

**MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU**

**PUOLUSTUSVOIMAUUDISTUKSEN JOHTAMINEN ILMAVOIMISSA KESKI-  
JOHDON NÄKEMÄNÄ**

Pro gradu -tutkielma

Yliluutnantti  
Ville Pastak

Sotatieteiden maisterikurssi 4  
Ilmasotalinja

Huhtikuu 2015

Kurssi Sotatieteiden maisterikurssi 4	Linja Ilmasotalinja	
Tekijä Yliluutnantti Ville Pastak		
Tutkielman nimi <b>Puolustusvoimauudistuksen johtaminen ilmavoimissa keskijohdon näkemänä</b>		
Oppiaine Johtaminen	Säilytyspaikka Maanpuolustuskorkeakoulun kirjasto	
Aika Huhtikuu 2015	Tekstisivuja 77	Liitesivuja 4
<p><b>TIIVISTELMÄ</b></p> <p>Tutkimuksen tarkoitus oli selvittää, miten ilmavoimissa 2012–2015 suoritetun organisaationmuutoksen toimeenpano onnistui keskijohdon näkökulmasta ja mitä sen johtamisesta voidaan oppia. Tutkimuksessa tarkasteltiin, mitä kokemuksia lakkautettavien yksiköiden esimiehille kertyi organisaatiomuutoksen toimeenpanosta ja käyttikö keskijohto johtamisessaan teoreettisen hyvän muutosjohtamisen periaatteita. Lisäksi selvitettiin, mitä keinoja keskijohto käytti johtamisessaan sekä henkilöstön sitouttamisessa ja tukemisessa.</p> <p>Tutkimusotteeksi valittiin laadullinen lähestymistapa. Tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla organisaatiomuutoksen aikana joukkoyksiköidensä muutosta johtaneita keskijohdon esimiehiä. Aineisto kerättiin teemahaastattelulla ja haastattelut suoritettiin marraskuun 2014 ja tammikuun 2015 välisenä aikana. Tutkimusaineisto analysoitiin teemoittelemalla ja teorialähtöistä sisällönanalyysiä käyttäen.</p> <p>Puolustusvoimauudistuksessa keskijohto koki hyvänä sen, että Puolustusvoimissa henkilöstöstä haluttiin pitää huoli ja henkilöstölle tarkoitettuja tukitoimia oli riittävästi. Kritiikkiä keskijohto antoi kritiikkiä etenkin muutoksen perusteluiden uskottavuuden puutteesta ja niiden riittämättömästä kommunikoinnista. Johtamistoiminnassaan keskijohto pyrki motivoimaan henkilöstöä merkityksellisen työn, yhteishengen ja ammatillisten tavoitteiden kautta. Muutosvastarintaa se torjui viestinnällä, läsnäololla ja omalla esimerkillä sekä kuuntelemalla ihmisten mielipiteitä ja käsittelemällä muutosvastarintaa avoimesti. Henkilöstön tukemisessa keskijohto suosi kommunikaatiota. Se pyrki olemaan läsnä yksikön arjessa, helposti lähestyttävä ja kuuntelemaan ihmisten ongelmia. Tärkeimpänä muutosjohtamisessa yksiköiden johto piti vuorovaikutusta, omaa esimerkkiä, alaisten auttamista, oikeudenmukaisuutta ja luottamusta.</p> <p>Puolustusvoimat onnistui muutoksessa toimimaan hyvän työnantajan periaatteiden mukaisesti. Vastavissa organisaatiomuutoksissa tulisi kuitenkin kiinnittää jatkossa enemmän huomioita alkuvaiheen tiedottamiseen ja muutosten perusteluiden ymmärrettävään ja avoimeen kommunikointiin. Viestintää voitaisiin kohdentaa eri ryhmille jo aikaisemmassa vaiheessa ja sen vastuita siirtää enemmän alas yksiköille. Keskijohto painotti johtamisessaan ihmisten johtamista ja inhimillistä lähestymistapaa. Se käytti johtamistoiminnassaan keinoja ja toimintatapoja, joita teorialähtöisessä tutkimuksessa pidettiin hyvään muutosjohtamiseen kuuluvina. Henkilöstön osallistaminen muutokseen sen toiminnassa toteutui kuitenkin heikosti.</p>		
<p><b>AVAINSANAT</b> muutos, organisaatiomuutos, johtaminen, muutosjohtaminen, keskijohto, Ilmavoimat, Puolustusvoimat, puolustusvoimauudistus.</p>		

# SISÄLLYSLUETTELO

1.	JOHDANTO .....	1
1.1	Tutkimuksen tarkoitus ja kulku .....	1
1.2	Näkökulma ja rajaukset .....	2
1.3	Puolustusvoimauudistuksen esittely .....	3
1.4	Ilmavoimat toimintaympäristönä .....	7
2.	MUUTOSJOHTAMISEN TEOREETTINEN TAUSTA .....	9
2.1	Muutoksen johtamisen tutkimus .....	9
2.1	Mitä on muutos? .....	13
2.1.2	Organisaatiomuutos julkisessa organisaatiossa .....	15
2.2	Muutoksen vaikutukset henkilöstöön .....	17
2.2.1	Johtajan rooli henkilöstön tukena muutostilanteessa .....	20
2.3	Muutosvastarinta .....	22
2.3.1	Muutosvastarinnan syyt .....	22
2.3.2	Muutoksen hallinta ja muutosvastarinnan käsittely .....	25
2.4	Keskijohto muutoksessa .....	27
2.5	Muutoksen johtaminen .....	28
2.5.1	Muutoksen johtamisen mallit .....	31
2.5.2	Organisaation lakkauttaminen muutoksen muotona .....	36
2.5.3	Johtajan tehtävät muutoksessa .....	37
2.5.4	Ideaalinen muutoksen johtaja .....	43
3.	METODOLOGIA JA TUTKIMUSMENETELMÄT .....	45
3.1	Tutkimuksen tieteenfilosofiset preferenssit .....	45
3.2	Aineiston hankinta .....	47
3.3	Aineiston analyysi .....	48
4.	TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	50
4.1	Muutoksen käynnistäminen .....	50
4.2	Johtamistoiminta .....	52
4.3	Henkilöstön tukeminen ja sitouttaminen .....	55

4.4 Viestintä.....	60
4.5 Vakiinnuttaminen .....	62
4.6 Puolustusvoimauudistus ja sen johtaminen .....	64
5. JOHTOPÄÄTÖKSET .....	69
5.1 Puolustusvoimauudistuksesta .....	69
5.2 Johtamisesta.....	72
5.3 Tutkimuksen luotettavuuden tarkastelua.....	74
5.4 Esitykset jatkotutkimuksen kohteiksi .....	77
6. LÄHTEET .....	78
LIITTEET .....	84

## KUVIOT

Kuvio 1. Puolustusvoimauudistuksen aikataulu .....	4
Kuvio 2. Ilmavoimien uusi organisaatorakenne 2015 .....	6
Kuvio 3. Kriisin vaiheet .....	18

## TAULUKOT

Taulukko 1. Muutoksen luonteen ulottuvuuksia ja niiden viittaamia muutostyyppejä .....	14
Taulukko 2. Muutosvistarinnan syitä ja aiheuttajia eri lähteiden mukaan .....	24
Taulukko 3. Muutosprosessin vaiheet.....	34
Taulukko 4. Johtajan tehtävät muutoksessa .....	42
Taulukko 5. Tuloksien vertailu teoriapohjaiseen käsitykseen johtajan tehtävistä .....	72
Taulukko 6. Tärkeintä muutosjohtamisessa keskijohdon kokemusten mukaan .....	73

# PUOLUSTUSVOIMAUUDISTUKSEN JOHTAMINEN ILMAVOIMISSA KESKIJOHDON NÄKEMÄNÄ

## 1. JOHDANTO

Valtionhallinnossa, kunnissa ja julkisissa organisaatioissa on viime vuosina eletty suurten muutosten aikaa. Kuntien yhdistämiset, sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakennemuutos (SOTE) sekä säästötalkoot useilla valtion hallinnonaloilla ovat olleet arkipäivää mediassa jo useita vuosia. Muutospaineet kohdistuivat lopulta myös Puolustusvoimiin sekä sen osana Ilmavoimiin, joka puolustushaarana oli selvinnyt vähällä aiemmista rakennemuutoksista. Mittavia muutoksia mukanaan tuonut, puolustusvoimauudistukseksi nimetty organisaatiomuutos, käynnistettiin helmikuussa 2012. Huomasin yhtäkkiä olevani töissä yksikössä, joka lakkaa olemasta vajaan kahden vuoden kuluttua. Yhtenä työntekijänä muiden joukossa seurasin tätä muutosta, sen johtamista ja vaikutuksia ympärilläni oleviin ihmisiin. Juttelin, kuulin, näin ja koin muutoksen aitiopaikalta ja kiinnostuin aiheesta. Kun tuli aika jättää lopulliset hyvästit perinteikkäälle yksiköllemme ja siirtyä kohti maisteriopintoja, päätin tutkia muutosjohtamista. Halusin selvittää, miten muutosta tulisi aihepiirin teorian mukaan johtaa, miten lakkautuksen kaltaisen suuren muutoksen toteuttamisen tehtäväkseen saaneet esimiehet tätä tehtävää hoitivat tai mitä he kokivat ja oppivat. Tätä kautta halusin tutkia olisiko puolustusvoimauudistuksesta ja sen johtamisesta opittavissa jotain vastaisuuden varalle, jotta samat virheet voitaisiin välttää, saatu kokemus hyödyntää ja suoriutua entistäkin paremmin mahdollisista tulevaisuuden muutostilanteista.

### 1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja kulku

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, *miten Ilmavoimissa 2012–2015 suoritetun organisaatiomuutoksen toimeenpano onnistui keskijohdon näkökulmasta ja mitä sen johtamisesta voidaan oppia*. Vastausta tähän tutkimusongelmaan pyritään hakemaan seuraavien alakysymysten kautta:

1. Mitä kokemuksia lakkautettavien yksiköiden esimiehille kertyi organisaatiomuutoksen toimeenpanosta?
2. Mitä keinoja tutkittavien yksiköiden keskijohto käytti johtamisessaan sekä henkilöstön sitouttamisessa ja tukemisessa?
3. Käyttikö tutkittujen yksiköiden keskijohto muutoksen johtamisessa teoreettisia hyvän muutosjohtamisen periaatteita?

Hirsijärvi ym. (2013 38–139) mukaan tutkimuksen tarkoitusta voidaan luonnehtia kartoittavaksi, selittäväksi, kuvailevaksi tai ennustavaksi. Tämä tutkimus on kuvaileva. Se pyrkii dokumentoimaan johdon kokemia keskeisiä, mielenkiintoisia havaintoja muutosjohtamisesta sekä koostamaan ne muiden käyttöön. Organisaatiomuutosta tarkastellaan yksilön näkökulmasta, jossa yksilönäkökulmaa edustaa muutosten kohteena olevien yksiköiden keskijohto.

Johdantokappaleessa esitellään tutkimusaihe, sen tarkoitus, valittu näkökulma sekä se muutoksen viitekehys ja toimintaympäristö, johon tutkimus sijoittuu. Toisessa kappaleessa syvennyttään muutoksen johtamisen teoriaan ja luodaan tutkimuksen teoreettinen viitekehys, johon tuloksia voidaan myöhemmässä vaiheessa peilata. Muutoksen johtamisen teoreettinen tarkastelu luo osaltaan pohjan aineistonhankinnalle lisäämällä tutkijan perehtyneisyyttä aihepiiriin ja mahdollistaen siten paremmin oikeiden kysymysten esittämisen aineistoa hankittaessa. Aineistonhankinnan ja -analyysin menetelmiä sekä tutkimuksen taustalla olevia tieteenfilosofisia perusteita ja oletuksia kuvataan kappaleessa kolme. Neljännessä kappaleessa käydään läpi valituilla menetelmillä saavutetut ja analysoidut tutkimustulokset sekä vertaillaan niitä tutkimuksen teoreettiseen viitekehukseen. Viimeisessä sisältökappaleessa esitellään tutkimuksen johtopäätökset, tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta ja ehdotetaan mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita.

## 1.2 Näkökulma ja rajaukset

Tutkimus sijoittuu aikavälillä 2012–2015 toteutetun puolustusvoimauudistuksen viitekehukseen ilmavoimissa. Se keskittyy tarkastelemaan suurien, koko vakinaista henkilöstöä koskettavien muutoksien, kuten lakkauttamisten, siirtojen tai yhdistämisten kohteena olevia Ilmavoimien yksiköitä. Varusmieskoulutusta antavat yksiköt (tukikohtakomppaniat, esikuntakomppaniat) rajataan pois tutkimuksesta niissä palvelevan kantahenkilökunnan pienen määrän vuoksi. Osastot ja yksiköt, joihin lähinnä siirtyy uutta henkilöstä tai yksiköitä lakkautettavista organisaatioista rajataan myös tutkimuksen ulkopuolelle.



