuosien saatossa. Tutkimusta on toteutettu niin yksityisellä kuin julkisellakin sektorilla, ja tutkimusten painopisteet vaihtelevat useiden eri aiheiden välillä. Organisaatiomuutosta on tutkittu esimerkiksi Pahkinin ja muiden (2011) tutkimuksessa ”Mielekäs muutos – Kuinka tukea työntekijöiden hyvinvointia organisaatiomuutoksen aikana?”. Tutkimuksessa perehdytään organisaatiomuutokseen ja työntekijöiden hyvinvointiin. Organisaatiomuutosta käsiteltiin tässä tutkimuksessa henkilöstön näkökulmasta.

Luottamuksen ja vuorovaikutuksen roolia muutosprosessissa on myös tutkittu jonkin verran. Esimerkiksi Zitting ja muut (2020) ovat tutkineet luottamuksen roolia laajassa organisaatiomuutoksessa tutkimuksessaan ”Henkilöstön luottamus organisaatioon ja johtajiin sosiaali- ja terveystalouden organisaatiomuutoksessa”. Vuorovaikutuksen merkitystä on taas tutkittu esimerkiksi Shrivastavan ja muiden (2022) artikkelissa ”Effective communication during organizational change: a cross-cultural perspective”. Tutkimuksessa tutkitaan tarkemmin kommunikation keskeisiä tehtäviä muutosprosessissa.

Grit ja Kathleen (2016) ovat tutkineet esihenkilön ja alaisen välistä kommunikaatiota ja sen merkitystä organisaatiomuutoksessa artikkelissaan ”Superior-subordinate communication during organizational change: under which conditions does high-quality communication become important?”. Tutkimuksessa selvitettiin vakiintuneiden viestintämuotojen merkitystä päivittäisessä työssä ja organisaatiomuutoksessa. Tutkimuksessa käsiteltiin myös viestinnän laatua, johdon tuen tärkeyttä ja muutosvastarintaa.

Keskijohtoa ja heidän toimijuutta organisaatiomuutoksissa on tutkittu jonkin verran vuosien saatossa. Aiheesta on tehty jonkin verran erilaisia pro gradu -tutkielmia ja väitöskirjoja. Yhtenä esimerkkinä tutkimuksesta, joka on toteutettu keskijohdon näkökulmasta, on Nyholmin (2008) väitöskirja ”Keskijohto kuntamuutoksen näkijänä ja kokijana.

Seutuyhteistyö muutosprosessina kuntien keskijohdon näkökulmasta”. Väitöskirjassa Nyholm tarkastelee kuntien muutosprosessia (tarkemmin Seutu-hanketta) keskijohdon näkökulmasta.

Keskijohdon esihenkilöiden toimijuudesta on tehty myös uudempaa tutkimusta. Esimerkiksi Buick ja muut (2018) ovat tutkineet tätä aihetta artikkelissaan ”Enabling Middle Managers as Change Agents: Why Organisational Support Needs to Change”. Artikkelissa käsitellään keskijohtajan keskeistä roolia julkisen sektorin organisaatiomuutoksessa sekä sitä, miten keskijohdon esihenkilöt voivat oman toiminnan seurauksena olla myös tärkeä strateginen muutostekijä.

## 1.2 Tutkielman rakenne

Tämän tutkielman teoreettisen viitekehyksen muodostavat organisaatiomuutokseen, toimijuuteen, luottamukseen, vuorovaikutukseen sekä keskijohdon rooliin liittyvät tieteelliset artikkelit ja -tutkimukset. Aineistona on pyritty hyödyntämään pääasiassa mahdollisimman uusia ja ajantasaisia julkaisuja, mutta myös joitakin vanhempia lähteitä on käytetty. Teoreettisessa viitekehysessä on hyödynnetty monipuolisesti sekä ulkomaista että kotimaista kirjallisuutta ja tutkimusta. Lähdemateriaalia on etsitty esimerkiksi Emerald Journals ja ProQuest tietokannoista sekä aiemman kirjallisuuden ja tutkimusten lähdeluetteloista.

Tutkielma alkaa johdannolla, jossa tuodaan esille tutkimuksen kannalta keskeisimmät käsitteet, tutkimusongelma ja -kysymykset sekä tutkielman rakenne. Johdantoon liittyvät asiat käsitellään luvussa yksi alalukuineen. Tämän jälkeen tutkielma etenee teoreettiseen osuuteen, jossa käsitellään tarkemmin keskijohdon toimijuutta muutosprosessissa sekä heidän vaikutusmahdollisuksiensa muutoksen yhteydessä. Lisäksi teoriaosuudessa käsitellään keskijohdon näkökulmasta vuorovaikutuksen ja luottamuksen merkitystä organisaatiomuutoksessa. Teoreettinen viitekehys käsitellään luvuissa 2 ja 3.

Teoreettisessa viitekehyksessä määritellään tutkielman keskeiset käsitteet mahdollisimman laajasti luotettavan, ajankohtaisen ja kattavan lähdemateriaalin avulla.

Kun tutkimuksen teoreettinen puoli on esitelty, tutkielma etenee tutkimusmenetelmän ja tutkimuksen toteutuksen käsittelyyn. Näitä käsitellään luvussa 4. Tutkielma toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tarkoituksena on siis kerätä empiiristä menetelmää käyttäen aineisto, jota sitten analysoidaan teoreettisen viitekehysten pohjalta. Luvussa 4 myös perustellaan kyseisen tutkimusmenetelmän valintaa sekä avataan tutkimuksen toteuttamistapaa ja tutkimuksen luotettavuutta. Luvussa 5 keskitytään tutkielman empiiriseen osuuteen sekä analysoidaan kerättyä aineistoa teoreettisen viitekehysten pohjalta.

## **2 Keskijohdon toimijuus organisaation johtamisjärjestelmässä**

Toimijuuden käsite on yleistynyt etenkin ammatti- ja työpaikkaoppimista käsittelevissä tutkimuksissa (Eteläpelto & muut, 2013, s.45). Käsitettä käytetään yhä enemmän myös kasvatustieteiden, yhteiskuntatieteiden ja psykologian parissa (Eteläpelto & muut, 2013, s.46). Näiden lisäksi käsite on yleistynyt muun muassa poliittisissa keskusteluissa siitä, miten yksilöt voivat edistää mielekkäitä ura- ja elämänkulkuja nopeiden muutosten keskellä (Eteläpelto & muut, 2013, s.45). Eteläpellon ja muiden (2013, s.46) mukaan toimijuus liittyy myös henkilön autonomiaan ja itsensä toteuttamiseen. Se voidaan nähdä tietynlaisena muutosvoimana ja vastustuskyknä, joka ilmentää tarkoituksellista toimintaa.

Toimijuus voidaan nähdä yhdistävänä tekijänä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien ja organisaation muutostarpeiden välillä. Toimijuutta tukevien johtamiskäytäntöjen kehittäminen on tärkeää, ja tässä johtajilla on keskeinen rooli. (Vähäsantanen & muut, 2017, s.35) Hökkä ja muut (2017a, s.36) ovat tutkineet sitä, miten johtajien toimijuutta tukevalla valmennusohjelmalla voidaan saada pitkäkestoisia vaikutuksia työhön. Tässä kyseisessä tutkimuksessa haluttiin vahvistaa johtajien ymmärrystä ammatillisesta identiteetistä ja toimijuudesta työssä sekä tukea heidän omaa ammatillista kehittymistä. Tämän tavoitteena oli myös tukea etenkin keskijohdossa työskenteleviä esihenkilöitä kasvattamaan osaamistaan muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa työpaikoillaan.

### **2.1 Ammatillinen toimijuus**

Vähäsantanen ja muut (2017, s.15) tuovat esille ammatillisen toimijuuden käsitteen, joka on myös yksi ajankohtainen teema työelämä tutkimuksessa. Heidän mukaansa ammatillisen toimijuuden roolin merkitys yksilöiden oppimiselle, luovuudelle, kehittymiselle, hyvinvoinnille ja ammatilliselle identiteetille on huomattu. Ammatillinen toimijuus voidaan nähdä valintojen tekemisenä, päätöksentekoon osallistumisena, työkäytäntöihin

vaikuttamisena, kehitysehdotuksien tekona tai mielipiteiden ilmaisemisena (Vähäsantanen & muut, 2017, s.15; Eteläpelto & muut, 2013, s.46). Ammatillinen toimijuus voi myös ilmetä negatiivisemmalla tavalla, kuten esimerkiksi kriittisellä kannanotolla tai muutosvastarinnalla (Eteläpelto & muut, 2013, s.46). Eteläpellon ja muiden (2013, s.46) mukaan ammatillinen toimijuus voi ilmetä sekä yksilötason toimintana kuin myös ryhmässä. Tällaiseen ryhmässä tapahtuvaan toimijuuden ilmenemiseen voi osallistua esimerkiksi jokin tietty ryhmä organisaation sisällä tai sitten koko organisaatio. Ammatillisen toimijuuden voidaan nähdä kytkeytyvän työhön ja työympäristöön sekä henkilön identiteettiin ja uraan (Vähäsantanen & muut, 2017, s.46). Ammatillisella toimijuudella tarkoitetaan ammattilaisten kykyä vaikuttaa, tehdä valintoja ja päätöksiä sekä neuvotella työhön liittyvistä asioista (Vähäsantanen & muut, 2017, s.46).

Vähäsantanen ja muiden (2017, s. 16–17) mukaan ammatillinen toimijuus rakentuu kuudesta eri ulottuvuudesta. Ensimmäinen on päätösten tekeminen työssä. Tällä tarkoitetaan päätöksiä, jotka vaikuttavat joko henkilön omaan työhön tai yhteisiin käytänteisiin. Päätöksenteon kautta henkilöllä on vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä ja hän voi samalla edistää omaa oppimistaan. Toinen ulottuvuus on kuulluksi tuleminen. Tässä korostuu se, että yksilöt ovat merkityksellisiä toimijoita sosiaalisissa suhteissa. Kun henkilö tulee kuulluksi, hän pystyy vaikuttamaan käytäntöihin ja organisaation kehittämiseen. Kolmas ulottuvuus on työkäytänteisiin osallistuminen, sillä toimijuus näyttäytyy myös osallistumisen ja sitoutumisen kautta. Neljäntenä on työkäytäntöjen uudistaminen. Ammatillinen toimijuus linkittyy käytänteiden muutokseen ja tällaisessa tilanteessa toimijuutta voidaan nimittää muutostoimijuudeksi. Muutostoimijuus on aktiivista muutoshakuista toimijuutta ja se on erittäin tärkeää, kun halutaan kehittää työkäytänteitä ja keksiä uusia innovaatioita. Viides ulottuvuus on ammatillisen identiteetin neuvottelu, jolla tarkoitetaan henkilön omia tavoitteita, kiinnostuksen kohteita ja arvoja sekä tulevaisuuden näkymiä. Kuudes ja viimeinen ulottuvuus on uran rakentaminen, sillä toimijuus voi johdattaa esimerkiksi oman uran edistämiseen ja vahvempaan sitoutumiseen.

Ammatillinen toimijuus esiintyy vaikuttamisena työssä sekä työyhteisössä. Vaikuttaminen voi liittyä joko yksilön omaan työhön, eli esimerkiksi työn sisältöön tai työn tekemisen tapoihin, tai se voi liittyä työyhteisön yhteisiin tapoihin, kuten esimerkiksi yhteisiin käytäntöihin, työkuultuuriin tai työhön liittyviin uudistuksiin. Toimijuuden kannalta on olennaista, että henkilöiden vaikutusmahdollisuudet ja päätösvalta koskevat sekä heidän omaa työtään että työyhteisöä. Henkilöillä pitää siis olla mahdollisuus osallistua esimerkiksi työyhteisöä koskevaan päätöksentekoon ja päätöksien valmisteluun. (Hökkä, 2017b, s.10)

Ammatillinen toimijuus esiintyy organisaatiossa myös yksilöiden omien sekä yhteisten työkäytänteiden kehittämisenä ja uudistamisena. Toimijuudella tarkoitetaan niin pienten asioiden muuttamista omassa arjessa kuin myös organisaation toimintatapojen uudistamista. Uudistamisprosesseissa oleellista on työntekijöiden halu, innokkuus ja osallistuminen kehittämiseen sekä heidän kehittämisideansa. Toimijuus voi näyttäytyä myös uusien asioiden kokeiluna sekä ongelmien ratkomisena yhdessä muiden työyhteisön jäsenten kanssa. Mikäli uudistumisesta halutaan kestäväää, sen pitää tapahtua yli ammatillisten rajojen yhteisissä kohtaamisissa. Ammatillinen toimijuus voidaankin tiivistää niin, että henkilöstön yksilöt nähdään aktiivisina toimijoina organisaation kehittämisprosesseissa. (Hökkä ja muut, 2017b, s.11)

## **2.2 Keskijohdon toimijuus muutoksessa**

Organisaatioissa huomio kiinnittyy muutoksiin, jotka vaikuttavat merkittävästi siihen, miten organisaation henkilöstö näkee organisaation sekä sellaisiin, jotka vaikuttavat työskentelytapoihin (Helms-Mills ja muut, 2009, s.4–9). Helms-Mills ja muut (2009, s.4–9) määrittelevät organisaatiomuutoksen muutokseksi, joka muuttaa organisaation ydintä, kuten organisaation rakennetta, kulttuuria, johtajuutta, tavoitteita tai henkilöstöä. Heidän mukaansa organisaatiomuutos voi koskea joko yhtä edellä mainituista tai sitten kaikkia. Organisaatiomuutos voi siis tarkoittaa esimerkiksi toimitusjohtajan vaihtamista, uuden palvelun käyttöönottoa taikka jonkun organisaation osaston sulkemista (Helms-Mills

ja muut, 2009, s.4–9). Helms-Mills ja muut (2009, s. 4–9) toteavat, että muutoksessa tärkeintä ei ole sen laajuus, vaan sen vaikutukset organisaatioon.

Pahkin ja Vesanto (2013, s.4) taas määrittelevät organisaatiomuutoksen koko organisaatiota koskevaksi rakenteelliseksi muutokseksi. Heidän mukaansa organisaatiomuutokset koskevat usein useampaa työntekijää tai jopa koko organisaatiota. Muutoksen tapahtumien kulkuun vaikuttaa taloudellinen tilanne ja siinä tapahtuvat muutokset, joten muutosta on mahdotonta täysin ennakoida (Pahkin & Vesanto, 2013, s.4). Pahkin ja Vesanto (2013, s.4) toteavat, että organisaatiomuutokset edellyttävät aina sopeutumista kaikilla organisaation tasoilla ja vaikutukset ulottuvat työyhteisön toimintaan. Organisaatiossa on mahdollista toteuttaa useita erilaisia muutoksia samanaikaisesti, kuten esimerkiksi toisen toiminnan ulkoistaminen ja toisen toiminnan laajentaminen. Organisaatiomuutoksen vaikutukset ulottuvat organisaation rakenteisiin, mikä usein vaikuttaa myös henkilöstö- tai tuotantomääriin. Organisaatiomuutos on kuitenkin aina jonkinlainen prosessi, joka sisältää erilaisia vaiheita. (Pahkin & Vesanto, 2013, s.4)

Pahkinin ja Vesannon (2013, s. 4) mukaan muutokset lähtevät liikkeelle siitä, kun se tulee yleisesti organisaation tietoon ja päättyy osittain silloin, kun muutoksen tuoma uusi toimintatapa astuu voimaan. Heidän mukaansa muutoksen valmistelu alkaa kuitenkin jo ennen kuin muutos virallisesti alkaa organisaatiossa. Koska muutoksessa on kyse siitä, että jokin organisaation toimintatapa muuttuu, niin sen opettelu vie aina jonkin verran aikaa (Pahkin ja Vesanto, 2013, s.4). Keskijohdon esihenkilöt ovat usein niitä henkilöitä, jotka vievät ylemmän johdon valmisteleman muutoksen alaisten tietoon ja vastaa siihen liittyviin kysymyksiin. Näin ollen on tärkeää, että keskijohdon toiminta on muutosta tukevaa.

Keskijohdon esihenkilöitä ei aiemmin varsinaisesti pidetty osana strategiaprosessin toimijoina. Nykyään on kuitenkin havahduttu keskijohdon roolin tärkeyteen. Keskijohdon esihenkilöt pyrkivät omalla toiminnallaan vaikuttamaan organisaation strategiaan ja he usein antavat sysäyksen uusille aloitteille. (Floyd & Wooldridge, 1992, s.153)

Keskijohtajien tärkeys muutoksien toteutuksessa ja muutoksesta viestimisessä eri sidosryhmille on tunnustettu myös julkisen hallinnon kirjallisuudessa. Julkisen sektorin muutokset liittyvät usein haluun modernisoida toimintaprosesseja, muuttaa toimintatapoja, lisätä uusia rooleja tai muokata tehtäviä ja näiden seurauksena keskijohdon esihenkilöiden tehtävänä on vakuuttaa omat alaisensa muutoksen tarpeellisuudesta. (Blakcori ja Psychogios, 2021, s.330)

Koska keskijohto työskentelee ylemmän johdon ja alaisten välissä, he pystyvät usein arvioimaan hyvin tarkasti, tarkastellaanko asioita oikeassa yhteydessä. (Floyd & Wooldridge, 1992, s.153) He toteuttavat usein johdon toimesta annetut vaikeatkin päätökset työyhteisössä ja samalla he joutuvat ottamaan vastaan omien alaistensa reaktiot ja tunnekuorman. Keskijohdon arjessa korostuu johtamisen luonne ja ihmissuhdetaidot, kuten tilanneherkkyys sekä kuuntelu- ja vuorovaikutustaidot. Keskijohdon esihenkilöt kaipaavat tukea omaan jaksamiseen ja identiteettityöhön, sillä heidän toimijuutensa organisaatiossa on usein hyvin haasteellista. Toimijuutta on mahdollista vahvistaa tukemalla keskijohdon esihenkilöiden omaa ammatillista identiteettiä. (Hökkä ja muut, 2017b, s.6)

Conwayn ja Monksin (2011, s.191) mukaan jotkut tutkimukset viittaavat siihen, että keskijohto voi vaikuttaa muutoksiin myös kielteisellä tavalla. Useimmiten keskijohdon nähdään kuitenkin edistävän merkittävästi sekä organisaation suorituskykyä että muutosta. Conwayn ja Monksin mukaan keskijohdon tehtävää voidaan kuvailla koordinoivaksi, sillä he välittävät, neuvottelevat ja tulkitsevat yhteyksiä organisaation eri tasojen välillä. Tämä antaa heille myös monipuoliset vaikutusmahdollisuudet organisaatiossa.

Keskijohto on siis organisaation päivittäisen toiminnon koordinoija vertikaalisesti toisiinsa liittyvien ryhmien välillä. Keskijohto toimii linkkinä ylemmän johdon ja alaisten välillä. (Floyd & Wooldridge, 1992, s.154; Christie & Tippman, 2024, s.3) Keskijohto nähdään usein tärkeänä siltana organisaation eri tasojen välillä, mutta he voivat myös toimia esteenä strategian ja sen toteuttamisen välillä. (Christie & Tippman, 2024, s.3) Floydin ja Wooldridgen (1992, s.155) mukaan, useat tutkimukset osoittavat, että keskijohdon

esihenkilöt tekevät organisaatiosta joustavampia ja stimuloivat odotuksista poikkeavaa käyttäytymistä. Keskijohdon esihenkilöt helpottavat tiedon jakamista ja oppimista. He myös rohkaisevat henkilöstöä aistimaan muutoksia, kokeilemaan uusia lähestymistapoja sekä mukautumaan uusiin asioihin. Keskijohto pystyy omalla toiminnallaan ruokkimaan organisaation sopeutumiskykyä. (Floyd & Wooldridge, 1992, s.154) Lisäksi he voivat parantaa organisaation suorituskykyä edistäessään strategista muutosta. (Currie, 2000, s.17)

Keskijohdon esihenkilöt voivat ottaa muutosprosessissa välittäjän roolin auttamalla työntekijöiden emotionaalista hallintaa muutoksen eri vaiheissa. He voivat myös tulla muutoksen menestyksen lähteeksi auttamalla vähentämään työntekijöiden muutosvastarintaa. Keskijohdolla on kykyjä mahdollistaa organisaation strateginen menestys ja he voivat omalla toiminnallaan johtaa ja toteuttaa muutosta tehokkaasti tavoilla, jotka vaikuttavat työntekijöiden suhtautumiseen muutosta kohtaan. Keskijohto voi omalla toiminnallaan olla myös esteenä muutoksen onnistuneelle toteutumiselle. (Buick ja muut, 2018, s. 222)

Keskijohdon esihenkilöt ovat usein vastuussa organisaation strategioiden esittämisestä tiimilleen operatiivisella tasolla sekä tulevien toimien käynnistämisen toteutuksesta. Keskijohdon toiminta strategisen ajattelun edistämisessä, strategioiden toteuttamisessa ja innovaatioihin liittyvässä muutoksen puolustamisessa sekä edistämisessä on tärkeää. Keskijohdolla on valmiudet strategisen menestyksen mahdollistamiseen, ja he voivat johtaa ja toteuttaa muutosta tehokkaasti niin, että se vaikuttaa työntekijöiden asenteeseen muutosta kohtaan positiivisesti ja minimoi muutosvastarinnan. Jotta tämä toteutuisi, keskijohdon pitää omalla toiminnallaan ylläpitää parhaansa mukaan myönteisiä, kannustavia ja luottamuksellisia suhteita omien alaistensa kanssa. (Buick ja muut, 2018, s. 225) Keskijohdon esihenkilöt voivat siis omalla esimerkillään johtaa muutosta haluttuun suuntaan, mutta koska he eivät yksin vastaa muutoksen onnistumisesta, niin aina tämä ei riitä.

