



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Sampo Vuorisalo

Yllättävien muutosten johtaminen

Muutosjohtaminen Covid-19-pandemian aikana

Johtamisen akateeminen yksikkö
Julkisjohtamisen Pro gradu -tutkielma
Hallintotieteiden maisteriohjelma

Vaasa 2024

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Sampo Vuorisalo		
Tutkielman nimi:	Yllättävien muutosten johtaminen: Muutosjohtaminen Covid-19-pandemian aikana		
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri		
Oppiaine:	Julkisjohtamisen koulutusohjelma		
Työn ohjaaja:	Sanna Tuurnas		
Valmistumisvuosi:	2024	Sivumäärä:	70

TIIVISTELMÄ:

Muutosjohtaminen on esihenkilöiden arkea nykypäivänä, mutta yllättävät muutokset organisaatioiden toimintaympäristöissä ja yhteiskunnassa voivat pakottaa organisaation muutokseen. Tällaisilla hetkillä, kuten Covid-19-pandemian aikana johtohenkilöiden tulee löytää valmiudet muutoksen läpiviintiin ilman tarkkaan mietittyjä suunnitelmia. Tutkimus keskittyy tarkastelemaan organisaatiomuutosta ja muutosjohtamista yllättävissä muutoksissa, sekä sitä, mitä esihenkilöiden tulee ottaa huomioon tällaisissa tilanteissa. Pandemian aiheuttamia muutoksia tutkitaan organisaatioiden johtohenkilöiden näkökulmasta.

Yllättävien muutosten johtaminen haastaa esihenkilöitä eri tavalla kuin suunnitelluissa muutoksissa. Suunnitelluissa muutoksissa muutokselle on laadittu selkeä prosessi, jonka avulla muutosta tuodaan organisaation arkeen askelittain. Yllättävässä muutoksessa tämä ei ole yleensä mahdollista, vaan organisaatioiden työskentely voi muuttua hetkessä, ilman sen suurempaa suunnitelmaa. Yllättävien muutosten kautta organisaatiot voivat myös saada toimintaansa tapoja, jotka jäävät pysyvästi käyttöön.

Tämä Pro gradu -tutkielma on toteutettu kvalitatiivisena tutkimuksena, ja tutkimusaineisto on kerätty puolistrukturoituna lomakekyselynä. Tutkimuksen kohderyhmä koostuu kuntien johtohenkilöinä työskentelevistä asiantuntijoista. Tutkielman tarkoituksena on tuoda esille, miten muutosjohtamisella voidaan vaikuttaa organisaatiomuutokseen yllättävissä tilanteissa, ja miten pandemia jätti pysyvät vaikutteet organisaatioiden toimintaan.

Tutkimustulosten mukaan yllättävien muutosten läpiviennissä organisaation henkilöiden välinen luottamus on tärkeässä roolissa, jotta muutoksessa onnistutaan. Muutosjohtamisen kanalta yllättävät muutokset antavat mahdollisuuden nopeaan muutokseen ja tällöin organisaatioiden ketteryys korostuu, mikäli henkilöstön ja esihenkilöiden välinen luottamus on kunnossa. Muutosjohtajien tulee pitää huoli aktiivisesti viestinnästä henkilöstölle, ja tämän avulla saadaan henkilöstö mukaan toteuttamaan muutosta. Joustavuus molemmin puolin organisaatiossa nousee suureen rooliin, ja se myös haastaa aiemmat työskentelytavat. Tutkimustulosten mukaan pandemian takia organisaatiot ovat muuttaneet työskentelykäytäntöjään, ja samalla ne ovat jääneet pysyvästi monipuolistamaan organisaatioiden työskentelyä. Etätyön jääminen mahdollisuudeksi työskennellä haastaa samalla esihenkilöitä muokkaamaan toimintaansa kohti yksilökeskeisempää johtamista.

AVAINSANAT: muutosjohtaminen, organisaatiomuutos, etätyö, Covid-19

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tavoite	8
1.2	Tutkielman rakenne	10
2	Lähtökohtana organisaatio	11
2.1	Organisaatio käsitteenä	11
2.2	Organisaatiomuutos	11
2.3	Organisaatiomuutos prosessina	14
2.4	Organisaatiomuutokseen vaikuttavat tekijät/tyypit	17
2.5	Strateginen organisaatiomuutos	18
2.6	Yllättävät muutokset	20
2.7	Etätyö organisaatiomuutoksena	23
3	Muutoksen johtaminen	25
3.1	Muutosjohtaminen	25
3.2	J.P. Kotterin kahdeksanportainen muutosjohtamisen malli	26
3.3	Kurt Lewinin muutoksenhallintamalli	29
3.4	Muutosjohtajuuden kompassimalli	32
3.5	Yllättävien muutosten johtaminen	34
4	Tutkimuksen toteutus	38
4.1	Laadullinen tutkimus	38
4.2	Teoriaohjaava sisällönanalyysi	39
4.3	Tutkimuksen aineisto	40
5	Tutkimustulokset	44
5.1	Yllättävän muutoksen vaikutukset	44
5.2	Etätyöstä tuli arkea	48
5.3	Muutosjohtaminen yllättävässä tilanteessa	52
6	Johtopäätökset	56
6.1	Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimusaiheet	59

Lähteet	62
Liitteet	68
Liite 1. Haastattelukysymykset	68
Liite 2. Kyselylomakkeen saateviesti	70

Kuviot

Kuvio 1. Muutosprosessin johtaminen ja tukitoimet	16
Kuvio 2. VUCA-kehikko	22
Kuvio 3. J.P. Kotterin kahdeksanportainen muutosjohtamisen malli	26
Kuvio 4. Kurt Lewinin muutoksenhallintamalli	31
Kuvio 5. Vastaajien ammattinimikkeet	41
Kuvio 6. Vastaajien koulutus	42

1 Johdanto

Tämän Pro Gradu -tutkielman aiheena on organisaatioiden yllättävien muutosten johtaminen. Organisaatioiden toimintaympäristöt muuttuvat jatkuvasti, joko suunnitellusti tai yllättävien tapahtumien takia. Covid-19 pandemia on tuorein esimerkki yllättävästä muutoksesta, jonka organisaatiot joutuivat kokemaan. Pandemian seuraukset koskettivat organisaatioita niin julkisella kuin yksityiselläkin puolella.

Nykyaikana maailma muuttuu jatkuvasti ja tämän myötä myös organisaatiot ovat jatkuvan muutospaineen alla. Organisaatioiden toimintaympäristöt muuttuvat jatkuvasti ja tämän myötä organisaatioiden tulee pystyä vastamaan toimintaympäristön muutoksiin. Laurilan (2017, s. 1) mukaan organisaatiot ovat jatkuvasti eri puolilta tulevien muutosten keskellä. Hän tuo esille, kuinka organisaatioiden tulee jatkuvasti pystyä muuttumaan pysyäkseen toimintakykyisenä, samalla toimintaympäristön ollessa kompleksinen ja epävakaa. Muutokset eivät ole aina pelkkää juhlaa, vaan niillä on Laurilan (2017, s. 1) mukaan myös omat ongelmansa, jotka pahimmillaan voivat viedä organisaation kuilun partaalle. Organisaatioiden muutokset voivat olla suunniteltuja tai suunnittelemattomia (Burke, 2018, s. 1). Smithin (2005, s. 411) mukaan organisaation ihmisillä on suuri vastuu muutoksen onnistumisessa, sillä heitä voidaan pitää muutoksen vetureina tai kompastuskivinä. Ihmisten suhtautumisesta ovat vastuussa organisaation johtajat, joiden toiminnalla pyritään motivoimaan henkilöstö kohti muutosta.

Covid-19 pandemia on vaikuttanut lähes kaikkeen työelämässä alkaen vuoden 2020 kevästä. Anttila (2022) kuvaa kuinka Covid-19 virus alkoi Kiinan Wuhanissa joulukuussa 2019, ja 11.3.2022 maailman terveysjärjestö WHO julisti sen maailmanlaajuisesti pandemiaksi. Hän kuvailee Covid-19 muuttaneen muotoaan pandemian aikana useaan otteeseen ja siitä johtuvat oireet voivat vaihdella maittain (Anttila, 2022).

Kovalainen ja muut (2021, s. 13–14) tuovat esille, miten poikkeusolojen myötä työelämää kohtaan tuli suuret muutospaineet, joiden takia esimerkiksi jouduttiin siirtymään etätöihin. He nostavat myös esille, kuinka maaliskuussa 2020 käyttöön otetun valmiuslain

myötä organisaatioiden tuli kehittää toimintatapoja, joilla etätyö oli mahdollista. Eduskunta (2020, s. 22) tuo julkaisussaan esille, että Covid-19 pandemia vaikuttaa kaikkiin organisaatioihin ja sen takia kaikkialla on jouduttu tekemään muutoksia. Heidän mukaansa koronakriisin ongelmana oli se, ettei sellaista ollut modernissa yhteiskunnassa koettu aikaisemmin, joten tämän takia organisaatioiden tuli luoda uusia strategioita toimintaansa varten. He tuovat myös esille, ettei takaisin normaaliin palaamisesta kannata puhua, vaan koronakriisi on mahdollistanut myös uusien toimintatapojen käyttöönoton, joista hyvänä esimerkkinä on hybridityön lisääntyminen. Eduskunnan (2020, s. 25) mukaan etätyöskentelyyn siirtymistä voidaan pitää hyvänä asiana, sillä jos työntekijä pystyy tekemään tehtävänsä myös etänä, säästyy tämä esimerkiksi työmatkoista kodin ja työpaikan välillä.

Covid-19 pandemian myötä etätyön määrä on kasvanut ja organisaatiot ovatkin siirtyneet ainoastaan toimistolla työskentelemisestä enemmän hybridimalliin, jossa työntekijöillä on mahdollisuus työskennellä sekä työpaikalla, että etänä työpaikan ulkopuolella. Lunden ja muiden (2022, s. 2) mukaan etätyötä tekevien työntekijöiden määrä kasvoi pandemian aikana ja pohjoismaissa jopa 50–60 % työntekijöistä työskenteli etänä. Etätyöntekijöiden suuren kasvun takia on tärkeää selvittää, miten johtamisen avulla saatiin näin suuri muutos toteutettua. Kovalaisen ja muiden (2021, s. 15) mukaan työntekijät kokivat etätöihin siirtymisen helpoksi, ja helppoutteen vaikuttivat poikkeuslain tuoma pakottava luonne, työnantajan ja työntekijän välinen luottamus sekä digitalisaatio, joka helpotti etätyöskentelyä. Pyöriän (2011, s. 388) mukaan organisaatioiden on muutettava omaa toimintaansa, sillä ympäristö heidän ympärillään muuttuu koko ajan. Hänen mukaansa etätyöskentelyn hyvänä puolena voidaan pitää juuri sitä, että sen avulla työntekijät voivat tehdä työtään lähes missä tahansa, ja tämä voidaan myös kokea luottamuksen osoituksena työntekijää kohtaan.

Muutoksen johtaminen on laaja-alainen tutkimuskohde ja sitä on tutkittu paljon. Laurilan (2017, s. 22–23) tutkimuksen mukaan muutoksen johtamisessa tulee erotella muutosjohtajuus ja muutosjohtaminen. Tutkimuksessaan hän esittää, kuinka johtajuus voidaan määritellä ihmisten johtamiseksi ja johtaminen taas luokitellaan asioiden johtamiseksi. Usein näitä pidetään toistensa vastakohtina ja toisistaan erillisinä johtamistyyppinä, mutta ne voivat myös olla toisiaan tukevia toimintoja. Laurilan (2017, s. 22–23) mukaan sama henkilö voi osoittaa johtajuutta, kun hän kiinnittää huomiotaan ihmisten ajatteluun ja siihen, miten henkilöt ovat yhteydessä työhönsä. Johtamista hän puolestaan toteuttaa silloin, kun hänen toimintansa keskittyy työn suunnitteluun ja organisointiin. Tässä tutkielmassa muutosjohtajuutta ja muutosjohtamista pidetään toisiaan täydentävinä toimintoina.

1.1 Tutkimuksen tavoite

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena on tutkia, miten organisaatiot pystyvät vastaamaan Covid-19 mukanaan tuomiin yllättäviin muutoksiin. Muutoksia Covid-19-pandemian takia on tapahtunut paljon organisaatioissa riippumatta niiden toimialoista. Tässä tutkimuksessa keskitytään kuntaorganisaatioihin ja niiden toimintaan, kun organisaation ulkopuolelta tuli yllättävä muutos, joka pakotti organisaation vastaamaan muutokseen hyvinkin nopealla aikataululla. Tarkasteluun otetaan erityisesti se, miten organisaatioissa pystyttiin muutosjohtamisella vastamaan äkilliseen muutokseen erityisesti etätyöskentelyn kannalta ja lisäksi selvittää, oliko äkillisillä muutoksilla myös pitkäaikaisia vaikutuksia työskentelyyn.

Muutosjohtajuusmalleista tunnetuimpia ovat Kurt Lewinin ja John P. Kotterin mallit, joita avataan tässä tutkielmassa enemmän tulevissa kappaleissa. Lewinin malli on toiminut muutosjohtamisen esikuvana ja useat uudemmat mallit ovatkin ottaneet siitä piirteitä (Laurila, 2017, s. 52). Laurilan (2017, s. 52–53) mukaan Lewinin malli perustuu hyvään suunnitteluun ja siihen, että uudet toimintatavat pystytään ottamaan käyttöön vasta, kun vanhoista on päästetty irti. Laurilan (2017, s. 59) tutkimuksessa esitetään Kotterin

mallin olevan vielä nykyäänkin yksi siteeratuimmista muutosjohtamisen malleista. Kotterin malli perustuu kahdeksaan vaiheeseen, mitä Laurila (2017, s. 59) kritisoi, sillä hänen mukaansa kaikkia kahdeksaa vaihetta olisi mahdotonta toteuttaa käytännössä. Kotter on kuitenkin Laurilan (2017, s. 60) mukaan tuonut myöhemmissä tutkimuksissaan esille, kuinka muutosjohtajuudessa suurimpana haasteena voidaan pitää sitä, miten ihmisten käyttäytymiseen voitaisiin vaikuttaa tunteiden kautta. Tähän tutkimukseen otettiin mukaan myös Laurilan (2017, s. 200) luoma muutosjohtajuuden kompassimalli, jossa erityisesti kommunikaatio henkilöstön kesken nousee suureen asemaan. Laurilan kompassimalli ei itsessään anna ratkaisuja muutoksen johtamiseen, mutta esihenkilöt voivat hyödyntää siinä ilmeneviä keinoja muutostilanteissa.

Muutosjohtamisen klassiset teoriat pohjautuvat usein suunniteltuun muutokseen, joten tässä tutkielmassa pyritään selvittämään yllättävien muutosten vaikutukset muutosjohtamiseen. Yllättäville muutoksille ei ole omaa muutosjohtamisen teoriaa, joten tutkimuksessa pyritään tuomaan esille, onko yllättävien muutosten johtamisessa yhdistelty perinteisiä muutosjohtamisen teorioita ja niiden käytäntöjä.

Tutkimuskysymykseni ovat:

- Miten muutosjohtamisella voidaan vaikuttaa yllättävien muutosten hallintaan?
- Miten Covid-19-pandemia on vaikuttanut organisaatioiden toimintaan?

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää muutosjohtamisen vaikutuksia yllättävien muutosten hallintaan. Yllättävänä muutoksena tutkimuksessa pidetään Covid-19 pandemiaa ja kyselytutkimuksen kautta pyritään löytämään vastauksia tutkimuskysymykseen ottamalla etätyöskentelyyn siirtyminen tarkasteluun yllättävän muutoksen seurauksena.

1.2 Tutkielman rakenne

Tämän tutkielman teoreettinen viitekehys laaditaan käyttäen olemassa olevaa kirjallisuutta kirjallisuuskatsauksen avulla. Kirjallisuuskatsauksessa käytetään laajasti kotimaisia ja kansainvälisiä tieteellisiä tutkimuksia ja artikkeleita. Salmisen (2023, s. 3) mukaan kirjallisuuskatsauksen avulla pystytään luomaan tutkittavasta aiheesta kattava kuva ja sen kautta pystytään luomaan aiheesta näkemys myös pitkällä aikavälillä. Kirjallisuuskatsauksen avulla pystytään luomaan empiiriselle tutkimukselle teoreettinen tausta.

Muutosjohtaminen on paljon tutkittu aihe, sillä organisaatiot ovat kokeneet muutoksia aina. Tämän takia on tärkeää luoda lukijalle käsitys muutosjohtamisen taustoista, jonka jälkeen yllättävien muutosten johtamisen käsitteleminen on luontevaa. Yllättäväksi muutokseksi on valittu Covid-19-pandemia, sillä se on suhteellisen tuore yllättävä muutos, jonka monet organisaatiot ovat joutuneet kokemaan.

Tutkielma etenee organisaation käsittelyn kautta kohti muutosjohtamista. Toisessa pääluvussa keskitytään organisaation käsittelyyn, jossa ensin avataan organisaatiota käsitteenä, ja tämän jälkeen siirrytään käsittelemään organisaatiomuutosta. Organisaatiomuutoksen käsittely on tärkeää, sillä se luo pohjan muutosjohtamisen tutkimiselle. Kolmannessa pääluvussa siirrytään tutkimaan muutosjohtamisen eri malleja. Mallien avulla luodaan muutosjohtamisesta laaja näkemys eri teorioiden avulla. Tämän jälkeen neljännessä luvussa käydään läpi tutkimuksen toteutusta ja viidennessä luvussa käsitellään kyselytutkimusten pohjalta saadut tutkimustulokset.

2 Lähtökohtana organisaatio

Johtaminen on muutostilanteissa tärkeässä asemassa, jotta muutos pystytään toteuttamaan. Tämän kappaleen tarkoituksena on avata organisaatiomuutosta ja muutoksen ilmiötä.

2.1 Organisaatio käsitteenä

Muutosta kuvaillaan usein organisaation näkökulmasta. Jotta organisaation muutosta voidaan ymmärtää, tulee aluksi määritellä, mikä on organisaatio. Laurila (2017, s. 84) kuvaa organisaation olevan yksinkertaisesti selitettynä joukko ihmisiä, joiden toiminta pohjautuu tiettyjen tulosten tavoittelemiseen. Taljan (2006, s. 40) mukaan organisaatiot ovat avoimia järjestelmiä, jotka ovat vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Hänen mukaansa organisaatiot ovat dynaamisia ja vahvasti linkittyneitä ympäristöönsä. (Talja, 2006, s. 53.)

2.2 Organisaatiomuutos

Muutos liittyy organisaatioihin ja tämän takia on tärkeää avata organisaatiomuutoksen syitä. Juuti ja Virtanen (2009, s. 13–14) kuvailevat muutosta kahdella sanalla, jotka ovat absoluuttisuus ja suhteellisuus. Absoluuttisella muutoksella tarkoitetaan muutoksen olevan luonnollinen osa maailmaa. Muutos on heidän mukaansa usein hyvin huomaamaton, mutta silti organisaatiot muuttuvat. Suhteellisuudella Juuti ja Virtanen (2009, s. 14) tarkoittavat ihmisten erilaisia reaktioita muutokseen. Siinä missä joku voi kokea muutoksen mitättömänä, voi se toiselle olla isokin asia. Suhteellisuuteen lukeutuu myös ihmisten muutoshalukkuus. Jollekin muutos tuo mielikuvan riskeistä, jolloin muutoksen karttaminen on tyypillistä, kun taas joku toinen pitää muutosta hyvänä asiana. (Juuti & Virtanen, 2009, s. 14.)

