

TAMPEREEN YLIOPISTO

KESKIJOHTO MUUTOKSEN TOTEUTTAJANA VALTION  
HALLINNOSSA – KOKEMUKSIA RADIKAALIN  
MUUTOKSEN TOTEUTUSKONSEPTISTA

Jouni Lautala

Pro gradu -tutkielma

Hallintotiede

Johtamiskorkeakoulu

Tampereen yliopisto

Helmikuu 2016

TAMPEREEN YLIOPISTO, Johtamiskorkeakoulu, Hallintotiede, Pro gradu-seminaari ja -  
tutkielma 2016, 40 op

LAUTALA, JOUNI: Keskijohto muutoksen toteuttajana valtion hallinnossa – kokemuksia  
radikaalin muutoksen toteutuskonseptista

Pro gradu -tutkielma, 98 sivua

Tutkielman ohjaaja: Jan-Erik Johansson

Helmikuu 2016

Avainsanat: Radikaali muutos, keskijohto, organisaatiopuhe, organisaatioviestintä,  
johtamisviestintä

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää julkisen hallinnon keskijohdon toimia radikaalin muutoksen toteuttajana. Tavoitteena on saada tietoa, kuinka keskijohto asemoitui osana paikallisen tulosityksikön muutosprosessia, sekä siitä, kuinka toteutettu muutoksen suunnittelu- ja tiedotuskulttuuri vaikutti keskijohdon muutostyöhön. Tutkimuksessa paneudutaan myös siihen, miten toteutettu muutoskonsepti vaikutti paikallisen tulosityksikön sisäiseen diskurssiin ja mikä vaikutus sillä oli keskijohdon toimintaan muutoksen toteuttajana. Suoritin lisäksi vertailua diskurssin jakolinjoista työntekijöiden ja keskijohdon näkökulmasta. Tutkimuskysymykset ovat: Mikä oli keskijohdon asema muutosprosessissa? Miten organisaatiossa toteutettu tiedotuskulttuuri vaikutti keskijohdon työskentelyyn muutosprosessin aikana? Vaikuttiko muutoksen toteutustapa keskijohdon organisaatiopuheeseen tai johtamisviestintään lähiesimiehen, alaisten tai organisaation muiden toimijoiden kanssa? Mikä vaikutus tehdyllä muutoksen toteutuskonseptilla oli keskijohdon toimintaan muutoksen toteuttajina?

Tutkimus on tehty kvalitatiivisella tutkimusotteella. Tutkimusaineisto hankittiin toteuttamalla narratiiviset teemahaastattelut kevään 2015 aikana. Tutkimukseen haastateltiin lakkautetun valtion hallinnossa toimineen paikallisen tulosityksikön viittä keskijohdon edustajaa, joilla oli tehtävästä riippuen 2–50 alaista. Olen rajannut yksikön johdon tutkimuksen ulkopuolelle. Olen myös konvertoinut tutkittavana olevan julkisen hallinnon alan organisaation geneeriseksi, syynä on paikallisen tulosityksikön sensitiivinen luonne. Aineiston analyysissä käytin fenomenografista analyysimenetelmää, jossa keskijohdon kokemukset jäseneltiin kuvauskategorioiksi tutkimuskysymysten perusteella.

Tutkimustulosten mukaan keskijohdolla ei ollut vaikutusmahdollisuutta radikaalissa muutoksessa tärkeimmäksi asiaksi muodostuneeseen yksikön henkilöstön uudelleen sijoittamiseen. Tämä asetti keskijohdon ja työntekijät samalle tasolle, jolloin keskijohdon hierarkkinen asemoituminen oli ristiriidassa organisaatorakenteen suhteen. Tulosityksikön keskijohdon kannalta radikaalin muutoksen inkrementaalinen prosessi muodosti heille oman työnkuvan kannalta fataalin ongelman. Keskijohdon edustajat kokivat johtamistoiminnassaan voimattomuutta tietämättömyyden edessä. Heidän oma adaptoitumisensa muutokseen aiheutti heille henkistä kuormaa varsinkin, kun muutoksen toteuttamiskonseptin perusteiden tarkoitus jäi heille henkilökohtaisesti avoimeksi. Jatkuva toiminnan tehostaminen näyttää johtavan julkisissa organisaatioissa tulevaisuudessa radikaaleihin toimenpiteisiin. Jatkotutkimusta ajatellen kohteeksi voi ottaa samankaltaisen yksikön keskijohdon radikaalissa muutoksessa eri julkisen hallinnon sektoreilla. Erilaiset organisaatorakenteet ja työn substanssin diversiteetti voi tuoda sellaisia eroja esiin, mistä voisi syntyä vertailupohjaa keskijohdon kokemuksille radikaalista muutoksesta julkisella sektorilla.

## SISÄLLYS

1.	JOHDANTO.....	5
2.	TEOREETTINEN VIITEKEHYS JA METODOLOGIA.....	7
2.1	Tavoiteteorian taustaa.....	7
2.2	Tavoiteteorian asemoituminen tutkimukseen.....	7
2.3	Fenomenografia tutkimussuuntauksena .....	9
2.4	Avaintermiit.....	11
2.4.1	Organisaatioviestintä.....	11
2.4.2	Organisaatiopuhe .....	15
2.4.3	Johtamisviestintä.....	16
2.4.4	Radikaali muutos.....	18
2.4.5	Keskijohto .....	20
3.	TUTKIMUKSEN KOHDEORGANISAATIO JA SEN KONTEKSTI.....	22
3.1	Konsernin kuvaus .....	22
3.2	Paikallisen tulosityksikön kuvaus.....	23
4.	MUUTOS VALTION HALLINNOSSA.....	25
4.1	Toteutetun organisaatiomuutoksen kuvaus .....	25
4.1.1	Alkutilanne.....	25
4.1.2	Radikaali ja inkrementaali muutos sekä näkökulmia muutokseen .....	26
4.1.3	Toteutetun muutoksen prosessi.....	27
4.2	Organisaatiomuutos johdettuna prosessina .....	28
4.2.1	Muutoksen valmistelu ja muutostyö prosessina .....	28
4.2.2	Organisaatiomuutos kielikuvina .....	30
4.2.3	Muutos yksilön näkökulmasta – keskijohdon silmin.....	31
5.	KESKIJOHTO.....	36
5.1	Keskijohdon asema muutoksessa .....	36
5.1.1	Asemoitumisen monitahoisuus .....	36
5.1.2	Muutokseen sitoutuminen ja sitouttaminen .....	37
5.1.3	Keskijohto implementoijana ja moniäänisenä johtajana.....	38
5.2	Keskijohto ja esimiestoiminnan haasteet .....	40
5.2.1	Muutoksen luonne ja keskijohdon taidot .....	40
5.2.2	Keskijohto muutosjohtajana.....	41
5.2.3	Moniääninen johtaja ja moniääninen joukko .....	42
5.2.4	Keskijohto viestijänä.....	43

5.3	Keskijohto kahden tulen välissä.....	45
5.3.1	Muutosstrategian operationaalistaminen.....	46
5.3.2	Kommunikointia ylös ja alas.....	47
5.3.3	Uhkana epävarmuus.....	48
6.	TUTKIMUSAINEISTO JA ANALYYSIPROSESSI.....	50
6.1	Tutkimusaineisto.....	50
6.2	Fenomenografinen analyysiprosessi.....	50
7.	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	55
7.1	Keskijohdon asema muutosprosessissa.....	55
7.1.1	Vastuun jako työyksikön sisällä (1a).....	56
7.1.2	Ulkopuolisuuden tunne muutosprosessissa (1b).....	57
7.1.3	Keskijohdon asemoituminen muutosprosessissa (1c).....	59
7.2	Tiedotuskulttuuri.....	60
7.2.1	Organisaation tiedotus (2a).....	61
7.2.2	Tiedotuskanavat (2b).....	65
7.2.3	Tiedotus muutosprosessin aikana (2c).....	66
7.3	Diskurssi paikallisessa tuloyksikössä.....	69
7.3.1	Dialogi esimiehen kanssa (3a).....	70
7.3.2	Johtamispuhe alaisten suuntaan (3b).....	71
7.3.3	Yhteisöllisyys ja organisaatiopuhe paikallisessa tuloyksikössä (3c).....	74
7.4	Muutoksen toteutuskonseptin vaikutus keskijohdon toimintaan.....	76
7.4.1	Huoli tulevasta henkilökohtaisella tasolla (4a).....	77
7.4.2	Johtamistoimintaan vaikuttavat tekijät (4b).....	79
7.4.3	Keskijohdon tehtäväkenttään vaikuttavat asiat (4c).....	81
7.5	Paikallisen tuloyksikön työntekijöiden näkökulmia.....	83
8.	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	86
8.1	Keskijohdon asemoituminen radikaalissa muutosprosessissa.....	86
8.2	Muutoksessa toteutetun tiedottamisen vaikutus paikallisen tuloyksikön diskurssiin ja keskijohdon johtamistoimintaan.....	87
8.3	Konsernin tiedottamisen vaikutus keskijohdon organisaatiopuheeseen ja johtamisviestintään.....	88
8.4	Muutoksen toteutuskonseptin vaikutus keskijohdon toimintaan.....	89
8.5	Paikallisen tuloyksikön työntekijöiden näkökulma.....	90
8.6	Päätelmät.....	92
	LÄHTEET.....	94
	LIITTEET.....	98

**KUVIOT**

KUVIO 1 Stenvallin & Virtasen neljä erilaista muutostyyppiä.....	19
KUVIO 2 Ministeriön alaisen konsernin organisaatorakenne .....	23
KUVIO 3 Fenomenografinen analyysimalli (Huusko & Paloniemi 2006, 167).....	51
KUVIO 4 Esimerkkejä ilmausten pelkistämisestä yksiköiksi .....	52
KUVIO 5 Esimerkki merkitysyksiköiden ryhmittelystä.....	53
KUVIO 6 Kuvauskategoria 1: Keskijohdon asema muutosprosessissa.....	55
KUVIO 7 Kuvauskategoria 2: Tiedotuskulttuuri.....	61
KUVIO 8 Kuvauskategoria 3: Diskurssi paikallisessa tulosityksikössä.....	69
KUVIO 9 Kuvauskategoria 4: Muutoksen toteutuskonseptin vaikutus keskijohdon toimintaan .....	77

## 1. JOHDANTO

Julkisen hallinnon työntekijöiden ei ole perinteisen käsityksen mukaan tarvinnut pelätä työpaikkojensa puolesta. Vakituinen virka on ollut tae jatkuvuudesta ja turvasta. Mitä tapahtuu, kun tämä turvamuuri järkkyy? Miten keskitason johtaja rakentaa johtajuutta ja jatkaa työnsä tekoa prosessissa, jossa huoli sekä omasta, että alaistensa tulevaisuudesta on konkreettisesti läsnä? Tarkastelen tässä tutkielmassa julkisen hallinnon paikallisen tulosityksikön keskijohdon asemoitumista radikaalissa muutoksessa. Olemme useasti saaneet lukea tiedotusvälineistä, että julkisen hallinnon piirissä pitkään vallinnut status quo -tila on väistymässä. Valtion taloudelliset resurssit ovat pakottaneet julkiset organisaatiot tehokkuus- ja tulosajatteluun ja sitä kautta ennen näkemättömiin uudistuksiin. Valtion talouden kestävyysvaje ajaa toimialat tilanteeseen, jossa toiminnan tehostaminen tavalla tai toisella on väistämätöntä. Nykyinen tilanne vaikuttaa jokaisen valtion hallinnon alalla työskentelevän työntekijän arkeen ja muutos on tullut osaksi heidän työn kuvaa.

Tutkimuksen ajankohta ajoittuu tilanteeseen, jossa organisaation muutos on radikaali (paikallisen tulosityksikön lakkauttaminen), mutta se toteutetaan koordinoitusti ja inkrementaalisti. Radikaalia muutosta on tutkittu, mutta vain pieni osa siitä koskettaa julkista sektoria. Nyholm (2008) näkee myös, että kyky muuttua on yhä tärkeämpi niin julkis- kuin yksityissektorin organisaatioille erityisesti länsimaissa, joissa toimintaympäristön kiihtyvä muutosvauhti pakottaa myös organisaatiot uudistumaan. Tutkimukset muutoksista ovat suuntautuneet julkissektoria enemmän yksityiselle sektorille (Nyholm 2008, 19). Tutkimuksen kohteena ovat keskijohdon kokemukset toteutetun muutoksen muutosprosessivaiheesta. Nyholmin (2008) mukaan yksilöiden näkökulman huomioiminen aiemmissa tutkimuksissa on ollut modernin rationaalisen ajattelun kyllästämiä siten, että yksilö on ollut muutostutkimuksessa lähinnä objektiivisen tarkastelun kohteena. Yksilöiden subjektiivista näkökulmaa on tutkittu harvoin (Nyholm 2008, 63.) Lisäksi muutostutkimuksessa painopiste on henkilötasolla ollut ylemmän johdon edustajissa. Työntekijöiden ja keskijohdon näkökulma on ollut harvinaisempi.

Asemoidun tutkimuksen tekijänä tutkittavana olevan paikallisen tulosityksikön jäseneksi. Olen jäävänyt itseni tutkimustuloksia tuottavasta osasta pois, mutta käytän organisaation tuntemustani tutkimuksen muissa osissa.

Tutkielmani koostuu teoreettisesta viitekehystä, tutkimusaineiston ja analyysiprosessin esittelystä, tutkimustuloksista sekä johtopäätöksistä. Teoreettisessa viitekehyksessä avaan

teoreettisen näkökulman eli tavoiteteorian, valitsemani metodologian ja avaintermi. Sen jälkeen kuvaan tutkimuksen kontekstin ja kohteen. Sitten pohdin muutosta valtion hallinnossa ja keskijohtoa koskevaa teoreettista viitekehystä. Tutkimusaineiston ja analyysiprosessin kuvauksen jälkeen esittelen tutkielman tulokset. Viimeisenä tuon esiin johtopäätökset.

## 2. TEOREETTINEN VIITEKEHYS JA METODOLOGIA

Tutkimuksen teoreettiseksi näkökulmaksi olen valinnut ihmissuhteiden koulukuntaan kuuluvan tavoiteteorian. Käsittelen teorian taustat ja asemoitumisen tähän tutkimukseen kahdessa ensimmäisessä alaluvussa. Niiden jälkeen avaan tutkimuksen analyysissä käytettävän metodin eli fenomenografian. Lopuksi nostan esiin tutkimuksen avaintermit.

### 2.1 Tavoiteteorian taustaa

Tutkimukseni teoreettiseksi näkökulmaksi olen valinnut ihmissuhteiden koulukunnan ja sen laajasta kirjosta Locken tavoiteteorian. Teorialla on runsaasti yhtäläisyyksiä kognitiivisen vallankumouksen kanssa ja sen perustana on, mitä Aristotle kutsui *lopulliseksi kausaliteetiksi* eli toiminta seuraa merkitystä (Locke 1996, 118.) Englantilainen tutkija Mace oli vuonna 1935 ensimmäinen, joka tutki erilaisten tavoitteiden vaikutuksia tehtävien suorittamiseen. Hänen tutkimuksensa ei saanut yleisesti kannatusta, mutta Ryan ja Smith siteerasivat kyseistä tutkimusta teollisuuspsykologian kirjoituksessaan vuonna 1954. Tästä seurasi, että tavoiteteoria pohjautuu myöhempään Ryanin oletukseen, jossa tietoiset tavoitteet vaikuttavat toimintaan (Locke & Latham 2002, 705.) Tavoiteteoria yhdistetään moniin motivaatioteorioihin, esimerkiksi sosiaalis-kognitiiviseen teoriaan, odotusteoriaan (jossa odotukset vaikuttavat tavoitteen valintaan ja sitoutumiseen), sekä atribuutio- ja mielentilateoriaan (Locke 1996, 123). Tavoiteteoria antaa suuntaa kaikelle tutkimukselle, missä yksilön tai ryhmän toiminnan perustana on kontrolli tulevasta lopputuloksesta. Se on avoin teoria, eikä se aseta rajoituksia löydöille, jotka voisivat nousta esiin yhdessä muiden teorioiden kanssa (Locke & Latham 2006, 267–268) Teorian eräs keskeisiä termejä on minäpystyvyys, joka ilmaisee tehtävään sidottua luottamusta. Se on sosiaalis-kognitiivisen teorian avaintermi, jolla on liittymäpinta valitun tavoitteen vaikeusasteeseen, tavoitteisiin sitoutumiseen, negatiiviseen palautteeseen vastaamiseen ja tehtävästrategioiden valintaan (Locke 1996, 119)

### 2.2 Tavoiteteorian asemoituminen tutkimukseen

Harisalon (2008) mukaan teorian johtava ajatus on, että niin johtajia kuin työntekijöitä kannustetaan haasteellisilla tavoitteilla. Niitä on asetettava yhdessä ja ihmisille on kerrottava niiden merkitys. Näin vahvistetaan ihmisten halua työskennellä tehokkaasti niin, että heidän suoritukset paranevat ja he ovat valmiina uusiin haasteisiin. Henkilökohtaisen vaikuttavuuden myötä ihmisille muodostuu myönteinen käsitys omasta motivaatiostaan ja suorituskyvystään (Harisalo 2008, 110–111.) Metsämuurosen (1995) mukaan tavoiteteoria on alun perin luotu palvelemaan työelämän



psykologiaa. Sen oletuksena on, että jokainen yksilö pystyy automaattisesti korkeatasoiseen itsereflektioon. Hänen mukaan tätä seikkaa voi pitää myös mallin heikkoutena (Metsämuuronen 1995, 68.) Tavoitteet motivoivat ihmisiä käyttämään tehokkaasti olemassa olevaa kykyjään. Ne voivat myös motivoida ihmisiä etsimään uutta tietoa. Palaute näyttelee suurta roolia tavoitteen asettamisessa ja tavoitteiden saavuttamisen analysoinnissa (Locke & Latham 2006, 265.) Sitoutuminen on läheinen osa tavoiteteorian kokonaisuutta. Korkea sitoutuminen tavoitteisiin saavutetaan, kun yksilö ymmärtää tavoitteen olevan tärkeä ja saavutettavissa. Jos asiaa tarkastellaan keskijohdon silmin, Locke näkee, että sitoutumista voidaan edistää tehokkaalla johtamisella, jossa voidaan käyttää mm. seuraavia toimintatapoja: esimies toimii esimerkkinä työntekijöille, hän vaatii laadukasta toimintaa, tukee erityisesti niitä työntekijöitä, jotka toteuttavat vision mukaista toimintaa, delegoi vastuuta, luottaa työntekijöiden kykyihin, sekä vahvistaa heidän kyvykkyyttä koulutuksella (Locke 1996, 119). Locke & Latham (2006) löytävät tavoitteiden asettelusta myös uhan. Jos keskitytään etsimään tietynlaista toimintatulosta uudesta ja monimutkaisesta tehtävästä, voidaan päätyä ”tunnelinäköön”. Tällöin tapahtuu keskittyminen itse tavoitteeseen sen sijaan, että hankittaisi vaadittavaa taitoa sen saavuttamiseksi. Sen sijaan oppimista vahvistava tavoite vahvistaa metakognitiota eli suunnittelua ja kehittymistä tavoitteen saavuttamiseksi (Locke & Latham 2006, 266–267.)

Locke (1996) listaa tavoiteteorian tutkimuksessa saatuja tutkimustuloksia. Mitä täsmällisempi määriteltävä tavoite on, sitä tarkemmin toimintaa voidaan säädellä. Näin ollen tavoitteet, jotka ovat täsmällisiä ja vaikeita johtavat parhaaseen toimintaan. Tavoitteiden asettaminen on tehokkainta, kun on olemassa tavoitteeseen peilattava palauteprosessi. Tämä tarkoittaa kuitenkin, että on selvitettävä haluttavat tavoitteet, sekä myöskin ne, joita ei haluta. Jos tällaista määrittelyä ei ole, palauteprosessia ei myöskään synny (Locke 1996, 118–121.) Locke & Latham (2002) nostavat esiin, että minäpystyvyyden käsite on tärkeä asia tavoiteteoriassa monella tavalla. Kun tavoitteet ovat itse asetettu, korkean minäpystyvyyden omaavat henkilöt asettavat ne korkeammalle kuin matalan minäpystyvyyden omaavat henkilöt. Korkean minäpystyvyyden omaavat henkilöt sitoutuvat tiiviimmin asetettuihin tavoitteisiin. He löytävät parempia strategioita tavoitteiden saavuttamiseksi ja pystyvät ottamaan negatiivisen palautteen positiivisemmin vastaan. He kehittävät myös tehokkaita tehtävästrategioita. Johtajat voivat vahvistaa alaistensa minäpystyvyyttä monella tavalla. Tällainen on muun muassa riittävä harjoituttaminen, joka kasvattaa onnistumisen tunnetta. Lisäksi he voivat tuoda esiin sellaisia roolimalleja, joihin työntekijät voivat samaistua. Viimeisenä voidaan mainita vakuuttava kommunikaatio, jossa häneen luotetaan (Locke & Latham 2002, 706–708.)

Tutkittavana olevan organisaation kulttuuri nojaa voimakkaasti tavoitelähtöiseen toimintatapaan, jolla perustelen teoriavalintaani. Voittoa tuottamattomana organisaationa sen on luotava mekanismit, joilla mitataan toiminnan tehokkuutta ja onnistumisen astetta. Sen tavoitteena ei täten voi olla taloudellisen voiton maksimoiminen. Organisaation kulttuuria leimaa annettujen tehtävien tinkimätön täyttäminen ja tehtävät luodaan tavoitteiden kautta. Motivaatioaspekti sekä tavoitteiden täyttäminen joutuvat radikaalissa muutostilanteessa koetukselle ja tarkastelen tätä asiaa keskijohdon omista kokemuksista lähtien.

### **2.3 Fenomenografia tutkimussuuntauksena**

Tutkimus voidaan käsittää empiirisenä laadullisena tutkimuksena. Se perustuu empiriaan, joka sisältää teoreettisen viitekehyksen. Tutkielmassani en pyrkinyt etsimään suurta tilastollisesti merkittävien tuloksien joukkoa, vaan laadullisia havaintoja, joilla pyrin vastaamaan tutkielman ongelmanasetteluun.

Käytän laadullisessa tutkimuksessa fenomenografista tutkimussuuntausta, jonka avulla pyrin luomaan tulkinnan tutkittavien henkilöiden käsityksistä ja niiden merkitysisällöistä. Fenomenografisen tutkimusotteen avulla on mahdollista nähdä haastateltavien käsitykset tilanteen ja asiayhteyden kautta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 35–36). Huuskon ja Paloniemen (2006) mukaan fenomenografia voidaan ennemmin nähdä tutkimusprosessia ohjaavana tutkimussuuntauksena, kuin pelkästään tutkimus- tai analyysimenetelmänä. Fenomenografiassa keskeisinä elementteinä ovat kokemuksen, merkityksen ja yhteisöllisyyden käsitteet, joiden avulla pyritään ymmärtämään tutkittavien ihmisten senhetkistä merkityksimaailmaa. Haastattelutilanteessa tutkittava kuvaa vapaasti omia kokemuksiaan, käsityksiään ja ymmärrystään, joista tutkija sitten pyrkii löytämään merkityksiä ja nostamaan tietoisuuteen itsestäänselvyudet tai huomaamattomaksi jääneet ajatukset. Tutkimussuuntauksen tieteenfilosofiset taustaoletukset muistuttavat konstruktivismia ja fenomenologiaa. Fenomenografiassa puhutaan kuitenkin konstruoinnin sijaan konstituoinnista eli siitä, miten käsitykset muodostuvat tai millaisia ne ovat luonteeltaan (Huusko & Paloniemi 2006, 163–164.)

Tutkimukseni tavoittelee haastateltavien kokemusten ymmärtämistä ja näiden suhteutumista radikaalissa organisaatiomuutoksessa tapahtuvaan suunnittelu- ja tiedotuskulttuuriin, heidän asemoitumiseen paikallisessa tulosityksikössä sekä organisaatiopuheeseen alueellisen tulosityksikön työyhteisökontekstissa.

Olen valinnut teemahaastattelun tutkielmani aineistonhankintamenetelmäksi. Laineen (2001) mukaan fenomenografisessa suuntauksessa korostuu haastattelutilanteen avoimuus, keskustelunomaisuus ja strukturoimattomuus. Liian suljettu tai ohjattu haastattelu ei avaa riittävästi haastateltavan kokemuksia. Teemahaastattelua mukailevilla, kuvailevuuteen ohjaavilla kysymyksillä on mahdollisuus houkutella haastateltavaa kertomaan kokemuksiaan. Haastattelutilanteen kysymykset voivat olla toiminnallisia, konkreettisia ja havainnollisia. Fenomenografisessa tulkinnassaan on tutkijan oltava tietoinen omasta esiyymmärryksestään ja olemassa olevista teorioista, jotta nämä eivät lähde liikaa ohjaamaan aineiston tulkintaa. Samalla kun tutkijan on pysyttävä avoimena haastattelussa, on hänen haastettava itseään myös tulkintatilanteen avoimuuteen (Laine 2001, 33–36.) Huuskon ja Paloniemen (2006) mukaan fenomenografian tutkimusalue määrittyy sekä sen kohteen että tutkimuksellisen luonteen kautta: empiirisenä tutkimuskohteena ovat käsitykset ja niiden erilaiset ymmärtämisen tavat. Fenomenografia näkee ihmisen rationaalisenä olentona, joka muodostaa käsityksiä koetuista ilmiöistä liittämällä tapahtumia toisiinsa ja pyrkimällä selittämään niitä. Tässä tutkimussuuntauksessa käsitykset ymmärretään merkityksenantoprosesseina ja niille annetaan mielipidettä syvempi ja laajempi merkitys (Huusko & Paloniemi 2006, 164.)

Nyholm (2008) näkee, että ihmisten kokemukset ovat tärkeä tutkimuskohde mm. siksi, että yksilöiden kokemusmaailmasta oppiminen voi olla hyödyllistä koko organisaatiolle eikä organisaatio voi muuttua ilman yksilötason muutosta (Nyholm 2008, 20). Huuskon ja Paloniemen (2006) mukaan fenomenografiassa ei tehdä todellisuutta koskevia väitelauseita, vaan tarkoituksena on kuvata ihmisten käsityksiä todellisuuden ilmiöistä. Siinä hyväksytään, että on olemassa yhteinen todellisuus, jonka kokeminen ja käsittäminen on yksilöllistä. Tällöin voidaan saada tietoa niistä erilaisista tavoista, joilla todellisuutta jäsennetään, ymmärretään ja käsitteellistetään. Fenomenografisen tutkimuksen tavoitteena on löytää ja systematisoida ajattelutapa, jotka ovat jaettu ja sosiaalisesti merkittäviä. Fenomenografisen kuvauksen luotettavuuteen vaikuttaa, että laadullisen analyysin perustuessa tutkijan subjektiiviseen tulkintaan luotettavuuden kysymys kohdentuu siihen, miten uskollinen tulkinta on aineistolle. Oleellista luotettavuuden kannalta on myös erilaisten käsitysten huomioiminen ja edustavuus (Huusko & Paloniemi 2006, 165–169.)

## 2.4 Avaintermit

Olen valinnut tutkielmani avaintermeiksi organisaatioviestinnän, organisaatiopuheen, johtamisviestinnän, radikaalin muutoksen ja keskijohdon. Seuraavien alalukujen tarkoituksena on avata nämä termit.

### 2.4.1 Organisaatioviestintä

Organisaatioviestinnästä käytetään monenlaisia ilmaisuja, joiden merkitykset ovat lähellä toisiaan. Juuti (1989) näkee viestinnän dynaamisena prosessina, jossa sanoman lähettäjä ja vastaanottaja ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Sanomien vaihto vaikuttaa sekä lähettäjään että vastaanottajaan ja heidän roolinsa voivat vaihtua aika ajoin. Informaation vaihtaminen on viestinnälle keskeistä ja sillä on muun muassa seuraavia ominaisuuksia: se poistaa epävarmuutta, tuo järjestystä epäjärjestykseen, on yllätyksellistä, on sidoksissa siihen mitä aiemmin tiedetään ja se vaatii yhteisen symbolijärjestelmän olemassaoloa. Organisaatioviestinnällä tarkoitetaan sanomien luomista ja vaihtamista keskinäisessä riippuvuussuhteessa olevassa verkossa, jotta ympäristön epävarmuustekijöihin voidaan vastata (Juuti 1989, 143–145.) Salmisen (2000) mukaan organisaatioviestintä on sellaista tiedonvälitystä, joka liittyy organisaation osajärjestelmät toimintaan organisaation ja sen jäsenten tavoitteiden saavuttamiseksi sekä organisaation sen toimintaympäristöön. Tämä määritelmä sisältää johdon harjoittaman viestinnän lisäksi myös muiden organisaation jäsenten välistä viestintää. (Salminen 2000, 44.) Kitchen ja Daly (2002) listaavat onnistuneen organisaatioviestinnän reunaehdoja. He näkevät, että viestintää pidetään menestyksekkään muutoksen implementoinnin avainasiana, työkaluna, jota voidaan käyttää muutoksesta tiedottamiseen, sen selittämiseen ja ihmisten valmistamiseen tulevaa muutosta varten. Sillä valmistetaan ihmiset muutoksen vaikutuksiin. Onnistuneen organisaatioviestinnän määrääviä tekijöitä ovat välttämättömyys prosessien organisoimisessa, ymmärryksen tarjoaminen johtamisstrategialle, johdon sitoutuminen ja viestintätaitojen käyttäminen tehokkaaseen johtamiseen. Muita tekijöitä ovat johtamisen vastuu viestintäjärjestelmän ylläpidossa, kasvokkaisen ja kirjoitetun viestinnän yhdistelmän tehokkuus, viestien ymmärrettävyys, viestien korrelointi tekojen kanssa, sekä viestintäsystemin valvottavuus (Kitchen & Daly 2002, 50–51.)

Åberg (1993) käyttää termiä työyhteisön viestintä, jolla tarkoitetaan sellaista sanomien vaihdantaa työyhteisön osien välillä, joka tekee mahdolliseksi eri tilanteissa työyhteisön ja sen jäsenten tavoitteiden toteuttamisen. Työyhteisön viestintäjärjestelmä koostuu käyttöön otetuista viestintäkanavista, viestinnän järjestelyistä ja säännöistä. (Åberg 1993, 105.) Aulan (2000) mukaan

organisaation sisällä viestinnän tehtävänä on tasapainon tuottaminen ja viestintä on ensisijaisesti johtamisen ja kontrollin väline. Sillä luodaan, ylläpidetään, muutetaan ja tuhoetaan merkityksiä. Viestinnän, kokemusten, maailmankuvan ja tilanneyhteyden avulla ihminen pyrkii tietoisesti tai tiedostamattaan muodostamaan kohtaamalleen sanomalle merkityksen (Aula 2000, 42–48.) Kunelius (1997) korostaa myös, että viestinnässä on kysymys ihmisten välisistä suhteista ja että viestin muoto on yhtä tärkeää kuin sen sisältö (Kunelius 1997, 10). Salminen näkee, että esimerkiksi organisaation rakenteet, informaatiojärjestelmät ja yrityskulttuuri vaikuttavat monin tavoin siihen, millaisen merkityksen yhteisön jäsenet antavat vastaanottamalleen informaatiolle, sekä siihen, minkälaista informaatiota he pyrkivät hankkimaan tai ”suostuvat” vastaanottamaan (Salminen 2001, 67).

Organisaatioviestinnän eräs muoto on muutosviestintä, jota käytetään kuvaamaan organisaation muutokseen liittyvää diskurssia. Aulan (2000) mukaan organisaatio on muuttunut vasta, kun sinne on syntyneet uusia organisaatiota koskevia merkityksiä ja kun nämä merkitykset leviävät organisaatiossa eri areenoiden kulttuureissa kerrotuissa tarinoissa. Tehokas viestintä synnyttää organisaation kannalta suotuisia pinnanalaisia kulttuureita. Hän näkee, että organisaatio ei ole kuin letka junavaunuja, jonka vahva veturi vetää kiskoja pitkin varikolta asemalaiturille. (Aula 2000, 121.) Nyholm (2008) nostaa esille, että muutosprosessissa tiedottaminen ja informaatio nousevat yleisesti ottaen keskeiseen asemaan, ja niiden voidaan katsoa vaikuttavan myös yksilön muutoskokemuksiin. Muutoksista ei voida koskaan tiedottaa riittävästi: aina joku toimijaryhmä tai jotkut henkilöt kokevat, ettei heitä ole riittäväällä tavalla informoitu (Nyholm 2008, 154.) Juholinin (2008) viestinnän kolmen aikaulottuvuuden mukaan menneellä on merkitystä siksi, että ihmiset tiedostavat, mikä on muuttunut ja millaisia tuloksia muutoksella on saatu aikaan. Nykyhetki on muutosviestinnässä läsnä tässä ja nyt ja samalla muistutamme itsellemme ja muille, miksi teemme asioita niin kuin teemme. Tulevaisuuteen katsominen on tärkeää siksi, että tavoitteet ja visiot pysyvät kirkkaina mielessä. Aikajänteen esittäminen on yksi muutosviestinnän keskeisiä kohtia, koska tärkeätä on miettiä selkeitä viestejä pitkälle ja lyhyelle tähtäimelle. Tavoitteen asettaminen kolmen vuoden päähän antaa raamit sille, missä pitää olla tänä ja ensi vuonna. Siitä puolestaan seuraa käsitys siitä, mitä lähikuukausina tapahtuu ja mitä yksiköiltä, tiimeiltä ja yksilöiltä vaaditaan (Juholin 2008, 129–130.) Organisaatiomuutoksia voidaan joko vauhdittaa tai hidastaa riippuen viestinnän sisällöistä ja keinoista (Juuti & Virtanen 2009, 104). Stenvallin & Virtasen (2007) mukaan muutosten hyväksyntä riippuu paljonkin kielestä. Esimerkiksi suomen julkisen hallinnon uudistamisessa on käytetty sellaisia käsitteitä kuten taloudellisuus, tehokkuus, asiantuntemus ja

hyvinvoinnin turvaaminen. Tällä retoriikalla on pyritty aikaansaamaan hyväksyntä uudistusten toteuttamiselle (Stenvall & Virtanen 2007, 72.)

Miksi muutostilanteissa kannattaa kiinnittää erityistä huomiota viestintään? Stenvallin & Virtasen (2007) mukaan viestintää tarvitaan, jotta muutos saataisiin vietyä läpi suunnitellusti ja että sille saadaan luotua tarkoituksenmukainen muutosprofiili. Näin ollen viestinnästä on välitön hyöty itse muutoshankkeelle. Viestinnän avulla sitoutetaan organisaation jäseniä muutoshankkeen sisältöön ja tavoitteisiin. Viestintäkanavia on lukuisia ja niistä pitää valita kulloinkin tarkoituksenmukaisimmat. (Stenvall & Virtanen 2007, 66–69.) Juholin (2008) lisää, että mahdollisimman jatkuva tiedonvirta valmisteluprosessista lähtien on todettu parhaimmaksi muutosviestinnän strategiaksi (Juholin 2008, 134). Aarikoski & Sallinen (2007) painottavat, että tiedottamisen tärkeyttä muutoksen johtamisessa ei voi korostaa liikaa. Jopa siitä on tiedotettava, että mitään tiedotettavaa ei ole. Jatkuvan tiedottamisen etuna nähdään, että silloin huhuilta katkaistaan siivet ja estetään turhien pelkojen syntyminen. Ideaalisin tapa tiedottaa muutoksesta on sellainen, joka saattaa johdon ja henkilöstön tunnereaktiot mahdollisimman lähelle toisiaan. Tällainen tila saatetaan saavuttaa runsaalla tiedonvälityksellä, kysymykset sallivalla avoimella vuorovaikutuksella ja henkilöstön mukaan ottamisella suunnitteluun ja toteutukseen (Aarikoski & Sallinen 2007, 91–92.)

Viestinnän jaotteluun käytetään erilaisia tapoja. Nostan seuraavassa esiin neljä tapaa, joissa jokaisessa on liittymäkohtia, kun tarkastellaan kohdeorganisaation organisaatioviestintää: Näitä ovat 1) Keskitetty ja hajautettu viestintä 2) Integroiva ja dissipatiivinen viestintä 3) Yksi- ja kaksisuuntainen muutosviestintäkulttuuri 4) Prosessi- ja merkitysnäkemyks. Ensimmäisenä tapana hahmottaa viestintää käsittelen *keskitetyn ja hajautetun viestinnän*. Juuti (1989) mukaan keskitetty viestintätapa on sellainen, jossa ihmisten välinen viestintä rajoittuu joihinkin harvoihin viestintäkanaviin. Hajautetussa viestintätavassa puolestaan viestintä kulkee monia kanavia myöten. On huomioitava, että erilaisten viestintätapojen tehokkuus riippuu tilanteesta. Keskitetyt verkot ovat yksinkertaisempia kuin hajautetut ja niitä käytetään, kun käskymuotoiset viestit halutaan saattaa nopeasti toiminnaksi (Juuti 1989, 151–152.) Stenvall & Virtanen (2007) lisäävät, että keskitettyä viestintätapaa käytetään tyypillisesti vanhakantaisuutta henkivissä ja hierarkkisissa organisaatioissa, jossa johto näkee viestinnän vain tiedottamisena ja henkilöstön toimenpiteiden kohteena (Stenvall & Virtanen 2007, 65.) Viestinnällisen toimintakulttuurin rakentumisessa organisaation ylimmän johdon asenteella on ratkaiseva merkitys (Juuti & Virtanen 2009, 105).