Keskijohto voi toimia myös muutosvälittäjänä, mikä tarkoittaa sitä, että he välittävät aktiivisesti viestiä muutoksesta johtajien ja työntekijöiden välillä. Heidän täytyy siis samanaikaisesti tulkita ja ymmärtää muutoksen tavoite ja muuttaa se toiminnalliselle tasolle sekä määriteltävä sekä itselleen että alaisille, mitä sen toteuttamiseen vaaditaan. Keskijohdolla on erittäin hyvät mahdollisuudet välittää viestiä ja jakaa tietoa johdon ja työntekijöiden välillä. Muutosten tulkitsemiseksi ja ymmärtämiseksi he voivat hyödyntää johdon muodollista viestintää sekä kommunikoida omien kollegoiden kanssa kerätäkseen mahdollisimman monipuolista tietoa, esittääkseen kysymyksiä ja vaihtaakseen kokemuksia. (Buick ja muut, 2018, s. 225)

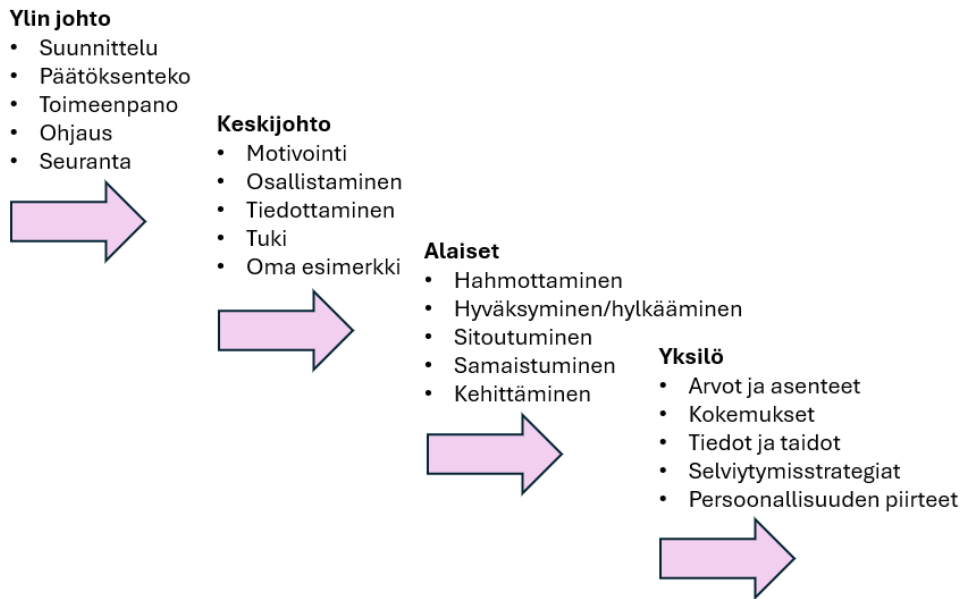
Keskijohdon esihenkilöillä on ylipäätään hyvinkin laaja rooli organisaatiossa. Kuten aiemmin todettu, keskijohto toimii ylemmän johdon ja alaisen välissä. Näin ollen he ovat tärkeässä asemassa sekä ylöspäin että alaspäin. Keskijohto pyrkii omalla toiminnallaan vaikuttamaan ylimmän johdon näkemyksiin organisaation olosuhteista ja harkittavista vaihtoehtoisista strategioista. Alaspäin keskijohto pyrkii vaikuttamaan henkilöstön sopeutumiseen strategiaan liittyen. (Floyd & Wooldridge, 1992, s.154) Keskijohto tuo ylemmälle johdolle tietoa organisaation sisäisistä ja ulkoisista tapahtumista (Floyd & Wooldridge, 1992, s.155; Currie, 2000, s.18). Keskijohto yhdistää organisaation strategisen ja käytännön tiedon. He myös vaikuttavat siihen, miten asioita tulkitaan. (Floyd & Wooldridge, 1992, s.155) Keskijohdon esihenkilöiden pitää siis omalla toiminnallaan pitää huolta muutoksen jalkauttamisesta alaisten suuntaan ja samalla toteuttaa ylemmältä johdolta saatuja ohjeita. (Blakcori ja Psychogios, 2021, s.331) Keskijohto pystyy myös käyttämään organisaatiossa esiintyvää tietoa omien agendojensa edistämiseen. (Floyd & Wooldridge, 1992, s.155)

Currien (2000, s.18) mukaan keskijohdon tärkeimpiin tehtäviin kuuluu sopeutumiskyvyn edistäminen sekä strategian toteuttaminen. Floydin ja Wooldridgen (1992, s.156–157) mukaan keskijohdon ensisijainen tehtävä taas on ylimmän johdon aikomusten toteuttaminen. Surjun ja muiden (2020, s.3) mukaan, keskijohdon tehtävä on hyvin moninainen ja tilanteesta riippuvainen. Keskijohdon tehtävänä on yhdistää organisaation eri osa

alueet niin ylös, alas kuin sivullekin. Heillä on ratkaiseva tehtävä ylemmän johdon tavoitteiden toteuttamisessa, uusien ideoiden luomisessa sekä strategian viestinnässä ja edistämässä. Niin kuin Currie (2000, s.18) myös Surju ja muut kokevat, että yksi keskijohdon avainrooleista on toteuttaa strategiaa. Lisäksi keskijohdolle kuuluu myös motivaattorina ja valmentajana toimiminen. Heidän tehtävänänsä on siis suositella, käynnistää ja arvioida vaihtoehtoisia toimintatapoja tarvittaessa. Surjun ja muiden mukaan keskijohtajien tehtävänä on myös seurata alaisten työn edistymistä organisaation tavoitteiden mukaisesti sekä antaa toiminnasta palautetta.

Keskijohdon esihenkilöiden tulee siis toteuttaa johtajuuttaan usealla eri tavalla ja siinä onnistuakseen he tarvitsevat ylemmän johdon tukea. Keskijohdon esihenkilöt toimivat operatiivisella tasolla ja he pystyvät oman kokemuksensa avulla tarjoamaan arvokasta näkemystä siitä, miten toimintaa voidaan mahdollisesti muuttaa tai mukauttaa strategian toteuttamisen onnistumisen varmistamiseksi. Keskijohdolla on siis suora vaikutus strategian onnistumiseen. (Surju & muut, 2020, s.9) Organisaatiomuutoksia lähdetään toteuttamaan tietynlaisen suunnitelman eli strategian mukaan, joten keskijohto on hyvin tärkeässä asemassa muutoksissa sekä siinä, kuinka onnistuneesti organisaatiomuutos saadaan toteutettua.

Muutokset etenevät vaiheittain ja muutoksen toteutumiseen osallistuvat kaikki organisaation henkilöt. Muutosta johtaessa onkin tärkeää tiedostaa muutoksen monikerroksisuus. Alla olevassa kuvassa on kaikkien organisaation jäsenten tehtävät ja vaiheet muutosprosessissa. Keskijohdon olennaisimpia tehtäviä muutosprosessissa on motivointi, osallistaminen, tiedottaminen, tuki ja oman esimerkin näyttäminen (Salmimies & Ruutu, 2013). Alla kuvatut muutoksen kerrokset kulkevat lomittain muutosprosessissa ja keskijohdon esihenkilön onkin hyvä tiedostaa, että eri yksilöt voivat olla eri vaiheissa muutosprosessissa.



Kuva 1 Muutoksen kerrokset (mukaillen Salmimies & Ruutu, 2013)

Keskijohdon esihenkilöiden roolia muutoksessa voidaan kuvailla erittäin vaativaksi ja se tuottaa heille tavallista enemmän työtä (Pahkin & Vesanto, 2013, s.6). Heiltä vaaditaan tarkempaa ajankäytön suunnittelua, sillä heidän pitää pystyä tekemään sekä normaalit arkiset asiat että muutosprosessin tuomat ylimääräiset työt (Pahkin & Vesanto, 2013, s.6). Pahkinin ja Vesannon (2013, s.5) mukaan keskijohdon esihenkilöillä on erittäin tärkeä tehtävä organisaation muutostilanteissa. He ovat samanaikaisesti sekä ylemmän johdon päätösten tukena että toimivat roolimalleina ja muutosohjaajina omille alaisilleen (Pahkin & Vesanto, 2013, s.5). Näiden tehtävien lisäksi esihenkilöt ja heidän tehtävänsä saattavat myös olla muutoksen kohteena (Pahkin & Vesanto, 2013, s.6). Muutosprosessin käynnistyessä johtajien ja keskijohdon esihenkilöiden täytyy myös osata luottaa työntekijöidensä tukeen (Heyden & muut, 2016, s.961). Tuen saaminen voi kuitenkin olla joissakin tilanteissa haastavaa (Heyden & muut, 2016, s.962). Keskijohdon esihenkilöiden aktiivinen osallistuminen muutosstrategian toteuttamiseen lisää heidän rooliaan muutoksen aikaansaamiseksi etenkin heidän omalla osastollaan (Blakcori ja Psychogios, 2021, s.331).

Muutosprosessi työllistää keskijohdon esihenkilöitä, sillä heidän täytyy pystyä keskustelemaan muutosprosessista alaisten kanssa, ottaa kantaa muutokseen liittyviin huhuihin sekä pitää huolta, että positiivinen työilmapiiri säilyy kaikesta huolimatta. Keskijohdon esihenkilöitä otetaan harvemmin mukaan suunnittelemaan muutoksia. Muutoksen valmistelu on usein ylemmän johdon vastuulla, mikä voi hankaloittaa keskijohdon tilannetta alaisten ja johdon välillä. Organisaatiomuutoksen seurauksena esihenkilöiden eteen voi tulla ihan uudenslaisiakin ongelmia, joita heidän tulee osata selvittää, kuten esimerkiksi henkilöstön irtisanomiset. (Pahkin & Vesanto, 2013, s.6) Muutoksen keskellä keskijohdon esihenkilöiden tulee osata luoda hyvää ilmapiiriä, nostaa esiin ristiriitoja ja toimia aktiivisesti ristiriitojen ratkaisemiseksi. Yksi esihenkilön tärkeimmistä tehtävistä onkin huolehtia, että alaiset voivat hyvin ja yhteistyö toimii muutoksen keskelläkin. (Pahkin & Vesanto, 2013, s.5)

Heydenin ja muiden (2016, s.962) mukaan muutoksen käynnistäminen ja toteuttaminen kuuluu johdon ja keskijohdon avaintehtäviin organisaatiossa. Heidän mukaansa muutoksen käynnistämiseen kuuluu muutosmahdollisuuksien tunnistaminen, hahmottaminen, liiketoimintaperustelun muotoilu sekä budjetin ja resurssien varmistaminen. Muutoksen toteuttaminen taas tarkoittaa päivittäisten aloitteiden toteuttamista, asetettujen tavoitteiden yhteensovittamista toimintojen kanssa sekä suunnan näyttämistä muutoksen edetessä. Keskijohto on usein vastuussa muutoksen toteuttamisesta, sillä he ovat läheisessä kontaktissa alaisiinsa, jolloin muutoksen jalkauttaminen on helpompaa.

Keskijohdon esihenkilöt ovat päivittäin yhteistyössä alaisten kanssa ja siksi heillä on usein paremmat keinot tunnistaa ja ratkaista erilaisia muutoksesta seuranneita huolenaiheita sekä määrittelemään muutoksen seurauksia. Keskijohdon esihenkilöiden on helpompi ymmärtää työntekijöiden eri näkökulmat ja heillä on paremmat mahdollisuudet saada tukea muutokselle ja muutoksen toteuttamiselle. Työntekijät usein myös kokevat, että heidän huolenaiheensa otetaan paremmin huomioon, kun heitä lähellä työskentelevät henkilöt toteuttavat muutosta. Esihenkilöiden osallisuus muutosprosessissa

vähentää usein myös mahdollisia väärinkäsityksiä ja sekaannuksia. (Heyden & muut, 2016, s.966–967)

Kuuselan (2013, s.196) mukaan muutosta voidaan kuvata oppimisprosessina. Näin ollen esihenkilön kannattaa pyrkiä seuraamaan ja edistämään oppimista muutostilanteissa. Kuuselan mukaan esihenkilön kannattaa pohtia yhdessä alaisten kanssa muutostilanteita ja mahdollisesti järjestää palavereita, joissa näitä asioita käsitellään. Lisäksi hänen mukaansa esihenkilön tulisi pyrkiä ohjata alaisia miettimään, millä muilla tavoilla tilanteissa voisi toimia sekä rohkaista alaisiaan muutokseen ja uuden kokeiluun.

Muutoksen toteuttaminen itsessään on jo hyvin haasteellista, ja muutoksen johtaminen onkin yksi esihenkilötyöhön liittyvistä suurimmista haasteista. Hyvällä johtajuudella on välitön vaikutus muutoksen mahdollistaviin toimiin. Keskijohdon esihenkilöt voivat toimia muutosagentteina, eli henkilöinä, jotka ovat vastuussa muutoksen strategiasta ja toteuttamisesta. (Gilley ja muut, 2009, s.75) Battilanan ja muiden (2010, s.423) mukaan on paljon näyttöä siitä, että muutosagenttien johtajuuden ominaisuudet ja käyttäytyminen ovat yhteydessä organisaatiomuutoksen onnistumiseen tai epäonnistumiseen. Onnistumiseen ja epäonnistumiseen vaikuttavat myös organisaatorakenne, suunnittelu ja valvonta, rutiinit sekä tavoitteet. Lisäksi onnistumiseen ja epäonnistumiseen vaikuttaa henkilöiden omat ominaisuudet ja käyttäytymismallit, kuten vuorovaikutus organisaation jäsenten välillä, kannustava ilmapiiri ja tasapuolinen kohtelu. Ihmissuhdetaidot ovat Battilanan ja muiden mukaan kriittisiä taitoja suunnitellun organisaatiomuutoksen toteuttamisessa, koska näiden taitojen avulla johtaja voi motivoida sekä ohjata henkilöstöä haluttuun suuntaan.

Esihenkilötyö painottuu useimmiten tekemiseen ja konkreettisiin tehtäviin. Tähän kuuluu erilaiset päivittäiset tehtävät, kuten alaisten ohjeistaminen ja kehityskeskustelut. (Aarnikoivu, 2013, s.14) Esihenkilöiden tehtävät ovat hyvin monipuolisia organisaatiomuutoksen yhteydessä, ja niissä yhdistyy sekä asioiden että ihmisten johtaminen. Muutoksilla on aina tavoite, joka tulee organisaation tarpeista. (Pirinen, 2023, s. 114)

Suunnitelluissa organisaatiomuutoksissa johtajille on usein määritelty tietyt tehtävät, mitä he ryhtyvät toteuttamaan. (Battilana ja muut, 2010, s.424)

Aarnikoivun (2013, s.99) mukaan, ylin johto odottaa keskijohdon jalkauttavan strategian ja organisaation tavoitteet henkilöstölle. Esihenkilön tehtävänä on siis omalla toiminnallaan viedä muutoksen strategiset tavoitteet eteenpäin ja toteuttaa ne käytännössä. Keskijohdon esihenkilön tehtäviin kuuluu olla läsnä alaisilleen sekä antaa heille palautetta suorituksista. Lisäksi tehtäviin kuuluu alaisten kannustaminen ja innostaminen muutosprosessissa. (Pirinen, 2023, s. 114) Henkilöstö odottaa myös, että heidän esihenkilönsä toimii heidän edustajana ylemmän johdon suuntaan ja tukee heidän toiveidensa toteutumista sekä vie näitä toiveita eteenpäin (Aarnikoivu, 2013, s.99). Mikäli kyseessä on laaja organisaatiomuutos, niin johtamisen painopisteet voivat muuttua useitakin kertoja prosessin aikana, mutta perustehtävät kuitenkin pysyvät samanlaisina (Pirinen, 2023, s. 114).

Battilanan ja muiden (2010, s.424) mukaan suunniteltujen organisaatiomuutosten toteuttamiseen liittyy kolme avaintoimintaa eli kommunikointi, mobilisointi ja arviointi. Kommunikointi viittaa toimintaan, jossa keskijohto sekä ylempi johto ajaa muutosta eteenpäin jakamalla omia näkemyksiä muutoksen tarpeesta muulle henkilöstölle. Mobilisoinnilla tarkoitetaan johtajien toimia, joilla he pyrkivät saamaan henkilöstön tuen ja hyväksynnän uusille rutiineille. Arvioinnilla taas tarkoitetaan toimenpiteitä, joita johtajat käyttävät seurataksaan ja arvioidakseen toimenpiteiden vaikutuksia ja muutoksia. Mobilisoinnin voidaan nähdä olevan enemmän keskijohdon vastuulla, sillä he työskentelevät tiiviisti alaistensa kanssa.

Johtaakseen alaisia hyvin myös muutoksessa, esihenkilön pitää siis pystyä toimimaan rauhallisesti myös muutosten keskellä. Esihenkilön pitäisi pyrkiä varautumaan mahdollisimman hyvin kaikenlaisiin erilaisiin vaihtoehtoisiiin tapahtumiin, mutta samalla hänen pitää varautua myös yllättäviin tapahtumiin, joita ei voi ennakoita. Ihmiset ja ihmisten toiminta voivat aiheuttaa yllättäviä tilanteita eikä niitä voi ennustaa eikä niihin ole mahdollista varautua. (Ponteva, 2010, s.53)

Epämääräisistä tilanteista huolimatta, keskijohdon esihenkilön pitää keskittyä organisaation kokonaistilanteeseen ja erityisesti kiinnittää huomiota omien alaisten muuttuneisiin tilanteisiin. Kuten jo aiemminkin todettu, esihenkilö toimii johdon ja alaisten välissä, ja hän pystyy parhaimmillaan auttamaan molempia osapuolia ymmärtämään toistensa näkökulmia paremmin. Keskijohdon esihenkilö voi tulkita johdon päätöksiä ja toimintaa työntekijöille ja esittää työntekijöiden kysymyksiä johdolle. Keskijohdon esihenkilöllä on siis hyvin keskeinen merkitys organisaatiomuutoksessa. On kuitenkin huomionarvoista, että esihenkilön suhteet ylemmän johdon suuntaan sekä alaisiin ja kollegoihin täytyy olla kunnossa, jotta hän pystyy toimimaan onnistuneesti linkkinä heidän välillään. (Ponteva, 2010, s.53)

Christien ja Tippmanin (2024, s.14) mukaan aiemmissa tutkimuksissa on havaittu, että yksilötason ominaisuuksilla on vaikutuksia keskijohtajien strategiseen käyttäytymiseen. Lisäksi on havaittu, että tehtävässä tai yrityksessä uudet keskijohdon esihenkilöt eivät välttämättä ole yhtä tehokkaita toteuttamaan strategiaa kuin sellaiset esihenkilöt, jotka ovat jo pitkään olleet kyseisessä roolissa. Christien ja Tippmanin mukaan keskijohtajien omat uratavoitteet, uskollisuus organisaatiota ja kollegoja kohtaan sekä henkilökohtaiset piirteet vaikuttavat myös heidän käyttäytymiseensä johtajana.

Keskijohdon esihenkilöiden toimimista muutoksessa voi vaikeuttaa myös vastuiden lisääntyminen, työn tehostaminen, työajan pidentyminen sekä resurssien puute. Lisäksi esihenkilöillä voi esiintyä epävarmuutta liittyen omiin kykyihin hallita muutosta. He saattavat alkaa kyseenalaistamaan omia taitoja ja pätevyyksiä muutoksen hallintaan liittyen. Etenkin julkisen sektorin organisaatioissa tämä voi korostua, sillä esimerkiksi erilaiset lait voivat rajoittaa heidän toimintamahdollisuuksiaan. Jotta keskijohto voi harjoittaa omaa toimijuutta muutosten yhteydessä, he tarvitsevat organisaatiolta tukea. (Buick ja muut, 2018, s. 226)

Buickin ja muiden (2018) mukaan ylempi johto voi tukea keskijohtoa muutosprosessissa esimerkiksi asettamalla heille selkeät odotukset, antamalla johdonmukaisia ohjeita, pitämällä roolit selkeänä sekä antamalla palautetta. Tuen antaminen keskijohdolle vahvistaa heidän identiteettiään, ja auttavat heitä tunnistamaan itsensä arvokkaiksi muutoksentekijöiksi organisaatiossa. Tuen antaminen auttaa keskijohtoa toimimaan muutoksessa niin, että prosessi sujuu mahdollisimman onnistuneesti. Tuen puute ylemmältä johdolta voi ilmetä niin, että keskijohdolla ei ole kykyä eikä ymmärrystä toimia muutoksessa. (Buick ja muut, 2018, s. 229)

Julkisella sektorilla on hyvin yleistä, että kun organisaatiomuutoksia tapahtuu, niin myös keskijohto on itse muutoksen kohteena. Näin on myös tässä tutkimuksessa esille nousseessa TE24-uudistuksessa. Tämä muutos vaikuttaa kaikkiin TE-palveluissa työskenteleviin henkilöihin riippumatta heidän työtehtävistään tai asemastaan organisaatiossa. Siksi muutoksessa toimiminen ei välttämättä ole niin yksinkertaista ja helppoa. Myös esihenkilöiltä voi uupua tietoa muutoksesta ja saattaa esiintyä työhön liittyvää epävarmuutta ja roolien epäselvyyttä (Buick ja muut, 2018, s. 226).

### **3 Viestintä ja luottamus toimijuuden välineenä**

#### **3.1 Keskijohdon esihenkilöt viestin viejänä**

Vuorovaikutustaidot voidaan määritellä useilla eri tavoilla. Yhteisesti voidaan kuitenkin todeta, että hyvät vuorovaikutustaidot pitävät sisällään hyvät käytöstavat, vastavuoroisen viestinnän, yhteistyötaidot, toisten huomioimisen, hienotunteisuuden ja suvaitsevaisuuden. Lyhyesti voidaan sanoa, että hyvät vuorovaikutustaidot tarkoittavat taitoa tulla toimeen muiden ihmisten kanssa. Työroolista riippumatta hyviin vuorovaikutustaitoihin lukeutuu myös muiden arvostaminen, yhteistyökyky ja tunteiden havainnointi. Lisäksi hyvät vuorovaikutustaidot omaava henkilö pystyy keskustelemaan ja neuvottelemaan eri asioista, ilmaisemaan omia ajatuksiaan loukkaamatta muita, hyväksymään erilaisia mielipiteitä sekä on valmis joustamaan erilaisissa asioissa. (Kuusela, 2013, s.42)

Johtajuus voi ilmetä organisaatiomuutoksessa monin tavoin. Yhtenä tapana toteuttaa johtajuutta on valmentava lähestymistapa. Gilley ja muiden (2009, s.79) mukaan valmentavalla otteella voidaan vahvistaa työntekijöiden vahvuuksia ja vähentää heikkouksia palautteen ja viestinnän avulla. Tämä auttaa johtajia toimimaan muutoksen välittäjinä ja tukemaan henkilöstön oppimista virheiden kautta. Muutoksen onnistunut johtaminen edellyttää myös erilaisten viestintätekniikoiden käyttämistä. Gilley ja muut korostavat, että johtajien pitää viestiä asianmukaisesti sekä pyytää ja antaa palautetta, sillä tämä parantaa suhtautumista muutosta kohtaan.

Muutosjohtaminen vaatii osallistumista kaikilta organisaation jäseniltä ja heidän täytyy työskennellä yhdessä muutoksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Koko organisaation pitää siis sitoutua yhdessä muutoksen onnistumiseen ja kaikkien pitää osallistua avoimeen vuorovaikutukseen. Juuri ennen muutosta organisaatiossa voi esiintyä erilaisia haasteita: levottomuus ja ryhmien väliset erot kasvavat ja huhuja liikkuu. Tällaisten asioiden esiintyminen muutoksen yhteydessä vaatii keskijohdon esihenkilöltä erityisen paljon huomiota. Heidän pitää omalla johtamisellaan saada huhut pysäytettyä sekä pystyä kertomaan alaisilleen mahdollisimman oikeanlaista tietoa muutosprosessista. Tämä voi olla

keskijohdon esihenkilöille haastava vaihe, sillä myös he ovat usein muutoksen kohteena organisaatiossa, ja he haluaisivat pystyä varmistamaan myös omaa asemaansa organisaatiossa. (Ponteva, 2010, s.23)

Johtaminen ei onnistu ilman viestintää ja siksi keskijohdon esihenkilön vuorovaikutustaitojen tulee olla kunnossa. Esihenkilön hyvät vuorovaikutustaidot auttavat häntä viestimään organisaation asioista asiallisella tavalla. Kuuselan (2013, s.192) mukaan esihenkilön pitää pystyä järjestämään riittävästi aikaa yhteisille keskusteluille sekä olla mukana ja aidosti kiinnostunut muutosprosessista. Kuusela kehottaa esihenkilöitä kiinnittämään huomiota siihen, että hän puhuu alaisten kanssa muutoksen herättämistä ajatuksista ja tunteista sekä arvioi heidän kanssaan yhdessä, miten muutos vaikuttaa kaikkiin organisaation jäseniin. Kuuselan mukaan esihenkilön kannattaa myös konkretisoida alaisille erilaisia muutostilanteita, joissa uudistukset tulevat näkymään. Tässä keskijohdon toimijuus tulee näkyviin, sillä heidän täytyy omalla esimerkillään ja toiminnallaan johtaa henkilöstöä niin, että muutos ei herätä muutosvastarintaa. Gritin ja Kathleenin (2016, s.2185) mukaan keskijohdon esihenkilöiden muutosagenttirooli näkyy myös viestinnässä. Heidän täytyy ilmaista selkeästi oma tukensa ja sitoutuminen muutokselle, jolloin myös alaiset näkevät muutoksen positiivisemmassa valossa.