Organisaatiomuutos on laaja käsite, ja sen takia on tärkeää avata käsite monipuolisesti. Juuti ja Virtanen (2009, s. 16) tuovat hyvin esille, että organisaatiomuutoksia on erilaisia,

ja tämän takia organisaatiomuutosta on vaikea määritellä. Muutokset voivat olla hyvin nopeita tai vaihtoehtoisesti hitaita. Ne voivat myös olla isoja tai pieniä (Juuti ja Virtanen, 2009, s. 16). Burken (2018, s. 1) mukaan organisaatiot muuttuvat jatkuvasti ja muutokset voivat olla suunniteltuja tai suunnittelemattomia. Hänen mukaansa suurin osa muutoksista on kuitenkin suunnittelemattomia ja ne tapahtuvat pieninä muutoksina. Nyholm (2008, s. 56) tuo esille, että julkisissa organisaatioissa tapahtuvat muutokset ovat usein suunniteltuja tai emergenttejä muutoksia, joiden kontrolloiminen on vaikeaa.

Pontevan (2010, s. 9–10) mukaan organisaatiomuutokset voivat tapahtua eri tavoilla. Hän kuvailee ihmisten kokevan muutokset hyvin eri tavoin riippumatta siitä, onko muutos suuri vai pieni. Ponteva (2010, s. 10–11) kuvaa muutoksia mikro- ja makronäkökulmasta. Makronäkökulmasta katsottuna muutos kuvataan koko organisaation tasolla, jossa muutoksen on usein laittanut liikkeelle organisaation johtoryhmä ja sen tavoitteena on saavuttaa muutos ja vakiinnuttaa se organisaation toimintaan. Mikrotasolla muutosta taas Pontevan (2010, s. 10–11) mukaan tarkastellaan yksilöiden näkökulmasta. Hänen mukaansa mikrotasolla muutokset ovat pieniä ja tapahtuvat tietyssä osassa organisaatiota. Vaikka mikrotason muutokset ovat pieniä, niiden merkityksellisyyttä ei voi kuitenkaan aliarvioida. Mikrotason muutokset ovat usein luonteva tapa kehittää organisaatioiden toimintaa. Makrotason muutokset vaikuttavat myös mikrotasolla, mutta ne saattavat näyttäytyä erilaisina riippuen siitä, kummalta tasolta muutosta tarkastelee. Organisaatiomuutos on prosessi, johon vaikuttavat monet erilaiset asiat. Vaikka muutos olisi kuinka hyvin suunniteltu, tulee siinä aina tapahtumaan yllättäviä asioita. Niihin on muutosjohtamisella reagoitava, jotta muutosprosessi onnistuu (Ponteva, 2010, s. 10–11). Weich ja Quinn (1999, s. 362) esittävät, että organisaatiomuutos näyttäytyy usein organisaation ulkopuolelta katsottuna makrotasolla ja tällöin muutos näyttää luonteeltaan tapahtumalta. Organisaation sisältä katsottuna se taas näyttäytyy mikronäkökulmasta, jolloin muutos nähdään jatkuvana sopeuttamisena.

Nyholmin (2008, s. 55–56) mukaan muutokset voidaan luokitella ennakoiviin, reagoiviin ja kriisimuutoksiin. Hänen mukaansa muutoksen kohde ja laajuus riippuvat siitä, mitä

organisaatiossa halutaan muuttaa. Hän tuo tutkimuksessaan kuitenkin esille, että vaikka muutos vaikuttaisi pieneltä, on se kuitenkin lähes aina kokonaisvaltainen. Vaikka muutos tapahtuisi vain tietyssä osassa organisaatiota ja sen koettaisiin olevan mikrotason muutos, sen vaikutukset pidemmällä aikavälillä näkyvät kuitenkin koko organisaatiotasolla. Näin ollen sitä voidaan pitää makrotason muutoksena. Nyholm (2008, s. 56) kuvailee muutosta ketjureaktiona, jonka takia yksinkertainenkin muutos voi saada aikaan myös odottamattomia muutoksia organisaatiossa.

Pahkin ja Vesannon (2013, s. 4) mukaan organisaatiomuutosta voidaan kuvailla rakenteelliseksi muutokseksi, joka koskettaa koko organisaation toimintaa. Heidän mukaansa muutosta pidetään prosessina, joka sisältää erilaisia vaiheita ja vaikuttaa useampaan henkilöön. Ponteva (2012) kuvaa muutoksen olevan uusi tapa työskentelyyn ja organisointiin. Organisaatiomuutoksen prosessi on pitkä ja se sisältää monia asioita, jotka vaikuttavat sen onnistumiseen (Ponteva, 2012).

Organisaatiomuutokset voivat vaikuttaa työntekijöiden elämään suuresti. Tämän takia Ponteva (2012) kuvailee organisaatiomuutosta käännekohtaksi, jossa työntekijät kokevat työnsä uudella tavalla. Lindell (2011, s. 57) kuvaa muutoksen toteuttamistavan olevan yhteydessä siihen, miten organisaatio ymmärretään. Hänen mukaansa organisaatiot kuvataan yleisesti systeeminä, jolloin muutos tapahtuu ylhäältä alaspäin (Lindell, 2011, s. 57). Burnesin (2004, s. 890) organisaatiomuutos ei ole yksinkertainen toteuttaa teorian ja käytännön tasolla, ja sen merkitystä ei voida ylikorostaa organisaation toimintaan liittyen.

Laurilan (2017, s. 33) mukaan organisaatiomuutos voidaan jakaa ulkoisiin ja sisäisiin vaikutuksiin. Ulkoisia vaikutuksia ovat organisaation ulkopuolelta tulevat asiat, jotka vaikuttavat organisaation toimintaan. Sisäisiä vaikutuksia ovat organisaation sisältä kumpuavat tekijät (Laurila, 2017, s. 33). Kuipers ja muut (2014, s. 2) kuvaavat ulkoisiksi vaikuttajiksi esimerkiksi poliittisen ympäristön muutosta. Nämä muutokset koskettavat erityisesti julkishallinnon toimialaa. Burnes (2004, s. 890) kuvailee maailmaa nopeasti muuttuvaksi,

ja tämän takia organisaatioiden sopeutuminen ympäristön vaatimuksiin on tärkeässä asemassa, jotta organisaatio pystyy jatkamaan toimintaansa. Van De Ven ja Poolen (1995, s. 526) kuvaavat myös ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä muutoksen syynä, ja samalla esittävät, että samat tekijät voivat tuottaa erilaisen lopputuloksen riippuen siitä, millä organisaation osastolla muutos tapahtuu.

Millsin ja muiden (2009, s. 32) mukaan organisaatiomuutokset voidaan karkeasti jakaa suunniteltuihin, suunnittelemattomiin, emergenttiin ja määrälliseen muutokseen. Laurila (2017, s. 34–35) jakaa organisaatiomuutoksen suunniteltuun ja suunnittelemattomaan eli emergenttiin muutokseen. Suunnitellussa muutoksessa organisaatio siirtyy ennalta suunnitelluin menetelmin yhdestä olotilasta toiseen (Burnes, 2004, s. 887). Laurilan (2017, s. 34) mukaan suunniteltu muutos on rationaalista toimintaa, ja usein sen avulla pyritään parantamaan organisaation tehokkuutta. Suunniteltu muutos voi johtua ulkoisista tai sisäisistä tekijöistä, ja siihen on voitu varautua etukäteen (Laurila, 2017, s. 34).

Kaikilla organisaatiomuutoksen määritelmillä on omat piirteensä, mutta suunniteltuja muutoksia yhdistää kuitenkin se, että niissä kaikissa on jonkinlainen prosessi, jolla muutokseen päästään. Burke (2018, s. 1) tuo esille, että suuret ja suunnitellut muutokset ovat melko harvinaisia. Organisaatiomuutokset ovat hänen mukaansa useimmiten suunnittelemattomia ja osana luonnollista kehitystä. Tämän syyksi hän nostaa ympäristön alttiuden nopeille muutoksille. (Burke, 2018, s. 1.) Mikäli organisaatiot alkavat suunnittelemaan suuria muutoksia, joilla he pysyvät toimintaympäristössään mukana, voi lopputuloksena olla se, että muutos tapahtuu liian hitaasti, jolloin toimintaympäristö on ehtinyt muuttumaan jo uudelleen.

2.3 Organisaatiomuutos prosessina

Moranin ja Brightmanin (2000, s. 1) mukaan organisaatiomuutos on prosessi, jonka avulla organisaatioita uudistetaan jatkuvasti vastaamaan niiden muuttuvia ulkoisia ja si-

säisiä tarpeita. Heidän mukaansa organisaatiomuutoksia joudutaan tekemään yhä useammin, sillä toimintaympäristöt muuttuvat jatkuvasti, minkä myötä myös muutoksia epäonnistuu yhä enemmän. Nykyään organisaatiomuutoksen mallit kuvataan usein prosesseina, joissa otetaan huomioon suunniteltujen mallien olennaiset rajoitteet, jotka liittyvät niiden etenemiseen rationaalisesti ja lineaarisesti (Nyholm, 2008, s. 58).

Nyholmin (2008, s. 58–59) mukaan klassisten muutosmallien lineaarisuus on todettu toimimattomaksi, sillä muutos ei etene suoraan tasolta tasolle, koska organisaatiomuutosta ei voida kuvata tasoilla, joiden välillä liikuttaisiin. Lineaarisen muutoksen etenemisen estää monimutkainen toimintaympäristö ja epäselvät tekijät, joita muutoksen suunnitteluvaiheessa ei voida tunnistaa. Esimerkiksi julkisilla organisaatioilla lineaarisen muutoksen estää organisaatioiden poliittinen luonne, joka vaikuttaa suuresti myös muutosprosessiin. Lineaariset mallit on suunniteltu ylhäältä alaspäin ja tällöin yksilöiden roolit muutoksissa jäävät huomioimatta, minkä takia muutosta ei pystytä toteuttamaan lineaarisesti. (Nyholm, 2008, s. 58–59.)

Stenvallin ja muiden (2007, s. 28–30) mukaan ennen organisaatiomuutoksen tapahtumista tulisi selvittää, miksi muutos tehdään ja mikä sen perustarkoitus on. Jos perustarkoitusta ei ole selvitetty ennen muutoksen toteuttamista, johtaa se usein tarpeettomiin ongelmiin muutoksen toteuttamisessa. Nyholmin (2008, s. 60–61) mukaan jokaiseen muutosprosessiin kuuluu tietyt johtamis- ja muutostyökalut, jonka avulla organisaatiot pyrkivät toimeenpanemaan muutoksen. Muutosprosessissa tulee ottaa myös huomioon, millainen muutos on kyseessä ja miksi se tehdään. Kun organisaatioissa tapahtuu muutoksia, koskettavat ne väistämättäkin myös organisaation ihmisiä. Nyholm (2008, s. 61–62) esittää, että vaikka muutos koskisi koko organisaatiota, tulee prosessissa kuitenkin ottaa myös yksilöt huomioon ja pyrkiä vaikuttamaan heidän käyttäytymisensä uudistumiseen.

Jupon (2011, s. 52–53) mukaan ideaali muutosprosessi on hallittu kokonaisuus, joka etenee prosessinomaisesti ja jossa pystytään tunnistamaan johtamisen eri vaiheet. Vaiheiden

kautta pystytään Juppon (2011, s. 52–53) mukaan luomaan muutoksesta lineaarinen kuvaus. Muutokset eivät kuitenkaan etene lineaarisesti, vaan ne kohtaavat vaiheissaan odottamattomia tilanteita, jotka luovat prosessista kompleksisen. Muutosprosessin johtaminen noudattelee usein samoja pääpiirteitä, jotka ovat valmistelu, toteuttaminen ja vakiinnuttaminen. Nyholmin (2008, s. 62) mukaan muutosprosessin vaiheina ovat tarve, tavoite, toteutus ja vakiinnutus. Tarve ja tavoite voidaan liittää muutosprosessissa valmistelun alle.

Muutosprosessin vaiheet	Muutoksen valmistelu: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Muutoksen arviointi ❖ Strategiat ja suunnitelmat muutokseen ❖ Resurssien ja tiimien luominen 	Muutoksen toteutus: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Valittujen toimintatapojen käyttöönotto 	Muutoksen vakiinnuttaminen: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Tavoitellun tilan vakiinnuttaminen organisaation toimintaan
Johtamisen tukitoimet	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aktiivinen viestintä ✓ Henkilöstön sitouttaminen ja motivointi ✓ Palautteen antaminen ja arviointi <ul style="list-style-type: none"> ✓ Palkitseminen ✓ Muutoksen valvonta ja seuranta 		

Kuvio 1. Muutosprosessin johtaminen ja tukitoimet (mukailen Juppo, 2011, s. 54).

Juppon (2011, s. 54–56) mukaan muutosprosessin johtamiselle ei ole yhtä selkeää kaavaa, vaan siinä tulee huomioida monia eri asioita. Kuviossa 1 on esitetty yleisluonteinen kaava siitä, miten muutosprosessin tulisi edetä ideaalitalanteessa ja miten sitä voidaan tukea johtamisella. Hänen mukaansa muutosprosessi ei todellisuudessa etene näin suorasti, vaan lähes aina vaiheet menevät päällekkäin. Näiden vaiheiden pidetään olevan tärkeimpiä hallintakeinoja muutosprosessissa. Suunniteltu muutosprosessi on johdonmukainen, siinä valmistellaan muutosta, toteutetaan se ja pyritään vakiinnuttamaan käytännöt jokapäiväiseen toimintaan. Prosessissa tulee ottaa myös huomioon organisaationkulttuuri, jolla on suuri merkitys siinä, miten prosessi etenee. Organisaation ulkopuoliselle muutosprosessi voi tämän takia näyttäytyä hyvinkin erikoiselta. (Juppo, 2011, s. 54–56.)

2.4 Organisaatiomuutokseen vaikuttavat tekijät/tyypit

Juuti ja Virtanen (2009, s. 25–26) kuvailevat kirjassaan organisaatiomuutokseen liittyviä syitä strategisen suunnan selkeyden ja organisaation uudistushalukkuuden kautta. He ovat määritelleet kirjassaan neljä organisaatiomuutoksen tyyppiä, jotka ovat pysähtyneisyys, kiehumatila, lepokitkatila ja flow (Juuti & Virtanen, 2009, s. 25–26).

Pysähtyneisyytilassa Juutin ja Virtasen (2009, s. 25–26) mukaan organisaatio on tipahnut pois tasapainosta, minkä takia organisaatiossa esiintyy riitoja ja epäluottamusta. Tämän vuoksi organisaation jäsenten energiat menevät lähinnä oman asemansa puolustamiseen. Pysähtyneisyytilassa organisaatio ei pysty muodostamaan organisaatiomuutoksia, sillä Juutin ja Virtasen (2009, s. 25) mukaan energiaa ei riitä muuhun, kuin oman aseman puolustamiseen. Tämän takia organisaation tilaa voidaan kuvailla selviytymis-taisteluna (Juuti & Virtanen, 2009, s. 25).

Kiehumistilassa oleva organisaatio on Juutin ja Virtasen (2009, s. 25) mukaan ymmärtänyt muutoksen tarpeen ja heillä on uudistumiseen liittyvää halua, mutta organisaatiossa ei päästä sopuun muutoksen suunnasta ja menetelmistä. Kiehumatilan ongelmana voidaan pitää yhteisen näkökulman luomista ja siihen liittyviä erimielisyyksiä (Juuti & Virtanen, 2009, s. 25).

Organisaatio, joka on lepokitkatilassa ymmärtää Juutin ja Virtasen (2009, s. 26) mukaan sen, millaiseksi organisaatiota halutaan uudistaa, mutta uudistamishalukkuutta ei organisaatiosta löydy. Yhtenä suurimmista haasteista kuvataan muutosten aloittamista. Juutin ja Virtasen (2009, s. 26) mukaan esimerkiksi menestyvien yritysten suurena riskinä on joutua lepokitkaan, koska he pitävät menestymistään luonnollisena ajatuksena, mutta samalla unohtavat jatkuvan kehittämisen tarpeen. Organisaation menestys vaatii Laurilan (2017, s. 1) mukaan jatkuvaa muutosta, jotta se pysyy kilpailukykyisenä.

Flow-tilaan Juutin ja Virtasen (2009, s. 27) mukaan pääsevät organisaatiot, jotka ovat tehneet huippusuorituksia. Heidän mukaansa näissä organisaatioissa voidaan selkeänä

teemana tunnistaa voimakas muutoshalukkuus sekä yhtenäinen näkemys muutoksen suunnasta. Flow-tilassa organisaatio voi itseohjautuvasti ja automaattisesti luoda muutosta. (Juuti & Virtanen, 2009, s. 27.)

Mills ja muut (2009, s. 32) korostavat, kuinka paljon organisaatiomuutoksesta puhutaan nykyaikana. He myös tuovat esille, että organisaatiomuutokset ovat erilaisia, minkä takia ihmiset usein ajattelevat muutoksen olevan samanlaista, kuin mitä he ovat itse kokeneet, vaikka todellisuudessa näin ei olisi. Mills ja muut (2009, s. 33) kuvaavat monien organisaatioiden tarvitsevan muutosta, vaikkei se kuuluisikaan heidän strategiaansa tai vaikka he ajattelevat, ettei toimivaa järjestelmää kannata muuttaa. Tällaiset organisaatiot ovat pysähtyneisyystilassa, ja heidän on vaikea selviytyä, sillä pelkästään jo ympäristö luo heille muutospaineita. (Mills ja muut, 2009, s. 33.)

2.5 Strateginen organisaatiomuutos

Tässä tutkimuksessa tärkeänä asiana pidetään muutosjohtamisen teorioiden lisäksi myös muutoksen ilmiötä, johon strateginen muutos lukeutuu. Gioian ja muiden (1994, s. 364) mukaan strategisella muutoksella voidaan tarkoittaa organisaation tehtävien uudelleenmäärittelyä tai sitä voidaan käyttää työkaluna, kun halutaan muuttaa organisaation tavoitteita ja niiden suuntaa. Heidän mukaansa strategiseen muutokseen liittyy suuria muutoksia organisaation toiminnassa ja rakenteissa, jotta organisaatio pystyy vastaamaan siihen kohdistuviin muutostarpeisiin. Esimerkiksi organisaation toimintaympäristöstä tulevat muutospainemat voivat vaatia strategista muutosta. Gioian ja muiden (1994, s. 364) mukaan strateginen muutos voi kohdistua esimerkiksi organisaation tuottamien palveluiden muutokseen tai organisaation kulttuurin ja toimintatapojen muutokseen. Tässä tutkimuksessa strateginen muutos käsitellään kulttuurin ja toimintatapojen muutoksena.

Gioia ja muut (1994, s. 364) kuvaavat, kuinka strategisella muutoksella organisaatiot pyrkivät muokkautumaan toimintaympäristönsä vaatimusten mukaisesti samalla, kun orga-

nisaation sisällä tapahtuu muutoksia, joilla pyritään pääsemään toimintaympäristön vaatimuksiin. Armstrongin (2009, s. 168–169) mukaan strateginen muutos on pitkän aikavälin muutosta, jolla organisaatio pyrkii katsomaan myös tulevaisuuteen. Hänen mukaansa strategisella muutoksella organisaatio muokkaa omaa toimintaansa niin, että se vastaa myös pitkällä aikavälillä toimintaympäristönsä vaatimuksia. Strateginen muutos Armstrongin (2009, s. 168–169) mukaan koskettaa organisaatiossa monia osa-alueita, kuten henkilöstöä ja käytettäviä teknologioita. Hänen mukaansa strategisella muutoksella pyritään vastaamaan toimintaympäristön vaatimuksiin, jotta organisaatio pääsee tavoittelemaansa tulokseen. Strategisen muutoksen kautta organisaatiot pyrkivät Armstrongin (2009, s. 169) mukaan saavuttamaan etua kilpailijoihin verrattuna, mutta strategisessa muutoksessa on tärkeää ottaa huomioon myös ulkoiset tekijät, kuten yleinen taloudellinen tilanne, sosiaalinen ympäristö, sisäiset resurssit ja toimintaympäristön kulttuuri. Strateginen muutos vaatii hänen mukaansa huolellista suunnittelua, jotta siinä voidaan onnistua (Armstrong, 2009, s. 169).