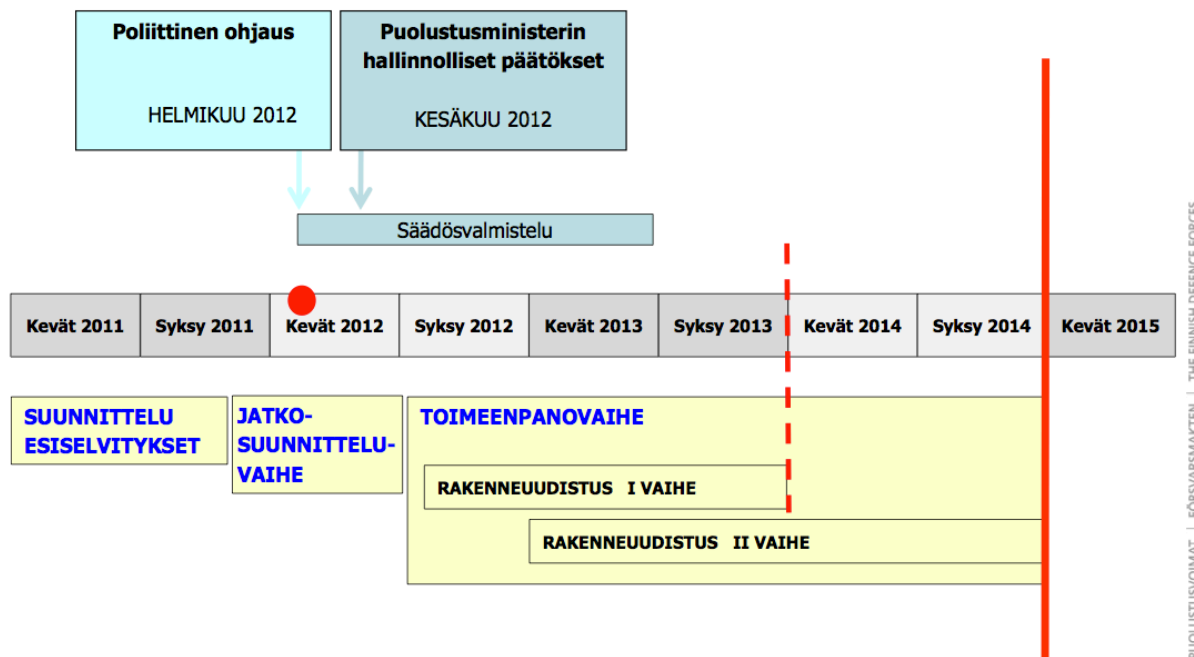
Henkilöstöä pidetään muutoksen moottorina, joka saa uuden organisaatorakenteen toimimaan ja luo tehokkaan organisaation (ks. Haveri & Majoinen 2000, 31, 34; Nyholm 2008, 61–62). Puolustusvoimien kaltaisessa julkisorganisaatiossa, jossa muutos on käsketty, riskinä ei niinkään ole rakennemuutoksen toteutumisen puolitiehen tai toteutumatta jääminen, vaan pikemminkin muutoksen negatiiviset vaikutukset henkilöstöön ja sen kautta koko organisaatioon. Henkilöstö on mainittu Puolustusvoimien tärkeimmäksi voimavaraksi ja Puolustusvoimat onkin linjannut toteuttavansa muutoksen hyvän ja vastuullisen työnantajan periaatteita noudattaen (Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2012). Tutkimuksen näkökulma on henkilöstöjohtamisessa. Tutkimuksessa halutaan selvittää, miten uudistuksessa on pyritty huolehtimaan tästä voimavarasta. Millä toimenpitein on pyritty välttämään koulutetun työvoiman ja vaikeasti tuotettavan ilmavoimaosaamisen menettäminen sekä miten keskijohto on vaikeissa muutostilanteissa pyrkinyt pitämään henkilöstön motivoituneena, toimintakykyisenä ja sitoutuneena organisaatioon?

Muutoksen johtamista tarkastellaan keskijohdon näkökulmasta. Keskijohdolla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa joukkoyksikkö -tason komentajia tai päälliköitä. Nämä ylimmän johdon ja työntekijöiden välisenä kommunikaatioväylänä toimivat keskijohdon esimiehet vastaavat pitkälti muutoksen käytännön suunnittelusta ja toteutuksesta sekä ovat päivittäin tekemisissä muutoksen kohteena olevan henkilöstön kanssa. Juppon (2011, 8) mukaan muutosta johtavien näkökulma organisaation muutoksessa tuo tietoa siitä, mitkä ovat heidän kokemustensa mukaan muutoksen johtamiseen liittyviä haasteita ja miten he ovat näitä ongelmia ratkaisseet. Nyholmin (2008, 22) mukaan keskijohdon asemasta eräänlaisessa päätöksentekoprosessin solmukohdassa johtuen heillä voidaan nähdä olevan erityisiä kokemuksia ja näkemyksiä muutosten etenemisestä sekä niihin vaikuttavista tekijöistä. Näin ollen keskijohdon käsityksien tutkiminen voi tarjota arvokasta tietoa siitä, miten muutosjohtaminen tulisi vastaisuudessa Ilmavoimien kaltaisessa organisaatiossa hoitaa.

### 1.3 Puolustusvoimauudistuksen esittely

Tasavallan presidentti ja hallituksen ulko- ja turvallisuuspoliittinen ministerivaliokunta (UTVA) käsittelivät Puolustusvoimien ratkaisumallia puolustusvoimauudistuksesta 8.2.2012, jonka jälkeen Puolustusvoimat tiedotti henkilöstölleen uudistuksen sisällöstä. Uudistuksen valmistelua jatkettiin poliittisten linjausten mukaisesti. Kesäkuussa 2012 Puolustusministeri antoi Puolustusvoimauudistuksen ensimmäisen vaiheen toimeenpanoa koskevat hallinnolliset päätökset, jonka jälkeen uudistuksen toimeenpanovaihe Puolustusvoimissa alkoi. Yhdistämiset,

lakkauttamiset ja rakenteelliset uudistukset tulivat voimaan kahdessa vaiheessa: 1.1.2014 ja 1.1.2015. Vuoden 2014 alussa lakkautettiin Pohjois-Karjalan prikaati, Ilmavoimien teknillinen koulu ja Kotkan rannikkopataljoona. Uudistus saatettiin päätökseen ja Puolustusvoimien uusi organisaatio ja toimintatapa otettiin käyttöön vuoden 2015 alussa. Oheinen kuvio 1 havainnollistaa uudistuksen aikataulua. (Puolustusministeriö 2012<sup>1</sup>, Puolustusvoimien sisäinen tiedotusmateriaali, Puolustusvoimat 2012<sup>2</sup>)



Kuvio 1. Puolustusvoimauudistuksen aikataulu. (Puolustusvoimien sisäinen tiedotusmateriaali 9.2.2012)

Uudistuksen syiksi ilmoitettiin ikäluokkien pieneneminen, puolustusmateriaalin vanheneminen ja kallistuminen sekä muu kustannusten nousu. Samanaikaisesti Puolustusvoimat joutui lisäksi säästämään 825 miljoonaa euroa kaudella 2012–2015: rahoitus ei yksinkertaisesti mahdollistaisi nykyisten kokoisten Puolustusvoimien ylläpitoa. Vuoden 2015 alkuun mennessä valmistuneen uudistuksen perustavoite oli varmistaa, että Puolustusvoimilla on edellytykset täyttää tehtävänsä ja ylläpitää Suomen sotilaallinen puolustuskyky 2020-luvulle. Puolustusvoimauudistuksen tavoitteena on Suomen sotilaallisesta puolustuskyvystä huolehtiminen, pysyvät kustannussäästöt kiinteistömenoissa, henkilöstökuluissa ja materiaalihankinnoissa sekä Puolustusvoimien koon ja toiminnan saaminen tasapainoon rahoituksen kanssa. Reunaehtoina uudistukselle oli Puolustusvoimien lakisääteisten tehtävien säilyminen, koko maan puolustaminen,

<sup>1</sup> <http://www.defmin.fi/hallinnonala/puolustusvoimauudistus> (Viitattu 09.08.2014)

<sup>2</sup> [www.puolustusvoimat.fi](http://www.puolustusvoimat.fi): Tiedotteet 8.2.2012 <http://urly.fi/pnE> (Viitattu 09.08.2014)

yleinen asevelvollisuus ja sotilaallinen liittoutumattomuus. (Puolustusministeriö 2014<sup>3</sup>, Puolustusvoimat 2012<sup>4</sup>, Puolustusvoimien sisäinen tiedotusmateriaali)

Puolustusvoimien organisaatorakenne muutettiin kolmiportaiseksi ja joukko-osastoja järjestettiin uudelleen lakkauttamalla ja yhdistämällä tiettyjä toimintoja uusien perustettavien organisaatioiden alle. Puolustusvoimauudistuksen myötä sodan ajan vahvuus laski ja varusmiesten palvelusaika lyheni. Puolustusvoimien rauhan ajan henkilöstömäärää oli tavoitteena supistaa vuoden 2012 noin 14400:sta henkilöstä 12300:aan henkilöön vuoteen 2015 mennessä. Henkilöstön vähennystarve oli 2100, joista arviolta 1430 oli siviilejä ja 670 sotilaita. Henkilöstövähennykset pyrittiin suorittamaan luonnollisen poistuman, toiminnan uudelleenjärjestelyiden sekä muiden keinojen, kuten uudelleensijoittamisen, koulutuksen tukemisen, ylivahvuuteen siirtämisen sekä irtisanomisten kautta. Irtisanottavien määrä jäi lopulta alle kahden sadan henkilön. Uudistus edellytti myös henkilöstösiirtoja: arviolta 1500 henkeä siirtyi uudistuksessa toiselle paikkakunnalle. (Puolustusvoimat 2014<sup>5</sup>, Puolustusvoimien sisäinen tiedotusmateriaali, Puolustusministeriö 2012<sup>6</sup>)

Uudistuksen seurauksena toiminnan tasoa jouduttiin laskemaan ja materiaalihankintoja supistamaan. Reserviläiskoulutusta, harjoitustoimintaa sekä lento- ja alustoimintaa toteutettiin matalletulla tasolla 2012–2015. Menorakenteen tasapainottaminen ja rahoitustason lasku edellyttivät 25–30 prosentin leikkausta materiaali-investoinneista vuoden 2012 tasoon verrattuna. Materiaalisen suorituskyvyn kehittäminen jäi alhaiselle tasolle, eikä kaikkea vanhentuvaa kalustoa kyetty korvaamaan. Puolustusvoimauudistuksen vaikutukset Ilmavoimiin olivat merkittävät. Se muokkasi Ilmavoimien organisaatorakenteita, toimintatapoja ja henkilöstörakennetta. Valvonnan ja tulenkäytön johtaminen keskitettiin perustettavaan ilmaoperaatiokeskukseen, lentotoiminta Hornet -kalustolla rauhan aikana keskitettiin Rissalaan ja Rovaniemelle, kuljetus-, yhteys- ja koelentotoiminta keskitettiin Pirkkalaan ja Ilmavoimien koulujen toiminta Tikkakoskelle. Ilmavoimien materiaalilaitoksen toiminnot siirrettiin osaksi perustettavaa PV:n logistiikkalaitosta. Lisäksi lentotuntien määrää uudistuksen aikana laskettiin liki 10 prosentilla. Kyseessä on siis suurin ilmavoimia koskettanut muutos pitkään aikaan. (Puolustusvoimien sisäinen tiedotusmateriaali)

Tämä tarkoittaa isoja muutoksia etenkin joukko-osastorakenteissa. Kaksi joukko-osastoa, Lentosotakoulu ja Viestiteknillinen koulu, lakkautettiin ja sen myötä myös kahdesta Ilmavoimien

---

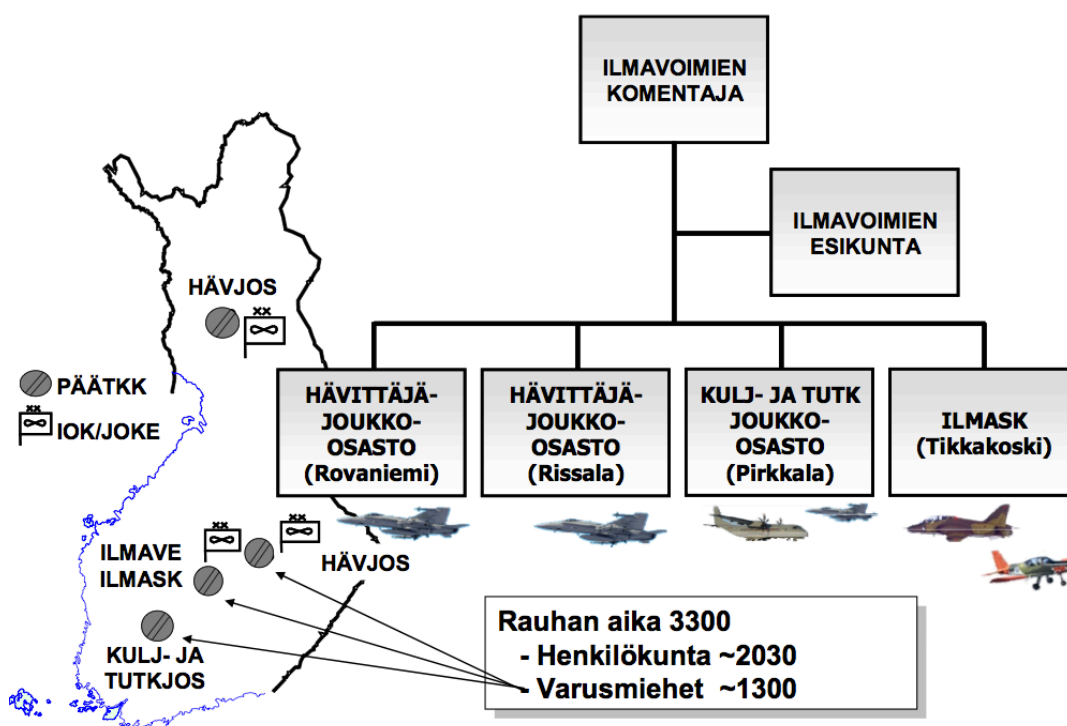
<sup>3</sup> <http://www.defmin.fi/hallinnonala/puolustusvoimauudistus> (Viitattu 09.08.2014)

<sup>4</sup> [www.mil.fi](http://www.mil.fi): Tiedotteet 8.2.2012 <http://urly.fi/pnH> (Viitattu 09.08.2014)

<sup>5</sup> <http://urly.fi/pnV> (Viitattu 14.10.2014)

<sup>6</sup> <http://www.defmin.fi/hallinnonala/puolustusvoimauudistus> (Viitattu 30.10.2014)

rauhan ajan tukikohdasta luovuttiin. Lentosotakoulun ja Viestiteknillisen koulun ydintoiminnot eli Hawk -lentokoulutus ja lentotekninen koulutus siirrettiin osaksi Ilmasotakoulua. Kaksi joukkoyksikköä lakkautettiin: 3. Pääjohtokeskus Tampereella 2013 loppuun mennessä ja Hävittäjälentolaivue 21 Pirkkalassa vuoden 2014 puolivälissä. Kuljetuslentolaivue Ilmasotakoulusta Tikkakoskella ja Koelentokeskus Ilmavoimien Viestiteknillisestä koulusta Hallissa siirrettiin osaksi Satakunnan lennostoa Pirkkalassa. Koelentokeskus yhdistettiin Satakunnan lennostossa osaksi Ilmataistelukeskusta ja niistä muodostettiin uusi joukkoyksikkö. Ilmavoimien muutoksen jälkeinen organisaatorakenne on kuvion 2 mukainen. (Puolustusvoimat 2012<sup>7</sup>, Puolustusvoimien sisäinen tiedotusmateriaali, Jäämeri 2013)



Kuvio 2. Ilmavoimien uusi organisaatorakenne 2015. (Puolustusvoimien sisäinen tiedotusmateriaali 9.2.2012)

Uudistuksen muutokset ovat pääasiassa rakenteellisia. Ilmavoimien antamaan varusmieskoulutukseen ei kohdistu toiminnallisesti merkittäviä muutoksia. Se keskitetään Tikkakoskelle Ilmasotakouluun, Pirkkalaan Satakunnan lennostoon ja Rissalaan Karjalan lennostoon. Hallissa annettu lentotekninen erikoiskoulutus siirtyy Viestiteknillisen koulun lakkauttamisen myötä Ilmasotakoulun alle, varusmieskoulutus Kauhavalla lakkaa Lentosotakoulun lakkauttamisen myötä ja varusmieskoulutus Lapin lennostossa lopetetaan. Muutoksen kohteena olevat varusmieskoulutusta antavat yksiköt ovat kantahenkilökunnan määrän puolesta pieniä. Lentokoulu-

<sup>7</sup> <http://urly.fi/pnY> (Viitattu 09.08.2014)

tukseen ja -toimintaan ei liity laadullisia muutoksia. Poikkeuksena on ilmavoimien tulenkäytön johtaminen, jonka toimintoja ja käyttöä suunnitellaan muutoksen yhteydessä uudestaan.