Esihenkilöiden näkökulmasta epämääräiset muutostilanteet ovat haastavimpia. Epämääräisissä tilanteissa esihenkilö saattaa ajautua tilanteeseen, jossa hän joutuu tiedottamaan alaisilleen asioista, joista hän ei välttämättä itsekään tiedä juuri mitään. Muutokset eivät aina suju niin kuin suunnitellaan ja aikataulut voivat muuttua matkalla. Tämän seurauksena alaisille voi syntyä tunne, että kukaan ei oikein tiedä mistä on kysymys. Johto ei välttämättä enää jaksaa miettiä uudelleen, miten tämä aikataulunmuutos vaikuttaa työntekijöiden arkeen ja keskijohdon esihenkilöillä on vaikeuksia osata kysyä kaikkia olennaisia kysymyksiä. Esihenkilöille voi myös itselleen herätä kysymyksiä omasta tilanteesta ja tämä voi vaikeuttaa keskittymistä isoihin kokonaisuuksiin. (Ponteva, 2010, s.53)

Viestintä on elintärkeää organisaatiomuutoksen tehokkaalle ja onnistuneelle toteuttamiselle (Elving, 2005, s.129). Muutosviestinnällä on tärkeä tehtävä siinä, miten henkilöstö näkee ja kokee muutoksen. Muutosviestinnän toteutuksessa keskijohdon esihenkilöt ovat tärkeitä, sillä he pystyvät luomaan tukea ja vähentämään negatiivisia tunteita hyvällä viestinnällä. (Schulz-Knappe & muut, 2019, s.671) Gritin ja Kathleenin (2016, s.2186) mukaan keskijohdon esihenkilöt voivat synnyttää hyvällä viestinnällä jopa muutostalvaimuutta työntekijöiden keskuudessa. Heidän mukaansa keskijohdon esihenkilöiden viestinnällä on suuret vaikutukset henkilöstön muutosreaktioihin. Hyvin toteutettu muutosviestintä on ehdotonta muutoksen onnistumisen kannalta (Schulz-Knappe & muut, 2019, s.671). Mikäli muutoksesta ei onnistuta viestimään hyvin, siitä saattaa seurata erilaisia huhuja ja muutosvastarintaa, joka voi vaikuttaa negatiivisella tavalla koko muutokseen (Elving, 2005, s.129).

Schulz-Knappen ja muiden (2019, s.674) mukaan muutosviestinnällä pyritään edistämään muutosta organisaatiosierarkiassa. Viestinnän avulla muutos voidaan selittää koko henkilöstölle. Vuorovaikutuksen puuttuminen voi aiheuttaa huhuja, vahvistaa negatiivisia tunteita ja edistää muutosvastarinnan syntymistä. Muutoksen onnistumisen kannalta henkilöstölle on tärkeää tiedottaa muutoksen motiiveista, toimenpiteistä ja tavoitteista sekä panostaa tämän tiedon totuudenmukaisuuteen. Elving (2005, s.130) tuo esille näkökulman, jonka mukaan etenkin silloin, kun muutos koskee jonkin yksittäisten työntekijöiden tehtävien muuttamista, tiedottaminen tästä asiasta on elintärkeää. Voidaankin siis todeta, että keskijohdon esihenkilöiden hyvät vuorovaikutustaidot ovat erittäin tärkeitä, mikäli organisaatiomuutos halutaan toteuttaa mahdollisimman onnistuneesti ja ilman muutosvastarintaa.

Muutosviestintä on siis pääasiassa organisaation omaa henkilöstöä koskevaa viestintää, eli toisin sanoen organisaation sisäistä viestintää. Poloskin ja muiden (2021, s. 71) mukaan sisäinen viestintä kattaa kaikki organisaation sisäisen viestinnän muodot. Sillä siis tarkoitetaan sekä muodollista että epävirallista viestintää, joka tapahtuu ihmisten välillä organisaation sisäpuolella kaikilla organisaation tasoilla. Sisäisen viestinnän pitää olla

kaksisuuntaista eli ylhäältä alas ja alhaalta ylös. Poloskin ja muiden mukaan tasavertainen viestintä molempiin suuntiin on tärkeää, sillä se lisää työntekijöiden tyytyväisyyttä työhön ja organisaatioon sekä edesauttaa henkilöstön toivetta tulla kuulluksi ja arvostetuksi. Viestin sujuva kulkeminen molempiin suuntiin on useimmiten enimmäkseen keskijohdon vastuulla.

Organisaatiomuutoksissa sisäisen viestinnän merkitys korostuu, koska se vaikuttaa organisaation jäsenten välisiin suhteisiin sekä ymmärrykseen organisaation tapahtumista (Daly ja muut, 2003, s.154). Dalyn ja muiden (2003, s.154) mukaan, organisaatiot tarvitsevat erilaisia lähestymistapoja viestinnässään ja heidän pitää huomioida siinä esimerkiksi organisaation koko, organisaatiokulttuuri, johtamistyyli ja taloudelliset resurssit. Dalyn ja muiden mukaan sisäinen viestintä on avaintekijä organisaation suorituskyvyn kannalta ja siihen kannattaa kiinnittää erityistä huomiota. Muutosviestinnässä kannattaa esimerkiksi miettiä, mitkä viestit tulee suoraan ylimmältä johdolta ja missä viesteissä keskijohto toimii viestinviejänä.

Läpinäkyvän sisäisen viestinnän nähdään olevan merkki johtajien kiinnostuksesta parantaa suhdettaan alaisiin. (Yue & muut, 2019, s.4) Muutoksista viestiessään organisaation kannattaa avoimesti kertoa muutoksen eduista ja haitoista. Tämä vähentää huhupuheita ja väärinkäsityksiä sekä lisää uskoa siitä, että organisaatiossa viestitään avoimesti ja rehellisesti asioista. (Yue & muut, 2019, s.5) Myös luottamus kumpuaa tehokkaasta sisäisestä viestinnästä ja sen vaikutukset näkyvät koko organisaation toiminnassa. (Yue & muut, 2019, s.5)

Mitson ja muut (2024, s.229) korostivat, että yhä useammat tutkimukset ovat tutkineet johtajien viestintärooleja ja sitä, miten se vaikuttaa organisaatioon. Johtajilla on tärkeä rooli työpaikan ilmapiirin määrittämisessä, vaikka siihen vaikuttaakin myös koko organisaatio. Johtajien vastuulla ei ole vain työympäristön luominen ja muokkaaminen, vaan nämä on saatava aikaan tehokkaalla viestinnällä, joka taas edesauttaa pitkän aikavälin

tavoitteiden saavuttamisessa. Mitsonin ja muiden mukaan tehokas johtamisviestintä on keskeinen osa organisaation kriisinhallintasuunnitelmaa.

Mitsonin ja muiden (2024, s.228) mukaan johtajien tapaa viestiä prioriteeteistaan ja odotuksistaan voidaan kutsua johtamisviestinnäksi. Tällainen viestintä on erittäin tärkeää epävakaisissa tilanteissa, kuten muutoksissa, koska johtajien tulee johtaa alaisia ja edistää heidän sopeutumiskykyänsä. Etenkin isoissa organisaatioissa keskijohdon esihenkilöt saattavat olla päävastuussa myös johtamisviestinnästä. Tämä johtuu siitä, että monet viestit kulkevat heidän kauttaan alaisille, jolloin he viestivät organisaation tavoitteet ja prioriteetit henkilöstölle. Mitsonin ja muiden (2024, s.228–229) mukaan johtamisviestinnän tulisi olla ennakoivaa ja monitahoista. Lisäksi johtajan pitää auttaa viestinnän avulla alaisia valmistautumaan odottamattomiin muutoksiin. Oikeanlainen johtamisviestintä edistää Mitsonin ja muiden mukaan vuoropuhelua ja kannustaa työskentelemään yhdessä ja tiedostamaan erilaiset ongelmat.

Elving (2005, s.131–132) tuo artikkelissaan esille näkökulman, jonka mukaan organisaatioviestinnällä on usein kaksi tavoitetta. Viestinnän ensimmäisenä tavoitteena on tiedottaa työntekijöille heidän tehtävistään sekä organisaation politiikasta ja muista asioista. Toisena tavoitteena on luoda yhteisöllisyyttä organisaation sisällä. Elvingin mukaan onnistunut muutosviestintä vähentää epävarmuutta työyhteisöissä sekä luo muutosvalmiutta. Tehokkaalla muutosviestinnällä voidaan siis hallita epävarmuutta. Elving korostaa, että muutoksesta tiedottaessa on tärkeää käsitellä muutoksen syitä sekä ottaa kantaa työntekijöiden huolenaiheisiin. Alkuperäinen viesti tulee usein organisaation johdolta, mutta tässäkin tilanteessa keskijohto on usein välikätenä vastaamassa henkilöstön kysymyksiin ja huolenaiheisiin.

Schulz-Knappen ja muiden (2019) mukaan muutosviestintä on mahdollista jakaa ohjelmalliseen ja osallistavaan lähestymistapaan. Ohjelmallinen lähestymistapa viittaa ylhäältä alaspäin suuntautuvaan viestintään organisaation johdolta. Ylin johto siis välittää tiedon valitsemilleen kohderyhmille ja muotoilee sen haluamallaan tavalla.

Ohjelmallinen lähestymistapa ei huomioi työntekijöiden näkemyksiä ollenkaan. Osallistava lähestymistapa ottaa huomioon myös työntekijöiden kokemukset ja se keskittyykin vahvasti vuorovaikutteiseen viestintään ja työntekijöiden osallistamiseen. Heidän mukaansa muutosviestinnällä on siis kaksi olennaista tehtävää eli 1. välittää tietoa ja 2. integroida henkilöstö mukaan prosessiin. Schulz-Knappenin ja muiden mukaan hyvän muutosviestinnän voidaankin sanoa olevan sellaista viestintää, jossa tarjotaan kattavaa ja totuudenmukaista tietoa jo prosessin alkuvaiheessa ja se vastaa työntekijöiden huolenaiheisiin sekä mahdollistaa osallistamisen. Keskijohdon esihenkilöiden toimijuus korostuu etenkin osallistavassa lähestymistavassa. He ovat vuorovaikutuksessa alaisten kanssa päivittäin, ja heidän pitää omalla esimerkillään osoittaa luottamusta organisaatiomuutokseen.

Aarnikoivu (2013, s.100) tuo esille, että perinteisen näkemyksen, joka on hyvin samantapainen kuin Schulz-Knappenin ja muiden (2019) esille tuoma ohjelmallinen lähestymistapa, jonka mukaan viestintä tulee ylhäältä alas keskijohdolle ja heiltä se etenee muulle henkilöstölle. Tällainen viestintätapa ei kuitenkaan perustu vuorovaikutukseen, ja näin ollen se ei ole paras tapa viestiä etenkin muutostilanteessa. Esihenkilötyöhön kuuluu olennaisena osana viestintä ja vaikuttaminen ja Aarnikoivun mukaan ylhäältä-alas kulkeutuva vuorovaikutus rajoittaa vuoropuhelua ja yhteistyötä, jolla voi olla negatiivisia vaikutuksia esimerkiksi ilmapiiriin. Viestintä on myös läheisesti yhteydessä luottamukselliseen suhteeseen esihenkilön ja työntekijän välillä. Hyvä vuorovaikutus ja viestintä luo luottamusta. Keskijohdon esihenkilöllä on tärkeä rooli viestinnässä, sillä hän pystyy omalla motivoituneella asenteella, viestinnällä, käyttäytymisellä ja toiminnalla helpottamaan muutoksen toteutumista. Aktiivinen viestiminen ja innostunut esihenkilö vauhdittaa muutoksen kulkua eteenpäin. (Pirinen, 2023, s.239)

Koska viestinnällä on erittäin tärkeä rooli muutosten yhteydessä, se saa myös usein paljon kriittistä palautetta. Usein voidaan kokea, että viestintä ei ole riittävän avointa ja asioista ei tiedoteta tilanteen vaatimalla tavalla. Viestinnän avulla voidaan luoda ymmärrystä, ja keskijohdon esihenkilön täytyykin keskustella muutostilanteesta aktiivisesti

henkilöstön kanssa ja huomioida erilaiset näkökulmat. Aktiivinen ja tarpeeksi yksityiskohtainen keskustelu muutokseen liittyvistä seikoista auttaa muodostamaan yhteisiä tavoitteita ja päämääriä. (Pirinen, 2023, s.239). Nämä taas auttavat vähentämään muutosvastarintaa ja epävarmuutta. Pirisen (2023, s.239) mukaan, hyvällä viestinnällä voidaan helpottaa asioiden ymmärtämistä, kokemusten jakamista sekä yhteenkuuluvuutta. Hänen mukaansa organisaation henkilöstö on halukkaampia tekemään yhteistyötä muutoksen yhteydessä, jos yhteisiä kokemuksia ja onnistumisia voidaan jakaa yhdessä.

Kaikkea muutosta koskevaa informaatiota ei kuitenkaan ole järkevää jakaa organisaation koko henkilöstölle. Keskijohdon esihenkilön tehtäviin kuuluukin suodattaa kaikesta heidän saamastaan informaatiosta ne henkilöstölle tärkeimmät ja eniten heitä koskevat asiat (Pirinen, 2023, s.240). Esihenkilön kannattaa viestiä asioista konkreettisella tavalla ja muotoilla viestit helposti ymmärrettävään muotoon. Henkilöstön jäsenet tulkitsevat esihenkilön viestimät asiat omien kokemusten kautta ja omasta näkökulmasta. Muutos-tilanteessa viestinnän avulla pyritään luomaan yhteistä ymmärrystä sekä yhteistä todellisuutta ja tulevaisuutta. (Pirinen, 2023, s.240)

Hyvään vuorovaikuttamiseen liittyy olennaisesti myös kuunteleminen. Kuunteleminen onkin keskijohdolle erittäin tärkeä taito ja siihen kannattaa kiinnittää huomiota muutostilanteessa. Keskijohdon esihenkilöiden on tärkeää kuunnella alaisiaan, järjestää heille aikaa keskusteluille sekä olla läsnä vuorovaikutustilanteissa. (Pirinen, 2023, s.240) Tämä viestii alaisille, että heistä aidosti välitetään. Pirisen (2023, s.240) mukaan, esihenkilön kannattaa myös aktiivisesti kysellä ja haastaa alaisiaan kertomaan ajatuksiaan ja oivaltaamaan asioita itsenäisesti. Esihenkilön pitää malttaa antaa alaisille aikaa ottaa kaikki muutoksesta viestittävä informaatio vastaan. Alaisilta nousee usein kysymyksiä ja mietteitä saatuun tietoon liittyen, ja mikäli esihenkilö ei aktiivisesti kiinnitä huomiota kuuntelemiseen, osa viestistä saattaa mennä ohi. (Pirinen, 2023, s.242) Tiimin jäsenet ovat asiantuntijoita heidän omassa työssään ja heiltä voi tulla hyvinkin tärkeitä ideoita ja ratkaisuja muutoksen toteuttamiseen liittyen. Informaatiota on siis hyvä viedä myös alhaalta ylöspäin johdolle. (Pirinen, 2023, s.116)

Onnistuneessa viestinnässä viesti kulkee yhtä hyvin sekä ylhäältä alas kuin alhaalta ylös. Lisäksi viesti kulkee myös sivuttain. Muutokseen liittyvät asiat näyttäytyvät eri tavoin eri asemassa oleville ihmisille, joten tiedon liikkuminen ylhäältä alas ei ole riittävää. Keski-johdon tehtävä onkin kuljettaa viestiä aktiivisesti alhaalta ylös, jotta myös ylempi johto saa henkilöstön näkemykset tietoonsa. (Pirinen, 2023, s.252) Etenkin muutoksissa on tärkeää, että tieto liikkuu hyvin, joka suuntaan ja vuoropuhelu on riittävää eri sidosryhmien välillä. Myös ylimmän johdon tulee näyttäytyä niin, että he ovat läsnä ja saavutettavissa. (Aarnikoivu, 2013, s. 101) Muutoksen yhteydessä kaikki tieto on parempi kuin ei tietoa. Muutoksissa korostuu johtamistyyli, joka mahdollistaa kommunikaation ja luottamuksen rakentamisen ylemmän johdon, keskijohdon ja alaisten välillä. (Grit & Kathleen, 2016, s.2197)

### **3.2 Luottamus keskijohdon muutosjohtamisen perustana**

Etenkin organisaatiomuutoksissa luottamus on isossa roolissa, sillä muutos aiheuttaa työntekijöissä epävarmuutta (Zitting ja muut, 2020, s.171; Sorensen & muut, 2011, s.405). Smollanin (2012, s.725) mukaan muutosten aikana myös johtamiseen kohdistuva luottamuksen taso korostuu, sillä se vaikuttaa siihen, miten työntekijät ajattelevat ja kokevat käynnistyvän muutoksen. Organisaatiomuutos käynnistää henkilöstössä emotionaalisia reaktioita sekä muutoksen että sen vaikutusten suhteen (Smollan, 2012, s.726). Luottamuksen väheneminen muutoksen yhteydessä voi vaikuttaa muutosprosessiin ja vaikeuttaa suunnitellun muutoksen toteuttamista. Mikäli luottamus säilyy, niin se voi helpottaa muutosprosessin onnistumista. (Sorensen & muut, 2011, s.405) Muutoksen yhteydessä henkilöstö odottaa ja toivoo, että heidän tarpeensa otetaan huomioon, ja tämän toteutuminen vaikuttaa henkilöstön kokemaan luottamukseen johtoa ja esihenkilöitä kohtaan (Smollan, 2012, s.730).

Sorensenin ja muiden (2011, s.406) mukaan etenkin transformatiiviset muutokset haastavat organisaatiota, koska niissä muutos koskee organisaation rakenteen ja johtamisen uudelleenjärjestelyä. Transformatiivisessa muutoksessa voi olla kyse esimerkiksi fuusioista, organisaation supistamisesta tai organisaation uudelleenjärjestelystä. Näin ollen TE-palveluita koskevan uudistuksen voidaan katsoa olevan transformatiivinen muutos. Mitä suurempi muutos ja siitä syntyvä epävarmuus, sitä enemmän luottamusta tarvitaan ja sitä vaikeampaa on säilyttää luottamusta (Sorensen & muut, 2011, s.406).

Kuuselan (2013, s.65) mukaan luottamus on työyhteisön sekä yhteistyön edellytys. Esihenkilö pystyy osoittamaan luottamusta alaisilleen muun muassa keskustelemalla, pitämällä lupauksensa, edistämällä asioita sovitun mukaisesti, antamalla kehittymismahdollisuuksia sekä tekemällä yhteistyötä (Kuusela, 2013, s.65). Kuuselan mukaan työntekijät, jotka kokevat, että heihin luotetaan, suoriutuvat työstään paremmin kuin sellaiset henkilöt, jotka eivät tunne näin.

Lines ja muut (2005, s. 223) määrittelevät luottamuksen positiiviseksi odotukseksi toisen sanoista, teoista ja päätöksistä. Luottamukseen vaikuttaa historia ja se perustuukin henkilöiden omiin kokemuksiin. Linesin ja muiden mukaan luottamus muodostuu pikkuhiljaa ajan myötä ja useiden ihmisten on vaikea luottaa tuntemattomiin ihmisiin. Luottamus on myös johtajuuteen olennaisesti liittyvä ominaisuus, sillä johtajien mahdollisuudet tiedon saamiseen ja luovaan ajatteluun riippuvat pitkälti siitä, luottaako henkilöstö heihin. Linesin ja muiden mukaan luottamus ja luotettavuus muokkaavat johtajan tiedonsaantia ja yhteistyötä. Myös Yuen ja muiden (2019, s.3) mukaan luottamus viittaa positiivisiin odotuksiin, mutta heidän mukaansa ihmisten odotukset kohdistuvat organisaatioihin uskoen, että ne täyttävät lupauksensa ja toimivat rehellisesti ja luotettavasti. Alaisten ja esihenkilön välinen luottamus on tärkeää muutoksen onnistumisen kannalta ja etenkin luottamus johtoon lisää henkilöstön positiivista asennetta muutokseen liittyen.

Mattilan (2007, s.51) mukaan luottamus on pääsääntöisesti myönteinen resurssi sekä organisaation että henkilöstön kannalta. Myönteiset kokemukset työnantajan toiminnasta ja luotettavuudesta sekä työyhteisön paineensietokyvystä hyödyttävät organisaatioita muutostilanteissa. Näiden lisäksi riittävä ja avoin vuorovaikutus, hyvät henkilösuhteet sekä kokemus vaikutusmahdollisuuksista auttavat myönteisen muutoksen toteutumisesta. (Mattila, 2007, s. 52) Työnantajaa kohtaan koettu luottamus kattaa sekä kokemuksen työpaikan pysyvyydestä että koetusta arvostuksesta. Työnantajan osoittama huolenpito kasvattaa myös luottamusta muutosprosessin keskellä. Muutosprosessissa luottamus on tärkeää, sillä silloin henkilöstö usein tulkitsee ja selittää muutosta positiivisemmilla tavoilla kuin silloin, jos luottamusta ei koeta. (Mattila, 2007, s. 53)

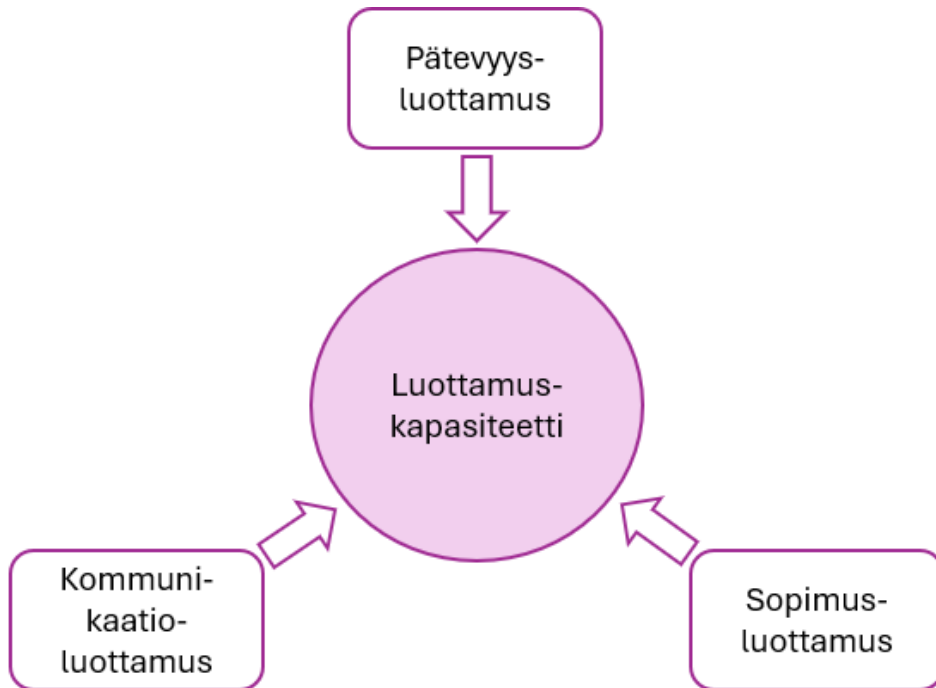
Luottamus voi olla henkilöiden välistä tai luottamusta voidaan kokea johonkin instituutioon tai sosiaaliseen järjestelmään. Luottamusta voidaan siis kokea myös esimerkiksi johonkin lakiin, normiin tai organisaation toimintaan liittyen. Kun on kyse työntekijöiden ja esihenkilöiden välisestä luottamuksesta, niin silloin puhutaan luottamuksesta organisaatioon. Tällöin luotetaan esimerkiksi organisaation käytänteisiin, kuten esimerkiksi strategiaan, organisaatorakenteisiin ja päätöksentekojärjestelmiin. (Zitting ja muut, 2020, s.170). Zittingin ja muiden (2020, s.170) mukaan luottamus organisaatioon on kuitenkin eri asia kuin luottamus esihenkilöihin henkilöinä. Heidän mukaansa on kuitenkin havaittu, että luottaminen esihenkilöön on yhteyksissä organisaation kokemaan luottamukseen.