Nadlerin ja Tushmanin (1990, s. 80) mukaan strategiset organisaatiomuutokset ovat välttämättömiä, ja ne johtuvat usein toimintaympäristön vaatimuksista. He nostavat esiin, etteivät kaikki strategiset muutokset onnistu. Organisaatiot, jotka eivät onnistu luomaan strategisia muutoksia, eivät usein selviydy pitkällä aikavälillä. Selvästi tärkeimmäksi strategisen muutoksen syyksi on noussut toimintaympäristön luomat vaatimukset, ja jos organisaatiot eivät siihen pysty vastaamaan, on heidän menestymisensä vaakalaudalla. Edellä olleessa kappaleessa esitin, että Armstrongin (2009, s. 169) mukaan strateginen muutos vaatii huolellista suunnittelua, mutta tämä ei aina ole mahdollista. Hyvä esimerkki tällaisesta on Covid-19-pandemia, jossa organisaatiot joutuivat muokkaamaan toimintaansa äkillisesti toimintaympäristössä tapahtuneen muutoksen vuoksi. Seuraavassa kappaleessa keskitytään yllättäviin muutoksiin ja niiden ominaisuuksiin.

2.6 Yllättävät muutokset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia yllättäviä muutoksia. Covid-19-pandemia vaikutti organisaatioiden toimintaan äkillisesti, ja tämän myötä yllättävät tekijät ovat tehneet muutoksista omalaatuisia. Covid-19-pandemian takia organisaatiot ovat kohdanneet yllättäviä muutostarpeita, jotka ovat olleet äkillisiä ja ennustamattomia.

Emergentti ja hallitsematon muutos ovat tämän tutkimuksen kannalta tärkeässä osassa, sillä tutkimuksella pyritään selvittämään Covid-19-pandemian tuomia muutoksia. Liebhartin ja Lorenzon (2010, s. 214) mukaan organisaatioiden tulee ottaa perinteisten muutostekeinojen lisäksi huomioon myös yllättävät muutokset, jotka ovat luonteeltaan hyvin erilaisia perinteisiin muutoksiin verrattuna. He tuovat esille myös, että organisaatiot ovat yhä useammin epävakaa tilanteessa ja jatkuvassa muutoksessa (Liebhart & Lorenzo, 2010, s. 214).

Burnes (2004, s. 889) selittää emergentin muutoksen johtuvan jatkuvista muutoksista, joita ei ole suunniteltu. Nämä muutokset ovat Burnesin (2004, s. 889) mukaan yksittäisinä niin pieniä, ettei niitä huomata, mutta joiden kasaantuessa yhteen ne muodostavat huomattavan kokonaisuuden. Burnes (1996, s. 13) tuo esille emergentin muutosmallin suunniteltujen mallien rinnalle. Hänen mukaansa emergentissä mallissa muutosta ajetaan alhaalta ylöspäin, kun suunnitelluissa malleissa yleisesti muutosta ajetaan ylhäältä alaspäin. Burnesin (1996, s. 13) mukaan emergentissä mallissa muutos nähdään myös enemmän oppimisprosessina, eikä vain keinona muuttaa organisaation rakenteita ja työskentelytapoja. Suunnitellut muutosmallit pohjautuvat vahvasti aikataulutukseen ja johtajien ymmärrykseen muutoksesta. Emergentti malli pyrkii ymmärtämään ympäristön vaikutukset muutokseen. Burnes (1996, s. 13) kuvailee emergentin mallin ottavan huomioon erilaiset tekijät, jotka ovat vaikutuksessa organisaatioon. Hänen mukaansa emergentin mallin etenemistä ei voida nähdä lineaarisina tapahtumina tietyllä aikavälillä, vaan se nähdään jatkuvana prosessina (Burnes, 1996, s. 13).

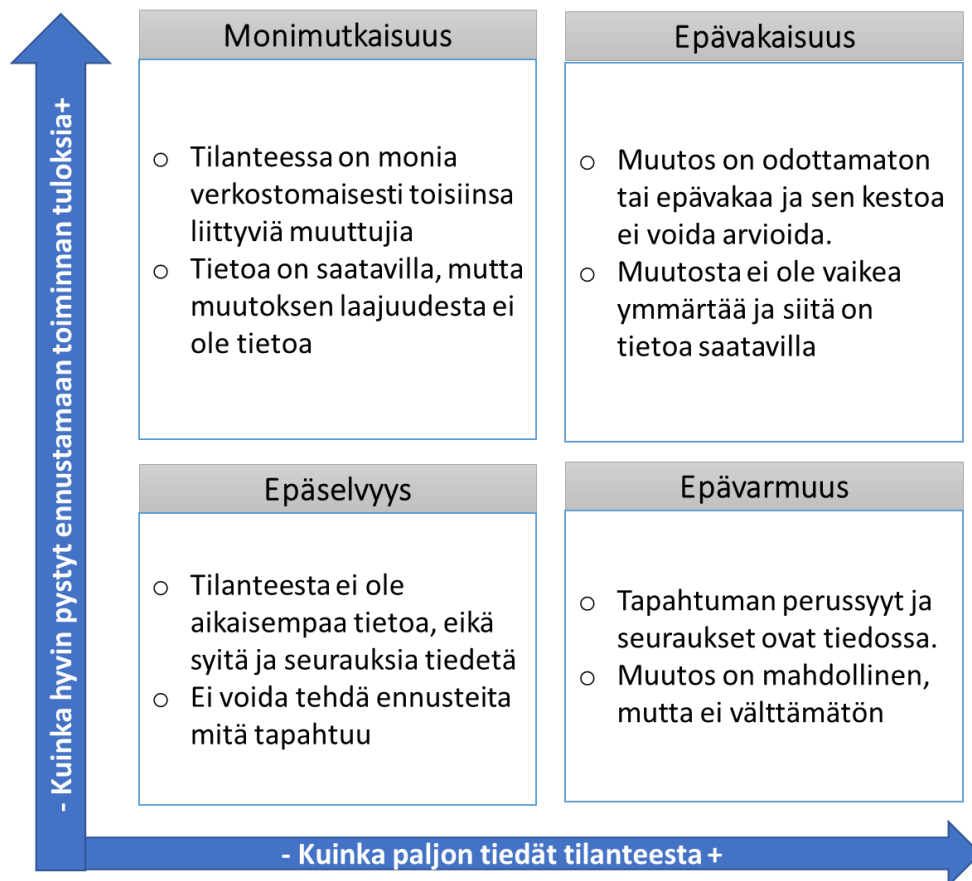
Liebhart ja Lorenzo (2010, s. 216) kritisoivat perinteisiä muutosjohtamisen malleja ja huomauttavat, että nykyään muutokset tapahtuvat niin kovaa vauhtia toimintaympäristön vaikutuksesta, ettei uusia toimintatapoja ehditä juurruttamaan toimintaan ennen, kuin muutokset ovat jo tapahtuneet. Heidän mukaansa emergentit muutokset ovat arvaamattomia, minkä myötä toimintatapoja tulee muokata nopeasti vastaamaan muutoksiin. Artikkelissaan Liebhart ja Lorenzo (2010, s. 216–217) tuovat esille, kuinka monet organisaatiot eivät pysty reagoimaan emergentteihin muutoksiin, jos ne ovat pitkään toimineet vakaassa tilassa ilman ympäristön tuomia muutoksia. He näkevät vakaan ja kontrolloidun tilan vaikeuttavan organisaation kykyä reagoida toimintaympäristöön (Liebhart & Lorenzo, 2010, s. 216–217).

Postin (2023, s. 12–13) tutkimuksessa tuodaan esille, miten organisaatioiden toimintaympäristöt ovat jatkuvassa muutoksessa, minkä myötä myös organisaatiot kokevat muutoksia. Hänen mukaansa toimintaympäristöjen muutosnopeus on ollut kovaa, ja tämän myötä organisaatioille on tullut epävarmuutta toiminnastaan. Samalla toimintaympäristön nopeat muutokset ovat aukaisseet organisaatioille mahdollisuuksia, joita ei ennen olisi osattu edes ajatella. Postin (2023, s. 12–13) mukaan organisaatioilta vaaditaan kykyä käsitellä yllättäviä tapahtumia toimintaympäristössään. Hän pitää tärkeänä, että organisaatiot ymmärtävät, ettei heillä voi olla täyttä kontrollia tulevaisuuden etenemisestä, ja tämän takia epävarmuuteen kannattaa valmistautua. Toisaalta kontrollin puute voi luoda myös mahdollisuuksia organisaation toiminnan kehittämiseen. (Post, 2023, s. 12–13.)

Postin (2023, s. 13) mukaan organisaatiot kohtaavat yllättäviä vaikutuksia, jotka voivat syntyä organisaation ulkopuolelta tai sisältä, ja niiden voimakkuutta organisaation toimintaan ei pystytä arvioimaan. Organisaatio voi hyödyntää nopeasti muuttuvaa toimintaympäristöä kilpailuetuna muihin nähden, mikäli se pystyy reagoimaan muutokseen nopeasti. Organisaation tietoisuus omasta toimintaympäristöstään ja toiminnastaan tässä ympäristössä vaikuttaa myös suuresti siihen, miten se pystyy reagoimaan yllättävään tilanteeseen, sillä yllättävät tilanteet tulevat usein organisaation ulkopuolelta. Tällaisessa

tilanteessa organisaatio, joka tuntee hyvin, toimintaympäristönsä pystyy paremmin reagoimaan muuttuvaan toimintaympäristöön, ja näin se pystyy säilyttämään toimintakykynsä pitkällä aikavälillä (Post, 2023, s. 13–14).

Yllättävissä tilanteissa esiintyy epävarmuutta ja sen voidaan kokea olevan vaikeaa organisaatiolle. Bennetin ja Lemoinen (2014, s. 312–315) tuovat esille VUCA-kehikon, jonka avulla organisaatiot pystyvät tulkitsemaan muuttuvaa toimintaympäristöään. Sen avulla organisaatiot pystyvät luomaan strategioita siihen, miten vastata yllättäviin ja nopeasti muuttuviin olosuhteisiin. VUCA-kehikolla organisaatiot pystyvät kuvamaan esimerkiksi yllättävien tilanteiden mukana tullutta epävakautta (Kuvio 2). Postin (2023, s. 13) mukaan VUCA on lyhenne sanoista volatility eli epävakaisuus, uncertainty eli epävarmuus, complexity eli monimutkaisuus ja ambiguity eli epäselvyys.



Kuvio 2. VUCA-kehikko (mukaillen Bennet & Lemoine, 2014, s. 313).

Postin (2023, s. 13) mukaan VUCA-kehikon avulla organisaatiot pystyvät ennakoimaan epävarmaa tulevaisuutta. Kehikkoa käyttämällä organisaatiot pystyvät ymmärtämään paremmin toimintaympäristöään ja sen mukana tulevia epävarmuuksia ja jatkuvaa muutostarvetta (Posti, 2023, s. 13).

2.7 Etätyö organisaatiomuutoksena

Tässä kappaleessa käydään läpi organisaatiomuutosta etätyön näkökulmasta. Kähkönen (2023, s. 472–473) tuo artikkelissaan esille, kuinka organisaatiomuutokset kohti etätyön tekemistä ovat kasvaneet viime vuosina suuresti. Tähän ovat hänen mukaansa vaikuttaneet työntekijöiden halu joustavampaan työskentelyyn sekä ympäristön tuomat muutokset, kuten Covid-19-pandemia. Harpaz (2002, s. 79) tuo artikkelissaan esille, että muutokset tarvitsevat usein enemmän toimintaan panostamista kuin normaalissa työskentelyssä. Hänen mukaansa etätyössä johtajilta vaaditaan erilaisia johtamistapoja, jotka voivat vaatia kouluttautumista (Harpaz, 2002, s. 79).

Pandemian takia etätyön määrä kasvoi voimakkaasti. Sen myötä organisaatiot joutuivat muuttamaan toimintaansa, jotta kaikille pystyttiin tarjoamaan mahdollisuus etätyöskentelyyn, mikäli se vain oli mahdollista työnkuva huomioon ottaen. Organisaatiomuutoksissa esiintyy usein myös muutosvastarintaa. Silloin työntekijän ja organisaation ajatukset muutoksesta eivät kohtaa, mikä tämä vähentää luottamusta osapuolten välillä. Etätöihin siirryttäessä organisaatioiden tuli huolehtia myös tietoturvallisuuden vaikutuksista työskentelyyn. Organisaatioiden tietoturvallisuuteen kohdistuu paljon juridisia seikkoja, jotka säätelevät, kuinka tarkasti tietoturvallisuudesta tulee huolehtia. Tietoturvallisuus ei toimistolla työskennellessä ole niin suuresti näkyvillä, sillä toimistolla käytetään pääasiassa organisaation tarjoamia työskentelyvälineitä. Etätyöskentelyssä tietoturvallisuuden merkitys kasvaa, ja organisaatiot joutuvat miettimään tarkemmin, miten tietoturvallisuudesta voidaan huolehtia. (Kähkönen, 2023, s. 473–475.)

Vilkmanin (2016, s. 184) mukaan nykyaikana organisaatiolla on suuri vastuu etätyön mahdollistamisessa. Hän nostaa kirjassaan esille, miten organisaation tulee pystyä tarjoamaan työntekijöilleen sujuvat mahdollisuudet etätyöskentelyä varten. Haapakosken ja muiden (2020, s. 152–160) kirjassa tuodaan esille, miten tärkeää luottamus organisaation ja henkilöstön välillä on silloin, kun on siirrytty etätyöskentelyyn. He tuovat esille, että vaikka organisaatio olisi aiemminkin tehnyt etätöitä, kokoaikaiseen etätyöhön siirtyessä tulee huomioida yhteisöllisyyden merkitys ja se, ettei kukaan työntekijä kokisi yksinäisyyttä (Haapakoski ja muut, 2020, s. 152–160).

3 Muutoksen johtaminen

Edellisessä kappaleessa avattiin organisaatiota käsitteenä sekä organisaation muutosta. Tämän pohjalta tutkimus siirtyy käsittelemään johtamista muutoksessa. Lammassaari (2014, s. 46) määrittelee, että johtamisen avulla pyritään saavuttamaan tavoitteellista toimintaa ihmisten ja resurssien avulla. Laurilan (2017, s. 22) mukaan ihmisten johtaminen, eli johtajuus ja asioiden johtaminen on hyvä erottaa toisistaan, mutta samalla myös huomioida, että ne ovat toisiaan tukevia toimintoja. Yksi henkilö voi toteuttaa sekä ihmisten, että asioiden johtamista.

Laurila (2017, s. 1) kuvaa muutoksen olevan tärkeä tutkimusaihe johtamisen ja organisaatioiden tutkimuksessa. Muutos on Syväjärven ja muiden (2007, s. 5) mukaan kompleksinen kokonaisuus, jossa siirrytään tilanteesta tai tilasta toiseen, mikä muuttaa organisaation toimintaa. Muutosta tapahtuu jatkuvasti ja sen takia muutosjohtaminen nousee vahvasti esille. Seuraavassa kappaleessa käydään läpi muutosjohtamisen teorioita.

3.1 Muutosjohtaminen

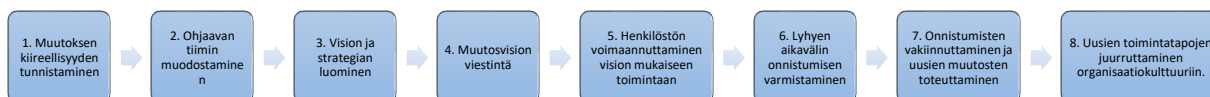
Muutosjohtaminen on yleisesti käytetty käsite organisaatioiden tutkimuksessa. Muutosjohtaminen on Lammassaaren (2014, s. 55) mukaan prosessi, jonka kautta muutetaan yksilöitä ja heidän työskentelyään. Hänen mukaansa muutosjohtamiselle on tyypillistä korostaa alaisten arvoja ja tarpeita. Tämän avulla työntekijöitä pyritään motivoimaan toimimaan oman organisaation eduksi. (Lammassaari, 2014, s. 55.) Kotter ja Schlesinger (2008) muotoilevat, ettei mikään ole niin vaikeaa toteuttaa ja hallita, kuin uusien toimintatapojen saattaminen toimintaan. He myös painottavat, etteivät muutokset aina onnistu (Kotter & Schlesinger, 2008). Sirkin ja muut (2005, s. 99) kuvaavat muutoksen johtamista vaikeaksi, sillä ei ole selkeitä tekijöitä, joilla muutoksen johtaminen onnistuisi.

Muutosten johtaminen vaatii esihenkilöltä useita eri taitoja. Johtaminen voidaan jaotella muutosjohtamiseen ja muutosjohtajuuteen. Laurilan (2017, s. 23) mukaan muutoksessa

muutosjohtaminen liitetään toimeenpanoprosessin organisointiin. Muutosjohtajuus liitetään alaisiin kohdistuvalla tuella, jonka avulla pyritään saamaan heidän tukensa muutokselle. Laurila (2017, s. 25) painottaa, että muutosjohtaminen ja muutosjohtajuus ovat toisiaan tukevia malleja, joita kumpaakin tarvitaan organisaatiomuutoksessa. Nyholm (2008, s. 57–58) kuvaile organisaatiomuutoksen olevan organisaatioiden kehittymistä, ja sen juuret ovat suunnitellun muutoksen malleissa. Hänen mukaansa suunniteltua muutosta pyritään hallitsemaan organisaatiossa, ja se pyritään toteuttamaan lineaarisesti, minkä lopputuloksena on organisaation tehokkuuden parantaminen. Nyholm (2008) painottaa, että vaikka suunniteltuja muutosjohtamisen malleja käytetään vieläkin, niihin kohdistuu myös paljon kritiikkiä. Hänen mukaansa jo 1980-luvulla havaittiin, ettei muutoksia voi suunnitella kokonaan, sillä ulkoisen toimintaympäristön mukanaan tuomat olosuhteet estävät täysin suunnitellun muutoksen toteuttamisen (Nyholm, 2008, s. 58).

3.2 J.P. Kotterin kahdeksanportainen muutosjohtamisen malli

John. P. Kotter on yksi tunnetuimmista organisaatiomuutoksen tutkijoista ja hänen luoma kahdeksanportainen muutosjohtamisen malli on yksi kuuluisimmista. Tienarin ja Meriläisen (2012, s. 166) mukaan Kotterin kahdeksan askeleen mallia on käytetty yrityksissä, joissa muutostarve on tunnistettu. Kotter (1995, s. 61) kuvaa muutosjohtamisen malliaan kahdeksan vaiheen kautta (Kuvio 3). Kohdat 1–4 auttavat päästämään irti nykyisistä toimintamalleista, kohdat 5–7 tuovat esille uusien mallien tavat ja mahdollisuudet ja viimeinen, 8. vaihe pyrkii saamaan uuden mallin jäämistä organisaation toimintaan.



Kuvio 3. J.P. Kotterin kahdeksanportainen muutosjohtamisen malli (mukaillen Kotter, 1995, s. 61).

Appelbaum ja muut (2012, s. 765–766) kuvaavat Kotterin muutosmallin ensimmäisen kohdan tarkoittavan, etteivät ihmiset tee muutosta, jos he eivät näe siihen syytä. Pollack ja Pollack (2015, s. 55–56) tuovat myös esille, että ensimmäisessä kohdassa voidaan jos usein epäonnistua, sillä ihmiset eivät usein ole halukkaita toimimaan muutoksen parissa. Jos muutoksen kiireellisyyttä ei ymmärretä, muutosprosessia on vaikeaa saada liikkeelle (Pollack & Pollack, 2015, s. 55–56).