Toiseksi organisaatioviestinnän alueet voidaan jaotella laadullisien ominaisuuksiensa perusteella *integroivaan ja dissipatiiviseen viestintään*. Aulan (2000) mukaan ne muodostavat yhdessä organisaation viestinnän kaksoisfunktion. Integroivalle viestinnälle on luontaista, että se takoo sisältönsä suoraan, loogisesti ja tehokkaasti. Se on asioista kertomista enemmän kuin niiden esittämistä. Tällainen viestintätapa luo jatkuvuuden tunnetta ja tietoisuutta kontrollista ja sitä voidaan käyttää, kun organisaatio toteuttaa toistuvasti samoja tehtäviä. Dissipatiivinen viestintä toimii kääntäen lisäten organisaation epäjärjestystä. Se on hyödyllistä silloin, kun organisaatio on kriisissä ja ongelmien ratkaisuun tarvitaan innovatiivisuutta ja luovuutta. Dissipatiivisen viestinnän luonne on epäsuora ja se sallii osallistujien esittää uusia näkemyksiä ja tulkintoja. Aula huomauttaa kuitenkin, että nämä kaksi viestintätapaa ovat viestinnän ideaalityyppejä eli viestinnän muotojatkumon kaksi ääripäätä, eivätkä sellaisenaan esiinny viestinnän reaalimaailmassa (Aula 2000, 106–108.) Salminen (2000) luonnehtii näitä kahta viestintätapaa tarkemmin. Hän näkee, että integroiva viestintä on luonteeltaan strukturoitua ja kertoo sisältönsä suoraan ja loogisesti. Se on myös tarkkaa, kirjaimellista, reaktiivista, intentionaalista, kontrolloitua, yksikanavaista ja yksisuuntaista. Tässä viestintätavassa kommunikoidaan enemmän toiselle kuin toisen kanssa. Dissipatiivisen viestinnän hän näkee metaforisena, proaktiivisena, spontaanina, impulsiivisena ja monikanavaisena. Se heijastelee monien totuuksien maailmaa ja saa muodon tarinoissa ja on luonteeltaan vuorovaikutteista ja dialogista (Salminen 2000, 43.)

Kolmanneksi nostan esille organisaation *yksi- ja kaksisuuntaisen muutosviestintäkulttuurin*. Juutin & Virtasen (2009) mukaan yksisuuntaisessa muutostiedotuskulttuurissa tiedon välittäminen on reaktiivista, viestintä suuntautuu ylhäältä alas ja sitä leimaa ajallinen pisteittäisyys. Viestinnän keinona käytetään verbaaliseen muotoon puettuja artefakteja, joita ovat strategia-asiakirjat, dokumentit, esitteet ja muistiot. Tietoa välitetään juuri sen verran kuin on pakko ja sitä jaetaan massalle. Viestintätoimijana toimii ydinjoukko – tavallisesti organisaation ylin johto täydennettynä muutosta läpi vievällä ydinryhmällä – ja se päättää muutostiedotuksen sisällöstä ja ajoituksesta. Tavanomaisesti tämä tapahtuu päätöksentekoon liittyen, mutta jälkikäteisesti. Organisaatioymmärryksenä tällaisessa kulttuurissa on byrokraattinen hierarkia. Kaksisuuntaisessa muutosviestintäkulttuurissa tiedon välittäminen perustuu proaktiivisuuteen. Tällöin sisällöt ovat yhteisen pohdinnan tulosta ja viestintä on ajallisesti jatkuvaa. Kaikki organisaation jäsenet toimivat viestin välittäjinä ja samalla organisaation imagon rakentajina (Juuti & Virtanen 2009, 106.)

Neljäntenä tapana jaotella organisaatioviestintää nostan viestinnän prosessi- ja merkitysnäkemyksen. Salmisen (2000) mukaan viestinnän tutkimuksessa voidaan tunnistaa kaksi

toisistaan poikkeavaa näkemystä. Perinteinen prosessinäkemys näkee viestinnän prosessina, jossa lähettäjä A välittää sanoman vastaanottajalle B, johon sanomalla on jokin vaikutus. Prosessinäkemykselle vaihtoehdoisen näkökulman viestintään tarjoaa merkitysnäkemys. Sen mukaan viestinnällä ei välitetä merkitystä, vaan merkitys luodaan yhdessä lähettäjän ja vastaanottajan kesken (Salminen 2000, 42.) Aulan (2000) mukaan kummatkin näkemykset viittaavat samaan ilmiöön, mutta sen kahteen eri puoleen. Prosessinäkemyksen viestintä määrittelee viestinnän rakenteelliset ulottuvuudet ja merkitysnäkemys kulttuuriset ulottuvuudet (Aula 2000, 54.) Käytän organisaatioviestinnän termiä tässä tutkimuksessa kuvaamaan jollakin tavalla formaalia viestinnän muotoa, jonka osapuolena on yksi tai useampi henkilö.

#### 2.4.2 Organisaatiopuhe

Juuti ym. (2004) määrittelevät organisaation jäsenet kolmeen position heidän muutoksessa käyttämän diskurssin ja sen rakenteen mukaan. *Ensimmäisen position* koodi on vallan ja vaikuttamisen koodi. Muutoksen puolesta puhuvat henkilöt pyrkivät ajamaan uudenlaista suurta kertomusta organisaation viralliseksi puheeksi. Se ilmenee strategia- ja muutospuheena, joka tuottaa uudenlaisia kehyksiä, joiden sisälle uutta ”suurta tarinaa” pyritään juurruttamaan. *Toisessa muutospuheen positiossa* olevat henkilöt tarkastelevat muutosta oman työn tekemisen kautta. Näiden henkilöiden tuottama tekstin mukaan muutos on eräänlainen häiriötila, joka estää hyvän työn tekemistä. Hierarkkisissa organisaatioissa toisen position omaksuneet henkilöt ovat yleensä suorittavassa asemassa joko työntekijöinä, toimihenkilöinä tai asiantuntijoina. *Kolmas positio* jäsentyy näiden kahden position välimaastoon, jossa pyrkimyksenä on yhdistää edellä kuvatut kaksi maailmaa. Tämän position omaksuneet henkilöt pyrkivät puheessaan liittymään sekä uudenlaisen kehyksen tarjoavaan diskurssiin että arkisen työnteon suorittamisen diskurssiin. Tähän position ovat usein asettuneet esimiesasemassa olevat henkilöt tai projektivastaavat. Heille muutospuheesta tulee kaksoissidosten täyttämä epäselvä alue, jonka valot ja varjot vaihtelevat tilanteet ja kontekstin suhteen (Juuti ym. 2004, 170–171.) Åbergin (1993) mukaan sosiaalinen vuorovaikutus on erittäin tärkeä viestinnän muoto. Sitä kutsutaan puskaradioksi tai henkilökohtaiseksi lähiverkoksi. Suuri osa operatiivisista tiedoista kulkee vaakasuoraan, työtoverilta toiselle. Näin virittyy puskaradio, joka on mainettaan parempi: se on nopea, luotettava ja sen viestit ovat ymmärrettävässä muodossa (Åberg 1993, 106–112.)

Organisaatiopuheen kohdistuessa muutokseen Juuti ym. (2004) käyttävät termiä muutospuhe. Erityisen kiinnostavan jännitteen organisaatioiden muutospuheisiin luo johdon käymän strategisen



muutospuheen suhde muun henkilöstön keskenään työyhteisön arjen tasolla käymän moniäänisen muutospuheen kanssa. Näitä diskurssien lajeja, joista organisaatioiden muutospuhe koostuu, ylläpitävät eri positiioihin asettuvat toimijat johdosta henkilöstöön asti. Kun johdon käynnistämä muutospuhe on käynnistänyt muutospyrkimykset, luultavasti organisaatioiden arjen tasolla syntyy toisenlaista muutospuhetta, jota voidaan kutsua arjen muutospuheeksi (Juuti ym. 2004, 19–34.)

Käytän tässä tutkimuksessa organisaatiopuheen termiä kuvaamaan epämuodollista viestinnän ja diskurssin muotoa. Osapuolina voi olla yksi tai useampi henkilö. Organisaatiopuheen tuottamiseen ei tarvita strukturoitua rakennetta eikä muodollista viestintätilannetta. Se on arjessa tapahtuvaa puhetta, jossa organisaation toimijat eri tasoilla ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa.

Simoes ja Esposito (2014) tutkivat, kuinka kommunikaation luonne vaikuttaa muutosprosessiin. Kommunikaatio on relevantti ulottuvuus menestyvässä organisaatiomuutoksessa. Sitä pidetään tärkeänä varsinkin muutosvalmiuden rakentamisessa, epävarmuuden välttämässä ja sitoutumisessa. Kommunikaatio ei rajoitu verbaalisiin tai kirjoitettuun tuotoksiin, vaan sillä on laajemmat ulottuvuudet toiminnan, käytöksen ja eleiden muodossa. Johtajat, joiden rooli on kehittää ja linjata muutosta, voivat edesauttaa kaksisuuntaista kommunikaatorakennetta rohkaisemalla virheiden kautta oppimiseen ja dialogiseen kanssakäymiseen. Heidän näkemyksensä mukaan muutos on kommunikatiivinen haaste ja muutoksen implementointi on kommunikatiivinen ongelma. Tutkimuksensa perusteella he päättelivät, että kommunikaation ollessa dialogista muutoksen vastustus laskee. He myös näkevät, että kommunikaatio ei ole pelkästään viestintäosaston asia, vaan myös koko henkilöstön haaste (Simoes & Esposito 2014, 325–337.)

### **2.4.3 Johtamisviestintä**

Viestintää käytetään organisaatiossa vertikaaliseen ja horisontaaliseen kanssakäymiseen. Tässä luvussa keskityn vertikaaliseen viestintään, jonka tarkoituksena on johtamistoiminta. Johtajilta odotetaan suurten linjojen kirkastamista eli käsitystä tai tietoa siitä, miksi muutosta tarvitaan ja mihin sillä pyritään (Juholin 2008, 131). Aarikoski & Sallinen (2007) näkevät, että asioiden tekninen johtaminen muutostilanteessa on yleensä varsin hyvin johdon hallussa, mutta ihmisten johtaminen on usein retuperällä. Asiat suunnitellaan teoriassa, paperilla ja tietokoneiden ääressä toimiviksi, mutta niiden siirtäminen muutoksen varsinaisen toteuttajan eli yksittäisen työntekijän vastuulle epäonnistuu, koska inhimilliset seikat laiminlyödään (Aarikoski & Sallinen 2007, 41.) Johtamisviestinnän vaikeuteen liittyen Juholin (2008) näkee myös, että johtajien muutospuheen riski on epäuskottavuus. Se syntyy esimerkiksi siitä, että he toistavat sanatarkasti muiden esityksiä

ja viljelevät vaikeasti ymmärrettäviä termejä ja fraaseja. Sellaiset sanonnat, kuin ”parannamme toimenpiteellä kilpailukykyämme” tai ”varaudumme tulevaisuuden haasteisiin” olisi korvattava konkreettisilla asioilla, kuten miksi, mitä ja miten (Juholin 2008, 132.)

Johtamisviestinnän voimasta puhuttaessa Juuti ym. (2004) näkevät, että organisaation viralliset tulkinnat koostuvat usein johtamispuheista, jotka jäsentyvät muodeiksi. Virallisesti omaksuttu johtamispuhe pyrkii esiintymään eräänlaisena suurena kertomuksena, joka pyrkii alistamaan muut tarinat alleen. Tämä on varsinkin muodollisiin organisaatioihin ja niiden hierarkkiseen luonteeseen olennaisesti kuuluva piirre (Juuti ym. 2004, 168.) Sen sijaan Juutin & Virtasen (2009) mukaan hyvän johtamisviestinnän perusteisiin kuuluu pyrkimys olla samalla aaltopituudella toisten kanssa. Tällöin oma sanoma pyritään kohdistamaan toisten kokemusmaailmaan sopivaksi. Oman sanoman räätälöinti on helpompaa silloin, kun viestinnän kohteena on yksilö tai pieni ryhmä ihmisiä. Jos kyseessä on suuri määrä erilaisia ihmisiä, on räätälöiminen vaikeata. Lisäksi on huomattava, että mitä suurempi ja erilaisempi viestinnän kohteena oleva ihmisjoukko on, sitä helppotajuisempia viestejä pitäisi lähettää. Tällöin toiston määrän sanomassa tulee olla suuri. Jos taas viestinnän kohteena on pieni määrä ihmisiä, on viestinnän oltava kahdensuuntaista, jolloin siitä muodostuu pikemmin kollegiaalista keskustelua asiasta (Juuti & Virtanen 2009, 152–153.)

Salminen (2000) otti käyttöön johtamisviestinnän termin, kun hän tutki myyntipäälliköiden kokemuksia muutosprosessissa. Hänen mukaan johtamisviestinnän käsitettä lähellä olevia käsitteitä ovat organisaatioviestintä, (sisäinen) tiedotus, sisäinen viestintä, sisäinen markkinointi, ohjaus, vuorovaikutus ja tiedon johtaminen (Salminen 2000, 44). Johtamisviestinnän käsite keskittyy tarkastelemaan viestintää johtamisen keskeisenä sisältönä. Johtamisviestintä on perusluonteeltaan yhteisten merkitysten luomista ja kollektiivisen päätöksenteon tukemista. Johtamisviestintä kattaa kaiken yrityksen ohjaukseen liittyvän informaation hankinnan, tuottamisen, jakamisen ja hallinnoinnin. Se voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen: 1) Suora johtamisviestintä tarkoittaa organisaation ohjaamista suoraan viestinnän avulla. 2) Epäsuora johtamisviestintä tarkoittaa vaikuttamista organisaation jäsenten päätöksentekovalmiuksiin ja päätöksentekoa tukeviin järjestelmiin. 3) Oheisviestintä tarkoittaa kaikkea sitä sanatonta viestintää, jolla johto vaikuttaa organisaation jäseniin (Salminen 2001, 70.) Tällaista toimintaa voidaan kutsua myös tiedon johtamiseksi, jolla johto pyrkii kokonaisvaltaisesti vaikuttamaan siihen informaatioon, minkä pohjalta yrityksessä toimivat päätöksentekijät tekevät päätöksiä. Suuressa organisaatiossa johtamisviestintää harjoittavat myös keskijohto ja esimiehet sekä ne toiminnot, joiden voidaan katsoa edustavan yrityksen johdon näkökulmaa suhteessa työntekijöihin (Salminen 2000, 44–50.) Salminen näkee, että suomalainen johtamisviestintä on usein luonteeltaan integroivaa, faktoihin

keskittynyttä ja sille on ominaista keskustelukulttuurin kehittymättömyys ja varsin suppea päätösten perustelu. Varsinkin mekanistisissa yrityksissä harjoitettava johtamisviestintä ei ota huomioon ihmisen ”normaalin” työkäyttäytymisen aikana piilossa olevia tekijöitä (Salminen 2000, 74–76.)

Johtamisviestintä jaetaan suoraan ja epäsuoraan johtamisviestintään. Salmisen (2000) mukaan suoralla johtamisviestinnällä tarkoitetaan sitä johtamisviestintää, jolla yrityksen johto pyrkii suoraan vaikuttamaan yrityksessä toimivien yksilöiden päätöksentekoon. Epäsuoralla johtamisviestinnällä tarkoitetaan sitä johtamisviestintää, joka ei ole suoranaista tavoitteita tai toimintatapoja koskevan informaation viestimistä organisaatiolle, mutta joka pyrkii kuitenkin edistämään yrityksen tavoitteiden toteutumista. Tällainen viestintä on usein luonteeltaan dissipatiivista ja se pyrkii vaikuttamaan yrityskulttuuriin muuttamalla yrityksen arvoja, käytänteitä ja toimintatapoja yrityksen tavoitteita tukeviksi. Salminen (2000) ottaa kantaa myös yrityksessä käytettäviin johtamistyyliin. Johtamistyyllillä tarkoitetaan sitä, miten esimiehet toimivat ja käyttävät valtaansa. Se on sidoksissa yrityskulttuuriin ja yrityksen arvoihin. Esimerkiksi mekanistinen yrityskulttuuri ja johtamisviestintäytyli perustuvat ajatukseen, että ylin johto tekee yritystä koskevat tärkeät päätökset ja viestii nämä päätökset toteuttavalle organisaatiolle. Jotta laaja muutosprosessia ohjaava johtamisviestintä suoriutuisi tehtävästään mahdollisimman tehokkaasti, kaikkien johtamisviestinnän lähettämien viestien tulee olla johdonmukaisia ja niitä tulee toistaa (Salminen 2000, 50–77.)

Frahm ja Brown (2005) nostavat esille, että suuri osa muutoskommunikaatiosta syntyy ad hoc-periaatteella tai epämuodollisten kanavien kautta. Johdon avoimuus on koettu hyväksi, mutta se ei poista virallisen kommunikaation tärkeyttä. Virallinen kommunikaatio luo muutokseen aikajänteitä ja konsistenssia. Jos organisaation kulttuuri ei arvosta informaation vaihtoa, on oletettavaa, että johtajat eivät poikkea tästä normista (Frahm & Brown 2005, 381.) Suora ohjaus on odotetuim ja tehokkain hyväksyty informaation lähde organisaatiossa. Ihmiset odottavat kuulevansa tärkeän ja virallisen informaation ylimmältä johdolta (Klein 1996, 35.)

#### **2.4.4 Radikaali muutos**

Burnesin (2004) mukaan asteittainen eli inkrementaalinen muutos hallitsi muutoksista käytäviä teorioita aina 1970-luvulle asti. Äkillinen muutos toi uuden perspektiivin muutoskeskusteluun ja 1980-luvulla tutkijat alkoivat kiinnittää huomiota kahteen uuteen muutosnäkökulmaan eli epätasapainomalliin ja jatkuvan muutoksen malliin. Tutkijat osoittivat, että vaikka organisaatiot pyrkivät inkrementaaliseen muutokseen, on hetkiä ja tilanteita, jolloin niiden on tehtävä muutos nopeasti ja perusteellisesti. Hän nostaa tutkimuksessaan esiin, että suunnitelmallinen ja äkillinen

eivät ole toistensa kilpailijoita, vaan voivat täydentää toisiaan (Burnes 2004, 886–887.) Tätä ajatusta tukee Stenvallin ja Virtasen (2007) malli muutostyypeistä (Taulukko 1) (Stenvall & Virtanen 2007, 24–25).

<b>Muutosten aikahorisontti</b>	<b>NOPEA</b>	<b>HIDAS</b>
<b>Muutosten kohdistuminen</b>		
<b>SUPPEA</b>	<b>MUUTOSTYYPPI 1</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inkrementaalinen, mutta nopea muutos</li> <li>- Koskettaa ainoastaan osaa organisaatiosta</li> <li>- Tavoitteena toimintatapojen muuttaminen</li> <li>- Realistiset riskit</li> </ul>	<b>MUUTOSTYYPPI 2</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inkrementaalinen ja hidasku muutos</li> <li>- Koskettaa ainoastaan osaa organisaatiosta</li> <li>- Olemattomat riskit</li> <li>- Toimintatapojen muuttaminen tavoitteena</li> </ul>
<b>LAAJA</b>	<b>MUUTOSTYYPPI 3</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Radikaali ja nopea korkean riskin muutos</li> <li>- Koko organisaation toimintaa koskettava</li> <li>- Riskien tunnistaminen kriittistä</li> <li>- Lopullinen tavoite organisaatiokulttuurin muuttaminen</li> </ul>	<b>MUUTOSTYYPPI 4</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Radikaali, mutta hidasku pitkän aikajänteen muutos</li> <li>- Koko organisaation toimintaa koskettava</li> <li>- Riskien tunnistaminen oleellista</li> <li>- Lopullinen tavoite organisaatiokulttuurin muuttaminen</li> </ul>

*KUVIO 1 Stenvallin & Virtasen neljä erilaista muutostyyppiä*

Taulukon mukaisesti radikaalin muutoksen muutostyypit löytyvät numeroista 3 ja 4. Radikaalia muutosta voidaan viedä läpi pitkällä ja lyhyellä aikajänteellä. Yhteistä näille muutostyypeille on, että se koskettaa koko organisaatiota ja lopullisena tavoitteena on organisaatiokulttuurin muuttaminen. Haveri ja Majoinen (2000) nostavat esiin muutoksen kokonaisvaltaisuuden ja nopeuden perusteella. Ensimmäinen kategoria on hienosäätö, jossa muutos on vähittäistä ja se kohdistuu johonkin organisaation osaan. Toisena on sopeutuminen, jossa muutos vastaa voimakkaisiin ulkoisiin muutoksiin. Sopeutumisessa organisaatiolla ei ole juuri mahdollisuutta vaikuttaa uudistuksiin. Kolmantena kategoriana he näkevät uudelleensuuntaamisen. Tällöin kohteena ovat useat organisaation osat ja ydintoiminnot. Muutos tähtää tulevaisuuteen, eikä siinä ole kovaa tempoa. Neljäntenä on uuden luominen, jossa muutos on täydellinen ja kohdistuu organisaation välittömiin tarpeisiin (Haveri & Majoinen 2000, 27.)

Nyholmin (2008) mukaan julkiselle sektorille kohdistuvat tai siellä toteutettavat muutokset ovat usein joko suunniteltuja tai emergentejä eli ennalta-arvaamattomia ja vaikeita kontrolloida. Suomalaiseen julkiseen hallintoon kohdistuneina muutoksina voidaan pitää esimerkiksi hallinnon kehittämistä, jonka tavoitteina ovat olleet mm. organisaatioiden tuottavuuden ja tehokkuuden parantaminen (Nyholm 2008, 56.) Beer & Nohria tunnistivat vuonna 2000 kaksi muutoksen perustyyppiä: teoria E ja teoria O. Teoria O täyttää inkrementaalisen muutoksen tunnusmerkit, mutta teoria E:n mukaisen muutoksen tarkoitus on maksimoida arvo omistajille. Muutostapaa käytetään tilanteessa, jossa organisaation toiminta on muuttunut tuottamattomaksi niin, että omistajat vaativat suurta ja nopeaa muutosta. Tällaisella muutoksella voidaan saavuttaa taloudellista hyötyä nopeasti, mutta saatetaan joutua pitkällä aikavälillä maksamaan hintaa ihmisten kyvyissä tai organisaatiokulttuurissa (Burnes 2004, 890.)

#### **2.4.5 Keskijohto**

Organisaatiotutkija Simon väitti vuonna 1960, että ”keskijohdon tekemät päätökset voidaan tehdä yhtä hyvin tietokoneella.” (Stoker 2006, 31). Keskijohto on kuitenkin pitänyt paikkansa organisaatioiden hierarkiassa. Se on pystynyt jopa viime vuosikymmeninä luomaan nahkansa uudelleen. Nyholm (2008) ja Stenvall (2014) määrittelevät keskijohdon aseman organisaatioissa sen position kautta. Nyholmin mukaan keskijohdolla tarkoitetaan alemman johtotason viranhaltijoita, jotka toteuttavat ylimmän johdon ja strategisten päätöksentekijöiden laatimia suunnitelmia ja muutoksia käytännön tasolla (Nyholm 2008, 22). Stenvall määrittelee julkisen hallinnon keskijohdon asemoitumista organisaatioon. Hän näkee, että keskijohto operoi keskitasolla julkis palvelua tuottavissa organisaatioissa. Sitä voidaan kutsua välittäjälinkiksi organisaatioiden operatiivisessa ytimessä. He implementoivat strategiset päätökset ja kannustavat muuta henkilöstöä sitoutumiseen (Stenvall ym. 2014, 174.)

Keskijohdon toimenkuva on kehittynyt viimeisen kolmen vuosikymmenen aikana merkittävästi. 1980-luvulle asti organisaatioiden toimintaperiaatteet perustuivat suunnitteluun ja kontrolliin. Tämän jälkeen niiden on ollut panostettava laatuun, hintaan, joustavuuteen ja nopeuteen. Tämän kaltainen toimintaperiaatteen muutos johti organisaatorakenteiden madaltumiseen. Keskijohto kärsi tästä eniten ja vuodesta 1988 noin 20% menetetyistä työpaikoista kohdistui keskijohtoon. Muutokset johtivat myös uusiin vaatimuksiin keskijohdon taidoissa, toiminnassa ja kompetensseissa. Keskijohdon roolin muutokseen vaikuttivat muun muassa laatuajattelun saapuminen ja tiimityöajattelun jalkautuminen organisaatioiden eri tasoille (Stoker 2006, 32.)

Herzig ja Jimmieson (2006) lisäävät, että keskijohdolla oli 1980-luvulla laajalti negatiivinen imago. Heidät nähtiin vanhanaikaisina toimijoina organisaatioiden madaltaessa rakenteitaan. 1990-luvulla organisaatioiden virtaviivaistaminen johti usein niiden toimintojen hidastumiseen. Tämän katsottiin johtuvan keskijohdon työn kuvan muutoksesta ja heidät usein tulkittiin muutoksen vastustajiksi (Herzig & Jimmieson 2006, 628–629.) Eräs ylimmän johdon suurimmista huolenaiheista viime vuosikymmeninä on ollut organisaatiomuutokset ja niiden mukana tullut keskijohdon muuttunut rooli. Organisaatioiden muutokset ovat johtaneet muutoksiin keskijohdon työtehtävissä ja toiminnassa. 2000-luvulla huomattiin, että keskijohto ei itsessään ole muutoksen tulppa. Päinvastoin, keskijohto voi antaa muutokseen tärkeää strategista tukea (Stoker 2006, 31.)

Dopson ja Stewart (1990) huomasivat jo 1990-luvulla keskijohdon muuttuneen roolin. He nostivat esille, että keskijohto työskentelee paljon turbulentsimmassa ympäristössä kuin ennen ja tämä on muuttanut radikaalisti sen toimintaa ja roolia. Keskijohdon työkenttä on muuttunut yleisemmäksi, vastuullisemmaksi ja useampia eri tehtäviä sisältäväksi. Tietotekniikan kehittyminen on johtanut siihen, että keskijohdon työ on läpinäkyvämpää. Heiltä on vaadittu suurempaa joustavuutta uusien ja yleisempien tehtävien myötä. Nämä tehtävät pitävät sisällään taloustietämystä, parempaa ymmärrystä eri taustaisista työntekijöistä ja ymmärrystä siitä, mitä tapahtuu organisaation muissa osissa ja sen ulkopuolella. Heillä on oltava parempi ymmärrys strategiasta ja markkinoinnista. Varsinkin julkisella sektorilla nämä ovat uusia taitoja ja kaikki eivät ole omaksuneet niitä helpolla (Dopson & Stewart 1990, 13.)

### 3. TUTKIMUKSEN KOHDEORGANISAATIO JA SEN KONTEKSTI

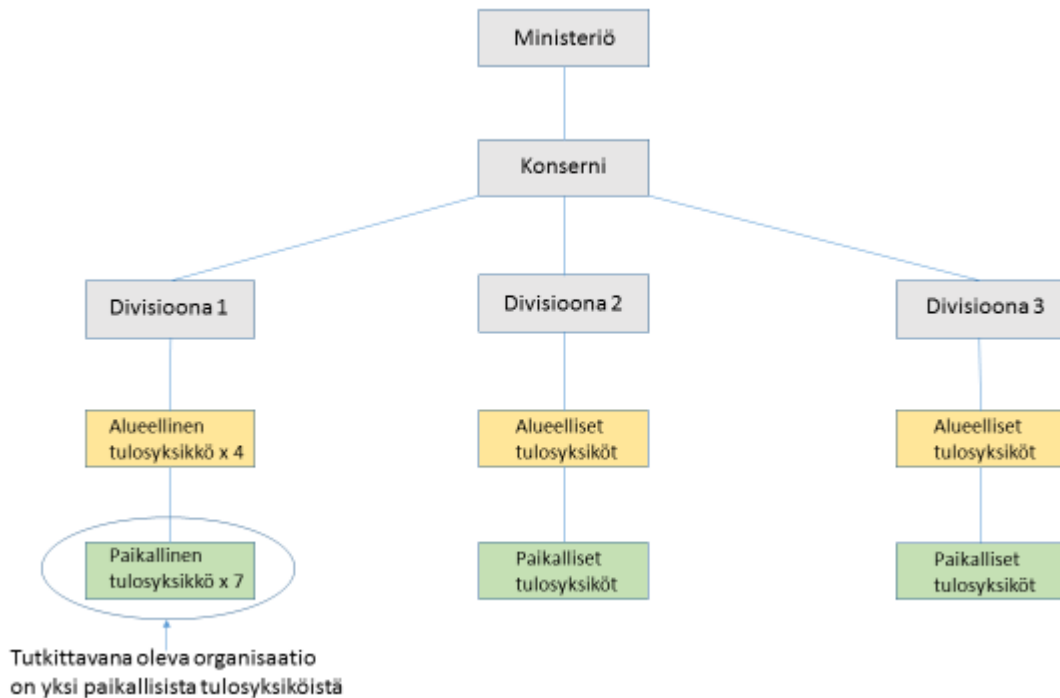
Tässä luvussa kuvaan ensin koko konsernin rakenteen eli taustoitan sitä, minkälaisessa kontekstissa kyseinen tulosityksikkö toimi. Sen jälkeen kuvauksen aiheena on muutoksen kohdeorganisaatio eli paikallinen tulosityksikkö.

#### 3.1 Konsernin kuvaus

Tässä alaluvussa tarkastelen koko ministeriön alaista konsernia. Tutkittavaa organisaatiota voidaan luonnehtia linjaorganisaatioksi, jolla on seuraavia Juutin (1989) luonnehtimia ominaisuuksia: ”1) se on rakenteeltaan puhtaasti hierarkkinen 2) jokaisella tällaiseen organisaatioon kuuluvalla on vain yksi suoranainen esimies, joka valvoo ja ohjaa kaikkea 3) virkatien koskemattomuutta tähdennetään ja kaikkalainen virkatien sivuuttaminen on kielletty 4) järjestelmällä on taipumus muodostua verrattain suljetuksi esimerkiksi siten, että sen kosketus ulkomaailmaan jää vähäiseksi 5) johtamistyyli on autoritaarinen.” (Juuti 1989, 215.) Minzberg tuo esiin organisaation koneellisen rakenteen (The Machine Bureaucracy). Sille on tunnusomaista muodolliset proseduurit, sääntöjen lisääntyminen, formaali kommunikaatio organisaation läpi, isot yksiköt operatiivisella tasolla ja keskitetty päätöksenteko. Muodollista kommunikaatiota suositaan kaikilla tasoilla ja päätöksenteko noudattaa muodollista ketjua (Minzberg 1979, 315.) Kohdeorganisaatiossa on myös linja-esikuntaorganisaation elementtejä. Juuti (1989) nostaa esiin linjaorganisaation, jonka avuksi tarvitaan asiantuntijoita. Näitä asiantuntijoita kutsuttiin yleisnimellä esikuntaelin. Näin ollen linjaorganisaatio on voitu vapauttaa sellaisista tehtävistä, jotka voidaan tehokkaammin suorittaa antamalla ne keskitetyksi esikuntaelimen tehtäväksi. Tällainen työnjako suo linjaorganisaatiolle mahdollisuuden keskittyä päätehtäväänsä (Juuti 1989, 216.)

Kohdeorganisaatiota kuvaa yllä olevien luonnehdintojen lisäksi Minzbergin (1979) esiin tuoma divisioonarakenne. Rakenteelle on luonteenomaista, että operatiiviset funktiot ovat hajautuneet, eivätkä divisioonat ole toisistaan riippuvaisia. Niillä on toiminnan itsenäisyys, eikä yhteistyötä divisioonien välillä esiinny. Keskitetty johtaminen tapahtuu konsernista käsin. Divisioonilla on oma päätöksenteko, tulosvastuu ja omat tavoitteet. Konsernin johto vastaa strategisesta johtamisesta jakaen taloudelliset resurssit divisioonille ja tarjoaa tukevia palveluja kaikille yhteisesti (Minzberg 1979, 381–386.) Juutin (1989) mukaan tulosityksikkörakenteessa kullekin divisioonalle pyritään antamaan omat toimintaedellytykset ja mahdollisuudet kehittyä samanveroiseksi kuin jos kysymyksessä olisi samankaltaisia liiketoimintoja toteuttava itsenäinen yritys. Tulosityksikköorganisaatio soveltuu ympäristöihin, jotka eivät ole kovin monimutkaisia ja kovin nopeasti muuttuvia (Juuti 1989, 218.) Peltonen (2007) käsittelee divisioonarakennetta organisaation

yhteneväisyyden kannalta. Tulosityksikkörakenne perustuu erillisiin tulosityksiköihin, jotka on muodostettu yrityksen eri liiketoiminta-alueiden pohjalle. Tässä rakenteessa heikkoutena on, että tulosityksiköt merkitsevät organisaation toiminnan hajautumista toisistaan erillisiin ympäristöihin, jolloin koko yrityksen kattavan yhtenäisen toimintatavan kehittäminen saattaa olla vaikeaa (Peltonen 2007, 34–40.)



KUVIO 2 Ministeriön alaisen konsernin organisaatiorakenne

### 3.2 Paikallisen tulosityksikön kuvaus

Tutkittavana olevaa paikallista tulosityksikköä voidaan kuvata Peltosen (2007) toimintorakenteella: Johdon alaisuudessa toimii eri tehtäväalueille erikoistuneita toimijoita. Työnjako perustuu ajatukseen, jonka mukaan on tehokkaampaa keskittää työyhteisön panos tarkkaan määriteltyyn toimintoon kuin pyrkiä opettelemaan kaikki tuotteen valmistamisessa vaadittavat vaiheet. Näin eri osastot voivat keskittyä oman funktionaalisen tehtävänsä tehokkaaseen suorittamiseen ja samalla kukin toiminnallinen alue pystyy syventämään omaa asiantuntijuuttaan (Peltonen 2007, 34–40.) Organisaatio kärsi muutoksen ilmoitushetkellä (8.2.2012) 104 työntekijää, jossa johdon ja esikunnan (neljä henkilöä) lisäksi oli viisi keskijohdon edustajaa. Loput työntekijät olivat päivätyötä ja vuorotöitä tekeviä asiantuntijoita. Organisaatiossa toimi kolme keskusta, joilla kullakin oli oma toimintafunktio. Organisaation lopputuotteet syntyivät keskuksien tuotteiden summana. Organisaation lopputuotteita ei voitu mitata taloudellisesti eli se ei tuottanut voittoa. Budjetti



laadittiin toimintamenoihin ja hankintoihin nojaten ja sen raamit organisaatio sai alueelliselta tuloyksiköltä. Paikallinen tuloyksikkö toimi alueellisen tuloyksikön alaisuudessa, jonka henkilömäärä oli muutoksen alkamisen hetkellä 360 työntekijää.

## **4. MUUTOS VALTION HALLINNOSSA**

Julkisella sektorilla tapahtuvat organisaatiomuutokset ovat yleistyneet viime vuosikymmenien aikana. Yhä useammin muutos koskettaa organisaatioita kokonaisvaltaisemmin. Aiemmin työntekijöiden kokema julkisen sektorin tarjoama pitkä ura ja varma työpaikka ovat tänä päivänä väistymässä tehokkuusajattelun ja valtion budjetin niukkuuden myötä. Organisaatiomuutokset koskevat yhä useampaa organisaatiota yhä konkreettisemmalla tavalla. Ensimmäiseksi kuvaan toteutunutta muutosta teoreettisista lähtökohdista. Toiseksi käsittelen organisaatiomuutosta johdettuna prosessina.

### **4.1 Toteutetun organisaatiomuutoksen kuvaus**

Koska muutoksen alainen konserni on kooltaan iso, siinä toteutettu organisaatiomuutos näyttäytyi monella eri tavalla. Muutos toteutettiin konsernitasolla inkrementaalisen kokonaisuutena, johon luotiin tarkat mekanismit. Tutkimuksen kohteena olevan paikallisen tulosityksikön suunnasta katsottuna muutos oli radikaali, jolla oli inkrementaalisen eli pitkällä aikajanelle toteutuvan prosessin luonne. Tämän luvun tarkoituksena on nostaa esille alkutilanne, josta tutkittavana oleva organisaatio lähti muutokseen. Toisena tarkastelen radikaalin ja inkrementaalisen muutoksen ominaispiirteitä, kolmantena nostan erilaisia näkökulmia muutokseen ja viimeisenä kuvaan toteutetun muutoksen prosessia.