Luottamus organisaatiota kohtaan voidaan nähdä tuloksena, joka koetaan organisaation henkilöstön yksilöllisellä psykologisella tasolla. Kun yksilöllä on positiivisia odotuksia organisaation toiminnasta, niin heillä on todennäköisesti myös voimakkaampi kokemus luottamuksesta organisaatiota kohtaan. (Mitsun & muut, 2024, s.233) Organisaation sisällä luottamusta voi esiintyä esimerkiksi työkavereiden välillä, esihenkilöihin, ylimpään johtoon, työnantajaan yleisesti, asiakkaisiin, omaan tiimiin, johtajien välillä tai organisaation eri yksiköiden välillä. Luottamuksen ilmapiiri organisaatiossa viittaa positiivisiin odotuksiin, joita henkilöstöllä on organisaation muiden jäsenten toimintatavoista. He siis

luottavat, että organisaation jäsenet ovat rehellisiä, päteviä ja avoimia sekä toimivat yhteisten arvojen ja tavoitteiden mukaisesti. (Poloski & muut, 2021, s.72)

Luottamus johtajuuteen ja organisaatioon eivät ole toisiaan pois sulkevia, mutta ne vaikuttavat toisiinsa. Johtajan teoilla (positiivisilla tai negatiivisilla) on todennäköisesti vaikutusta myös henkilöstön kokemuksiin organisaatiosta. Aiemmin mainittu johtajuuden viestintä on myös yhteydessä luottamuksen kokemiseen organisaatiota kohtaan (Mitson & muut, 2024, s.233). Luottamus kehittyy kanssakäymisen, yhteistyön ja vuorovaikutuksen avulla osapuolien välille. Luottamus voi siis kasvaa tai heikentyä ajan myötä. Organisaatiota ja johtajia kohtaan tunnettua luottamusta voidaan rakentaa esimerkiksi osallistamalla työntekijöitä päätöksenteossa, antamalla palautetta, luomalla avoimen kommunikaatioilmapiirin sekä lisäämällä työntekijöiden valtuuksia. Myös reilu ja oikeudenmukainen toiminta kasvattaa luottamusta organisaatiota ja sen johtajia kohtaan. Esihenkilöt voivat myös omalla toiminnallaan kasvattaa luottamusta esimerkiksi tukemalla työntekijöitään. (Zitting ja muut, 2020, s.171)

Ristikankaan ja Ristikankaan (2013, s.173) mukaan luottamus on aina vastavuoroista eli saadakseen luottamusta, sitä on myös annettava. He korostavat, että johtaja-titteli ei itsessään takaa luottamusta, vaan henkilön pitää omalla toiminnallaan rakentaa luottamusta ja pysyä luottamuksen arvoisena. Ristikankaan ja Ristikankaan mukaan luottamus voidaan jakaa sopimusluottamukseen, kommunikaatioluottamukseen ja pätevyysluottamukseen. Tämä jako havainnollistetaan alla olevassa kuvassa.



Kuva 2 Luottamuskapasiteetti (mukaillen Ristikangas & Ristikangas, 2013, s. 173)

Yllä olevassa kuvassa mainitut kolme luottamuksen osa-alueetta muodostavat yhdessä luottamuskapasiteetin. Luottamuskapasiteetti kärsii heti, jos jokin kolmesta osa-alueesta puuttuu tai ei saa tarpeeksi huomiota. (Ristikangas & Ristikangas, 2013, s.173) Sopimusluottamus on erityisen tärkeää työpaikan hyvinvoinnin ja yhteistyön toimivuuden kannalta, sillä henkilöstö arvostaa esihenkilöä, jonka sanoihin voi luottaa. Sopimusluottamus kasvaa sillä, että henkilö tekee mitä lupaa. (Ristikangas & Ristikangas, 2013, s.174) Tällaisen luottamuksen syntymistä edesauttaa erilaisten odotusten ymmärtäminen sekä selkeä kommunikointi. Selkeät ohjeet toiminnalle sekä odotuksista keskustelu luovat erinomaisen ympäristön sopimuksenvaraisen luottamuksen rakentumiselle. (Ristikangas & Ristikangas, 2013, s.175)

Ristikankaan ja Ristikankaan (2013, s.178) mukaan sopimusluottamusta voidaan rakentaa kannustamalla henkilöstöä ajattelemaan asioita myös toisten kannalta. Tällöin ollaan kiinnostuneita myös muiden hyvinvoinnista eikä tavoitella vain omaa etua. Tukemalla kollegoita kannustavalla ja keskustelevalle ympäristöllä, voidaan kasvattaa ja vahvistaa yhteisöllisyyttä ja luottamusta. Ristikankaan ja Ristikankaan (2013, s.184) näkemyksen

mukaan myös johdonmukainen toiminta kasvattaa sopimusluottamusta. Epäjohdonmukaisuus voidaan nähdä epäoikeudenmukaisuutena tai itsekkyytenä ja se voi aiheuttaa vääriä tulkintoja, joka taas heikentää luottamusta.

Ristikankaan ja Ristikankaan (2013, s.184–185) mukaan kommunikaatioluottamus muodostuu kahdesta osa-alueesta. Ensimmäinen on asenne ja tahtotila, jolla halutaan viestiä arkityöhön liittyviä asioita. Toinen on ilmaisun tapa, eli tapa, jolla vuorovaikutus lopulta tapahtuu. Kommunikaatioluottamukseen liittyvät puutteet ilmenevät usein organisaation sisäisen viestinnän yhteydessä, jolloin asioista ei joko viestitä tarpeeksi tai ollenkaan. Esihenkilöt ovat henkilöstön tärkein tietolähde rehelliseen ja ajankohtaiseen tietoon. Kun kommunikaatioluottamus on vahva, ei organisaatioon synny tietoaukkoja. Ristikankaan ja Ristikankaan mukaan esihenkilö voi itse osoittaa luottamusta henkilöstöä kohtaan nimenomaan jakamalla tietoa mahdollisimman paljon.

Kommunikaatioluottamusta voidaan rakentaa myös myöntämällä omat virheet ja ylläpitämällä avointa keskustelukulttuuria. Epäonnistumiset kuuluvat arkeen ja virheiden myöntäminen viestiikin myös itseluottamuksesta. Jos samoja virheitä kuitenkin tapahtuu usein eikä niistä opita mitään, silloin kommunikaatioluottamus heikkenee eikä luottamusta rakennu. Luottamuksen kannalta onkin tärkeää, että virheistä tehdään oppimismahdollisuus, joka usein johtaa jonkinlaisiin muutoksiin organisaation tai tiimin toimintatavoissa. (Ristikangas & Ristikangas, 2013, s.192)

Ristikankaan ja Ristikankaan (2013, s.193) mukaan myös palautteen antaminen on tärkeää, kun halutaan rakentaa kommunikaatioluottamusta. Palautteen antamisella voidaan vahvistaa kommunikaatioluottamusta etenkin silloin, kun annetaan palautetta ei-toivotusta käyttäytymisestä. Tällaisen palautteen on tarkoitus olla ohjaavaa, kehittävää ja korjaavaa. Ristikankaan ja Ristikankaan (2013, s.196) mukaan kommunikaatioluottamus vaatii sen, että ihmisillä on toisiaan kohtaan hyvä tarkoitus ja asiat puhutaan suoraan eikä selän takana.

Viimeinen Ristikankaan ja Ristikankaan (2013, s.173) esille tuoma luottamuksen osa-alue on pätevyysluottamus. Pätevyysluottamus kytkeytyy kokemukseen henkilön pätevydestä. Mikäli koetaan, että kollega tai esihenkilö ei ole tarpeeksi pätevä eikä hänellä ole tehtävään vaadittavaa osaamista, luottamusta ei rakennu. (Ristikangas & Ristikangas, 2013, s. 197) Ristikankaan ja Ristikankaan (2013, s.198) mukaan pätevyysluottamus muodostuu eri sidosryhmien odotuksista ja odotuksien toteutumisesta. Luottamukseen vaikuttaa sekä ulkoisten että sisäisten sidosryhmien kokemukset pätevydestä. Pätevyden kokemiseen vaikuttaa monet asiat, kuten halukkuus kuunnella ja keskustella, halu oppia toisilta, palautteen antaminen, avoin vuorovaikutus sekä selkeys odotuksista. Ristikankaan ja Ristikankaan mukaan pätevyysluottamus voidaan saavuttaa helpommin, mikäli sopimusluottamus ja kommunikaatioluottamus ovat jo entuudestaan kunnossa. Keski johdon esihenkilön näkökulmasta pätevyysluottamuksen rakentamiselle on erittäin tärkeää, että hän luottaa myös alaisten päätösvaltaan ja uskoo siihen, että myös he ovat päteviä työssään ja pystyvät tekemään päätöksiä työtehtäviinsä liittyen. Tämä samalla vahvistaa henkilöstön vastuuntuntoa ja sitoutumista. (Ristikangas & Ristikangas, 2013, s. 200)

Luottamusta voidaan rakentaa johtamisen avulla. Luottamusta rakentamalla organisaation henkilöstön henkinen kapasiteetti kasvaa ja siitä on hyötyä epävarmoissa tilanteissa. Luottamus on yksi kasvun ja kriiseistä selviytymisen edellytys. Keski johdon esihenkilön tehtävänä on rakentaa ja ylläpitää luottamusta monin eri tavoin, kuten rakentamalla kumppanuuksia avoimuuden ja rehellisyyden avulla sekä vaatimalla itseltään samat asiat kuin alaisiltaan. Esihenkilön täytyy myös ymmärtää ja huomioida sekä omat että henkilöstön tunteet ja niiden vaikutukset. Keski johdon esihenkilö voi luoda luottamusta myös vastuuttamalla, yksilöitä ohjaamalla sekä työtehtävien ja vastuun jakamisella. (Kalliomaa & Kettunen, 2010)

Johtamisen näkökulmasta luottamus voidaan nähdä haavoittuvuuden ja riskin esiintymisenä organisaatiossa sekä odotuksena, että johtaja ei käytä tätä haavoittuvuutta hyväkseen. (Mitson & muut, 2024, s.231) Mitson ja muut (2024, s.232) tuovat esille kaksi

johtajuuteen kohdistuvan luottamuksen puolta eli pätevyysluottamus ja hyvän tahdon luottamus. Pätevyysluottamuksella viitataan johtajan pätevyyteen sekä kykyihin tehtävässä. Hyvän tahdon luottamuksella taas tarkoitetaan johtajaan liittyvien asioiden, kuten rehellisyyden ja hyvien aikomusten, välittyminen johtajasta. Luottamuksen johtajuuteen voidaan siis sanoa perustuvan yhteisiin viestintänormeihin ja siihen, että työntekijät ymmärtävät johtajien viestit oikealla tavalla. Johtajiin kohdistuva luottamus riippuu paljon siitä, mitä käsityksiä työntekijät ovat tehneet heistä tai heidän tavastaan johtaa. (Mitson & muut, 2024, s.232) Luottamus johtajuuteen on johtamisen ja viestinnän kannalta erittäin tärkeää (Mitson & muut, 2024, s.233).

Rehellisyyden nähdään liittyvän olennaisesti johtajuuteen luottamisessa. Jos johtajaa pidetään epärehellisenä, niin silloin häneen ei luoteta eikä hänen ohjeitaan noudateta mielellään. Esihenkilön keskeisiä luottamukseen vaikuttavia ominaisuuksia on myös osaaminen, oikeudenmukaisuus ja avoimuus. Myös pätevyys on tärkeä ominaisuus, sillä henkilöstö ei todennäköisesti kuuntele sellaista johtajaa, kenen pätevyyteen ei uskota. (Lines & muut, 2005, s. 225)

Mitsonin ja muiden (2024, s.235) mukaan etenkin epävakaina aikoina, kuten muutoksessa, johtajien luottamuksen sekä organisaation luottamuksen välinen suhde on entistä tärkeämmässä asemassa. Organisaatiota kohtaan koettu luottamus luo turvallisuuden tunnetta, vähentää ahdistusta ja stressiä ja voi parantaa hyvinvointia. Mitsonin ja muiden mukaan, kun organisaatiota kohtaan koetaan luottamusta, niin silloin luotetaan siihen, että organisaatiossa ajetaan myös työntekijöiden etua vaikeina aikoina. Keskijohdon esihenkilöiden toimijuus ulottuu siis myös luottamukseen ja sen rakentamiseen. Luottamuksen rakentaminen ja ylläpito on keskeistä muutostilanteessa. Keskijohdolla on mahdollisuuksia johtaa omalla esimerkillään henkilöstöä niin, että luottamus organisaatiota kohtaan säilyy ja ehkä jopa kasvaa. Jos alaiset kokevat luottamusta esihenkilöä kohtaan, niin he luottavat siihen, että esihenkilö toimii tavalla, joka ottaa myös henkilöstön edut huomioon.

## 4 Tutkimuksen toteutus ja tutkimusmenetelmät

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen empiirinen osuus sekä avataan tutkimusmenetelmää, tutkimuksen toteuttamista, aineiston analyysia ja tutkimuksen luotettavuutta. Luvussa perustellaan tutkielman menetelmävalinnat sekä avataan tarkemmin haastattelututkimuksen toteutusta sekä tutkimusprosessin ja analyysin kulkua. Ensimmäisenä perehdytään tarkemmin tutkimuksen tutkimusmenetelmään eli teemahaastatteluun, jonka jälkeen käsitellään aineistonkeruutapaa ja aineiston analyysia. Lopuksi arvioidaan vielä tutkimuksen luotettavuutta.

### 4.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkielma toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Laadullisessa tutkimuksessa pyrkimyksenä on ymmärtää tarkastelun kohteena olevaa ilmiötä tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta. Laadullisessa tutkimuksessa kiinnitetään siis huomiota tutkittavien henkilöiden ajatuksiin, kokemuksiin ja tunteisiin. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään usein paljon aineistoissa esiintyviä käsitteitä sekä mahdollisesti erilaisia sanoja ja lauseita, joita haastatellut henkilöt käyttävät. (Puusa & muut, 2020)

Laadullisen tutkimuksen tunnusmerkkejä on vuoropuhelu teorian ja aineiston välillä. Teoriaa käytetään pääasiassa apuvälineenä aineistojen hankinnan suunnittelussa, analysoinnissa ja tulkinnessa. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kertomaan mahdollisimman yksityiskohtaisesti jostakin ilmiöstä ja tietoa hankitaan henkilöiltä, jotka toimivat tällaisessa ympäristössä lähes päivittäin. (Puusa & muut, 2020) Tutkielmassa tutkittiin keskijohdon esihenkilöiden kokemuksia muutosjohtamisessa toimimiseen eli tutkielmassa oli tarkoituksena selvittää tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden kokemuksia ja ajatuksia käsiteltävästä ilmiöstä. Näin ollen laadullinen tutkimusmenetelmä on siis erinomainen valinta tähän tarkoitukseen.

Aineistonkeruumenetelmiä on useita erilaisia. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään aineiston hankinnassa useimmiten joko yksilöhaastatteluja, ryhmähaastatteluja, dokumenttiaineistoja tai havainnointia eri muodoissaan (Puusa & muut, 2020; Tuomi ja Sarajärvi, 2018). Näitä aineiston hankintatapoja on myös mahdollista yhdistää tai käyttää rinnakkain (Puusa & muut, 2020; Tuomi ja Sarajärvi, 2018). Tässä tutkielmassa käytettiin ainoastaan yksilöhaastatteluja aineistonkeruumenetelmänä.

Haastattelu voidaan nähdä hyvin joustavana menetelmänä, joka sopii monenlaisiin tarkoituksiin (Hirsjärvi ja Hurme, 2008). Haastatteluissa ideana on kysyä henkilöltä itseltään suoraan, mitä hän ajattelee tai miksi hän toimii niin kuin toimii (Tuomi ja Sarajärvi, 2018). Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan haastattelujen avulla on mahdollista saada laajasti ja yksityiskohtaisesti tietoa halutusta asiasta. Haastattelija pystyy myös helposti toistamaan kysymyksen, oikaista väärinkäsityksiä sekä ylipäättään selventää mahdollisia epäselvyyksiä. Lisäksi haastattelija voi halutessaan muuttaa kysymysten järjestystä haastattelun yhteydessä, jos hän näkee sen tarpeelliseksi. Tuomen ja Sarajärven mukaan haastatteluista on mahdollista saada enemmän irti, mikäli haastattelukysymykset toimittaa haastateltaville etukäteen tutustuttavaksi.

Haastattelumenetelmiä on useita: strukturoimaton haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu, teemahaastattelu, syvähaastattelu sekä kvalitatiivinen haastattelu (Hirsjärvi ja Hurme, 2008). Tutkielmassa käytetään haastattelutapana teemahaastattelua. Teemahaastattelut eroavat hieman perinteisistä haastatteluista, sillä niissä edetään tietyn etukäteen valitun teeman ja teemaan liittyvien kysymysten mukaisesti (Tuomi ja Sarajärvi, 2018). Haastattelu kohdentuu siis vain tiettyihin teemoihin, joiden avulla keskustelu rakentuu (Hirsjärvi ja Hurme, 2008). Hirsjärven ja Hurmeen (2008) mukaan teemahaastattelut etenevät yksityiskohtaisten kysymysten sijaan etukäteen valittujen teemojen mukaan. Teemahaastattelut tuovat hyvin haastateltavan henkilön oman äänen kuuluviin ja siinä otetaan huomioon ihmisten tulkinnat asioista. Hirsjärven ja Hurmeen mukaan

teemahaastattelua voidaan kutsua myös puolistrukturoiduksi haastatteluksi, sillä teemahaastatteluissa teema on kaikille sama.

## 4.2 Aineistonkeruu

Tutkielmassa haastateltuja keskijohdon esihenkilöitä lähestyttiin alkuun sähköpostilla. Kaikille haastateltaville lähetettiin etukäteen sähköposti, joka sisälsi haastattelurungon ja tiivistelmän tutkielman olennaisimmista käsitteistä. Sähköpostissa ilmoitettiin myös, että kyseessä on teemahaastattelu, eli haastatteluissa edetään tiettyjen teemojen mukaisesti, mutta haastatteluissa on tilaa myös vapaalle keskustelulle sekä tarkentaville kysymyksille. Haastateltavat pääsivät tutustumaan kysymyksiin hyvissä ajoin ennen haastattelua, mikä auttoi heitä vastaamaan kysymyksiin haastattelutilanteessa. Sähköpostin yhteydessä olevan tiivistelmän kautta haastateltava pääsi myös halutessaan tutustumaan haastattelussa esiintyviin tärkeimpiin käsitteisiin. Haastattelurungossa oli kolme keskeistä teemaa, eli toimijuus, luottamus sekä vuorovaikutus. Näiden kolmen teeman alle on määritelty useita tarkentavia kysymyksiä, joiden tarkoituksena on lisätä syvällisempää ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Ennen teemoihin liittyviä kysymyksiä, haastateltaville henkilöille esitettiin muutamia henkilöön itseensä liittyviä taustakysymyksiä.

Tutkielman kohdeorganisaatioina toimi kaksi TE-toimistoa. Kohdeorganisaatioiksi valikoituivat TE-toimistot, sillä nämä organisaatiot käyvät läpi laajaa organisaatiomuutosta ja keskijohtoa haastatteleamalla tutkielmaan saatiin ajankohtaista tietoa muutoksessa toimimisesta. Tällä hetkellä on käynnissä laaja TE-palveluiden uudistus, joka koskettaa kaikkia Suomen TE-toimistoja, ELY-keskuksia, KEHA-keskuksia, ministeriöitä ja kuntia. Uudistuksen seurauksena TE-toimistojen palvelut jakautuvat kunnille, joten TE-toimiston henkilöstö on erittäin vahvasti muutoksen kohteena tässä uudistuksessa.

Haastatteluun pyrittiin saamaan mahdollisimman monia keskijohdon esihenkilöitä näistä kahdesta organisaatiosta, jotta saataisiin kattavasti erilaisia ja eri uravaiheissa

olevien henkilöiden vastauksia ja näkemyksiä tutkittavaan aiheeseen liittyen. Haastatteluille kerrottiin sähköpostitse lähetetyn haastattelukutsun yhteydessä, että haastattelu toteutetaan anonymisti ja aineistoa käsitellään luottamuksellisesti. Tutkimuksen lopputuloksen kannalta henkilöiden tunnistettavuudella ei ole merkitystä. Anonymisoinnin seurauksena useampi henkilö on uskaltanut osallistua haastatteluun.

Tutkimusmenetelmän ja kohdeorganisaation valinnan jälkeen tutkielmassa edettiin aineiston keruuseen. TE-toimistoja lähestyttiin maaliskuun 2023 alkupuolella ja tiedusteltiin heidän kiinnostustansa lähteä osallistumaan tutkielman haastatteluihin. Maaliskuun 2024 puolella välissä kahdesta TE-toimistosta oli ilmoitettu kiinnostus osallistua haastatteluihin. Haastattelusta kiinnostuneiden keskijohdon esihenkilöiden yhteystiedot välitettiin TE-toimistolta, jonka jälkeen kyseisiä esihenkilöitä lähestyttiin sähköpostitse haastattelukutsun merkeissä. Haastattelukutsuja lähetettiin yhteensä 20 henkilölle. Haastattelukutsussa kerrottiin tutkielman aiheesta tarkemmin sekä mainittiin, että haastatteluihin menee noin tunnin verran aikaa. Lisäksi haastattelukutsussa oli haastattelukysymykset (Liite 2) sekä tiivistelmä keskeisistä käsitteistä. Haastattelukutsuun vastanneiden kanssa sovittiin teams-haastattelu-aika sähköpostin välityksellä.

Noin puolet haastatteluista toteutettiin maaliskuun 2024 lopulla ja loput toteutettiin huhtikuun 2024 alkupuolella. Aineisto koostuu yhdeksästä haastateltavasta ja kaikki haastattelut pidettiin teamsin välityksellä. Kaikille haastatteluun osallistuville henkilöille laitettiin teams-kutsu sähköpostitse. Haastattelut lähtivät liikkeelle niin, että haastateltavalle kerrattiin tutkielman aihe ja tutkielman tavoite. Tämän jälkeen haastateltavalle ilmoitettiin, että nauhoitus käynnistetään. Kaikille ilmoitettiin, että he voivat halutessaan ottaa kameran pois päältä nauhoituksen ajaksi. Osa henkilöistä piti kameran päällä, mutta osa sammutti sen. Suuri osa haastateltavista kertoi perehtyneensä lähetettyihin haastattelukysymyksiin ja olennaisiin käsitteisiin etukäteen. Osa myös kertoi mietti-neensä vastauksia osittain valmiiksi.