Henkilöstölle ja henkilöstöjohtamiselle uudistus tarkoitti isoja haasteita. Muutos kasvatti sotilashenkilöstön suhteellista osuutta Ilmavoimien henkilöstöstä. Vastaavasti siviilihenkilöstön ja sotilashenkilöstöstä erikoisupseerien osuus väheni, kun näiden henkilöstöryhmien tehtäviä siirrettiin Ilmavoimien ulkopuolelle toteutettaviksi. Haasteena tässä on ilmavoimiasiantuntemuksen säilyttäminen myös toimintaa tukevissa organisaatioissa. Lisäksi useat sadat ihmiset joutuivat siirtymään uudelle palveluspaikkakunnalle ja uuteen organisaatioon. (Tolla & Hakala 2013)

## 1.4 Ilmavoimat toimintaympäristönä

Ilmavoimat on Puolustusvoimain komentajan alainen linja-esikuntaorganisaatio, johon kuuluu ilmavoimien esikunta, sotilaslaitoksia sekä joukko-osastoja ja sitä johtaa ilmavoimien komentaja. Ilmavoimien lakisääteinen tehtävä on valvoa ja turvata Suomen ilmatilan alueellista koskemattomuutta rauhan ja kriisinajan olosuhteissa vuorokauden ympäri. Ilmavoimat vastaa ilmapuolustuksen suunnittelusta ja valmistelusta sovittaen myös maa- ja merivoimien ilmapuolustustoimet osaksi kokonaisuutta. Sodan aikana ilmavoimien päätehtävä on hävittäjätorjunta. Hävittäjätorjunnan pääkalustona on yhdysvaltalainen Boeing F-18 Hornet -monitoimihävittäjä. Ilmatilan valvonnan pääkalustona ovat kauko- ja keskivalvontatutkat, joiden havainnot kootaan tosiaikaiseksi ilmatilannekuvaksi ilmapuolustuksen valvonnan ja tulenkäytön johtamisesta vastaavissa johtokeskuksissa. Alueellisen koskemattomuuden valvomiseksi ja turvaamiseksi pidetään jatkuvasti yllä valmiutta operatiiviseen lentotoimintaan. Mikäli ilmatilaa lähestyvää ilma-alusta ei muuten tunnisteta tai se eksyy luvottomasti Suomen ilmatilaan, voi valvonta- ja johtovastuussa oleva johtokeskus lähettää ilmaan aseistetun päivystyskoneen, joka tunnistaa vieraan ilma-aluksen, ohjaa sen tarvittaessa pois Suomen ilmatilasta tai pakottaa laskeutumaan. Tämän lisäksi ilmavoimien toimintaan rauhan aikana kuuluu harjoitus-, koulutus- ja koelentotoimintaa sekä Puolustusvoimien muuta toimintaa ja muita viranomaisia tukevia lentoja. (Puolustusvoimat 2011<sup>8</sup>, Puolustusvoimien toimintakäsikirja 2015, 92–95)

Ilmavoimien henkilövahvuus vuoden 2014 lopussa oli 2594 henkeä, joista 66 prosenttia oli sotilasvirassa. Sotilaista 28% oli upseereita, 12% erikoisupseereita, 25% opistoupseereita, 33%

---

<sup>8</sup> <http://urly.fi/ppP> (Viitattu 30.10.2014)

aliupseereita ja 2% sopimussotilaita. Varusmiespalveluksen ilmavoimissa suorittaa vuosittain 1500 asevelvollista, joista 450 saa lentoteknisen, johtamisjärjestelmälän tai lentokoneen ohjaajan erikoiskoulutuksen. (Puolustusvoimat 2015<sup>9</sup> Taskutietoa Puolustusvoimista 2008 - julkaisu)

Ilmavoimissa operatiivisten tehtävien sekä käytettävän kaluston ja järjestelmien monimutkaisen, teknisen luonteen ja niiden operointiin vaadittavan erikoisosaamisen ja kokemuksen takia, suuri osa tehtävistä on suoritettava palkatun kantahenkilökunnan voimin. Esimerkiksi taisteluvalmiin hävittäjälentäjän koulutus kestää keskimäärin 7 vuotta, lentokonemekaanikon tai hävittäjätaistelunjohtajan koulutus 2 vuotta. Suuri osa ilmavoimien sotilashenkilöstöstä harjoittelee ja tekee rauhan aikana siis pitkälti samoja tehtäviä kuin kriisin aikanakin. Hävittäjätorjunta, ilmatilan valvonta ja niiden johtaminen hoidetaan ammattilaisvoimin. Tämän ansiosta ilma- puolustus on siirrettävissä sodan ajan valmiuteen erittäin nopeasti. Ilmavoimiin kriisin aikana perustettavat reservin joukot suorittavat pääasiassa hävittäjätorjuntaa suojaavia ja tukevia toimintoja. Verrattuna maa- ja merivoimiin, ilmavoimissa palveleekin selkeästi vähemmän varusmiehiä suhteessa kantahenkilökunnan määrään.

Ilmavoimien kulttuuria on kuvattu vahvaksi, kehityshakuiseksi, asiantuntijuutta ja henkilöstöään arvostavaksi. Koko henkilöstön osaaminen ja yhdenvertaisuus ovat korostetussa asemassa, millä luodaan vahva yhteisöllisyyden tunne ja samalla sitoutuminen organisaation tavoitteisiin. Ilmavoimat on vuorovaikutussuhteissaan nähtävissä selvästi muita puolustushaaroja demokraattisemmaksi sen organisaation ollessa keskustelevampi ja päätöksenteossa kaikkien osallisten mielipiteitä huomioiva. (Hokkanen 2011, 109–118).

---

<sup>9</sup> <http://urly.fi/ppQ> (Viitattu 1.4.2015)

## 2. MUUTOSJOHTAMISEN TEOREETTINEN TAUSTA

### 2.1 Muutoksen johtamisen tutkimus

Mitään tiettyä muutoksen johtamisen teoriaa tai yhtä kaikkiin tilanteisiin ja organisaatioihin sopivaa muutoksen johtamisen mallia ei ole löydettävissä, vaan erilaisia teoreettisia lähestymistapoja ja näkökulmia on useita. Lähes jokaisesta johtamismallista ja organisaatioteoriasta löytyy oma näkemyksensä siihen, miten organisaatiota ja sitä kautta sen muutosta pitäisi johtaa (vrt. Lammassaari 2014). Muutoksen johtamista voidaan tarkastella esimerkiksi johtamisen, sosiologian tai psykologian näkökulmasta. Usein tutkimukset ovatkin yhdistelmä erilaisia teorioita, suuntauksia ja analyysejä.

Muutosjohtamisen teoriaa ja käytäntöä hallitsi 1940-luvulta 1980-luvulle suunnitellun muutoksen ja organisaation kehittämisen eli OD:n (organizational development) suuntaus, jolle yhdysvaltalainen Kurt Lewin (1890–1947) loi pohjan. Sen kannattajat keskittyivät aluksi ryhmäkonfliktien ratkaisuun ja ryhmän tehokkuuden parantamiseen. Oppimista sekä ryhmän ja yksilön kehitystä pidettiin vähintään yhtä tärkeänä kuin itse muutosprosessia. 1980 -luvulla kritiikki organisaation kehittämisen ja suunnitellun muutoksen lähestymistapaa kohtaan kasvoi ja emergentin eli äkillisen muutoksen koulukunta valtasi suosiota. Emergentti lähestymistapa muutokseen korosti muutoksen sekavaa, ennustamatonta ja poliittista luonnetta ja uskoi sen olevan äkillinen, alhaalta ylös syntyvä vaste ennakoimattomille tapahtumille. Tätä koulukuntaa kritisoitiin muun muassa siitä, ettei se pystynyt tarjoamaan kunnollista käytännön sovellutusta muutosjohtamiseen. Se asemaa ovatkin vallanneet *Complexity-base Emergent* ja uudelleen suosiota saanut lewiniläinen OD. Muutoksen tarkastelu kontingenssiteorian kautta on myös saanut jalansijaa. Kontingenssiteoriassa organisaatiot nähdään kompleksisina ja omina erityistapauksinaan ja ympäristöt niin muuttuvina, ettei mitään yleistä onnistumisen kaavaa voida muodostaa. Sen sijaan tarjotaan kuvaus erilaisista muutostilanteista, mahdollisista lähestymistavoista ja eri tilanteista, joissa niitä on tehokkainta soveltaa (Framework for Change). (Burnes 2014, 357, 397, 415–417)

Nyholm (2008, 59) lainaa Collinsia (1998), joka jakaa muutosten tutkimustavat ja muutosten käytännön toteuttamisen karkeasti kahteen pääluokkaan, alisosiaalistettuihin sekä ylisosiaalistettuihin muutosmalleihin. Alisosiaalistetuissa malleissa muutosta ei ymmärretä sosiaalisena toimintana, jossa mukana on erilaisia ihmisiä organisaation eri tasoilta ja osista. Muutos kuvataan kaavana tai prosessina, jossa yksilöiden mahdolliset ongelmat ovat muutosprosessin osia.

Tällaiset mallit painottavat rationaalista näkökulmaa: muutos ja sen implementointi on suoritettavissa formaalein keinoin, ja malli esitellään lineaarisina jaksoina tai portaina, joilla on alku- ja päätepiste. Suurin osa suunnitellun muutoksen malleista on juuri tämänkaltaisia. Ylisosiaalistettujen mallien ongelmat ovat päinvastaisia kuin alisosiaalistettujen. Ylisosiaalistetussa mallissa ongelmien katsotaan peittyvän kokonaan organisaatiokulttuurin alle. Kaikista ongelmista selvittää samalla tavalla, koska koko organisaatiolla on samat arvot, uskomukset ja toimintatavat. (Nyholm 2008, 59)

Suomessa muutosjohtamista on tutkittu laajasti eri näkökulmista. Panoksensa muutosjohtamisen tutkimukseen eri julkaisuissa ovat antaneet muun muassa Haveri (2000, 2009), Juuti (2009, 2010), Majoinen (2000, 2007), Ponteva (2009, 2010, 2012), Stenvall (2007), Valtee (1995, 2002) ja Virtanen (2007, 2009). Kotimainen tutkimus on painottunut pitkälti julkiselle sektorille ja etenkin sairaala- ja kuntaympäristöön. Sairaalaympäristössä muutosjohtamista ovat viime vuosina tutkineet muun muassa Vuorinen ja Heino. Vuorinen (2008) tutki väitöskirjassaan muutosjohtamista yliopistosairaalassa osastonhoitajien ja sairaanhoitajien arvioimana. Vuorisen havaintojen mukaan osastonhoitajat käyttivät johtamisessa tien näyttämistä, joka ilmeni harkittuna ja suunnitelmallisena johtamisena. He tukivat, kannustivat ja palkitsivat sekä käyttivät yhteistyötä ja asiantuntijoita tavoitteiden asettamisessa ja niiden saavuttamisen arvioinnissa. Uudistuksissa oltiin maltillisia perustehtävän turvaamisen varmistamiseksi. Heino (2010) pro gradu -tutkimuksen lähtökohtana oli kuvata lähijohdon kokemuksia muutoksen johtamisesta ja näkemyksiä muutoksen onnistuneisuudesta. Hänen tuloksissaan korostuivat muun muassa riittävän ajan ja resurssien varaaminen muutosprosessille, muutosviestinnän tehostaminen kaikilla johtamisen tasoilla, johdon tuki kehittämistyölle sekä kaikkien toimijaryhmien välinen yhteistyö.

Keskijohdon näkökulmasta muutosjohtamista ovat aikaisemmin tutkineet Nyholm, Matikainen, Toivola ja Örthen. Nyholm (2008) tutki väitöskirjassaan seutuyhteistyötä muutosprosessina tavoitteenaan miten muutos näyttäytyy keskijohdon näkökulmasta ja millaiset tekijät vaikuttavat muutosprosessin toteuttamiseen ja onnistumiseen kunnissa. Hänen mukaansa muutoksia vaikeuttaa heikosta muutosjohtajuudesta, yksilöiden tavoitteista ja intentioista, kuntaorganisaatioiden ominaispiirteistä sekä muutoskontekstista syntyvä häly, joka vaikeuttaa muutoksien hallintaa ja johtamista. Tämä korostaa tarvetta uusiin päätöksentekomekanismeihin, toimintatapoihin, rakenteisiin, vahvempaan johtajuuteen ja muutostarpeen ja -tavoitteiden selkeämpään määrittelyyn. Matikainen (2012) käsitteli pro gradussaan oli keskijohdon kokemuksia organisaatiomuutoksesta, sen vaikutuksesta heidän työhönsä sekä muutosjohtamisesta ja -



viestinnästä Oulun alueen kuntien yhdistyessä. Örthenin pro gradu (2012) tutki millä tavoin kansainvälisen palvelualan organisaation muutos koetaan tunneperäisellä tasolla keskijohdossa. Toivola (2008) tutki tietojärjestelmämuutoksia Pirkanmaan sairaanhoitopiirissä keskijohdon näkökulmasta. Hän havaitsi, että keskijohtajat pitivät tärkeinä muutosjohtamisen tehtävinä henkilöstön kannustamista, motivointia ja asenteisiin vaikuttamista muutoksen eri vaiheissa käyttäen välineenä usein omaa esimerkkiä ja läsnäoloa ongelmatilanteissa. Viestittämisessä keskijohtajien tehtävänä oli tietojen välittäminen ja muokkaaminen oman organisaation tarpeisiin.