Toisessa vaiheessa Appelbaumin ja muiden (2012, s. 766) mukaan on tärkeää koota ohjaava tiimi, jolla on organisaatiossa vaikutusvaltaa myös muihin ihmisiin. He painottavat, ettei yksi ihminen pysty johtamaan muutosta. Appelbaum ja muut (2012, s. 766–767) painottavat, että tiimiin tulisi koota henkilöitä, joilta löytyy seuraavia ominaisuuksia: vaikutusvaltaa organisaatiossa, ammattitaitoa, uskottavuutta ja johtajuutta. Kaikilla henkilöillä ei tietenkään voi olla jokaista edellä mainituista ominaisuuksista, mutta yhdessä työskennellessään heillä on mahdollisuus hyvään muutosjohtamiseen. Appelbaum ja muut (2012, s. 767) korostavat, että ohjaavaan tiimiin tulee valita hyviä ihmisten johtajia asioiden johtajien sijaan, sillä ihmisten johtajat saavat luotua työntekijöille vision muutoksen etenemisestä ja tarpeesta.

Kolmannessa vaiheessa luodaan visiota ja strategiaa muutokselle. Appelbaumin ja muiden (2012, s. 769) mukaan kohdassa kaksi muodostettu tiimi pääsee luomaan selkeän vision muutosprosessista. Heidän mukaansa huonosti laadittu visio saattaa vaikuttaa ratkaisevasti muutoksen onnistumiseen. He painottavat, kuinka hyvin laaditun vision ja strategian kautta työntekijät ymmärtävät miten toimia muutosprosessissa ja miksi se tehdään.

Neljäs vaihe on muutosvision viestintä. Pollackin ja Pollackin (2015, s. 57) mukaan tässä vaiheessa muutoksen visio viestitään organisaatiolle. He myös nostavat esille, miten monet johtajat vähättelevät viestinnän merkitystä, eivätkä aivan ymmärrä, kuinka paljon sitä tarvitaan. Appelbaumin ja muiden (2012, s. 770) mukaan viestinnän avulla pystytään vähentämään epävarmuutta muutokseen liittyen.

Viides vaihe liittyy henkilöstön mukaan saamiseen vision mukaiseen toimintaan. Pollackin ja Pollackin (2015, s. 58) mukaan tässä vaiheessa pyritään poistamaan muutoksen tiellä olevia asioita, ja muutetaan toimintatapoja kohti tavoitetta. Viidennessä vaiheessa Appelbaumin ja muiden (2012, s. 771–772) mukaan työntekijöitä tulee rohkaista uusien asioiden kokeiluun. Tässä vaiheessa hyvällä kommunikoinnilla on suuri merkitys, jotta kaikki ymmärtävät yhteisen vision. Työntekijät voivat kokea luottamuksen osoituksena, mikäli heille annetaan mahdollisuus vaikuttaa asioihin. Tätä kautta työntekijät kokevat muutosprosessin mielekkäämpänä. (Appelbaum ja muut, 2012, s. 771–772.)

Kuudennen vaiheen tarkoituksena on varmistaa lyhyen aikavälin onnistumiset. Koska muutosprosessi voi olla hyvin pitkä ja sen myötä myös haastava, Pollackin ja Pollackin (2015, s. 59) mukaan on tärkeää saavuttaa myös lyhyemmän aikavälin onnistumisia, koska niiden avulla pystytään osoittamaan muutoksen tarpeellisuus. Heidän mukaansa onnistumisten kautta organisaatiossa huomataan muutoksen tarve, mutta samalla myös muutoksen haastavuus voidaan kokea pienemmäksi, kun onnistumisia on saatu. (Pollack & Pollack, 2015, s. 59.) Appelbaum ja muut (2012, s. 773) näkevät kuudennen vaiheen kriittisenä, kun taas Pollackin ja Pollackin (2015, s. 59) mukaan monissa muutosprosesseissa ylikorostetaan kuudennen vaiheen merkitystä, sillä jokainen muutos on erilainen.

Seitsemäs vaihe liittyy onnistumisten vakiinnuttamiseen ja muutoksen toteuttamiseen. Appelbaumin ja muiden (2012, s. 773) mukaan seitsemännessä vaiheessa usein toistetaan virhe, jossa ajatellaan muutoksen olevan jo valmis. Heidän mukaansa on tärkeää, että seitsemännessä vaiheessa pyritään vakiinnuttamaan onnistumiset ja niiden kautta pyritään myös korjaamaan mahdolliset ongelmatilanteet. Appelbaum ja muut (2012, s. 773) tuovat myös esille, että pienten onnistumisten kautta pyritään pääsemään tilaan, jossa lopullinen muutos alkaa näkyä organisaatiossa.

Kahdeksannen ja viimeisen vaiheen tarkoituksena on juurruttaa uudet toimintatavat organisaatiokulttuuriin. Appelbaumin ja muiden (2012, s. 774) mukaan uudet toimintatavat eivät voi jäädä toimintaan, jos niitä ei ole yleisesti hyväksytty ja omaksuttu organisaatiossa. Heidän mukaansa tässä vaiheessa on tärkeää tehdä työntekijöille näkyväksi se, miten uudet toimintatavat ovat auttaneet organisaation toiminnassa sekä varmistaa, että myös tulevat päätöksentekijät ymmärtävät uudet toimintatavat. Appelbaum ja muut (2012, s. 775) nostavat vielä esille, että muutoksen toteuttajien tuki muille organisaation jäsenille on tärkeässä asemassa, jotta uudet toimintatavat juurrutetaan organisaatiokulttuuriin. Tämä vaatii hyvää kommunikaatiota ja jatkuvan oppimisen mahdollistamista. (Appelbaum ja muut, 2012, s. 775.)

Laurila (2017, s. 59–60) nostaa esille kritiikin mallia kohtaan siitä, ettei kaikkia kahdeksaa kohtaa tarvita tietyissä muutoksissa, ja jokaista kohtaa ei käytännössä voida välttämättä edes toteuttaa. Myös Appelbaum ja muut (2012, s. 775) esittävät, etteivät kaikki kohdat ole relevantteja jokaisessa muutosprosessissa. He toteavat, että Kotterin muutosmallissa ei aina tarvitse noudattaa samaa järjestystä onnistuakseen. Pollack ja Pollack (2015, s. 64) tuovat tutkimuksensa johtopäätöksessä esille, että Kotterin mallia voidaan käyttää muutosprosessissa, mutta se ei oikeasti ole yhtä suoraviivainen, kuin miten se on teoriassa esitetty. Oikeassa muutosprosessissa eri vaiheet kulkevat limittäin keskenään. Voi myös olla järkevää tehdä erilaisia muutoksia malliin, jotta se saadaan sopivammaksi omaan organisaatioon. (Pollack & Pollack, 2015, s. 64.) Tienarin ja Meriläisen (2012, s. 166–167) mukaan useat mallit noudattavat samaa ylhäältä alaspäin suuntautuvaa kaavaa. Vaikka malli perustuukin ylhäältä alaspäin tapahtuvaan vaikutukseen, nostaa se kuitenkin myös työntekijöiden tärkeyden esille, jotta muutosprosessi onnistuisi (Tienari & Meriläinen, 2012, s. 166–167).

3.3 Kurt Lewinin muutoksenhallintamalli

Kurt Lewinin luoma muutoksenhallintamalli on yksi tunnetuimmista muutosjohtamisen malleista. Lindellin (2017, s. 1) mukaan Kurt Lewiniä voidaan pitää organisaatiomuutok-

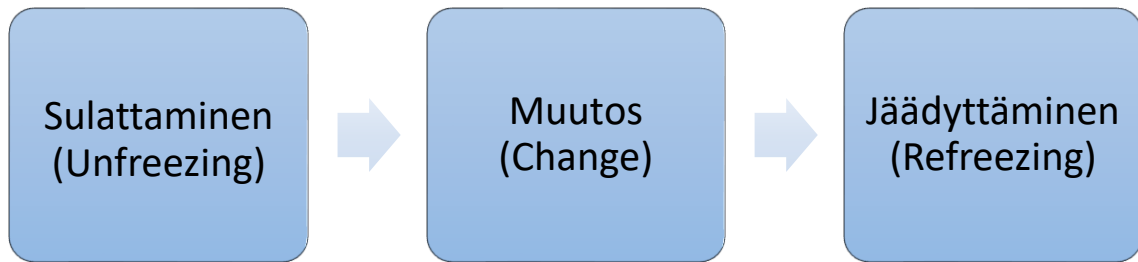
sen oppi-isänä, sillä hän loi ensimmäisen tieteellisen muutosjohtamismallin. Lewinin kehittämä kolmivaiheinen muutosjohtamismallin vaikutteita voidaan löytää myös uudemmissa muutosteorioissa (Lindell, 2017, s. 1). Styhren (2002, s. 343) mukaan Lewinin teoria pohjautuu lineaariseen prosessiin.

Lewinin onnistunut muutoksenhallintamalli koostuu kolmesta vaiheesta, jotka ovat sulattaminen (unfreezing), muutos (change) ja jäädyttäminen (refreezing) (Kuvio 4). Burnes (2004a, s. 887) kuvaa sulattamisen tarkoittavan sitä, että ihmisten tasapainon tulee olla epävakaa, jotta he voivat oppia uusia toimintatapoja. Prachi (2020) pitää sulattamisvaihetta kaikkein tärkeimpänä ja kriittisimpänä koko muutosprosessissa. Siinä tarkoituksena on tuoda muutostarpeet ihmisten tietoisuuteen ja saada heidät pois mukavuusalueeltaan. Ensimmäisessä vaiheessa korostuu tehokas viestintä, jonka avulla pyritään selkeyttämään muutostarvetta. (Prachi, 2020.)

Toisena vaiheena on muutoksen vaihe, jonka Prachi (2020) kuvaa olevan siirtymävaihe, jossa muutosta aletaan toteuttamaan. Toisessa vaiheessa hyväksytään uudet tavat toimia ja ihmiset muuttavat toimintaansa. Laurilan (2017, s. 50) mukaan toisessa vaiheessa luodaan uudet normit työskentelyyn. Prachi (2020) painottaa tehokasta kommunikatiota, suunnitelmallisuutta ja yksilöiden kannustamista, jotta muutosvaihe voi onnistua. Hän huomauttaa, että tässä vaiheessa ihmisten epävarmuudet uusia tapoja kohtaan voivat estää muutoksen etenemisen (Prachi, 2020).

Kolmantena ja viimeisenä vaiheena on jäädyttäminen (refreezing). Burnesin (2004b) mukaan kolmannen vaiheen tarkoituksena on vakauttaa muutoksen tila, jotta uudet käyttäytymismallit saadaan lukittua paikoilleen. Prachin (2020) mukaan kolmannessa vaiheessa organisaatio siirtyy siirtymävaiheesta kohti vakaata tilaa, jossa tärkeänä pidetään tasapainoa. Tässä kohdassa Prachi (2020) painottaa, että työntekijöiden tulee hyväksyä ja sisäistää uudet toimintatavat osaksi työskentelyään. Hänen mukaansa työntekijöiden palkitseminen ja huomioiminen voi auttaa uusien työtapojen vahvistamisessa (Prachi, 2020). Burnes (2004a, s. 888) nostaa, että sosiaalisten ryhmien muodostuminen sekä

motivaation ymmärtäminen ja analysointi on tärkeää, jotta muutoksenhallintamallia voidaan käyttää.



Kuvio 4. Kurt Lewinin muutoksenhallintamalli (mukaillen Prachi, 2020, n.d.).

Lewinin muutoksenhallintamalli on yksi tunnetuimmista muutosmalleista, mutta se on myös kerännyt paljon kritiikkiä. Juppon (2011, s. 32) mukaan Lewinin mallia on kritisoitu erityisesti sen suoraviivaisuuden ja yksinkertaisuuden takia. Hänen mukaansa malli ei huomioi muutoksen dynaamisuutta ja yllättäviä piirteitä. Liebhart ja Garcia-Lorenzo (2010) kuvaavat Lewinin muutoksenhallintamallin perustuvan suunniteltuun muutokseen, jossa muutoksen vaiheet ovat puoliksi vakaita. Tämän vuoksi se ei ota huomioon esimerkiksi äkillisesti muuttuvaa ympäristöä. He kuvaavat mallia myös hitaaksi ja staattiseksi, jolloin se toimii vain vakaassa tilassa. (Liebhart & Gracia-Lorenzo, 2010.) Laurila (2017, s. 52) kuitenkin kuvaa Lewiniä muutosjohtamisen oppi-isäksi, jonka mallin kautta on myöhemmin rakennettu monia muutosjohtamisen malleja.

3.4 Muutosjohtajuuden kompassimalli

Edellisissä kappaleissa on esitelty muutosjohtamisen klassisia ja kuuluisimpia malleja. Työelämä ja toimintaympäristöt ovat muuttuneet nopealla tahdilla, joten tämän tutkielman kannalta on tarpeellista tuoda esille myös uudempia muutosmalleja. Laurilan (2017, s. 4) mukaan perinteiset muutosjohtajuuden mallit kohtaavat muutoksen hyvin teoreettisesta lähtökohdasta ja tätä kautta niissä jätetään huomioimatta organisaatiossa työskentelevät ihmiset lähes kokonaan pois.

Laurila (2017, s. 200–201) kehitti tutkimuksessaan muutosjohtajuuden kompassimallin. Kompassimalli kuvaa työntekijöiden ja esihenkilöiden kokemuksia siitä, mitä asioita he pitivät ihmisten johtamisessa tärkeinä silloin, kun käynnissä on organisaatiomuutos. Hänen tutkimuksessaan nousi esiin, että usein organisaatiomuutoksiin liittyvässä kirjallisuudessa ohjaavaa ja osallistavaa johtajuustyyliä on pidetty vastakkaisina keinoina. Laurilan (2017, s. 203–204) mukaan osallistava toimintatapa on yleisesti käytössä pienissä muutoksissa, kun taas ohjaavaa toimintatapaa käytetään usein suurien ja merkittävien muutosten läpiviennissä. Laurilan (2017, s. 200–204) tutkimuksessa kuitenkin esitetään, että ohjaavaa ja osallistavaa johtajuustyyppiä voitaisiin käyttää rinnakkain, toisiaan täydentävällä tavalla. Tämän lisäksi Laurilan (2017, s. 200–204) mukaan muutostilanteissa tarvitaan myös innostavaa ja emansipoivaa johtajuutta.

Laurilan (2017, s. 201–202) kompassimallissa käytetään johtamisen havainnoimiseksi kahta toisiaan leikkaavaa ominaisuutta; vertikaalista ja horisontaalista viestintää sekä toiminta- ja tunnekeskeisyyttä. Kun nämä ominaisuudet laitetaan ristikkäin, syntyy yhteensä neljä muutosjohtajuuden mallia. Laurilan (2017, s. 200–202) tutkimuksessa syntyneet muutosjohtajuuden tyypit ovat ohjaava, osallistava, innostava ja emansipoiva muutosjohtajuus. Muutosjohtajuuden tyypit havainnollistavat ihmisten käsityksiä muutosjohtajuudesta. Käsitykset voivat olla vastakkaisia tai esiintyä yhdessä ollen saman arvoisia. Muutosjohtajuuden kompassilla tuodaan esille niitä johtajuuden keinoja, jotka olivat henkilöstön ja esihenkilöiden mielestä tärkeitä organisaatiomuutoksessa. Kompassimallissa korostuu kommunikaatio organisaation jäsenten välillä.

Ohjaava muutosjohtajuus pohjaa Laurilan (2017, s. 199) tutkimuksessa käsitykseen, jossa erityisesti toimintakeskeisyys ja esihenkilöiden viestintä kohti alaisia painottuu. Ohjaavassa muutosjohtajuudessa alaiset odottavat selkeitä ohjeita sekä työtehtävien tarkkaa organisointia ja valvomista. Laurilan (2017, s. 199) mukaan tässä muutosjohtajuustyyppissä esihenkilöt ovat vastuussa aktiivisesta viestinnästä alaspäin. Tällöin alaisia voidaan pitää hyvinkin passiivisina, jotka vain vastaanottavat viestejä. Tämä malli pohjautuu Laurilan (2017, s. 199) mukaan siihen, että alaiset haluavat olla selkeästi johdettuina, kun tilanne on kaaoksessa ja epäjärjestyksessä.

Osallistavan muutosjohtajuuden on Laurilan (2017, s. 199–201) tutkimuksessa kerrottu korostuvan toimintakeskeisyydestä, jossa vaikuttaa avoin viestintä esihenkilöiden ja alaisten välillä. Osallistavassa muutosjohtajuudessa pidetään tärkeänä, että henkilöstö on mukana vaikuttamassa muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. Tämän käsityksen mukaan esihenkilöt keskustelevat ja kuuntelevat alaistensa mielipiteitä ja näkemyksiä muutoksesta ja siihen liittyvistä asioista. Laurilan (2017, s. 199–201) mukaan osallistavassa muutosjohtajuudessa on kyse siitä, että henkilöstön mukana olo muutokseen liittyvissä asioissa lisää heidän motivaatiotaan ja samalla he kokevat tulevansa arvostetuiksi. Näiden avulla voidaan myös vähentää muutosvastarintaa. Osallistavassa muutosjohtajuudessa pidetään kolmea toimintoa tärkeänä, jotka ovat vastuun delegoiminen, konsultoiva suunnitteleminen ja jaetun päätöksen tekeminen (Laurila, 2017, s. 199–201).

Innostava muutosjohtajuus on Laurilan (2017, s. 200) mukaan tunnekeskeistä, ja siinä painottuu esihenkilöltä alaisille suuntautuva viestintä. Tässä korostuu Laurilan (2017, s. 200) mukaan ajatus siitä, että esihenkilöillä on mahdollisuus motivoida ja innostaa alaisiaan kohti muutosta, ensisijaisesti vaikuttamalla alaisten tunteisiin. Tällä ei kuitenkaan tarkoiteta, että esihenkilöt vetoaisivat pelkästään alaisten tunteisiin, vaan he myös pyrkivät tuomaan faktaperäistä argumentaatiota muutoksen tueksi. Laurilan mukaan innostavalla muutosjohtajuudella pyritään luomaan muutoksesta myönteinen kuva ja sen avulla pyritään muuttamaan muutokseen liittyvät kielteiset tunteet kohti positiivista

suuntaa. Tässä tärkeänä pidetään vision merkityksellistämistä, esimerkkinä olemista ja rohkaisevaan toimintaan kannustamista (Laurila, 2017, s. 200).

Emansipoiva muutosjohtajuus perustuu Laurilan (2017, s. 200) mukaan tunnekeskeisyyteen ja esimiesten ja alaisten väliseen viestintään. Tämä eroaa innostavasta muutosjohtajuuskäsityksestä siten, että emansipoivassa muutosjohtajuudessa painotetaan negatiivisten tunteiden purkamista ja niiden käsittelemistä kuuntelemalla henkilöiden tarpeita. Laurilan (2017, s. 200) mukaan tässä muutosjohtajuuden tyypissä ajatuksena on, että esihenkilö auttaa alaisten sopeutumista muutokseen, keskustelemalla organisaatiomuutoksen mukana tulleista negatiivisista tunteista. Emansipoivassa muutosjohtajuudessa tärkeänä pidetään tunteiden oikeuttamista, ahdistuneisuuden purkamista ja turvallisuudentunteen luomista. (Laurila, 2017, s. 200.)