Haastattelut etenivät suunnitelmien mukaisesti. Haastattelutilanteessa edettiin pääasiassa teemojen mukaisesti niin, että ensimmäisenä teemana oli toimijuus, toisena luottamus ja viimeisenä vuorovaikutus. Lisäksi alkuun käytiin aina läpi taustakysymykset haastateltavaan henkilöön liittyen. Osalta haastateltavista kysyttiin muutamia täsmennyksiä joihinkin teemoihin liittyen, mikä teki haastattelutilanteesta astetta keskustelemisemmän. Muutamalta haastateltavalta tuli myös pieniä tarkennuksia esitettyihin kysymyksiin liittyen. Haastattelujen eteneminen etukäteen suunnitellun rakenteen mukaan oli selkeää ja luontevaa. Haastateltavat suhtautuivat hyvin positiivisesti ja innokkaasti käsiteltäviin aiheisiin ja useat kokivatkin, että haastattelut tulivat hyvin otolliseen aikaan ja he pääsivät pohtimaan ajankohtaisia asioita syvällisemmin.

Haastattelujen tallennukseen ja litterointiin käytettiin Teams-sovellusta. Teams litteroi haastattelut reaaliaikaisesti haastattelun yhteydessä. Lisäksi kaikki haastattelut käytiin vielä manuaalisesti läpi ja tehtiin tarvittavat korjaukset litterointeihin. Litteroitua materiaalia tuli yhteensä 55 sivua. Näissä oli mukana kaikki kysytyt kysymykset vastauksineen. Haastattelujen kestot vaihtelivat 30–50 minuutin välillä. Haastatteluun osallistui lopulta kolme miestä ja kuusi naista. Haastateltujen henkilöiden iät vaihtelivat 30–60 vuoden välillä. Kaikki haastateltavat olivat olleet työelämässä valmistumisen jälkeen yli 6 vuotta ja esihenkilökokemus vaihteli 1–17 vuoden välillä. Taustakysymysten yhteydessä käytiin myös läpi, minkälaisissa organisaatiomuutoksissa haastateltavat henkilöt ovat olleet mukana. Kaikille henkilöille tämä käynnissä oleva muutos on isoin organisaatiomuutos heidän esihenkilöuransa aikana TE-toimistossa. Pienempiä muutoksia, joissa he ovat olleet mukana esihenkilöasemassa olivat erilaiset kuntakokeilut, TE-toimistojen yhdistymiset sekä palvelumalliuudistus.

### **4.3 Aineiston analyysi**

Laadullisessa analyysissä aineisto ja tutkimusongelma ovat tiiviisti yhteydessä toisiinsa.

Tutkijan kannattaa kirjata haastattelujen yhteydessä syntyneet ajatukset, havainnot ja tulkinnat ylös, sillä ne helpottavat analyysin tekoa ja niistä voi olla apua analyysiä tehdessä. Laadullisessa analyysissä litterointi on erittäin tärkeä vaihe. Litteroinnin yhteydessä tutkija tutustuu aineistoon ja hän pystyy tarvittaessa rajata aineistoa sellaiseksi, että siinä on jäljellä pelkästään tutkimukselle olennaiset asiat. (Hyvärinen ja muut, 2010) Tässäkin tutkimuksessa on hyödynnetty haastattelujen litterointia. Haastattelut litteroitiin mahdollisimman nopeasti jokaisen haastattelun jälkeen ja huomiota kiinnitettiin etenkin haastateltavan puheen sisältöön. Haastattelujen vastaukset ryhmiteltiin ennalta määritettyjen teemojen mukaisesti.

Sisällönanalyysi on yksi tapa tehdä analyysia laadullisesta tutkimuksesta ja sitä hyödynnettiin tämänkin tutkimuksen tulosten analysoinnissa. Sisällönanalyysissä aineisto pyritään saamaan mahdollisimman tiiviiseen ja selkeään muotoon niin, ettei mitään tärkeää tietoa kadoteta (Tuomi ja Sarajärvi, 2018; Puusa ja muut, 2020). Laadullisen aineiston analyysin tavoitteena on lisätä informaation arvoa ja selkeyttä (Tuomi ja Sarajärvi, 2018; Puusa ja muut, 2020). Tutkija pyrkii siis luomaan laajasta ja hajanaisesta aineistosta mahdollisimman yhtenäisen ja selkeän kokonaisuuden, jonka pohjalta voidaan tehdä johtopäätöksiä tutkitusta aiheesta (Puusa ja muut, 2020). Lindgrenin ja muiden (2020, s.2) mukaan laadullinen sisällönanalyysi sopii monenlaisen datan, kuten esimerkiksi haastatteluiden analysointiin. Laadullisessa sisällönanalyysissä on tyypillistä jakaa sisältöä erilaisiin luokkiin tai teemoihin.

Sisällönanalyysia on kolmenlaista: aineistolähtöinen, teoriasidonnainen ja teorialähtöinen analyysi. Aineistolähtöisessä analyysissä tutkimusaineistosta muodostetaan teoreettinen kokonaisuus, jossa aineistosta nostetaan tutkimuksen tarkoituksen sekä tehtävänasettelun pohjalta analyysiyksiköt. Aineistolähtöisessä analyysissä aiemmat tiedot ja teoriat eivät vaikuta analyysin lopputulokseen. Teorialähtöinen analyysi on sidoksissa teoriaan, malliin tai auktoriteettiin. Teorialähtöisessä analyysissä aikaisempi tieto ohjaa analyysiä ja tätä tietoa testataan uudelleenlaisessa yhteydessä. Teoriasidonnaisessa

analyysissa taas yhdistyy aineistolähtöinen ja teorialähtöinen analyysi, eli tutkijaa ohjaa sekä aineisto että teoria. (Tuomi ja Sarajärvi, 2018)

Aineistoa analysoimalla tutkijan on tarkoituksena kuvailla, tulkita ja ymmärtää tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä (Puusa ja muut). Aineiston laadullisessa käsittelyssä aineisto pilkotaan pieniin osiin, käsitteellistetään sekä kootaan uudenlaiseksi kokonaisuudeksi (Tuomi ja Sarajärvi, 2018; Lindgren ja muut, 2020, s.2). Pilkkominen tehdään valitun menetelmän mukaan ja muodostetusta kokonaisuudesta tehdään tutkimuksen johtopäätökset (Puusa ja muut, 2020). Aineiston analyysin voidaan sanoa koostuvan kolmesta vaiheesta: 1) aineiston redusointi eli pelkistäminen, 2) aineiston klusterointi eli ryhmittely ja 3) abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. Pelkistämisvaiheessa analysoitu materiaali voi olla esimerkiksi litteroitu haastattelu. (Tuomi ja Sarajärvi, 2018)

Analyysin ensimmäisessä vaiheessa aineistosta etsitään teoreettiselle ajattelulle ja tutkimuskysymyksille olennaisia lausuntoja. Tämän jälkeen tärkeimmistä asioista muodostetaan kategorioita. Kun kategoriat on muodostettu, niistä muotoutuu teemoja. Nämä teemat muodostuvat teorian pohjalta. Teemojen tarkoituksena on löytää tulkinnan kautta vastauksia tutkielman tutkimuskysymykseen. Käytettävät teemat voivat muotoutua joko aineiston keruuvaiheessa määriteltyjen teemojen mukaan tai aineistosta voi muodostua ihan uusia teemoja. Nostamalla tutkimusongelmaan vastaavat teemat esille, voidaan vertailla niiden ilmentymistä aineistossa. Samantyylliset ilmaisut yhdistetään samaan kategoriaan, joka sitten nimetään kuvaavasti. Tämän vaiheen syntyneitä alakategorioita yhdistämällä muodostetaan yläkategorioita, jotka myös nimetään kuvaavalla tavalla. Yhdistelyä jatketaan niin pitkään kuin se on mahdollista. Tarkoituksena on etsiä niin yhdistäviä tekijöitä kuin myös poikkeavia ilmiöitä. (Puusa ja muut, 2020) Tutkielman analyysissa lähdettiin liikkeelle redusoinnista eli siitä, että pelkistettiin haastatteluista keräätynyttä aineistoa niin, että haastattelujen litteroinneista poistettiin kaikki tutkielman kannalta epäolennainen. Aineistosta poistettiin siis sellaisia asioita, jotka eivät liittyneet olennaisesti tutkielman tutkimuskysymyksiin.

Seuraavaksi siirryttiin aineiston analysoinnin toiseen vaiheeseen eli klusterointiin. Klusterointia eli ryhmittelyä voidaan tehdä usealla eri tavalla. Luokittelu on näistä yksinkertaisin ja siinä aineistosta määritellään luokkia, jonka jälkeen lasketaan, kuinka usein nämä luokat esiintyvät materiaalissa. Teemoittelussa taas painottuu se, mitä eri teemoista on sanottu aineistossa. Teemoittelussa etsitään siis erilaisia teemoja aineistosta, jotka sitten yhdistää aineistossa esiintyviä näkemyksiä tutkittavasta aiheesta. Viimeinen tapa on ryhmittely, jossa aineisto ryhmitellään tyypeiksi. Tyypit muodostuvat niin, että löydettyjä teemoja yhdistellään eli tehdään näkemyksistä yleistyksiä. (Tuomi ja Sarajärvi, 2018) Tutkielmassa aineistoa analysoitiin teemoittelun kautta, koska haastattelutkin rakentuvat kolmen teeman eli toimijuuden, luottamuksen ja vuorovaikutuksen pohjalta. Näiden teemojen avulla vastauksia yhdisteltiin kokonaisuuksiksi. Teemoittelussa pyrittiin löytämään niin yhteyksiä kuin eroavaisuuksia teemojen välillä. Alla olevaan taulukkoon 1 on kuvattu muutama esimerkki siitä, miten sisällönanalyysiä toteutettiin.

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Pääluokka
<p>”Koen, että viestintään liittyen on kyllä saanut tukea.”</p> <p>”Paras tuen osoitus on se, että kokee, että omaan tapaan tehdä työtä luotetaan.”</p> <p>”Sieltä (esihenkilöiltä) saa sillai hyvän tuen, että jos mulla on jokin pulma esimerkiksi tähän muutokseen liittyen, niin voin mennä suoraan kysymään heiltä asiasta.”</p> <p>”Tarvittaessa saa omalta esihenkilöltä näkökulman johonkin asiaan.”</p> <p>”Henkilöstöltä se, että hekin ovat aktiivisesti mukana ja tuovat omaa näkökulmaansa asioihin. Se on paras tuki.”</p>	<p>Viestintä</p> <p>Voi kysellä asioita</p> <p>Saa näkökulmia</p> <p>Tuovat näkökulmia ja ovat aktiivisia</p>	<p>Omalta esihenkilöltä saatu tuki</p>	<p>Tuen saaminen organisaatiomuutoksessa</p>

<p>”Koen, että paras tuki on se, että he tekee sen hommansa, mikä heillä nyt tällä hetkellä on.”</p> <p>”Mielestäni sekin on tuen osoittamista, että uskalletaan olla rehellisiä ja nostaa asioita esille, jos jokin mietityttää.”</p>	<p>Tekevät työnsä</p> <p>Rehellisyys ja avoimuus</p>	<p>Alaisilta saatu tuki</p>	
<p>”Mun mielestä heikentävä tekijä on ehdottomasti semmoisen avoimen kommunikaation puute.”</p> <p>”Sellainen epämääräisyys, jos se vuorovaikutus on vähäistä.”</p> <p>”Muutostilanteessa tietyn tyylisen tiedon panttaaminen tai osittainen kertominen.”</p> <p>”Se, että uskalletaan nostaa asioita esiin ja puhua vaikeistakin asioista ja tuntemuksista”</p> <p>”Avoimuus niin pitkälle, kun se on mahdollista”</p> <p>”Omassa viestinnässään pyrkii selkaiseen selkeyteen ja yhdenmukaisuuteen ja pyrkii välttämään sitä, että ei kerro keskeneräisistä asioista.”</p>	<p>Avoimen kommunikaation puute</p> <p>Epämääräisyys</p> <p>Tiedon panttaus</p> <p>Puhutaan vaikeistakin asioista ja tuntemuksista</p> <p>Avoimuus</p> <p>Selkeys ja yhdenmukaisuus</p>	<p>Luottamusta heikentävät tekijät</p> <p>Luottamuksen rakentaminen</p>	<p>Keskijohdon esihenkilön kokemukset luottamuksesta</p>

Taulukko 1. Esimerkki aineiston analyysin etenemisestä

Analyysin kolmas eli viimeinen vaihe on abstrahointi, jossa pyrittiin saamaan yhä syvällisempi ymmärrys aineistosta yhdistämällä sitä teoriaan (Hirsijärvi & Hurme, 2000) Tämän vaiheen tavoitteena oli muodostaa mahdollisimman selkeä kokonaiskuva, jossa yhdistyy sekä analyysi että teoria (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tämän jälkeen tuloksista tehtiin johdopäätöksiä sekä tulkintoja (Puusa ja muut, 2020). Puusa ja muut (2020) toteavat, että analysointiprosessi on hyvin monivaiheinen ja se etenee harvoin lineaarisesti.

Analyysissa on siis mahdollista edetä seuraavaan vaiheeseen ja myöhemmin palata edelliseen vaiheeseen uudemman kerran. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan analyysia tehdäänkin tutkimusprosessin jokaisessa vaiheessa.

#### **4.4 Tutkimuksen luotettavuus**

Puusan ja muiden (2020) mukaan kaikissa tutkimuksissa pitää pyrkiä mahdollisimman totuudenmukaiseen lopputulokseen ja tutkimuksen luotettavuuden arviointi ei koske pelkästään tutkimustuloksia, vaan arviointia pitää tehdä tutkimuksen jokaisessa vaiheessa. Tuomi ja Sarajärvi (2018) korostavat myös, että yksittäisenkin tutkimuksen luotettavuutta on tärkeää arvioida. Heidän mukaansa laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on kritisoitu validiteetin ja reliabiliteetin käyttöä, sillä usein näitä käytetään enemmän määrällisten tutkimusten luotettavuutta arvioitaessa. Tuomi ja Sarajärvi määrittelevät validiteetin niin, että tutkimuksessa on tutkittu sitä mitä on luvattu ja realibiliteetillä taas tarkoitetaan tutkimustulosten toistettavuutta.

Puusan ja muiden (2020) mukaan validiteettia ja reliabiliteettiä voidaan kuitenkin soveltaa myös laadullisessa tutkimuksessa. Tällöin validiteetilla voidaan viitata tutkimuksen kohteena olevan ilmiön eheyteen. Tutkimuksen avulla voidaan lisätä ymmärrystä tästä ilmiöstä sekä tarkentaa sen luonnetta. Puusan ja muiden mukaan laadullisessa tutkimuksessa pystytään ottamaan huomioon tutkittavan ilmiön monimuotoisuus ja nostamaan esiin sellaisia asioita, jotka auttavat ymmärtämään ilmiötä monipuolisemmin eri näkökulmista. Reliabiliteettia lisää tutkimustuloksen toistamisen seurauksena tullut samanlainen tulos. Tämä on mahdollista saavuttaa esimerkiksi niin, että kaksi tutkijaa saavat samanlaisen tuloksen tai kahdella eri tutkimusmenetelmällä päädytään samaan tulokseen. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta pitää kuitenkin arvioida paljon laajemmin, kuin vain reliabiliteetin ja validiteetin kautta. (Puusa ja muut, 2020)

Tämän tutkimuksen validiteettiä on pyritty lisäämään niin, että haastattelukysymykset sekä tiivistelmä olennaisista käsitteistä toimitettiin haastateltaville etukäteen. Tämän tarkoituksena oli vähentää väärintymmärryksiä ja lisäksi henkilöt pääsivät jo etukäteen miettimään vastauksia. Lisäksi heillä oli mahdollisuus miettiä etukäteen, mikäli kysymyksistä herää jotakin epäselvyyksiä, joihin tarvitsee tarkennusta. Tutkimuksen realibiliteettia eli toistettavuutta voi olla hankala mitata laadullisessa tutkimuksessa. Tutkimus on kuitenkin jossain määrin toistettavissa, jos tutkimus toteutetaan samoille henkilöille uudelleen samalla tavalla. Tilanne ei kuitenkaan voi olla täysin sama, sillä keskijohdon esihenkilöt ovat nyt osana tiettyä organisaatiomuutosta, joka tapahtuu vain kerran juuri tällaisena.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa ei ole mitään tiettyjä ohjeita, joita noudattaa. Tuomi ja Sarajärvi (2018) kuitenkin korostavat, että arvioinnissa tulee huomioida tutkimuksen kokonaisuus sekä johdonmukaisuus. Tuomen ja Sarajärven mukaan luottamusta arvioitaessa kannattaa ottaa huomioon ainakin seuraavanlaisia asioita: tutkimuksen kohde ja tarkoitus eli mitä tutkii ja miksi, oma sitoutuminen tutkijana, aineistonkeruumenetelmät ja siihen liittyvät erityispiirteet, tutkimukseen osallistuvat henkilöt, tutkimuksen kesto, aineiston analysointi sekä tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus.

Eettisyydellä viitataan tutkimuksen toteutustapaan, eli onko tutkimusta toteutettaessa käytetty eettisiä menetelmiä. Toisin sanoen, aineistonkeruun, analysoinnin, tulkitsemisen sekä haastattelujen tulee olla eettisellä tavalla toteutettuja. (Hirsijärvi ja muut, 2009) Tämän tutkimuksen eettisyyttä lisää esimerkiksi se, että haastateltavat sekä heidän organisaationsa ovat anonymisoituja. Anonymisointi toteutettiin nimeämällä organisaatiot A ja B organisaatioksi sekä sen jälkeen numeroimalla henkilöt esimerkiksi A1 ja B3. Haastatteluja ennen haastateltaville kerrottiin haastattelujen olevan vapaaehtoisia ja tallenteita hyödynnettiin vain tämän tutkimuksen tekemiseen. Lisäksi heille annettiin vaihtoehto pitää kamera päällä tai sammuttaa kamera tallennuksen ajaksi. Tutkimuksessa on haastateltu keskijohdon esihenkilöitä kahdesta eri organisaatiosta, sillä muuten vastaajia ei olisi tullut tarpeeksi. Organisaatiosta A haastatteluun osallistui kolme henkilöä ja organisaatiosta B kuusi henkilöä. Tutkimustulosten luotettavuutta voi siis heikentää se, että

toisesta organisaatiosta haastatteluun osallistui huomattavasti vähemmän henkilöitä. Lisäksi haastateltavien yhteismäärä on suhteellisen alhainen.

Tutkimuksen luotettavuutta on pyritty edistämään valitsemalla laadulliselle tutkimukselle soveltuvat aineistonkeruu ja analysointi menetelmät. Näitä valintoja on myös pyritty perustelemaan mahdollisimman laajasti. Lisäksi tavoitteena on ollut käyttää mahdollisimman uutta lähdemateriaalia sekä laajasti erilaisia tutkimuksia ja artikkeleita. Lähdemateriaalina on käytetty monipuolisesti sekä kotimaisia että kansainvälisiä lähteitä. Tutkimustuloksia voidaan pitää uskottavina perustuen edellä mainittuihin seikkoihin. Tutkimustulokset perustuvat keskijohdon esihenkilöiden omiin näkemyksiin ja kokemuksiin kysytyistä asioista.

## 5 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa käsitellään tutkimustuloksia, jotka ovat syntyneet analyysin pohjalta. Tutkimustuloksia analysoidaan sisällönanalyysin avulla. Ensimmäisessä alaluvussa keskitytään keskijohdon toimijuuteen organisaatiomuutoksessa. Toisessa alaluvussa teemana on keskijohdon näkemykset ja kokemukset luottamuksesta organisaatiomuutoksessa. Viimeisessä alaluvussa käsitellään vuorovaikutuksen merkitystä organisaatiomuutoksessa keskijohdon kokemusten pohjalta.

Yleisesti haastattelujen pohjalta kaikissa teemoissa ja kaikissa vastauksissa korostui erittäin paljon vuorovaikutuksen ja luottamuksen tärkeys. Keskijohdon esihenkilöt toivat hyvin vahvasti näitä teemoja esille, ja niillä oli selkeä yhteys toisiinsa. Luottamus ja vuorovaikutus nähdään tärkeinä elementteinä keskijohdon esihenkilöiden johtaessaan alaisiaan organisaatiomuutosprosessissa. Luottamuksen ja vuorovaikutuksen nähdään vaikuttavan lähes kaikkeen ja niillä on vaikutuksia myös henkilöiden omaan toimintaan ja omiin kokemuksiin.

Toisena yleisenä havaintona haastatteluista nousi esiin se, että esihenkilöiden kokemukset ovat hyvin yksilöllisiä ja vaikka vastauksissa oli myös paljon samaa, niin löytyi myös paljon eroavaisuuksia siihen, miten eri tavalla asioita koetaan. Vastaukset kysymyksiin olivat hyvin vaihtelevia ja vastauksiin on vaikuttanut esimerkiksi esihenkilöiden erilaiset taustat ja kokemukset. Jokainen haastateltava kuitenkin koki, että työskentely alaisten ja johdon välillä on ajoittain haasteellista. Analyysin pohjalta rakentuneita tutkimustuloksia käydään tarkemmin läpi seuraavissa alaluvuissa.

### 5.1 Keskijohdon toimijuus organisaatiomuutoksessa

Haastatteluissa tavoitteena oli selvittää, miten keskijohdon toimijuus esiintyy organisaatiomuutoksessa ja minkälaisiksi keskijohdon esihenkilöt kokevat omat vaikutusmahdollisuudet muutoksessa. Ensimmäisenä kartoitettiin sitä, minkälaisena keskijohdon esihenkilöt näkevät oman roolinsa tässä TE-palvelujen uudistuksessa. Vastauksien perusteella keskijohdon esihenkilöt kokevat toimijuuden toteuttamisen vaikeaksi mutta tärkeäksi. Haastatellut henkilöt olivat ensimmäistä kertaa esihenkilöasemassa näin suuressa muutoksessa, joka saattaa olla vaikuttaa siihen, miksi toimijuuden toteuttaminen nähdään vaikeana.

### **Toimijuuden esiintyminen**

Suuri osa haastateltavista kokivat roolinsa keskijohdon esihenkilönä hieman vaikeaksi. Toimiminen alaisten ja johdon välissä ei ole aina helppoa ja etenkin muutostilanteessa korostuu tasapainottelu henkilöstön ja johdon odotusten välillä. Haastateltavat kokevat ajoittain olevansa ristitulessa. Haastetta tuo myös se, että tässä kyseisessä muutoksessa esihenkilöt ovat itsekin muutoksen kohteena. Haastateltavat kokevat oman tehtäväkenttensä muutoksessa hyvin moninaiseksi. He kokevat olevansa tärkeässä ja keskeisessä roolissa, sillä he ovat henkilöstölle lähimpiä edustajia muutoksessa. Tämä lisää heitä kohtaan asetettuja odotuksia.

Haastateltavat korostivat myös heidän asemansa tärkeyttä etenkin viestintään liittyen. Keskijohto kokee tehtävänsä olennaisena osana tiedon viemisen sekä henkilöstön että johdon suuntaan. Keskijohdon rooliin kuuluu toimia henkilöstön tukena ja kuuntelijana sekä katkaista siivet huhupuheilta. Keskijohdon esihenkilöiden rooliin kuuluu myös luoda rauhaa muutoksen keskellä.