Juppo (2005, 2011, 2012) on tutkinut muutosjohtamista laajasti etenkin julkishallinnon ja johdon näkökulmasta. Väitöskirjassaan ”Muutoksen johtaminen suomalaisessa yliopistouudistuksessa rehtoreiden näkökulmasta” (2011) hän on tutkinut millaiselta näyttää muutoksen johtaminen, sen rajoitteet, mahdollisuudet ja tavat yliopistouudistuksessa yliopiston ylemmän johdon eli rehtoreiden arvioimana. Juppo havaitsi, että muutosta johdettiin rajoitetun rationaalisuuden ja tiedon varassa sekä erilaisten intressien ristipaineessa. Uudistukseen liittyvät muutossuunnitelmat olivat prosessimaisia aikatauluja. Usealla muutoksen johtamisen osa-alueella korostui viestinnän ja kommunikoinnin merkitys. Muutosvastarinta ilmeni etenkin epävarmuutena ja kulminoitui joihinkin yksityiskohtiin. Hän määrittä tutkimuksessaan myös muutoksen johtajan ideaalikuva. Tämä esimerkillinen johtaja visioi ja muodostaa muutosstrategian ja suunnitelmat, viestii niistä tehokkaasti läpi koko organisaation sekä innostaa ja kannustaa henkilöstön mukaan muutokseen.

Henkilöstön näkökulma organisaatiomuutokseen on yleinen muutoksen tutkimuksen kohde. Muun muassa Lantta (2009) on tutkinut organisaatiomuutosta henkilöstön näkökulmasta kuntien yhdistyessä. Tutkimuksessa korostui lähiesimiesten ratkaiseva rooli ja erityisesti läsnä oleva ja keskusteleva johtaminen. Muutoksella tulee hänen mukaansa olla selkeä ja näkyvä johtaja, johon muutos henkilöityy. Muuten henkilöstölle tulee helposti kuva, ettei muutosta johda oikeastaan kukaan. Henkilöstön muutokseen sopeutumista helpottavat erityisesti oma osallistuminen ja vaikutusmahdollisuudet muutoksessa. Tärkein vaikutuskohde koettiin olevan oman työtehtävän sisältö. Valtee (2002) on tutkinut organisaatiomuutoksen inhimillistä kokemista sekä sen onnistumisen ehtoja ja edellytyksiä tästä näkökulmasta. Hän nostaa merkittäviksi muutoksen hallinnan periaatteiksi ja välineiksi laajan osallisuuden, yhteisen suunnittelun, vuorovaikuttavan johtamisen sekä tehokkaan tiedonkulun.

Muutosjohtamisen yksittäisiä osa-alueita on lisäksi tutkittu useista näkökulmista. Esimerkiksi luottamuksen merkitystä muutosjohtamisessa ovat tutkineet muun muassa Kannisto ja Snicker. Snicker (2008) on pyrkinyt tutkimuksessaan selvittämään luottamuksen rakentamisen ja tukemisen keinoja muutosjohtamisen tueksi muutosprosessin eri osa-alueilla fuusioissa. Hänen mukaansa organisaatioiden välisellä luottamuksella on vahva rooli muutosjohtamisten kriittisten tekijöiden taustalla. Kannisto (2010) on pyrkinyt pro gradussaan selvittämään, miten organisaatiomuutos vaikuttaa luottamukseen ja miten luottamus vaikuttaa johtamiseen, viestintään, oppimiseen ja sitoutumiseen. Luottamuksen vahvistamiseksi hän ehdottaa muun muassa avoimuuden, tasa-arvoisuuden ja kunnioittamisen arvojen noudattamista sekä tehokkaamman ja avoimemman viestinnän lisäämistä. Muutosviestinnän merkitystä organisaation muutostyön tukemisessa tutki puolestaan Matala (2012) pro gradussaan. Hänen havaintojensa mukaan muutosviestinnän tulisi olla osa strategista muutosjohtamista ja tukea muutosta niin ennen, jälkeen, kuin muutosprosessin ajanakin tiedottamisen ja osallistamisen kautta.

Puolustusvoimien toimintaympäristössä muutosta ja sen johtamista on tarkasteltu muutamassa tutkimuksessa. Suvanto (1999) tutki diplomityössään muutoksen johtamista ja sen kokemista kahdessa joukko-osastossa joukko-osastoja lakkautettaessa. Hänen tavoitteenaan oli selvittää suoritettiin silloinen uudistus Puolustusvoimissa muutoksen johtamisen yleisten periaatteiden mukaisesti, miten henkilöstö koki muutokset ja mitä asioita tulisi ottaa huomioon lakkautettaessa joukko-osastoja, jotta negatiiviset vaikutukset henkilöstöön olisivat mahdollisimman pienet. Suvannon havaintojen mukaan Puolustusvoimien muutosjohtamisessa kehitettävää oli muun muassa muutoksen syiden ymmärrettävyydessä, johdon näkyvyydessä, henkilöstön osallistumismahdollisuuksien lisäämisessä ja tiedottamisessa. Sepling puolestaan perehtyi diplomityössään (2009) siihen, miten suuren muutoksen kohteena olevaa organisaatiota voitaisiin tukea markkinoinnin ja viestinnän keinoin. Tämän pohjalta hän esitti tutkimuksessaan näkemyksensä siitä, mitä toimenpiteitä lakkautettavassa organisaatiossa tulisi tehdä henkilöstön sitoutumisen ja hyvinvoinnin varmistamiseksi. Tuorein tutkimus on Miettisen esiupseerikurssin tutkielma vuodelta 2013, jossa hän tutki tämänkin tutkimuksen kohteena olevaa puolustusvoimauudistusta sen alkuvaiheessa 2012, näkökulmanaan henkilöstön kokemukset. Miettinen toteutti kysymyssarjan, jolla hän pyrki selvittämään miten lakkautettavien tai muuten suuria muutoksia kokevien joukko-osastojen henkilöstö on kokenut puolustusvoimauudistuksen. Miettisen havaintojen mukaan kyselyyn vastannut henkilöstö ei vielä ollut sitoutunut muutokseen. Muutoksen perusteita ei koettu uskottaviksi, henkilö vastusti muutosta ja joihinkin uudistuksen toimenpiteisiin ei oltu kohdennettu riittävästi resursseja.

## 2.1 Mitä on muutos?

Muutos määritellään usein siirtymäksi tilasta toiseen, prosessiksi, jossa luovutaan vanhasta ja aloitetaan uutta (Koski & Vakkala 2007, 41). Se on kokonaisvaltainen ilmiö, jossa toiminta tai käyttäytyminen muuttuu pysyvästi (Ahoniemi 2009, 110). Muutos käsitetään suunniteltuna, vaiheittaisena ja erillisenä tapahtumana, jolla on alku ja loppu ja jonka joku tai jotkut saavat aikaan (Broms ja Paavola 1991, 52 Valteen 2002, 9 mukaan). Organisaatiomuutos puolestaan kuvataan pelkistetyimmillään uudeksi tavaksi organisoida ja työskennellä (Ponteva 2010, 13). Sen tavoitteena on yleensä kehittää tai korjata vallitsevaa tilaa ja johtaa alkutilaa parempaan tilanteeseen (Valtee 2002, 9; Syväjärvi ym. 2007, 6). Toisaalta muutos voi tarkoittaa myös taantumaa, joka vaikuttaa toimiviin ja kehittyviin käytäntöihin rajun saneerauksen ja toiminnan realisoinnin kautta (Koski & Vakkala 2007, 41). Organisaationmuutoksen äärimmäisenä muotona voi olla se, että organisaatio lakkaa olemasta (Valtee 2002, 9). Organisaatiomuutos on usein tietoinen, johdettu ja tavoitteellinen prosessi (Juppo 2011, 30).

Organisaatiomuutos voidaan luokitella useiden laadullisten tekijöiden, kuten sen koon, ajoituksen, ajallisen keston, syvyyden, suunnitelmallisuuden asteen, muutoksen aloitteen tekotavan tai muutoksen ohjauksen suunnan mukaan (Taskinen 2005, 48; Koski & Vakkala, 41). Yleisimmät muutostyyppejä kuvaavat mallit jaottelevat muutokset niiden koon ja syvyyden mukaan (Mattila 2007, 16; Ahoniemi 2009, 111–112) tai yhdistävät kahta tai useampaa tekijää, kuten kokoa ja ajoitusta (Nadlerin malli Valteen 2002, 14 mukaan; Stenvall & Virtanen 2007, 25). Muutoksen kohde puolestaan määrittää sen, mitä tarkalleen halutaan muuttaa. Muutoksen kohteena voivat olla esimerkiksi strategiat, henkilöstö, rakenteet, rahoitus, teknologia, työtehtävät, toimintatavat, -kulttuuri ja johtaminen (Juppo 2011, 42). Muutoksen aiheuttavat syyt voidaan luokitella joko proaktiivisiksi tai reaktiivisiksi. Muutoksen ollessa proaktiivinen, lähtee se liikkeelle organisaation sisältä kehitystarpeista, ideoista tai innovoinnista. Reaktiivinen muutos puolestaan tapahtuu organisaation reagoidessa sen ulkopuoliseen uhkaan tai muutosimpulssiin. Reaktiiviselle muutokselle ominaista on päätöksenteko uhkien alla, suorat ratkaisumallit ja muutoksen ohjaaminen ulkoa päin. Useimmiten julkisen sektorin muutokset ovat luonteeltaan reaktiivisia. (Juppo 2011, 41). Taulukossa 1 on havainnollistettu muutoksen eri ulottuvuuksia.

<b>1. MUUTOKSEN KOKO TAI LAAJUUS: SUURI - PIENI</b>	
Suuri, laaja, merkityksellinen	Pieni, vähäinen, vähämerkityksellinen
<b>2. MUUTOKSEN SYVYYS: SYVÄ - PINNALLINEN</b>	
Syvällinen, organisaation syvärakenteet muuttuvat	Pinnallinen, organisaation syvärakenteet eivät muutu
<b>3. MUUTOKSEN SUUNNITELMALLISUUDEN ASTE</b>	
Suunniteltu, johdettu muutos	Suunnittelematon muutos. Sopeutumista, mukautumista: Organisaation muutos on esim. Toimintaympäristön muutosten seurausta
<b>4. MUUTOKSEN ALOITTEEN TEKOTAPA</b>	
Organisaation ulkopuolelta aloitettu	Organisaation sisältä aloitettu
<b>5. MUUTOKSEN OHJAUKSEN SUUNTA</b>	
Organisaation ylhäältä aloitettu ja ohjattu (top-down)	Organisaation alhaalta aloitettu ja ohjattu (bottom-down)
<b>6. MUUTOKSEN PAKOTTEISUUS - VAPAAEHTOISUUS</b>	
Pakotettu	Omaehtoinen tai vapaaehtoinen
<b>7. MUUTOKSEN OSAPUOLTEN ASEMA TAI SUHDE</b>	
Epätasa-arvoinen: Alistettu-hallitseva - asetelma	Tasa-arvoinen, tasavertainen
<b>8. MUUTOKSEN AIKAJÄNNE</b>	
Jatkuva, pitkä	Ajallisesti rajattu, vaiheittainen, lyhyt

Taulukko 1. Muutoksen luonteen ulottuvuuksia ja niiden viittaamia muutostyyppejä. (Taskinen 2005, 48)

Organisaatioissa tapahtuu aina muutosta, joka vähitellen, ilman tietoista johtamista ja hallintaa tähtää toiminnan hienosäätämiseen, sopeuttamiseen tai kehittämiseen (Juppo 2011, 30; Valtee 2002, 9). Tällaiset muutokset rajataan tutkimuksen ulkopuolelle. Tässä tutkimuksessa *organisaatiomuutosta tarkastellaan tietoisena, johdettuna ja tavoitteellisena prosessina, joka on vaikutuksiltaan laaja ja koskettaa syvällisesti koko organisaatiota*. Organisaation lakkauttaminen, alasajo tai yhdistäminen toiseen organisaatioon ovat kaikki nähtävissä laajaksi, syvälliseksi, perustavanlaatuisiksi muutokseksi, joka sisältää organisaation virallisten toiminta- ja valtarakenteiden lisäksi myös sen syvärakenteiden eli kulttuurien muutoksen (Taskinen 2005, 48–49). Puolustusvoimauudistuksen vaikutus on siis tutkimuksen kohteena olevissa organisaatioissa nähtävissä sekä laajana että syvällisenä muutoksena. Sysäys muutokselle on tullut osin organisaation ulkopuolelta poliittisena ohjauksena (määrärahojen leikkaus ja säästövelvoitteet), näin ollen uudistus on osin reaktiivinen. Muutos on organisaatiossa ylhäältä aloitettu, suunniteltu ja johdettu. Puolustusvoimauudistus on pakotettu muutos ja muutoksen osapuolet ovat siten ikään kuin alistetussa asemassa. Aikajänteeltään puolustusvoimauudistus on pitkä

(2012–2015), mutta kuitenkin ajallisesti rajattu: muutos pitää olla toteutettuna vuoden 2014 loppuun mennessä.