Laurilan (2017, s. 204–205) tutkimuksessa tuloksena syntynyt kompassimalli on hyvin käyttökelpoinen muutosjohtajuuden työkalu. Muutokset usein vaativat erilaisia näkökulmia ja Laurilan mukaan muutosjohtajuus vaatiikin tasapainottelua kompassin vastakkaisien elementtien kanssa. Laurilan (2017, s. 208) mukaan muutosjohtajuuden kompassimalli ei itsessään anna ratkaisuja muutosten toteuttamiseen, vaan se kuvaa muutosjohtajuutta. Kompassimallin kautta johtajat voivat ymmärtää paremmin alaisiaan ja heidän näkemyksiään muutostilanteissa ja hyödyntää näitä keinoja, jotta muutoksen läpivieminen olisi helpompaa (Laurila, 2017, s. 208).

3.5 Yllättävien muutosten johtaminen

Lin ja muiden (2021, s. 4) mukaan organisaatiomuutoksen aikana pidetään tärkeänä, että organisaatio tiedottaa muutoksen aikataulusta ja prosessin toteuttamisesta työntekijöille aktiivisesti. Heidän mukaansa näiden avulla organisaation ja työntekijöiden välille syntyy luottamusta, yhtenäisyyttä, sitoutumista ja tyytyväisyyttä, jotka ovat tärkeitä yllättävän muutoksen prosessissa. Heidän tutkimuksensa mukaan yllättävässä muutok-

nessa, kuten Covid-19-pandemiassa avoin tiedottaminen prosessista vaikuttaa työntekijöiden selviytymiseen muutoksesta ja vähentää muutoksen luomaa epävarmuutta. (Li ja muut, 2021.)

Hamouchen (2021, s. 3) tutkimuksessa nostetaan esille, että organisaatiot tarvitsevat yllättävien muutosten aikana strategista ketteryyttä selviytyäkseen. Hänen mukaansa yllättävinäkin aikoina organisaation tulee pystyä käyttämään resurssejaan niin, ettei organisaation tavoitteet kärsi siitä (Hamouch, 2021, s. 3). Baertin ja muiden (2020, s. 2) mukaan organisaatiot ovat yleisesti varautuneet toimimaan normaaleissa oloissa ja sen vuoksi yllättävän, ison muutoksen edessä organisaatio ei pysty ketterästi kohdentamaan resurssejaan muutoksen läpiviemiseen. Elsaftyn ja Raghebin tutkimuksen (2020, s. 52–56) mukaan Covid-19-pandemian luoman yllättävän muutoksen takia organisaatiot eivät kyenneet tuottamaan selkeää strategiaa muutoksesta työntekijöilleen ja kommunikaatio työntekijöiden ja johtajien välillä koettiin heikoksi, mikä loi työntekijöille epävarman tunteen tulevaisuudesta. Heidän tutkimuksensa perusteella Covid-19 kaltaisen, yllättävän muutoksen johtamisessa koetaan tärkeänä, että organisaatio kommunikoi strategiastaan selkeästi. Sen avulla ihmiset kokevat tulevansa huomioiduiksi, minkä johdosta organisaatio onnistuu sitouttamaan henkilöstöään myös muutoksen aikana. (Elsafty & Ragheb, 2020, s. 52–56.) Bushen ja Marshakin (2016, s. 50) mukaan yllättävissä muutoksissa tarvitaan myös organisaation eri osien välistä oma-aloitteisuutta muutosta kohtaan, sillä johtajilla ei ole yllättävissä tilanteissa selkeitä vastauksia siihen, miten muutoksessa tulee toimia. Tärkeänä pidetään kuitenkin rohkeutta erilaisten keinojen toteuttamiseen, minkä jälkeen niitä voidaan arvioida uudelleen ja tarvittaessa muuttaa (Bushe & Marshak, 2016, s. 50).

Hamouchen tutkimus (2021, s. 9–12) tuo esille, miten yllättävien muutosten avulla on mahdollista luoda myös paljon uutta. Yllättävä muutos haastaa organisaation pohtimaan tulevaisuutta ja sen suunnittelua. Yllättävät muutokset saattavat pakottaa organisaatiot toimimaan tietyllä tavalla, kuten Covid-19 aikana, kun maailmassa jouduttiin siirtymään laajasti etätyöskentelyyn. Sen myötä joidenkin työntekijöiden tehokkuus on saattanut

kasvaa. Hamouchen (2021, s. 9–12) mukaan yllättävien muutosten takia tulleet käytännöt eivät välttämättä jää yleisiksi käytännöiksi, vaan organisaatioiden tulee itse pohtia, mitä on hyvä jättää ja mistä tulisi luopua.

Chofletin ja muiden (2021, s. 5–8) tutkimuksen mukaan yllättävien muutosten aikana johtajilta vaaditaan nopeaa, monimutkaisten päätösten tekemistä. Tällaisissa tilanteissa heillä on usein käytössään puutteelliset tiedot yllättävästä tapahtumasta, minkä pohjalta muutosta joudutaan ajamaan eteenpäin. He tuovatkin esille, että perinteiset muutosjohtamisen mallit nojaavat vahvasti aikaisemmin koettuun tietoon, ja niitä johdetaan sen mukaan, millaista tietoa saatavilla on. Siinä luotetaan muutoksen etenevän lineaarisesti kohti organisaation haluamaa päämäärää. Tätä muutosjohtamisen mallia ei voida yllättävissä tilanteissa heidän mukaansa käyttää, sillä yllättävässä muutoksessa johtajat eivät pysty tukeutumaan aikaisemmin kerättyyn tietoon ja sen pohjalta tehdä ratkaisuja, vaan heidän täytyy pyrkiä saamaan muutoksesta mahdollisimman paljon tietoa ja kommunikoida koko organisaation tasolla löytääkseen parhaimmat ratkaisut. (Choflet ja muut, 2021, s. 6–8.)

Chofletin ja muiden (2021, s. 8–10) mukaan yllättävän muutoksen iskiessä johtajien olisi hyvä miettiä muutosta kokonaisvaltaisesta näkökulmasta, ei vain oman organisaation näkökulmasta. Heidän tulisi kerääntyä miettimään vaihtoehtoja yhdessä ja pysyä avoimena erilaisille ehdotuksille, sillä niiden pohjalta on mahdollisuus rakentaa organisaatiolle sopiva tapa johtaa muutosta. He painottavat erityisesti niin johtajien välistä, kuin myös organisaation työntekijöiden välistä kommunikaatiota. Kommunikaation kautta on mahdollisuus rakentaa prosessi, jolla organisaatio pystyy siirtymään itse muutokseen ja sen läpiviemiseen. Yllättävissä muutoksissa ei voida tukeutua käyttämään samoja keinoja kuin normaalisti, minkä takia kommunikaatio ja useiden ideoiden kuuleminen on erityisesti johtajien asemassa tärkeää. (Choflet ja muut, 2021, s. 8–10.)

Bamfordin ja Forresterin (2003, s. 559–560) mukaan muutoksia tulee johtaa hahmottamalla organisaation ja sen toimintaympäristön väliset kokonaisuudet ja vaikutukset toisiinsa. He esittävät yllättävien muutosten olevan monimutkaisia ja sen takia on tärkeää kohdata muutos prosessinomaisesti ja niin, että kommunikaation avulla luodaan vaihtoehtoja, joista pyritään löytämään sopivin omaan organisaatioon. Yllättävissä tilanteissa muutosta ei voida perustaa yksityiskohtaisiin suunnitelmiin ja ennusteisiin, sillä organisaatiolla ei ole tarkkaa tietoa siitä, miten muutos tulee käyttäytymään. (Bamford & Forrester, 2003, s. 559–560.)

Esimerkiksi Covid-19-pandemiassa, jota voidaan pitää suurena yllättävänä muutoksena Chofletin ja muiden (2021, s. 8–10) mukaan, muutosprosessin suunnitteluun ei ollut yllättäville muutoksille tyypillisesti paljon aikaa. Pandemian tilanteessa organisaatioiden johdolla ei ollut aikaa miettiä mitä tavoitteita muutoksella on, vaan tuli pyrkiä sopeutumaan muutoksen vaikutuksiin. Tuossa tilanteessa kommunikaation merkitys organisaatiossa korostui ja pohdittiin, miten muutosta tullaan edistämään. Vaikka varmaa tietoa muutoksen tuomista vaikutuksista ei vielä ollut, tilannekohtainen kommunikaatio nousi vahvasti esille. Yllättävissä muutoksissa ei yleensä ole kovin paljon aikaa kommunikoida muutoksen vaiheista, mutta tätä pidettiin silti tärkeänä Chofletin ja muiden (2021) tutkimuksessa.

4 Tutkimuksen toteutus

Tässä kappaleessa käsitellään tämän Pro gradu -tutkielman toteuttamista. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja se avataan tämän kappaleen ensimmäisessä alaluvussa.

4.1 Laadullinen tutkimus

Tässä Pro gradu -tutkielmassa käytetään tutkimusmenetelmänä kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Puusa ja muut (2020, luku 2) kirjoittavat laadullisen tutkimuksen perustuvan vahvasti ihmisten omakohtaisien kokemusten ja näkemysten tarkasteluun. Tuomen ja Sarajärven (2018, luku 3) mukaan laadullisen tutkimusmenetelmän yleisimmät aineistonhankintamenetelmät ovat haastattelut, kyselyt, havainnoinnit ja dokumenteista kootut tiedot. He tuovat esille, että edellä mainittuja aineistonhankintamenetelmiä voidaan käyttää joko yksinään tai yhdisteltyinä riippuen tutkimuksen kohteesta ja tutkimusresursseista. Heidän mukaansa kyselyn ja haastattelun ideat ovat yksinkertaisia, sillä kun pyritään selvittämään miten ja miksi henkilöt toimivat tietyllä tavalla, on helppoa kysyä sitä heiltä itseltään. Kyselyitä ja haastatteluja voidaan käyttää myös määrällisen tutkimuksen aineistonkeruussa. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 3.)

Tässä tutkielmassa tutkitaan yllättävien muutosten vaikutusta organisaation toimintaan, joten laadullisen tutkimusmenetelmän avulla pystytään syventymään siihen, miten kyselyyn vastanneet henkilöt kuvaavat tutkielman aihetta. Tutkimus suoritetaan puolistrukturoituna lomakekyselynä.

Laadullisella tutkimuksella saadaan tämän tutkielman kannalta tietoa yllättävien muutosten johtamisesta, sillä Covid-19-pandemia oli yllättävä ja sen seurauksena jouduttiin turvautumaan nopeatahtiseen muutosjohtamiseen. Laadullisen tutkimuksen avulla saatiin tuotua muutoksen kokeneiden ihmisten kokemukset esille.

4.2 Teoriaohjaava sisällönanalyysi

Tuomi ja Sarajärvi (2018, luku 4) tuovat esille, että sisällönanalyysi on laadullisissa tutkimuksissa hyvin perinteinen analyysimenetelmä. Heidän mukaansa sisällönanalyysia voidaan pitää väljänä teoreettisena kehyksenä, ja sen voi liittää muihin analyysikokonaisuuksiin. Laadullisen tutkimuksen useat analyysimenetelmät pohjautuvat sisällön analyysiin. Sisällönanalyysin tarkoituksena on nostaa esille aineistossa vahvasti esiintyviä merkityksiä, ja tämän jälkeen tarkoituksena on kuvata nämä merkitykset selkeinä ja tiiviinä kokonaisuuksina. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4.)

Alasuutarin (2011, luku 2) mukaan tyypillisesti laadullisessa tutkimuksessa kerätään laajasti aineistoa samasta aiheesta, minkä avulla pyritään saamaan laaja tutkimusaineisto. Hänen mukaansa tutkimusaineistosta pyritään tämän jälkeen löytämään keskeiset teemat. Laadulliset analyysit ovat aina erilaisia, ja tämän takia niiden analysointiin on kehitetty erilaisia malleja avuksi. (Alasuutari, 2011, luku 2.) Alasuutari (2011, luku 2) tuo esille, että laadullinen tutkimus kuvataan kaksivaiheiseksi tutkimukseksi. Hänen mukaansa nämä vaiheet ovat havaintojen pelkistäminen ja arvoituksen ratkaiseminen. Havaintojen pelkistämisessä on kyse aineistosta löytyvien olennaisten asioiden löytämiseen. Olennaisilla asioilla tarkoitetaan teoreettisen viitekehyksen ja tutkimuskysymysten kannalta olevia tärkeitä asioita. Toisena vaiheena oleva arvoituksen ratkaiseminen tarkoittaa ensimmäisessä vaiheessa koottujen olennaisten asioiden tulkintaa ja niiden yhteyksien määrittäystä, jotta voidaan muodostaa rakennekokonaisuus aiheesta. Vaikka Alasuutari jakaa laadullisen tutkimuksen kahteen eri osaan teoreettisesti, tulevat ne kuitenkin lähes aina liittymään yhteen. (Alasuutari, 2011, luku 2.)

Tuomen ja Sarajärven (2018, luku 4) kirjassa tuodaan esille laadullisen tutkimuksen etenemisen kuvaamiseksi luotu runko. Runko pitää sisällään kuusi aineistoanalyysin vaihetta. Tutkijan tulee tehdä aineistostaan valinta mikä on kiinnostavaa ja tämän myötä rajata tutkimukseen mukaan vain nämä asiat. Aineistosta löytyy monia mielenkiintoisia aiheita, mutta ei ole tarkoituksenmukaista ottaa tutkimukseen mukaan jokaista mielenkiintoista aihetta. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4.)

Kun tutkija on päättänyt, mikä aineistossa on kiinnostavaa, tulee hänen seuraavaksi käydä aineistoa läpi ja merkitä tutkijaa kiinnostavat asiat. Tätä osaa etenemisessä kutsutaan aineiston litteroinniksi ja koodaamiseksi. Koodauksella on tärkeä tehtävä, sillä sen avulla tutkija saa jäsenneltyä aineiston itselleen ja sen avulla tutkija pystyy etsimään ja tarkastamaan aineiston eri kohtia. Sillä ei ole väliä, millaisia koodimerkkejä tutkija käyttää, kunhan hän itse ymmärtää niitä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4.) Tässä tutkimuksessa aineistosta korostettiin merkittävät tiedot eri väreillä.

Tuomen ja Sarajärven (2018, luku 4) kirjassa kolmantena kohtana on aineiston luokittelu, teemoittaminen ja tyypittely. Tätä kohtaa pidetään aineistoanalyysissä tärkeimpänä, mutta on tärkeä muistaa, ettei kolmannelle tasolle päästä ennen kuin on suorittanut kaksi ensimmäistä. Luokittelulla on tarkoitus yksinkertaisesti järjestää aineisto eri ryhmiin aihepiirien mukaan. Teemoittelu on hyvin lähellä luokittelua, mutta siinä painoteetaan sitä, mitä eri teemoista on sanottu. Tarkoituksena on löytää aineistosta näkemyksiä, jotka kuvaavat tiettyä teemaa. Tyypittelyssä aineisto ryhmitellään eri tyypeiksi. Tyypittelyä on esimerkiksi se, kun teeman sisältä pyritään löytämään näkemyksille yhteisiä ominaisuuksia, ja näistä näkemyksistä muodostetaan yleistys. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4.)

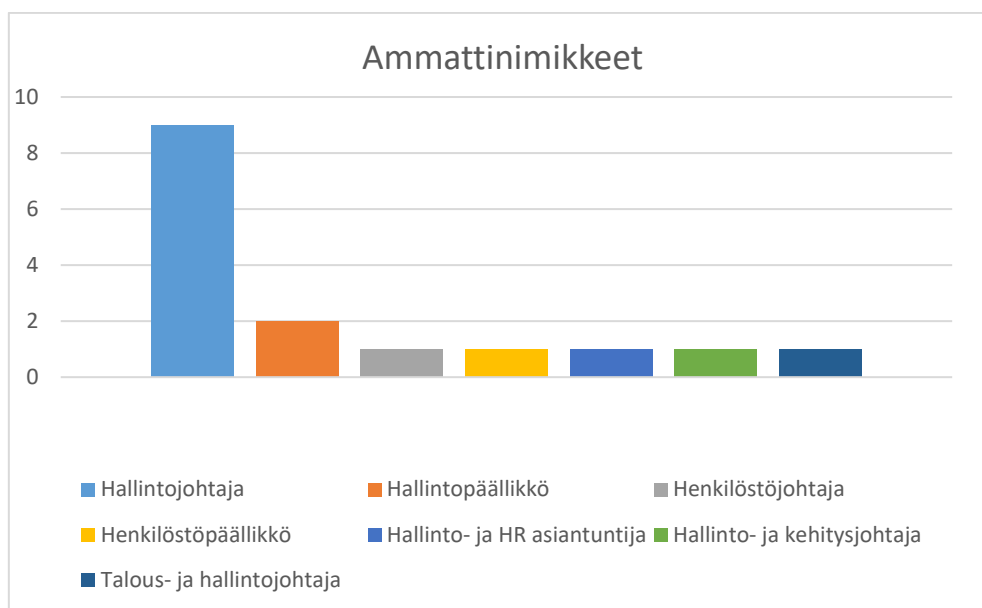
Laadullisen analyysin etenemiseen luodun rungon viimeisenä kohtana on kirjoittaa yhteenveto edellisistä kohdista (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4). Tässä tutkimuksessa käytettiin teoriaohjaavaa analyysiä, jossa pyritään yhdistämään tutkimuksen aineisto ja teoria toisiinsa.

4.3 Tutkimuksen aineisto

Tutkimukseen valittiin kuntaorganisaatioissa työskenteleviä henkilöstöalan ammattilaisia, jotka ovat olleet mukana muuttamassa organisaationsa toimintaa yllättävän tilanteen iskiessä. Kyselytutkimus lähetettiin yhteensä 50 henkilölle, joista 16 henkilöä vastasi lomakekyselyyn. Lomakekyselyyn valikoidut henkilöt koostuivat kuntien verkkosivuilta

saaduista tiedoista, ja johtavia henkilöitä lähestyttiin kutsumalla heidät osaksi tutkimusta. Tutkimukseen osallistuneita henkilöitä lähestyttiin sähköpostin kautta lähetetyllä saatekirjeellä, josta ilmeni tutkimuksen tarkoitus ja toteutustapaan liittyvät tiedot. Saatekirjeessä painotettiin vastaajien anonymiteettiä.

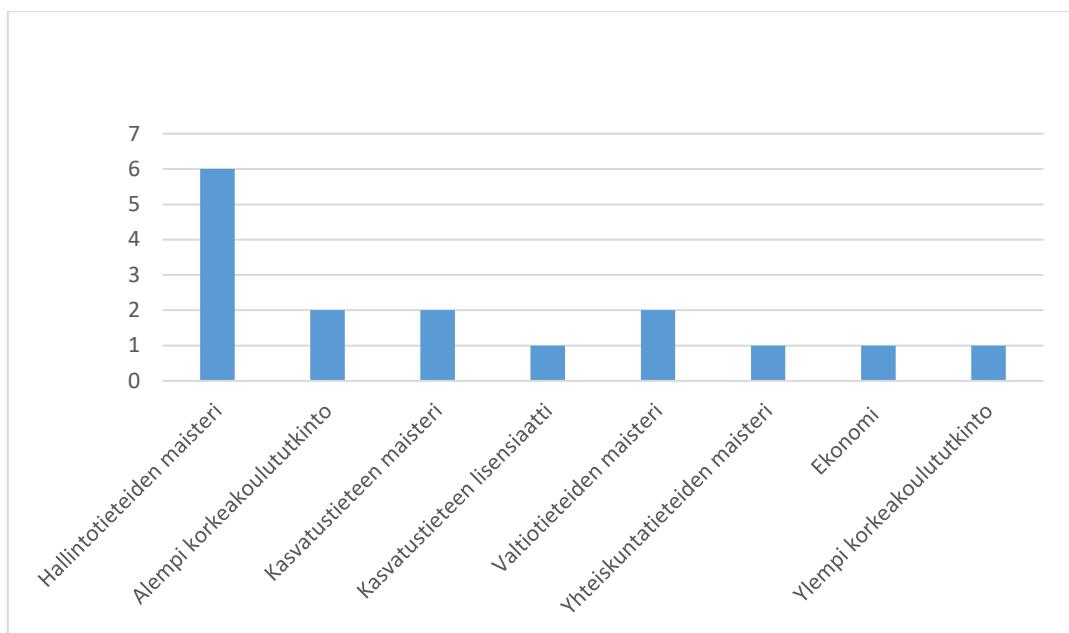
Lomakekyselyyn vastanneet numeroitiin aineiston analysointivaiheessa numeroin 1–16, minkä avulla vastausten läpikäynti muuttui helpommaksi. Vastaajien numerot määriteltiin sattumanvaraisesti, ja numeron eteen lisättiin kirjain ”H”. Lomakekyselyyn vastanneet henkilöt numeroitiin, jotta heidän anonymiteettinsä ei vaarantuisi. Edellä mainittuja numeroita esiintyy tutkielmassa, sillä tutkielmaan on otettu mukaan vastanneiden suoria lainauksia, joiden avulla luodaan lukijalle mahdollisimman laaja ja selkeä kuva aineistosta, johon tutkimus perustuu.