#### **4.1.1 Alkutilanne**

Muutos julkistettiin koko konsernin henkilöstölle 8.2.2012 klo 11:00. Tiedotustilaisuuden pitivät alueellisten tulosityksiköiden johtajat. Heillä oli käytössä konsernin johdon laatima materiaali. Näin ollen tiedotustilaisuuden asiasisältö oli koko konsernin henkilöstölle sama. Muutosinformaatio vapautettiin julkisuuteen henkilöstön tiedotustilaisuuden jälkeen. Muutoksen vaikutukset kohdistuivat alueellisiin tulosityksiköihin niin, että seitsemän yksikön toiminneet ajettiin alas ja useita paikallisia tulosityksiköitä lakkautettiin. Henkilöstöä sekä irtisanottiin, että siirrettiin muihin konsernin toimipaikkoihin.

Julkisen sektorin organisaatioilla sanotaan olevan tietynlainen maine. Van der Voetin ym. (2014) mukaan niiden sanotaan olevan rakenteeltaan kankeita ja hierarkkisia, mutta ne haluavat säilyttää maineensa luotettavina, lakia kunnioittavina, asiantuntevina, tehokkaina ja tasa-arvoisina instansseina (Van der Voet ym. 2014, 173.) Juuti ym. (2004) näkee, että muutoksen

välttämättömyyttä korostetaan usein puhumalla ympäristön muuttumisesta, jolloin ulkoinen objektivoitu ”todellisuus” ikään kuin oikeuttaa muutoksen, jopa vaatii sitä. Lisäksi muutoksen hyvyden retoriikka siirtää muutoksesta puhumisen kehittymisen ja paranemisen ja parantamisen kehyksiin (Juuti ym. 2004, 35.) Virtanen (2009) nostaa esiin muutoksen suunnitelmallisuuden, jonka osalta voidaan erottaa kaksi toisilleen vastakkaista ajattelutapaa. Näistä ensimmäinen lähtee liikkeelle ajatuksesta, että organisaatiomuutokset tulee suunnitella mahdollisimman tarkkaan. Tämän ajatuksen perustana on, että mitä tarkemmin suunniteltu, sen parempi tilanne on. Toinen muutoksen suunnitelmallisuuden ajattelutapa korostaa projektijohtamisen intuitiivisuutta ja kokemuseräisyyttä, jota voidaan kutsua refleksiiviseksi ohjausotteeksi. Organisaatiomuutoksen suunnitelmallisuus liittyy siihen, miten organisaatiomuutoksissa opitaan ja millaiseksi organisaatiomuutoksen mielekkyys koetaan. Kärjistäen voidaan sanoa, että mielekkyys voi olla aitoa, jolloin sen perustana on yhdessä tekeminen ja yhteistoiminnallinen oppiminen. Toisen tulkinnan mukaan oppiminen on väkinäistä ja pakotettua. Oppimista pitää tapahtua, koska sitä vaaditaan. (Virtanen 2009, 300–301.) Muutoksesta ilmoittaminen oli tarkasti strukturoitua toimintaa, jossa viestin sisältö oli kaikille konsernin työntekijälle sama. Nyholm (2008) näkee yhtymäkohtia tällaiselle toiminnalle. Retoriselle muutokselle on tyypillistä eräänlainen retoriikkamuurin ylläpitäminen. Tällaisessa muutoksessa retoriikka on intentionaalista ja strategista viestintätoimintaa, jota voisi luonnehtia tarkemmin valitsemiseksi. Muodostettavan viestin tuottamisen taustalla on tietoinen valinta: valitut viestit palvelevat tiettyjä tarkoitusperiä. Jonkun viestin valinta on muiden, vaihtoehtoisten viestien poissulkemista (Nyholm 2008, 217.)

#### **4.1.2 Radikaali ja inkrementaali muutos sekä näkökulmia muutokseen**

Julkiselle sektorille kohdistuvat tai siellä toteutettavat muutokset ovat usein joko suunniteltuja tai emergenttejä eli ennalta-arvaamattomia ja vaikeita kontrolloida (Nyholm 2008, 56). Joillakin organisaatioilla on tapana toteuttaa suunnitellun ja äkillisen muutoksen kombinaatiota. Stabiilissa ympäristössä tapahtuu suunnitelmallisia, teknisiä ja rakenteellisia muutoksia. Äkilliset muutokset ilmenevät yleensä turbulenttisissa ympäristöissä ja ne koskevat organisaatiota kokonaisuudessaan (Ströh & Jaatinen 2002, 158.) Virtanen (2009) puhuu radikaalista ja inkrementaalista muutoksesta. Muutoksen merkittävyys tarkoittaa tässä yhteydessä sen kohdentumista ja ajallista ulottuvuutta. Jos nämä molemmat ehdot täyttyvät, on kyseessä radikaali purkaus. Toista ääripäätä organisaatiomuutoksen merkittävyudessa edustaa inkrementaalin eli askeltavan muutoksen idea. Askeltava muutos ei kohdistu kaikkiin toimintoihin ja muutoksen toteutus voidaan viedä läpi joustavassa, jopa hitaassa aikataulussa (Virtanen 2009, 301.)

Van der Voet (2014) ym. huomaavat, että julkisen johtamisen reformit ovat tuoneet mukanaan julkisiin organisaatioihin radikaaleja muutoksia. Sitä vastoin suunnitellun muutoksen perustana on oletus, että organisaatiot ovat vakaita yksiköitä. Keskeistä tällaisessa muutoksessa on, että organisaatio kehittyy useiden vaiheiden kautta kohti haluttua tasoa. Suunnitellun muutoksen haluttu lopputulema on tiedossa, sitä vastoin äkillisen muutoksen prosessi ei ole tiedossa, mutta yleinen muutoksen suunta tiedetään (Van der Voet ym. 2014, 173.) Tutkittavana olevan organisaatiomuutoksen kategorisointi riippuu siitä, mistä näkökulmasta sitä katsoo. Konsernille muutos oli suunniteltu ja inkrementaali, koska siirtymäaika julkaisusta haluttuun lopputulemaan oli 2 vuotta ja 11 kuukautta. Jos muutosta tarkastellaan paikallisen tulosityksikön näkökulmasta, näyttäytyi muutos radikaalina. Muutos kosketti kaikkia, koska yksikön toiminta lakkautettiin kokonaan. Aikaa muutoksen läpivientiin oli 1 vuosi ja 11 kuukautta, joka puolestaan ajallisesti täyttää inkrementaalisen muutoksen luonteen.

Aulan (2000) mukaan kaaoksen näkökulmasta voidaan erottaa kolme eri tapaa nähdä organisaation muutos. *Deterministinen* näkemys olettaa, että organisaation muutosprosessit ovat määrättyjä, ne ovat vakaita ja organisaation käyttäytyminen on hallittavissa. *Tasapainoihin* perustuvassa näkemyksessä siirrytään organisaatioon, jonka päätehtävänä on sopeutuminen ympäristön olosuhteisiin. *Rationaalinen* organisaatio on sellainen, joka joutuu ympäristön vaihtelusta johtuvan muutosprosessin kouriin ja yrittää tasapainottaa tilanteensa erilaisin keinoin. (Aula 2000, 102–103.) Muutoksesta puhuttaessa voidaan toisistaan erottaa myös ulkoinen ja sisäinen muutos. Salminen (2006) näkee, että ulkoisella muutoksella tarkoitetaan esim. talouden vaihteluita, jotka voivat olla seurausta globaalista taantumasta. Sisäinen muutos tarkoittaa sitä, miten yksilöt ja organisaatiot reagoivat muutokseen (Salminen 2006, 143.) Nyholm (2008) nostaa esiin suunnitellun muutoksen rationaalisen näkökulman. Muutos kuvataan kaavana tai prosessina, jossa yksilöiden mahdolliset ongelmat ovat muutosprosessin osia. Tällaisissa malleissa rationaalinen näkökulma on vahva: muutos ja sen implementointi on suoritettavissa formaalein keinoin, ja malli esitellään lineaarisina jaksoina tai portaina, joilla on alku- ja päätepiste. Suurin osa suunnitellun muutoksen malleista on tämän kaltaisia (Nyholm 2008, 58.)

#### **4.1.3 Toteutetun muutoksen prosessi**

Konsernin muutosta ja sen laajuutta perusteltiin valtion talouden kestävyysvajeella sekä ulkopoliittisen toimintaympäristön vaikutuksilla. Muutos realisoitui kaikille valtion toimialoille ja tämän seurauksena konsernin johto päätti supistaa sekä toimintakuluista että henkilöstömenoista.

Myös suunnitelmissa olleita materiaalihankintoja jäädytettiin. Konsernin johto päätti aikataulusta, jossa muutosprosessin takarajaksi määriteltiin 1.1.2015. Tutkittavana olevan paikallisen tulosityksikön aikataulu tyypistyi vuodella sen toiminnan luonteen takia. Inkrementaalinen muutoksen tunnusmerkit täyttyivät, koska muutos ei koskettanut konsernin kaikkia osia ja varsinaiselle muutosprosessille annettiin paikallisen tulosityksikön osalta vuosi ja 11 kuukautta aikaa. Tässä tapauksessa konsernin ideana oli toteuttaa muutos deterministisen näkemyksen mukaan, mutta tilanteeseen jouduttiin tasapainoihin perustuvan näkemyksen kautta. Konserni ei koskaan aiemmin ole lähtenyt ajamaan suuria muutoksia omasta aloitteesta, vaan valtion johto on sanellut muutokseen johtaneet tilanteet taloudenpidolla. Tiukka projektinhallinta näytteli konsernin muutoksessa keskeistä osaa. Osittain tämä johtui valtion virkamiehiä säätelevistä laeista ja toisaalta organisaation hierarkkisesta luonteesta. Tärkeää muutosprosessissa kannalta oli, että kaikkia muutoksen alla olevia yksilöitä kohdeltiin yhteneväisesti. Konsernin johto piti langat käsissään tiukasti koko prosessin ajan. Konsernissa lakkautettujen toimintojen asiantuntijoiden muutospolku johti usein yksilötasolla uudelleenlaiseen työympäristöön ja työnkuvaan. Tutkittavana olevan toimialan työtehtävät lähtevät spesifeistä konsernin tarpeista, joten vain pieni osa tehtävistä on luonteeltaan yleistehtäviä. Näin ollen työntekijät joutuivat tilanteisiin, joissa heidän oli muutoksen myötä opittava uusia asioita, mutta oppiminen ei lähtenyt henkilöiden omista tarpeista.

## **4.2 Organisaatiomuutos johdettuna prosessina**

Muutosprosessi käsittää aikajänteen ja tapahtumat ideasta implementoituun muutokseen. Näkökulmani ulottuu organisaation status quo -olotilasta muutosturbulenssin kautta takaisin uuteen status quo -tilaan. Alati muuttuvassa ympäristössä useat organisaatiot eivät saavuta lainkaan uutta stabiilitettä, mutta tutkittavana oleva muutosprosessi toteutettiin kertaluonteisesti eli se organisaatiotiedotteiden mukaisesti ”asettui uuteen asentoon”. Aloitan luvun taustoittamalla muutoksen valmisteluvaihetta. Sen jälkeen pohdin muutostyötä erilaisina prosesseina. Kolmanneksi nostan esiin organisaation kielikuvina, koska sitä kautta pystytään selkeästi hahmottamaan toteutetun organisaation ja muutoksen luonnetta. Lopuksi tarkastelen muutosta yksilön näkökulmasta asettuen keskijohdon asemaan.

### **4.2.1 Muutoksen valmistelu ja muutostyö prosessina**

Tutkittavana olevaa organisaatiomuutosta valmisteltiin konsernin johdossa pienellä ryhmällä. Divisioonille annettiin henkilöstökehys, minkä puitteissa muutos piti suunnitella. Divisioonien

johdolle annettiin suunnittelu-aikaa noin puoli vuotta ja tieto suunnittelun tuloksista pysyi julkistamispäivään asti pienen ydinjoukon tiedossa. Aarikoski & Sallinen (2007) tuovat esiin, että tilanteessa, jossa johto on valmistellut muutosta kovin kauan antamatta siitä tietoa työntekijöille, voi muutoksen julkistamisen yhteydessä syntyä konflikti johdon ja henkilöstön välille. Yksi yleisempiä syitä johdon vaitonaisuuteen voi olla asioiden äärimmäisen huolellinen valmistelu ennen tiedon julkistamista. Toisinaan tiedon panttaamisen aikana esimiesporrasta saatetaan valmistaa ja valmentaa kunnolla muutokseen (Aarikoski & Sallinen 2007, 91.) Suunnittelijoiden ja päätöksen kuulijoiden välisistä eroavaisuuksista Juholin (2008) tuo esille, että muutosta on voitu valmistella pitkäänkin pienessä piirissä, kunnes tulee julkistuksen hetki. Muutoksen suunnittelijat eivät useinkaan ymmärrä, millaista sokkihoitoa he antavat organisaatiolleen. Vaikka heillä saattaa olla hyvä syy vaikenemiselle, se ei aina kuullosta uskottavalta (Juholin 2008, 128.) Aarikoski ja Sallinen (2007) lisäävät, että kun organisaation johto on itse rauhassa saanut sulatella ajatusta muutoksesta, se on valmiimpi muutokseen kuin muu henkilöstö. Organisaation johto saattaa ensi kertaa muutostilanteesta tiedottaessaan odottaa henkilöstöltään kypsää suhtautumista tulevaan muutokseen. Johto vaatii henkilöstöä iloitsemaan tulevasta muutoksesta ennen kuin henkilöstö on ehtinyt toipua ensiällistyksensä. Johto on saattanut itse jo käsitellä omat pelon ja vihan tunteensa, jonka jälkeen se on saavuttanut surun kautta muutokseen sisältyvän ilon (Aarikoski & Sallinen 2007, 41–42.)

Juholinin (2008) mukaan muutosmallien kaksi ääripäätä ovat muutoksen tekeminen yhdessä ja muutokseen pakottaminen. Ensin mainitussa tapauksessa muutos suunnitellaan ja toteutetaan yhdessä henkilöstön asiantuntemusta hyödyntäen, jälkimmäisessä se suunnitellaan ensin pienessä piirissä ja organisaatiolle kerrotaan sen jälkeen, miten toimitaan (Juholin 2008, 127.) Nyholm (2008) näkee, että yhteisten ja sopivien tavoitteiden aikaansaaminen edellyttää sitä, että viranhaltijat otetaan mukaan työhön sen aikaisessa vaiheessa. Kun viranhaltijat voivat olla osallisina muutosprosessissa, muutos ja sen tavoitteet myös konkretisoituvat heille paremmin ja heidän on helpompaa sitoutua muutokseen (Nyholm 2008, 152.) Van der Voet (2014) ym. korostavat, että uudistustyössä osallistaminen ja osallistuminen ovat parempia vaihtoehtoja kuin hierarkkinen ylhäältä alas-johtaminen. Tällöin tärkeäksi elementiksi muodostuu esimiestyö, jonka on oltava linjassa organisaatiomuutoksen sisällön kanssa (Van der Voet ym. 2014, 188–189.) Eräs merkittävä syy muutosprosessien epäonnistumiseen saattaa olla se, että muutoksen teknisiä osa-alueita korostetaan liikaa inhimillisten osa-alueiden kustannuksella (Salminen 2001, 40).

Visio on muutoksessa hyödyllinen väline, mutta sen todellinen mahti tulee esiin vasta sitten, kun useimmat yrityksen työntekijät ymmärtävät sen tavoitteet ja suuntaviivat (Kotter 1996, 73). Kun

visiosta siirrytään muutossuunnitelman toteutukseen, Elving (2005) näkee, että kommunikaatio on ratkaiseva asia tehokkaassa organisaatiomuutoksen implementaatioissa. Huonosti johdettu muutoskommunikaatio johtaa huhuihin ja muutosvastarintaan. Nämä puolestaan vahvistavat muutoksen negatiivisia puolia. Kommunikaation merkitys on vielä tärkeämpi, jos organisaatiomuutos kohdistuu yksilöiden yksittäisiin tehtäviin. Organisaatioissa tapahtuvalla kommunikaatiolla on kaksi tavoitetta: ensiksi sen on informoitava työntekijöille tehtävistään, organisaation politiikasta ja muista siihen liittyvistä asioista. Toiseksi se luo yhteisöjä organisaatioiden sisälle. Yhteisöjen luominen organisaatioiden sisällä osoittaa muun muassa sitoutumista organisaatioon ja luottamusta johtoon. Muutokseen liittyvä informaatio olisi kohdennettava ensi kädessä muutoksen syihin sekä työntekijöiden kokemuksiin huoliin (Elving 2005, 129–132.)

Mitä suurempi ero on suunnitellulla muutoksella ja olemassa olevilla toiminnoilla, sitä vaikeampaa muutoksen toteuttaminen on. Tällöin hyödylliseksi nousee huolellisesti rakennettu viestintästrategia, jossa mediaa käytetään monipuolisesti. Asia korostuu varsinkin silloin, kun organisaatioissa ollaan yleisesti tyytyväisiä olemassa oleviin toimintatapoihin. Ensimmäisen tiedotusaallon tulee käsittää minimissään sarjan viestintää, joka keskittyy avainasioihin ja ulottuu kaikille hierarkian tasoille. Hyödyksi on, jos ylin johto ottaa aktiivisen roolin esimerkiksi avoimella keskustelutilaisuudella, johon kuka vaan saa asettaa kysymyksiä. Muutoksen alkuvaiheessa päällekkäisyyksien välttäminen, median monipuolinen käyttö, sekä johtajiston asettuminen kasvotusten keskusteluun on tärkeää (Klein 1996, 40.)

#### **4.2.2 Organisaatiomuutos kielikuvina**

Tutkittavana olevan organisaation muutosta voidaan kuvata myös Juutin & Virtasen (2009) esiin tuomina kielikuvina. Käytän kuvaukseen koelaboratoriota ja organisaatiomuutosta vankilana. Koelaboratoriomuutoksen taustalla on ajatus mekanistisesta organisaatioajattelusta, jolle usko tarkkaan suunnitteluun ja rationaaliseen byrokratiaan on muutosajattelun lähtökohta. Muutos on kontrolloitu, joka koskee sekä muutosmotiivien tunnistamista ja sitä, miten varsinainen organisaatiomuutos viedään organisaatioissa läpi. Koelaboratoriomuutos on periaatteessa yhdessä tekemistä, mutta yhteistoiminnan periaatteena ei silti ole osallistuminen. Osallistumiseen kuuluu muutoksista tiedottaminen, mutta usein vasta päätöksenteon jälkeen. Osallistuminen ei ole yhteistä tiedonmuodostusta, vaan organisaatiomuutosta koskevan tiedon yksipuolista välittämistä organisaation portailta ylhäältä alas (Juuti & Virtanen 2009, 84.)

Vankilamuutoksessa ulkoiset muutosmotiivit ovat keskeisiä. Muutosten toteuttaminen vankilamuutoksessa on olosuhteiden pakkoa ja muutoksia tehdään, koska niitä on pakko tehdä ulkoisen paineen vuoksi. Sisäisiä muutosmotiiveja ei siis tunnisteta. Muutosten toteutusnopeus on hidasta, mikä aiheuttaa muutoksen kohteissa epätietoisuutta. Vankilamuutos on sitäkin ahdistavampi, mikäli muutoksen kohteet ”eivät voi äänestää jaloillaan” eli lähteä pois. Vankilamuutoksessa organisaatiomuutos tähtää periaatteessa oppimiseen, mutta oppiminen on ulkokohtaista ja pakonomaista. Vankilamuutoksessa tähdätään ylhäältä alaspäin välittyvän organisaatiokulttuurin pakonomaiseen omaksumiseen ja tällaista muutosta läpikäyvässä organisaatiossa esimerkiksi organisaation arvot sanellaan ylimmästä johdosta ja johto olettaa ”vankien” omaksuvan organisaation arvot silmänräpäyksessä ja vastaan panematta. (Juuti & Virtanen 2009, 89–90.)

Tutkimuskohteena olevan konsernin muutoksen kokonaiskuvassa on kummankin kielikuvan tunnusmerkkejä. Koelaboratorion kontrollikeskeisyys kuvaa hyvin konsernin muutostilannetta, koska yksilön innovatiiviselle muutosvaikuttamiselle ei löytynyt ollenkaan sijaa. Lisäksi organisaatiomuutoksesta tiedotettiin vain yksisuuntaisesti ylhäältä alaspäin. Yhtäläisyyksissä vankilamuutokseen korostuu olosuhteiden pakko, joka konkretisoituu valtion virkamiesten vaikeudella ”äänestää jaloillaan”. Konsernin työtehtävät tähtäävät sen itsensä tarpeisiin ja muun muassa ydintoimijoiden peruskoulutuksessa ei ole sellaisia geneerisiä piirteitä, joita työntekijä voisi hyödyntää muilla työmarkkinoilla. Myös oppimisen ulkokohtaisuus nousee konsernin tarpeista kouluttaa työntekijöitä vain omiin tarkoituksiinsa.

#### **4.2.3 Muutos yksilön näkökulmasta – keskijohdon silmin**

Nyholmin (2008) mukaan muutos ei ole koskaan rationaalinen, sillä muutostilanne nostaa esille sellaisia irratioonaaalisia tekijöitä, kuten yksilöiden erilaisia tavoitteita, toiveita ja odotuksia muutoksen suhteen. Näistä tekijöistä saattaa muodostua muutosten todellisia esteitä. Tästä syystä myös muutoksen johtaminen ja implementointi prosessina nousee tärkeään asemaan muutosten onnistumisen suhteen. Se, kuinka muutos implementoidaan, vaikuttaa paljon muutoksen seurauksiin. Muutosprosessiin liittyy humanistis-prosessuaalinen ymmärrys muutoksen erilaisista tarkoituksista yksilölle kuinka nämä erilaiset tarpeet vaikuttavat muutoksen implementointiin (Nyholm 2008, 59–60.) Rakenteiden ja organisaatiolaatikoiden muutos ei tosiasiallisesti kerro siitä, millä tavalla suhteet organisaation eri yksiköiden tai henkilöstön välillä järjestetään uudelleen. Usein struktuurit ja niiden muutokset eivät heijastakaan todellista tilannetta, sillä organisaatioiden



vanhat toimintatavat saattavat säilyä rakennemuutoksista huolimatta. Muutoksissa jää usein tämä näkökulma vähemmälle huomiolle (Nyholm 2008, 148.)

Yksilötasolla muutos tapahtuu sekä sydämellä että aivoilla. Rationaalinen, järkeen perustuva muutokseen suhtautuminen tarkoittaa, että ihminen käsittelee muutokseen liittyviä seikkoja faktoina ja tosiasioina. Muutostilanteessa tunteet voivat luonnollisesti olla positiivisia tai negatiivisia sekä vaihdella prosessin kuluessa. Näin ollen ihmiset eivät toimi johdonmukaisesti tilanteissa, joissa heidän turvallisuutensa on uhattuna (Stenvall & Virtanen 2007, 94.) Nyholm (2008) lisää, että muutokseen voi liittyä esimerkiksi menetyksen tunteita, koska muutos on siirtymistä olemassa olevasta olotilasta johonkin uuteen. Tällaisena ilmiönä se aiheuttaa aina epävarmuutta organisaatiossa toimivien yksilöiden näkökulmasta. Muutos nostaa yleensä stabiilia tilaa herkemmin esille sekä ristiriitoja että konflikteja. Näiden konkreettisina hälventäjinä tiedotus, keskustelu ja kommunikointi nousevat tärkeään asemaan. Pelko työpaikan menettämisestä voi organisaatiomuutoksissa olla yksilöille vaikea asia erityisesti julkisella sektorilla, sillä julkisella puolella sitoutuminen työpaikkaan on usein sidoksissa työsuhteen pysyvyyteen (Nyholm 2008, 167–171.)

Stenvall ja Virtanen (2007) tuovat esiin yksilöllisen muutosdynamiikan 5 vaihetta: ”1) *Huolilikokemuksessa ihmisen täytyy kokea ja tuntee huolta nykyisestä tilanteesta ja siten joutua ajattelemaan vaihtoehtoisia tulevaisuusmalleja.* 2) *Kohtaamisvaiheessa aletaan hyväksyä muutoksen tarve.* 3) *Selkiytymisvaiheessa syntyy sitoutuminen muutosaikomuksiin.* 4) *Kirkastamisessa ihminen tekee yksin ja yhdessä muiden kanssa ”valottavia sisäisiä matkoja” muutokseen. Ideat ja suunnitelmat tarvittavista muutosprosesseista kirkastuvat ja muutoksen tavoitteet avautuvat.* 5) *Muutos edustaa uuden tilanteen sisäistämistä ajatuksissa ja toiminnoissa.*” (Stenvall & Virtanen 2007, 98–99.) Jatkuvuuden ja muutoksen välinen jännite on olemassa myös yksilötasolla. Huyn (2002) mukaan yksilöt hakevat organisaatiolta ennustettavuutta samaan aikaan, kun he itse etsivät uusia stimulaatioita ja henkilökohtaista kehitystä. Osa tästä ristiriidasta liittyy yksilöiden tunnetasapainoon. Heidän on jatkettava tuotteliaana olemista myös radikaalin muutosprosessin aikana. Samaan aikaan keskijohdon on kyettävä johtamaan työntekijöitä myös tunnetasolla muutoksen aikana (Huy 2002, 31.)

Yksilön itsensä kannalta relevantti tieto pysyy paremmin mielessä kuin abstrakti ja yleinen tieto. Kleinin (1996) mukaan tärkeiksi tietosisällöiksi nähdään työn kehittyminen, odotukset, toiminnan vahvistaminen ja työhön liittyvät tekniset tiedot. Toisin sanoen nämä ovat tietoja, jotka suoraan vaikuttavat yksilön työympäristöön (Klein 1996, 36.) Yksilön kokemista peloista Salminen (2006) huomioi, että vaikka muutokset tarjoavat usein henkilöstölle parannuksia, ihmiset kokevat jatkuvat

muutokset uhkaavina ja pelottavina. On inhimillistä, että ihminen pohtii uudessa tilanteessa, miten hänen käy. Ihmiset pelkäävät työpaikkansa säilymisen ja asemansa puolesta. Lisäksi he saattavat pelätä, etteivät kykene suoriutumaan uusista tehtävistä. He saattavat pelätä myös työkavereiden menettämistä ja vakiintuneiden sosiaalisten suhteiden muuttumista, sekä monia sellaisiakin asioita, joita eivät pysty itse hahmottamaan (Salminen 2006, 148.) Vertaistuki ja -toiminta muutosprosessissa ovat tärkeitä elementtejä epätietoisuuden välttämiseksi (Herzig & Jimmieson 2006, 638.)

Nyholm (2008) tarttuu julkisen sektorin ja muutoksen suhteeseen. Pelko työpaikan menettämisestä voi organisaatiomuutoksissa olla yksilölle vaikea asia erityisesti julkisella sektorilla, sillä siellä sitoutuminen työpaikkaan on usein kytköksissä työsuhteen pysyvyyteen. Työ julkisella sektorilla ja siitä saatu motivaatio on pitkään perustunut tähän turvallisuuteen ja selkeään asemaan, sekä sen tuomiin etuihin. Asema hierarkiassa on merkinnyt, että palkkio tehdystä työstä on sitoutuneisuus ja mukautuminen (Nyholm 2008, 171.) Muutostilanteissa ihmisten ammatillinen osaaminen ja itsetunto joutuvat koetukselle. Järvisen (2003) mukaan erilaiset uudistukset herättävät yksilöissä syviä pelkoja siitä, miten he selviävät muuttuvissa olosuhteissa. Silloin kun muutos edellyttää luopumista itselle tärkeistä asioista (esimerkiksi työtoverit tai asuinpaikka), niin psyykinen muutostyö on monilta osin surutyötä. Vaikka muutoksessa ei aina ole kyse suuresta menetyksestä, siihen liittyy yleensä luopuminen jostakin itselle tai työn kannalta tärkeästä asiasta. Psykkisessä muutostyössä on olennaista, että ihminen irrottautuu henkisesti vanhasta ja siten luo tilaa muutoksen edellyttämille uusille asenteille (Järvinen 2003, 114–116.)

Esimestoiminnalla on organisaatioiden elämässä selkeästi erotettavia ja tunnusomaisia piirteitä. Järvisen (2003) mukaan esimiehen on tärkeä tiedostaa, että hän on aina alaisensa silmissä auktoriteetti. Johtaja ei ikinä pääse eroon siitä tosiasiasta, että hän herättää monenlaisia odotuksia, pelkoja ja tunteita juuri siksi, että hän on valta-asemassa suhteessa alaisiinsa. Esimies, joka ei ole tutustunut omiin pelkoihinsa ja muihin kielteisiin tunteisiin, saattaa muutostilanteessa etäännyä henkilöstöstään tai muulla tavalla sivuuttaa alaisensa ja jättää työyhteisön liian yksin (Järvinen 2003, 19 ja 118.) Salminen (2001) kiinnittää huomiota informaatioon. Hän näkee, että esimestyön kannalta on tärkeää kyetä tunnistamaan olennainen informaatio epäolennaisesta. ”Absoluuttista” tietoa ei yleensä ole käytettävissä, vaan ratkaisuja on uskallettava tehdä puutteellisen informaation varassa. Hän nostaa esiin assertatiivisuuden, joka edellyttää retoristen taitojen hallintaa. On kyettävä ilmaisemaan itsensä selkeästi, jotta voisi vaikuttaa muihin ihmisiin. Julkiseen sektoriin kohdentuen Salmisen mukaan mekanistinen maailma ei yleensä hyväksy sitä, että esimies on ihminen omine tunteineen. Heihin kohdistuu voimakkaita rationaalisuuden ja objektiivisuuden vaatimuksia.

Jatkuvat muutosprosessit ja niiden johtaminen ahdistavat usein keskijohtoon kuuluvia esimiehiä. Koska esimiestyö vaatii oman persoonan käyttämistä työvälineenä, on oltava vahva sekä sitkeä, että pystyy käsittelemään erilaisten muutostilanteiden tuomat paineet ja epävarmuus (Salminen 2001, 217–229.)

Keskijohto kohtaa työssään kolme päähaastetta: pelkoa kontrollin menetyksestä, informaation tärkeyden ja paremman ammattitaidon merkityksen. Jos organisaatiot madaltuvat, keskijohdon odotetaan toimivan kuin riskejä ottava yrittäjä ja mittaavan toimintoja talouden ja tehokkuuden termeillä. Organisaatioiden toiminnot keskittyvät kuitenkin yhä enemmän työntekijöihin, asiakkaisiin ja prosesseihin, joiden avulla saavutetaan kilpailuetua. Tämä tarkoittaa suuntaamista käsky-kontrollimallista malleihin, joissa tehtävälähtöisyys ei näyttele suurinta roolia. Tämä puolestaan johtaa keskijohdon pehmeisiin kompetensseihin, kuten työntekijöiden kehittämiseen ja valmentamiseen. Stokerin tutkimuksen tuloksista voidaan poimia seuraavat päätelmät: keskijohto keskittyy yhä vähemmän prosesseihin ja enemmän ihmisiin. Keskijohdon mukaan ihmisiin keskittyvä aika tulee kasvamaan ja heidän omat tehtävänsä kääntyvät ihmisorientoituneisiin tehtäviin (Stoker 2006, 32–39.)

Salminen (2006) ja Nyholm (2008) näkevät muutosprosessin fundamentaalisen haasteena sen, että keskijohdolle muutokset ovat vaikeita silloin, kun ne tulevat pelkästään ylimmän johdon määräyksiä. Tämä tarkoittaa, etteivät keskijohdon edustajat ole voineet vaikuttaa muutokseen tai perehtyä syvällisesti hankkeeseen. Tällaisessa tilanteessa esimiehen työn onnistumisen mahdollisuudet ovat rajallisia (Salminen 2006, 151.) Muutokseen liittyvinä pelkoina keskijohto tuo esiin esimerkiksi lisätöihin liittyviä asioita. Nämä pelot liittyvät siihen, että sillä on ennestään laaja tehtäväkenttä ja osa heistä on ollut haluton hankkimaan muutokseen liittyviä lisätöitä (Nyholm 2008, 169.) Keskijohdon pitäisi kyetä toteuttamaan muutokset, vaikka aina se ei ole ollut mukana valmistelemassa niitä. Se kärsii mekanistisen yrityskulttuurin pyrkimyksestä rajata tärkeiden asioiden käsittely ylimpään johtoon (Salminen 2001, 230.)

Osallisuuden ja tiedon puute aiheuttavat turhautumista ja epävarmuutta muutosprosessissa. Frahm ja Brown (2005) nostavat esiin, että sellaiset työntekijät turhautuvat, jotka kokevat, että heillä ei ole omaa ääntä organisaatiossa tai että he ovat informaatiokatveessa. Näin ollen heille ei muodostu käsitystä muutoksen tarpeellisuudesta. Ylintä johtoa lähimmät ja sellaiset, joilla on pääsy luotettavaan epäviralliseen tiedonjakoon, suhtautuvat muutokseen myönteisemmin. (Frahm & Brown 2005, 381–382.) Jansson (2014) nostaa esiin priorisoinnin merkityksen organisaatiomuutoksessa. Kun organisaatiomuutos oikeutetaan prioriteettien kautta, joku kokee menetyksen tunnetta. Näin ollen kommunikaatio muodostuu tärkeäksi, kun muutosta oikeutetaan

henkilöstölle (Jansson 2014, 770–771.) Epävirallinen organisaatio on yrityksissä tärkeä informaation välittäjä. Se koostuu ihmisten välisistä suhteista, jotka vaikuttavat päätöksiin, mutta jotka on jätetty pois virallisesta organisaatiokaaviosta. Epävirallisten organisaatioiden vaikutus ei välttämättä ole organisaation kannalta kielteinen asia, koska ne tyydyttävät sen jäsenten sosiaalisia tarpeita (Salminen 2001, 77.)

## 5. KESKIJOHTO

Keskijohto operoi organisaatioissa ylimmän johdon ja työntekijöiden rajapinnassa. Muutoksessa sen tehtävänä on konvertoida strateginen suunnitelma päivittäiseksi tekemiseksi työntekijätasolla. Tarkastelen tässä luvussa keskijohdon asemaa muutoksessa, käsittelen esimiestoiminnan haasteita ja kuvaan tilannetta, jossa keskijohto toimii kahden organisaatioportaan välimaastossa.

### 5.1 Keskijohdon asema muutoksessa

Riippumatta siitä, miltä organisaation osa-alueelta tarve muutokseen syntyy, sen suunnittelu tehdään ylimmän johdon ohjauksessa. Keskijohto asemoituu muutosprosessiin monitahoisesti. Tämän luvun tarkoituksena on valottaa niitä haasteita, joita keskijohdon asemaan kohdistuu muutoksen aikana. Ensin nostan esiin asemoitumisen monitahoisuutta, sitten keskijohdon muutokseen sitoutumista ja viimeiseksi muutoksen implementoinnin ja moniäänisen johtajuuden näkökulmasta.

#### 5.1.1 Asemoitumisen monitahoisuus

Tämän tutkimuksen kohde on organisaatiomuutos ja sitä tarkastellaan yksilöiden näkökulmasta. Yksilönäkökulman empiirisenä esimerkkinä toimii valtionhallinnon paikallisen tulosityksikön keskijohto. Nyholm (2008) näkee, että keskijohdon rooli on organisaatiomuutoksessa keskeinen. Se toimii muutoksia koskevien päätöksentekoprosessien solmukohdassa, strategisten päätöksentekijöiden ja henkilöstön rajapinnassa (Nyholm 2008, 9). Hän näkee myös, että keskijohdolla on muutosprosessissa oma, merkityksellinen tehtävänsä ylimmän johdon ja muiden viranhaltijoiden välisenä linkkinä (Nyholm 2008, 22). Tutkimuksen kohteena oleva konserni on kokonaisuudessaan kooltaan iso (noin 16 000 henkilöä). Tutkimukseni kohdentuu 104 henkilön paikallisen tulosityksikön radikaaliin muutokseen. Kun muutoksen kohteena on organisaation alemmalla tasolla oleva työyksikkö, keskijohdon rooli korostuu (Kotter 1996, 41).

Keskijohdon asema organisaation hierarkiassa on monitahoinen. Sillä on työntekijöitä intensiivisempi kosketuspinta ylimmän johdon kanssa. Dopsonin ja Stewartin (1990) mukaan keskijohto saattaa turhautua muutokseen asemansa vuoksi. Syynä voivat olla ovat organisaation lyhyt hierarkia tai heille annettu liiallinen vastuu. Ensimmäinen tarkoittaa, että keskijohto on lähempänä organisaatioiden johtoa ja sitä kautta strategista- sekä poliittista areenaa (Dopson & Stewart 1990, 13.) Salminen (2001) näkee pahimman skenaarion keskijohdon kannalta. Jos ylin

johto toimii vastuuttomasti, keskijohdo saattaa jopa joutua työskentelemään yksin. Tällöin se ei saa ylimmän johdon tukea omaan muutostyöhönsä. Ylin johto saattaa jopa pyrkiä irtautumaan päätöstensä toteutuksen vastuusta suojatakseen omaa selustaansa (Salminen 2001, 233.)