Vaikuttava muutos ei koskaan ole helppo. Muutosprosessi vie huomiota pois perustehtävästä ja työteho saattaa merkittävien muutoksien aikana heilahtaa alaspäin jopa 25–30 prosenttia. Alkuvaiheessa työntekijöiden tehdessä päällekkäin vanhoja ja uusia töitä, tehokkuus kasvaa. Vähitellen muutoksen vaatiman lisätyömäärän kuormitus kuitenkin johtaa siihen, että henkilöstön kyky suorittaa perustehtäviä heikkenee. Muutoksen mahdollisesti mukanaan tuomat ongelmat ja konfliktit vaativat aikaa ja huomiota heikentäen tuottavuutta. Vähitellen kuitenkin muutoksen tuomat uudet käytännöt vakiintuvat, rutiinit syntyvät, ongelmiin löydetään ratkaisuja, henkilöstö pystyy keskittymään jälleen perustehtävien suorittamiseen ja tuottavuus lähtee jälleen nousuun, mikäli muutos itsessään on ollut tarkoituksenmukainen ja toimintaa parantava. (Stenvall & Virtanen 2007, 52–53)

### 2.1.2 Organisaatiomuutos julkisessa organisaatiossa

Puolustusvoimat on valtionhallinnon alainen julkinen organisaatio, jonka tehtävät ovat laissa määrättyjä (ks. Laki puolustusvoimista 11.5.2007, 2§). Se on autoritääriinen organisaatio, joka vaatii rangaistuksen uhalla annettujen käskyjen ja normien täsmällistä noudattamista (Hokkanen 2011, 18). Lakisääteisyys ja organisaation asema osana valtionhallintoa tuo mukanaan muun muassa erilaiset toimintaa säätelevät ehdot ja rajoitukset. Esimerkiksi Turtiaisen (2000, 70) mukaan erona yksityiseen sektoriin julkishallinnon erityispiirteitä ovat muun muassa suuret ympäristöpaineet, poliittinen ohjaus, asiakkuuden kompleksisuus, palvelujen kohdentamisen ongelmallisuus, johdon vaihtuvuus, hallinnon monimutkaisuus ja lain sanatarkan noudattamisen yhtenäiskulttuuri. Muutoksen toteuttamisessa tämän tyyppisessä julkisen sektorin organisaatiossa on omat erityispiirteensä.

Organisaatiomuutoksen aiheuttavat julkisella sektorilla usein organisaation ulkopuolelta tulevat päätökset ja ohjaus (Juppo 2005, 112; 2011, 41–42). Tässä tilanteessa strategiset valinnat on jo tehty muualla ja organisaatiolle itselleen jää muutoksen toimeenpano sekä toteuttaminen parhaalla mahdollisella tavalla. Nämä ulkoa annetut realiteetit vaikuttavat siihen, miten muutos toteutetaan ja johdetaan sekä miten se perustellaan henkilöstölle ja tuodaan osaksi organisaation toimintatapaa. (Valtee 2004, 15–16)

Ulkoa tulevassa ja usein poliittisessa muutosohjauksessa on ongelmansa. Ulkopuolisten päättäjien tarpeet ja tavoitteet eivät välttämättä vastaa organisaation sisäisiä kehittämis- ja muutos-

tarpeita (Valtee 2004, 15–16). Toisaalta muutokset taas vaativat poliittisen tuen ja halun muutoksille (Juppo 2005, 112). Hallinnon ja politiikan intressit eivät kuitenkaan aina ole helposti yhteen sovitettavissa (Stenvall & Virtanen 2007, 17). Tästä huolimatta muutoksen toteuttamisen perusteena julkisella sektorilla tulisi olla aina julkinen etu, ei saatava taloudellinen hyöty, kuten yksityisellä sektorilla (Juppo 2005, 109, 112).

Jupon (2005, 109, 112) mukaan muutosprosessin läpivienti julkisella sektorilla on ollut hitaampaa kuin yksityisellä, johtuen muun muassa ulkoisten muutospainoiden vähydestä, suunnittelupainottuneisuudesta sekä toiminnan lakisääteisydestä. Julkisessa organisaatiossa lainmukaisuus ja hyvän hallinnon periaatteet on otettava huomioon kaikessa toiminnassa. Muutosten tulee tapahtua julkisesti, avoimesti ja tiedottamisen tulee olla riittävää sekä kattavaa. Muutokset vaativat myös runsaasti suunnittelua ja etukäteisselvityksiä esimerkiksi muutoksen yhteiskunnallisten ja sidosryhmiä koskevien vaikutusten tutkimiseksi. Lisäksi esimerkiksi jäykästä hallintokulttuurista, byrokratiasta sekä hierarkkisista rakenteista ja järjestelmistä johtuen muutokset voivat viedä paljon aikaa. Organisaation muutos ei saisi kuitenkaan lamauttaa organisaation tehtävän mukaista normaalia toimintaa, vaikka se saattaakin tilapäisesti vaikuttaa alentavasti organisaation toimintakykyyn.

Juppo (2005, 109) näkee muutoksen toteuttamisen ongelmina julkisella sektorilla muutoksen keskitetyn, virastojen näkökulmasta ylhäältä alas -johtamisen luonteisen päätöksenteon ja tätä kautta henkilöstön heikot vaikutusmahdollisuudet suunnittelussa ja päätöksenteossa. Lisäksi hän nostaa esille organisaatioiden vähäisen huomion muutosvalmiuden luomiseen ja muutoksen vakiinnuttamiseen sekä henkilöstön sitoutumisen. Muina ongelmina ovat huonot suhteet sidosryhmiin, vahvan muutosjohtajuuden puute, liiallinen keskittyminen tuloksiin ja heikko uskallus ottaa riskejä. Nyholmin (2008, 10, 236) mukaan ainakin kuntaorganisaatioissa muutoksen toteuttamista haittaa toimintaympäristömuutoksen kaoottisuus, yksilön sivuuttaminen muutostilanteessa, yksilöiden tavoitteet ja intentiot, kuntaorganisaatioiden ominaispiirteet, heikko muutosjohtajuus sekä muutostarpeiden ja tavoitteiden riittämätön määrittely.

Stenvall & Virtanen (2007, 16–17) toteavat julkisten organisaatioiden pyrkivän yleisesti vastustamaan muutosta julkisen hallinnon turvallisuutta ja jatkuvuutta korostavan kulttuuriperinteen takia. Julkiset organisaatiot eivät kuitenkaan ole olleet muuttumattomia. Viime vuosikymmeninä julkisella sektorilla on tapahtunut useita toiminnallisia sekä rakenteellisia muutoksia. Jupon (2005, 102) mukaan valtion liiketoiminta on edelleen jatkuvassa muutosprosessissa, tavoitteena saada organisaatioista kilpailukykyisempiä, kannattavampia ja tehokkaampia.

Hallinnon kulttuurin näkökulmasta puolustusvoimat on asemitavissa osaksi valtionhallintoa (Hokkanen 2011, 107). Muun julkishallinnon tavoin Puolustusvoimissakin on 1990-luvulta alkaen toteutettu useita laajuudeltaan eritasoisia uudistuksia. Muutoksissa niin rauhan kuin sodan ajan henkilöstövahvuutta on säännönmukaisesti pyritty pienentämään ja tarpeettomaksi käyneistä tiloista ja alueista luopumaan. Kustannustehokkuutta ja ydintehtävään keskittymistä on korostettu, mikä on puolestaan tarkoittanut organisaation pienentämistä ja toimintojen ulkoistamista. (Viitasalo 2013, 35, 48–49)

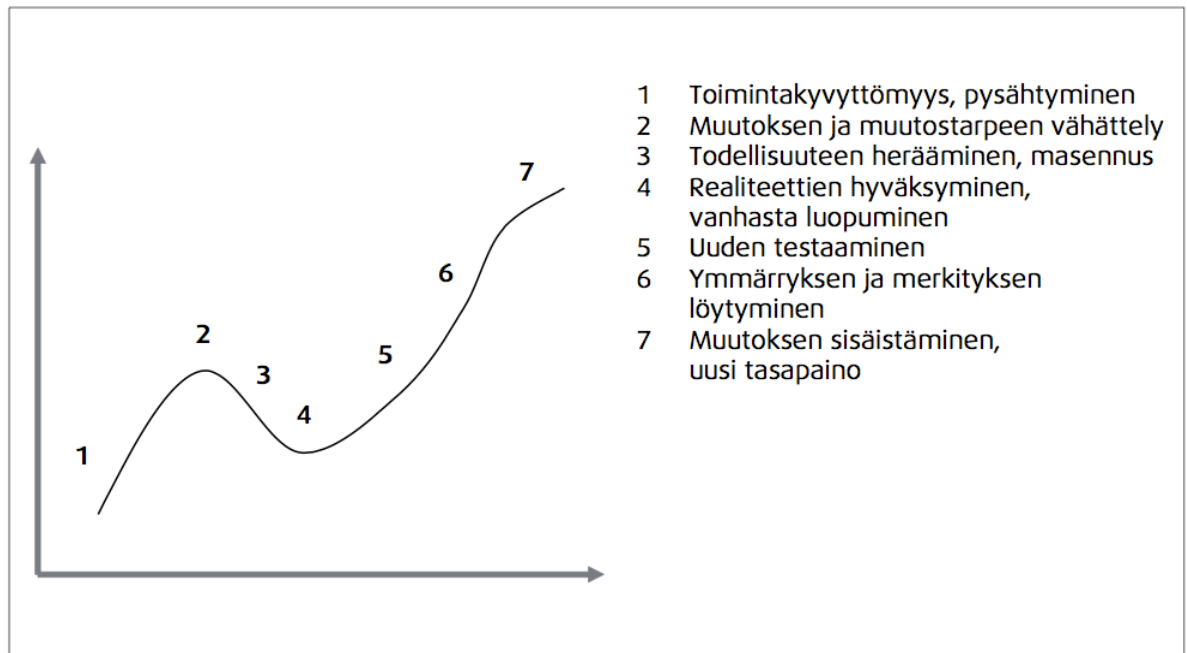
## 2.2 Muutoksen vaikutukset henkilöstöön

Muutos vaikuttaa yksilötason lisäksi myös ryhmä-, yksikkö- ja organisaatiotasoon ja sen ilmenemismuodot voivat näissä vaihdella suurestikin. Esimerkiksi työyhteisölle tai yksilölle muutos voi olla todella merkittävä, mutta jonkin ryhmän kannalta sitä ei välttämättä koeta kovin vaikuttavana. Monet toiminnan ja muutoksen toteuttamisen kannalta merkittävät asiat tapahtuvat organisaatiossa näiden tasojen vuorovaikutuksessa ja rajapinnoilla, minkä vuoksi niiden tunnistaminen ja huomiointi on tärkeää. (Koski & Vakkala 2007, 45, Nyholm 2008, 61)

Organisaation rakennemuutoksen kaltainen tapahtuma voidaan nähdä kriisinä niin henkilöstön kuin organisaationkin tasolla. Kriisi on uhka tai mahdollisuus, ratkaiseva käänne, äkillinen muutos tai kohtalokas häiriö, jollaisena esimerkiksi yllättävä organisaation lakkauttaminen, fuusio tai rakennemuutos voidaan henkilöstössä kokea. Työpaikalla se keskeyttää normaalien rutiinien hoitamisen ja alentaa tuottavuutta. Kriisissä työyhteisön psyykinen, fyysinen ja sosiaalinen toimintakyky joutuvat koetukselle. (Saarelma–Thiel 2009, 10, 21, Parzefall 2009, 19–20)

Äkillisen muutoksen tai kriisin henkinen käsittely etenee tyypillisesti vaiheittain kuvion 3 mukaisesti. Ensimmäisenä (1) on sokkivaihe, tietynlainen henkinen lamaantumisen ja toimintakyvyttömyys, joka kestää yleensä muutamasta tunnista muutamaan päivään. Toiseen vaiheeseen (2), joka voi kestää yhdestä neljään viikkoa, kuuluu muutoksen kieltäminen ja vähättely sekä herääminen puolustautumiseen. Kolmannessa vaiheessa (3) tapahtuu herääminen todellisuuteen, mikä saattaa johtaa masennukseen ja apatiaan. Tästä vaiheesta pitäisi vähitellen siirtyä realiteettien hyväksymiseen ja vanhasta luopumiseen (4) sekä uusien vaihtoehtojen kokeiluun (5) ja uuden merkityksen ja ymmärryksen löytymiseen (6). Viimeisenä vaiheena on uu-

den tasapainon saavuttaminen ja muutoksen hyväksyminen. (Saarelma–Thiel 2009, 22; Nakari & Valtee 1995; 117)



Kuvio 3. Kriisin vaiheet. (Nakari & Valtee 1995, 116)

Se miten ihminen kokee kriisinomaisen voimakkaan muutoksen, riippuu hänen persoonastaan ja aiemmista kokemuksistaan sekä siitä, miten hän näkee oman merkityksensä, selviytymismahdollisuutensa ja elämäntilanteensa. Jokainen muutoksen kohteeksi joutuva muodostaa käsityksensä siitä, mitkä ovat muutoksen vaikutukset häneen, mitä se tarkoittaa, miten se vaikuttaa työhön ja työympäristöön tai hänen ja työtovereidensa sekä esimiestensä välisiin suhteisiin. Tältä pohjalta eri ihmiset voivat kokea saman muutoksen hyvinkin eri tavalla. Siinä missä toinen ohittaa lakkauttamispäätöksen olankohautuksella normaalina elämään kuuluvana vastoinkäymisenä, toinen kokee sen hyvinkin voimakkaasti. (Saarelma–Thiel 2009, 25, 29; Valtee 2002, 18; Nakari & Valtee 1995; 117; HUUHTANEN 1994, 170)

Yksilön omaa asemaansa, työtään ja ammattitaitonsa kehitystä koskevat tulkinnat työyhteisön muutostilanteessa säätelevät sitä, koetaanko muutos uhkana tai haasteena. Muutoksen käsittelyyn yksilö- ja ryhmätasolla vaikuttavat sosiaalinen tuki, yksilön stressi- ja ongelmatilanteiden selviytymiskeinot sekä tarve kokea muutos ymmärrettäväksi, hallinnassaan olevaksi ja mielekkääksi (HUUHTANEN 1994, 170).