Koen sen kyllä silleen aika tärkeänä, että siinä välillä on ehkä vähän semmoisessa ristitulessa, että toisaalta tulee kysymyksiä paljon niinku henkilöstöltä mihin et välttämättä pysty tai osaa vastata. -- samaan aikaan sun pitää myöskin viestiä sieltä johdon suunnasta asioita sinne henkilöstölle ja sitten se ei aina ehkä ole ihan selvää et mitä esimerkiksi saa missäkin vaiheessa viestiä ja näin, että siinä saa olla aika semmoinen sensitiivinen. (A1)

Aika keskeisenä niinku semmoisena tiedon viejänä, näkökulmien tuojana -- siten niin semmoisen niinku faktatiedon antaminen, huhupuheiden siipien katkaisu -- aika moninainen rooli. (B1)

Siinä koittaa toimia siinä johdon ja näiden työntekijöiden välissä ja koittaa viestiä siinä kumpaankin suuntaan, että missä mennään ja mitä tulee. Kyllä mä näen, että se rooli on tärkeä ja alaisia pitää tukea muutoksessa ja pyrkiä kertomaan ajantasaista tietoa, että missä mennään ja sitä kautta toivottavasti luomaan semmoista rauhaa siihen muutoksen keskelle, että pystyvät kuitenkin keskittymään siihen työhön mikä tässä koko ajan jatkuu. (B2)

Muutamit haastatellut nostivat esille myös esimerkillä johtamisen merkityksen. Keskijohdon esihenkilöt kokevat, että esimerkin näyttäminen siitä, että miten missäkin tilanteessa kuuluu tai voi toimia, on olennainen osa heidän tehtäväänsä.

### **Vaikutusmahdollisuudet**

Enemmistö haastateltavista kokevat, että heillä on hyvin rajalliset vaikutusmahdollisuudet tässä käsillä olevassa muutoksessa. Esihenkilöt kokevat, että heidän vaikutusmahdollisuutensa liittyvät pääasiassa siihen, että he voivat vaikuttaa siihen, mihin heidän nykyinen henkilöstönsä tulevaisuudessa sijoittuu. Lisäksi he voivat tuoda esille omia sekä henkilöstön näkemyksiä erilaisiin organisaation arkisiin asioihin liittyen. Yleinen kokemus on kuitenkin se, että esihenkilöt kokevat nämä liian vähäisiksi tavoiksi vaikuttaa ja he mielellään osallistuisivat muutosprosessiin enemmän.

Muutama haastateltava kuitenkin koki, että heillä on hyvät vaikutusmahdollisuudet. Kyseiset esihenkilöt ovat päässeet mukaan muutoksen valmisteluryhmiin, joissa he pääsevät tuomaan esille omia näkemyksiä. Eron näiden kokemusten välillä vaikuttaa se, että vain osa TE-toimistojen esihenkilöistä ovat päässeet mukaan muutoksen valmisteluun. Vastauksista kävi ilmi, että se riippuu hyvin paljon kunnasta ja TE-toimistosta, että kuinka tiiviisti yhteistyötä tehdään valmisteluvaiheessa.

### **Odotukset**

Kuten teoriassakin on todettu, keskijohdon esihenkilöt sijoittuvat organisaatiossa alaisen ja johdon väliin. Alaisilla ja johdolla on keskijohdolle erilaisia odotuksia jo ihan normaalissa arjessa, mutta nämä odotukset voivat korostua organisaatiomuutoksien yhteydessä. Keskijohdon esihenkilöt kokivat, että sekä alaisten että johdon suunnalta odotukset liittyvät olennaisesti vuorovaikutukseen. Kaikki haastateltavat kokevat, että alaisilla on suurimmat odotukset viestintään liittyen. He odottavat aktiivista viestintää ja ylipäänsä paljon ajantasaista tietoa muutokseen liittyen. Alaiset odottavat, että keskijohdon esihenkilöt vievät heidän näkemyksiänsä myös johdon suuntaan. Lisäksi keskijohdon esihenkilöt kokevat alaisten odottavan, että he voivat kysellä paljon ja esihenkilö selvittelee näitä asioita heille sekä vastaa kysymyksiin faktatiedolla. Keskijohdon esihenkilön odotetaan myös olevan läsnä ja helposti tavoitettavissa.

Isoin asia mitä alaiset odottaa, on se rehellisyys, että rehellisesti kerrotaisiin, että mitä on tulossa, miltä näyttää, mitä suunnitellaan. (B4)

Olen kuullutkin, että tukea ja tietoa. Sitähän toivotaan tosi paljon, että olisi ajantasaista tietoa ja viestintää pidetään tosi tärkeänä. (B6)

Just eniten sitä aktiivista tiedottamista ja sitä, että pidetään ajan tasalla ja tota tietysti varmaan myös sitä, että on sitten siinä tukena näissä tilanteissa. -- mutta se tiedottaminen varmaan niinku eniten. (A1)

Tietysti myös se, että on niin kun aina valmis juttelemaan ja tavoitettavissa ja helposti lähestyttävissä. (B2)

Johdon suunnasta odotukset liittyvät siihen, että keskijohdon odotetaan olevan läsnä, pitävän henkilöstön ajan tasalla sekä olevan henkilöstön tukena muutoksessa. Keskijohdon esihenkilöt toivat myös paljon esille, että johto odottaa, että he viestivät asioista varovaisesti eivätkä tiedota keskeneräisistä asioista. Lisäksi heidän odotetaan vievän viestiä aktiivisesti ylhäältä alas ja alhaalta ylös.

Kyllä varmasti on just tätä, että sen henkilöstön tukena ja mukana olemista ja tän muutoksen läpiviemisessä osana, että saadaan vältettyä tällaiset isot paniikit ja hälinät ja muut, että pystytään tiedottamaan ja kertomaan ja pitämään henkilöstö ajantasalla. (B5)

Puolet haastateltavista kokevat, että alaisten suunnasta odotetaan, että he voivat muutoksesta huolimatta jatkaa työtään normaalisti eikä heidän tarvitse huolehtia muutokseen liittyvistä asioista. He myös odottavat, että keskijohdon esihenkilöt pyrkivät omalla toiminnallaan vähentämään epävarmuuden tunnetta. Yksi esihenkilöistä myös koki alaisten odottavan, että esihenkilö huolehtii heidän työhyvinvoinnistaan. Lisäksi kokemuksena esille nousi myös esimerkin näyttäminen.

Ja kyllä he tietysti koko ajan haluavat tukea sitten siihen, että hommat on sillä tavalla organisoitu, että ne pystytään hoitamaan. (B1)

Melkein kaikki keskijohdon esihenkilöistä nosti esille, että he kokevat johdon odottavan esihenkilöiden keskittyvän omiin tehtäviinsä ja muistavansa oman roolinsa muutoksessa. Johdon suunnasta odotetaan, että esihenkilö pystyy hoitamaan arkiset asiat muutoksesta huolimatta. Keskijohdon esihenkilöiden odotetaan myös hoitavansa muutoksen tuomat uudet tehtävät, kuten muutoskeskustelut ja tähän liittyy myös odotus siitä, että nämä hoidetaan ohjeistuksen mukaisesti. Vastauksissa nousi esille myös se, että keskijohdon esihenkilöt kokevat johdon odottavan heidän olevan luotettava taho.

No varmaan aika samoja asioita (kuin alaiset), että mä pystyisin pitämään niinku tän päivittäisen tekemisen hanskassa ja välittämään sitä tietoa. (B2)

Tuo luottamus on tuo yksi asia eli varmaan odottaa mun esihenkilö sitä, että olen luottamuksen arvoinen ja vien sitten sitä sanomaa ja muutosta, sillä tavalla, kun sitä on siellä ylhäällä niin kun mietitty. (B4)

Lisäksi johto toivoo ja odottaa saavansa keskijohdon suunnalta näkemyksiä ja kokemuksia muutokseen liittyen, sekä odottaa keskijohdon vähentävän omalla toiminnallaan muutosvastarintaa.

### **Tuen saaminen**

Haastattelussa kysyttiin keskijohdon esihenkilöiltä, että minkälaista tukea he saavat alaisten ja johdon suunnasta vai saavatko he tukea mielestään ollenkaan. Puolet

haastateltavista kokee, että alaiset osoittavat tukea niin, että asioista keskustellaan avoimesti ja nostetaan myös erilaisia epäkohtia esille. Asioista ja jaksamisesta voidaan siis keskustella avoimesti puolin ja toisin. Alaiset osoittavat tukea myös tuomalla omia näkökulmia esille, joka helpottaa esihenkilön toimimista muutoksessa. Osa haastateltavista koki, että alaisten tuki näyttäytyy myös niin, että he toimivat itseohjautuvasti ja hoitavat työnsä muutoksesta huolimatta. He osoittavat itsenäisyyttä ja voivat ratkaista joitakin asioita myös itsenäisesti, mikä helpottaa esihenkilön työtä. Muutamat haastateltavat myös kokivat, etteivät he saa erityisesti tukea alaisilta. He korostivat, että alaiset ovat ymmärtäväisiä muutoksen suhteen ja ymmärtävät, että esihenkilö on kiireinen, mutta muuten tukea ei ole juuri havaittu.

Sitten tietysti se, että toisaalta sitten joissain tietyissä asioissa osoittavat itsenäisyyttä ja semmoista keskinäistä, että kaikkia asioita ei välttämättä kysytty esihenkilöiltä tai johdolta, vaan ratkaistaan myös itse sitten silloin kun tietoa on löydettävissä. (B1)

Johdon suunnasta enemmistö kokee saavansa tukea viestintään liittyen. Keskijohto tekee paljon yhteistyötä johdon kanssa ja asioita pohditaan yhdessä. Johdolta saa tarvittaessa apua toimintatapoihin. Johdon suunnasta myös kysellään esihenkilöiden näkökulmia asioihin ja heiltä saa myös kysellä.

No mä kokisin ainakin, että siihen viestintään liittyen on kyllä saanut tukea, koska ne on kuitenkin just ne konkreettiset asiat mitä kysytään aikataulusta ja muusta minulta. Sitten kun mä varmistan asiaa, vaikka omalta esihenkilöltä -- niin saan selkeitä vastauksia näihin, että tätä ei voi vielä mainita tai tämä on vielä päätännän alla tai muuta. (A3)

Oman esihenkilön kanssa paljon tehdään yhteistyötä ja mietitään näitä asioita yhdessä, että millä tavalla tätä tehdään. (B2)

Johdon suunnasta tuleva nopea viestintä koetaan myös tuen osoittamisena ja näin myös keskijohdon esihenkilöt pystyvät viemään viestiä nopeasti eteenpäin. Muutama (3/9) haastateltava koki, että johdon suunnasta osoitetaan tukea luottamalla esihenkilön

työskentelyyn. Esihenkilöille annetaan vaputta ja vastuuta toimia niin kuin he itse parhaaksi näkevät ja he saavat myös tehdä itsenäisesti joitakin päätöksiä.

### **Haasteiden kokeminen**

Keskijohdon esihenkilöt mainitsivat kohtaavansa haasteita johtamiseen liittyen ihan perus arjessakin. Kävimme haastattelussa läpi, minkälaisia haasteita esihenkilöt ovat kohdanneet ja kohtaavatko he erilaisia vai samoja haasteita muutostilanteessa. Suuri osa haastatelluista esihenkilöistä koki, että monet haasteet ovat hyvin arkisia asioita ja niitä esiintyy muutenkin kuin muutoksen yhteydessä. Viestintään ja tiedottamiseen liittyvät haasteet nähtiin kuitenkin sellaisina haasteina, jotka korostuvat muutostilanteessa. Viestintään ja tiedottamiseen liittyvät haasteet koettiin myös yleisimmiksi haasteiksi ja nämä haasteet tunnistivat melkein kaikki haastateltavat. Viestinnän haasteet liittyvät etenkin siihen, että asioita on vaikea jakaa kaikille tasapuolisesti henkilöstön monipaikkaisuuden takia. Myös tiedon puute ja oikea-aikaisuus nousivat esille. Viestintää käsitellään tarkemmin vuorovaikutusteeman yhteydessä eli luvussa 5.3.

Tietysti tiedottaminen on aina semmoinen asia, että se tehdään oikea aikaisesti ja yhdessä ja täsmällisesti -- ei se mikään helppo tehtävä ole, vaikka siitä aina sovitaan esihenkilöiden välillä, niin tota elävä elämä on aika nopeata, niin miten sen tiedottamisen siihen sitten sovittaa, että kaikki saisivat samaan aikaan saman tiedon. (B1)

No varmaan just se, että on välillä vähän siinä niin kun välikädessä, että just ehkä se tärkein mitä ehkä liittyy siihen viestintään ja tiedottamiseen -- aina just kun kuulee jotakin ehkä niin kun johdon suunnasta, niin sitten just se, että voiko sen sitten kertoa eteenpäin tai tota miten sen sitten muotoilee henkilöstölle. (A1)

Muutama haastateltava toi esille myös henkilöstön välisiin suhteisiin liittyvät haasteet, kuten erilaiset konfliktitilanteet, työyhteisössä esiintyvä epäselvyys, roolien epäselvyys ja epäasiallinen kohtelu. Näitä haasteita keskijohdon esihenkilöt kohtaavat ihan normaali arjessakin, mutta tilanteet voivat korostua muutoksen yhteydessä, kun on epävarmuutta ilmassa.

Tietenkin mitä esihenkilötyöhön nyt voi tulla sellaisia erilaisia pieniä väärinkäytöstä tai epäasialliseen kohteluun liittyviä asioita -- henkilöiden välisiä asioita, riitatilanteita joutunut selvittämään, niin ne on ehkä varmaan ollut niitä semmoisia suurimpia haasteita. (A3)

Yleensä sitten, kun se muutos tulee, niin ehkä sitten se perustehtäväkin jollain tapaa vähän hämärtyy ja silloin siihen työyhteisöön tulee sellaista vähän käymistä ja voi olla, että pikkuasioista tulee sellaisia asioita mitkä sitten halutaan nostaa isommiksi, niin ehkä tällaiset työyhteisöhaasteet. On myös sitten ollut sellaisia haasteita, että on ollut rooliepäselvyyttä siitä, että kuka vastaa mistäkin tai kuka vie sitä muutosta milläkin tavalla eteenpäin. (B4)

Lisäksi muutamat haastateltavat kokivat haasteena alaisten ja johdon välikädessä toimimisen. Ajoittain molemmista suunnista tulee erilaisia toiveita, odotuksia tai vaatimuksia mitkä eivät välttämättä kohtaa, ja se hankaloittaa esihenkilön työskentelyä. Joissakin tilanteissa on vaikea toimia sellaisella tavalla, joka miellyttäisi molempia osapuolia.

## **5.2 Keskijohdon kokemukset luottamuksesta organisaatiomuutoksessa**

### **Luottamuksen merkitys**

Haastatteluissa selvitettiin haastateltavien kokemuksia luottamuksesta ja sen merkityksestä organisaatiomuutoksessa. Haastatteluissa selvitettiin myös keskijohdon vaikutusmahdollisuuksia luottamukseen. Kaikki haastateltavista olivat sitä mieltä, että luottamus ja sen kokeminen on erittäin tärkeää ja sen vaikutukset ulottuvat laajalle organisaatiossa. Haastatteluista nousi esille, että yhdenvertaisen kohtelun koetaan viestivän hyvästä luottamuksesta organisaatiossa. Myös avoin ja läpinäkyvä vuorovaikutus, ongelmista keskustelu ja palautteen antaminen viestii luottamuksesta organisaatiota ja kollegoja kohtaan. Hyvä luottamus näkyy myös niin, että päivittäistä työskentelyä ei tarvitse vahtia, vaan luotetaan siihen, että asiat hoituvat ajallaan ja oikealla tavalla. Luottamuksen nähdään antavan eväät yhteistyölle ja se luo turvaa. Luottamuksen kokeminen puolin ja toisin helpottaa myös hankalien tilanteiden hoitamista, sillä silloin toinen osapuoli ei aina odota, että jotain pahaa tapahtuu. Haastatteluissa nousi esille, että kun esihenkilö kokee, että

häneen luotetaan sekä alaisten että johdon suunnalta, niin asioita on helpompi viedä eteenpäin molempiin suuntiin.

Kyllähän se niinku vaikuttaa semmoiseen psykologiseen turvallisuuteen aika paljon. Ja kun kokee, että suhun luotetaan, niin silloin tietysti pystyt ehkä helpommin asioita viemään eteenpäin. -- (Kun on sellainen kokemus, että alaiset luottaa) silloin yleensä sitten kaikki tämmöiset hankalatkin tilanteet on helpompi hoitaa. (A1)

Se on aika lailla ton rehellisyyden kanssa semmoinen perustekijä. Musta se luottamus niin kun antaa eväät sille yhteistyölle, että voidaan tehdä töitä yhdessä - - mä näen, että se on perusta sille yhteistyölle ja vaikuttaa kaikkeen johtamiseen ja ilmapiiriin. (B4)

Mun mielestä se on sitä, että viestintä on avointa ja läpinäkyvää, sovitut tehtävät hoidetaan ja tehdään sovitulla tavalla, että ei tarvitse olla sitä päivittäistä työn tekemistä tarkkailemassa tai vahtimassa ja sitten, jos havaitaan jotakin ongelmia tai murheita niin myös niistä uskalletaan kertoa ja ongelmakohdista antaa palautetta puolin ja toisin. (B5)

### **Luottamuksen heikkeneminen**

Haastateltavilta kysyttiin, mitkä tekijät heillä heikentävät luottamuksen kokemista esimerkiksi alaisten tai johdon suuntaan. Vastauksista nousi esille, että vuorovaikutuksen puute on yksi merkittävä tekijä, joka heikentää luottamuksen kokemista. Avoimen vuorovaikutuksen puuttuminen, tiedon pimittäminen tai osittainen kertominen, epämääräisyys sekä ylipäättään huono viestintä heikentää luottamusta merkittävästi ja tämä korostuu muutosprosessissa entisestään.

No taas tullaan ehkä tähän viestintään, -- se, että jos jotakin tietoa joka ei ole vielä ehkä ihan varmaa tai jotakin tietoa vähän lipsahtaa (mitä ei ehkä olisikaan saanut kertoa) – (siitä) tulee semmoinen olo, että nyt jotakin jätetään kertomatta. (A1)

No tiedon pimittäminen, esimerkiksi muutoksissa just, kun niitä asioita, vaikka ne on tiedossa, mutta niitä ei haluta jakaa vielä, niin siinä mielessä pimittäminen. (B6)

Mun mielestä heikentävä tekijä on ehdottomasti semmoisen avoimen kommunikaation puute ja se saa helposti tekemään erilaisia väärintulkintoja. (A3)

Luottamusta heikentävänä tekijänä nähtiin myös yhdenvertaisuuden puuttuminen. Tämä voi tulla esille esimerkiksi niin, että vain tietyille ryhmille kerrotaan asioista ja toisille ei. Yhdenvertainen kohtelu voi siis kytkeytyä esimerkiksi viestintään, joka on yksi merkittävä tekijä, joka voi vaikuttaa luottamukseen sekä rakentavalla että heikentävällä tavalla. Luottamusta heikentää myös se, että ihmiset eivät tee sovittuja asioita ajallaan tai ollenkaan. Asioiden lupailu ja tekemättä jättäminen heikentää luottamusta merkittävästi. Haastatteluissa nousi esille, että etenkin muutostilanteessa luottamusta heikentää kilpaileminen tai oman edun ajaminen.

Jos toinen osapuoli ei pidä kiinni sovituista asioista, niin kyllä se vähän sitten sitä luottamusta saattaa heikentää. (B6)

Ja ehkä tässä muutoksessa mä ajattelisin, että ei mentäisi ehkä kisaamaan keskenään, että minulle vaan sitten varmistuisi se paikka siellä tulevilla kuvioilla. (B3)

### **Luottamuksen rakentaminen**

Keskijohdon esihenkilöiltä kysyttiin myös, että miten he kokevat voivansa rakentaa luottamusta sekä alaisten että ylemmän johdon suuntaan. Näissäkin vastauksissa korostui vuorovaikutuksen merkitys. Enemmistö haastatelluista henkilöistä nosti esille, että luottamusta voisi rakentaa kehittämällä vuorovaikutusta paremmaksi. Luottamusta voidaan rakentaa niin, että vuorovaikutus on mahdollisimman avointa, rehellistä ja asioista pyritään viestimään selkeällä sekä ymmärrettävällä tavalla. Lisäksi luottamusta rakentaa avoimuus keskeneräisyyteen liittyen eli tuodaan rehellisesti ilmi, jos jostain asiasta ei ole vielä tietoa ja kyseinen asia on vasta selvityksessä. Haastatteluissa nousi esille, että luottamusta voidaan rakentaa myös esihenkilön oman toiminnan kautta. Esihenkilön täytyy olla helposti lähestyttävä ja läsnä sekä kannustaa alaisiaan spontaaneihin vuorovaikutustilanteisiin.

Se viestintä on se kaiken a ja o tässä kohtaa, että pystytään kertomaan niin paljon kuin mahdollista ja myöskin se viesti mikä annetaan niin se annetaan niin kun uskottavasti ja selkeästi ja niin, että se tulee ymmärretyksi, että mistä asiasta viestitään. (B5)

Kyllä mä näen sen rehellisyyden ja tietynlaisen avoimuuden. Se, että uskalletaan nostaa asioita esiin ja puhuu ehkä vähän vaikeistakin asioista tai tuntemuksista. Niin kyllä se on se perusjuttu. (B4)

Noin puolet haastateltavista kokivat, että luottamusta sekä alaisten että johdon suuntaan on mahdollista rakentaa näyttämällä itse esimerkkiä. Keskijohdon esihenkilöt voivat rakentaa luottamusta näyttämällä omaa esimerkkiä esimerkiksi avoimuudesta ja rehellisyydestä. He voivat omalla esimerkillään näyttää, että johtoon ja organisaatioon voi luottaa ja he voivat rakentaa hyvää työnantajakuva. Keskijohto voi myös näyttää esimerkkiä aiemmin mainittuun vuorovaikutukseen liittyen, eli näyttää mallia, minkälaista on hyvä vuorovaikutus.

### **5.3 Vuorovaikutus organisaatiomuutoksessa keskijohdon näkökulmasta**

Vuorovaikutuksen merkitystä organisaatiomuutoksessa keskijohdon näkökulmasta selvitettiin kysymällä keskijohdon esihenkilöiden näkemyksiä siitä, millaista on hyvä vuorovaikutus, viestitäänkö heillä samanaikaisesti asioista sekä miten keskijohdon esihenkilöt voisivat omalla toiminnallaan kehittää viestintää niin alaisten kuin johdonkin suuntaan. Viestinnän samanaikaisuuden yhteydessä kysyttiin myös, näkevätkö he nykyisen viestintätavan toimivaksi vai olisiko siinä jotakin parannettavaa heidän mielestään.

#### **Hyvä viestintä**

Kysyttäessä siitä, mikä keskijohdon esihenkilöiden mielestä on hyvää vuorovaikutusta, esille nousi kaksi merkittävää asiaa sekä muutamia yksittäisiä kokemuksia. Yli puolet haastateltavista kokevat, että avoimuus on merkki hyvästä vuorovaikutuksesta. Noin puolet sanoivat, että hyvässä vuorovaikutuksessa molemmat osapuolet tulevat kuulluksi,

molemmat voivat ottaa asioita puheeksi ja kysellä ja toista osapuolta halutaan ymmärtää. Hyvä vuorovaikutus on siis tasavertaista ja vastavuoroista.

Se on tietysti semmoista, että ylipäättään niinku uskalletaan puhua ja kysyä ja ottaa asioita esille ja voi olla oma itsensä -- asioista voidaan keskustella ihan tiukastikin ja olla tosiaankin eri mieltä ja siihen pitää hakea joku ratkaisu. Eli avoin keskusteleva ilmapiiri niin siitä muodostuu tuommainen hyvä vuorovaikutus. (B2)

Yksi haastateltava kuvaili hyvää vuorovaikutusta selkeäksi, riittäväksi ja rennoksi. Toinen mainitsi, että hyvään vuorovaikutukseen kuuluu se, että ei puhuta asioista toisten selän takana. Yksittäisinä kommentteina tuli esille myös vuorovaikutus kasvokkain sekä se, että ei viestitä keskeneräisistä asioista ja on valmistauduttu jatkokysymyksiin. Kasvokkaisen vuorovaikutuksen tärkeys koettiin osaksi hyvää vuorovaikutusta, sillä nykyään ihmiset juttelevat todella paljon pelkästään teamsin välityksellä ja spontaani kasvokkain käyty keskustelu voi jäädä uupumaan.