Kuvio 5. Vastaajien ammattinimikkeet.

Tutkimuskohteeksi valikoituivat kuntien hallinto- ja henkilöstöosastolla työskenteleviä henkilöitä (Kuvio 5). Lomakekyselyyn vastanneiden henkilöiden asemat organisaatiossaan olivat suurimmaksi osaksi johtavia virkoja. Lomakekyselytutkimukseen vastanneet olivat kaikki vähintään alemman korkeakoulututkinnon suorittaneita, ja monipuolisesti

eri koulutustaustoilta (Kuvio 6). Vastaajien joukko koostui ihmisistä eri puolelta Suomea, jotta otos olisi mahdollisimman heterogeeninen sen osalta.



Kuvio 6. Vastaajien koulutus

Tuomen ja Sarajärven (2018, luku 3) mukaan tutkimuksen tekemiseen liittyvissä asioissa yksi kysytyimmistä kysymyksistä on, kuinka suuri määrä aineistoa tulee kerätä, jotta tutkimusta voitaisiin pitää tieteellisenä, edustavana ja yleistettävänä. Tämä kysymys on heidän mukaansa relevantti niin laadullisessa kuin määrällisessäkin tutkimuksessa. He tuovat esille, että tutkimuksen laajuuteen vaikuttaa suuresti käytettävissä olevat resurssit, joiden avulla tutkimusta tehdään. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 3.) Hirsjärven ja Hurmeen (2022, luku 5.2) mukaan laadullisissa tutkimuksissa haastateltavien määrä on vakiintunut olemaan 15 henkilöä. Tuomi ja Sarajärvi (2018, luku 3) tuovat esille, ettei laadullisessa tutkimuksessa pyritä tuottamaan tilastollisia yleistyksiä, minkä takia on tärkeää pyrkiä löytämään ennemmin pienempi määrä tutkittavan asian asiantuntijoita, kuin suuri joukko asiasta tietämättömiä.

Lomakekyselyn (liite 1) rakenne jaettiin kolmeen eri aiheeseen, jotka pitivät sisällään alakysymyksiä liittyen aiheeseen. Lomakekyselyn aihepiirit olivat Korona yllättävänä muutoksena, Etätyöhön siirtyminen muutosjohtamisen näkökulmasta ja Koronasta opittua

muutosjohtamisen kannalta. Tämän avulla lomakekyselyn rakenne tuli vastaajille selvemmäksi, minkä lisäksi sen tulkitseminen oli myös helpompaa. Lomakekysely toteutettiin Google Formsin avulla, jossa lomakekyselyn rakenteen avulla vastaajien oli helppo tuoda esiin omat kokemuksensa aiheista. Tärkeänä lomakekyselyn rakenteessa pidettiin selkeiden kysymysten asettelua. Selkeät kysymykset olivat tärkeitä, jotta vastaajat ymmärsivät kysymykset oikein ja jotta heidän vastaukset olivat vertailukelpoisia keskenään.

5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa käydään läpi lomakekyselyyn vastanneiden henkilöiden vastauksia liittyen Covid-19 aiheuttamaan yllättävään muutokseen. Tutkimustuloksia esitetään teemoittain ja niiden vastauksia analysoidaan ja käydään läpi seuraavissa kappaleissa. Ensimmäisessä alaluvussa käydään läpi teemaa Korona yllättävänä muutoksena. Toisessa alaluvussa teemana on Etätyöhön siirtyminen muutosjohtamisen näkökulmasta. Viimeisessä alaluvussa tarkasteluun otetaan tulokset teemasta Koronasta opittua muutosjohtamisen kannalta.

5.1 Yllättävän muutoksen vaikutukset

Lomakekyselyn ensimmäisenä teemana oli Korona yllättävänä muutoksena. Lomakekyselyn tulosten analyysissä nousi esiin, miten organisaatiot olivat pakotettuja siirtymään etätyöhön hyvinkin nopealla aikavälillä Covid-19-pandemian takia. Liebhartin ja Lorenzon (2010, s. 214) mukaan organisaatiot ovat jatkuvassa muutoksessa ja epävakaassa tilanteessa. Tämän organisaatiot kokivat pandemian levitessä ympäri maailmaa. Vastauksen perusteella organisaatioiden toiminta muuttui hyvin paljon, sillä toimintaan vaikuttivat viranomaisten määräykset, jotka pakottivat toiminnan muutokseen. Pandemia pakotti organisaatiot uudistamaan toimintaansa, jotta tilanteeseen sopeuduttaisiin.

Korona muutti jokaisen toimintaa työyksikössä. Tuolloin muuttuivat mm. sairaslomakäytänteet, etätyöhöjeet, koulutusohjeet, kokouskäytänteet sekä käytänteet sekä ulkoisissa että sisäisissä sidosryhmätapaamisissa. (H5)

[--] Poikkeusoloihin siirtymisen johdosta täytyi toimintoja sulkea ja perustaa uusia toimintoja. Tämän lisäksi tuli tehdä nopealla aikataululla suunnitelmia erilaisten skenaarioiden varalle tulevaisuuteen. (H3)

Vastauksista nousi esille, että vaikka toimintaa siirtyi paljon kohti etätyöskentelyä ja nopealla aikataululla jouduttiin mukautumaan pandemian vaikutuksiin, ei toiminta missään kohdassa keskeytynyt vaan sen täytyi jatkua eri tavoilla. Kun yleisiä tiloja jouduttiin sulkemaan, tuli kuntien muuttaa tavoitettavuuttaan.

Kunnantalon ovet sulkeutuivat, asiointi siirtyi verkkoon ja puhelimitse [--]. (H10)

Organisaatioiden oli koronan takia pakko muuttaa toimintaansa, mikä lomakekyselytutkimuksessa kävi hyvin ilmi. Vastauksissa painotettiin ennen kaikkea joustavuuden merkitystä niin koko organisaatiolta, kuin yksittäisiltä työntekijöiltäkin. Työntekijät joutuivat yllättäen siirtymään etätyöskentelyyn, eikä tähän ollut kaikilla suoraan mahdollisuutta, vaan organisaatiot joutuivat selvittämään, miten jokaiselle voitiin turvata mahdollisuus tehdä omaa työtään. Sirkin ja muiden (2005, s. 99) mukaan muutoksen johtaminen on vaikeaa, koska ei ole selkeitä tekijöitä, joilla se varmasti onnistuisi. Lomakekyselyn vastauksista käy ilmi, että varsinkin pandemian alkuaikoina, kun epävarmuus oli suurimmillaan, jouduttiin paljon miettimään erilaisia asioita, joihin ei oltu varauduttu aiemmin.

Vaati nopeaa reagointia etätyöjärjestelyiden ja toimipisteiden sulun suhteen [--]. (H15)

Organisaatiot joutuivat täysin uuteen tilanteeseen, mikä vastauksissa kävi ilmi ja se aiheutti myös epävarmuutta työntekijöiden keskuudessa. Uuden tilanteen myötä tullut epävarmuus myös lisääntyi jatkuvasti vaihtuvien ohjeistusten myötä, jolloin viestinnän tärkeys organisaation sisällä nousi tärkeäksi asiaksi. Appelbaumin ja muiden (2012, s. 770) mukaan viestinnällä voidaan vähentää epävarmuutta muutosta kohtaan. Kun organisaation sisältä tuli monia erilaisia ohjeita, menivät työntekijät epätietoisuuden tilaan, mikä loi turhautuneisuutta jo valmiiksi vaikeassa tilanteessa. Lomakekyselyn mukaan siinä kohtaa esihenkilöiden selkeät ohjeet nousivat tärkeiksi, jotta jokainen työntekijä tiesi, kuinka heidän tulee työskennellä. Esihenkilöiden selkeää viestintää muutoksessa pidetään Laurilan (2017, s. 199) tutkimuksessaan luoman kompassimallin mukaan ohjaavana

muutosjohtamisena. Silloin esihenkilöt ovat vastuussa siitä, että he antavat selkeitä ohjeita jatkuvasti muuttuvassa tilanteessa. Kaikilla toimialoilla ei myöskään ole mahdollista toimia etätyöskentelyssä, jolloin pandemian aikana esihenkilöiden tuli ratkaista tilanteita ja tehdä nopeita päätöksiä.

Tartuntaviranomaisten linjausten noudattaminen, etätyökäytännöt, poikkeusjärjestelyt asiakasrajapinnassa työskentelevän henkilöstön osalta. Henkilöstöjohtajana minulla oli iso rooli ohjeistamisessa ja linjauksien valmistelemissä näistä tiedottamisessa. (H12)

Organisaatioiden toimintatavat arjen toiminnassa kokivat isoja muutoksia korona-aikana. Kun monet erilaiset rajoitukset tulivat ylimmiltä virkaelimityksiltä, joutuivat organisaatioiden esihenkilöt miettimään, miten organisaation jokapäiväistä työskentelyä pystytään jatkamaan mahdollisimman samalla tavalla kuin ennenkin. Suurimpana asiana lomakekyselyssä nousi esille se, kuinka IT-laitteistoa ja erilaisia viestintävälineitä alettiin käyttää yhä enemmän. Vaikka monien lomakekyselyyn vastanneiden mielestä organisaatiot oppivat hyvin käyttämään uusia järjestelmiä, oli monilla pandemian alussa haasteita ymmärtää, minkä takia asiat tehtiin niin, kuin ne tehtiin.

[--] Organisaatiossa onnistuttiin etätyöjärjestelyissä hyvin, tosin alussa ei ymmärretty etätyön siirtymisen tarvetta. (H16)

[--] henkilöillä meni oma aikansa, että pystyivät hyväksymään etätyön, yrittivät jopa estää etätöiden tekemisen. Pienessä työyhteisössä asia hoitui, kuten muutkin päivittäiset työt. Myös työkalut ja laitteet saatiin nopealla aikataululla toimimaan. (H11)

Lomakekyselyyn vastanneiden mukaan joillain organisaatioilla ei ollut juurikaan kokemusta esimerkiksi etätyöskentelystä, mutta alkukankeuksien jälkeen organisaatiot oppivat etätyöskentelyn saloihin. Tätä voidaan pitää muutosprosessissa sellaisena askeleena,

kun saadaan lyhyen aikavälin onnistumisia. Lomakekyselyyn vastanneet esihenkilöt korostivat erityisesti pienen organisaation ketteryyttä nopeasti muuttuvissa tilanteissa. Pienissä organisaatioissa oli mahdollisuus panostaa enemmän yksittäisten työntekijöiden tukemiseen, eikä kaikki aika mennyt vain suurien linjojen ohjeistamiseen.

[--] oli ymmärrys muutosten perusteista. Käytännön järjestelyt saatiin pyörimään yllättävän hyvin, etuna pieni yksikkö. (H8)

Mielestäni sopeutuminen tapahtui joustavasti, organisaation pieni koko auttoi sopeutumista. (H6)

Hyvin, vaikkakin tartuntatilanteet ja muuttuvat viranomaisohjeistukset edellyttivät HR:ltä paljon reagointikykyä. Tiimi toimi hyvin etänä ja yhteisöllisyydestä pidettiin kiinni muilla keinoin. (H13)

Lomakekyselyyn vastanneiden mukaan joustavuus ja digitalisaation käyttöönotto ja hyödyntäminen olivat suuressa osassa, kun pandemian aikana tilanteet muuttuivat jatkuvasti. Organisaatioiden eri toimintoja jouduttiin käymään läpi ja tekemään niihin mahdollisesti myös muutoksia tilanteen niin vaatiessa. Sen myötä henkilökunnan työtehtävät saattoivat muuttua, jotta kaikille pystyttiin järjestämään turvallinen työ. Toimintatapoja jouduttiin muuttamaan olosuhteiden pakosta, myös hyvin nopealla aikavälillä. Nopeasti muuttuvissa tilanteissa joustavuus nousi esille, ja organisaation toimintaa jouduttiin jatkuvasti uudelleensuunnittelemaan.

[--] Poikkeusoloihin siirtymisen johdosta täytyi toimintoja sulkea ja perustaa uusia toimintoja. Tämän lisäksi tuli tehdä nopealla aikataululla suunnitelmia erilaisten skenaarioiden varalle tulevaisuuteen. (H9)

[--] siirrettiin osaltaan etätöihin, otettiin isot harppaukset digiaikaan sähköisiä välineitä hyödyntymällä. Palvelu jatkui, keskeytyksiä ei tullut.

(H8)

Digitalisaation vaikutuksia organisaatioiden toimintaan kuvataan suurena asiana lomakekyselyyn vastanneiden keskuudessa. Monet organisaatiot olivat pakotettuja siirtymään kohti jo aikaisemminkin tiedossa ollutta digiloikkaa, mutta nyt se tapahtui pandemian pakottamana. Videopalaverit otettiin hyvin käyttöön niin organisaatioiden sisäisissä, kuin ulkoisissakin palavereissa. Digiloikan myötä monet näistä toiminnoista ovat jääneet myös pandemian jälkeiseen, jokapäiväiseen toimintaan.

5.2 Etätyöstä tuli arkea

Korona-aikana organisaatiot joutuivat muuttamaan toimintaansa paljon. Edellisessä luvussa käytiin läpi, miten korona vaikutti organisaatioiden toimintaan ja mitä siitä seurasi. Tässä luvussa paneudutaan lomakekyselyn vastauksiin, jotka liittyvät erityisesti etätyöhön ja siihen siirtymiseen muutosjohtamisen näkökulmasta.

Organisaatiot päätyivät etätyöskentelyyn lomakekyselyn mukaan pääsääntöisesti sen takia, että siihen oli pakko siirtyä. Organisaatioiden johto teki yleiset päätökset etätyöhön siirtymisestä, minkä lisäksi myös valtakunnalliset ohjeet määrittelivät sitä. Lomakekyselystä käy ilmi, etteivät kaikki pystyneet tekemään pelkästään etätöitä, ja sellaisissa tilanteissa esihenkilöiden kanssa sovittiin yhteisistä pelisäännöistä. Organisaatioilla oli myös jo aikaisemmin laadittuna etätyöohjeistuksia, mutta etätyöskentely näin laajana ei ollut ennen käytäntönä.

Etätyöohjeistus oli keretty tehdä jo ennen koronaa, vaikka sitä ei laajemmin ollut käytössä. Työntekijät ovat isolta osin toiselta paikkakunnalta ja kunnantalolla tehdään pitkälti asiantuntijatyötä, jota voi tehdä mistä vain. [--] (H10)

Tehtiin kaupungin valmiusjohtoryhmässä päätös uusien etätyöohjeiden tekemisestä joiden mukaan koko kaupungissa toimittiin. (H2)

Vaikka organisaatioilla oli ollut jo entuudestaan etätyöohjeistuksia, olivat ne suunniteltu muihin kuin yllättäviin tilanteisiin, joissa työntekijät joutuvat siirtymään täysin etätyöskentelyyn. Tämä tilanne vaikeutti esihenkilöiden toimintaa, sillä tilanne tapahtui niin nopeasti. Vaikka organisaatioilla oli laajasti omat valmiusjohtoryhmänsä, tuli siirtyminen etätöihin hyvin äkkiä.

”Todella nopeasti ja hallitsemattomasti.” (H3)

Etätyöskentelyssä korostuu erityisesti johtaminen ja se, kuinka erilaista se on verrattuna aikaisempaan tilanteeseen, jolloin työntekijät olivat fyysisesti samassa paikassa. Lomakekyselyyn vastanneilla henkilöillä ei ollut aiemmin paljoa kokemusta etätyön johtamisesta, joten sitä pidettiin varsinkin alussa haasteellisena ja esihenkilöitä työllistävänä. Prosessina äkillistä siirtymistä etätyöhön pidettiin haastavana, mutta opettavaisena ja onnistuneena.

Johtamisen merkitys korostuu etätyön aikana. Johtamisesta tulee myös haastavampaa. (H1)

[--] Teams piti oppia nopeasti. Ohjausta ja neuvontaa ohjelmiston käytössä tarvittiin. Eniten opittiin kuitenkin tekemällä. (H5)

Etätyöhön siirtymisen tarkoituksena oli aluksi turvata työntekijöiden työterveys, jonka takia siirtyminen etätyöhön otettiin pääsääntöisesti hyvin vastaan työntekijöiden keskuudessa. Lomakekyselyn perusteella johtoryhmissä käytiin tilannetta läpi usein ja siellä laadittiin isot linjat, minkä jälkeen esihenkilöiden tuli saattaa nämä toimintatavat omien tiimiensä työskentelyyn.

Johtoryhmien toiminta nousi merkitykselliseksi lomakekyselyn perustella. Vaikka organisaatioissa oli aiemminkin ollut säännöllisesti kokoontuneita johtoryhmiä, nousi niiden vastuu suurempaan osaan, kun organisaatiot olivat pakotettuja siirtymään mahdollisuuksien mukaan etätyöskentelyyn. Johtoryhmien toiminta koettiin hyvin hallinnolliseksi, mutta korona-aikana niiden rooli korostui, sillä johtoryhmien keskusteluiden avulla organisaatioiden johtajat ja esihenkilöt joutuivat hahmottamaan kokonaisuuksia ja päättämään toimenpiteitä. Esihenkilöiden tuli aluksi sisäistää muutos itse ja ymmärtää perusteet sen tekemiselle, jotta he pystyivät jalkauttamaan muutoksen henkilöstön keskuuteen, ja jotta siinä voitiin onnistua.

Johtoryhmän yhteinen linjaus, joka laitettiin toimeen nopeasti tartuntatilanteen muututtua. Henkilöstö ymmärsi, että kyse oli poikkeustilanteesta. Kaikki tekivät oman osansa uudessa tilanteessa. Esihenkilöt toimivat esimerkillisesti ja tukivat omia tiimejään. (H12)

Eryteisesti johtoryhmässä asiaa käsiteltiin koronan aikana viikoittain. Henkilöstö piti etätyöhön siirtymistä luonnollisena vaikkakin luottamushenkilöt vastustivat sitä eniten. [--] (H10)

Korona-aikana tehtiin paljon muutoksia ja useiden henkilöiden työskentelytavat muuttuivat suuresti organisaatioiden tekemien päätösten takia. Tämä nosti esiin luonnollisesti myös muutosvastarintaa, joka on tyyppillistä lähes aina muutosten yhteydessä. Vastauksista käy ilmi, että muutoksen edessä esihenkilöiden toiminta työyhteisön arjen toiminnassa korostui, vaikka toimintaympäristö oli muuttunut. Esihenkilöiden toiminnassa tärkeänä pidettiin heidän läsnäoloaan ja saavutettavuuttaan erilaisissa tilanteissa. Laurilan (2017, s. 199–201) kompassimallin mukaan innostavalla muutosjohtamisella on motivoiva vaikutus alaisiin. Kun esihenkilöt toimivat esimerkillisesti ja tukevat tiimiensä toimintaa, on sillä myös suora vaikutus työyhteisön toimintaan. Esihenkilöt toimivat tiedottamisessa välikätenä johtoryhmien ja henkilöstön välillä. Etätyöskentelyyn siirryttäessä pidettiin tärkeänä, että esihenkilöt olivat avoimia tiedottaessaan toimintatavoista. Sen

avulla pystyttiin vaikuttamaan suuresti myös henkilöstön toimintaan muuttuneessa tilanteessa. Vastauksissa korostettiin myös joustavuutta organisaatioissa, minkä avulla henkilöstö pystyi mukautumaan etätyöskentelyyn, vaikka lähtökohdat eivät olleet kaikilla samanlaiset.