Nakarin kirjassaan (2009) esittelemien pitkittäistutkimusten mukaan henkilöstövähennyksiin näyttää yhdistyvän monia pitkävaikutteisia ja kielteisiä hyvinvointivaikutuksia, kuten lisääntyneet sairauspoissaolot, tuki- ja liikuntaelinsairaudet sekä sydän- ja verisuonitautien riskitekijät. Lisäksi havaittiin organisaatiomuutoksen lisänneen henkilöstön stressiä, johon vaikuttivat riittämättömät taloudelliset resurssit, liiallinen työmäärä, huonot johtamisjärjestelmät, työn epävarmuus ja riittämätön palkitseminen. Vastaavasti johdon ja työtovereiden tuen, palautteen, saavutuksien, hyvän työmoraalin, joustavien työjärjestelyjen sekä henkilökohtaisten selviytymisstrategioiden havaittiin auttavan stressin kanssa selviämistä. (Nakari 2003, 78)

Saarelma–Thiel (2009, 29) toteaa rajuissa muutostilanteissa ilmenevän stressireaktioita. Ihmiset voivat kokea tunteisiin ja mielialaan liittyviä muutoksia kuten epävarmuutta, masentuneisuutta, ahdistuneisuutta, jännittyneisyyttä, pettymystä, ärtyneisyyttä, huolestuneisuutta, vihaa, surua ja apatiaa. Työn ilo, itsekunnioitus ja -arvostus, turvallisuuden tunne ja asioista kiinnostuminen vähenevät. Fyysisinä oireina voi ilmetä unihäiriöitä, päänsärkyä, vatsavaivoja, sydän- ja verisuonitauteihin liittyviä vaivoja sekä muutoksia verenpaineessa. Käyttäytymisessä stressi voi näkyä työhön sitoutumisen heikkenemisenä, työtehon ja työn laadun laskuna, harrastamisen vähenemisenä, ulkoisen olemuksen rapistumisena, eristäytymisenä sekä alkoholin ja masennuslääkkeiden käytön muutoksina. Reaktioiden voimakkuus vaihtelee eri ihmisillä. Stressitilanteen pitkittyminen ja voimakkuus voivat lisätä psyykkisiä oireita. Psyykkiset reaktiot ovat voimakkaimmillaan epävarmuustilanteessa ja ne helpottavat kun tilanne ratkeaa tai lopulliset päätökset on tehty. (Saarelma–Thiel 2009, 29)

Saarelma–Thiel (2009, 24) ja Parzefall (2009, 19–26) ottavat molemmat esille niin sanotun psykologisen sopimuksen, jolla tarkoitetaan työntekijän kokemuksen ja uskomuksen muodostamaa kokonaisuutta siitä, minkälaisia velvollisuuksia heillä on työnantajaansa kohti ja toisaalta, mitä heillä on mielestään oikeus saada vastineeksi näiden velvollisuuksien täyttämisestä. Positiiviset odotukset työstä ja uranäkymistä vahvistavat henkilön motivoituneisuutta ja sitoutuneisuutta työhönsä. Vastaavasti kriisin murrosvaiheessa epävarmuus tulevaisuudesta voi johtaa psykologisen sopimuksen höltymiseen tai rikkoutumiseen työntekijän kokiessa, että työnantaja ei enää täytä osaansa ja näin vaikuttaa negatiivisesti työntekijän asenteisiin, luottamukseen, alaiskäyttäytymiseen, sitoutumiseen, motivaatioon, työtyytyväisyyteen ja työsuorituksiin. (Parzefall 2009, 22)

Irtisanomisilla organisaatiossa on selkeä vaikutus myös jäljelle jääviin työntekijöihin. Kollegoiden irtisanominen ja epävarmuus koetaan työnantajan velvollisuuksien rikkomisena ja näin

myös työpaikkansa säilyttävien psykologiset sopimukset ja työyhteisön jaettu kollektiivinen psykologinen sopimus kärsivät (Parzefall 2009, 24; Saarelma–Thiel 2009, 45). Isoilla irtisanomisilla on negatiivisia vaikutuksia myös jäljelle jäävien työntekijöiden terveyteen epävarmuuden, lisääntyvän työmäärän ja työstressin seurauksena (Parzefall, 24; Saarelma–Thiel, 47). Epävarmuuden ja huolen organisaatiossa säilyessä on niillä todennäköisesti negatiivisia vaikutuksia myös työntekijöiden keskinäisiin sosiaalisiin suhteisiin keskinäisen tuen ja luottamuksen vähentyessä ja kateuden, kilpailun sekä itsekkyyden lisääntyessä (Parzefall 2009, 26).

Organisaation muutostilanteet kuormittavat henkilöstöä niin laadullisesti kuin määrällisestikin. Laadullista kuormitusta voi syntyä esimerkiksi työntekijän siirtyessä uuteen vaikeaan tehtävään ilman vanhoja, selkeitä toimintamalleja, aiempaa kokemusta tai riittävää osaamista ja koulutusta. Työ voi muodostua myös määrällisesti ylikuormittavaksi, kun työtehtäviä on liikaa suhteessa työntekijän suorituskykyyn esimerkiksi henkilöstön vähentämisen tai muutoksen aiheuttaman lisätyökuorman seurauksena. (Laurila 2011, 54)

Etenkin irtisanomisiin tai mittaviin rakenneuudistuksiin johtavat muutosprosessit vaikuttavat siis huonosti hoidettuna työntekijöiden alentuneen toimintakyvyn kautta negatiivisesti koko työyhteisöön ja organisaatioon. Näin ollen alun alkaen tehokkuutta tavoitellut uudistus voikin vaikuttaa kielteisesti organisaation suorituskykyyn, mikäli työntekijät kokevat sen rikkovan psykologista sopimustaan vastaan. Inhimillisten vaikutuksien huomioon ottaminen muutoksen johtamisessa onkin siis ensiarvoisen tärkeää, jotta organisaation suorituskyky säilyy etenkin suurien muutoksien läpi.

### 2.2.1 Johtajan rooli henkilöstön tukena muutostilanteessa

Saarelma–Thielin (2009, 22, 39) mukaan muutoksen tuskaa vähentävät tiedottaminen, mahdollisuus olla mukana uuden rakentamisessa, ajan kulumisen sekä välittömästi käynnistettävät auttamis- ja tukitoimet. Parzefall (2009, 27–28) korostaa myös tiedottamista sekä etenkin lähimmän esimiehen roolia työntekijälle tilanteen tulkkauksessa ja yhteisen ymmärryksen rakentamisessa. Tämä tapahtuu esimerkiksi kahdenkeskisten keskusteluiden, kokouksissa käytettyjen puheenvuorojen, puheiden, vetoomusten, vakuuttelun ja jonkun näkökulman puolesta puhumisen kautta. Johtaja paitsi auttaa henkilöstöä tulkkamaan tilannetta ja näkemään sen ainakin osin uusin silmin, myös valaa uskoa ja luo optimistista asennetta.

Vaikeat muutostilanteet, joihin liittyy esimerkiksi irtisanomisia, ovat esimiestyön ja johtajuuden kovimpia paikkoja (Viitala 2004, 96). Näitä päätöksiä, joissa sovitteluvaraa ei ole, joudutaan kuitenkin tekemään. Tällöin toteutustavalla on merkitystä. Esimerkiksi irtisanominen voidaan toteuttaa henkilöä loukaten tai arvostaen. Se miten vaikeita pakkoratkaisuja tehdään ja ihmisiä kohdellaan, vaikuttaa paitsi asianomaisiin ja heidän kuvaansa organisaatiosta, myös organisaation muuhun henkilöstöön ja heidän käsityksiinsä työyhteisöstään. (Nakari & Valtee 1995, 119)

Esimiehen johtamistyyli tai tuen puute saattaa aiheuttaa myös lisästressiä stressaavassa muutostilanteessa. Hyvän henkilöstöjohtamisen ydintekijöitä voidaan jakaa kolmeen tekijäryhmään, joita ovat huomioonottaminen, auttaminen ja osallistuminen. Huomioonottaminen on luonteeltaan sosiaalista ja psykologista, jokapäiväisessä työssä saatavaa tukea. Auttaminen on puolestaan työntekijän konkreettista tukemista esimerkiksi ohjeiden, neuvojen, välineiden, tavoitteiden ja työnjaon avulla. Osallistumisella tarkoitetaan työntekijälle annettavaa mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhönsä. (Nakari 2003, 72)

Luottamus johtajaan, muutokseen ja oikeudenmukaisuuteen organisaatiossa vahvistaa henkilöstön jaksamista ja edistää muutosta. Luottamus johtajaan syntyy tämän osoittamasta ammattitaidosta, pätevydestä, esimerkillisyydestä sekä pyyteettömästä toisten eteen toimimisesta. Toiminnan johdonmukaisuus ja lupausten pitäminen kasvattavat luottamusta. Avoin ja rehellinen kommunikointi ja viestintä ovat myös avainasemassa, sillä epätietoisuus ja väärä tieto luovat epäluuloisuutta. Lopulta luottamus rakentuu kokemuksista: mikäli muutoksessa saadaan onnistumisia ja hyviä kokemuksia, usko siihen vahvistuu. Tämän luottamuksen rakentaminen on tärkeää etenkin muutosprosessin alkuvaiheessa, sillä silloin syntyvää epäluottamusta on vaikea korjata enää prosessin myöhemmässä vaiheessa. (Stenvall & Virtanen, 87–88, Juppo 2011, 64)

Johtajat havainnoivat organisaation sisäistä ja ulkoista ympäristöä sekä tulkitsevat niiden merkitystä ja potentiaalista vaikutusta organisaatiolle. Esimiesten käsitykset ja tulkinnat vaikuttavat henkilöstöön, etenkin kun työntekijät eivät koe olevansa erityisen vahvassa asemassa. Henkilöstön keskinäiset suhteet vaikuttavat tulkintoihin. Mikäli esimiestä pidetään pätevänä, ystävällisenä, luotettavana ja henkilöstöä tukevana, hänen viestinsä ja asenteensa huomioidaan paremmin. (Stenvall & Virtanen 2007, 120–121)

## 2.3 Muutosvastarinta

Muutosvastarinta määritellään muutoksen yksilö-, ryhmä- tai organisaatiotasolla kohtaamaksi eriasteiseksi aktiiviseksi tai passiiviseksi vastustukseksi (Stenvall & Virtanen 2007, 100; Taskinen 2005, 83). Se nähdään luonnollisena osana muutoshanketta (Juppo 2001, 69; Stenvall & Virtanen 2007, 100). Vaikka muutosvastarinta on käsitteenä yleisesti hyväksytty ja käytetty, on se jo terminäkin syyllistävä ja vastakkainasettelua aiheuttava. Se luo vaikutelman, että muutosvastarinta on henkilöstön automaattinen ominaisuus, joka johtajien tulisi voittaa muutoksen onnistumiseksi (Taskinen 2005, 83). Kun halutaan muutosta, sitä vastustavien käyttäytymistä kuvataan vastarinnaksi ja toisaalta taas tavoiteltaessa pysyvyyttä samaa ominaisuutta kuvailtaisiin positiivisesti sitoutumisena (Huuhtanen 1994, 169, Valtee 2002, 24)

Neutraalimmin muutosvastarinnasta voisikin puhua vain muutoksen vastustamisena, muutosta koskevana kriittisyytenä tai muutuskielteisyytenä (Valtee 2002, 24). Sitä ei voida pitää yksilöiden tai ryhmien luontaisena ja muuttumattomana ominaisuutena, vaan pikemmin tilannekohtaisena tulkintana, moninaisten syiden ja syntymekanismien tuloksena (Taskinen 2005, 84; Valtee 2002, 24). Muutoksessa jokainen voi löytää itsestään molemmat puolet ja tilanteiden ja asioiden muuttuessa myös kannattajien ja vastustajien rajalinjat muuttuvat (Valtee 2002, 24; Nakari & Valtee 1995, 118).

Muutoksen vastustaminen voi olla myös perusteltua ja järkevää sekä organisaation kannalta hyvää tarkoittavaa, vaikka hyökkääkin avoimesti muutosta vastaan. Se kertoo organisaation kyvystä sitoutua toimintaan, henkilöstön halusta pitää kiinni jostain itselleen tärkeästä ja vaikuttaa muutoksen toteuttamiseen. Vastustajien näkemykset tuottavat arvokasta palautetta ja nostavat esille asioita, joita hyödyntäen muutoksen laatua voidaan parantaa. Niiden huomioiminen parantaa onnistumisen mahdollisuuksia ja parantaa toimeenpanon laatua. (Honkanen 1989, 125; Juppo 2011, 69; Mattila 2007, 25–26; Stenvall et 2007, 100–103)

### 2.3.1 Muutosvastarinnan syyt

Valteen (2002, 21–23) mukaan ihmisten ensireaktiot viestiin organisaatiomuutoksesta ovat pääosin negatiivisia ennakoiteja erilaisien pelkojen ja uhkakuvien muodossa. Hänen erikoissairaanhoidon organisaatiomuutosta koskevassa aineistossaan 87 prosenttia haastatelluista arveli muutoksen herättäneen organisaationsa henkilöstössä enemmän negatiivisia kuin positiivisia tulkintoja ja 90 prosenttia haastateltujen kuvauksista omista ensireaktioistaan oli luoki-

teltavissa negatiivisiksi. Valtee listaa aineistostaan tärkeimmät tuntemukset ja tulkinnat, jotka muutosviesti henkilössä herättää:

1. Organisaatiomuutoksen syiden ja perusteiden epäily.
2. Pelko, huoli ja suru hyvin toimivan työyhteisön hajoamisesta.
3. Huoli toiminnan laadun säilymisestä ja heikkenemisestä, huoli asiakkaista.
4. Huoli työsuhteenjatkuvuudesta ja määräaikaisten/sijaisten asemasta sekä työsuhteen ehtojen heikkenemisestä.
5. Pelko byrokratian lisääntymisestä, konemaisuudesta, tehdasmaisuudesta, kasvotomuudesta ja muista ison talon haitoista.
6. Huoli työn sisällön köyhtymisestä, työtehtävien kiinnostavuuden heikkenemisestä ja työn kuormittavuuden lisääntymisestä.
7. Epäily tai tieto työtilojen ja työolojen heikkenemisestä.
8. Voimakkaan tunneperäiset reaktiot.
9. Konfliktien, jännitteiden, syntipukkidynamiikan ja klikkiytymisen lisääntyminen, voimakeinojen käytön aktivoituminen.