Viestinnän samanaikaisuuteen liittyen nousi esille suhteellisen samankaltaisia näkemyksiä aiheesta. Suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että viestinnän samanaikaisuus riippuu hyvin paljon siitä, minkälaisesta asiasta viestitään. Jos kyseessä on jokin hieman henkilökohtaisempi asia tai vain jotain yhtä TE-toimistoa koskettava asia, niin silloin viestintä menee yleensä hiljalleen ylhäältä alaspäin. Viesti kulkee siis johdolta keskijohdolle ja heiltä tieto menee alaisille. Keskijohdon esihenkilöillä on usein tällaisissa asioissa mahdollista antaa kommenttia aiheeseen liittyen ja he voivat esimerkiksi tarkentaa johdon kanssa asiaa vielä ennen henkilöstölle tiedottamista. Keskijohto tiedottaa usein ylhäältä tullutta tietoa alaisilleen tiimipalaverin yhteydessä. Tästä seuraa se, että viestintä ei ole samanaikaista, sillä tiimipalaverit usein sijoittuvat eri päiville tai eri aikaan, jolloin joku ryhmä saa tietää asioista ennen kuin toiset. Lisäksi viesti ei välttämättä säily sisällöltään täysin samanlaisena eri ryhmille, koska viestinviejänä on eri henkilö.

Jotain on semmoista valtakunnallista tiedotettavaa, mitkä tulee suoraan kaikille sieltä meidän intrasivustojen kautta, mutta toimiston sisällä se vähän niin kun valuu alaspäin, että se tulee niin kun johdolta sitten suodatetaan osa

keskijohdolle ja keskijohto suodattaa sitten varmaan vielä osan tonne heidän omille alaisilleen. (A3)

On tullut esille sellanen huono tilanne, että kun meillä on eri palvelulinjoja ja niiden palvelupäälliköt saavat ylhäältä tietoa ja lähtee viestittämään sitä omille tiimeille ja silloin ne lähtee myös viestittämään sitä omalla suullansa, jolloin tulee taas ilmi se, että saman katon alla olevat eri tiimissä olevat henkilöt saavat asian eri tavalla tietoon. (B6)

Kun kyseessä on valtakunnalliset asiat, niin silloin vuorovaikutus on tasavertaisempaa. Asioista tiedotetaan kaikille organisaation jäsenille yhtäaikaaisesti esimerkiksi intrassa tai sähköpostilla. Tällöin viestintä on samanaikaista ja viesti jakaantuu kaikille suoraan johdolta. Esimerkiksi tähän TE-palvelujen uudistukseen liittyvät asiat on tiedotettu pääsääntöisesti kaikille yhtäaikaisesti, sillä se koskettaa samalla tavalla kaikkia TE-toimistojen jäseniä ympäri Suomea.

Muutoksesta tulevat viestit tulee samanaikaisesti, että meillä ei niinku kukaan itsenäisesti tällä hetkellä anna siitä niin kuin mitään informaatiota. -- ne menee näiden koko toimiston yhteisten infojen kautta tällaiset asiat, joita tässä täytyy viestiä. (B5)

Muutammat esihenkilöt mainitsivat, että he eivät koe tätä tapaa viestiä kaikille samanaikaisesti toimivaksi tavaksi viestiä. Esiin nousi kokemus siitä, että kun asioista tiedotetaan sekä alaisille että keskijohdolle samaan aikaan, niin alaiset saattavat kuulla asiasta ennen esihenkilöitä, jolloin alaiset saattavat kysellä esihenkilöiltä sellaisia kysymyksiä, joihin he eivät osaa vastata. Tämä voi johtua esimerkiksi siitä, että he eivät ole ehtineet itse vielä nähdä viestiä intrasta tai siitä, että viesti on ollut puutteellinen, jolloin he myös itse tarvitsivat lisätietoja asiasta johdon suunnalta. Yksi haastateltava sanoi, että tärkeintä on viestinnän oikea-aikaisuus ja yhteinen linja siinä, mitä viestitään ja missä. Hän näki nämä asiat jopa tärkeämmäksi, kuin viestinnän samanaikaisuuden.

Kyllä niinku huomaa sen -- , että jos sitten toiselle onkin kerrottu jotakin ja muut saa tietää vasta myöhemmin, niin kyllähän ne huhut lähtee niinku pyörimään, että kyllä se oikea-aikaisuus ja semmoinen niin kun yhteinen yhteinen linja siinä viestinnässä on aika tärkeä. (A1)

### **Viestinnän kehittäminen**

Keskijohdon esihenkilöt kokivat pääasiassa, että viestintää voisi kehittää paljonkin sekä alaisten että johdon suuntaan. Alaisten suuntaan viestintää voisi kehittää sopimalla yhteinen linjaus siitä, mitä viestitään ja milloin. Lisäksi esihenkilöt kokivat tärkeänä pohtia sitä, mikä kanava olisi paras tehokkaan viestinnän kannalta ja niin, että viesti olisi myös helposti löydettävissä. Muutama esihenkilö nosti esille myös viestinnän nopeuden. Heidän näkemyksensä mukaan viestintää voitaisiin parantaa tehostamalla sen nopeutta. Alaisille pitäisi saada tiedotettua mahdollisimman nopeasti heitä koskevista asioista sekä pyrkiä vastaamaan sellaisiin kysymyksiin mitä he oikeasti haluavat tietää.

Mä pyrin aina niin kun mahdollisimman nopeasti kertomaan, että missä mennään asioiden suhteen ja mitä on tulossa, mutta silti usein tuntuu, että se tulee liian myöhässä. Kova pyrkimys siihen on, että tieto kulkisi. Pitää taas olla esimerkkinä vuorovaikuttamassa ja yrittämässä herättää sitä keskustelua ja semmoista luottamusta, että uskallettaisiin ja käydä keskusteluita ja jotenkin näin sitä niinku saataisiin paremmaksi. (B2)

Sitä (viestintää) ei koskaan ole liikaa -- ne (viestintä)kanavat ja sitten sen tiedotetun asian löydettävyys, niin ne on aina sellaisia, joissa on parannettavaa. (B5)

Suuri osa haastateltavista näkee tärkeänä myös viestinnän laatuun panostamisen sekä johtamisen omalla esimerkillä myös siihen liittyen. Omalla esimerkillä voi pyrkiä herättämään keskustelua, luottamusta sekä kannustaa kyselemään enemmän. Keskijohdon esihenkilöt voivat omalla esimerkillään pyrkiä lisäämään spontaania vuorovaikutusta sekä luomaan sellaisia vuorovaikutustilanteita, joissa pääsisi myös kyselemään asioita. Haastateltavien mukaan myös omien ajatusten jakaminen voi kannustaa alaisia jakamaan omia ajatuksiaan enemmän, mikä parantaisi vuorovaikutusta merkittävästi.

Muutama haastateltava koki, että viestintä toimii heillä hyvin johdon suuntaan. Enemmistö kuitenkin koki, että myös siinä olisi kehitettävää. Esihenkilöt sanoivat, että he voisivat kehittää vuorovaikutusta johdon suuntaan parantamalla sitä omalla panoksellaan. Tällä viitattiin siihen, että he voisivat itse pyrkiä viemään yhä aktiivisemmin asioita

eteenpäin alaisilta johdolle ja toimia aktiivisesti viestinviejänä. Näin johto saa nopeammin asiat tietoon ja käsiteltäväksi. Enemmistö haastateltavista nosti myös esille, että palautekanavan avulla voitaisiin kehittää vuorovaikutusta. Palautekanavan kautta alaisten olisi mahdollista laittaa viestiä ja kysymyksiä johdon suuntaan. Palautekanavaan olisi hyvä saada myös anonyymi vaihtoehto, jos henkilöt haluavat jakaa tietoa ja kysyä kysymyksiä niin, että omaa nimeä ei näy.

Itse teen kyllä sitä, että olen siinä semmoisessa keskitilassa, että mä vien sitä viestii sinne myös sinne ylöspäin, niin välillä vien ihan reilustikin että miten tällainen asia ja mitä tällaisessa tilanteessa että tällaisia asioita esitetty, jotta ne ohjeistukset tulevat myös sieltä alaspäin. Olen pyrkinyt olemaan aktiivinen. (B6)

Ehkä siellä olisi hyvä olla joku tällainen anonyymikin kanava, jossa voisi sitten mieltänsä purkaa ja esittää anonyymisti kysymyksiä ja vastauksia joihin ihmiset ei uskalla tai kehtaa omalla nimellään vastata. Se voisi kyllä olla yksi asia. (B5)

Irrallisena huomiona tuli myös esille, että jollain tiimillä on ollut käytössä samankaltainen palautekanava. Kehitysideana oli kuitenkin laajentaa sitä laajemmin koko organisaatiolle sekä tuoda siihen mukaan anonyymivaihtoehto. Haastateltavien mielestä viestintää voitaisiin kehittää myös niin, että järjestettäisiin tietoisesti enemmän sellaisia tilaisuuksia, joissa on myös aikaa kysellä enemmän johdon suunnalta. Yleisissä infoissa aika menee usein asian kertomiseen eikä jää aikaa esittää kysymyksiä suoraan johdolle.

Keskijohdon esihenkilöiden tärkeys korostuu etenkin viestinnän ja luottamuksen yhteydessä. Avointa ja läpinäkyvää viestintää on painotettu niin teoriassa kuin haastatteluisakin, koska se vaikuttaa suoraan myös luottamukseen. Keskijohdon esihenkilöillä on mahdollisuus ylläpitää luottamusta sekä edistää muutosta oman viestintänsä avulla. Luottamus on nähty melkein yhtä tärkeänä tekijänä organisaatiomuutoksessa, kun viestintäkin. Keskijohdon täytyy kokea myös itse luottamusta ylemmän johdon suunnalta, jotta he pystyvät välittämään luottamusta ja tukemaan myös omia alaisiaan.

## 6 Johtopäätökset

### 6.1 Toimijuus, luottamus ja vuorovaikutus keskijohdon esihenkilöiden näkökulmasta

Tämän tutkielman tavoitteena oli tutkia keskijohdon toimijuutta organisaatiomuutoksessa. Tutkielman painotus on siinä, miten toimijuus näkyy organisaatiomuutoksessa sekä minkälaisia tapoja heillä on harjoittaa omaa johtajuuttaan muutoksessa. Tutkimuksessa tutkittiin myös, miten keskijohdon toimijuus näkyy vuorovaikutuksessa ja luottamuksessa muutostilanteissa. Näihin asioihin haettiin vastauksia ensiksi teorian kautta ja sitten teettämällä puolistrukturoitua teemahaastattelua kahden TE-toimiston keskijohdon esihenkilöille. Haastattelut analysoitiin laadullisella tutkimuksella tyypillisen sisällönanalyysin avulla. Tämän luvun tarkoituksena on tarkastella tutkimuksessa käsitellyn teorian sekä haastattelujen vastausten eroja ja samankaltaisuuksia.

TE-palvelujen uudistus on hyvin laaja organisaatiomuutos, joka koskettaa kaikkia Suomen TE-toimistoja sekä kuntia. Tutkielma tuo ajankohtaisia näkökulmia siihen, minkälaiseksi keskijohdon esihenkilöt kokevat oman tehtävänsä ja vaikutusmahdollisuutensa tällaisessa laajassa organisaatiomuutoksessa ja miten ne vaikuttavat heidän tapansa toimia arjessa. Tutkielman tuloksia on mahdollista hyödyntää tulevaisuudessa laajojen organisaatiomuutosten yhteydessä. Ottamalla huomioon tutkimuksen tulokset, keskijohdon esihenkilöiden toimijuutta organisaatiomuutoksissa voidaan lisätä. Keskijohdolla on hyvin keskeinen tehtävä organisaatioiden arjen ja muutosten johtamisessa. Organisaatioiden kannattaa siis kiinnittää huomiota siihen, että keskijohto pääsee toteuttamaan toimijuuttaan mahdollisimman laajasti.

Tämänkin tutkimuksen perusteella keskijohdolla on hyvin keskeinen rooli muutoksen onnistumisen kannalta. Keskijohtajat ovat kriittisiä toimijoita strategian toteuttamisessa, sillä he toimivat linkkinä ylemmän johdon ja alaisten välillä, mikä mahdollistaa strategian toteutumisen myös organisaation alemmilla tasoilla. (Christie & Tippman, 2024, s.1) Toimiessaan linkkinä alaisten ja ylemmän johdon välillä, esihenkilöt kohtaavat ristiriitaisia

odotuksia, joka saattaa rajoittaa heidän tapaansa toteuttaa johtajuuttaan. Haastatelluista nousi esiin, että keskijohto kokee toimintamahdollisuutensa rajalliseksi etenkin päätöksenteon osalta. Keskijohdon esihenkilöt selkeästi tunnistavat itsekin oman tärkeytensä organisaatiomuutoksessa, mutta silti he eivät välttämättä voi toteuttaa toimijuuttaan toivotulla tavalla.

Hiekkataipaleen (2018, s.289) mukaan aiemmissa tutkimuksissa on huomattu, että keskijohto jää usein ristiriitaisten odotusten alle ja tämä kuormittaa heitä merkittävästi. Muun muassa Conwayn ja Monksin (2011, s.199) mukaan keskijohtajat kokevat asemassaan jännitteitä, sillä hekin ovat usein ylhäältä alaspäin suuntautuvien muutoksen kohteina ja lisäksi heidän pitää toimia alhaalta ylöspäin tapahtuvan muutoksen agentteina. Haastattelujen perusteella myös haastatellut keskijohdon esihenkilöt kokevat asemassaan sekä ylhäältä että alhaalta tulevia paineita. Vastauksissa painotettiin, että nyt käsillä olevassa muutoksessa myös keskijohdon esihenkilöt ovat itse muutoksen kohteena eivätkä hekään tiedä, mihin he päätyvät muutoksen seurauksena. Tästä huolimatta heidän pitäisi pystyä johtamaan alaisia sekä toteuttaa ylemmältä johdolta tulevaa strategiaa.

Organisaation sisäisten paineiden lisäksi myös organisaation ulkopuolelta tulee paineita etenkin julkisissa organisaatioissa. Keskijohtajien täytyy neuvotella ja tuoda esiin uudenlaisia merkityksiä vuorovaikutuksen kautta näille kaikille sidosryhmille. On siis välttämätöntä, että julkisten organisaatioiden muutosten yhteydessä keskijohdon esihenkilöt saavat tukea johtamiseen. (Blakcori ja Psychogios, 2021, s.332) Tuen saaminen niin johdon ja alaisten suunnasta koettiin haastatteluissa tärkeäksi. Esihenkilöt kuitenkin kyseenalaistivat sitä, saavatko he välttämättä riittävästi tukea kaikilla osa-alueilla. Esille nousi, että etenkin ylemmältä johdolta saadaan hyvin tukea viestintää liittyen, mikä auttaa esihenkilöitä viemään viestiä eteenpäin niin omalle henkilöstölle kuin mahdollisesti myös ulkoisille sidosryhmille. Keskijohtajien oman ammattitaidon vahvistaminen on tärkeää, ja heille täytyy antaa organisaation puolesta riittävät mahdollisuudet toimia omassa roolissaan (Conway & Monks, 2011, s.192). Ammattitaitoa voidaan vahvistaa vahvistamalla keskijohdon ammatillista toimijuutta. Tämä onnistuu esimerkiksi ottamalla heidät

mukaan päätöksentekoon ja kuuntelemalla kehitysehdotuksia. Näin keskijohdon esihenkilöt pääsevät tuomaan toimijuuttaan enemmän esille myös muutoksissa.

Keskeisenä huomiona voidaan todeta, että tutkimuksessa haastatellut keskijohdon esihenkilöt kokevat, että he voivat parhaiten toteuttaa omaa johtajuuttaan näyttämällä henkilöstölle esimerkkiä omalla toiminnallaan sekä erilaisilla päivittäisillä toimintatavoilla kuten viestinnällä ja läsnäololla. Nämä edellä mainitut asiat korostuivat selvästi eniten haastateltujen henkilöiden vastauksista. Viestintä ja vuorovaikutus tulivat esille haastatteluissa hyvin paljon ja niitä tuotiin esille jokaisen teeman yhteydessä. Keskijohdon esihenkilöt kokevat olevansa tärkeässä roolissa vuorovaikutuksessa ja viestinnässä. Esihenkilöt painottivat haastatteluissa, että he pyrkivät omalla toiminnallaan ja esimerkiksi kehittää vuorovaikutusta organisaation kaikkein sidosryhmien suuntaan sekä ylipäätään omalta osaltaan mahdollistamaan mahdollisimman toimivan vuorovaikutuksen. Vastauksissa korostui myös luottamuksen tärkeys. Haastateltujen keskijohdon esihenkilöiden kokemusten mukaan heidän on helpompi toteuttaa omaa johtajuuttaan, kun organisaatiossa on luottamusta. Tällä tarkoitetaan sitä, että keskijohdon esihenkilöt voivat itse luottaa alaisiinsa ja ylimpään johtoon ja vastavuoroisesti he luottavat keskijohdon esihenkilöihin.

Keskijohdon esihenkilöt pitävät rooliaan myös hyvin monipuolisena. Vastauksissa korostui hyvin samantyyppiset asiat kuin teoriassa. Hökän ja muiden (2017b, s.6) mukaan keskijohtajien arjessa näkyy etenkin ihmissuhdetaidot, kuten vuorovaikutus- ja kuuntelutaidot. Myös haastatteluissa korostui ihmissuhdetaitojen tärkeys. Keskijohdon esihenkilöt näkevät yhdeksi tärkeimmäksi tehtäväkseen viestinnän. He näkevät merkityksellisenä toimia henkilöstön tukena ja kuuntelijana. Keskijohdon esihenkilöt haluavat luoda rauhaa muutoksen keskellä ja jakaa henkilöstölle mahdollisimman paljon faktatietoa. Pontevan (2010, s.23) mukaan esihenkilön pitääkin omalla toiminnallaan pysäyttää mahdolliset muutoksesta aiheutuvat huhupuheet. Esihenkilön ja alaisen välinen suhde on avaintekijä muutoksen toteuttamisessa (Grit & Kathleen, 2016, s.2196).

Salmimies & Ruutu (2013) pitävät keskijohdon olennaisimpina tehtävinä muun muassa tiedottamista, motivointia ja tuen sekä oman esimerkin näyttämistä. Myös Pahkin ja Vesanto (2013, s.5) korostivat, että esihenkilön yksi tärkeimmistä tehtävistä on huolehtia alaisten hyvinvoinnista ja tukea heitä muutoksen keskellä. Haastateltavat esihenkilöt kokivat nämä samat asiat hyvin olennaisiksi tehtäviksi omassa roolissaan. Vastauksissa myös korostui, että keskijohdon esihenkilöt näkevät nämä asiat myös sellaisina asioina, joita heidän alaisensa ja ylin johto odottaa heiltä. Haastattelujen perusteella keskijohdon esihenkilöt kokivat, että alaisten ja johdon odotukset heidän suhteensa liittyvät hyvin pitkälti viestintään. Muun muassa Aarnikoivu (2013, s.99) toi esille, että henkilöstö odottaa keskijohdon esihenkilön vievän heidän toiveitaan eteenpäin ylemmälle johdolle. Haastatteluissa tämä nousikin esille yhtenä isoimpana odotuksena. Alaiset odottavat, että viestiä viedään aktiivisesti eteenpäin ja vastaavasti ylin johto odottaa, että muutoksesta tiedotetaan henkilöstölle aktiivisesti.

Haastattelujen pohjalta voidaan tehdä päätelmä, että esihenkilöiden kokema toimijuus on jonkin verran rajallinen. Toimijuuteen liittyy esimerkiksi päätöksentekoon osallistuminen, valintojen tekeminen, vaikutusmahdollisuudet ja mielipiteiden ilmaiseminen (Vähäsantanen & muut, 2017, s.15; Eteläpelto & muut, 2013, s.46). Kuten esimerkiksi Hökkä (2017b, s.10) toi esille, niin toimijuudelle on olennaista, että henkilö pystyy vaikuttamaan asioihin sekä pystyy osallistumaan päätöksentekoon. Useimmat esihenkilöt kokivat, että heillä ei ole vaikutusmahdollisuuksia kyseisessä muutoksessa tai ne ovat hyvin rajalliset. Toimijuutta päästään kuitenkin toteuttamaan niin, että esihenkilöt pääsevät vaikuttamaan siihen, mihin heidän omat alaiset tulevaisuudessa sijoittuvat. Lisäksi heidän toimijuutensa näkyy niin, että he ilmaisevat sekä omia että henkilöstön mielipiteitä muutokseen liittyen. Enemmistö kuitenkin kaipasi enemmän vaikutusmahdollisuuksia muutokseen liittyen.

Haastattelujen pohjalta selvisi myös muita johtamiseen kohdistuvia haasteita, jotka voivat hankaloittaa keskijohdon toimijuutta. Esille nousi esimerkiksi tasapainottelu henkilöstön ja johdon odotusten välillä eli ristitulessa toimiminen. Lisäksi haasteena koettiin

viestintään liittyvät haasteet, kuten riittävän tiedon saaminen. Haasteena nähtiin myös henkilöstön väliset konfliktitilanteet sekä roolien epäselvyys.

Viestintä on tullut esille jo useaan kertaan, sillä haastatteluissa se koettiin hyvin merkittäväksi osaksi muutoksen johtamista sekä keskijohdon toimijuutta. Viestintä onkin elintärkeää organisaatiomuutoksen onnistumiselle (Elving, 2023, s.240). Teoriassa hyvään vuorovaikutukseen liitettiin Kuuselan (2013, s.42) mukaan hyvät käytöstavat, vastavuoroinen viestintä, yhteistyötaidot, toisten huomioiminen ja suvaitsevaisuus. Lisäksi niihin liitettiin arvostus, yhteistyökyky ja tunteiden havainnointi. Lisäksi Pirinen (2023, s.240) liitti hyvään vuorovaikutukseen myös kuuntelemisen. Haastatteluissa keskijohdon esihenkilöt korostivat hyvin samoja asioita.

Poloskin ja muiden (2021, s.73) mukaan rehellinen ja suora viestintä ylhäältä alaspäin lisää henkilöstön luottamusta heidän esihenkilöihinsä. Korkeampi luottamus kytkeytyykin hyvin läheisesti korkeampaan viestintään etenkin epävirallisessa viestinnässä. Luottamuksen syntymiseen esihenkilön ja alaisten välillä vaikuttaa aito ja läpinäkyvä vuorovaikutus. Viestinnän tulisi olla myös informatiivista, osallistavaa ja vastuullista. Myös tutkimuksessa haastatellut esihenkilöt toivat esille läpinäkyvän ja avoimen vuorovaikutuksen tärkeyden muutosprosessissa. Muutamat esihenkilöt myös mainitsivat, että he pyrkivät panostamaan virallisen viestinnän lisäksi epäviralliseen viestintään, koska he kokevat, että näin saadaan luotua parempia suhteita alaisiin. Lisäksi he haluavat kannustaa alaisiaan osallistumaan viestintään ja tuomaan mielipiteitään esille.