### **5.1.2 Muutokseen sitoutuminen ja sitouttaminen**

Muutoksen suunnitteluvaiheessa tärkeäksi asiaksi nousee keskijohdon sitouttaminen muutokseen. Tämä on ajankohta, jossa muutoksen suunnittelijoiden on kuultava toteuttavan portaan ääntä. Salmisen (2001) mukaan keskijohdon sitouttamisella muutosprosessiin tarkoitetaan, että sille kerrotaan toimintaympäristön muutoksista ja näiden muutosten vaikutuksista yrityksen toimintaan. Keskijohdon on voitava osallistua suunnitteluun myös sen takia, että heidän organisaatiolleen viestimä informaatio muutosprosessista on yhdenmukainen ylimmän johdon kanssa (Salminen 2001, 231.) Jos organisaatio haluaa implementoida muutoksen menestyksellisesti, on sen otettava huomioon keskijohdo strategiaprosessin alkuvaiheessa. Tämän huomiotta jättäminen voi johtaa keskijohdossa ilmenevään kyynisyyteen, joka voi vaikuttaa sen sitoutumiseen muutosprosessissa. Asialla voi olla vaikutus myös keskijohdon työtyytyväisyyteen, luottamukseen muutosta kohtaan ja motivaatioon toteuttaa muutosta (Barton & Ambrosini 2013, 722.) Nyholm (2008) näkee asian rationaalisten muutosmallien ongelmana. Keskijohdon ajatellaan sitoutuvan muutokseen, sen tavoitteisiin ja visioihin ilman, että heidän kanssa käydään dialogia tai kuullaan heidän tarinoitaan ja kokemuksiaan. Yleisesti rationaaliset muutosmallit eivät ota huomioon prosessissa esille nousevia yksilöiden erilaisia tavoitteita, toiveita ja pelkoja (Nyholm 2008, 157.) Herzig ja Jimmeson (2006) katsovat asiaa positiivisesta näkökulmasta. Heidän mukaan on tärkeää keskittyä keskijohdon positiivisiin vaikutuksiin organisaatiomuutoksessa. Keskijohdo voi antaa positiivista kontribuutiota muutokseen, jos se pääsee osallistumaan strategian tekemiseen ja työntekijöiden emotionaaliseen johtamiseen (Herzig & Jimmieson 2006, 628–629.) Jos keskijohdon osallistumista suunnitteluun tarkastellaan vaikutusmahdollisuuksien näkökulmasta, Rouleau ja Balogun (2011) huomaavat, että keskijohdolla on tärkeä rooli strategisen muutoksen muotoilussa ja implementoinnissa. Taitava johtaja pystyy käyttämään tietoaan organisaatiokontekstissa ja vaikuttamaan kollegoihin, alaisiin ja esimiehiinsä niin, että nämä ”ostavat” hänen ajatuksensa (Rouleau & Balogun 2011, 953.)

Muutos edellyttää sitoutumista kaikkien organisaatiotasojen edustajilta. Keskijohdo joutuu tilanteessa erityiseen asemaan, sillä jos ryhmän vetäjä suhtautuu Salmisen (2001) mukaan epäilevästi, on muiden hankala panostaa hankkeeseen. Alaiset eivät voi arvata esimiehen sitoutumista muutokseen, vaan se on näytettävä ja sitä on korostettava riittävän voimakkaasti

(Salminen 2001, 41.) Esimiehen on tärkeää työstää muutosta riittävästi, jotta hän kykenee seisomaan sen takana. Jos hän ei ymmärrä tai ei tiedä muutoksen tarkoituksia, hän on kyvytön viemään muutosta alaisilleen (Järvinen 2003, 102.) Lusher ja Lewis huomioivat keskijohdolle annetun toimintamandaatin tärkeyden. Johtajat näyttävät avainroolia alaistensa toimien uudelleen muotoilussa, mutta usein he joutuvat taistelemaan hahmottaakseen muutoksen vaikutuksia heihin itseensä. He kokevat hämmennystä, koska heidän toimintamandaattinsa on usein liian monimutkainen tai muuten epäselvä. Useasti heillä ei ole mahdollisuutta selvittää näitä mandaatteja johtajiensa kanssa (Lusher & Lewis 2008, 222.) Dopson ja Stewart huomioivat lisäksi, että ollakseen tehokas muutokseen liittyvässä työssään keskijohdolla ei voi olla samanaikaisesti liian laajaa vastuualuetta (Dopson & Stewart 1990, 13).

### **5.1.3 Keskijohto implementoijana ja moniäänisenä johtajana**

Organisaatiomuutosten tutkimuksessa nousee usein esille keskijohdon rooli implementoijana muutosprosessin toimeenpanovaiheessa. Varsinkin radikaalien muutosten tekeminen on vaikeaa ja yhdeksi haasteellisimmista asioista Huy (2002) näkee jatkuvuuden säilyttämisen. Se on tehtävä, mikä annetaan keskijohdolle suorittaessaan muutoksen implementointia (Huy 2002, 31.) Dopson ja Stewart (1990) huomaavat, että varsinkin matalammissa organisaatioissa keskijohdolla on enemmän vastuuta. Heidän vastuulla on muutoksen implementointi, jolloin he pystyvät vaikuttamaan organisaatioiden menestykseen (Dopson & Stewart 1990, 13.) Barton ja Ambrosini (2013) puolestaan näkevät strategian implementoinnin kommunikaationa, tulkintana, adoptointina, voimaan saattamisena, tarkkana resurssien allokoimisena ja aktiivisena päätöksentekona (Barton & Ambrosini 2013, 722). Nyholm (2008) huomioi väitöskirjassaan, että päätöksentekijöiden tavoitteet ja säännöt on pyrittävä mukauttamaan operationaalisen todellisuuden kanssa. Keskijohtoa voidaan pitää mukauttajan roolissa merkittävänä, sillä heillä voi olla syvällisempää kokemuspintaa organisaation käytännön todellisuudesta kuin esimerkiksi hierarkian yläpäässä olevalla johdolla (Nyholm 2008, 67).

Millaisia keskijohdon edustajien tulisi olla muutosjohtajina? Kitchen ja Daly (2002) huomioivat, että huolimatta siitä, mikä ajaa organisaation muutokseen, johtajien täytyy tajuta, että muutoksenhakekeinot eivät toimi, ennen kuin muutosohjelmien johtajat muuttavat itsensä. Muutos ei ole pelkästään sitä, miten ihmiset toimivat, vaan myös miten he ajattelevat. Tämä ajatus antaa pohjan muutosjohtamisen ja sisäisen viestinnän yhteydelle (Kitchen & Daly 2002, 49.) Muutosprosessin johtaminen on paitsi muutosprosessia koskevan informaation viestintää myös

olemassa olevien ajattelumallien haastamista (Salminen 2001, 39). Stenvall ym. (2014) kuvaavat keskijohtoa moniäänisinä johtajina seuraavasti: 1) Kanssakäymisen johtajat. Moniäänisen johtajuuden ensi askel on luoda kanssakäymistä ja tämä vaatii johtajilta aktiivisuutta. Julkisella sektorilla interaktiiviset toimet eivät ole yleisiä, jolloin moniääniseltä johtajalta vaaditaan tietoisia aktiviteetteja. Heillä on oltava kyky päättää, milloin keskustelua tarvitaan ja milloin se on hyödytöntä. Heidän täytyy pyrkiä luomaan kaikkien toimijoiden vuorovaikutusta, koska heillä on organisaation kehittämiseen liittyviä tärkeitä perspektiivejä. 2) Erilaisuuden hyödyntäjät. Keskijohto kykenee hyödyntämään erilaisuutta koko organisaation hyväksi. Erilaisuus tässä kontekstissa tarkoittaa, että osallistujilla on erilaisia näkökulmia ja asiantuntijuutta. Tämä antaa keskijohdolle mahdollisuuden analysoida ehdotuksia ja asioita monesta perspektiivistä. 3) Päätöksen tekijät ja moniäänisyyden tulkit. Keskijohdon tehtävänä on tehdä päätöksiä ja ratkaisuja useiden esiin tulleiden perspektiivien pohjalta. Keskijohdon tulkinnassa on tärkeää erottaa, mikä on merkityksellistä ja mikä ei. Tämä vaatii erilaisten tietojen vertailua ja oppimista. 4) Operatiivisten suunnitelmien ja operatiivisen työn sovittelija. Jotta keskijohto voi moniäänisessä johtajuudessa sovittaa, on heidän ymmärrettävä organisaationsa keskeiset objektit (Stenvall ym. 2014, 176–180.)

Keskijohdon asemoitumisessa organisaatiomuutokseen nähdään myös uhkia ja negatiivisia vaikutteita. Nyholm (2008) nostaa esille, että keskijohtoa on joskus käsitelty synonyyminä uudistuskyyvyttömyydelle, minkä on usein katsottu liittyvän keskijohdon muodolliseen asemaan organisaatiossa. Organisaatiomuutoksilla on usein vaikutuksia johtovakansseihin, joten muutosten on ajateltu vaikuttavan ehkä muita toimijaryhmiä enemmän juuri keskijohtoon (Nyholm 2008, 66.) Salminen (2001) näkee, että jos keskijohto kokee jäävänsä muutosprosessin suunnittelun ulkopuolelle, sen on vaikea sekä ymmärtää muutoksen luonnetta ja tavoitteita, että motivoitua muutokseen. Joissain tapauksissa voidaan olettaa tällaisen tilanteen aiheuttavan keskijohdon muutosvastarintaa (Salminen 2001, 231.) Dopsonin ja Stewartin (1990) mukaan keskijohdon työssä näyttää olevan enemmän muutosvastarintaa julkisella- kuin yksityisellä sektorilla. Keskijohdon luoma kuva muutoksesta positiivisena tai negatiivisena asiana on kiinni seuraavista asioista: 1) Kuinka selkeä organisaation muutostarve on. 2) Laajuus, missä puitteissa muutos nähdään normaalina. 3) Mitä on tehty se eteen, että keskijohto näkisi muutoksen positiivisena asiana. 4) Näkeekö johtaja itsensä asiantuntijana vai pääasiassa johtajana (Dopson & Stewart 1990, 14–15.) Esimiehet eivät ole vain muutoksen johtajia, vaan he ovat myös muutoksen kohteina. Tästä seuraa se, että esimiehen pitää luotsata henkilöstöä tilanteessa, jossa hän ei aina itsekään tiedä, mitä tulevaisuus tuo tullessaan (Järvinen 2003, 97.)



## 5.2 Keskijohto ja esimiestoiminnan haasteet

Muutoksessa työntekijät kokevat epävarmuutta monen asian suhteen. Tämä vaikuttaa niin työn tekoon, kuin ihmiseen itseensä. Keskijohto kohtaa uusia ja monesti ennen kokemattomia haasteita päivittäisessä työssään silloin, kun ajat ovat epävakaa. Käsittelen tässä luvussa keskijohdon kokemia esimiestoiminnan haasteita. Ensin tarkastelen muutoksen luonnetta ja sellaisia uusia taitoja, mitä keskijohdon on omaksuttava siinä tilanteessa. Toisena käsittelen muutosjohtajuutta ja kolmanneksi moniäänistä johtajuutta. Lopuksi tutkin, millainen keskijohdon tulisi olla viestijänä.

### 5.2.1 Muutoksen luonne ja keskijohdon taidot

Kappaleessa 4 käsittelin muutosta. Siinä nousi esille, että tutkimuksen kohteena oleva muutos oli paikalliselle tulosyksikölle radikaali, mutta se toteutettiin inkrementaalaisella periaatteella konsernin näkökulmasta katsottuna. Muutosjohtajuuskirjallisuudessa on havaittu suunnitellun ja äkillisen muutoksen johtamisen eroja. Van der Voet ym. (2014) kirjoittavat, että suunnitellussa muutoksessa johtajuus keskitetään ylemmälle johdolle. Johdon esiin tuomassa kommunikaatiossa painotetaan muutoksen tarpeellisuutta, pyritään minimoimaan monitulkintaisuus, sekä välttämään muutosvastarintaa. Muutosprosessissa ylin johto toimii muutoksen roolimallina. Työntekijöiden suhteen pyritään karkottamaan aiempaa kulttuuria vahvistavat elementit ja huomiota suunnataan uusien proseduurien formalisointiin. Äkillisessä muutoksessa johtajuutta jaetaan eri henkilöille eri organisaation tasoilla. Kommunikaatiossa painotetaan muutoksen tarvetta ja pyritään stimuloimaan keskustelua työntekijöiden kesken. Uusi johtamismalli painottaa muutoksen merkitystä yksilölle ja organisaation jäseniä pyritään aktivoimaan (Van der Voet ym. 2014, 184–185.) Muutoksen toteutustavasta riippumatta keskijohto joutuu opettelemaan uusia taitoja. Battilana (2010) erottaa johtajan taidot tehtävä- ja henkilöorientoituneisiin taitoihin. Tehtäväorientoituneet taidot tarkoittavat taitoja, jotka liittyvät organisaatioiden rakenteisiin, niiden muotoilemiseen, kontrolliin ja rutiineihin, joilla tavoitteet saavutetaan. Henkilöorientoituneet taidot sisältävät toiminnot, jotka tukevat sosiaalista ilmapiiriä ja niitä johtamistoimintoja, jotka turvaavat oikeudenmukaisen kohtelun organisaation jäsenten kesken. Nämä ihmissuhdetaidot ovat kriittisiä suunnitellun muutoksen implementoinnissa, koska ne mahdollistavat alaisten motivoinnin ja johtamisen (Battilana ym. 2010, 423.) Keskijohdon taitojen uudistamistarve on nähty jo 1980-luvulla. Dopsonin ja Stewartin (1990) mukaan uudet tekniikat vapauttavat keskijohdon perinteisistä koordinaatiofunktioista uusiin haasteisiin. Jotta näin tapahtuisi, olisi heidän hankittava uusia taitoja informaation saamiseen ja käsittelyyn liittyen (Dopson & Stewart 1990, 8.) Huy (2002) huomasi

suuren informaatioteknologian palveluyrityksen muutosta tutkiessaan, että keskijohdon rooli työntekijöiden emotionaalisessa tasapainottamisessa muutosprosessin aikana on suuri. Radikaali muutos on aina strateginen asia, koska se muuttaa organisaatioelämää. Emotionaalinen tasapaino edistää muutoksen adaptointia työryhmätasolla. Tutkittavana olleen kohteen keskijohto muodosti sosiaalisia tukiryhmiä ja ne vastasivat työntekijöiden emotionaalisii tarpeisiin. Hän päätteli, että organisaatioiden tulisi kehittää tunneperäisiä rutiineja, jotka parantavat adaptaatiota muutokseen (Huy 2002, 61.)

### **5.2.2 Keskijohto muutosjohtajana**

Esimiehen merkitys muutoshankkeen onnistumiselle on olennainen. Salminen (2006) näkee, ettei riitä, että esimies pitkin hampain sopeutuu muutokseen, vaan hänen on aktiivisesti johdettava sitä. Esimiehestä muotoutuu eräänlainen matkaopas, joka tietää, minne ollaan menossa (Salminen 2006, 139.) Erityisesti muutostyön alkuvaiheessa muutokseen liittyvien kielteisten tunteiden ja mielikuvien viriäminen korostuu. Vaikka tämä vaihe on muutoksen johtamisesta vastaavalle esimiehelle raskasta, sen läpikäyminen on olennaisen tärkeää muutoksen onnistumisen kannalta (Järvinen 2003, 117.) Organisaation näkökulmasta katsoen lähiesimiestyö on se voima, joka lopulta ratkaisee, toimitaanko yrityksessä strategian mukaisesti vai ei (Salminen 2006, 29). Muutos, uudistuminen tai kehittäminen on pyrittävä muuttamaan myönteiseksi asiaksi ja arvoksi henkilöstön silmissä. Tämä on melkoinen urakka, koska usein esimiesten omissakin puheissa muutos esitetään negatiivisena asiana. Vaikka ryhmän ajattelu ja toiminta eivät muuttuisi ilman vetäjän panosta, johtaja ei voi yksin toteuttaa muutosta vaan hänen on kyettävä sitoutumaan koko ryhmänsä toiminnan kehittämiseen. Ihmisten lisääntyneellä koulutuksella on suuria vaikutuksia päätöksentekoon yrityksissä. Kun johtajat ja alaiset ovat yhtä ”fiksuja”, tulee johtamisesta käskemisen sijaan perustelemista (Salminen 2001, 39–41, 145.)

Keskijohto painii muutosprosessissa oman työn jakautumisen kanssa. Muutokseen liittyvä työmäärä tulee yleensä normaalin työkuorman ohelle. Kotter (1996) näkee, että muutoshankkeissa onnistuminen edellyttää 70-90 -prosenttisesti ihmisten johtamista ja vain 10-30 -prosenttisesti asioiden johtamista. Asioiden johtamisen (management) korostaminen on juurtunut organisaatioiden kulttuuriin niin syvästi, ettei keskijohtoa rohkaista opettelemaan ihmisten johtamista (leadership). Muutoshankkeissa, joissa johdetaan liiaksi asioita ja liian vähän ihmisiä, pyritään usein eliminoimaan muutoksiin luonnostaan liittyvä sekasortoisuus (Kotter 1996, 23.) Lähiesimiehet kokevat usein yllättävänä ja raskaana sen, miten paljon henkilöstöhallintoon liittyvät

työtehtävät vievät aikaa ja energiaa ”oikealta työltä” (Salminen 2001, 221). Kuitenkin alaiset janoavat muutostilanteessa tietoa esimiehiltään. Salminen (2006) näkeekin, että jos ihmiset eivät saa tarvittavaa informaatiota esimiehiltään, he hankkivat sitä muualta (Salminen 2006, 115). Tämä saattaa johtaa disinformaation kiihtyvään leviämiseen organisaatiossa.

Esimiehen ohjausvoima perustuu hänen muodolliseen asemaan, mutta sen voimakkuus riippuu paljon hänen henkilökohtaisista ominaisuuksistaan ja taidoistaan (Salminen 2006, 115). Van der Vortin ym. (2014) mukaan keskijohdon roolimallin välttämättömyys korostuu äkillisessä muutoksessa. Roolimallit näyttävät esimerkkiä halutusta käytöksestä. Tätä kautta työntekijät ymmärtävät, mitä muutos tarkoittaa päivittäisessä tekemisessä. Äkillisessä muutoksessa tärkeäksi muodostuu kuva jatkumosta, jota keskijohto osaltaan edustaa. Menestyvä muutosjohtaminen sisältää selvityksen muutosvisiosta, kommunikoinnin, motivoinnin, inspiroinnin, roolimallina olemisen ja työntekijöiden tukemisen (Van der Voet ym. 2014, 184–185.)

### **5.2.3 Moniääninen johtaja ja moniääninen joukko**

Keskijohto käyttää moniäänistä johtamista varsinkin silloin, kun he johtavat muutosta. Heillä on oltava kuva ihmisten kyvyistä ja rooleista muutoksen implementoinnissa, jotta he pystyvät tulkitsemaan kanssakäymistä oikein. Heidän tutkimuksessaan johtajat kertoivat, että he tunnistivat henkilöt, jotka vaativat yksityiskohtaisia ohjeita silloin, kun nämä kokivat muutoksen aiheuttamaa turvattomuutta. Osa henkilöistä seurasi muutossuunnitelmaa tyytyväisenä, kun joku oli sen määritellyt valmiiksi. Kolmas kategoria muotoutui henkilöistä, joita voidaan kuvata ”muutoksen moottoreiksi” (Stenvall ym. 2014, 176.) Ihmiset ovat erilaisia ja haluavat saada informaatiota eri tavoin. Vain osa ihmisistä tulee toimeen pelkällä kirjallisella viestinnällä tai luentojen avulla, monet haluavat lisäksi mahdollisuuden keskustella syvällisesti muutoksen syistä ja toteuttamistavoista. Keskustelemalla henkilökohtaisesti esimies kertoo työntekijöille, kuinka paljon hän heistä välittää ja kuinka tärkeä hänen asiansa on (Salminen 2001, 43.)

Muutoksia johtaessa on muistettava, että ihmiset eivät usein reagoi objektiivisesti muutokseen sinänsä, vaan omaan tukintaansa siitä ja sen laukaisemaan pelkoon jostain laajemmasta asiasta. Esimiestyön haastaa se, että ihmiset saattavat ahdistua muutoksen paineessa. Varmuus työpaikan ja oman ammattitaidon pysyvyydestä heikentyy, ja jatkuvat muutokset rasittavat monia. Yksilön ja organisaation muutoskyky ja muutosenergia ovat rajallisia (Salminen 2006, 145.) Muutosprosessi vaatii aikaa sekä uusien asioiden sisäistämiseen, että muutosvastarinnan käsittelyyn. Eri ihmisten muutoshalukkuus ja –nopeus eroavat toisistaan, koska eri ihmiset tekevät päätöksiä eri tavoilla.

Toiset hakevat faktoja uuden tilanteen jäsentämiseksi ja toiset luottavat tunteisiinsa. Jokaista alaista on johdettava henkilökohtaisesti ja hänen tarpeidensa sekä ominaisuuksiensa mukaan (Salminen 2006, 145–151.) Ihmisellä on sisäänrakennettuja ominaisuuksia, jotka pyrkivät estämään tai hidastamaan muutoksia. Myös eri yksilöiden muutoshalukkuus ja -nopeus eroavat huomattavasti, koska eri ihmiset tekevät päätöksiä eri tavalla (Salminen 2001, 35.) Järvinen (2003) huomaa, että esimies työskentelee aina monien ja usein hyvin ristiriitaisten toiveiden ja tunteiden kohteena. Muutosten keskellä toimiminen ja niiden läpivienti ei voi onnistua hyvin, jos esimies ei tunne tai ota huomioon ihmisen käyttäytymistä ohjaavia periaatteita (Järvinen 2003, 21 ja 97.)

Ihminen käynnistyy ja ohjautuu sisältä käsin. Johtamisen kannalta ihmisen sisäinen ohjautuvuus on sikäli mutkallista, että esimies ei aina voi tietää, mitä erilaiset ulkoiset asiat merkitsevät työntekijälle ja mikä innostaa eri henkilöitä (Järvinen 2003, 99.) Nyholm (2008) ottaa kantaa muutosvastarintaan, jonka on katsottu johtuvan siitä, että organisaatioissa tapahtuvat uudistukset ovat myös yksilölle henkilökohtaisesti suuria muutoksia. Ne aiheuttavat niin positiivisia kuin negatiivisiakin tuntemuksia. Koska vastarinnan hälventäminen on osa muutoksen implementointia, sitä tulisi tarkastella analyttisesti ja lähestyä sekä käytännön, että tutkimuksen keinoin (Nyholm 2008, 166.) Jos muutos on enemmän kuin marginaalisesti inkrementaalinen, on luultavaa, että vastustus nousee pintaan. Tämä tapahtuu, koska vanhoja arvoja ja metodeja haastetaan. Joissakin tapauksissa vastustus jää elämään pinnan alle odottamaan voimaantumista. Ihmiset keskustelevat käytävillä ja tehdashalleissa. Sieltä vastustuksen muuri saattaa syntyä yhtäkkiä. On paljon helpompaa edetä, jos tätä muuria ei rakenneta ollenkaan. Mielipidejohtajat ovat tehokkaita asenteiden ja mielipiteiden muuttajia. Erityisesti liittoaktivistit ovat osanneet hyödyntää asiaa (Klein 1996, 36–38.)

#### **5.2.4 Keskijohto viestijänä**

Jos organisaatio halutaan siirtää vanhasta stabiilista olotilasta haluttuun uuteen tilaan, muutosjohtajien on kommunikoitava muutoksen tarpeesta. Organisaation jäsenten on ymmärrettävä, miksi toiminnan on muututtava. Battilana ym. (2010) näkevät, että johtajat, joilla on hyvät kommunikaatiotaidot, pystyvät monitoroimaan ja erottelemaan omia ja muiden tunteita. He pystyvät käyttämään tätä tietoa ohjatakseen toimia ja ratkaistakseen ongelmia. Muutostilanteessa toisten huomioon ottaminen auttaa aavistamaan ennalta muiden reaktioita (Battilana ym. 2010, 424.) Klein (1994) ehdottaa, että suositeltava media on kohtaaminen kasvotusten. Kommunikoinnilla, joka tapahtuu kasvotusten, on suurempi vaikutus kuin viestinnällä millään

muulla tavalla. Vaikutus perustuu välittömään läheisyyteen ja interaktiivisuuteen. Kaksisuuntainen viestintämahdollisuus parantaa myös työntekijöiden sitoutumista muutosprosessiin. Keskijohdon kasvotusten tapahtuva kommunikaatio muuttuu ylemmän johdon viestinnän intensiteetin mukaan. Muutoksen alussa tämä intensiteetti on suurempi kuin muutoksen loppuvaiheessa. Näin ollen keskijohdon kasvotusten tapahtuvan kommunikaation merkitys kasvaa muutoksen edetessä (Klein 1996, 34–38.)

Muutoksen implementointiprosessissa johtajien on varmistettava, että heidän viesti ymmärretään. Nelissenin ja van Selmin (2008) mukaan kommunikointi eri organisaatiotasojen läpi vaatii määrällisesti suurempaa dialogia, koska eri tasoilla asiat käsitetään eri tavoin. Johtajien ja työntekijöiden on luotava muutosdialogiin prosessi, jolla saavutetaan yhteinen tapa ajatella. (Nelissen & van Selm 2008, 315) Grant ym. (2005) nostaa organisaatiomuutoksen esiin sosiaalisesti rakentuneena todellisuutena. Diskurssianalyysi sallii tutkijoiden analysoida avaindiskursseja siitä näkökulmasta, miten muutos on muodostettu ja miten se tuodaan työntekijöille esille. Muutos muodostuu todellisuudeksi osana prosessia, jossa diskurssi näyttäytyy siinä muodossa, miten muutoksesta puhutaan. Johtajien on huolehdittava, että tätä kautta muutos koetaan hyväksyttäväksi, oikeutetuksi ja ymmärrettäväksi (Grant ym. 2005, 8.) Frahm ja Brown (2005) huomasivat tutkimuksessaan, että jos muutoksen hetkellä organisaation kommunikaatiossa on käytössä rajoitettu määrä palautekanavia ja kommunikaation suunta on ylhäältä alaspäin, kyseessä on eräänlainen yksisuuntainen venttiili. Heidän näkemyksensä mukaan kaksisuuntaisen kommunikaation puute aiheuttaa puutteellista sitoutumista muutokseen. Myös muodollisen muutoskommunikaation puute katsotaan kommunikaatiovirheeksi, koska se aiheuttaa huhujen leviämistä (Frahm & Brown 2005, 380.)

Muutos ihmisen käyttäytymisessä edellyttää muutosta hänen ajattelussaan. Ainoa keino aikaansaada muutos organisaatiossa on vaikuttaa organisaation jäsenten ajatteluun. Muiden ajatteluun vaikuttamista kutsutaan viestinnäksi (Salminen 2006, 153.) Muutosprosessin alkuvaiheessa suurin osa työntekijöistä ei suoraan ole muutoksen valmistelussa mukana. He eivät tarkasti ottaen tiedä, mitä tapahtuu ja ilmassa on runsaasti epävarmuutta, joka antaa tilaa huhuille. Tämän välttämiseksi Kleinin (1996) mukaan viestintästrategiassa muutosprosessin aikana tulisi noudattaa seuraavia periaatteita: 1) Niille, jotka eivät ole olleet suoraan suunnittelussa mukana, tulisi tarjota yksityiskohtaista ja relevanttia tietoa siitä, mitä tapahtuu. 2) Heille tulisi tuottaa arvio siitä, miten he asemoituvat muutokseen. 3) Organisaation olisi panostettava kaiken disinformaation haastamiseen. Organisaation muutosviestintään kohdistuu paineita pitkin muutosprosessia ja muutoksen loppuvaiheessa informaation kulun pitäisi olla monisuuntaista, jatkuvaa ja konkreettista. Näin

työntekijät mukautuvat siihen tosiasiaan, että he ovat ymmärtäneet muutoksen henkilökohtaiset seuraukset piittaamatta siitä, millaiset asenteet heillä on ollut itse prosessiin (Klein 1996, 41–42.)

Ihmiset asettavat nykyään paljon suurempia vaatimuksia esimiehilleen kuin aikaisemmin. Salminen (2001 ja 2006) näkee, että esimiehiä aikaisemmin suojanneet hierarkkiset ja informaation vapaata viestintää rajoittaneet rakenteet ovat murtuneet. Esimiehiltä edellytetään johtamisviestinnässä erityisesti kolmea perustaitoa: keskustelutaitoa, (julkista) esiintymistaitoa ja kirjallisen viestinnän taitoa (Salminen 2001, 222–223.) Nopeiden muutosten vuoksi esimiehen ohjausvoima on entistä tärkeämpää. Alaiset ovat entistä koulutetumpia ja vaativampia, ja kysyvät hankalia kysymyksiä omasta roolistaan ja työnsä merkityksestä. Onnistuakseen viestijöinä esimiesten on kyettävä vuorovaikutukseen ja yhteisten mielikuvien luomiseen alaisten kanssa. Vuorovaikutuksen kautta esimies oppii tuntemaan alaisensa, heidän yksilölliset ominaisuutensa ja tarpeensa, joita he voivat hyödyntää omassa viestinnässään (Salminen 2006, 117–123).

Keskijohdon näkökulmasta on tärkeää ymmärtää, että he ovat tekemisissä erilaisten alaisten kanssa. Salmisen (2001 ja 2006) mukaan johtaminen on viestintää. Alaiset eivät voi tietää, mitä johtaja heiltä odottaa, ellei heille kerrota sitä. Monet haluavat keskustella syvällisesti muutoksen syistä ja toteuttamistavoista. Keskustelemalla uudistuksista henkilökohtaisesti johtaja viestii alaisilleen, kuinka tärkeäksi hän kokee muutoshankkeen (Salminen 2006, 161.) Yksilön sisäisiä viestinnän este voi olla, että hän ei havaitse viestiä. Se saatetaan esittää sellaisessa muodossa, että hänen on vaikea vastaanottaa viestiä. Yksilö ei myöskään saata ymmärtää viestin tärkeyttä eikä osaa kiinnittää siihen riittävästi huomiota. Myös yksilön asenteet, arvot ja ennakkoluulot saattavat estää viestin vastaanottamista. Pelot ja epävarmuus lisäävät ihmisten tarkkaavaisuutta ja he käyttävät paljon energiaa sanattomien viestien etsimiseen ja tulkintaan (Salminen 2001, 44 ja 76.)

### **5.3 Keskijohto kahden tulen välissä**

Asemoitumisestaan johtuen keskijohdon on otettava toiminnassaan huomioon kahdelta suunnalta tulevia signaaleja. Heidän on huomioitava toisaalta ylimmän johdon vaateet ja toisaalta alaistensa tarpeet. Tällainen toimintaympäristö on luonnollisesti osa työn kuvaa, mutta muutoksen osuessa kohdalle perustoiminnot saattavat näkyä erilaisen näkökulman valossa. Tämän luvun keskiöön olen nostanut keskijohdon työn strategian operationaalistamisessa, heidän kommunikoinnin eri suuntiin ja epävarmuudesta johtuvan uhan muutostilanteessa.

### 5.3.1 Muutosstrategian operationaalistaminen

Keskijohto työskentelee muutoksessa yhdistävänä tekijänä johdon ja työntekijöiden välissä. Stenvallin ym. (2007) mukaan heiltä edellytetään kykyä toimia henkilöstön ja johdon rajalla ja varmistaa näin muutoksen tavoitteiden mukainen toiminta. Tämä tapahtuu tilanteissa, joissa erilaiset ristiriitaiset intressit korostuvat (Stenvall ym. 2007, 64). Salminen (2001) näkee eroa ylimmän johdon ja muiden työntekijöiden näkökulmassa muutokseen. Hänen mukaan asiat, jotka ylimmän johdon todellisuudessa ovat loogisesti analyysien perusteella ratkaistavia strategisia kysymyksiä, muuttuvat lähiesimiehen ja hänen alaistensa väliseksi inhimillisiksi ongelmiksi pelkoineen ja inhimillisine nyansseineen (Salminen 2001, 221). Paine muodostuu myös alaisten suunnasta. Keskijohdon edustajat ovat avainhenkilöitä, joiden täytyy suodattaa sekä johdon, että työntekijöiden vaatimuksia. Keskijohdon asema organisaatiossa tuo täten esiin moniäänisen johtajuuden kontekstin (Stenvall ym. 2014, 172–173.) Kun organisaatio kohtaa muutoksen, keskijohdolle asetetaan tehtäväksi sen tulkinta, siihen liittyvä kommunikaatio ja sen implementointi. Ylin johto suunnittelee projektin ja keskijohdosta muotoutuu kriittinen toimija, joka johtaa muutosaloitteen operationaalistamisen. Työntekijät seuraavat tarkasti johtajiaan, ja sitä, miten he sitoutuvat muutokseen. Näin ollen keskijohdolle saattaa muodostua haasteita muutoksen käsittämisessä, jos he eivät ole olleet sitä luomassa (Luscher & Lewis 2008, 221.) Huy (2002) puolestaan näkee, että keskijohdon näkökulmaa ei usein huomata, kun tutkitaan muutosvastarintaa radikaalissa muutoksessa. Ylimmän johdon näkökulmasta keskijohto saattaa olla jopa osa muutosta hidastavaa järjestelmää tai suoranainen muutoksen este, jonka kanssa on tehtävä yhteistyötä. Tällainen näkökulma jättää huomiotta keskijohdon roolin, jossa se varmistaa jatkuvuuden säilyttämisen radikaalissa muutoksessa. Keskijohto on rakenteellisesti lähempänä työntekijöitä ja näin he virittäytyvät helpommin alaistensa tunnelähtöisiin tarpeisiin (Huy 2002, 32.) Keskijohdon tehtävänä on muuntaa muiden jäsenten mahdollista hämmennystä ja muutosvastarintaa tarkoitukselliseksi uuden oppimiseksi. He toimivat siltana ylemmän johtotason ja alemman tason välillä muuntaen ylemmän johdon visiot ja ideat realistisiksi ja toteuttamiskelpoisiksi suunnitelmiksi (Nyholm 2008, 67.) Jos muutosstrategian operationaalistamista tarkastellaan viestinnän näkökulmasta, Salminen (2001) näkee, että viestintävalmiuksien suurimmat puutteet ovat yleensä keskijohdossa, jota ei ole koulutettu viestimään. Suuremmissa yrityksissä organisaatiot muuttuvat moniportaisiksi, jolloin keskijohdon rooli viestinnässä muodostuu yritykselle tärkeäksi asiaksi. Se toimii tällöin välittäjänä ylimmän johdon ja työntekijöiden välillä. Ylin johto tekee virheen, jos se pyrkii sivuuttamaan keskijohdon muutosprosessin suunnittelussa ja toteutuksessa, sekä viestimään muutoksesta suoraan

työntekijöille. Viestintä vaikeutuu, kun työntekijät huomaavat, etteivät heidän lähimmät esimiehensä ole sitoutuneita muutosprosessiin (Salminen 2001, 223–231.)

Ylimmällä johdolla on vastuunsa muutoksesta sekä toiminnasta keskijohdon suuntaan. Esikunta, sihteerit, alemmat esimiehet, yrityskulttuuri, johdon fyysinen eristäytyminen, hierarkkiset byrokraattiset organisaatiot ja ajatus komentoketjun noudattamisen tärkeydestä suojelevat ylintä johtoa tehokkaasti työntekijöiden pieniltä päivittäisiltä murheilta. Samalla ne kuitenkin estävät heitä tuntemasta lähiesimiesten arkea ja työn sisältöä. Tämä näkyy usein ongelmina muutosprosesseissa (Salminen 2006, 29.) Kleinin (1996) mukaan johdon ydinjoukon on tunnettava muutoksen kehitysvaiheet, jotta he pystyvät vastaamaan esiin nousseisiin asioihin asiantuntemuksella, kun niitä syntyy. Relevantti tieto muutoksen tuloksista ja vaikutuksista tulisi olla saatavilla organisaatiossa koko ajan. Ylimmän johdon tulee joko henkilökohtaisesti tai tiedotteiden avulla tuottaa muutosta tukevia lausuntoja, joissa kerrotaan kehityksestä ja jossa toistetaan johdon tukea muutokselle. Liian usein ylin johto häviää muutoskentän kuvasta sen jälkeen, kun asia on pantu vireille. Heidän yleinen ajatusmalli on, että kun muutokselle on antanut tukensa, voi keskittyä muihin asioihin (Klein 1996, 41.) Herzig ja Jimmiesson (2006) tuovatkin esiin, että mitä suuremman tuen organisaation ylin johto keskijohdolle antaa, sitä sitoutuneemmin keskijohto toimii. He jakavat ylimmän johdon tuen instrumentaaliseen ja informatiiviseen tukeen. Instrumentaalinen tuki käsittää tarvittavien resurssien antamista (aika, materiaali ym.), informatiivinen tuki on tulevaa toimintaa varten annettuja välttämättömiä tietoja. Lisäksi voidaan antaa arviointitukea, jossa tarjotaan palautetta muilta (Herzig & Jimmieson 2006, 632.) Keskijohdolla on rooli organisaatioiden alakulttuurien johtajina. Alakulttuureja syntyy, kun johdon päätöksiä muutetaan operatiiviseksi todellisuudeksi organisaatiossa. Näin ollen keskijohto on avainasemassa ja se voi vaikuttaa muiden mielipiteisiin (Stenvall ym. 2014, 174.)