[--] Organisaatiosta löytyi joustavuutta ja mukautuvaisuutta, ongelmiin löytyi nopsaan ratkaisuja ja työntekijät olivat tyytyväisiä etätyön tuomaan joustavuuteen työajoissa ja työn tekemisen paikoissa. (H9)

Toimintakulttuurin muutos tuli toteuttaa nopeasti, piti huolehtia että kaikilla riittävä osaaminen ja viestiä nopeasti ja selkeästi. Uudet tavat järjestää kokouksia ja tehdä töitä otettiin nopeasti käyttöön, tämä aiheutti haastetta niissä yksiköissä, joissa oli totuttu tekemään töitä paikalla. Mahdollistanut kuitenkin hybrityömallin laajasti. (H15)

Pandemian takia etätyöskentelystä tuli arkea ja se jäi voimakkaasti monien organisaatioiden toimintatapoihin. Vilkmänin (2016, s. 184) mukaan monien organisaatioiden vastuulla on nykyaikana mahdollistaa etätyöskentely, mikä haastaa esihenkilöitä. Johtamisen kannalta etätyö on tuonut uusia ulottuvuuksia ja esihenkilöiden tulee miettiä jatkossa myös enemmän erityisesti etätyöskentelyn johtamista. Varsinkin pandemian alussa organisaatioiden haasteina olivat tietotekniikkaan liittyvät asiat ja se, miten henkilöstön työskentely onnistuu etänä.

Laurilan (2017, s. 199–202) luomassa kompassimallissa tuodaan esille, etteivät muutosjohtamisen eri tyylit ole toisiltaan pois, vaan ne pystyvät täydentämään toisiaan. Siinä korostuu kommunikaatio koko organisaation jäsenten välillä (Laurila, 2017, s. 199–202). Kommunikaatiota, luottamusta ja joustavuutta pidettiin kyselyn vastausten perusteella tärkeänä etätyön onnistumisen mahdollistajana. Haapakoski ja muut (2020, s. 152–160) tuovat kirjassaan esille juuri luottamuksen tärkeyden silloin, kun siirrytään etätyöskentelyyn. He nostavat, että kokoaikaiseen etätyöskentelyyn siirtymisessä tulisi huomioida

myös yhteisöllisyyden merkitys, jolloin ketään ei unohdettaisi ja luottamus organisaation sekä sen henkilöstön välillä säilyisi. Varsinkin pandemian alkuaikoina, kun etätöihin siirryttiin, esihenkilöt kokivat haastavana ohjata henkilöstön toiminnan jatkumista organisaation tavoitteiden mukaisesti. Luottamuksen luominen etätöskentelyssä ei ole samanlaista kuin fyysisesti työpaikalla työskennellessä, jolloin esihenkilöt pystyvät helpommin seuraamaan työskentelyä ja työn edistymistä. Luottamus ja vuorovaikutus ovat etätöskentelyn sujuvuudessa merkittävässä osassa.

Henkilöstöllä pitää olla aivan eri tavalla motivaatiota omaan työhön etätöiden aikana kun perinteinen malli tehdä asioita puuttuu. (H1)

Haasteena kaikkien sitouttaminen keskittymään etäpalaveriin ja käsiteltäviin asioihin. Etäpalaverin aikana voi puuhta kaikenlaista paitsi, jos sovitaan, että pidetään kamerat avoinna. Mahdollisuutena pitää nähdä myös multitaskaaminen. Etäpalaverien myötä säästyi työaika matkustelemisesta ja ajalemisestä palaveriin ja jäi näin enemmän aikaa itse töiden tekemiseen. (H2)

Suurin ongelma oli osaamisen kehittäminen niin että kaikki kykenivät suorittamaan tehtäviään uudessa toimintaympäristössä. [--] (H9)

5.3 Muutosjohtaminen yllättävässä tilanteessa

Lomakekyselyn yhtenä teemana oli Koronasta opittua muutosjohtamisen kannalta. Lomakekyselyyn vastanneiden mukaan korona on vaikuttanut paljon heidän omaan työskentelyynsä ja se on tuonut organisaatioiden toimintaan suuria muutoksia. Juppon (2011, s. 48) tekemän väitöskirjan mukaan johtaminen on väline, jonka avulla pystytään toteuttamaan muutos menestyksekkäästi. Lammassaaren (2014, s. 55) mukaan muutosjohtaminen on prosessi, jonka muutetaan organisaation työntekijöiden työskentelyä. Nopeasti muuttuva tilanne pandemia-aikana pakotti organisaatiot tekemään nopealla tahdilla

muutoksia toimintansa jatkamisen turvaamiseksi, mikä vaati johtajilta myös oman panostuksensa. Lomakekyselyn vastausten perusteella kävi ilmi, että muutokset ovat mahdollisia nopealla aikataululla.

Kähkösen (2023, s. 473–475) mukaan muutosvastarinnan esiintyminen henkilöstön toimesta on organisaatiomuutokselle tyyppillistä, ja se on omiaan pienentämään organisaation ja henkilöstön välistä luottamusta. Lomakekyselyn vastausten perusteella yllättävissä muutoksissa muutosvastarinta oli huomattavasti normaalia vähäisempää, koska suurin osa henkilöstön jäsenistä ymmärsi muutoksen syyn. Muutosvastarinnan vähäisyys vaikutti muutosjohtajien toimintaan helpottavasti, koska sen myötä sen käsittelemiseen ei tarvinnut käyttää enempää resursseja. Kun muutoksen syyt ovat täysin organisaatiosta riippumattomia ja maailmanlaajuisia, on työntekijöiden myös helpompaa ymmärtää muutosten syyt. Se lisäsi osaltaan myös organisaation ketteryyttä muuttua.

Kaikki on mahdollista pakon edessä. Organisaatio mukautuu, vaikka arjessa muutos koetaan pääosin negatiivisena. (H1)

Nopeat ja yllättävät muutokset tulevat olemaan läsnä organisaatioiden arjessa myös tulevaisuudessa. Sen myötä organisaatioiden esihenkilöiden kuormittavuus kasvaa muutoksen tapahtuessa. Covid-19-pandemiaa pidettiin organisaatioille hyvänä herätyksenä siitä, että muutoksia tapahtuu ja myös toimintatapoja tulee pystyä mukauttamaan toimintaympäristön vaatimuksiin. Hamouchen (2021, s. 3) tutkimuksessa nostetaan esiin, että organisaatioiden tulee yllättävinäkin aikoina pystyä mukautumaan resurssiensa avulla niin, ettei organisaation tavoitteet siitä kärsi. Ennen Covid-19-pandemiaa kaikilla organisaatioilla ei ollut tarkkaan laadittuja suunnitelmia siihen, miten yllättävän muutoksen tapahtuessa tulee toimia. Lomakekyselyn vastausten perusteella organisaatiot ovat huomanneet tärkeät, muutoksen johtamisessa huomioon otettavat asiat sekä pyrkineet laatimaan ohjeita tulevaisuuden mahdollisia muutoksen ohjaamista vaativia tilanteita varten.

Nopeat muutokset ovat mahdollisia, mutta se vaatii päätöksenteon kannalta ennalta määrätyn prosessin ja toimivallan. Nopean muutoksen varalta tulee olla määritelty johtamisjärjestelmä ja prosessikaavio, jonka perusteella voidaan siirtyä toimeenpanoon sujuvasti. Harjoittelun rooli tulee yhä suurempaan rooliin. (H9)

Esihenkilöiltä vaaditaan nopeaa muutoskykyä sekä läsnäoloa ja tukea. Säännöllisiä, alkuun jopa päivittäisiä tilannekatsauksia. Toimintaohjeiden nopeita laatimisia. Työn selkeää delegointia ja vastuista sopimista. (H13)

[--] Kriisijohtamisen malleja päivitettiin ajantasaiseksi. (H1)

Hamouchen (2021, s. 3) mukaan yllättävien muutosten keskellä organisaatiot tarvitsevat strategista ketteryyttä selviytyäkseen muutoksen tuomista vaikutuksista. Vastauksista kävi ilmi miten ketterään toimintaan organisaatiot pystyvät tarvittaessa. Tämä vaatii organisaation joka osa-alueelta panostamista, minkä lisäksi esihenkilöiden tulee pyrkiä tiedottamaan muutoksen syyt ja ottamaan huomioon yksilöiden tarpeet vaikeassa tilanteessa. Bushen ja Marshakin (2016, s. 50) mukaan yllättävissä muutoksissa organisaation eri osien välillä tarvitaan oma-aloitteisuutta, sillä johtajilla ei ole tarkkaa tietoa siitä, miten tilanteessa olisi parasta toimia. Muutoksessa korostuu analyysin perusteella selkeästi itsensä johtaminen ja sen tärkeys silloin, kun tulevaisuuden tilanteesta ei ole varmaa tietoa. Muutostilanteessa viestinnän ja keskustelujen tärkeys korostuu, jotta toimintatavat saadaan yhteiseen käyttöön. Kuuntelemalla henkilöstön ajatuksia saadaan muutosjohtamisessa kaikki sitoutettua muutoksen läpiviemiseen.

Nopeasti muuttuvissa tilanteissa viestintä on äärimmäisen tärkeää henkilöstölle. Johtoryhmä joutuu työskentelemään tiiviisti ja sopimaan yhdessä pelisäännöistä myös henkilöstön kanssa sekä jalkauttamaan

ohjeet käytäntöön. Ajanhallinta ja oman itsensä johtaminen korostuu äkillisissä muutostilanteissa. (H10)

Ennakkoluulottomilla muutoksilla toimintaa voidaan jatkaa myös poikkeusolosuhteissa. Oikean tiedon välittäminen on tärkeää, mutta haasteellista. (H11)

Muutosjohtaminen yllättävissä tilanteissa koetaan vastausten perusteella selvästi vaikeana ja kuormittavana, mutta myös mahdollisena. Bamfordin ja Forresterin (2003, s. 559–560) mukaan yllättävien tilanteiden kohdalla muutosta ei pystytä tarkkaan liittämään yksityiskohtaisiin suunnitelmiin, koska organisaatioilla ei ole tarkkaa tietoa siitä, miten muutos käyttäytyy. Epätietoisuus vaikuttaa muutosjohtamiseen, sillä johtajillakaan ei ole tarkkaa tietoa siitä, mihin lopputulokseen halutaan. Suunnitteluun ei ollut pandemian aikana käytössä niin paljon aikaa kuin normaalissa tilanteessa, vaan ratkaisujen piti tapahtua nopealla tahdilla. Yllättävän muutoksen kautta organisaatioon luotiin uusia työtapoja, jotka jäivät käytäntöön myös pandemian jälkeen. Suurimpana asiana käytäntöön jäivät hybridityöskentely ja sen ohella digiloikan ottaminen ja palaverien siirtyminen verkon välitykseen. Yllättävää muutosta pidettiin myös oppimiskokemuksena, jolloin organisaation eri jäsenten roolit selkeytyivät myös yllättävissä tilanteissa.

6 Johtopäätökset

Tässä luvussa esitellään Pro gradu -tutkielman johtopäätökset, eli käydään läpi, mitä havaintoja nousi esille tutkittavista teemoista. Johtopäätöksissä käydään myös läpi havaintojen perusteella nousseita vinkkejä organisaatioilta siitä, kuinka yllättävissä tilanteissa muutosjohtamista voidaan käyttää hyödyksi. Tutkimuksen alaluvuissa käydään läpi myös tutkimuksen luotettavuutta ja mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

Tämän tutkielman tavoitteena oli tutkia, miten organisaatiot pystyvät vastaamaan Covid-19 mukanaan tuomiin yllättäviin muutoksiin. Tutkielma toteutettiin, sillä organisaatioiden toimintaympäristöt ovat jatkuvassa muutoksessa, ja sen myötä yllättävät muutokset ovat tulleet osaksi organisaatioiden arkea. Viime vuosina organisaatiot ovat kohdanneet yllättäviä muutoksia, esimerkiksi Covid-19-pandemian ja energiakriisin kautta. Nämä ovat vaikuttaneet organisaatioiden toimintaan suuresti, jonka takia organisaatioiden tulee olla valmiita muuttuviin tilanteisiin ja samalla ylläpitää johtohenkilöiden ammattitaitoa muutoksen läpiviennissä.

Tutkielman tutkimuskysymykset liittyivät muutosjohtamiseen ja organisaatioiden toimintaan yllättävissä tilanteissa. Tutkielman tutkimuskysymyksiä olivat:

- Miten muutosjohtamisella voidaan vaikuttaa yllättävien muutosten hallintaa?
- Miten Covid-19-pandemia on vaikuttanut organisaatioiden toimintaan?

Näihin tutkimuskysymyksiin selvitettiin vastauksia tutkielmassa.

Tutkimus toteutettiin laadullisella tutkimusmenetelmällä, jossa valituille henkilöille lähetettiin lomakekysely vastattavaksi. Lomakekysely oli jaoteltu eri teemoihin, joiden avulla selvitettiin Koronaa yllättävänä muutoksena, Etätyöhön siirtymistä muutosjohtamisen näkökulmasta ja Koronasta opittua muutosjohtamisen kannalta. Lomakekyselytutkimuksen vastausten perusteella tutkija sai selkeämmän käsityksen liittyen muutosjohtamiseen yllättävissä tilanteissa. Lomakekyselyyn vastanneiden henkilöiden vastauksia vertailtiin aiemmin kerättyyn teoriaan peilaten.

Lomakekyselytutkimukseen vastanneet rajattiin kuntaorganisaatioiden henkilöstö- ja hallintojohtajiin tai vastaavalla ammattinimikkeellä työskenteleviin henkilöihin. Tutkielmaan valittiin näillä ammattinimikkeillä työskentelevät, koska heidän työtehtävänsä ovat riittävän saman tyyppisiä ja siten tutkimusjoukko ei kasvanut liian suureksi. Kaikki lomakekyselyyn vastanneet työskentelevät kuntaorganisaatioissa ja ovat työskennelleet organisaatioissaan Covid-19-pandemian aikana. Tutkielman kautta kuntaorganisaatiot saavat tietoa siitä, kuinka yllättävissä tilanteissa pystytään vastaamaan haasteisiin johtamisen kautta. Lomakekyselyyn vastanneiden henkilöiden vastausten perusteella saatiin kyselyntee-moihin perusteellisia vastauksia, ja niistä ilmeni paljon samankaltaisuuksia. Koska lomakekysely oli kaikille sama, oli myös odotettua, että vastaukset olivat keskenään samankaltaisia.

Analyysissa käytiin läpi vastauksia teemoittain ja niissä nousi mielenkiintoisia asioita esille. Korona yllättävänä muutoksena vaikutti organisaatioiden toimintaan hyvin paljon. Organisaatiot joutuivat siirtymään lähes täysin etätyöskentelyyn toimintaympäristössä tapahtuneen muutoksen takia. Tämän myötä työskentely otti niin sanotun digiloikan, kun lähes kaikki toiminta, jonka voi etänä tehdä, siirtyi etänä tehtäväksi. Organisaatiot joutuivat muuttamaan omaa toimintaansa, ja myös työntekijöiden työtavat ja työtehtävät kokivat muutoksia pandemian takia. Analyysissa korostettiin joustavuuden merkitystä, joka auttoi organisaatioita toimimaan uudessa tilanteessa. Koska aikaisempaa kokemusta näin laajasta etätyöskentelystä ei organisaatioilla ollut, vaati se erityisesti esihenkilöiltä ja johtoryhmiltä aktiivista otetta, jotta organisaatioiden toiminta pystyi jatkuamaan. Organisaatioiden ketteryys muuttuvissa tilanteissa koettiin tärkeäksi, jolloin henkilöstö luotti johdon päätöksiin työskentelystä. Säännöllisiä tiedotteita tilanteesta pidettiin tärkeänä, jotta avoimuus säilyi organisaatioissa ja jotta toimintaa voitiin jatkaa.

Analyysin perusteella muutosjohtaminen oli suuressa roolissa yllättävän muutoksen kohdalla. Monet organisaatiot olivat aiemmin luoneet etätyöskentelyyn ohjeita, mutta näitä jouduttiin nopeallakin tahdilla muokkaamaan ja laajentamaan koko organisaatiota kos-

keviksi. Lomakekyselyyn vastanneiden esihenkilöiden mukaan etätyöskentelyssä johtaminen korostui suuresti, ja se vaati esihenkilöiltä tavallista enemmän, sillä he eivät aiemmin olleet olleet vastaavassa tilanteessa. Tilanne kuormitti esihenkilöitä normaalia enemmän ja johtaminen koettiin myös haasteellisemmaksi. Tätä tilannetta pidettiin myös opettavaisena, sillä jo aiemmin on ollut selvää, että etätyöskentely tulee tulevaisuudessa olemaan yleisempää. Pandemian myötä etätyöskentelyn johtaminen on tullut heille paremmin tutuksi.

Vastausten perusteella muutoksiin kohdistuu yleisesti muutosvastarintaa, mutta Covid-19-pandemian kaltaisessa yllättävässä muutoksessa se oli vähäisempää sen laajuuden takia, ja työntekijät ymmärsivät hyvin, miksi muutoksia oli pakko tehdä. Luottamus esihenkilöiden ja alaisten välillä osoittautua suureksi asiaksi ja luottamuksen ollessa hyvä, myös johtamisen koettiin olevan helpompaa ja tehokkaampaa. Etäyhteydellä pidettävät säännölliset palaverit osoittautuivat hyödyllisiksi luottamuksen rakentamisessa. Johtamisen näkökulmasta pandemia toi etätyöskentelyn vahvasti osaksi organisaatioiden arkea. Etätyöskentelyn yleistymisen myötä myös työntekijät ovat saaneet enemmän vapautta omaan työskentelyynsä, vaikka se samalla myös vastuuttaa heitä uudella tavalla töiden hoitamisesta. Tämän myötä muutosjohtamisella annetaan työntekijöille lisää vastuuta omista tehtävistään ja he voivat tuoda myös paremmin omia havaintojaan esille.

Muutosjohtamisen näkökulmasta Covid-19-pandemia toi esille uusia piirteitä organisaation toiminnasta. Analyysin perusteella korostui se, kuinka kaikki on mahdollista, kun muita vaihtoehtoja ei ole. Muutosjohtamiselle ei noussut yhtä selkeää mallia, joka toimisi yllättävissä muutoksissa, vaan muutosjohtamisessa tulee ottaa huomioon monia eri asioita. Tämä haastaa muutosjohtajat ja heidän työskentelynsä muuttuu. Selkeiden prosessien laatiminen siitä, miten yllättävissä tilanteissa toimitaan, auttaa muutosjohtajia toimimaan, sillä näin heidän omat tehtävänsä tulevat selkeästi ilmaistuksi. Viestinnän tärkeys nousee esille yllättävissä tilanteissa, ja tämän myötä tulevaisuudessa johtajien on hyvä panostaa omaan viestintäänsä ja ymmärtää sen merkitys yllättävistä tilanteista

selviytymiseen. Johtajat kokivat analyysin perusteella toimivansa ketterässä organisaatiossa ja organisaation työntekijöiden olevan joustavia, kun kaikille on selvää, miksi muutokset tapahtuu.