Pirisen (2014, s.239) mukaan viestintä liittyy läheisesti esihenkilön ja alaisen luottamukselliseen suhteeseen. Sekä teoriassa että haastatteluissa luottamus nähtiin työyhteisön sekä yhteistyön edellytyksenä. Ilman luottamusta organisaatiota ja sen jäseniä kohtaan on mahdotonta tehdä yhteistyötä. Luottamuksen yhteydessä korostui myös viestinnän rooli. Sekä teoriassa että haastatteluissa ilmeni, että luottamuksesta viestii yhdenvertainen kohtelu, avoin ja läpinäkyvä vuorovaikutus, palautteen antaminen sekä ongelmista keskustelu. Haastatteluihin osallistuneet keskijohdon esihenkilöt myös korostivat, että

vastaavasti avoimen vuorovaikutuksen puuttuminen, tiedon pimittäminen ja ylipäätään huono viestintä heikentävät luottamusta.

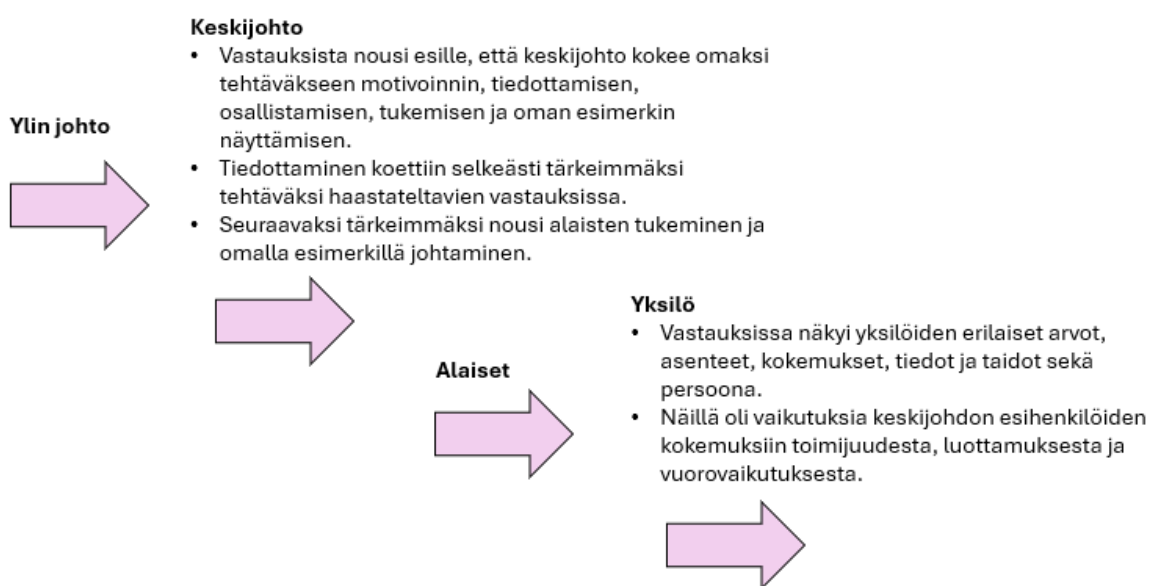
Zitting ja muut (2020, s.171) kokevat, että luottamusta on mahdollista rakentaa esimerkiksi osallistamalla henkilöstöä, antamalla palautetta ja luomalla avoimen kommunikatioilmapiirin. Lisäksi esihenkilöt voivat kasvattaa luottamusta tukemalla henkilöstöä. Haastatteluissa esihenkilöt kokivat, että luottamusta voitaisiin rakentaa organisaatiossa etenkin avoimella vuorovaikutuksella sekä panostamalla ylipäätään vuorovaikutuksen laatuun.

Ristikankaan ja Ristikankaan (2013, s.173–200) luottamuksen osa-alueet näkyivät myös keskijohdon vastauksissa. Kuten aiemmin mainittu, monet näkivät etenkin vuorovaikutuksen todella tärkeänä, joten kun vuorovaikutus on kunnossa, kommunikaatioluottamusta rakentuu. Sopimusluottamukseen liittyi esimerkiksi se, että kannustetaan ihmisiä tekemään asioita yhdessä ja ajattelemaan myös muiden etua. Vastauksissa nousikin esiin, että keskijohto haluaa tukea henkilöstöä parhaansa mukaan ja auttaa eri sidosryhmiä tekemään yhteistyötä myös muutostilanteessa. Vastauksissa nousi esille myös, että keskijohto kokee tärkeäksi, että organisaation jäsenet tekevät ne asiat mitä lupaavat, ja tämä onkin olennainen rakennuspalikka sopimusluottamuksessa. Pätevyysluottamus koettiin myös selvästi tärkeäksi osa-alueeksi, sillä vastauksissa korostui, että keskijohto toivoo sekä omilta esihenkilöiltään että alaisiltaan luottamusta heidän osaamistansa kohtaan sekä luottamusta siihen, että keskijohdon esihenkilöt pystyvät hoitamaan työnsä toivotulla ja odotetulla tavalla.

Keskijohdolla on hyvin monipuolinen ja merkittävä tehtäväkenttä organisaatiomuutoksessa. Heillä on paljon tilaisuuksia harjoittaa omaa johtajuuttaan ja tuoda toimijuutta esille, mutta aina se ei ole mahdollista. Keskijohdon olisi tärkeää päästä toteuttamaan omaa toimijuuttaan muutoksen yhteydessä, sillä näin he pystyvät paremmin johtamaan myös alaisiaan muutoksessa. Toimijuuden tuomien vaikutusmahdollisuuksien myötä keskijohdon esihenkilöille tulee luontaisesti myönteisempi lähestymistapa muutokseen

ja heidän on helpompi välittää tätä myös alaisten suuntaan. Onnistunut muutoksen johtaminen edellyttää myös sitä, että keskijohdon esihenkilöllä on monipuolisesti tietoa ja tukea saatavilla ylimmän johdon suunnasta. Näin hän pystyy viemään muutosta eteenpäin myös muulle henkilöstölle.

Tutkimuksessa haastateltujen esihenkilöiden kokemukset omasta toimijuudestaan ilmeivät hyvin samanlaisella tavalla kuin teoriassa, joskin joskus toimijuutta voi olla vaikea tuoda esille. Salmimies & Ruutu (2013) kuvasivat kuvan avulla ylimmän johdon, keskijohdon, alaisten ja yksilön tehtävät muutoksessa. Koska tutkielma keskittyy keskijohdon esihenkilöihin, niin alla olevaan kuvaan on koottu yhteenvetona vastauksista nousseita samankaltaisuuksia keskijohdon tehtävissä.



Kuva 3 Keskijohdon tehtävät muutoksessa

Tässä tutkimuksessa haastateltujen keskijohdon esihenkilöiden vastauksissa oli sekä yhteneväisyyksiä että eroja. Myös heidän kokemuksensa toimijuudesta vaihtelivat jonkin verran. Osa koki, ettei pysty täysin toteuttamaan omaa toimijuuttaan ja osa koki, että voi hieman enemmän. Haastateltujen näkemykset omista vaikutusmahdollisuuksista sekä luottamuksen ja vuorovaikutuksen merkityksestä olivat hyvin samankaltaiset kokonaisuudessaan, vaikka joitakin eroavaisuuksia oli myös nähtävissä. Teoriaosuudessa tuotiin

esille, että esihenkilöiden tausta organisaatiossa ja esihenkilötyössä sekä henkilön yksilölliset ominaisuudet vaikuttavat heidän toimijuuteensa. Tämä vahvistui myös haastattelujen pohjalta ja oli havaittavissa, että pidemmän esihenkilötaustan omaavat henkilöt suhtautuivat asioihin eri tavoin kuin vain hetken esihenkilönä olleet henkilöt. Oli keskijohdon esihenkilö sitten uransa alkutaipaleella tai jo pitkään toiminut esihenkilönä, niin he tarvitsevat organisaatioltaan kuitenkin tukea, jotta he voivat tuoda toimijuuttaan esille organisaatiomuutoksien yhteydessä. Toimijuutta tarvitaan etenkin viestinnässä, luottamuksen rakentamisessa sekä muutoksesta seuraavien konfliktien hallinnassa.

## **6.2 Jatkotutkimusaiheet**

Tutkimukselle mielenkiintoinen jatkotutkimus olisi tutkia samaa aihetta astetta syvemmin. Tutkimuksessa voitaisiin haastatella useammasta TE-toimistosta keskijohdon esihenkilöitä niin, että kokonaisvastausmäärä kasvaisi myös. Tällä tavalla saataisiin yhä kattavampaa ja luotettavampaa tutkimusta keskijohdon toimijuudesta organisaatiomuutoksessa. Lisäksi tutkimuksessa voitaisiin perehtyä tarkemmin siihen, miten yksilölliset erot (esimerkiksi kokemusvuodet esihenkilötyöstä ja persoona) vaikuttavat keskijohdon kokemuksiin omasta toimijuudestaan sekä miten ne vaikuttavat heidän tapansa toteuttaa johtajuuttaan.

Tutkielmalle voisi toteuttaa myös jatkotutkimuksen TE-palveluiden uudistuksen jälkeen. Uudistuksen jälkeen keskijohdon esihenkilöitä haastateltaessa saataisiin varmasti paljon mielenkiintoista tietoa siitä, miten keskijohdon toimijuus on toteutunut uudistuksen eri vaiheissa. Lisäksi vastauksista voi havainnoida miten ne ovat muuttuneet aiempaan verrattuna ja mitkä asiat niihin on mahdollisesti vaikuttanut.

## Lähteet

- Aarnikoivu, H. (2013). *Keskity olennaiseen esimies*. Talentum.
- Battilana, J., Gilmartin, M., Sengul, M., Pache, A-C. & Alexander, J A. (2010). Leadership competencies for implementing planned organizational change. *The leadership quarterly*. Volume 21 (3), 422-438. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.03.007>
- Blakcori, F. & Psychogios, A. (2021). Sensing from the middle: middle managers' sense-making of change process in public organizations. *International studies of management & organization*. Volume 51 (4), 328-353. <https://doi.org/10.1080/00208825.2021.1969136>
- Buick, F., Blackman, D. & Johnson, S. (2018). Enabling Middle Managers as Agents: Why Organisational Support Needs to Change. *Institute of Public Administration Australia*. Volume 77 (2). <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1111/1467-8500.12293>
- Christie, A. & Tippman, E. (2024). Intended or unintended strategy? The activities of middle managers in strategy implementation. *Long range planning*. Volume 57 (1). <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2023.102410>
- Conway, E. & Monks, K. (2011). Change from below: the role of middle managers in mediating paradoxical change. *Human Resource Management Journal*. Volume 21 (2), 190-203. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1111/j.1748-8583.2010.00135.x>
- Currie, G. (2000). The Public Manager in 2010: The Role of Middle Managers in Strategic Change in the Public Sector. *Public Money & Management*. Volume 20 (1), 17-22. <https://www-tandfonline-com.proxy.uwasa.fi/doi/epdf/10.1111/1467-9302.00197?needAccess=true>
- Daly, F., Teague, P. & Kitchen, P. (2003). Exploring the role of internal communication during organizational change. *Corporate Communications: An International Journal*. Volume 8 (3), 153-162. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/13563280310487612>
- Elving, W. J. L. (2005). The role of communication in organisational change. *Corporate Communications*. Volume 10 (2), 129-138.

- Eteläpelto, A., Vähäsantanen, K., Hökkä, P. & Paloniemi, S. (2013). What is agency? Conceptualizing professional agency at work. *Educational Research Review*. Volume 10, 45–65.
- Floyd, S. W. & Wooldridge, B. (1992). Middle Management Involvement in Strategy and its Association with Strategic Type: A Research Note. *Strategic Management Journal*. Volume 13, 153-167.
- Gilley, A., Gilley, J W. & McMillan, H S. (2009). Organizational Change: Motivation, Communication and Leadership Effectiveness. *Performance improvement quarterly*. Volume 21 (4), 75-94. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1002/piq.20039>
- Grit, T. & Kathleen, O. (2016). Superior-subordinate communication during organizational change: under which conditions does high-quality communication become important? *International Journal of Human Resource Management*. Volume 27 (19), 2183-2201.
- Heyden, M. L. M., Fourné, S. P. L., Koene, B. A. S., Werkman, R. & Ansari, S. (2016). Rethinking 'Top-Down' and 'Bottom-Up' Roles of Top and Middle Managers in Organizational Change: Implications for Employee Support. *Journal of Management Studies*. Volume 54 (7).<https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1111/joms.12258>
- Harding, N., Lee, H., & Ford, J. (2014). Who is 'the middle manager'? *Human Relations*. Volume 67 (10). <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1177/0018726713516654>
- Helms-Mills, J., Dye, K., & Mills, A J. (2009). Understanding Organizational Change. Routledge.
- Hiekkataipale, M-M. (2018). Keskijohdon esimiehet ratkaisevat eettisiä ongelmia puun ja kuoren välissä. *Työelämäntutkimus*. Volume 16 (4), 289–292. Noudettu 19.5.2024 osoitteesta <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/82705/44201>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus.
- Hyvärinen, H., Nikander, P. & Ruusuvoori, J. (2010) Haastattelun Analyysi. Vastapaino.
- Hökkä, P., Vähäsantanen, K., Paloniemi, S. & Eteläpelto, A. (2017a). Johtamisvalmennuksella toimijuutta esimiestyöhön: Työkaluja uudistamiseen, kohtaamiseen ja

- työidentiteettien tukemiseen. Teoksessa Vähäsantanen, K., Paloniemi, S., Hökkä, P., & Eteläpelto, A. Ammatillinen toimijuus. Rakenne, mittari ja tuki. Jyväskylän yliopisto. 34–48.
- Hökkä, P., Paloniemi, S., Vähäsantanen, K., Mahlakaarto, S., Paavola, V. & Rossi, M. (2017b). Kohtaa – Osallista – Edistä (KOE!). Toimijuusjohtamisen askeleet. Jyväskylän yliopistopaino. Noudettu 11.1.2024 osoitteesta <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/54527/Toimijuusjohtaminen.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Juuti, P. & Virtanen, P. (2009). Organisaatiomuutos. Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Kalliomaa, S. & Kettunen, S. (2010). Luottamus esimiestyössä. Talentum. 1.painos.
- Kuusela, S. (2013). Esimiehen vuorovaikutustaidot. Alma Talent Oy.
- Lindgren, B-M., Lundman, B. & Graneheim U H. (2020). Abstraction and interpretation during the qualitative content analysis process. *International Journal of Nursing Studies*. Volume 108. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2020.103632>
- Lines, R., Selart, M., Espedal, B. & Johansen, S. T. (2005). The production of trust during organizational change. *Journal of Change Management*. Volume 5 (2), 221–245.
- Mattila, P. (2007). Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Talentum.
- Mitson, R., Qin, S. & Men, R. L. (2024). The Value of Employee Trust During Turbulent Times: Exploring Vigilant Leadership Communication and Employee Psychological Well-Being. *International Journal of Strategic Communication*. Volume 18 (3), 228–248.
- Nyholm, I. (2008). Keskijohto kuntamuutoksen näkijänä ja kokijana. Seutuyhteistyö muutosprosessina kuntien keskijohdon näkökulmasta. [väitöskirja, Tampereen yliopisto]. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/67826/978-951-44-7259-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pahkin, K., Mattila-Holappa, P., Nielsen, K., Wiezer, N., Widerszal-Bazyl, M., de Jong, T. & Mockatto, Z. (2011). Mielekäs muutos – Kuinka tukea työntekijöiden hyvinvointia organisaatiomuutoksen aikana? Noudettu 6.12.2023 osoitteesta

[https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131745/Mielekas\\_muutos.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131745/Mielekas_muutos.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Pahkin, K. & Vesanto, P. (2013). Organisaatiomuutos esimiehen näkökulmasta. Työterveyslaitos. Noudettu 6.12.2023 osoitteesta <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131749/Organisaatiomuutos%20esimiehen%20n%C3%A4k%C3%B6kulmasta.pdf?sequence=1>
- Pirinen, H. (2023). Esihenkilö muutoksen johtajana. Alma Talent. 5. uudistettu painos.
- Poloski Vokic, N., Rimac Bilusic, M. & Najjar, D. (2021). Building organizational trust through internal communication. *Corporate Communications*. Volume 26 (1), 70–83.
- Ponteva, K. (2010). Onnistu muutoksessa. Alma Talent.
- Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.
- Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. (2013). Valmentava johtajuus. 3.painos. Talentum.
- Salmimies, R. & Ruutu, S. (2013). Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. 1.painos. Talentum.
- Schulz-Knappe, C., Koch, T. & Beckert, J. (2019). The importance of communicating change: Identifying predictors for support and resistance toward organizational change processes. *Corporate communications*. Volume 24 (4), 670-685.
- Shrivastava, S., Pazzaglia, F., Sonpar, K. & McLoughlin, D. (2022). Effective communication during organizational change: a cross-cultural perspective. *Cross-cultural & strategic management*. Volume 29 (3), 675-697. <https://doi.org/10.1108/CCSM-08-2021-0144>
- Smollan, R. K. (2012). Trust in change managers: the role of affect. *Department of Management*, Auckland University of Technology, Auckland, New Zealand. 725–747. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/JOCM-May-2012-0070>
- Sorensen, O. H., Hasle, P. & Peitersen, J. H. (2011). Trust relations in management of change. *Scandinavian Journal of Management*. Volume 27 (4), 405-417. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2011.08.003>

- Surju, J., De Metz, N. & Davis, A. (2020). The strategising roles of public sector middle managers. *Acta Commercii - Independent Research Journal in the Management Sciences*. Volume 20 (1), 1-11.
- TE-palvelut. (2023). TE-palvelut 2024-uudistus. Noudettu 27.11.2023 osoitteesta <https://toimistot.te-palvelut.fi/te-palvelut-2024-uudistus>
- TE-palvelut. (28.3.2023). Tiedote: TE-palvelut siirtyvät kuntiin vuoden 2025 alusta. Noudettu 21.4.2024 osoitteesta <https://toimistot.te-palvelut.fi/-/etela-pohjanmaa/tiedote-te-palvelut-siirtyvat-kuntiin-vuoden-2025-alusta>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Valtioneuvosto. (2024). TE-palvelut 2024-uudistus: Suomeen tulossa 45 työllisyysaluetta. Noudettu 21.4.2024 osoitteesta <https://valtioneuvosto.fi/-/1410877/te-palvelut-2024-uudistus-suomeen-tulossa-45-tyollisyysaluetta>
- Vähäsantanen, K., Paloniemi, S., Räikkönen, E., Hökkä, P. & Eteläpelto, A. (2017). Ammatillisen toimijuuden moniulotteinen rakenne ja mittarikehittäminen. Teoksessa Vähäsantanen, K., Paloniemi, S., Hökkä, P., & Eteläpelto, A. *Ammatillinen toimijuus. Rakenne, mittari ja tuki*. Jyväskylän yliopisto. 14–33.
- Yue, C. A., Men, L. R. & Ferguson, M. A. (2019). Bridging transformational leadership, transparent communication, and employee openness to change: the mediating role of trust. *Public Relations Review*. Volume 45 (3), 114–126.
- Zitting, J., Hietapakka, L., Laulainen, S., Niiranen, V. & Sinervo, T. (2020). Henkilöstön luottamus organisaatioon ja johtajiin sosiaali- ja terveyspalvelujen organisaatiomuutoksessa. *Janus*, Volume 28 (2), 168–184. <https://doi.org/10.30668/janus.75187>

## **Liitteet**

### **Liite 1. Kutsu haastatteluun – pro gradu -tutkielma**

Hei,

Opiskelen Vaasan yliopistossa hallintotieteitä julkisjohtamisen pääaineessa ja teen pro gradu -tutkielmaa keskijohdon roolista organisaatiomuutoksissa. Tutkielmassa käsiteltävänä muutoksena on TE-palveluiden uudistus, mutta muutoksia käsitellään myös monipuolisemmin. Tavoitteenani on löytää 10–15 keskijohdon henkilöä muutamasta TE-toimistosta. Haluan siis haastatella henkilöitä, jotka toimivat alaisten ja johdon välissä.

Kerään tutkielman aineiston teemahaastatteluiden avulla. Haastattelun tarkoituksena on tutkia, miten keskijohdon toimijuus näkyy organisaatiomuutoksessa. Tutkimuksessa on siis tarkoituksena kartoittaa, minkälaisia mahdollisuuksia keskijohdolla on toimia muutoksessa alaisten ja johdon välikätenä sekä miten erilaiset tekijät, kuten vuorovaikutus ja luottamus vaikuttavat tähän.

Haastattelut toteutetaan siis etukäteen määriteltyjen teemojen kautta. Teemahaastattelussa tarkoituksena on edetä tiettyjen kysymysten mukaisesti, mutta tilaa on myös vapaalle keskustelulle. Kysymysten järjestystä on mahdollista vaihtaa tai niitä voidaan tarvittaessa myös jättää välistä. Tämän viestin liitteenä on alustavat haastattelukysymykset sekä tiivistelmät muutamien tärkeimpien käsitteiden määrittelyistä. Mikäli olet kiinnostunut osallistumaan haastatteluun, niin toivoisin, että tutustuisit näihin liitteisiin etukäteen.

Kyseessä on täysin vapaaehtoinen ja luottamuksellinen haastattelu. Haastatteluissa keskustellut asiat tulevat tutkielmaan anonymisoituna, eli vastaajaa ei voi siitä tunnistaa. Haastattelut on tarkoitus toteuttaa Teamsin välityksellä. Jokainen haastattelu

nauhoitetaan, mutta materiaali hävitetään tutkimuksen valmistuttua. Haastatteluihin menee noin tunnin verran aikaa.

Jos olisit kiinnostunut osallistumaan haastatteluun, niin vastaathan tähän viestiin mahdollisimman nopeasti. Pyrin suorittamaan haastattelut viikoilla 13–16 ja minulle sopii järjestää haastatteluja hyvin joustavasti. Jos haastatteluihin liittyen herää jotain kysyttävää, niin minuun voi olla yhteyksissä sähköpostitse tai puhelimitse.

Kiitos paljon jo etukäteen!

Ystävällisin terveisin,

Karoliina Keiholehti

## Liite 2. Haastattelurunko

### Taustatiedot

1. Ikä?
2. Koulutus?
3. Nimikkeesi?
4. Kauan olet ollut työelämässä valmistumisen jälkeen?
5. Mitä työtehtäviisi kuuluu tällä hetkellä?
6. Kauanko olet ollut esihenkilötehtävissä?
7. Minkälaisissa organisaatiomuutoksissa olet ollut mukana?

### Teema 1. Toimijuus

8. Millaiseksi koet roolisi keskijohdon esihenkilönä muutosprosessissa?
9. Millaiseksi koet vaikutusmahdollisuutesi esihenkilönä organisaatiomuutoksessa?
10. Mitä koet, että alaiset odottavat sinulta?
11. Entä esihenkilösi?
12. Millaista tukea saat eri alaisiltasi/ esihenkilöltäsi?
13. Minkälaisia johtamiseen liittyviä haasteita olet kohdannut esihenkilötyössäsi keskijohdossa?

### Teema 2. Luottamus

14. Mitä luottamus merkitsee sinulle?
15. Mitkä asiat mielestäsi heikentää luottamusta?
16. Miten voit omalla toiminnallasi rakentaa luottamusta toimiessasi alaisten ja johdon välissä?

### Teema 3. Vuorovaikutus

17. Millaista on mielestäsi hyvä vuorovaikutus?
18. Viestitäänkö teillä muutoksista kaikille samanaikaisesti?

19. Miten voit keskijohdon esihenkilönä kehittää vuorovaikutusta alaisten suuntaan?
20. Entä johdon suuntaan?