### **5.3.2 Kommunikointia ylös ja alas**

Keskijohdon asemaa kahden tulen välissä on syytä tarkastella myös erään tärkeän muutokseen liittyvän elementin eli kommunikaation näkökulmasta. Herzig ja Jimmieson (2006) nostavat esiin kommunikaation selkeyden. Fasilitoimalla keskustelua työntekijöiden ja ylemmän johdon välillä keskijohto voi rohkaista kummastakin suunnasta tulevien ideoiden huomioimista. Kommunikaatioprosessit ovat nousseet tärkeiksi muutoksen implementaatiota helpottaviksi elementeiksi. Keskijohdon intresseissä on aikaansaada kaksisuuntaista kommunikaatiota ylemmän johdon kanssa. Tärkeää on, että keskijohdon ja heidän tiimiensä käytännön työn vaikutus



muutokseen tulee ilmi. Keskijohto pystyy hankkimaan tietoa muutoksen käytännön näkökulmista työntekijöiltään. Tällainen työntekijöiden osallistuminen parantaa myös niin keskijohdon, kuin heidän itsensä ymmärrystä muutoksesta (Herzig & Jimmieson 2006, 637–640.) Ongelmat muutoksen johtamisessa ovat usein seurausta siitä, etteivät esimiehet antaudu aitoon vuorovaikutukseen alaistensa kanssa eivätkä näin saa kosketusta alaistensa tunteisiin ja tulkintoihin. Kuivasta asiategististä on vaikea innostua, ja ilman innostusta ei voida saada merkittäviä asioita aikaiseksi (Salminen 2006, 155.)

### **5.3.3 Uhkana epävarmuus**

Keskijohdon ja muiden organisaation jäsenten suureksi toiminnan haasteeksi muutostilanteessa mainitaan epävarmuuden tunne. Nelissen ja van Selm (2008) listaavat positiiviset ja negatiiviset tekijät, jotka hallitsevat organisaatioiden jäsenien ajatuksia muutoksessa. Positiivisia tekijöitä ovat optimistisuus urakehityksen suhteen, positiivisen mielen ylläpitäminen, sekä ymmärrys muutoksen välttämättömyydestä. Negatiivisten tekijöiden kärjessä ovat pelko mielenkiintoisten työtehtävien menettämisestä, luottamuksen menettäminen johtajistoon, sekä huoli työilmapiiristä. Kuitenkin epävarmuus mainitaan usein suurimpana psykologisena kuormittavuustekijänä muutosprosessin aikana. (Nelissen & van Selm 2008, 309–310.) Elvingin (2005) mukaan muutoksen motiivien tunnistaminen auttaa vähentämään epävarmuutta ja parantaa muutosvalmiutta. Epävarmuudella on kolme komponenttia, jotka ovat henkilökohtainen käsitys muutoksesta, epävarmuus tulevaisuudesta ja työn jatkuvuudesta. Epävarmuus lisääntyy, jos organisaatio kommunikoi huonosti siitä, mitä muutoksia yksilölle koituu. Epävarmuus johtaa huhuihin ja epämuodollisen kommunikoinnin muotoihin (Elving 2005, 133.) Herzig ja Jimmieson (2006) lisäävät, että tarkkaa keskijohdon muutoksessa kokemaa epätietoisuuden luonnetta ei ole voitu paikantamaan. Epävarmuus on kytköksissä siihen, missä laajuudessa heillä on mahdollisuus osallistua päätöksentekoon, miten heille annetaan luotettavaa tietoa ja miten he saavat tukea muilta. Heidän tutkimuksen tuloksissa todettiin, että keskeisessä osassa keskijohdon epätietoisuudessa olivat heidän oma ymmärrys muutoksen tarpeista ja muutoksen myötä saavutettavista eduista. Keskijohto oli myös huolissaan työntekijöiden ymmärryksestä mainituissa asioissa. Tutkimustuloksissa mainittiin myös, että muutoksen implementaatiossa suurin osa keskijohdon edustajista olivat saavuttaneet ymmärryksen muutoksesta, mutta kokeneet epätietoisuutta asianmukaisista implementaatioprosesseista eli siitä, mitä implementoidaan ja kuinka työntekijöitä autetaan muutoksessa. Keskijohdon osallistumisaste strategiseen suunnitteluun vaikutti heidän kokemuksiin epätietoisuudesta, mutta epätietoisuutta

kasvattivat kaikkein eniten se, että ylemmän johdon ja työntekijöiden viestit olivat erilaisia (Herzig & Jimmieson 2006, 630–637.)

## **6. TUTKIMUSAINEISTO JA ANALYYSIPROSESSI**

Tässä kappaleessa kuvaan tutkimusaineiston hankinnan ja perustelut aineiston valinnalle. Lisäksi tuon esille, millä tavalla tein fenomenografisen analyysiprosessin.

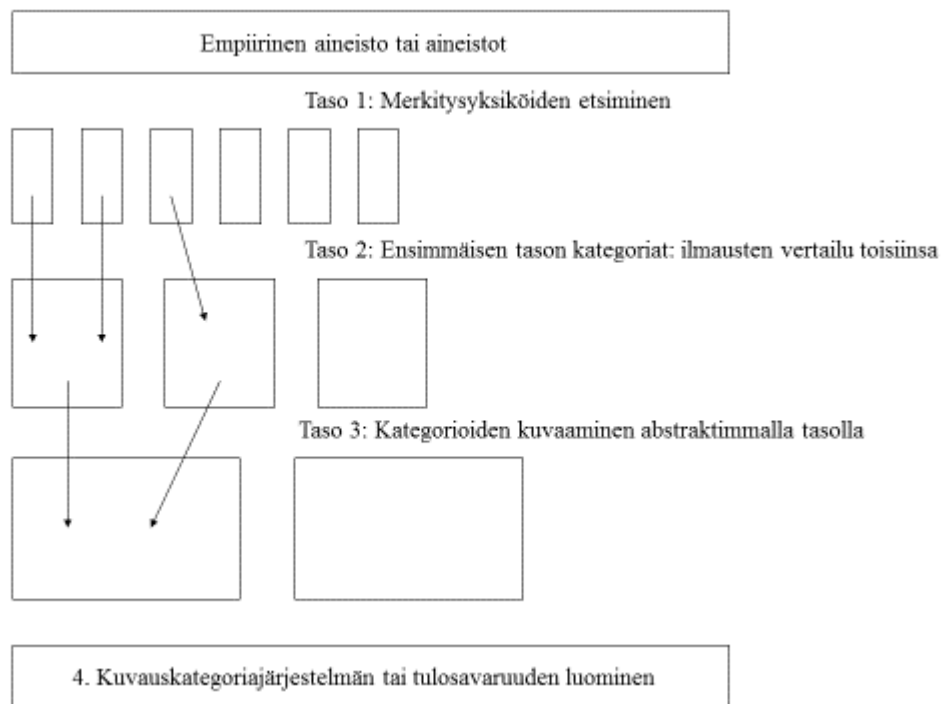
### **6.1 Tutkimusaineisto**

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston hankinta perustuu harkinnanvaraiseen otantaan, jossa sen tieteellistä kriteeriä määrää laatu, ei määrä. Teoreettinen perehtyneisyys aiheeseen ja tutkimusongelmiin ohjaavat aineiston hankintaa (Eskola ym. 1998, 18.) Tutkimusaineiston keräys alkoi haastatteluilla tammikuussa 2015. Haastattelin viittä paikallisen tulosityksikön edustajaa yksi kerrallaan kolmen kuukauden aikana. Valitsin haastateltavat paikallisen tulosityksikön organisaatorakenteen perusteella. Yksikössä oli viisi keskusta, joiden päälliköt toimivat tutkimuksen informantteina. Rajasin haastatteluista pois yksikön johdon edustajat, sekä työntekijät. Näin sain tutkielmaani organisaatorakenteen mukaisen horisontaalisen ja homogeenisen keskijohdon edustajien joukon. Haastattelumetodina käytin teemahaastattelua, jossa korostuvat haastattelun avoimuus, rakenteettomuus ja keskustelunomaisuus. En kertonut haastattelun aihealuetta etukäteen, enkä antanut heille kysymysrunkoa ennen haastattelua. Tällä pyrin mahdollisimman autenttiseen vaikutelmaan heidän kokemuksistaan ja tuntemuksistaan muutosprosessin aikana. Käytin haastatteluissa väljää haastattelurunkoa ja ohjasin apukysymyksillä haastateltavia tarpeen vaatiessa tutkimuskysymysten alueelle. Lyhyin haastattelu kesti 27 minuuttia ja pisin 43 minuuttia. Haastatteluaineistoa oli litteroituna yhteensä 28 sivua (12 pisteen fontilla ja rivivälillä 1,0). Pyrin saamaan haastattelutilanteen mahdollisimman keskustelevalaksi ja avoimeksi, joten en tukeutunut tiukasti kysymysrunkoon. Jotkin kysymyksistäni olivat laajoja ja toiset suppeita eli luonteeltaan täydentäviä. Täydentäviä kysymyksiä käytin myös silloin, kun haastattelun virta uhkasi tyrehtyä. Aineisto kattoi kaikki paikallisen tulosityksikön keskijohdon edustajat, joten katsoin sen riittävän tarpeeksi monipuolisen aineiston saamiseksi tutkimusongelmiin peilaten.

### **6.2 Fenomenografinen analyysiprosessi**

Käytin analyysissäni Huuskon ja Paloniemen (2006) mallia, jossa analysointi etenee vaiheittain kohti kuvauskategoriasysteemin muodostamista. Ensimmäiseksi etsitään merkitysyksiköitä. Tämän tarkoituksena on pyrkiä löytämään aineistosta ajatuksellisia kokonaisuuksia. Siinä voidaan käyttää apuna erilaisten kysymysten esittämistä aineistolle. Toisessa vaiheessa löydettyjä

ajatuskokonaisuuksia ryhmitellään kategorioiksi. Tässä vaiheessa tärkeää on löytää variaatioita, jotka pohjautuvat samankaltaisten ja erilaisten ilmausten tunnistamiseen. Lopulta edetään kategorioiden abstraktimpaan kuvaukseen ja niiden välisten suhteiden tarkentamiseen. Kategorioiden välille on löydettävä erottavat kriteerit ja käsitysten erityispiirteet. Kategoriajärjestelmän tulisi kattaa aineistossa nousseen vaihtelun. Järjestelmä voidaan rakentaa horisontaalisesti, vertikaalisesti tai hierarkkisesti (Huusko & Paloniemi 2006, 167–169.)



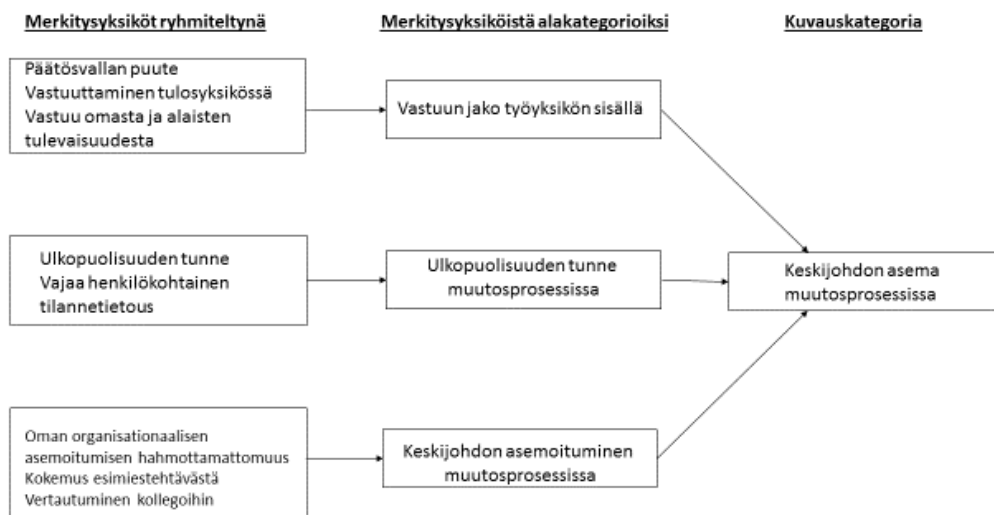
KUVIO 3 Fenomenografinen analyysimalli (Huusko & Paloniemi 2006, 167)

Analyysiprosessi alkoi tutustumisella litteroituun aineistoon sitä lukemalla. Luin ensin kaikki kokonaiskuvan luomiseksi, jonka jälkeen keskityin yhteen haastatteluaineistoon kerrallaan. Tutkimuskysymyksiin nojanneet haastattelujen teemat johdottivat ajatuksellisiin kokonaisuuksiin. En myöskään pois sulkenut mahdollisuutta uusien kokonaiskäsitysten löytämiseen. Ajatuksellisista kokonaisuuksista etsin merkityksellisten ilmaisujen kautta merkitysyksiköitä, jonka jälkeen jaottelin niitä eri konteksteihin. Pyrin kiinnittämään huomioni ilmaisuihin osana tekstiä, sekä aineistoon kokonaisuutena.

<b><i>Alkuperäinen ilmaus</i></b>	<b><i>Merkityksellinen ilmaus</i></b>	<b><i>Merkitysyksikkö</i></b>
<p>H1: ...<u>etten ollut ihan siinä niinkun keskiössä</u> alkuun. Oli vielä ehkä vähän enemmän ulkona siitä jatkosuunnittelusta.</p> <p>H1: ...elokuussa-12[...]siinä vaiheessa sitten <u>tavallaan olin suunnittelun ydinryhmässä mukana mutta kyllähän päällikkö veti aika soolona siinä mielessä sen jaottelun</u></p> <p>H1: Mun ois pitäny tietää koko ajan, että mitä niitten mun työntekijöitten päänmenoksi on suunniteltu ja <u>mulla oikeesti ei ollu kuvan palaa</u>, mikä se malli on.</p> <p>H1: ...<u>mä olin ehkä turhakin väliporras tässä asiassa.</u></p> <p>H1: En tiedä, kuinka paljon sitten <u>päällikkö oli suoraan niihin työntekijöihin yhteydessä</u></p> <p>H2: [...] kun tässä <u>oli omasta tulevaisuudesta huoli ja siinä oli myöskin oman henkilöstön tulevaisuudesta huoli.</u></p> <p>H2: ...eli <u>vastuuta annettiin</u> ihan selkeesti meillä...meillä tota yksikössä niin siihen sitten näitten <u>tota keskusten päälliköille hoitaa se osa.</u></p> <p>H3: Henkilöstön suunnittelun suhteen [...] kyl se oli niinku meiltä johtaja eli <u>alueellisen tulosityksikön johto ja toi meidän päällikkö, jotka vellas niitä asioita.</u></p> <p>H4: ...olin toki saanut esimieskoulutuksen aikanaan jo, mutta <u>tilanne oli ensimmäistä kertaa varsinaisesti uusi, että päädyin esimiestehtävään...</u></p> <p>H4: ...sielläkin <u>ihmiset tiesi, että joutuu poistumaan</u> noin puolen vuoden, vuoden kuluessa. Osa aikaisemmin ja osa myöhemmin. Sillä eväillä sitte lähdin esimiestehtävää suorittamaan.</p> <p>H5: ...ittensä ajatteleminen jäi vähän taustalle ja sitte <u>rupes ajattelemaan, että mitenhän nää muut ketä tässä on, oikeestaan siihen meni melkeinpä 70% ajasta.</u></p> <p>H5: Sellasen huomion tein, että tällanen vaikuttaa ihmisiin monella eri tavalla. <u>Kattoin niitä muita keskuspäälliköitä, ni mä pääsin oikeesti aika vähällä ja helpolla.</u></p>	<p><u>etten ollut ihan siinä niinkun keskiössä</u></p> <p><u>tavallaan olin suunnittelun ydinryhmässä mukana mutta kyllähän päällikkö veti aika soolona siinä mielessä sen jaottelun</u></p> <p><u>ja mulla oikeesti ei ollu kuvan palaa</u></p> <p><u>mä olin ehkä turhakin väliporras tässä asiassa.</u></p> <p><u>päällikkö oli suoraan niihin työntekijöihin yhteydessä</u></p> <p><u>oli omasta tulevaisuudesta huoli ja siinä oli myöskin oman henkilöstön tulevaisuudesta huoli.</u></p> <p><u>vastuuta annettiin[...]tota keskusten päälliköille hoitaa se osa.</u></p> <p><u>alueellisen tulosityksikön johto ja toi meidän päällikkö, jotka vellas niitä asioita.</u></p> <p><u>tilanne oli ensimmäistä kertaa varsinaisesti uusi, että päädyin esimiestehtävään</u></p> <p><u>ihmiset tiesi, että joutuu poistumaan</u></p> <p><u>ja sitte rupes ajattelemaan, että mitenhän nää muut ketä tässä on</u></p> <p><u>Kattoin niitä muita keskuspäälliköitä, ni mä pääsin oikeesti aika vähällä ja helpolla.</u></p>	<p>Ulkopuolisuuden tunne</p> <p>Päätösvallan puute</p> <p>Vajaa henkilökohtainen tilannetietous</p> <p>Oman organisaation aseitoimisen hahmottamattomuus</p> <p>Oman organisaation aseitoimisen hahmottamattomuus</p> <p>Vastuu omasta ja alaisten tulevaisuudesta</p> <p>Vastuuttaminen tulosityksikössä</p> <p>Vajaa henkilökohtainen tilannetietous</p> <p>Kokemus esimiestehtävästä</p> <p>Kokemus esimiestehtävästä</p> <p>Vastuu omasta ja alaisten tulevaisuudesta</p> <p>Vertautuminen kollegoihin</p>

*KUVIO 4 Esimerkkejä ilmausten pelkistämisestä yksiköiksi*

Toisessa vaiheessa etsin, lajittelin ja ryhmittelin merkitysyksiköitä kategorioiksi. Tässä kohdassa analyysin ytimenä oli variaatioiden tunnistaminen, mikä pohjautui samanlaisten ja erilaisten ilmausten tunnistamiseen. Kun kategorioita alkoi syntyä, tarkastelin, miten niiden keskinäiset suhteet jäsentyvät. Samalla tarkastelin niiden asemoitumista tutkimuskysymyksiin. Ajan myötä jouduin supistamaan kategorioiden määrää määrittämällä niille laajempia raameja. Supistamisen myötä pois valikoituivat vielä sellaiset merkitysyksiköt, jotka kiinnittyivät heikommin tutkimuksen tarkoitukseen. Tämän jälkeen analyysi eteni kategorioiden kuvaamiseen abstraktimmalla tasolla ja niiden välisten suhteiden tarkentamiseen. Kategorioiden välisten suhteiden kuvaamisessa apuna toimi niiden sisältöjen auki kirjoittaminen. Samalla se toimi pohjana kuvauskategoriarjestelmän luomiselle. Prosessin olen kuvannut horisontaaliseksi systeemiksi, jossa kuvauskategoriat ovat keskenään samanarvoisia ja tasavertaisia, sillä erot kategorioiden välillä ovat sisällöllisiä (Huusko & Paloniemi 2006, 167–169.)



*KUVIO 5 Esimerkki merkitysyksiköiden ryhmittelystä*

Suoritin yllä kuvatuun aineistoon analyysiprosessin kaikissa neljässä tutkimuskysymyksiin pohjautuvassa kategorioiden rakentamisessa. Lopuksi jäsenin ylätasoon kuvauskategoriat hierarkkiseksi ja horisontaaliseksi kuvauskategorioiksi. Nämä sisälsivät myös alatasoon käsitte kuvauksia. Kutsun näitä käsitte kuvauksia alakategorioiksi ja numeroin ne kokonaisuuden hallinnan helpottamiseksi. Kuvauskategorioiden ryhmittelyn avaan tutkimustuloksia käsittelevässä kappaleessa.

Fenomenografisen kuvauksen luotettavuudesta Huuskon ja Paloniemen (2006) mukaan laadullisen analyysin perustuessa tutkijan subjektiiviseen tulkintaan luotettavuuden kysymys kohdentuu siihen, miten uskollinen tulkinta on aineistolle. Oleellista luotettavuuden kannalta on myös erilaisten käsitysten huomioiminen ja edustavuus. Tutkimusprosessin seikkaperäinen kuvaus ja aineistolainaukset lisäävät tulkinnan läpinäkyvyyttä sekä samalla lukijan mahdollisuutta arvioida tutkijan huomioita. Tutkimusraportissa tuleekin käydä ilmi tutkimustulosten aitous, relevanssi sekä niiden teoreettisen yleisyyden taso, jotta lukija pystyy arvioimaan lukemaansa ja huomaamaan mahdolliset aineistosta tehdyt ylitulkinnat (Huusko & Paloniemi 2006, 163–169.)

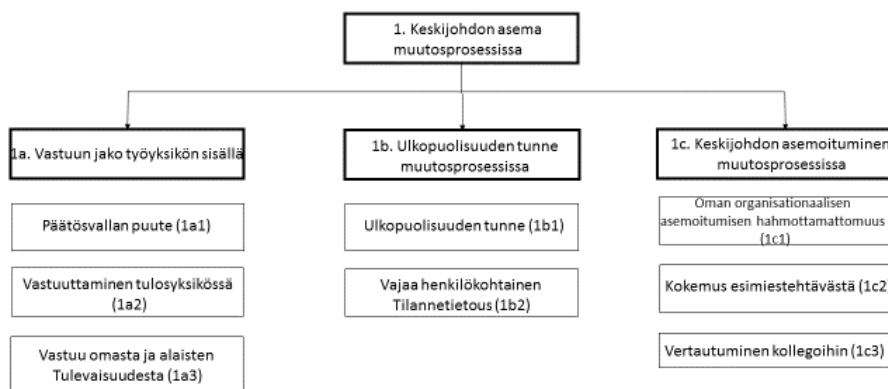
Asemoidun tutkielman kontekstiin tutkijana sekä tutkittavana olevan paikallisen tulosityksikön jäsenenä. Oma esiymmärrykseni tutkittavana olevasta organisaatiosta johti siihen, että minun oli tietoisesti suljettava pois omat esioletukseni haastattelutilanteessa ja aineiston tulkinnassa. Tutkimuskysymykset ohjasivat teemahaastattelua ja pyrin antamaan informanteille tilaa nostaa esille omia kokemuksia tutkittavasta aiheesta. Näin ollen pyrin myös välttämään oman ymmärrykseni perusteella tehtyjä oletuskysymyksiä. Suoritin kriittistä itsereflektiota tutkimusaineiston ja omien ennako-odotusteni välillä tutkimuksen kaikissa vaiheissa ja tutkielman johtavana ajatuksena oli tutkijan asettuminen tutkittavien maailmaan pyrkimyksenä mahdollisimman avoin tulkinta heidän kokemuksistaan. Neutraali kollegiaalinen suhde informantteihin voi toisaalta avata mahdollisuuden tuoda rohkeammin heidän omia näkemyksiään esille.

## 7. TUTKIMUKSEN TULOKSET

Esittelen tutkimuksen tulokset kuvauskategorioiden neljän tutkimusongelman mukaisesti. Ensimmäinen alaluku käsittelee julkisen hallinnon keskijohdon asemaa toteutuneessa radikaalissa muutoksessa. Toisessa alaluvussa kiinnostuksen kohde on organisaatiossa toteutetun tiedotuskulttuurin vaikutus keskijohdon työhön muutosprosessin aikana. Kolmannen alaluvun kohteena on muutoksen toteutuskonseptin vaikutus keskijohdon kokemuksiin organisaatiopuheesta ja johtamisviestinnästä heidän omien esimiesten, alaisten sekä muiden organisaation toimijoiden suhteen. Neljännessä alaluvussa nostan esille, mikä vaikutus tehdyllä muutoksen toteutuskonseptilla oli keskijohdon toimintaan muutoksen toteuttajina. Viidennessä alaluvussa tarkastelen samasta organisaatiosta tekemäni kandidaattitutkielman tuloksia peilaten tämän tutkielman löydöksiin. Kandidaattitutkielmani käsitteli työntekijöiden kokemuksista diskurssin jakolinjoista. Tulosten kuvaamiseen käytetyt kategoriat ovat jäsenyneet horisontaalisesti. Tällöin ne ovat tasavertaisia toisiinsa verrattuna. Kuvauskategorioiden alla olevat käsitekuvaukset avaavat ylemmän tason kuvausta. Merkitsin haastateltavien kommentit koodeilla H1-H5. Käytin hakasulkuja silloin, jos tekstissä oli anonymiteettiä vaarantavia seikkoja tai tutkimuksen kannalta irrelevanttia tekstiä.

### 7.1 Keskijohdon asema muutosprosessissa

Kuvaan ensimmäisessä kuvauskategoriassa keskijohdon asemaa muutosprosessissa. Se muodostuu hierarkkisesti kolmesta alakategoriasta, jotka ovat vastuun jako työyksikön sisällä (1a), ulkopuolisuuden tunne muutosprosessissa (1b) ja keskijohdon asemoituminen muutosprosessissa (1c).



KUVIO 6 Kuvauskategoria 1: Keskijohdon asema muutosprosessissa



### 7.1.1 Vastuun jako työyksikön sisällä (1a)

*Kategoriassa 1a1* nostan esille keskijohdon päätösvallan puutteen toteutetussa muutoksessa. Yleisesti nähdään tärkeänä, että keskijohdolla on oma, tärkeä roolinsa ylimmän johdon ja muiden viranhaltijoiden välisenä linkkinä (Nyholm 2008, 22). Muutos toteutettiin konsernitasolla suunnitellusti ja johtajuus keskitettiin ylimmälle johdolle. Johdon esiin tuomassa kommunikaatiossa painotettiin muutoksen tarpeellisuutta, pyrittiin minimoimaan monitulkintaisuus, sekä välttämään muutosvastarinta (Van der Voet ym. 2014, 184–185). Paikallisissa tulosyksiköissä muutos näyttäytyi radikaalina ja jokaisen muutoksen alaisen tulosyksikön organisoituminen muutosprosessin aikana toteutettiin kullekin parhaaksi katsomalla tavalla. Näin ollen niissä työskentelevän keskijohdon rooli oli erilainen. Tutkittavana olevan tulosyksikön keskijohdon rooli jäi muutoksen henkilösuunnittelun osalta pieneksi.

*H1: [...]elokuussa-12...siinä vaiheessa sitten tavallaan olin suunnittelun ydinryhmässä mukana mutta kyllähän iso päällikkö veti aika soolona siinä mielessä sen jaottelun*

Kuitenkin Salminen (2001) näkee, että ylin johto tekee virheen, jos se pyrkii sivuuttamaan keskijohdon muutosprosessin suunnittelussa ja toteutuksessa, sekä viestimään muutoksesta suoraan työntekijöille. Viestintä vaikeutuu, kun työntekijät huomaavat, etteivät heidän lähimmät esimiehensä ole sitoutuneita muutosprosessiin (Salminen 2001, 223–231.)

*Kategoria 1a2* käsittelee vastuuttamista tulosyksikössä. Herzig ja Jimmiesson (2006) nostavat esiin, että mitä suuremman tuen organisaation ylin johto keskijohdolle antaa, sitä sitoutuneemmin keskijohto toimii. Tukea voidaan antaa resurssien ja tietojen muodossa (Herzig & Jimmieson 2006, 632.) Ollakseen tehokas muutokseen liittyvässä työssään keskijohdolla ei voi olla samanaikaisesti liian laajaa vastuualuetta (Dopson & Stewart 1990, 13.)

*H2: [...]asiat tuli ylhäältä ja sit olit siinä välissä ja piti kloorata johdettavien kanssa [...]jeli vastuuta annettiin ihan selkeesti meille...meille... tota yksikössä niin siihen sitten meidän keskusten päälliköille hoitaa se osa.*

Edellisessä alakategoriassa (1a1) informantti indikoi päätösvallan puutetta, mutta tässä kategoriassa nousee esille, että päivittäisen tekemisen vastuu muutosprosessin aikana kohdennettiin keskijohdon työkentäksi. Näiden kahden asian yhdistyminen sumensi muutosjohtajuuden selkeyttä ja aiheutti

ristiriitaa etenkin keskijohdolle, mutta myös työntekijöille. Ristiriidan mahdollisiin vaikutuksiin keskijohdon johtamistoiminnassa paneudun kuvauskategoriassa 4.

*Kategoriassa 1a3* kuvaan keskijohdon vastuuta omasta ja alaistensa tulevaisuudesta. Dopsonin ja Stewartin mukaan varsinkin matalammissa organisaatioissa keskijohdolla on paljon vastuuta (Dopson & Stewart 1990, 13). Julkisen organisaation muutosjohtamisessa on erityispiirteitä. Moniäänisen johtajuuden ensi askel on luoda kanssakäymistä, joka vaatii johtajilta aktiivisuutta. Julkisella sektorilla interaktiiviset toimet eivät ole yleisiä, jolloin moniääniseltä johtajalta vaaditaan tietoisia aktiviteetteja. Heillä on oltava kyky päättää, milloin keskustelua tarvitaan ja milloin se on hyödytöntä (Stenvall ym. 2014, 176–180.)

*H2: [...]kun tässä oli omasta tulevaisuudesta huoli ja siinä oli myöskin oman henkilöstön tulevaisuudesta huoli.*

*H5: [...]ja sitte rupea ajattelemaan, että mitenhän nää muut pärjää ketä tässä on... oikeastaan siihen meni melkeinpä 70% ajasta.*

Huoli organisaation toimijoiden tulevaisuudesta näyttäytyy tässä kontekstissa ainutlaatuisena tapahtumana. Tyypillisesti valtion vakituista virkaa hoitavien virkamiesten ei ole tarvinnut kantaa huolta työpaikan säilymisen puolesta. Varsinkin johtamiseen tämän kaltainen radikaali muutos toi elementtejä, joiden käytännön huomioimisesta keskijohdolla ei ollut aiempia kokemuksia. Huoliajatus oli kollektiivisesti läsnä ja kosketti kaikkia organisaation jäseniä.

### **7.1.2 Ulkopuolisuuden tunne muutosprosessissa (1b)**

*Kategoriassa 1b1* käsittelen keskijohdon ulkopuolisuuden tunnetta muutosprosessissa. Barton ja Ambrosini (2013) näkevät, että jos organisaatio haluaa implementoida muutoksen menestyksellisesti, on sen otettava keskijohto huomioon jo strategiaprosessin alkuvaiheessa. Jos muutosta ei toteuteta näin, saattaa keskijohdossa ilmentyä kyynisyyttä. Tällä voi olla vaikutus keskijohdon sitoutumisen asteeseen muutosprosessissa. Asia voi vaikuttaa myös keskijohdon työtyytyväisyyteen, luottamukseen muutosta kohtaan ja motivaatioon toteuttaa muutosta (Barton & Ambrosini 2013, 722.) Salminen (2001) lisää, että jos keskijohto kokee jäävänsä muutosprosessissa suunnittelun ulkopuolelle, sen on vaikea sekä ymmärtää muutoksen luonnetta ja tavoitteita, että motivoitua muutokseen. Joissain tapauksissa tällainen tilanne voi aiheuttaa keskijohdon muutosvastarintaa (Salminen 2001, 231.)

*H1: ...etten ollut ihan siinä niinkun keskiössä alkuun. Oli vielä ehkä vähän enemmän ulkona siitä jatkosuunnittelusta.*

*H1: Muistaakseni henkilöstösuunnittelu meni kahessa vaiheessa. Ensin oli niinku alustava ja sitten tuli se tarkennattu. Aina niitten päivien yhteydessä julkastut listat, ni sillon oli tilannetieto hanskassa. Muina aikoina sitte oli kyllä vähän hatarampi.*

Konsernitasolla muutoksen suunnitteluun osallistui pieni joukko ihmisiä. Näin ollen divisioonien ja tulosityksiköiden tehtäväksi jäi suunnitella muutoksen käytännön toimenpiteet annetuissa raameissa. Kun muutosprosessia tarkastellaan paikallisen tulosityksikön näkökulmasta, käy ilmi, että keskijohdon osallisuus varsinkin henkilöstön tulevan käytön suunnittelussa jäi vähäiseksi. Muutoksen suunnitteluprosessi kesti yli vuoden, jonka aikana keskijohdon työ keskittyi päivittäiseen toimintaan ja muutokseen liittyvät suunnittelutehtävät jäivät vähemmälle.

Keskijohdon henkilökohtainen tilannetietous (*kategoria 1b2*) näyttelee avainroolia heidän toimissaan muutosprosessissa. Lusher ja Lewis (2008) huomioivat keskijohdolle annetun toimintamandaatin tärkeyden. He näkevät, että johtajat näyttelevät avainroolia alaistensa toimien uudelleen muotoilussa, mutta usein he joutuvat taistelemaan hahmottaakseen muutoksen vaikutuksia myös heihin itseensä. He kokevat hämmennystä, koska heidän toimintamandaattinsa on usein liian monimutkainen tai muuten epäselvä. Usein käy niin, että heillä ei ole mahdollisuutta selvittää näitä mandaatteja johtajiensa kanssa (Luscher & Lewis 2008, 222.)

*H1: Mun ois pitäny tietää koko ajan, että mitä niitten mun työntekijöitten pään menoksi on suunniteltu ja mulla oikeesti ei ollu kuvan palaa, mikä se malli on.*

Toteutetussa muutosprosessissa paikallisen tulosityksikön johdon rooli korostui, jolloin keskijohdolle jäi pieni rooli henkilöstön käytön suunnittelussa.

*H3: Henkilöstön suunnittelun suhteen[...] kyl se oli niinku meiltä johtaja eli alueellisen tulosityksikön johto ja toi meidän päällikkö, jotka vellas niitä asioita.*

Tämä johti epäselviin toimintamandaatteihin ja turhautumisen tunteeseen. Positiivisena puolena asiassa voidaan todeta, että toteutetulla toimintamallilla keskijohdolle jäi enemmän aikaa oman substanssityön hoitamiseen. Paikallisen tulosityksikön muutosprosessissa henkilöstön uudelleen sijoittaminen nousi suurimmaksi suunnittelua vaativaksi asiaksi, koska infrastruktuuri jäi suurimmaksi osaksi ennalleen.

### 7.1.3 Keskijohdon asemoituminen muutosprosessissa (1c)

*Kategoriassa 1c1* käsittelem keskijohdon organisationaalisen asemoitumisen hamottamattomuutta. Bartonin ja Ambrosinin (2013) mukaan keskijohto ja sen mahdollistama työpanos on otettava huomioon jo muutosprosessin alussa. Keskijohdon laiminlyömisellä saattaa olla vaikutusta työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen luottamukseen ja motivaatioon (Barton & Ambrosini 2013, 722.)

*H1: Mä olin ehkä turhakin väliporras tässä asiassa.*

Toteutetussa muutoksessa paikallisen tulosityksikön keskijohto työskenteli tilanteessa, jossa henkilöstösuunnittelu heidän ja alaistensa suhteen tehtiin muualla kuin yksikön sisäisesti. Tämän kaltainen toimintatapa asetti henkilöstösuunnittelun suhteen keskijohdon ja työntekijät samalle viivalle. Vertikaalista organisaatorakennetta ei hyödynnetty tiedon kuljettamiseen, joten keskijohdon asemoituminen oli ristiriidassa organisaatorakenteen suhteen.

*H1: [...]päällikkö oli suoraan niihin työntekijöihin yhteydessä.*

Seuraavassa kategoriassa (*1c2*) nostan esille keskijohdon kokemuksen esimiestehtävästä. Nyholm (2008) huomioi väitöskirjassaan, että päätöksentekijöiden tavoitteet ja säännöt on pyrittävä mukauttamaan operationaalisen todellisuuden kanssa. Keskijohtoa voidaan pitää mukauttajan roolissa merkittävänä, sillä heillä voi olla syvällisempää kokemuspintaa organisaation käytännön todellisuudesta kuin esimerkiksi hierarkian yläpäässä olevalla johdolla (Nyholm 2008, 67.)