Valtee korostaa, että luettelo ei ole läheskään täydellinen ja tulkintojen painotukset vaihtelevat organisaatiomuutoksesta riippuen. Neutraaleja tai positiivisia tulkintoja esiintyy, mutta ne jäävät vähemmistöön. (Valtee 2002, 23)

Aina muutoksen vastustaminen ei olekaan tiedostettua toimintaa, vaan pikemminkin reagointia yllättävässä pelkoa ja ahdistusta aiheuttavassa tilanteessa. Näitä tunteita pyritään välttämään ja torjumaan psyykkisillä puolustusmekanismeilla eli defensseillä. Muodostuessaan selviytymismekanismeiksi ne ovat positiivisia auttaen yksilöä ja sitä kautta koko organisaatiota säilyttämään toimintakykynsä sopeutuessaan vaikeisiin tilanteisiin. Niiden liiallinen ja yksipuoleinen käyttö kuitenkin vääristää yksilön kuvaa todellisuudesta ja saa ihmisen toimimaan joustamattomasti estäen ihmisiä ja koko organisaatiota kehittymästä ja oppimasta uutta. (Honkanen 1989, 125–131; Mattila 2007, 23)

Valtee selvitti tutkimuksessaan vastaajilta myös, kuinka merkittävinä muutoskielteisyyden syinä työyhteisössään nämä näkevät tietyt ennalta määritetyt syyryhmät. Yleisimpinä nousivat esille uhka omalle turvallisuudentunteelle (82,5%), epäilyt muutoksen perusteita ja tarpeellisuutta kohtaan (82,1%) ja pelko saavutettujen etujen menettämisestä (76,7%). Näiden lisäksi myös asenteellinen haluttomuus muutoksiin (68,2%) sekä pelko siitä, että muutos lisää koh-

tuuttomasti työtaakkaa sen etuihin verrattuna (68,0%) nähtiin merkittävänä. (Valtee 2002, 24–25)

Taulukkoon 2 on kerätty eri lähteissä esiintyneitä syitä muutoksen vastustamiseen.

<b>Muutosvastarinnan syitä ja aiheuttajia eri lähteiden mukaan</b>	Honkanen 1989, 124-125	Valtee 2002, 21-25	Viitala 2004, 96	Taskinen 2005, 83-86	Mattila 2007, 22	Stenvall ja Virtanen 2007, 100-103
Uhka omalle turvallisuudentunteelle	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Epäilyt muutoksen perusteita ja tarpeellisuutta kohtaan		✓			✓	✓
Pelko saavutettujen etujen, aseman tai työpaikan menettämisestä	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Asenteellinen haluttomuus muutoksiin		✓	✓	✓	✓	
Muutos lisää työtaakkaa	✓	✓				
Pelko siitä, ettei pärjää muutoksessa					✓	✓
Tuntemattoman pelko / Tiedon puute	✓		✓	✓	✓	✓
Uuden oppimisen vaikeus						✓
Usko muutoksen vahingollisuuteen itselle ja organisaatiolle				✓		✓
Psykologisen sopimuksen rikkominen						✓
Organisaation kulttuuri			✓	✓	✓	
Kannustimien puute					✓	
Johtamistapa			✓	✓		
Muutos saneltu organisaation ulkopuolelta / ei osallistumismahdollisuutta				✓		

Taulukko 2. Muutosvastarinnan syitä ja aiheuttajia eri lähteiden mukaan.

Muut tutkijat ovat siis varsin samoilla linjoilla Valteen (2002) tutkimuksessaan löytämien muutosvastarinnan taustalla olevien pääsyyden kanssa. Uhka omalle turvallisuudentunteelle, tiedon puute ja sitä kautta tuntemattoman pelko, pelko saavutettujen etujen, aseman tai työpaikan menettämisestä sekä asenteellinen haluttomuus muutoksiin vaikuttavat olevan yleisimmin muutosvastarinnan syinä pidettyjä tekijöitä.

Valteen (2002, 25–26) vaarana muutoksessa on kommunikoinnin estävä näkemysristiriita muutoksen vastustajien ja muutoksen puolestapuhujien välillä. Ne ihmiset, jotka näkevät organisaatiomuutoksessa keskimääräistä enemmän uhkakuvia perustelevat usein muutoskielteisyttään rationaalisilla tekijöillä. Heidän mielestään muutos ei ole perusteltu, tarpeellinen tai se uhkaa turvallisuutta. Ihmiset, jotka eivät puolestaan pidä organisaatiomuutosta uhkaavana,

näkevät usein organisaatiossa esiintyvän muutoskielteisyyden syyt tunneperäisinä ja asenteellisinä: vastustajien asennetta pidetään vääränä tai vastustusta periaatteellisena. Muutoskielteisyyden pitäminen tunneperäisenä on yleisintä johdon ja muutosagenttien keskuudessa. Tällöin osapuolet puhuvat jo lähtökohtaisesti toistensa ohi, eikä dialogissa saavuteta kummankaan osapuolen tavoitteita. Muutoskielteiset haluavat vastauksia, perusteluja ja päästä selvyYTEEN omasta asemastaan, kun taas muutosagentit ovat taipuvaisia korostamaan asennemuokkausta ja motivointia muutosvastarinnan vähentämisessä ja näkevät kysymykset lähinnä jarruttamisena tai kielteisistä asenteista kumpuavina. (Valtee 2002, 25–26)

### 2.3.2 Muutoksen hallinta ja muutosvastarinnan käsittely

Muutoksen johtajien pohjimmaisena tavoitteena on saada ihmiset hyväksymään ja asennoitumaan myönteisesti organisaatiomuutokseen sekä saada heidät mukaan muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen. Hyväksyminen ja sitoutuminen ovat kuitenkin osa yksilöllistä henkistä prosessia, eikä sitä voi kärkeä tai nopeuttaa. Tätä kehitystä voidaan kuitenkin auttaa vastaamalla edellisissä kappaleissa esitettyihin muutosvastarinnan taustalla oleviin huolenaiheisiin. Aktiivisella tiedottamisella muutoksen perusteista, sisällöstä ja tavoitteista, henkilöstön osallistumismahdollisuuksien lisäämisellä, aiheettomien uhkakuvien hälventämisellä sekä muutoksen tuomien positiivisten mahdollisuuksien korostamisella voidaan muutosvastarintaa vähentää ja rohkaista aktiiviseen muutostyöskentelyyn. (Valtee 2002, 34–35)

Nakari ja Valtee (1995, 119–120) toteavat, että muutoksen vastustaminen on yleensä sitä vähäisempää, mitä paremmin seuraavat ehdot toteutuvat:

- Muutokseen osalliset pitävät muutosta omanaan tai kokevat voivansa vaikuttaa siihen.
- Johto tukee muutosta ja on sitoutunut siihen.
- Muutos ei lisää olennaisesti työtaakkaa.
- Muutos vastaa henkilöstön arvoja ja asenteita ja sen syyt koetaan järkevinä.
- Muutos tarjoaa menetysten vastapainoksi uusia myönteisiä kokemuksia ja kasvumahdollisuuksia.
- Henkilöt, joita muutos koskee, ovat voineet osallistua sen toteuttamisen kaikkiin vaiheisiin suunnittelusta alkaen.
- Työyhteisö varautuu tukemaan niitä jäseniään, joille muutokset ovat vaikeita tai joihin se kohdistuu raskaimmin.

- Muutosta tuetaan jatkuvalla tiedottamisella ja siitä saatavia kokemuksia seurataan ja arvioidaan säännöllisesti.
- Suunnitelmat nähdään joustavina ja kokemusten karttuessa niitä voidaan muuttaa.

Stenvall (2007, 103) puolestaan korostaa luottamusta, dialogia ja ongelmien avointa tunnistamista muutoskielteisyyden voittamiseksi sekä henkilöstön koulutusta, tiedottamista ja muutosta tukevia palkitsemisjärjestelmiä sitä vähentävinä tekijöinä. Keskeistä muutosvastarinnan käsittelyssä on myös muutosjohtajan oma esimerkki ja sitoutuminen (Huuhtanen 1994, 175, Stenvall 2007, 103). Viitalan (2004, 96) mukaan on tärkeää, että johtaja on myös läsnä alaisiaan varten, puhuu ja kuuntelee mahdollisimman paljon.

Valteen (2002, 35–36) mukaan perinteinen oletus, että asenteet organisaatiomuutosta kohtaan pitäisi saada myötämielisiksi ennen kuin ihmiset sitoutuvat toimintaan, on virheellinen. Tutkimustuloksien mukaan asenteet muuttuvat myötämielisemmiksi pikemmin osallistavan toiminnan myötä. Tämän valossa ei ole järkevää käyttää aikaa ”asennekasvatukseen” tai odottaa asenteiden myötämielistymistä, kun päätös organisaatiomuutoksesta on tehty, vaan aloittaa välittömästi toiminta työyhteisössä yhteisen suunnittelun ja tekemisen pohjalta.

Muutoksen läpiviennin toisena ääripäänä ovat pakkokeinot ja toisena yhteisymmärrys sekä vapaaehtoisuus. Pakko- ja voimakeinot ovat usein huonoin ratkaisutie, sillä ne johtavat heikkoon sitoutumiseen ja kasvavaan vastarintaan. Keskeistä ei olekaan muutosvastarinnan murtaminen, vaan se, että muutosta puolustavat ja sitä vastustavat näkökohdat tuotaisiin työyhteisössä esille ja niitä pohdittaisiin yhdessä. Parhaimmat edellytykset muutosten toteuttamiseen antaa työyhteisön yhteistoiminnallinen, sen kaikkien tahojen säännölliseen vuorovaikutukseen, keskusteluihin ja yhteistyöhön pohjautuva toiminta. (Nakari & Valtee 1995, 119)

Muutoksen vastustajien mielipiteiden kunnioittaminen ja vastarinnan avoin käsittely vaikuttavat positiivisesti organisaation sisäisiin suhteisiin edistäen tätä kautta seuraaviakin muutoksia sekä lisäävät todennäköisyyttä, että kaikki osapuolet saavat läpi joitain tavoitteitaan, eikä katkeruutta pääse syntymään (Mattila 2007, 26). Ei ole kuitenkaan olemassa menettelytapaa, jolla kaikki muutokset voitaisiin toteuttaa pehmeästi ja täydellisesti sopusoinnussa. Muutokset edellyttävät aina luopumista, joihin liittyy yleensä myös tuskaa ja ahdistusta ja ne tuovat mukanaan uhantunteita, kitkoja, ristiriitoja, vaikeuksia ja ongelmia. (Nakari & Valtee 1995, 120–121)



## 2.4 Keskijohto muutoksessa

Keskijohto ei ole ollut tyypillinen tutkimuksen kohde organisaatiomuutosta tutkittaessa. Sillä on kuitenkin merkityksellinen rooli muutoksen toteuttamisessa. Keskijohto on eräänlaisella muutoksen näköalapaikalla ja se voi toimia joko muutoksen edistäjänä tai sen estäjänä (Nyholm 2008, 66–67).

Keskijohto vastaa oman yksikkönsä tai osastonsa menestyksekkäästä johtamisesta tulkaten ylemmän johdon strategiat organisaationsa käytännön toiminnaksi (Burnes 2014, 499). Keskijohdolla on siis organisaation hierarkiassa välittäjän rooli organisaation ylimmän johdon strategisen päätöksentekijöiden ja henkilöstön välillä. Keskijohdon tehtävänä on ylemmän johdon päätösten käytännön toimeenpano myös muutostilanteissa. Se vastaa muutoksen toteuttamisesta ja toisaalta toiminnan käynnissä pitämisestä. Keskijohdolla on asemansa puolesta merkittävä rooli sekä organisaation strategian välittäjänä, että henkilöstön mielipiteiden muokkaajana. He tulkitsevat ylemmän johdon visiot ja strategian realistisiksi, toteuttamiskelpoisiksi ja yksityiskohtaisiksi suunnitelmiksi. Tämä mukauttaminen synnyttää organisaatioon eräänlaisen käytännön tason alakulttuurin, jonka johtajana keskijohto toimii. (Hertzig & Jimmieson 2006, 629; Lammassaari 2014, 52–53, 186; Nyholm 2008, 66–67, Osterman 2009)

Keskijohdon merkitys organisaatioissa ja niiden muutoksissa onkin siinä, että keskijohdolla on kokemusta ja asiantuntemusta organisaation käytännön todellisuudesta. He pystyvät lähellä henkilöstöä olevina ryhmien vetäjinä vaikuttamaan muutosprosessiin ja juuri organisaation kannalta keskeiseen ryhmätasoon. Tätä kautta he ovat mielipiteiden muokkaajan roolissa sitouttaen henkilöstöä muutokseen, vahvistaen heidän luottamusta muutoksen onnistumiseen ja johtamiseen ja vähentäen muutosvastarintaa. (Nyholm 2008, 66–67, Juppo 2011, 161)

Keskijohto voi toisaalta toimia myös muutoksen jarruna. Keskijohdon asema oma asema muutoksessa saattaa usein olla uhattuna, etenkin yhdistettäessä organisaatioita. Organisaatiomuutos saattaa johtaa muutokseen sen tehtävissä ja toimenkuissa; uuteen organisaatioon ei ehkä mahdukaan samaa määrää johtajia ja samasta tehtävästä saattaa olla kilpailemassa useampi johtaja (Stenvall, Majoinen, Syväjärvi & Vakkala 2007, 65; Nyholm 2008, 66). Tässä tilanteessa keskijohdon esimiehet voivat päätyä ajamaan omaa etuaan ja vastustamaan muutosta esimerkiksi estämällä päätöksien tekemistä ja informaation kulkua, vaikuttamalla alaisiinsa tai luomalla tarpeetonta tehtävien ja asiantuntijoiden päällekkäisyyttä. (Lammassaari 2014, 53)

Muutoksessa näiden keskijohdon esimiesten rooli on siis vaikea ja ristiriitainen. Prosessin alkuvaiheessa esimiehet ovat muun henkilöstön tavoin enemmänkin muutoksen objekteja kuin subjekteja, eivätkä välttämättä tiedä mitä heille muutoksessa käy (Stenvall ym. 2007, 65). Muutoksen edetessä heidän tulisi kyetä toimimaan henkilöstön ja ylemmän johdon rajalla tilanteessa, jossa heihin kohdistuu johdon suunnasta paineita muutoksen tavoitteiden mukaisen toiminnan varmistamiseksi ja alaisten suunnalta taas esimerkiksi muutosvastarintaa, eriäviä intressejä tai viestejä käytännön ongelmista (Lammassaari 2014, 53; Nyholm 2008, 66–67; Stenvall ym. 2007, 64; Laurila 2011, 172).