Tulevaisuuden kannalta johtajien rooli muuttuu kohti yksilökeskeisempää johtamista, jossa johtajien tarkoituksena on tuoda yksilöiden vahvuuksia enemmän esille. Siinä keskustelun kautta pyritään löytämään jokaiselle työntekijälle sopivin ja tehokkain tapatyöskennellä. Johtajien tulee olla saavutettavissa myös etäyhteyksillä, ja heidän tulee huomioida alaisensa silloinkin, kun kommunikaatio tapahtuu vain verkon välityksellä. Muutosjohtajien on tärkeää johtaa tulevaisuudessa sekä ihmisiä että asioita. Näiden koetaan täydentävän toisiaan ja luovat hyvän pohjan johtamiselle.

Covid-19-pandemian aiheuttaman yllättävän muutoksen takia etätyöskentely ja hybridi-työn hyödyntäminen tulevat organisaatioiden toimintaan pysyvästi mukaan. Digiloikan myötä organisaatioiden digitaalisia palveluita on kehitetty ja niiden kehittäminen jatkuu myös tulevaisuudessa. Nämä muutokset ovat mahdollistaneet organisaatioiden työntekijöille vapaamman työskentelyn omien mieltymystensä mukaan, jolloin he kokevat myös luottamusta organisaatiotaan kohtaan. Digiloikka on tehostanut organisaatioiden toimintaa, ja tämän myötä esimerkiksi työmatkailu on vähentynyt. Se tuo organisaatioille paitsi säästöjä, myös tekee sen toiminnasta ympäristöystävällisempää, mitä pidetään tärkeänä kestävä kehityksen osalta.

6.1 Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimusaiheet

Tutkimusta toteuttaessa keskiöön nousevat laadun ja luotettavuuden tarkastelu useassa eri vaiheessa. Tutkimuksen luotettavuuteen on kiinnitettävä huomiota jokaisessa tutkimuksen vaiheessa. Tutkimusmenetelmien luotettavuutta tarkasteltaessa käsitteet validiteetti ja reliabiliteetti nousevat vahvasti esille. Validiteetti kuvastaa sitä, kuinka hyvin tutkimuskysymyksiin on onnistuttu vastaamaan, sekä sitä, vastaavatko tutkimustulokset sitä, mitä tutkimuksella on pyritty selvittämään. Validiteetin kannalta on tärkeää, etteivät alkuperäisten vastausten tarkoitukset muutu analyysin myötä. Reliabiliteetti puolestaan

tarkoittaa tutkimustulosten toistettavuutta. (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, luku 6.2.) Tässä tutkielmassa validiteetti on huomioitu siten, että vastaukset on tuotu esille niin kuin ne on esitetty, ja näin tutkijan objektiivisuus on voitu säilyttää.

Tutkielman lomakekyselyyn vastanneiden henkilöiden ryhmä koostuu kuntaorganisaatioiden esihenkilöistä, jotta vastanneilla henkilöillä olisi samankaltaiset lähtökohdat. Jatkotutkimusta ajatellen lomakekyselyyn osallistuvien henkilöiden joukkoon voisi lisätä esimerkiksi henkilöitä, joilla ei ole esihenkilövastuuta kuntaorganisaatiossa. Tämän myötä tutkittavaan aiheeseen saataisiin laajempi näkökulma niin johtotehtävissä toimivilta, kuin myös työntekijöiltä ilman johtamisvastuuta. Tässä tutkielmassa tutkimusjoukon laajentaminen ei olisi ollut mahdollista resurssien vuoksi.

Lomakekyselytutkimukseen vastanneet henkilöt toimivat johtotehtävissä organisaatioissa, joten heidän vastauksensa perustuivat esihenkilöiden näkökulmiin tutkittavasta aiheesta. Lisäämällä tutkimukseen työntekijöiden vastauksia liittyen muutosjohtamiseen yllättävässä tilanteessa ja vaikutuksiin organisaation toiminnassa, saataisiin erilaisia näkökulmia näihin teemoihin liittyen niiltä, joita muutosjohtaminen koskettaa eniten. Tällä tavalla tutkimukseen saataisiin toinen näkökulma ja myös erilaisia havaintoja nousisi esille. Heidän kauttaan olisi myös mielenkiintoista saada tietää miten he ovat kokeneet muutosjohtamisen ja organisaatiomuutoksen näkökulmat.

Toisena jatkotutkimusehdotuksena on tutkia yllättäviä muutoksia yksityisen sektorin yrityksissä. Tässä mielenkiintoisena asiana olisi se, onko julkisen puolen organisaatioiden toiminta byrokraattisempaa kuin yksityisellä puolella ja olisiko tällöin yksityisen puolen joustavuus suurempaa. Yksityisellä puolella myös etätyöskentely on ollut enemmän käytössä, joten olisi mielenkiintoista tutkia, miten etätyöhön siirtyminen näkyi yksityisellä puolella ja mitä muutosjohtamisen keinoja siellä käytettiin. Vaihtoehtoisesti tutkimuksessa voisi vertailla muutosjohtamista yllättävissä tilanteissa niin, että tutkittaisiin, miten muutosjohtaminen tapahtui riippuen organisaation sijainnista, sillä alueelliset rajoitukset vaihtelivat pandemian aikana suurestikin.

Kolmantena jatkotutkimusehdotuksena on tutkia etätöiden vaikutuksia organisaatioiden toimintaan. Analyysissä kävi ilmi, että etätö on tullut jäädäkseen ja tämän myötä olisi tärkeää tutkia etätöiden johtamista laajemmin ja valita kohdeorganisaatioiksi sellaisia organisaatioita, joissa etätöskentely on laajasti käytössä. Voisi olla mielekasta tutkia, miten etätöiden johtaminen eroaa lähijohtamisesta ja mitä erityispiirteitä näissä organisaatioissa otetaan huomioon, jotta työntekijät viihtyvät ja työskentelevät tehokkaasti etätöissä.

Lähteet

- Alasuutari, P. (2011). Laadullinen tutkimus 2.0. Vastapaino.
- Anttila, V-J. (2022). Koronavirus (SARS-CoV-2, Covid-19). Duodecim Terveyskirjasto. Nou-
dettu 12.12.2022 osoitteesta <https://www.terveyskirjasto.fi/dlk01257>
- Appelbaum, S. H., Habashy, S., Malo, J. L., & Shafiq, H. (2012). Back to the future: revis-
iting Kotter's 1996 change model. *Journal of Management development*.
<https://doi.org/10.1108/02621711211253231>
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of management and leadership a guide to
managing for results*. Kogan.
- Bamford, D. R., & Forrester, P. L. (2003). Managing planned and emergent change within
an operations management environment. *International journal of operations &
production management*, 23(5), 546-564.
- Baert, S., Lippens, L., Moens, E., Sterkens, P., & Weytjens, J. (2020). How do we think the
COVID-19 crisis will affect our careers (if any remain)?.
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding
threats to performance in a VUCA world. *Business horizons*, 57(3), 311-317.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.01.001>
- Burke W.W. (2018). *Organization Change. Theory & Practice. Fifth Edition*. SAGE Publica-
tions.
- Burnes, B. (1996). No such thing as a "one best way" to manage organizational change.
Management decision, 34(10), 11-18.
<https://doi.org/10.1108/00251749610150649>
- Burnes, B. (2004a). Emergent change and planned change—competitors or allies? The
case of XYZ construction. *International Journal of Operations & Production Man-
agement*, 24(9), 886–902. <https://doi.org/10.1108/01443570410552108>
- Burnes, B. (2004b). Kurt Lewin and the planned approach to change: a re-appraisal. *Jour-
nal of Management studies*, 41(6), 977–1002. [https://doi.org/10.1111/j.1467-
6486.2004.00463.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00463.x)

- Burnes, B. (2005). Complexity theories and organizational change. *International journal of management reviews*, 7(2), 73-90. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2005.00107.x>
- Bratianu, C., & Bejinaru, R. (2021). COVID - 19 induced emergent knowledge strategies. *Knowledge and process management*, 28(1), 11-17. <https://doi.org/10.1002/kpm.1656>
- Bushe, G. R., & Marshak, R. J. (2016). The Dialogic Mindset: Leading Emergent Change in a Complex World. *Organization development journal*, 34(1), 37.
- Carnall, C. A. *Managing Change in Organizations*. Pearson Education UK. Noudettu 4.11.2022 osoitteesta <https://ebookcentral-proquest-com.proxy.uwasa.fi/lib/tritonia-ebooks/detail.action?docID=5136699>
- Choflet, A., Packard, T., & Stashower, K. (2021). Rethinking organizational change in the COVID-19 era. *Journal of Hospital Management and Health Policy*, 5(16), 1-13.
- Eduskunta. Tulevaisuusvaliokunta, julkaisija. (2020). Koronapandemian hyvät ja huonot seuraukset lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Tulevaisuusvaliokunta.
- Elsafy, A. S., & Ragheb, M. (2020). The role of human resource management towards employees retention during Covid-19 pandemic in medical supplies sector-Egypt. *Business and Management Studies*, 6(2), 5059-5059.
- Gioia, D. A., Thomas, J. B., Clark, S. M., & Chittipeddi, K. (1994). Symbolism and Strategic Change in Academia: The Dynamics of Sensemaking and Influence. *Organization science (Providence, R.I.)*, 5(3), 363-383. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.3.363>
- Haapakoski, K., Niemelä, A., & Yrjölä, E. (2020). Läsä etänä: Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Alma Talent.
- Hamouche, S. (2021). Human resource management and the COVID-19 crisis: Implications, challenges, opportunities, and future organizational directions. *Journal of Management & Organization*, 1–16.
- Harpaz, I. (2002). Advantages and disadvantages of telecommuting for the individual, organization and society. *International journal of productivity and performance management*, 51(2/3), 74

- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2022). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö ([2. painos].). Gaudeamus.
- Juppo, V. (2011). Muutoksen johtaminen suomalaisessa yliopistouudistuksessa rehtoreiden näkökulmasta. Väitöskirja, Vaasan Yliopisto.
- Juuti, P., & Virtanen, P. (2009). Organisaatiomuutos. Otava.
- Kotter, J.P. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59–67.
- Kotter, J., & Schlesinger, L. (2008) Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review*, Vol.86(7,8) 130–139. Noudettu 11.11.2022 osoitteesta <https://hbr.org/2008/07/choosing-strategies-for-change>
- Kovalainen, A., Poutanen, S., & Arvonen, J. (2021). Covid-19, luottamus ja digitalisaatio. Tutkimus etätyöstä ja sen järjestymisestä Suomessa keväällä ja syksyllä 2020. Utupub. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-8421-3>
- Kuipers, B. S., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J., & Van der Voet, J. (2014). The management of change in public organizations: A literature review. *Public administration*, 92(1), 1-20. <https://doi.org/10.1111/padm.12040>
- Kähkönen, T. (2023). Remote work during the COVID-19 pandemic: Identification of working life impacts, employees' data protection abilities and trust outcomes. *Journal of organizational change management*, 36(3), 472–492. <https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2022-0179>
- Lamassaari, T. (2014). Muutos kuntaorganisaatioissa – tapaustutkimus erään kunnan teknisestä toimialasta. Lutput. Noudettu 3.11.2022 osoitteesta <https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/96541/Timo%20Lamassaari%20v%C3%A4ikk%C3%A4ri%20A4.pdf?sequence=2>
- Laurila, M. (2017). ”Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan”: esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta [väitöskirja, Vaasan Yliopisto]. Univaasa. Noudettu 21.10.2022 osoitteesta https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-772-9.pdf

- Liebhart, M., & Garcia-Lorenzo, L. (2010). Between planned and emergent change: decision maker's perceptions of managing change in organisations. *International journal of knowledge, culture and change management*, 10(5), 214–225.
- Li, J. Y., Sun, R., Tao, W., & Lee, Y. (2021). Employee coping with organizational change in the face of a pandemic: The role of transparent internal communication. *Public Relations Review*, 47(1), 101984.
- Lindell, J. (2011). Muutos systeemittävästi ymmärrettävässä organisaatiossa. *Hallinnon tutkimus*, 30(1).
- Lindell, J. (2017). Muutosjohtajuuden pirullinen puoli. Väitöskirja. Vaasan yliopisto.
- Lunde, L., Fløvik, L., Christensen, J. O., Johannessen, H. A., Finne, L. B., Jørgensen, I. L., . . . Vleeshouwers, J. (2022). The relationship between telework from home and employee health: A systematic review. *BMC public health*, 22(1), 47. <https://doi.org/10.1186/s12889-021-12481-2>
- Lyngaard, D. (2020). What non-global leaders can learn from global leadership in times of pandemics. *Advances in Global Leadership*, 13, 44–46. Noudettu 22.11.2022 osoitteesta <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/S1535-120320200000013001/full/pdf?title=perspectives-on-global-leadership-and-the-covid-19-crisis>
- Mills, J. H., Dye, K., Helms-Mills, J., & Mills, A. J. (2008). *Understanding Organizational Change*. Routledge.
- Moran, J. W., & Brightman, B. K. (2000). Leading organizational change. *The journal of workplace learning*, 12(2), 66-74. <https://doi.org/10.1108/13665620010316226>
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1990). *Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change*. *California management review*, 32(2), 77–97. <https://doi.org/10.2307/41166606>
- Nyholm, I. (2008). Keskijohto kuntamuutoksen näkijänä ja kokijana. Seutuyhteistyö muutosprosessina kuntien keskijohdon näkökulmasta. Tampere University Press.
- Pahkin, K. & Vesanto, P. (2013). *Organisaatiomuutos työntekijän näkökulmasta*. Helsinki: Työterveyslaitos.

- Pollack, J., & Pollack, R. (2015). Using Kotter's Eight Stage Process to Manage an Organisational Change Program: Presentation and Practice. *Systemic practice and action research*, 28(1), 51–66. <https://doi.org/10.1007/s11213-014-9317-0>
- Ponteva, K. (2010). *Onnistu muutoksessa*. Talentum.
- Ponteva, K. (2012). *Muutoksessa*. Alma Talent Oy.
- Porras, J. I., & Silvers, R. C. (1991). Organization development and transformation. *Annual review of Psychology*, 42(1), 51–78.
- Post, J., yliopisto, V., Vaasa, U. o., yksikkö, J., & Management, S. o. (2023). Dynaamisten kyvykkyyksien syntyminen ja kehittyminen hyvinvointialuevalmistelun yhteydessä: Kyvykkyyksiperusteinen näkökulma julkishallinnon organisaation muutosprosessiin. Vaasan yliopisto
- Prachi, J. (2020). Kurt Lewin's Change Management Model: The Planned Approach to Organizational Change. Management Study Guide. Noudettu 11.11.2022 osoitteesta <https://www.managementstudyguide.com/kurt-lewins-change-management-model.htm>
- Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.
- Pyöriä, P. (2011). Managing telework: risks, fears and rules. *Management Research Review*, Vol 34(4), 386–399. <https://doi.org/10.1108/014091711111111>
- Salminen, A., yliopisto, V., & Vaasa, U. o. (2023). Mikä kirjallisuuskatsaus?: Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja joihinkin hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopisto.
- Sirkin, H. L., Keenan, P., & Jackson, A. (2005). The hard side of change management. *HBR's 10 Must Reads on Change*, 99. Noudettu 11.11.2022 osoitteesta <http://midlands.carolinagreenhouse.com/wp-content/uploads/2014/08/HBR-10-Must-Reads-on-Change.pdf#page=100>
- Smith, I. (2005). Achieving readiness for organisational change. *Library management*, 26(6/7), 408–412. <https://doi.org/10.1108/01435120510623764>

- Stenvall, J., Majoinen, K., Syväjärvi, A., Vakkala, H., & Selin, A. (2007). " Mees romppeines siihen": henkilöstövoimavarojen hallinta ja muutoksen johtaminen kuntafuusi-
oissa.
- Styhre, A. (2002). Non-linear change in organizations: organization change management
informed by complexity theory. *Leadership and Organization Development Jour-
nal*, 23 (6), 343–351. <https://doi.org/10.1108/01437730210441300>
- Syväjärvi, A. S., Perttula, J. H., Stenvall, J. P. O., Majoinen, K., & Vakkala, H. M. (2007).
Psykologisen johtamisen haaste kompleksisessa muutostilanteessa ja ihmisten
muutosdynamiikassa. *Hallinnon tutkimus*, 26(3), 3–17.
<http://urn.fi/URN:NBN:fi:ELE-1375591>
- Talja, H. (2006). Asiantuntijaorganisaatio muutoksessa. Tampere University of Techno-
logy. <https://publications.vtt.fi/pdf/publications/2006/P620.pdf>
- Tienari, J., & Meriläinen, S. (2012). Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa (1.–
4. painos.). Talentum.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu lai-
tos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Van de Ven, A. H. & Poole, M.S. (1995). Explaining development and change in Organiza-
tions. *Academy of Management Review*. Vol 20 (3). 510–540.
- Vilkman, U. (2016). Etäjohtaminen: Tulosta joustavalla työllä. Talentum Pro.
- Weich, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual re-
view of psychology*, 50(1), 361-386. [https://doi.org/10.1146/an-
nurev.psych.50.1.361](https://doi.org/10.1146/an-
nurev.psych.50.1.361)

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

Perustiedot

Ikä?

Koulutuksesi?

Ammattinimike?

Työskentelyvuodet nykyisessä organisaatiossa?

Korona yllättävänä muutoksena

Miten korona vaikutti yksikkösi toimintaan?

Miten työyhteisösi pystyi mukautumaan nopeasti muuttuviin tilanteisiin ja koronan tuomiin yllättäviin vaikutuksiin?

Etätyöhön siirtyminen muutosjohtamisen näkökulmasta

Miten organisaationne päätyi etätyöhön korona aikana?

Millainen prosessi etätyöhön siirtyminen oli johtamisen kannalta?

Millaisia haasteita ja mahdollisuuksia etätyöhön siirtymiseen liittyi organisaation toiminnan kannalta?

Koronasta opittua muutosjohtamisen kannalta

Mitä koronasta opittiin muutosjohtamisen näkökulmasta?

Mitä mahdollisia pysyviä muutoksia se aiheutti organisaatioon?

Liite 2. Kyselylomakkeen saateviesti

Kutsu osallistua kyselyyn liittyen Pro gradu -tutkielmaan.

Hei, Olen hallintotieteiden (pääaineena julkisjohtaminen) maisteriopiskelija Vaasan yliopistosta ja työstän tällä hetkellä Pro gradu -tutkielmaani aiheesta "Yllättävien muutosten johtaminen"

Osana Pro gradu -tutkielmaani olen laatinut laadullisen kyselytutkimuksen Google Formsin kautta liittyen aiheeseen ja toivoisinkin, että sinulla olisi hetki aikaa vastata kyselytutkimukseeni. Kyselytutkimus sisältää 7 avointa kysymystä aiheesta ja muutaman taustakysymyksen. Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista ja anonyymia. Käsittelem vastauksia luottamuksellisesti ja niin ettei niitä voida yksilöidä tiettyyn vastaajaan.

Viestin lopussa olevan linkin kautta pääset vastaamaan kyselytutkimukseen.

Olisin erittäin kiitollinen, jos ehdit vastata kyselyyni mahdollisimman kattavasti. Jokainen vastaus on tärkeä ja antaa minulle tärkeää tietoa Pro gradu -tutkielmaani varten.

Linkki kyselyyn:

Jos sinulla tulee kysyttävää aiheeseen liittyen, olethan yhteydessä minuun.

Ystävällisin terveisin

Sampo Vuorisalo

Julkisjohtamisen maisteriopiskelija

Vaasan Yliopisto