*H4: [...]olin toki saanut esimieskoulutuksen aikanaan jo, mutta tilanne oli ensimmäistä kertaa varsinaisesti uusi, että päädyin esimiestehtävään[...]sielläkin ihmiset tiesi, että joutuu poistumaan noin puolen vuoden, vuoden kuluessa. Osa aikaisemmin ja osa myöhemmin. Sillä eväillä sitte lähdin esimiestehtävää suorittamaan.*

Julkisella sektorilla keskijohdon rotaatio on luonnollinen osa organisaation henkilöstörakennetta. Radikaalin muutoksen ennakoimattomuuden vuoksi oli sattumaa, kuinka kokeneita keskijohdon edustajia organisaatiossa hoitaa muutosprosessia. Tilanne, jossa muutos vaikuttaa johtajana kokemattoman työntekijän työhön, ei ole optimaalinen. Paikallisen tulosityksikön keskijohdossa oli keskimäärin kahden – kolmen vuoden johtajakokemus. Joukossa oli yksi muutosprosessin aikana tehtävään asetettu keskijohdon edustaja.

Seuraavaksi käsittelen *kategoriassa 1c3* keskijohdon vertautumista kollegoihin. Huy (2002) huomasi tutkimuksessaan, että radikaalissa muutoksessa emotionaalinen tasapaino edistää muutoksen adaptaatiota. Tätä tarkoitusta varten on hyvä muodostaa sosiaalisia tukiryhmiä organisaation sisälle. Nämä tukiryhmät vastaavat työntekijöiden emotionaalisiin tarpeisiin (Huy 2002, 61). Eräs näistä tukiryhmistä oli keskijohdon vertaistuki. Tällainen tuki antoi keskijohdolle mahdollisuuden täydentää muutosjohtamisen työkalupakkia. Tuen perusedellytys oli, ettei organisaatiossa ole kilpailuasetelmaa keskijohdon edustajien välillä. Paikallisessa tulosityksikössä oli havaittavissa, että työkuorma näyttäytyi muutosprosessin aikana erilaisena keskijohdon edustajien välillä.

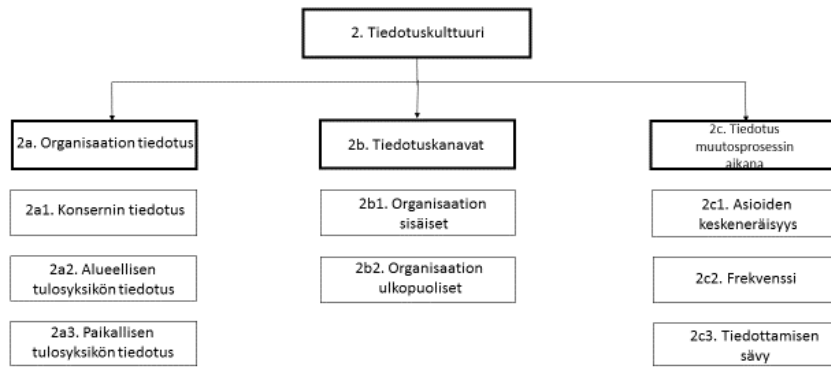
*H5: [...]kattoin niitä muita keskuspäälliköitä, ni mä pääsin oikeesti aika vähällä ja helpolla...*

Syynä tähän voi olla alaisten vaihteleva määrä tai työkuorma, jossa päivittäisen substanssityön ja muutoksen aiheuttaman työn balanssi aiheuttaa kroonisen ajan puutteen tunteen. Salmisen (2001) mukaan lähiesimiehiä kuormittavat henkilöstöhallintoon liittyvät työtehtävät (Salminen 2001, 221). Kotter (1996) on samoilla linjoilla muuttaen asetelman prosenteiksi. Hänen mielestä muutoshankkeissa onnistuminen edellyttää 70-90 -prosenttisesti ihmisten johtamista ja vain 10-30 -prosenttisesti asioiden johtamista. Asioiden johtamisen on kuitenkin hänen mielestä korostuneessa asemassa. Tällöin johtaminen tapahtuu ihmisten johtamisen kustannuksella (Kotter 1996, 23.)

Kuvauskategoriassa 1 käsittelin keskijohdon asemaa muutosprosessissa. Kategorian tärkeimpinä löydöksinä nousi esille paikallisen tulosityksikön johdon roolin korostuminen henkilöstösuunnittelussa. Näin ollen keskijohdon tehtäväksi muotoutui päivittäisen substanssityön johtaminen. Johdon roolin korostuminen asetti henkilöstöhallinnon asioissa keskijohdon ja työntekijät samalle tasolle, jolloin keskijohdon hierarkkinen asemoituminen oli ristiriidassa organisaatorakenteen suhteen. Myös päätösvallan puute yhdistettynä päivittäisen johtamistoiminnan haasteisiin sumensi muutosjohtajuuden selkeyttä ja aiheutti epäselvyyksiä toimintamandaateissa, jolloin keskijohto koki turhautumisen tunnetta.

## **7.2 Tiedotuskulttuuri**

Organisaatiomuutoksessa toteutettu tiedotuskulttuuri ja keskijohdon kokemukset siitä on kuvattu kategoriassa 2. Muodostin tähän kuvauskategoriaan kolme alakategoriaa, jotka ovat organisaation tiedotus (2a), tiedotuskanavat (2b) ja tiedotus muutosprosessin aikana (2c).



KUVIO 7 Kuvauskategoria 2: Tiedotuskulttuuri

### 7.2.1 Organisaation tiedotus (2a)

*Kategoriassa 2a1* käsitelän konsernin tiedotuskulttuuria. Koko konsernille yhtä aikaa järjestetty ensimmäinen tiedotustilaisuus järjestettiin keskitetysti ja integroidusti. Sanoma oli kaikille yhteneväinen ja tilaisuuden sisällöstä vastasi konsernin johto. Stenvallin & Virtasen (2007) mukaan keskitettyä viestintätapaa käytetään tyypillisesti vanhakantaisuutta henkivissä ja hierarkkisissa organisaatioissa, jossa johto näkee viestinnän vain tiedottamisena ja henkilöstön toimenpiteiden kohteena (Stenvall & Virtanen 2007, 65.) Integroivalle viestinnälle on luontaista, että se takoo sisältönsä suoraan, loogisesti ja tehokkaasti. Se on asioista kertomista enemmän kuin niiden esittämistä (Aula 2000, 106.)

*H2: No ensiks tietenkä se tilaisuus, missä ilmoitettiin, niin sehän oli tämmönen valtakunnallinen tilaisuus, missä kaikki oli yhtä aikaa saamassa tiedot ja se varmaan oli ihan hyvä asia, että kukaan ei tiennyt aikaisemmin kun toiset.*

*H2: [...]ensimmäinen tilaisuushan oli täysin informatiivinen vain ylhäältä alaspäin*

*H4: Ensimmäinen viesti silloin aikaan kaksi kautta kakstoista oli tietysti siinä mielessä sokeeraava, että ei ollu ennakkotietoa, että mitä tulee tapahtumaan. Meille kerrottiin äänellä ja kuvilla, että teidän yksikkö lakkautetaan ja se tullaan kadottamaan kartalta seuraavan parin vuoden kuluessa.*

Tämän kaltaisen keskitetyn viestintätavan tarkoituksena on luoda jatkuvuuden tunnetta ja tietoisuutta kontrollista. Henkilöstölle kerralla annettu muutokseen liittyvä informaatio oli keskijohdolle raskas asia käsitellä yksikköön kohdistuneen muutoksen radikaalin luonteen vuoksi.

Toisaalta valittu toteutustapa vähensi ennakkoon mahdollisesti muodostuvia disinformaatiopurskeita, joiden vaikutus työyhteisöön voi olla työtehoa alentavaa. Kitchen ja Daly (2002) listaavat onnistuneen organisaatioviestinnän reunaehdoja. He näkevät, että viestintä on työkalu, jota voidaan käyttää muutoksesta tiedottamiseen, sen selittämiseen ja ihmisten valmistamiseen tulevaa muutosta varten. Onnistuneen organisaatioviestinnän määrääviä tekijöitä ovat muun muassa ymmärryksen tarjoaminen johtamisstrategialle, viestintätaitojen käyttäminen tehokkaassa johtamisessa, viestien ymmärrettävyys ja viestien korrelointi tekojen kanssa (Kitchen & Daly 2002, 50–51.)

*H1: Konsernitason viestintä vaikutti semmoselta harkituilta, mitä ne haluaa kertoa. Tiettyinä steppeinä, kun joku asia oli valmistumassa, niin siitä tiedotettiin, että suunnittelu etenee aikataulussa.*

*H3: [...]tämmösiä valtakunnallisia piti pitää jokaisessa alueellisessa tulosityksikössä. Kun pitää samaan kellonaikaan kaikille, niin se on suodatettua tietoa ja se on hyvin sellasta neutraalia tietoa.*

*H3: Konsernin tuottamat oli varmaan samanlaisia formaatiltaan kaikki ja kalvot oli samanlaisia ja kun näki kaikkien muiden osastojen materiaalia, ni ne oli samoja.*

*H4: [...]viestinnän kannalta huono lähtökohta, vaikka ...no, huono lähtökohta siinä mielessä, että jos ihmisiä yritetään myydä tämmösiä isoja muutosasioita, ni jos se myydään pelkästään sillä, että se on nyt näin, ettei pystytä perusteleen millään tavalla. Siinä epäonnistuttiin aika rankasti ylätasolla.*

Paikallisen tulosityksikön kokemukset konsernitason viestinnästä osoittavat, että Kitchenin & Dalyn (2002) näkemyksiin ei tässä muutostarinassa voida täysin yhtyä. Konsernin johto keskittyi viestinnässä formaalisuuteen ja toimintaan sääntöjen puitteissa. Toteutettu viestintätapa ei saanut aikaan keskijohdolta ymmärrystä muutosstrategialle, eikä se tukenut heidän johtamista. Sen sijaan viestien ymmärrettävyydessä konserni onnistui. Viestintä korreloi tekojen kanssa, koska viestintäsignaalit olivat samalla käskyjä toimia esitetyllä tavalla.

*Kategoriassa 2a2* käsittelem alueellisen tulosityksikön tiedotusta. Kun asiaa tarkastellaan yleisellä tasolla, voidaan todeta, että organisaation sisällä viestinnän tehtävänä on tasapainon tuottaminen ja viestintä on ensisijaisesti johtamisen ja kontrollin väline. Sillä luodaan, ylläpidetään, muutetaan ja tuhoaan merkityksiä. Viestinnän avulla ihminen pyrkii muodostamaan kohtaamalleen sanomalle

merkityksen (Aula 2000, 42–48). Alueellisen tulosityksikön tehtävänä tässä muutokskonseptissa oli toteuttaa divisioonan johdon tekemät suunnitelmat, sekä tukea henkilöstöään muutosprosessissa asettamalla viranhaltijoita henkilöstöhallinnon tukitehtäviin. Alueellinen tulosityksikkö toteutti tiedottamisessa konsernin johdon käskemää konseptia pitäen määrääjain koko henkilöstölle yhteisiä tiedotustilaisuuksia. Ideaalitulanteessa jatkuvan tiedottamisen etuna nähdään, että silloin huhuilta katkaistaan siivet ja estetään turhien pelkojen syntyminen. Aarikosken ja Sallisen (2007) mukaan paras tapa tiedottaa muutoksesta on sellainen, joka saattaa johdon ja henkilöstön tunnereaktiot mahdollisimman lähelle toisiaan. Tällaisen tilan saavuttamiseksi voidaan käyttää runsasta tiedonvälitystä ja avointa vuorovaikutusta (Aarikoski & Sallinen 2007, 91–92.)

*H1: Mä olin yhdessä tiedotustilaisuudessa, mutta ne oli ihan...ihan niinku fuulaa. Niistä ei saanu mitään. Niissä kerrottiin, että alueellisessa tulosityksikössä ehkä irtisanotaan tämän verran ja tämän verran siirretään muualle. Mutta eihän niissä ollu niinku mitään konkretiaa.*

*H2: Sitten oli tää sisäinen viestintä tietenkkin, että alueelliset johtajat kävi puhumassa ja tota... ne nyt ei välttämättä, musta tuntuu, että ihan hirveesti tuonu mitään lisäarvoa.*

*H3: [...]niin tavallaan mä suhtauduin hyvin skeptisesti meille pidettyihin...niinkun alueellisen johdon pitämiin tilaisuuksiin. Mä tiesin koko ajan ja näin läpi...mä vaan tiedän sen ja aika sillai, että ne pitää vaan pitää kaikki tilaisuudet [...]sain kuulla siitä usein, että taas meidät raahataan tänne ja me tullaan tänne kuuntelemaan ei mitään uutta.*

Aarikosken ja Sallisen (2007) esiin tuoma tiedottamisen ideaali ei toteutunut alueellisen tulosityksikön viestinnässä. Keskijohdon kokemuksissa näkyi tiedottamisen reaktiivisuuden puute eli tiedottaminen ei perustunut johonkin tarpeeseen vaan se toteutettiin ennalta laaditun suunnitelman mukaan sovitulla kaavalla. Juuti & Virtanen (2009) kuvaavat tilannetta yksisuuntaisella muutostiedotuskulttuurilla, jossa viestintä suuntautuu ylhäältä alas ja sitä leimaa ajallinen pisteittäisyys. Tietoa välitetään massalle juuri sen verran kuin on pakko. Viestintätoimijana toimii ydinjoukko – tavallisesti organisaation ylin johto täydennettynä muutosta läpi vievällä ydinryhmällä – ja se päättää muutostiedotuksen sisällöstä ja ajoituksesta. Organisaatioymmärryksenä tällaisessa kulttuurissa on byrokraattinen hierarkia (Juuti & Virtanen 2009, 106.)



Aarikoski & Sallinen (2007) näkevät myös, että tiedottamisen tärkeyttä muutoksen johtamisessa ei voi korostaa liikaa. Jopa siitä on tiedotettava, että mitään tiedotettavaa ei ole (Aarikoski & Sallinen 2007, 91–92.) Tutkimuksessa ollut informantti koki asian kuitenkin toisin:

*H3: [...]Jaika paljon toistettiin asioita. Että ois pitäny informoida vaan se muutos ja eikä koko aika jauhaa sitä samaa. Et sit vasta kun on jotain kerrottavaa.*

Tiedottamisen tarpeellisuus on muutosjohtamisen ja tiedotussuunnittelun hankalimpia asioita. Kategoriassa 2c2 tulee esille, että keskijohdon näkökulmasta hämmennystä aiheuttivat myös niin sanotut hiljaiset ajanjaksot. Tiedottamiskulttuurissa johtajiston kyky aistia tiedottamisen frekvenssi, sisältö ja tarpeellisuus nousee suureen rooliin.

*Kategoriassa 2a3* käsittelen paikallisen tulosityksikön tiedotusta muutosprosessissa. Åberg (1993) puhuu työyhteisön viestinnästä. Sillä tarkoitetaan sellaista sanomien vaihdantaa työyhteisön osien välillä, joka tekee tavoitteiden toteuttamisen mahdolliseksi eri tilanteissa. Työyhteisön viestintäjärjestelmä koostuu käyttöön otetuista viestintäkanavista, viestinnän järjestelyistä ja säännöistä (Åberg 1993, 105.) Kun tiedottamista toteutetaan pienemmissä yksiköissä, informaatio spesifioituu ja asettuu enemmän yksilön perspektiiviin.

*H1: Muuten tiedottaminen, ni mulla on sellanen kutina, että siihen niinku oikeesti yritettiin panostaa, koska se työyhteisö oli kuitenkin niin tiivis. Päälliköt ja kaikki niinku yritti sen tiedotuksen hoitaa mahollisimman hyvin, koska ihmisistä välitettiin. Kuitenkin aina sitä tiedottamista vois olla enemmänkin.*

*H2: [...]yksikön päällikkö tietenkin useampaan otteeseen käsitteli useammassa tilaisuudessa näitä ja koitti luoda niitä... niitä tuota selviytymispolkuja kaikille.*

*H2: [...]semmonen informaation anto varhaisemmassa vaiheessa semmosina pieninäkin kokonaisuudessa. Ei isona pakettina vaan pienempinä, ois mun mielestä voitu ja myös nopeammin.*

Keskijohto näki, että tiedottamiseen panostettiin paikallisessa tulosityksikössä. Informantit ilmaisivat kuitenkin, että tiedotusfrekvenssi tulisi muutoksessa pitää tiheänä ja tiedotettavan asian laajuuteen tulisi kiinnittää huomiota. Tulkitsen asian niin, että konsernin ja alueellisen tulosityksikön informaatio koostui kokonaisuuksien käsittelemisestä. Paikallisen tulosityksikön johto pilkkoi nämä kokonaisuudet sellaisiin osiin, jotka antoivat aikanaan vastauksia yksittäisten toimijoiden

kysymyksiin ja kohtaloihin. Paikallisen tulosityksikön keskijohto ei katsonut tarpeelliseksi aiemmin esiin tuodun ja yleisen tason muutosinformaation toistamista tällä tasolla.

### 7.2.2 Tiedotuskanavat (2b)

*Kategoria 2b1* käsittelee organisaation sisäisiä tiedotuskanavia. Kategorioissa 2b1 ja 2b2 käsittelevät viestintäkanavia keskijohdon näkökulmasta eli en erottele informaation tuottajia. Toteutetusta muutoksesta informoitiin sekä organisaation sisäisesti, että julkisesti. Sisäiseen tiedotukseen organisaatiolla olivat muutosprosessin aikana käytössä tiedotustilaisuudet, sisäiset sähköiset viestintäkanavat ja tiedon jakaminen vertikaalista organisaatorakennetta pitkin. Ulkoisesta viestinnästä vastasi konsernin tiedotusosasto ja jakelu tapahtui julkisissa viestintämedioissa. Stenvall & Virtanen (2007) näkevät, että viestintää tarvitaan, jotta muutos saataisiin vietyä läpi suunnitellusti ja että sille saadaan luotua tarkoituksenmukainen muutosprofiili. Viestintäkanavia on lukuisia ja niistä pitää valita kulloinkin tarkoituksenmukaisimmat (Stenvall & Virtanen 2007, 66–69.) Juutin (1989) mukaan hajautetussa viestintätavassa viestintä kulkee monia kanavia myöten. On huomioitava, että erilaisten viestintätapojen tehokkuus riippuu tilanteesta. Keskitetyt verkot ovat yksinkertaisempia kuin hajautetut ja niitä käytetään, kun käskymuotoiset viestit halutaan saattaa nopeasti toiminnaksi (Juuti 1989, 151–152.)

*H1: Tietoa tuli sähköpostissa käytännössä. Niistä tuli ne parhaat ja jos oli jotaki esittelymatskuja joissaki.*

*H1: [...]intrassa saatto olla jotaki. Jos siellä oli, ni ei sitä oikee pystyny jalostaa mitenkään siihe omaan työyksikköön.*

*H5: [...]nääh meidän tiedotuskanavat, intra ja muut oli niinku niin yleismaailmallista. En kokenut niitä mitenkään hyödyllisiksi. Kaikista parhaat oli just ne ehkä esimiehet ja osittain se hr-koordinaattori.*

Keskijohdon näkökulmasta saatavan informaation laatu oli silloin parempaa, kun tiedon antaja pystyi kohdentamaan sen heihin. Tällaisia kanavia olivat esimerkiksi sähköposti ja toimiminen kasvotusten. Konsernin sisäiseen yleisjakelukanavaan eli intranettiin ei saatu tuotettua sellaista informaatiota, jonka avulla keskijohto olisi löytänyt toiminnalleen lisäarvoa. Tyypillisesti massajakelun informatiivinen tavoite on taustoittava ja muun muassa henkilösuojalaki estää spesifin tiedon saattamisen julkiseen levitykseen. Tämä johti siihen, että keskijohto näki massajakeluinformaation tehon matalana.

*Kategoriassa 2b2* tuon esille huomiot organisaation ulkopuolisista tiedotuskanavista. Julkisesta tiedottamisesta keskijohto ei oletanut saavansa varsinaisia työkaluja oman työn tueksi. Kyse oli enemmän julkisuuskuvasta ja heidän lähiympäristönsä reaktioista konsernissa tapahtuneeseen muutokseen. Paikallisen tulosityksikön lakkauttamisesta ei uutisoitu julkisesti lainkaan, joka aiheutti keskijohdossa negatiivisia reaktioita.

*H3: [...]jostain tv:stä tai jostain lehdestä luettuna, niin se ei ole luotettavaa. Siinä kerrotaan vaan niinkun otsikkotasalla, et syvä tietoo ei ole paljoa. Et niinkun... kerrotaan jotain joo, sen takia kun pitää kertoa. Mä olin hyvin sillain kriittinen kaikkeen tiedottamiseen, koska se oli aina suodatettua tietoa.*

*H1: Tiedotusvälineissä sitä ei ihan kauheena riepotelu, mutta toisaalta ois sitte myös aina toivonu, et hei et tossakaan ei mainittu meitä.*

*H5: Meidän organisaatiotahan ei mainittu juurikaan oikein missään, jotenkin se tuntu vähän semmoselta pettymykseltä. Muutokset sun muut, mutta sitä sun organisaatiota ei mainittu missään mediassa, tuntu jotenkin vähän hassulta.*

Keskijohto tunsi nopeasti kokeneensa saturaatiopisteen julkisen muutosviestinnän suhteen, koska organisaation sisäinen muutosprosessi oli intensiivinen sen radikaalin luonteen vuoksi.

*H2: Lopetin niiden uutisten seuraamisen, kun ei niistä ollu mitään hyötyä ja muutenkin sitä tuli vetvottua paljon työpaikalla.*

### **7.2.3 Tiedotus muutosprosessin aikana (2c)**

*Kategoriassa 2c1* keskityn asioiden keskeneräisyyteen muutosprosessissa. Kleinin (1996) mukaan viestintästrategiassa muutosprosessin aikana tulisi tarjota yksityiskohtaista ja relevanttia tietoa siitä, mitä tapahtuu. Työntekijöille tulisi tuottaa arvio siitä, miten he asemoituvat muutokseen. Lisäksi organisaation olisi panostettava kaiken disinformaation haastamiseen. Organisaation muutosviestintään kohdistuu paineita pitkin muutosprosessia ja muutoksen loppuvaiheessa informaation kulun pitäisi olla monisuuntaista, jatkuvaa ja konkreettista (Klein 1996, 41–42.)

*H2: Aika pitkältihän tässä vaivas kuitenkin koko prosessin aikana se, että kun kaikki oli kesken loppujen lopuksi. Kaikki oli aina vähän siinä tilanteessa että ei pystytty kertomaan, kun ”tämä on vielä kesken”.*

*H2: [...]monestihan se on monessa muussakin viestinnässä, et verhoudutaan sen taakse, että kun asiat on vielä keskeneräisiä, ni niistä ei voi vielä kertoa. Pidän siinä mielessä vääränä, et verhoudutaan keskeneräisyyden taakse vaan se, että kerrotaan ihmisille sen hetkinen tilanne ja kerrotaan rehellisesti, että se saattaa muuttua*

*H3: Tietoa joutu aina repiin mun omaan tehtävään nähden ihan hirveesti. Ei ollu tietoo, eikä sitä saanu sitä tietoo. Sitä piti niinku kaivaa ja kaivaa ja kysyä. Mistään ei tullu valmiina.*

Kleinin (1996) idea viestintästrategian kulmakivistä ei toteutunut tutkittavana olevassa muutoksessa. Paikallisen tulosyksikön keskijohdon kannalta radikaalin muutoksen inkrementaalinen siirtymäaika muodosti heille oman työnkuvan kannalta fataalin ongelman. Alaiset halusivat tietoa ja suurimman osan muutosprosessin ajasta keskijohto joutui välttelemään alaistensa kysymyksiä muutokseen vaikuttavien prosessien keskeneräisyyksien takia. Tämän kaltainen toimintatapa on omiaan lisäämään huhujen ja disinformaation määrää, joka osaltaan heijastuu työyhteisön koherenssiin ja työntekijöiden hyvinvointiin.

*Kategoriassa 2c2* käsittelem tiedotusfrekvenssiä muutosprosessin aikana. Nyholm (2008) nostaa esille, että muutosprosessissa tiedottaminen ja informaatio nousevat yleisesti ottaen keskeiseen asemaan, ja niiden voidaan katsoa vaikuttavan myös yksilön muutoskokemuksiin. Muutoksista ei voida koskaan tiedottaa riittävästi: aina joku toimijaryhmä tai jotkut henkilöt kokevat, ettei heitä ole riittäväällä tavalla informoitu (Nyholm 2008, 154.) Aikajänteen esittäminen on yksi muutosviestinnän keskeisiä kohtia, koska tärkeätä on mieltä selkeitä viestejä pitkälle ja lyhyelle tähtäimelle. Mahdollisimman jatkuva tiedonvirta valmisteluprosessista lähtien on todettu parhaimmaksi muutosviestinnän strategiaksi (Juholin 2008, 129–134.) Kuten edellisen kategorian yhteydessä totesin, keskijohdon työskentelylle hankaluuksia asetti tiedon puute. Toinen yhtäläillä johtamistoimintaa vaikeuttanut asia oli harva tiedotusfrekvenssi.

*H2: Kun puhutaan kuukausista, niin kyllä ihmisille pitää pystyä välillä antaa jotain semmosta niinku faktaakin. Et siinä mielessä ehkä niinku pientä keppiä sille prosessille vois antaa.*

*H4: Siinä meni useampia kuukausia, että oli semmosta tyhjäkäyntivaihetta, ettei ilmoitettu mitään, että mitä tulee tapahtuun. Ainoat lähteet oikeastaan oli se mitä työyksikön esimiehet kerto ja sitten alueelliselta johdolta tuli hajanaisia tietoja.*

*Oikeastaan sitä tietoa ei missään kohtaa tullu kovinkaan tarkasti työntekijätasolle. Yksityiskohtaisemmat tiedot saatiin sitte esimiesten kautta mitä harvoin tipahteli.*

Harva tiedotusfrekvenssi kielii raskaasta organisaatiosta ja yksityiskohtaisen valmistelun keskeneräisyydestä varsinkin muutosprosessin alkuvaiheessa. Paikallisen tulosityksikön keskijohto joutui kuukausiksi kelluntavaiheeseen samaan aikaan, kun ylempien organisaatiotasojen suunnitteluosat kävivät ylikierroksella. Keskijohdon reaktiot tukevat Juholinin (2008) teoriaa jatkuvasta tiedonvirrasta. Alempien johtotasojen suunnittelu pääsi alkamaan nollatasolta vasta sitten, kun konsernin johdon tahtotila oli julkistettu. Tämä selittää harvan tiedotusfrekvenssin ja kaavoihin kangistuneet tiedotustilaisuudet.

*Kategoria 2c3* ottaa kantaa yleiseen tiedottamisen sävyyn. Organisaatioviestinnässä, johtamisviestinnässä ja organisatiopuheessa löytyy yhtymäkohtia muutosprosessin kronologiaan. Paikallisen tulosityksikön näkökulmasta ensijärkytys näkyi muutoksen liiallisena korostamisena viestinnässä:

*H5: viestintä... siinä oli ehkä semmosta niinkun ylyrittämistä aika paljon, että tuli niinku ihan liikaa tyylin ”maistuuko tää sun aamukahvi nyt muutokselle?”*

Kuten kategoriassa 2a1 kerrottiin, organisaatioviestintää alettiin toteuttamaan tarkasti strukturoiduin keinoin massaviestintänä.

*H5: Mut sitte... sithän se muuttu kuitenkin vähän ehkä semmoseks, että... niinkun... monotonisemmaksi, tasapaksuksi ja määrämittäiseksi tiedottamiseksi siitä asiasta.*

Pitkän muutosprosessin myötä organisaatio ja sen toimijat saavuttavat saturaatiopisteen muutoksen suhteen. Tämä näkyy johtamispuheessa:

*H5: Se oli jo vähän ehkä semmosta tylyä loppuvaiheessa. ”Tästä on nyt jauhettu niin pitkään, että niinkun tiedätte, te lähette sillä päivämäärällä”.*

Keskijohto joutui hankalaan välikäteen harvan tiedotusfrekvenssin ja tiedon puutteen myötä. Tämä nousee esille heidän pohdinnoissa kokemuksistaan tiedottamisesta.

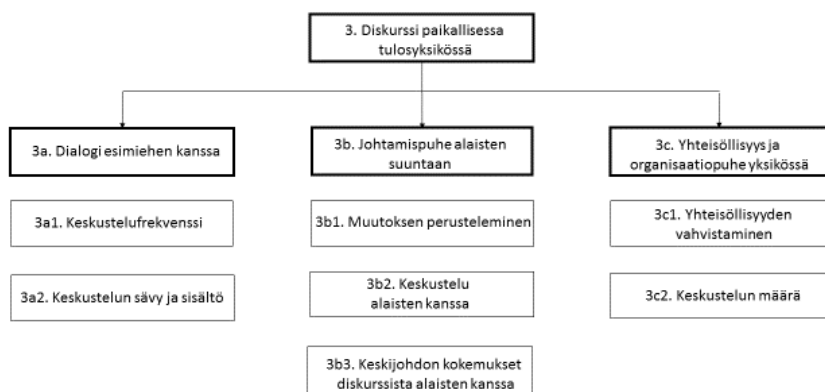
*H5: Mutta kuten mä sanoin siinä aikaisemmin, niin mä en todellakaan ollu tyytyväinen siihen tiedotukseen. Mä en pysty nyt kertoa, mihin mä olisin ollu tyytyväinen, mut niinkun jotenkin en kokenu sitä.*

*H4: Tää tiedotuskulttuuri ja tavallaan yrityskulttuuri, mikä meillä on, ni ei kyllä palvele sitä, että mitenkä motivoituu tekemään omaa työtänsä ja saa parhaan itestänsä.*

Kuvauskategoriassa 2 käsittelin organisaation tiedotuskulttuuria ja sen vaikutusta keskijohdon työskentelyyn muutosprosessissa. Keskijohto koki tyytymättömyyttä konsernin ja alueellisen tuloyksikön tiedottamiseen. Sen sijaan paikallisen tuloyksikön tiedottaminen oli heidän mielestä relevanttia. Keskijohdon näkökulmasta saatavan informaation laatu oli sitä parempaa, mitä tarkemmin tiedon antaja pystyi kohdentamaan sen yksilöön. Keskijohto näki massajakeluinformaation tehon matalana. Tuloyksikön keskijohdon kannalta radikaalin muutoksen inkrementaalinen siirtymäaika muodosti heille oman työnkuvan kannalta fataalin ongelman. Suurimman osan muutosprosessin ajasta keskijohto joutui välttelemään alaisten kysymyksiin vastaamista prosessien keskeneräisyyksien takia eli toisin sanoen keskijohdon työskentelylle asetti hankaluuksia tiedon puute. Toinen yhtäläillä johtamistoimintaa vaikeuttanut asia oli harva tiedotusfrekvenssi.

### 7.3 Diskurssi paikallisessa tuloyksikössä

Kategoriassa 3 kuvaan diskurssia ja sen muotoutumista paikallisessa tuloyksikössä. Muodostin tähän kuvauskategoriaan kolme alakategoriaa, jotka ovat dialogi esimiehen kanssa (3a), johtamispuhe alaisten suuntaan (3b), sekä yhteisöllisyys ja organisaatiopuhe yksikössä (3c).



*KUVIO 8 Kuvauskategoria 3: Diskurssi paikallisessa tuloyksikössä*

### 7.3.1 Dialogi esimiehen kanssa (3a)

*Kategoriassa 3a1* käsittelen keskijohdon edustajien keskustelufrekvenssiä esimiehensä kanssa. Juuti ym. (2004) määrittelevät organisaation jäsenet kolmeen positioon heidän muutoksessa käyttämän diskurssin ja sen rakenteen mukaan. *Kolmas positio* jäsenyy johdon ja työntekijöiden välimaastoon, jossa pyrkimyksenä on yhdistää edellä kuvatut kaksi maailmaa. Tämän position omaksuneet henkilöt pyrkivät puheessaan liittymään sekä uudenlaisen kehyksen tarjoavaan diskurssiin että arkisen työnteon suorittamisen diskurssiin. Position asettuvat esimiesasemassa olevat henkilöt tai projektivastaavat (Juuti ym. 2004, 170–171.) Ylimmän johdon on tuotettava muutosta tukevia lausuntoja, joissa kerrotaan kehityksestä ja jossa toistetaan johdon tukea muutokselle. Liian usein ylin johto häviää muutoskentän kuvasta sen jälkeen, kun asia on pantu vireille (Klein 1996, 41.)

*H2: Toki keskustelua tapahtui lähimmän esimieheni kanssa siinä alkuvaiheessa, jolloinka ehkä puhuttiin kuitenkin meidän koko keskuksen henkilöstöstä.*

*H2: Lähimmän esimiehen kanssa sitä keskustelua, joka vinkkas siitä tehtävästä ja sitä kautta tietenkin niinkun... aa... kiitokset hänelle. Mutta ei tästä sen jälkeen ole kauheesti keskustelua käyty.*

Aiemmin kategoriassa 1a1 todettiin, että paikallisen tulosityksikön johdolla oli suuri rooli henkilöstöhallinnan suhteen. Asia heijastuu tähän kategoriaan, jossa ilmenee, että keskustelut esimiehen kanssa painoutuivat muutosprosessin alkuun. Keskusteluissa puhuttiin keskus- ja henkilökohtaisella tasolla. Kategoriassa 1b2 käy ilmi, että keskijohdon rooli henkilöstöasioihin liittyen oli pieni. Näin ollen keskijohto kävi dialogia esimiehensä kanssa ollen samalla tasolla alaistensa kanssa.

*Kategoriassa 3a2* tutkin esimiehen kanssa käydyn keskustelun sävyä ja sisältöä. Simoes ja Esposito (2014) tutkivat, kuinka kommunikaation luonne vaikuttaa muutosprosessiin. Sitä pidetään tärkeänä varsinkin muutosvalmiuden rakentamisessa ja sitoutumisessa. Kommunikaatio ei rajoitu verbaalisiin tai kirjoitettuun tuotoksiin, vaan sillä on laajemmat ulottuvuudet toiminnan, käytöksen ja eleiden muodossa. Johtajat voivat edesauttaa kaksisuuntaista kommunikaatorakennetta rohkaisemalla dialogiseen kanssakäymiseen, koska muutos ja sen implementointi ovat erityisesti kommunikatiivinen haaste (Simoes & Esposito 2014, 325–337.) Salmisen (2006) mukaan hierarkkiset byrokraattiset organisaatiot ja ajatus komentoketjun noudattamisen tärkeydestä suojelevat ylintä johtoa tehokkaasti työntekijöiden pieniltä päivittäisiltä murheilta. Samalla ne

kuitenkin estävät heitä tuntemasta lähiesimiesten arkea ja työn sisältöä. Tämä näkyy usein ongelmina muutosprosesseissa (Salminen 2006, 29.)

*H2: Ehkä että jos katotaan itsestä ylöspäin, niin siellä puhutaan vähän niinku kokonaisuuksista... yksiköstä ja keskuksista ja toimintojen jatkumisista ja tämmösestä niinkun et miten tää klaarataan.*

*H3: Henkilökohtasta keskustelua oli hirveen avoimesti ja tota...kiihkeestikin. Se oli kyllä semmonen ihan hyvä juttu, et pysty kyllä niinkun ylöspäin keskusteleen.*

*H4: Esimies oli kiinnostunu asioista ja sen kanssa oli helppo kommunikoida ja saada sitte jotakin apuja.*

*H4: Sitte alaisten suhteen, ni ehkä tärkein oli se oma esimies, jonka kanssa käytiin... käytiin tota henkilöstöön ja hallintoon liittyviä keskusteluja.*

Paikallisen tulosityksikön keskijohdon esimiehen alttius dialogiin täyttää Simoesin ja Espositon (2014) teoreettisen lähtökohdan tunnusmerkit. Yksikön johto edesauttoi kaksisuuntaista kommunikaattiorakennetta, jonka vaikutus oli muutosprosessissa keskijohdolle helpottava asia. Näin ollen Salmisen (2006) esille nostamaa piiloutumista komentoketjun tai byrokratian taakse ei ollut havaittavissa.

### **7.3.2 Johtamispuhe alaisten suuntaan (3b)**

*Kategoriassa 3b1* käsittelen keskijohdon roolia muutoksen perustelemisessa. Juholinin (2008) mukaan johtajilta odotetaan suurten linjojen kirkastamista eli käsitystä tai tietoa siitä, miksi muutosta tarvitaan ja mihin sillä pyritään. Johtajien muutospuheen riski on epäuskottavuus. Se syntyy esimerkiksi siitä, että he toistavat sanatarkasti muiden esityksiä ja viljelevät vaikeasti ymmärrettäviä termejä ja fraaseja (Juholin 2008, 131–132.)

*H1: Hirveenä joutu ihmisille perustelevaan tavallan, että miks tää lakkauttaminen toteutettiin.*

Salmisen (2001) mukaan keskijohdon sitouttamisella muutosprosessiin tarkoitetaan, että sille kerrotaan toimintaympäristön muutoksista ja näiden muutosten vaikutuksista yrityksen toimintaan. Keskijohdon on voitava osallistua suunnitteluun, jotta heidän organisaatiolleen viestimä informaatio muutosprosessista on yhdenmukainen ylimmän johdon kanssa. Muutos, uudistuminen tai kehittäminen on pyrittävä muuttamaan myönteiseksi asiaksi ja arvoksi henkilöstön silmissä. Tämä



on melkoinen urakka, koska usein esimiesten omissakin puheissa muutos tuodaan esiin negatiivisena asiana (Salminen 2001, 39–41, 145 ja 231.)

*H1: Istuin siinä hetkeksi alas niin porukka alko kyseleä, että miks meijät piti lakkauttaa? Sit vaan toistin niitä perusteita. Tosin aika usein mä itekki sanoin, ettemmä näihin itekkään usko, mutta nämähän ne perusteet oli.*

Salmisen (2001) esiin tuoma vaade siitä, että keskijohdon osallistamisella on merkitystä, käy toteen tässä kontekstissa. Konsernin muutos toteutettiin keskijohdon silmin informatiivisena, jolloin heille ei jäänyt muuta kuin toteajan osa. Tämä ei tukenut ymmärrystä muutoksessa toteutettujen valintojen syistä, jolloin heidän oli vaikea adaptoitua niihin. Tämä asetti jälleen keskijohdon samalle viivalle työntekijöiden kanssa, koska kummatkin toimivat yhteneväisen tiedon varassa.

Käsittelen *kategoriassa 3b2* keskijohdon käymää keskustelua alaisten kanssa. Kleinin (1996) mukaan suositeltava media on kohtaaminen kasvotusten. Kommunikoinnilla, joka tapahtuu kasvotusten, on suurempi vaikutus kuin viestinnällä millään muulla tavalla. Vaikutus perustuu välittömään läheisyyteen ja interaktiivisuuteen. Kaksisuuntainen viestintämahdollisuus parantaa myös työntekijöiden sitoutumista muutosprosessiin. Keskijohdon kasvotusten tapahtuva kommunikaatio muuttuu ylemmän johdon viestinnän intensiteetin mukaan. Muutoksen alussa tämä intensiteetti on suurempi kuin muutoksen loppuvaiheessa. Näin ollen keskijohdon kasvotusten tapahtuvan kommunikaation merkitys kasvaa muutoksen edetessä (Klein 1996, 34–38.)

*H1: Esimies alainen-kahdenkeskistä keskustelua, ni semmosia oli ehkä liian vähän. Yksilön kohtaaminen, mikä on niinku yksi syväjohtamisen kulmakivistä, ni se jäi mun mielestä turhan vähälle.*

Suomalainen johtamisviestintä on usein luonteeltaan integroivaa, faktoihin keskittyntä ja sille on ominaista keskustelukulttuurin kehittymättömyys ja varsin suppea päätösten perustelu. Varsinkin mekanistisissa organisaatioissa harjoitettava johtamisviestintä ei ota huomioon ihmisen ”normaalin” työkäyttäytymisen aikana piilossa olevia tekijöitä. Johtamistyyllillä tarkoitetaan sitä, miten esimiehet toimivat ja käyttävät valtaansa. Se on sidoksissa yrityskulttuuriin ja yrityksen arvoihin (Salminen 2000, 50–77.)

*H2: Sitten taas kun puhun sinne alaspäin, niin siellä pitää katsoa niinku, miten se yksilö selviää. Mentiin kaikkiin selkeesti jo yksityiskohtaisempiin asioihin.*

*H3: Alaisten kanssa niinkun piti aika paljon miettiä, miten sä tän asian tuot. Se oli paljon semmosta niinkun virallisempaa.*

*H5: Sitte alaisten suuntaan, niin mulle oli todella tuskaista se, että ei pystynyt niinkun antamaan kaikkee tietoo tai kaikkia vastauksia mitä kysyttiin.*

Asioiden tekninen johtaminen muutostilanteessa on yleensä varsin hyvin johdon hallussa, mutta ihmisten johtaminen on usein retuperällä. Asioiden siirtäminen muutoksen varsinaisen toteuttajan, yksittäisen työntekijän vastuulle epäonnistuu, koska inhimilliset seikat laiminlyödään. (Aarikoski & Sallinen 2007, 41.)

*H5: Ehkä niinkun tärkeintä, vaikee sanoo, miten he sen koki, mutta jotenki se, että kyllä me tästä nyt niinku selvittää ja löydetään niitä työpaikkoja.*

*H2: Koitettiin luoda kaikkiin sitä luottoo, et tää niinku menee maaliin sillä tavalla, niinku se suunniteltiin.*

Ihmiset ovat erilaisia ja haluavat saada informaatiota eri tavoin. Monet haluavat mahdollisuuden keskustella syvällisesti muutoksen syistä ja toteuttamistavoista. Keskustelemalla henkilökohtaisesti esimies kertoo työntekijöille, kuinka paljon hän heistä välittää ja kuinka tärkeä hänen asiansa on (Salminen 2001, 43.) Paikallisen tulosityksikön keskijohto koki kuitenkin, että kommunikaatio alaisten kanssa jäi liian vähäiseksi. Työnjohdollisen keskustelun painopiste muutosprosessissa oli siinä, mikä oli kunkin organisaation jäsenen jatkosijoituspaikka. Tätä keskustelua johti yksikön johto, jolloin kommunikaatio keskijohdon ja työntekijöiden välillä painottui muihin, ehkä vähäpätöisemmiltä tuntuviin seikkoihin. Salmisen väitteeseen faktoihin perustuvasta johtamisviestinnästä löytyy tukea informanteilta. Sen sijaan hänen, sekä Aarikosken ja Sallisen (2007) väitettä siitä, että mekanististen organisaatioiden toimintatapa, jossa johtamisviestinnässä ei oteta huomioon ihmisen ”normaalin” työkäyttäytymisen aikana piilossa olevia tekijöitä, ei tueta tämän tutkimuksen kohdalla. Keskijohto pyrki ottamaan ihmisen huomioon ja kunkin työntekijän selviytymispolkua pyrittiin tukemaan kaikin tavoin.

*Kategoriassa 3b3* käsittelem keskijohdon kokemuksia diskurssista alaisten kanssa. Juuti ym. (2004) määrittelevät organisaation jäsenet kolmeen positioon heidän muutoksessa käyttämän diskurssin ja sen rakenteen mukaan. *Toisessa muutospuheen positiossa* olevat henkilöt tarkastelevat muutosta oman työn tekemisen kautta. Näiden henkilöiden tuottama tekstin mukaan muutos on eräänlainen häiriötila, joka estää hyvän työn tekemistä. Hierarkkisissa organisaatioissa toisen position

omaksuneet henkilöt ovat yleensä suorittavassa asemassa joko työntekijöinä, toimihenkilöinä tai asiantuntijoina (Juuti ym. 2004, 170–171.) Hyvän johtamisviestinnän perusteisiin kuuluu pyrkimys olla samalla aaltopituudella toisten kanssa. Tällöin oma sanoma pyritään kohdistamaan toisten kokemusmaailmaan sopivaksi (Juuti & Virtanen 2009, 152–153.) Ongelmat muutoksen johtamisessa ovat usein seurausta siitä, etteivät esimiehet antaudu aitoon vuorovaikutukseen alaistensa kanssa eivätkä näin saa kosketusta alaistensa tunteisiin ja tulkintoihin. Jos ihmiset eivät saa tarvittavaa informaatiota esimiehiltään, he hankkivat sitä muualta. Esimiestyön haastaa se, että ihmiset ahdistuvat muutoksen paineessa. Varmuus työpaikan ja oman ammattitaidon pysyvyydestä on heikentynyt, ja jatkuvat muutokset rasittavat monia. Yksilön ja yrityksenkin muutoskyky ja muutosenergia ovat rajallisia (Salminen 2006, 115–155.)

*H3: No alaspäin ehkä vähän vähemmän. Siinä piti koko aika itte himmata, et mä en voinu tietenkään puhua, vaikka mä tiesin. Se oli vähän vaikeetakin, et teki mieli tietenkäin aina, että no... siinä oli pakko pistää suu suppuun.*

*H4: Alaisten kanssa kommunikointi oli oman näkökantani mielestä helppoa, että en kokenu, että kenenkään 14 alaisen kanssa olisi ollu kommunikointivaikeuksia.*

Yllä olevat informanttien haastattelureferaatit edustavat kahta eri näkökulmaa keskijohdon diskurssikokemuksista alaistensa kanssa. Ne kertovat kuitenkin omaa kieltään paikallisessa tulosityksikössä vallinneen tilanteen moninaisuudesta. Mahdollinen keskijohdon hallussa oleva tieto keskeneräisistä ja vahvistamattomista asioista asetti heidät epämiellyttävään asemaan. Suunnitelmat muuttivat useasti muotoaan, joten keskijohdon oli varottava informoimasta mistään, mitä ei ollut viralliseksi vahvistettu. Toisaalta muutos yksikössä koski kaikkia, jolloin heittäytyminen alaisten kanssa samalle viivalle oli helpompaa.

### **7.3.3 Yhteisöllisyys ja organisaatiopuhe paikallisessa tulosityksikössä (3c)**

*Kategoriassa 3c1* tarkastelen yhteisöllisyyden vahvistumista paikallisessa tulosityksikössä. Frahm ja Brown (2005) nostavat esille, että suuri osa muutoskommunikaatiosta syntyy ad hoc -periaatteella tai epämuodollisten kanavien kautta. Jos organisaation kulttuuri ei arvosta informaation vaihtoa, on oletettavaa, että johtajat eivät poikkea tästä normista (Frahm & Brown 2005, 381.) Nelissen ja van Selm (2008) listaavat positiivisia ja negatiivisia tekijöitä, jotka hallitsevat organisaatioiden jäsenien ajatuksia muutoksessa. Positiivisia tekijöitä voivat olla muun muassa positiivisen mielen ylläpitäminen ja ymmärrys muutoksen välttämättömyydestä. Negatiivisia tekijöitä voivat olla pelko

työn menettämisestä ja huoli työilmapiiristä. Epävarmuus mainitaan usein suurimpana psykologisena kuormittavuustekijänä muutosprosessin aikana (Nelissen & van Selm 2008, 309–310.)

*H2: Sitten jonkinlaista tämmöstä sosiaalistaki lisätoimintaa oli tehty sen takia, et ihmiset niinku kokis yhdessäoloa ja kertois niinsanottua pahaa oloansa pois.*

*H3: Meidän yksikkö on ollut poikkeuksellinen. Hyvin vähän kukaan edes halusi puhua meidän omista asioista niin sanottujen ulkopuolisten kanssa.*

*H5: Se alko pursuaan korvista jossain kohtaa, oli jos jonkinnäköistä tapahtumaa, missä keskusteltiin ja juuri nimenomaan viestintä-otsikon alla yritettiin tehdä juttuja.*

Radikaali muutos kiihdytti tarvetta saada käsitellä asiaa kollektiivisesti. Informanttien mukaan niin tulosityksikön johto, kuin työntekijätkin kantoivat huolta siitä, että tilaisuuksia tällaiseen käsittelyyn oli. Vaikka jokaisella työntekijällä oli oma tapansa käsitellä muutosta, kannettiin työilmapiiristä huolta. Nelissenin ja van Selmin teesit organisaatioiden jäsenien ajatuksista pätevät ja johtivat paikallisessa tulosityksikössä runsaaseen yhteisölliseen toimintaan.

*Kategoria 3c2* käsittelee organisaatiopuheen määrää. Åbergin (1993) mukaan sosiaalinen vuorovaikutus on erittäin tärkeä viestinnän muoto. Sitä kutsutaan puskaradioksi tai henkilökohtaiseksi lähiverkoksi. Suuri osa tiedoista kulkee vaakasuoraan, työtoverilta toiselle. Näin virittyy puskaradio, joka on mainettaan parempi: se on nopea, luotettava ja sen viestit ovat ymmärrettävässä muodossa (Åberg 1993, 106–112.) Järvisen (2003) mukaan erityisesti muutostyön alkuvaiheessa muutokseen liittyvien kielteisten tunteiden ja mielikuvien viriäminen korostuu. Vaikka tämä vaihe on muutoksen johtamisesta vastaavalle esimiehelle raskasta, sen läpikäyminen on olennaisen tärkeää muutoksen onnistumisen kannalta (Järvinen 2003, 117.) Radikaalissa muutoksessa alkuvaihe näyttäytyi sekavana, epäuskoisena ja negatiivissävyisenä. Paikallisessa tulosityksikössä muutos heijastui voimakkaasti organisaatiopuheeseen.

*H2: Yleistä käytävä- kahviokeskustelua niin tota kyl se nyt oli vaan semmosta...aaa...arviuttelua tulevaisuudesta ja sitten ehkä niitten päätösten teon perusteluitten kyseenalaistamista, sitten niinkun funtsintaa tulevaisuudesta ehkä.*

*H3: Kyllähän se muutos nyt aika kuuma peruna oli, että mistään muusta puhuttu pitkään aikaan. Kahvipöydässä tai johtoryhmässä, et kyllähän ne kaikki palaveritkin niin kyllähän se kaikki semmonen operatiivinen toiminta jäi niinku kakkoseks.*

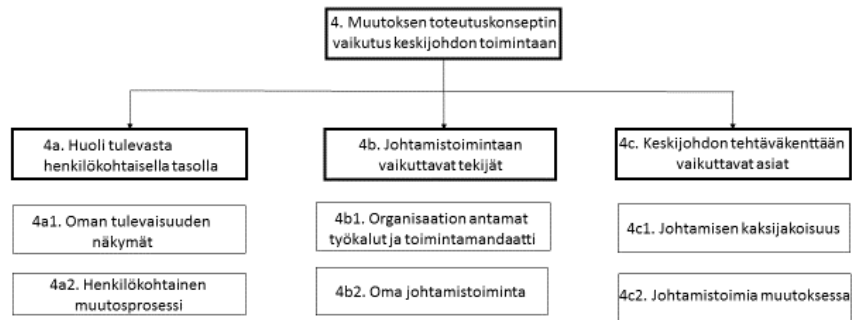
*H5: Tässähän on vettä virrannu aika paljon, mutta tavallaan osa siitä juputuksesta, mikä alko sillon helmikuussa 2012, jatkuu edelleen vaikka niinku muutos on jo tapahtunu.*

Organisaatiopuheen keskittyminen muutokseen pitkäksi ajaksi on osaltaan heijaste siitä, että valtion hallinnossa radikaalit muutokset ovat harvinaisia tapauksia. Uhka jopa vakituisen valtion viran menettämisestä oli uutta kaikille toimijoille. Aiemmin on käynyt ilmi, että yksilöistä yritettiin pitää kaikin tavoin huolta, joten asia säilyi organisaatiopuheessa pinnalla aina muutoksen toteuttamishetkeen asti. Keskijohdon silmin kuormittavuuskerrointa lisäsi, että myös heidän omat työpaikat lakkasivat muutoksen myötä olemasta. Informoin tästä lisää kategoriassa 4a1.

Kuvauskategoriassa 3 käsitelin työyksikössä käytyä muutosdiskurssia keskijohdon näkökulmasta. Yksikön johto edesauttoi kaksisuuntaista kommunikaatorakennetta, joka oli muutosprosessissa keskijohdolle helpottava asia. Konzernin muutos toteutettiin yksisuuntaisena ja informatiivisena, jolloin keskijohdolle jäi pelkästään toteajan osa. Näin ollen heille jäi puutteellinen ymmärrys muutoksessa toteutettujen valintojen syistä. Keskijohdon kommunikaatio alaisten kanssa jäi liian vähäiseksi, mutta siitä huolimatta he pyrkivät ottamaan ihmisen huomioon ja kunkin työntekijän selviytymispolkua pyrittiin tukemaan kaikin tavoin. Paikallisessa tulosityksikössä kannettiin työilmapiiristä huolta ja tämä johti aktiiviseen yhteisölliseen toimintaan.

#### **7.4 Muutoksen toteutuskonseptin vaikutus keskijohdon toimintaan**

Muutoksen toteutuskonseptin vaikutus keskijohdon toimintaan on kuvattu kategoriassa 4. Muodostin tähän kuvauskategoriaan kolme alakategoriaa, jotka ovat huoli tulevaisuudesta henkilökohtaisella tasolla (4a), johtamistoimintaan vaikuttavat tekijät (4b) ja keskijohdon tehtäväkenttään vaikuttavat asiat (4c).



KUVIO 9 Kuvauskategoria 4: Muutoksen toteutuskonseptin vaikutus keskijohdon toimintaan

#### 7.4.1 Huoli tulevasta henkilökohtaisella tasolla (4a)

Kategoriassa 4a1 nostan esiin keskijohdon näkemyksen heidän henkilökohtaisista tulevaisuuden näkymistä. Nyholm (2008) havainnoi, että keskijohdon ajatellaan sitoutuvan muutokseen, sen tavoitteisiin ja visioihin ilman, että heidän kanssa on käyty dialogia, kuultu heidän tarinoitaan ja kokemuksiaan. Yleisesti julkisen sektorin rationaaliset muutosmallit eivät ota huomioon prosessissa esille nousevia yksilöiden erilaisia tavoitteita, toiveita ja pelkoja (Nyholm 2008, 157.) On muistettava, että esimiehet eivät ole vain muutoksen johtajia, vaan he ovat myös muutoksen kohteina. Tästä seuraa se, että esimiehen pitää luotsata henkilöstöä tilanteessa, jossa hän ei aina itsekään tiedä, mitä tulevaisuus tuo tullessaan (Järvinen 2003, 97.)

*H5: Ensivaikutelma siitä muutoksesta oli, et se niinku jotenki koko asia pysähty, ettei ole mitään...mitään polkua mihinkään[...].kyllähän se on pakko myöntää, että ne ensimmäiset tuntemukset oli nimenomaan itsensä ajatteleminen.*

*H1: Samalla huoli tavallaan siitä omasta pestistä, mistä itsensä löytää. Sitte jäin oottelee sitä isoo suunnitelmaa, mistä löytyy tehtäviä. Yritin koko ajan kattoo et jos avoimissa työpaikoissa ois ollu jotain, että ois saanu sen oman elämän niinku naulattua johonkin.*

Elvingin (2005) mukaan epävarmuudella on kolme komponenttia, jotka ovat henkilökohtainen käsitys muutoksesta, epävarmuus tulevaisuudesta ja työn jatkuvuudesta. Epävarmuus lisääntyy, jos organisaatio kommunikoi huonosti siitä, mitä muutoksia yksilölle koituu ja tämä johtaa huhuihin ja epämuodollisen kommunikoinnin muotoihin (Elving 2005, 133.)

*H2: Aika monelle tietenkin meidän toimintaympäristössä se tarkoitti myös sitä työpaikan muuttumista fyysisesti kauas.*

*H3: Sanottiin, että aika hyvin voidaan luottaa siihen, että halutaan mun osaaminen säilyttää niinku...työpaikalla.*

Nyholmin (2008) nostama julkisen sektorin rationaalinen muutosmalli toteutui tässä muutoksessa konsernitasolla. Muutoksen suunnittelu ja alullepano toteutettiin niin, että yksilöiden erilaisia tavoitteita, toiveita ja pelkoja ei huomioitu ollenkaan. Ratkaisujen perusteet olivat rakenteellisia ja tähtäsivät konsernin toimintamenojen supistuksiin. Suunnittelun siirtyessä organisaatiohierarkiassa alaspäin yksilön ääni pyrittiin ottamaan huomioon. Jokaiselle työntekijälle muodostui kuitenkin henkilökohtainen muutospolku, myös paikallisen tulosityksikön keskijohdolle. Osa heistä joutui muuttamaan ja osan työtehtävät muuttuivat. Myös heidän asemansa uudessa organisaatiossa saattoi nousta tai laskea muutosprosessin aikaan verrattuna.

*H2: Kun ihmiset käyttää näitä tämmösiä, että muutos on mahdollisuus, niin se on totta, et osalle siis tää voi olla niin, että tota osalle tää teki hyvää niinku työtehtävien kannalta. Et tota sai uutta virtaa siihen ja tota... vähän uusia haasteita ja joidenkin palkkauskinkin nousi.*

*Kategoria 4a2* käsittelee keskijohdon henkilökohtaisia tuntemuksia muutosprosessissa. Järvisen (2003) mukaan esimiehen on tärkeää työstää muutosta riittävästi, jotta hän kykenee seisomaan sen takana. (Järvinen 2003, 102.) Herzig ja Jimmieson (2006) lisäävät, että tarkkaa keskijohdon muutoksessa kokemaa epätietoisuuden luonnetta ei ole paikannettu. Epävarmuus on kytköksissä siihen, missä laajuudessa heillä on mahdollisuus osallistua päätöksentekoon, miten heille annetaan luotettavaa tietoa ja miten he saavat tukea muilta. Keskeisessä osassa keskijohdon epätietoisuutta olivat heidän oma ymmärrys muutoksen tarpeista ja muutoksen myötä saavutettavista eduista (Herzig & Jimmieson 2006, 630–634.)

*H1: Omasta asemasta keskustelin aika vähän. Ei ihan hirveenä ollu. Oma muutoskeskustelukin oli semmonen että no tässä on nyt tää lappu, et siirto tonne. Se oli siinä.*

*H5: Sitte huomaa jossain vaiheessa, että on tehny pitkän pätkän siitä niinkun alku-uutisesta hyvin lähelle sitä niinkun, millon ne muutokset alko olemaan konkreetisia, ette ollu ajatellu sitä omaa juttuansa ollenkaan.*

*H5: Mun mielestä siitä jäi puuttumaan semmonen... mä en kokenu missään vaiheessa, et organisaatio ois ollut omalla tavallaan tukemassa sitä mun muutosta.*

Herzigin ja Jimmiesonin (2006) tutkimuksessa esille tullut huomio keskijohdolle annettavasta tiedosta ja muiden tuesta korostui paikallisen tulosityksikön muutosprosessissa. Keskijohdolle ei annettu suunnittelumandaattia henkilöstösiirtoihin liittyen, mutta henkilökohtainen substanssityö ja päivittäisen arjen pyörittäminen täyttivät työkentän muutostyön kanssa samanaikaisesti. Keskijohto sai tiedon omasta sijoittumisestaan yhtä aikaa muiden työntekijöiden kanssa. Tämä heijastui epävarmuutena, joka korostui silloin, kun myös omia alaisia olisi tuettava.

#### **7.4.2 Johtamistoimintaan vaikuttavat tekijät (4b)**

*Kategoriassa 4b1* käsitellään organisaation keskijohdolle antamia muutokseen liittyviä työkaluja ja toimintamandaattia. Salminen (2001) näkee, että pahin skenaario keskijohdon kannalta on, jos se joutuu työskentelemään yksin. Tällöin se ei saa ylimmän johdon tukea omaan muutostyöhönsä (Salminen 2001, 233.) Muutoksen implementaatiossa suurin osa keskijohdon edustajista saavuttavat ymmärryksen muutoksesta, mutta kokevat epätietoisuutta asianmukaisista implementaatioprosesseista eli siitä, mitä implementoidaan ja kuinka työntekijöitä autetaan muutoksessa (Herzig & Jimmieson 2006, 635–637.)

*H1: Kun ilmestyi jonkun suunnitelman versio ni mä olin se kuka ne suunnitelmat lähetti. Mut sitte niinä väliaikoina ku ei ollu mitää tiedotettavaa ni tietenkii multa kysyttii. Mut mulla ei sitte ollu oikein kunnollisia vastauksia.*

*H2: Siellä pyöriteltiin näitä henkilöstötaulukoita ja siihen saakka, kun henkilöstötaulukoita ei oltu julkastu, ei ollu esittää seuraavaa tehtävää.*

Keskijohdon henkilöorientoituneet taidot sisältävät toiminnat, jotka tukevat sosiaalista ilmapiiriä ja niitä johtamistoimintoja, jotka turvaavat oikeudenmukaisen kohtelun organisaation jäsenten kesken. Nämä ihmissuhdetaidot ovat kriittisiä suunnitellun muutoksen implementoinnissa, koska ne mahdollistavat alaisten motivoinnin ja johtamisen (Battilana ym. 2010, 423.)

*H3: Sillon kun tää ilmoitettiin tää lakkauttaminen, ni ensimmäinen puoli vuotta niin ei ollut tiedossa omaa... tota noin niin, omaa kohtaloa ja oman alaisen kohdalta yhtään mitään.*



Paikallisen tulosityksikön keskijohdolla ei ollut käytännön työkaluja, joilla he olisivat voineet edistää oman ja alaistensa tilannetietoa sekä muutosprosessia. Henkilöstöhallinnasta muodostui paikallisen tulosityksikön muutosprosessissa ydinkysymys. Kun siihen liittyen julkaistiin tietoa, keskijohto oli samassa asemassa alaistensa kanssa eli he kuuluivat henkilöstön sijoittamiseen liittyvät asiat samalla hetkellä. Heidän mahdollisuutensa implementointiprosessin suunnitteluun olivat olemattomat, jolloin he eivät kyenneet myöskään auttamaan alaisiansa henkilöstöasioissa.

*H5: Kysymys tuli, että no, paljon siitä maksetaan? Tuolla maksettais niinku tonni enemmän. Se vaikuttaa tähän mun valintaan. Sit oli vaan sanottava, että en yksinkertaisesti vaan tiedä. Niihin kyllä ennen pitkää sitten löyty vastaukset, mutta kyllä niistä aika ison stressin sai henkilökohtaisella tasolla aikaan. Nyt samalla aikajänteellä oli tulos ja muutos molemmat päällekkäin, niin mä vedin niin kovat stressit, että sairastin sen takia aika paljon.*

*Kategoriassa 4b2* käsittelen keskijohdon johtamistoimintaa. Kitchen ja Daly (2002) huomioivat, että johtajien täytyy tajuta muutoksenhakekeinojen toimimattomuus ennen kuin muutosohjelmien johtajat muuttavat itsensä. Muutos koostuu sekä toimista, että ajattelutavasta (Kitchen & Daly 2002, 49.) Keskijohdolla on rooli organisaatioiden alakulttuurien johtajina. Alakulttuureja syntyy, kun johdon päätöksiä muutetaan operatiiviseksi todellisuudeksi organisaatiossa. Näin ollen keskijohto on avainasemassa ja se voi vaikuttaa muiden mielipiteisiin (Stenvall ym. 2014, 174.)

*H1: Varmaa ehkä omakin rooli ois voinu olla erilainen. Ois voinu niinku yrittää aktiivisemmin toisaalta ylhäältä päin lypsää sitä, että mikä nyt on tän hetken tilanne ja sitä sitten koittaa välittää niille alaisille.*

*H2: Itse kuvittelisin, että valmiimpaa tietoa olisi ollut aikaisemmin kerrottavana, että ihmiset olisi voinut tehdä aikaisemmin johtopäätöksiä jo perheidensä, kotiensa ja työuransa suhteen.*

*H5: Meillä oli taas niin laidasta laitaan sitä niinkun eri alojen ihmisiä. Siinä ei ollu ykskään tapaus silleen selvä, että sä lähet nyt tonne ja sulla on todennäköisesti tuolla paikka ja muuta. Jos omalta esimieheltä yritti kysyä, et mites tää menee, niin oli siinä vaikutelma, että kyllä hän niinku yrittää, mutta niilläkin oli yleensä ämpärit niin täynnä.*

*H5: Jos se tuleva muutos ei ois ollu niin lähellä, ois pikkuhiljaa ehtiny tekemään sitä tulostyötä ja pikkuhiljaa lähteny menemään kohti sitä muutosta.*

Keskijohto saattaa turhautua muutokseen asemansa vuoksi. Syynä voivat olla ovat organisaation lyhyt hierarkia tai heille annettu liiallinen vastuu (Dopson & Stewart 1990, 13.)

*H2: [...]Jotin esiinkin siinä meidän johtoryhmässä, että kattokaa nyt sitten toinen toistenne perään että jos joku sippaa niinsanotusti.*

Keskijohto koki johtamistoiminnassaan voimattomuutta tietämättömyyden edessä. Organisaatiossa vallinnut tiedon jaon puute ja pitkä aikajänne söivät muutosjohtamisesta jännevyyden, jolloin muutosprosessin aika näyttäytyi keskijohdolle sekavana aikakautena. Heidän oma johtamisrooli oli keskittyä rutiineihin ja selviytyä alaisiltaan saamista kysymyksistä. Näissä olosuhteissa itsensä adaptoiminen meneillään olevaan muutokseen aiheutti henkistä kuormaa varsinkin, kun muutoksen tarkoitus jäi keskijohdolle henkilökohtaisesti avoimeksi.

#### **7.4.3 Keskijohdon tehtäväkenttään vaikuttavat asiat (4c)**

*Kategoriassa 4c1* käsitellään johtamisen kaksijakoisuutta. Keskijohdolta edellytetään kykyä toimia henkilöstön ja johdon rajalla ja varmistaa näin muutoksen tavoitteiden mukainen toiminta. Tämä tapahtuu tilanteissa, joissa erilaiset ristiriitaiset intressit korostuvat (Stenvall ym. 2007, 64.) Paine muodostuu alaisten suunnasta. Keskijohdon edustajat ovat avainhenkilöitä, joiden täytyy suodattaa sekä johdon, että työntekijöiden vaatimuksia. Keskijohdon asema organisaatiossa tuo täten esiin moniäänisen johtajuuden kontekstin (Stenvall ym. 2014, 172–173.)

*H2: Niinku keskijohto ja ehkä jopa yksiköiden päällikötkin niin tota... ne joutu aika kovaan paikkaan siinä mielessä eli tota kun se asiat tuli ylhäältä ja sä olit siinä välissä ja tota sit sun piti niinkun sen lisäksi että tota sä niinku klaaraat itsesi niin klaarata ne kaikki muutkin.*

*H4: Ainoa, mitä siinä kohtaa itse esimiehenä yritin tehdä oli se, että yritin kannustaa ihmisiä tässä prosessissa. Yritin omille alaisille saada semmosta filistä, että pidetään tärkeimpänä se, että ihmiset saa tän muutosvaiheen tästä suoritettua ja työasiat siinä sijalla kaksi.*

Keskijohdon intresseissä on aikaansaada kaksisuuntaista kommunikaatiota ylemmän johdon kanssa. Tärkeää on, että keskijohdon ja heidän tiimiensä käytännön työn vaikutus muutokseen tulee ilmi.

Keskijohto pystyy hankkimaan tietoa muutoksen käytännön näkökulmista työntekijöiltään. Tällainen työntekijöiden osallistuminen parantaa myös niin keskijohdon, kuin heidän itsensä ymmärrystä muutoksesta (Herzig & Jimmieson 2006, 637–640.)

*H2: Kun koittaa tehdä kaikille muille asioita valmiiksi ja pitäis vielä pitää oma pesäkin siinä kunnossa. Se oli ehkä semmonen... en teidä, miten se oli mietitty ees vai oliko sitä ajateltu mitenkään.*

*H5: Mulla oli se iso projekti vielä siinä päällä et niinku oli todella paljon sylissä niitä juttuja.*

Paikallisen tulosityksikön keskijohdon asema muodostui muutosprosessissa sellaiseksi, että muutokseen liittyvät asiat kerrottiin henkilöstölle korkeammalta organisaatiotasolta. Tämän jälkeen he välittivät tiedoista kummunneita alaistensa yksityiskohtaisia kysymyksiä eteenpäin esimiehelleen. Tähän hälyyn sekoittui substanssityö ja huoli omasta tulevaisuudesta.

*H5: Jotenkin ehkä... pyrin just siihen, että kaikki ne mitä on kysyttävää, selvitettävää ja epäselvää, niin jos ei niihin saa vastauksia, niin yritetään löytää ne vastaukset että heille jää sellanen vaikutelma, et näitä ei heitetä saman lailla pois, niinkun sitä mun kysymystä siitä jatkosta esimieheni suhteen.*

*Kategoria 4c2* käsittelee keskijohdon johtamistoimia muutoksessa. Luscherin ja Lewisin (2008) mukaan organisaation kohdatessa muutoksen keskijohdolle asetetaan tehtäväksi muutoksen tulkinta, siihen liittyvä kommunikaatio ja sen implementointi. Ylin johto suunnittelee projektin ja keskijohdosta muotoutuu kriittinen toimija, joka johtaa muutosaloitteen operationaalistamisen. Keskijohdolle saattaa muodostua haasteita muutoksen käsittämisessä, jos he eivät ole olleet sitä luomassa (Luscher & Lewis 2008, 221.) Keskijohto toimii siltana ylemmän johtotason ja alemman tason välillä muuntaen ylemmän johdon visiot ja ideat realistisiksi ja toteuttamiskelpoisiksi suunnitelmiksi (Nyholm 2008, 67).

*H3: Et tuli aika nihkeesti sitä tietoa aluks, mutta kyllä se siitä sitten kevään aikana ruvettiin kouluttaa ja pitää palaverreja ja suunnitelmaa tekeen.*

*H4: Lähinnä se lopullinen menettely niistä työyksikön siirroista oli työnä. Uudet tehtävät ja muuttoasiat ja semmoset, mutta ei ollu enää sitä painolastia, että ois pitäny kertoa, että mihkä pitää lähtee.*

*H4: Ei keskitytä mihinkään ylimääräiseen työasiaan, vaan hoidetaan vain välttämättömimmät meille käsketyt tehtävät.*

*H4: Esimiehen kautta sai sitten apua, mitenkä asioita pystyy hoitaa ja se hoiti sitte ylemmäs päin niitä asioita, että mun ei tarvinnu oikeestaan ku periaatteessa kahden ihmisen kanssa hoitaa näitä.*

Paikallisessa tulosityksikössä tehtiin tietoinen päätös siitä, että organisaation substanssityön osalta on keskityttävä vain olennaiseen. Keskijohdon työnjohdollisia toimia supistettiin muutosprosessissa. Eri keskusten vastuut kuitenkin olivat kuormittavuudeltaan vaihtelevia. Toiminnan virtaviivaistaminen muutosprosessin aikana ei kuitenkaan automaattisesti vähentänyt keskijohdon kokonaiskuormaa, sillä muutoshäly vaati paljon heidän voimavarojaan.

Kuvauskategoriassa 4 käsittelin muutoksen toteutuskonseptin vaikutusta keskijohdon toimintaan. Keskijohdolle ei annettu suunnittelumandaattia henkilöstön siirtoihin liittyen, jolloin heidän työn kuvansa koostui omasta substanssityöstä ja päivittäisen arjen pyörittämisestä muutokseen liittyvien työtehtävien ohessa. Kun organisaatiossa jaettiin tietoja, keskijohdon tehtäväksi muotoutui välittää tiedoista kummunneita alaistensa yksityiskohtaisia kysymyksiä eteenpäin esimiehelleen. Paikallisen tulosityksikön keskijohdolla ei ollut käytännön työkaluja, joilla he olisivat voineet edistää oman ja alaistensa tilannetietoa sekä muutosprosessia. Keskijohdon edustajat kokivat johtamistoiminnassaan voimattomuutta tietämättömyyden edessä. Organisaation tiedon jakamisen puute ja pitkä aikajänne söivät heidän muutosjohtamisesta jäntevyyden. Paikallisessa tulosityksikössä tehtiin tietoinen päätös siitä, että substanssityön osalta keskityttiin vain olennaiseen. Toiminnan virtaviivaistaminen muutosprosessin aikana ei kuitenkaan automaattisesti vähentänyt keskijohdon kokonaiskuormaa, sillä muutoshäly vaati paljon voimavaroja.

### **7.5 Paikallisen tulosityksikön työntekijöiden näkökulmia**

Tein kandidaattitutkielmani käyttäen empiirisenä lähteenä samaa paikallista tulosityksikköä. Tutkimukseni kohdentui yksikön työntekijöihin ja tarkoitukseni oli selvittää diskurssin jakolinjoja työntekijöiden silmin. Suoritin tutkimuksen survey-tutkimuksena suunnitelmallisella kyselylomakkeella, johon vastausprosentti oli 75 %. Tutkimuksen ensimmäisessä osiossa työntekijät vastasivat kysymykseen, kenen kanssa he keskustelivat heidän omista muutokseen liittyvistä asioista. Vastauksessa olleet vaihtoehdot jakautuivat paikallisen tulosityksikön kohdalta seuraavasti: Paikallisen tulosityksikön päällikkö 92 %, vertainen 87 %, lähiesimies 85 % ja

paikallisen tulosityksikön HR-tukihenkilö 56 %. Prosenttiluku osoittaa sen, kuinka monta prosenttia henkilöstöstä on keskustellut kyseisen henkilön tai instanssin kanssa. Keskijohto näki, että muutoskommunikaatio jäi alaisten kanssa vähäiseksi. Näin ollen työntekijät näkivät keskinäisen muutoskommunikaation eri tavalla, koska 85% koki käyneensä kommunikaatiota lähiesimiehensä kanssa.

Toisessa osiossa kysyttiin kolme kysymystä, joihin työntekijä voi vastata joko kyllä tai ei. Ensimmäinen kysymys koski sitä, saiko työntekijä mielestään keskustella tarpeeksi muutokseen liittyvistä asioista muutosprosessin aikana. Työntekijöistä 62 % vastasi kyllä ja 38 % ei. Konsernin johto piti organisaatioviestinnän tiukasti omissa käsissään ja tietoinen valinta oli, ettei valmisteluprosessista viestitetty. Muutosilmoituksen jälkeen henkilöstöllä oli keskimäärin puolitoista vuotta aikaa jatkaa työtään vanhassa organisaatiossa ennen muutoksen konkretisoitumista. Tällainen ajanjakso mahdollisti moniäänisen organisaatiopuheen, jonka keskiössä ovat arjen kielipelit ja työyhteisön arki. Organisaation tuottaman viestinnän rinnalle muodostui työntekijän henkilökohtainen lähiverkko, jossa tieto kulki vaakasuoraan organisaatorakenteissa. Tämän tutkielman tuloksien kategoriassa 3c1 kävi ilmi, että keskijohdon näkökulmasta radikaali muutos kiihdytti tarvetta käsitellä asiaa kollektiivisesti. Paikallisessa tulosityksikössä järjestettiin tilaisuuksia, joka mahdollisti käydä organisaatiopuhetta asiasta. Kokonaisuudesta käytettiin termiä runsas yhteisöllinen toiminta. Keskijohdon edustajat kokivat myös, että muutokseen liittyvä organisaatiopuhe jatkui niin kauan, kunnes muutos konkretisoitui yksikön lakkauttamisena. Keskijohdon ja työntekijöiden näkemykset eroavat toisistaan jonkin verran. Nostan esille kvantitatiivisen tutkimuksen kysymyksen asetelussa määritelmän tarpeeksi. Eri ihmisillä on erilainen tarve käydä organisaatiopuhetta muutokseen liittyen. Lisäksi on huomioitava, että työntekijä katsoo asiaa henkilökohtaisesta perspektiivistä ja keskijohto kokee asian myös usean alaisensa kautta, jolloin keskustelun määrä on suurempi.

Toisessa kysymyksessä kysyttiin, saiko työntekijä tarpeeksi tietoa organisaation tilasta muutosprosessin aikana. Kyllä-vastauksia oli 49 % ja ei-vastauksia 51 %. Konserni käytti organisaatioviestinnässä keskitettyä ja integroitua viestintätapaa. Organisaatioviestintään käytettiin vain muutamia, lähinnä yksisuuntaisia viestintäkanavia ja viestintä tähtäsi organisoituun muutokseen, jonka oli tarkoitus edetä askeleittain. Yksisuuntainen viestintäkulttuuri toteutettiin ylhäältä alas ja se oli ajallisesti pisteittäistä. Keskijohdon edustajien näkemyksissä löytyy selitys enemmistöön ei-vastauksissa. He näkivät, että alaiset halusivat saada tietoa linjaorganisaatiota pitkin ja suurimman osan muutosprosessin ajasta keskijohto joutui välttelemään alaisensa kysymyksiä muutosprosessien keskeneräisyyden takia. Muutokseen liittyvät valmistelut pääsivät

alkamaan vasta konsernin tiedotustilaisuuden jälkeen ja ne tapahtuivat paikallisen tulosityksikön ulkopuolella. Lisäksi muutokseen liittyvä organisaation sisäinen harva tiedotusfrekvenssi johtivat siihen, että työntekijöiden tilannetietous ei ollut hyvällä tasolla. Keskijohto koki kohdennetun tiedotuksen hyväksi asiaksi, mutta he totesivat, että konsernin intranetistä tai julkisista lähteistä ei saatu sellaista tietoa, joka olisi lisännyt paikallisen tulosityksikön henkilöstön tilannetietoutta. Juholinin (2008) mukaan mahdollisimman jatkuva tiedonvirta valmisteluprosessista lähtien on todettu parhaimmaksi muutosviestinnän strategiaksi (Juholin 2008, 129–134). Tämä asia ei toteutunut toteutetussa muutosprosessissa.

Kolmannessa kysymyksessä kysyttiin, saiko työntekijä käsityksen siitä, miksi uudistus tehtiin. Kyllä-vastausten määrä oli 67 % ja ei-vastauksien määrä oli 33 %. Suoran johtamisviestinnän tarkoituksena oli pyrkiä vaikuttamaan työntekijöiden asenteisiin ja käsityksiin siitä, miksi muutos tehtiin. Viestinnässä käytettiin runsaasti metaforia ”organisaation madaltamisesta” ja ”rasvatusta koneistosta”. Faktatietoina syyksi kerrottiin valtion taloustilanteen tulevaisuuden näkymät ja tarve sopeuttaa konsernin toimintaa niihin raameihin. Konsernin johdon tekemiä käytännön toteutuksen perusteluja ei kerrottu työntekijöille, vaan asia pidettiin ilmoitusluontoisena. Käsittelyssä olevan muutoksen toteutus oli siis luonteeltaan informatiivista ja yksisuuntaista, jolloin paikallisen tulosityksikön keskijohdon rooli oli olla tapahtuneen toteajana, koska heillä oli varsin pieni suunnitteluvastuu. Tämä ei lisännyt heidän ymmärrystä muutoksessa toteutettujen valintojen syistä. Niinpä heidän oli hankalaa adaptoitua muutokseen. Tätä taustaa vasten työntekijöiden kyllä-vastauksien prosenttiosuus on huomattavan korkea. Keskijohdon haastatteluaineistossa käy ilmi, että suuressa mittakaavassa he ymmärtävät muutoksen tarpeellisuuden, mutta eivät niitä käytännön valintoja, joita varsinkin divisioonan johto teki omien toimipaikkojensa osalta. Näin ollen tulkitsen työntekijöille tehdyn kyselyn vastaukset koskemaan muutoksen tarpeellisuutta, joka siinä tapauksessa korreloi keskijohdon kokemusten kanssa.

## 8. JOHTOPÄÄTÖKSET

Käsittelen johtopäätökset alaluvuissa 8.1. – 8.4. tutkimuskysymys kerrallaan. Alaluvussa 8.5. käsittelen paikallisen tulosityksikön työntekijöiden näkökulmia. Päätelmät-luvussa nostan esiin kolme avainlöydöstä, sitten pohdin tutkielmassa esiin nousseita rajoitteita ja viimeiseksi tarkastelen mahdollisia aiheesta kumpuavia jatkotutkimusmahdollisuuksia.

### 8.1 Keskijohdon asemoituminen radikaalissa muutosprosessissa

Tässä alaluvussa vastaan tutkimuskysymykseen ”mikä oli keskijohdon asema muutosprosessissa?” Toteutetussa muutoskonseptissa suurimmaksi suunnittelutehtäväksi muodostui paikallisessa tulosityksikössä lakkautettavan joukon henkilöstön uudelleen sijoittaminen eli yleisemmin henkilöstöhallintaan liittyvät asiat. Henkilöstösuunnittelussa johdon rooli oli korostunut, jolloin keskijohdon tehtäväksi muotoutui päivittäisen substanssityön johtaminen. Keskeisin löydös tähän tutkimuskysymykseen oli, että yllä mainitut asiat asettivat henkilöstöhallinnon asioissa keskijohdon ja työntekijät samalle tasolle, jolloin keskijohdon hierarkkinen asemoituminen oli ristiriidassa organisaatorakenteen suhteen. Keskijohto koki päätösvallan puutetta. Tämä asia yhdistettynä päivittäisen johtamistoiminnan haasteisiin sumensi muutosjohtajuuden selkeyttä ja aiheutti epäselvyyksiä toimintamandaateissa, jolloin keskijohto koki turhautumisen tunnetta. Eräs tavoiteteorian perusteeseistä kuuluu, että henkilökohtaisen vaikuttavuuden myötä ihmisille muodostuu myönteinen käsitys omasta motivaatiostaan ja suorituskyvystään (Harisalo 2008, 111). Paikallisessa tulosityksikössä keskijohto joutui tilanteeseen, jossa muutostyöhön liittyen heidän henkilökohtaista vaikuttavuutta rajoitettiin. Organisaation henkilöstön mielenkiinto kohdistui tapahtuvaan radikaaliin muutokseen ja keskijohdolle annettiin tehtäväksi johtaa reaaliaikaista päivittäistä toimintaa. Lisäksi päätösvallan puute johti turhautumiseen. Nämä asiat yhdessä johtivat keskijohdon motivaation alenemiseen.

Radikaali muutos ja huoli työpaikan pysyvyydestä olivat asioita, joista keskijohdolla ei ollut aiempaa kokemusta. Myös keskijohdon urakiertoon perustuva työrotaatio aiheutti sen, että muutosprosessin aikana johtajakokemus oli erilainen eri henkilöillä. Lisäksi heillä oli erilainen substanssityön työkuorma. Näin ollen muutosjohtaminen näyttäytyi erilaisena eri keskijohdon edustajille. Tärkeänä elementtinä he kokivat vertaistuen, joka antoi mahdollisuuden vertailla ja täydentää muutosjohtajuuden työkalupakkia.

## 8.2 Muutoksessa toteutetun tiedottamisen vaikutus paikallisen tulosityksikön diskurssiin ja keskijohdon johtamistoimintaan

Tässä alaluvussa vastaan toiseen tutkimuskysymykseen, joka kuului ”miten organisaatiossa toteutettu tiedotuskulttuuri vaikutti keskijohdon työskentelyyn muutosprosessin aikana?” Viestintästrategiassa muutosprosessin aikana tulisi tarjota yksityiskohtaista ja relevanttia tietoa siitä, mitä tapahtuu. Tämä idea viestintästrategian kulmakivistä ei toteutunut tutkittavana olevassa muutoksessa. Keskeisin löydös oli, että tulosityksikön keskijohdon kannalta radikaalin muutoksen inkrementaalinen siirtymäaika muodosti heille oman työnkuvan kannalta fataalin ongelman. Suurimman osan muutosprosessin ajasta keskijohto joutui välttelemään alaisten kysymyksiin vastaamista prosessien keskeneräisyyksien takia eli toisin sanoen tiedon puute aiheutti hankaluuksia keskijohdon työskentelylle. Toinen yhtäläillä johtamistoimintaa vaikeuttanut asia oli harva tiedotusfrekvenssi. Paikallisen tulosityksikön keskijohto joutui kuukausiksi kelluntavaiheeseen samaan aikaan, kun ylempien organisaatiotasojen suunnitteluosat kävivät ylikierroksella.

*Konsernin* organisaatioviestintään liittyen nousi esille, että sen yhdellä kerralla ja ennakoimatta antama muutokseen liittyvä ensi-informaatio oli keskijohdolle raskas asia käsitellä. Alkuinformaation ensijärkytys näkyi muutoksen liiallisena korostamisena kaikessa viestinnässä. *Konsernin* toteuttama viestintätapa ei saanut keskijohdolta ymmärrystä, eikä se tukenut heidän johtamista. Sen sijaan viestien ymmärrettävyydessä *konserni* onnistui, koska viestintäsignaalit olivat samalla käskyjä toimia esitetyllä tavalla. Keskijohdon näkökulmasta tarkasteltuna tiedottamisen ideaali ei toteutunut myöskään *alueellisen* tulosityksikön viestinnässä. Keskijohdon kokemuksissa näkyi tiedottamisen reaktiivisuuden puute eli tiedottaminen ei perustunut johonkin esille nousseeseen tarpeeseen, vaan se toteutettiin ennalta laaditun suunnitelman mukaan sovitulla kaavalla. Huomioitavaa oli lisäksi, että keskijohdon näkökulmasta hämmennystä aiheuttivat myös niin sanotut hiljaiset ajanjaksot. Keskijohdon näkökulmasta *paikallisessa* tulosityksikössä panostettiin tiedottamiseen. Aiemmin esiin tuotua yleisen tason muutosinformaation toistoa ei tapahtunut tällä tasolla, minkä keskijohto näki hyväksi asiaksi.

Keskijohdon näkökulmasta saatavan informaation laatu oli sitä parempaa, mitä tarkemmin tiedon antaja pystyi kohdentamaan sen yksilöön. Käytössä olleista muutosviestintäkanavista *konsernin* sisäiseen intranettiin ei saatu tuotettua sellaista informaatiota, jonka avulla keskijohto olisi löytänyt toiminnalleen lisäarvoa. Tästä johtuen keskijohto näki massajakeluinformaation tehon matalana. Muutoksesta informoitiin myös *konsernin* ulkopuolisissa tiedotuskanavissa. Keskijohto ei saanut sieltä työkaluja oman muutostyönsä tueksi. Lisäksi nousi esille, että paikallisen tulosityksikön lakkauttamisesta ei uutisoitu julkisesti lainkaan, joka aiheutti keskijohdossa negatiivisia reaktioita.



Koska muutosprosessin aikajänne oli pitkä, keskijohto tunsikin nopeasti kokeneensa saturaatiopisteen julkisen muutosviestinnän suhteen.

Tavoiteteoriassa sitoutuminen tavoitteiden kautta muodostaa tehokkaan ja tuloksekkaan työskentelyn ytimen. Paikallisessa tulosityksikössä keskijohto koki muutosprosessin aikana tilanteen, jossa heillä ei ollut mahdollisuuksia johtaa muutosta tiedon puutteen ja harvan tiedotusfrekvenssin vuoksi. Tällaisessa tilanteessa tarpeeksi haasteellisten tavoitteiden asettaminen muodostuu mahdottomaksi tehtäväksi. Pelkkä arjen rutiinien hoitaminen ei riitä tarpeeksi haasteelliseksi tavoitteeksi silloin, kun organisaation huomio kiinnittyy kollektiivisesti radikaalin muutoksen vaikutuksiin. Tätä taustaa vasten voidaan päätellä, että keskijohdon sitoutumisessa on jouduttu tekemään töitä niin henkilökohtaisella, kuin organisaation tasolla.

### **8.3 Konsernin tiedottamisen vaikutus keskijohdon organisaatiopuheeseen ja johtamisviestintään**

Tämän alaluvun tarkoituksena on vastata kolmanteen tutkimuskysymykseen, joka on ”vaikuttiko muutoksen toteutustapa keskijohdon organisaatiopuheeseen tai johtamisviestintään lähiesimiehen, alaisten tai organisaation muiden toimijoiden kanssa?” Kysymykseen keskeisimpänä löydöksenä oli konsernin muutoksen informatiivinen toteutustapa. Keskijohdolle jäi tällöin pelkästään toteajan osa, joka ei tukenut keskijohdon ymmärrystä muutoksessa toteutettujen valintojen syistä. Tämäkin asia asetti heidät samalle viivalle työntekijöiden kanssa. Muutokseen liittyviä keskusteluja keskijohto kävi oman esimiehensä kanssa alkupainotteisesti. Keskijohdon rooli henkilöstöasioihin liittyen oli pieni, jolloin dialogia käydessään he olivat samalla tasolla alaistensa kanssa. Yksikön johdon toiminta tuki kaksisuuntaista kommunikaatorakennetta, joka oli muutosprosessissa keskijohdolle helpottava asia. Keskijohdon kommunikaatio alaisten kanssa jäi liian vähäiseksi, mutta siitä huolimatta he pyrkivät ottamaan ihmisen huomioon ja kunkin työntekijän selviytymispolkua pyrittiin tukemaan kaikin tavoin. Jos keskijohdolla oli mahdollista tietoa keskeneräisistä ja vahvistamattomista asioista, he joutuivat epämiellyttävään asemaan. Muutosprosessin kuluessa oli varottava informoimasta mistään, mitä ei ollut viralliseksi vahvistettu. Johtamisviestinnässä ja tavoitteiden asettelussa näkyy selkeä ristiriita. Paikallisen tulosityksikön keskijohdon tehtävänä oli osaltaan asettaa tavoitteita alaisilleen. Tässä muutosprosessissa heidän tehtäväksi muodostui rutiinien ja substanssityön johtaminen, jolloin he eivät voineet asettaa tavoitteita muutokseen liittyvissä asioissa. Tavoitteista ei muodostunut muutoksen osalta täsmällisiä, jolloin toiminnan säätely jäi epätarkaksi.

Muutosprosessin alettua yksikössä tunnettiin tarvetta saada käsitellä asiaa kollektiivisesti ja tähän tarkoitukseen järjestettiin tilaisuuksia. Paikallisessa tulosityksikössä kannettiin työilmapiiristä huolta ja tämä johti aktiiviseen yhteisölliseen toimintaan. Yksilöitä pyrittiin tukemaan ja muutos säilyi organisaatiopuheessa pinnalla aina toteuttamishetkeen asti. Keskijohdon näkökulmasta kuormittavuuskerrointa lisäsi, että myös heidän omat työpaikat lakkasivat muutoksen myötä olemasta. Johtamistoiminnassa sitoutumista voidaan edistää omalla esimerkillä. Organisaatiopuhetta pyrittiin stimuloimaan muun muassa siihen varatuilla tilaisuuksilla ja pitämällä yllä jokapäiväistä puhetta. Näin ollen voidaan tulkita, että keskijohto ei omalla toiminnallaan pyrkinyt tukahduttamaan organisaatiopuhetta paikallisessa tulosityksikössä. Olemalla aloitteellisia tässä asiassa he näyttivät esimerkkiä siitä, kuinka tärkeää on nojata tukiverkoston radikaalin muutoksen hetkellä.

#### **8.4 Muutoksen toteutuskonseptin vaikutus keskijohdon toimintaan**

Tässä alaluvussa vastaan neljänteen tutkimuskysymykseen, joka oli ”Mikä vaikutus tehdyllä muutoksen toteutuskonseptilla oli keskijohdon toimintaan muutoksen toteuttajina?” Kysymyksen keskeisiä löytöjä oli useampia: Paikallisen tulosityksikön keskijohdolla ei ollut käytännön työkaluja, joilla he olisivat voineet edistää oman ja alaiensa tilannetietoa sekä muutosprosessia. Heidän mahdollisuutensa implementointiprosessin suunnitteluun olivat olemattomat, jolloin he eivät kyenneet myöskään auttamaan alaisiaan heidän muutokseen liittyvissä asioissa. Voidaan sanoa, että keskijohdon edustajat kokivat johtamistoiminnassaan voimattomuutta tietämättömyyden edessä. Organisaation tiedon jakamisen puute ja pitkä aikajänne söivät heidän muutosjohtamisesta jänteveyttä. Itsensä adaptoiminen meneillään olevaan muutokseen aiheutti henkistä kuormaa varsinkin, kun muutoksen toteutusmallien tarkoitus jäi keskijohdolle henkilökohtaisesti avoimeksi. Paikallisessa tulosityksikössä tehtiin tietoinen päätös siitä, että substanssityön osalta on keskityttävä vain olennaiseen. Toiminnan virtaviivaistaminen muutosprosessin aikana ei kuitenkaan automaattisesti vähentänyt keskijohdon kokonaiskuormaa, sillä muutoshäly vaati paljon voimavaroja.

Konsernin muutoksen suunnittelu ja alullepano toteutettiin niin, että yksilöiden erilaisia tavoitteita, toiveita ja pelkoja ei huomioitu ollenkaan. Tämä heijastui paikallisen tulosityksikön keskijohtoon niin, että osa heistä joutui muuttamaan työn perässä ja osan työtehtävät muuttuivat. Tämä heijastui myös heidän asemaan uusissa organisaatioissa, joka saattoi nousta tai laskea muutosprosessin aikaan verrattuna.

Keskijohdolle ei annettu suunnittelumandaattia henkilöstön siirtoihin liittyen. Heidän työn kuvansa koostui omasta substanssityöstä ja päivittäisen arjen pyörittämisestä muutokseen liittyvien työtehtävien rinnalla. Muutokseen liittyvät asiat kerrottiin henkilöstölle korkeammalta organisaatiotasolta, jolloin keskijohto sai tiedon omasta sijoittumisestaan yhtä aikaa muiden työntekijöiden kanssa. Tämä heijastui heidän epävarmuutena, joka korostui silloin, kun myös omien alaisten toimia oli tuettava. Kun organisaatiossa jaettiin tietoja, keskijohdon tehtäväksi muotoutui välittää niistä kummunneita alaistensa yksityiskohtaisia kysymyksiä eteenpäin esimiehelleen.

Locke ja Latham (2002) nostivat esiin minäpystyvyyden käsitteen. He pitivät sitä eräänä tavoiteteorian tärkeimpänä asiana. Heidän mukaan korkean minäpystyvyyden omaavat henkilöt sitoutuvat tiiviimmin asetettuihin tavoitteisiin. Korkean minäpystyvyyden omaavat henkilöt asettavat ne myös korkeammalle. He myös löytävät parempia strategioita tavoitteiden saavuttamiseksi (Locke & Latham 2002, 706–708.) Toteutettu muutoskonsepti johti tilanteeseen, jossa keskijohdon minäpystyvyyttä ei kyetty vahvistamaan. Toimintojen typistäminen välttämättömälle tasolle ei tue korkeiden tavoitteiden asettamista. Muutosjohtaminen näyttäytyi haasteellisena, mutta ei tavoitteellisena toimintana. Tavoitteellista toimintaa häiritsi myös krooninen tiedon puute, sekä muutosprosessin pitkä (lähes kaksi vuotta) aikajänne. Toinen tavoiteteoriaan kiinteästi liittyvä asia on palauteprosessi. Tavoitteiden mukaisia tuloksia voidaan mitata sen avulla. Palautteen perusteella voidaan toimintoja myös tehokkaasti kehittää ja ohjata. Radikaalin muutosprosessin aikana henkilöstön huomio kiinnittyi muutokseen liittyviin toimenpiteisiin, eikä aika riittänyt palautejärjestelmien luomiseen. Näin ollen keskijohto jäi ilman konkreettista palautetta toiminnastaan. Tämä vahvistaa heidän tunnetta kelluvasta olotilasta, jossa päähuomio kiinnittyi tilanteesta selviytymiseen.

### **8.5 Paikallisen tulosityksikön työntekijöiden näkökulma**

Tein kandidaattitutkielmani käyttäen empiirisenä lähteenä samaa paikallista tulosityksikköä. Tutkimukseni kohdentui tuolloin yksikön työntekijöihin ja tarkoitukseni oli selvittää diskurssin jakolinjoja heidän silmin. Tarkastelen tämän tutkielman ja kandidaattitutkielman tulosten korrelaatiota neljän kandidaattitutkielmassa esitetyn kysymyksen kautta.

Kysymykseen muutoskommunikaation määrästä keskijohto näki, että se jäi alaisten kanssa vähäiseksi. Näin ollen työntekijät näkivät keskinäisen muutoskommunikaation eri tavalla, koska 85% koki käyneensä kommunikaatiota lähiesimiehensä kanssa. Keskijohdon näkökulmaan saattaa vaikuttaa, että heillä oli varsin passiivinen rooli henkilöstön uudelleen sijoittelussa. Asia oli

paikallisen tulosityksikön muutosprosessin ydin ja muut asiat saattoivat keskijohdon silmin katsottuna vaikuttaa vähäpätöisemmiltä. Myös tavoiteteorian näkökulma vahvistaa tätä katsantokantaa. Paikallisen tulosityksikön johdon kirkkaimpana tavoitteena oli löytää kaikille yksikön työntekijöille työpaikka. Näin ollen keskijohdolla ei ollut tavoitteellista roolia muutosprosessissa.

Seuraava kysymys käsitteli sitä, saiko työntekijä mielestään keskustella tarpeeksi muutokseen liittyvistä asioista muutosprosessin aikana? Keskijohdon näkökulmasta radikaali muutos kiihdytti tarvetta käsitellä asiaa kollektiivisesti. Paikallisessa tulosityksikössä järjestettiin tilaisuuksia, joka mahdollisti käydä organisaatiopuhetta asiasta. Kokonaisuudesta käytettiin termiä runsas yhteisöllinen toiminta. Keskijohdon edustajat kokivat myös, että muutokseen liittyvä organisaatiopuhe jatkui niin kauan, kunnes muutos konkretisoitui yksikön lakkauttamisena. Tässä kysymyksessä keskijohdon ja työntekijöiden näkemykset (62% koki käyneensä tarpeeksi keskustelua) erosivat toisistaan. Koska kysymyksenasettelussa käytetään tarpeeksi-termiä, se tarkoittaa eri ihmisille eri määrää keskustelua. On huomioitava, että työntekijät katsoivat asiaa henkilökohtaisesta perspektiivistä ja keskijohto kokee asian myös usean alaisensa kautta, jolloin keskustelun määrä on suurempi.

Kun kandidaattitutkimuksessa kysyttiin, saiko työntekijä tarpeeksi tietoa organisaation tilasta muutosprosessin aikana, 51% työntekijöistä vastasi ei. Keskijohdon edustajien näkemyksissä löytyy selitys enemmistöön ei-vastauksissa. He näkivät, että alaiset halusivat saada tietoa linjaorganisaatiota pitkin ja suurimman osan muutosprosessin ajasta keskijohto joutui välttelemään alaisensa kysymyksiä muutosprosessien keskeneräisyyden takia. Muutokseen liittyvät valmistelut pääsivät alkamaan vasta konsernin tiedotustilaisuuden jälkeen ja ne tapahtuivat paikallisen tulosityksikön ulkopuolella. Lisäksi muutokseen liittyvä organisaation sisäinen harva tiedotusfrekvenssi johtivat siihen, että työntekijöiden tilannetietous ei ollut hyvällä tasolla.

Viimeisenä kysyttiin, että saivatko työntekijät käsityksen siitä, miksi uudistus tehtiin. Keskijohdon haastatteluaineistossa käy ilmi, että suuressa mittakaavassa he ymmärtävät muutoksen tarpeellisuuden, mutta eivät niitä käytännön valintoja, joita varsinkin divisioonan johto teki omien toimipaikkojensa osalta. Näin ollen tulkitsen työntekijöille tehdyn kyselyn vastaukset koskemaan muutoksen tarpeellisuutta, joka siinä tapauksessa korreloi keskijohdon kokemusten kanssa.

## 8.6 Päätelmät

Nostan tutkielmasta esiin kaksi keskeisintä löydöstä. Ensimmäisenä löydöksenä mainitsen, että keskijohdolla ei ollut vaikutusmahdollisuutta radikaalissa muutoksessa tärkeimmäksi asiaksi muodostuneeseen yksikön henkilöstön uudelleen sijoittamiseen. Tämä asetti keskijohdon ja työntekijät samalle tasolle, jolloin keskijohdon hierarkkinen asemoituminen oli ristiriidassa organisaatorakenteen suhteen. Toinen keskeinen löydös liittyy konsernissa vallinneeseen suunnittelu- ja tiedotuskulttuuriin. Tulosityksikön keskijohdon kannalta radikaalin muutoksen inkrementaalinen siirtymäaika muodosti heille oman työnkuvan kannalta fataalin ongelman. Keskijohdon edustajat kokivat johtamistoiminnassaan voimattomuutta tietämättömyyden edessä. Heidän oma adaptoitumisensa muutokseen aiheutti heille henkistä kuormaa varsinkin, kun muutoksen toteuttamiskonseptin perusteiden tarkoitus jäi heille henkilökohtaisesti avoimeksi.

Tutkittavana olleen paikallisen tulosityksikön muutosprosessi ajoittui ajanjaksolle 8.2.2012 – 31.12.2013. Aloitin tutkimuksen tekemisen tammikuussa 2015. Vaarana tällaisessa retrospektiivisessä tutkimuksessa on, että ihmisten käsitys ja tunteet muuttuvat prosessin aikaisiin käsityksiin ja tunteisiin verrattuna. Mahdolliseen vääristymään voi vaikuttaa se, miten työntekijä on kokenut muutoksen jälkeisen ajanjakson. Hyvät kokemukset saattavat silotella muistikuvia prosessin aikaisista asioista, kun huonot kokemukset saattavat asettaa koko prosessin todellisuutta synkempään valoon. Toisaalta voidaan todeta, että kun muutos on radikaali, ihmisten muistijälki on vahvempi. Tein haastattelut teemahaastatteluna. Tarkoituksena oli antaa haastateltaville tilaa kerrontaa varten, jotta heidän kokemukset tutkittavasta aiheesta nousevat esiin. Teemahaastattelun apukysymyksillä pyrin pitämään kerronnan urat sillä polulla, mitä halusin tutkia. Haasteena oli ylläpitää kerronnallista otetta oikealla aihealueella. Toinen aiheeseen liittyvä vaara on tutkijan tulkinta kerrotuista asioista, koska yhteisen todellisuuden kokeminen on aina yksilöllistä. Tutkijan pysyminen objektiivisesti aineistolle uskollisena vaatii kokemattomalta tekijältä erityistä keskittymistä.

Julkisen sektorin keskijohdon asemoitumista radikaalissa muutoksessa on tutkittu verrattain vähän. Nostin tässä tutkimuksessa esiin valtion hallinnon paikallisen tulosityksikön keskijohdon kokemukset radikaalista muutoksesta. Radikaalit muutokset julkisella sektorilla ovat olleet toistaiseksi harvinaisia. Jatkuva toiminnan tehostaminen johtaa julkisissa organisaatioissa kuitenkin yhä useammin tulevaisuudessa radikaaleihin toimenpiteisiin. Jatkotutkimusta ajatellen kohteeksi voi ottaa samankaltaisen yksikön keskijohdon radikaalissa muutoksessa eri julkisen hallinnon sektoreilla. Erilaiset organisaatorakenteet ja työn substanssin diversiteetti voi tuoda sellaisia eroja

esiin, mistä voisi syntyä vertailupohjaa keskijohdon kokemuksille radikaalista muutoksesta julkisella sektorilla.

## LÄHTEET

- Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle – johda muutos taitavasti. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Aula, P. 2000. Johtamisen kaaos vai kaaoksen johtaminen? Juva: WSOY.
- Barton, L. & Ambrosini, V. 2013. The moderating effect of organizational change cynicism on middle manager strategy commitment. *Journal of Resource Management, Vol. 24 No. 4, 721 – 746.*
- Battilana, J., Gilmartin, M., Sengul, M., Pache, A.-C. & Alexander, J.A. 2010. Leadership Competencies for Implementing Planned Organizational Change. *The Leadership Quarterly 21, 422 – 438.*
- Burnes, B. 2004. Emergent Change and Planned change – competitors or allies? *International Journal of Operations & Production Management, Vol. 24 Iss. 9, 886 - 902*
- Dopson, S. & Stewart, R. 2001. What is Happening to Middle Management? *British Journal of Management, Vol 1. 3-16 (2001)*
- Elving, W.J.L. 2005. The Role of Communication in Organizational Change. *Corporate Communications: An International Journal, Vol. 10, Iss 2 pp. 129-138*
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Oy.
- Frahm, J. & Brown, K. 2005. First Steps: Linking Change Communication to Change Receptivity. *Journal of Change Management, Vol. 20, Iss. 3, 370 – 387.*
- Grant, D., Michelson, G., Oswick, C. & Wailes, N. 2005. Guest editorial: discourse and organizational change. *Journal of Organizational Change Management, Vol. 18, Iss. 1, 6 – 15.*
- Harisalo, R. 2008. Organisaatioteoriat. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Haveri, A. & Majoinen, K. 2000. Muutosprosessit ja johtajuus – kuinka kunnat yhdistyvät? Acta nro 123. Helsinki: Kuntaliiton painatuskeskus.
- Heikkinen, H. L.T. 2001. Narratiivinen tutkimus – todellisuus kertomuksena. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Jyväskylä: Gummerus, 116–132.

- Herzig, S.E. & Jimmieson, N.L. 2006. Middle Managers, Uncertainty Management During Organizational Change. *Leadership & Organizational Development Journal*, Vol. 27 Iss 8, 628 – 645.
- Huusko, M & Paloniemi, S. 2006. Fenomenografia laadullisena tutkimussuuntauksena kasvatustieteissä. *Kasvatus 2 / 2006*, ss. 162 – 173.
- Huy Q. 2002. Emotional Balancing of Organizational Continuity and Radical change: The Contribution of Middle Managers. *Administrative Science Quarterly*, 41 (2002), 31-69
- Hyvärinen, M. & Löyttyniemi, V. 2005. Kerronnallinen haastattelu. Teoksessa Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.). Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Osuuskunta Vastapaino Oy, 189–222.
- Jansson, N. 2014. Discourse phronesis in organizational change: a narrative analysis. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 27 iss 5, 769 – 779.
- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous – löydä uusi työyhteisöviestintä. Juva: WS Bookwell Oy.
- Juuti, P. 1989. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset.
- Juuti, P., Rannikko, H., Saarikoski, V. 2004. Muutospuhe. Muutoksen retoriikka johtamisen ja organisaatioiden arjen näyttämöillä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009, Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Järvinen, P. 2003. Onnistu esimiehenä. Juva. WS Bookwell Oy.
- Kitchen, P. & Daly, F. 2002. Internal communication during change management. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 7, Iss. 1, 46 – 53.
- Klein, S. 1996. A Management Communication Strategy for Change. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 9, Iss. 2, 32 – 46.
- Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Harvard Business School Press.
- Kunelius, R. 1997. Viestinnän vallassa: Johdatusta joukkoviestinnän kysymyksiin. Juva: WSOY.
- Laine, T. 2001. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy, 26–43.



- Locke, E.A. 1996. Motivation Through Conscious Goal Setting. *Applied & Preventive Psychology* 5: 117-124.
- Locke, E.A. & Latham, G.P. 2002. Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation. A 35-Year Odyssey. *American Psychologist*, vol. 57, No 9, 705-717
- Locke, E.A. & Latham, G.P. 2006. New Directions in Goal-Setting Theory. *Current Directions in Psychological Science*, Vol.15 No5, 265-268.
- Luscher, L.S. & Lewis, M.W. 2008. Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox. *Academy of Management Journal*, Vol. 51, No. 2, 221 - 240.
- Metsämuuronen, J. 1995. Harrastukset ja omaehtoinen oppiminen. Helsinki: Helsingin yliopiston opettajain koulutuslaitos, tutkimuksia n:o 146.
- Nelissen, P. & van Selm, M. 2008. Surviving Organizational Change: How Management Communication Helps Balance Mixed Feelings. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 13, No. 3, 306 – 318
- Nyholm, I. 2008. Keskijohto kuntamuutoksen näkijänä ja kokijana. Seutuyhteistyö muutosprosessina kuntien keskijohdon näkökulmasta. Helsinki: Kuntaliiton paino.
- Peltonen, T. 2007. Johtaminen ja organisointi. Teemoja, näkökulmia ja haasteita. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Rouleau, L. & Balogun, J. 2011. Middle Managers, Strategic Sensemaking and Discursive Competence. *Journal of Management studies*, 48:5 July, 953-983.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Kvali-MOT – menetelmä-opetuksen tietovaranto (pdf-verkkojulkaisu). Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>. Luettu 20.8.2015.
- Salminen, J. 2000. Päätöksentekijätyypit ja johtamisviestintä – Myyntipäälliköiden kokemuksia muutosprosessissa. Turku: Kirjapaino Grafia Oy.
- Salminen, J. 2001. Johtamisviestintä – Mekanistinen maailmankuva murroksessa. Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy.
- Salminen, J. 2006. Uuden esimiehen kirja. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Simoes, P. & Esposito, M. 2014. Improving change management: how communication nature influences resistance to change. *Journal of Management Development*, Vol. 33 No. 4, 324 – 341.

- Stenvall, J., Nyholm, I. & Rannisto, P-H 2014. Polyphonous leadership and middle managers. *International Journal of Public Services, Vol Iss 3, 172 – 184.*
- Stenvall, J., Majoinen, K., Syväjärvi, A., Vakkala, H: & Selin, A. 2007. ”Mees romppeines siihen”. Henkilöstövoimavarojen hallinta ja muutoksen johtaminen kuntafuusiossa. Helsinki. Suomen Kuntaliitto. Acta nro 191.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki. Edita Publishing Oy.
- Stoker, J.I. 2006. Leading middle management: consequences of organisational changes for tasks and behaviours of middle managers. *Journal of General Management Vol. 32 No. 1, 31 – 39*
- Ströh, U. & Jaatinen, M., 2002. New approaches to communication management for transformation and change in organisations. *Journal of Communication Management, Vol. 6 Iss. 2, 148 – 165.*
- Tuomi, J. & Sarajärvi, J. 2003. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi. Tynjälä, P. 2004. Oppiminen tiedon rakentamisena, Konstruktivistisen oppimiskäsityksen perusteita. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Uljens, M. 1989. Fenomenografi – forskning om uppfattningar. Lund: Studentlitteratur.
- Van der Voet, J., Groeneveld, S. & Kuipers, B.S. 2014. Talking the Talk or Walking the Walk? The Leadership of Planned and Emergent Change in a Public Organization. *Journal of Change Management. Vol. 14, No. 2, 171-191.*
- Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos kielikuvina, *Kunnallistieteellinen aikakauskirja 3/09.* 296-315.
- Åberg, L. 1993. Riemua johtamiseen! Esimiehen viestintäopas. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

**LIITTEET**

## LIITE 1 Haastattelurunko

1. Kerro omasta muutospolustasi.
2. Miten koit oman asemasi muutosprosessissa?
3. Millaisia huomioita teit organisaatioviestinnästä?
4. Mistä sait tietoa muutokseen liittyen?
5. Miten koit viestimisen esimiehesi, alaistesi ja organisaation muiden toimijoiden suuntaan?
6. Kerro omasta näkökulmastasi muutokseen liittyneestä diskurssista.
7. Olisiko jotain voitu mielestäsi tehdä toisin?