## 2.5 Muutoksen johtaminen

Johtaminen on toimintaa, jonka avulla ihmisen työpanosta pystytään hankkimaan, kohdentamaan ja hyödyntämään tehokkaasti jonkin tavoitteen saavuttamiseksi. Sen tarkoituksena on saada erilaiset yksilöt toimimaan yhdessä organisaation arjessa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Seeck 2008, 18). Lammassaaren (2014, 47) mukaan johtaminen voidaan määritellä vaikutukselliseksi, tavoitteen saavuttamiseen tähtääväksi prosessiksi, joka tapahtuu ryhmässä. Johtaminen ei siis ole yksisuuntaista toimintaa vaan vuorovaikutuksellinen tapahtuma.

Johtamisella tällaisena toimintana on merkittävä rooli myös muutosprosessissa. Organisaatiomuutoksen toteuttaminen vaatii muutoksen johtamista ja hallitsemista (Juppo 2011, 48). Muutoksen johtaminen on prosessi, jonka kulkua pyritään tietoisesti johtamaan, ohjaamaan ja kontrolloimaan. Sillä pyritään saavuttamaan organisaatiomuutoksen tavoitteet mahdollisimman täysimääräisesti ja siihen, että muutosprosessi on mahdollisimman hyvä (Valtee 2002, 9). Juppon (2012, 47, 52) mukaan muutoksen johtaminen käsittää erilaisia toimenpiteitä ja tehtäviä, joita suoritetaan tavoitteena hallittu ja onnistunut organisaation muutos. Menestyksellinen muutoksen johtaminen on parhaassa tapauksessa strategioita ja visioita hyödyntävää, tavoitteellista ja systemaattista, avointa ja yhteistyöllä toteutettua toimintaa, joka lopulta vakiinnutetaan osaksi organisaation toimintakulttuuria. Se on henkilöstön osallistamista ja organisaation auttamista muutoksen kohtaamiseen ja toteuttamiseen. Tässä tutkimuksessa muutosjohtaminen määritellään tältä pohjalta *ohjatuksi, ihmisten väliseksi vuorovaikutukselliseksi toiminnaksi, joka tähtää organisaatiomuutoksen tavoitteiden saavuttamiseen mahdollisimman sujuvan muutosprosessin kautta*.

Huuhtasen (1994, 171–173) mukaan muutosprosessin suunnittelussa on otettava huomioon rinnakkain sekä taloudellis-tekninen että inhimillinen näkökulma. Nyholm (2008, 60–61) käyt-

tää näistä termejä teknis-rationaalinen ja humanistis-prosessuaalinen. Taloudellis-tekninen tai teknis-rationaalinen lähestymistapa edustaa muutoksen kovia reunaehtoja, kuten aikatauluja, numeerisia tavoitteita, resursseja, organisaatorakenteita sekä muita rakenteellisia ja teknisiä tekijöitä. Inhimillinen tai humanistisprosessuaalinen lähestymistapa sen sijaan keskittyy inhimillisiin muutosedellytyksiin, kuten muutostavoitteiden ymmärtämiseen, sitouttamiseen, motivointiin, työilmapiiriin ja yhteisön ja yksilöiden osaamiseen. Humanistis-prosessuaalinen näkökulma tarkoittaa siis sen ymmärtämistä, että muutos voi saman organisaation sisällä tarkoittaa eri yksilöille eri asioita ja että nämä erilaiset tavoitteet vaikuttavat muutoksen implementointiin aivan kuten teknis-rationaaliset seikatkin. Etenkin suurissa muutoksissa inhimillinen puoli on tärkeä, sillä johdettaessa muutosta ihmisläheisemmin on mahdollista vaikuttaa organisaation työntekijöiden arvoihin ja käyttäytymiseen, mikä on suuren ja vaikuttavan muutoksen onnistumisen edellytys. (Huuhtanen 1994, 171–173; Nyholm 2008, 60–61)

Haverin ja Majoisen (2000, 24, 38, 42) mukaan organisaation muutosprosessista on löydettävissä sekä rationaalinen että irratiionaalinen näkökulma. Prosessin rationaalista puolta edustaa tehtäväkeskeinen ja strateginen lähestymistapa, joka ilmenee visioiden rakentamisena, toiminta-ajatuksen terävöittämisena, painopisteiden hahmottamisena ja tavoitteiden määrittelynä. Jupon mukaan hallintotieteissä hallintoa ja johtamista tarkastellaan usein rationaalisena toimintana korostaen oikean vaihtoehdon ja toimintatavan valintaa päätöksenteossa sekä kykyä saada asiat tehtyä vastuullisesti. Muutostilanteessa siihen liittyvä irratiionalisuus ja kompleksisuus kuitenkin haastavat totutun rationaalisuuden, lineaarisuuden ja ohjattavuuden (Juppo 2011, 47). Muutoksen irratiionaalista puolta edustavat erilaiset ryhmädynaamiset ilmiöt, organisaation syvärakenne sekä ihmiset ja heidän tunteensa. Sen esiin nostamille ilmiöille on tyyppillistä ailahtelevaisuus ja ohjaamattomuus sekä tunnekeskeisyys ja ennustettavuuden puute (Haveri & Majoinen 2000, 42). Muutoksen irratiionaalinen puoli on isossa roolissa muutoksen toteuttamisessa. Etenkään syvällinen muutos ei voi onnistua, jos sitä yritetään toteuttaa vain rationaalisin perustein. Molempien näkökulmien huomiointi edistää muutoksen toteuttamista johtaen parhaimmillaan sekä inhimilliseen täyttymykseen että toimenpiteiden aikaansaamiseen (Nyholm 2008, 61). Haverin ja Majoisen (2000, 42) mukaan muutoksen johtaminen onkin aina tasapainon etsimistä rationaalisten ja irratiionaalisten voimien välillä.

Johtaminen jaetaan usein ihmisten johtamiseen (leadership) ja asioiden johtamiseen (management). Ihmisten johtamisessa, josta käytetään myös käsitettä johtajuus, painottuvat avoin keskustelu, visioiminen, osallistaminen, innokkuus ja kannustaminen. Keskeistä johtajuudessa on tarkoituksen antaminen toiminnalle, sitouttaminen yhteisiin arvoihin ja tavoitteisiin sekä hen-

kilöstön osaamisen, motivaation sekä organisaatiokulttuurin ja organisaation kehittäminen. Asioiden johtamisessa korostuvat puolestaan suunnittelu, organisointi, budjetoiminen ja valvonta. Management on toiminnan johtamista, asioiden ja toimintaympäristön hallintaa, tavoitteiden asettamista, strategioiden sekä toimintamenetelmien laatimista ja valvontaa. (Juppo 2011, 45; Kotter 1996, 23; Seeck 2008, 330–331)

Muutos organisaatiossa tapahtuu ihmisten kautta. Muutokset alkavat ihmisten tiedoista ja asenteista, muutokset asenteissa johtavat muutoksiin yksilöiden käyttäytymisessä ja muutokset riittävän monien yksilöiden käyttäytymisessä johtavat lopulta kulttuurin tai organisaation muutokseen. Siinä missä tekniikka voi muuttua nopeasti ja helposti, ovat nämä ihmisten toimintaan sidoksissa olevat muutokset harvoin ongelmattomia. (Haveri & Majoinen 2000, 31, 34; Nyholm 2008, 61–62)

Muutostilanteissa korostuu johtajuus ja erityisesti henkilöstöjohtamiseen kohdistuu voimakkaita tarpeita (Koski & Vakkala 2007). Henkilöstöön liittyvät kysymykset ovat kiinteä osa muutoksen johtamisen prosessia, jossa henkilöstön mukaan ottaminen, avoimuus ja tiedottaminen ovat edellytyksiä muutoksen onnistumiselle. Muutoksen johtaminen on siis hyvin pitkälle henkilöstön johtamista. (Juppo 2012, 47–48, Haveri & Majoinen 2000, 102)

Asioiden johtamisen oppien katsotaan soveltuvan parhaiten vakaaseen tilanteeseen, siinä missä ihmisten johtamista painottavien oppien nähdään soveltuvan epävakaisiin oloihin (Seeck 2008, 331). Johtajuus suuntautuu siis enemmän kohti muutosta ja muutokseen sopeutumista, siinä missä management tavoittelee pysyvyyttä, ennustettavuutta ja järjestystä (Juppo 2011, 45–46; Vuorinen 2008, 24–26).

Kotterin (1996) mukaan onnistunut muutosjohtaminen vaatii 70–90 prosenttisesti ihmisten johtamista ja vain 10–30 prosenttisesti asioiden johtamista. Asioiden johtaminen on tärkeää, sillä pidetään uudistusprosessi hallinnassa. Ihmisten johtaminen on kuitenkin suurempi haaste, sillä vain sen avulla on mahdollista päästä eroon muutoshaluttomuuden syistä, motivoidaan ihmiset ja juurrutetaan muutos osaksi organisaatiokulttuuria. Hän korostaa terminologisestikin juuri johtajuutta muutoksessa muutosjohtamisen sijaan (Leading change vs. Change management). (Kotter 1996, 23–26)

Muutoksen johtamisessa nähdään siis korostuvan muutoksen irrationaalisen puolen huomiointi, ihmisten välinen vuorovaikutus ja johtajuus. Tämän tutkimuksen näkökulma onkin henki-

löstön johtamisessa ja aiheen tarkastelu painottuu siten edellä esitetyn perusteella ihmisten johtamiseen. Leadership-management -jaottelu ei kuitenkaan välttämättä ole nykyään tarkoituksenmukaista, sillä muutoksen johtamisessa on piirteitä molemmista ja käytännön johtamistoiminnassa sekä asioiden että ihmisten johtaminen ovat esillä yhdessä, toisistaan riippuvaisina ja niissä esiintyvät toiminnot menevät usein päällekkäin (Burnes 2014, 503–504; Juppo 2011, 45–46; Kotter 1996, 128–130). Näin ollen tutkimuksessa tiedostetaan taloudellis-teknisen ja inhimillisen lähestymistavan sekä ihmisten ja asioiden johtamisen kulkevan kaikessa johtamisessa pikemminkin toisiinsa limittyneinä, tilanteen mukaan painottuvina kuin erillisinä osalualueina. Tutkimuksessa ei siis voida jättää huomiotta perinteisesti asioiden johtamisen osaluueeseen kuuluvia havaintoja muutosjohtamisesta, vaan muutoksen johtamista tarkastellaan kokonaisuutena ja valittu näkökulma huomioidaan painotuksena raportoinnissa.

### 2.5.1 Muutoksen johtamisen mallit

Valteen mukaan (2002, 10) organisaatiomuutosta ei voida koskaan hallita täydellisesti, joten ei ole myöskään mahdollista määrittää keinoja ja menetelmiä, joilla voidaan aukottomasti määrittää organisaatiomuutoksen onnistuminen. On kuitenkin mahdollista löytää sellaisia muutoksen hallinnan periaatteita, keinoja ja menetelmiä, jotka antavat mahdollisimman hyviä edellytyksiä muutoksen onnistumiselle (Valtee 2002, 10). Muutoksen johtamisen tueksi onkin kehitetty runsaasti erilaisia sen läpivientiä helpottavia malleja. Tällaisia malleja ovat esimerkiksi kolmivaihemalli (*Lewin*), suunnitellun muutoksen malli (*Bullcok & Batten*), kahdeksan askeleen malli (*Kotter*), muutoskaava (*Beckhard & Harris*), muutosjohtaminen (*Carnall*) ja muutoksen johtamisen malli (*Britges*) sekä systeeminen malli (*Senges*) (Lammassaari 2014, 38–46).

Useat näistä muutosjohtamisen työkaluiksi luoduista malleista ovat lineaarisia vaihemalleja, jotka jakavat muutoksen suunnittelun ja toteuttamisen toisiaan seuraaviin vaiheisiin. Klassisin esimerkki tästä on Kurt Lewinin (1947) esittämä kolmivaihemalli, joka on ollut perustana useille sitä seuranneille suunnitellun muutoksen vaihemalleille. Sen kolme vaihetta ovat sulattaminen (purku, unfreezing), uuteen siirtyminen (muutos, moving) ja vakiinnuttaminen (jäädyttäminen, freezing). Sulattamisessa tavoitteena on purkaa organisaation nykyinen tasapaino-tila ja saattaa organisaatiomuutos liikkeelle. Uuteen siirtymisessä toteutetaan varsinaiset muutokset organisaation rakenteiden ja prosessien kautta. Viimeisessä vaiheessa pyritään vakiinnuttamaan muutos osaksi organisaation toimintaa. (Juppo 2011, 52; Haveri & Majoinen 2000, 35; Lanning 2001, 12; Lammassaari 2014, 41–42; Huuhtanen 1994, 168; Nyholm 2008, 57; Viitala 2004, 90).

Toinen tunnettu lineaarinen muutosjohtamisen malli on Kotterin (1996) kahdeksanvaiheinen, johtajuutta voimakkaasti painottava malli. Kotter (1996, 3–16) tutki useiden organisaatioiden muutosprosessin läpivientä ja löysi kahdeksan yleisintä syytä muutoksen epäonnistumiselle:

1. Liiallinen tyytyväisyys vallitsevaan tilanteeseen.
2. Riittävän vahva ohjaava tiimi puuttuu.
3. Vision merkityksen aliarviointi.
4. Visiosta viestitään liian vähän.
5. Uuden vision tiellä olevia esteitä ei poisteta.
6. Lyhyen aikavälin onnistumisia ei kyetä luomaan.
7. Voitto julistetaan liian varhain.
8. Muutosta ei juurruteta kulttuuriin.

Näiden perusvirheiden pohjalta Kotter loi oman muutosmallinsa, jonka vaiheet ovat:

1. Muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen.
2. Ohjaavan tiimin perustaminen.
3. Vision ja strategian laatiminen.
4. Muutosvisiosta viestiminen.
5. Henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan.
6. Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen.
7. Parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen.
8. Uusien toimintatapojen juurruttaminen toimintakulttuuriin.

Lewinin mallia vastaavasti Kotterin mallissa prosessin neljä ensimmäistä vaihetta auttavat vakiintuneen nykytilan purkamisessa, vaiheissa 5–7 otetaan käyttöön uusia toimintatapoja sekä suoritetaan muutostyö ja viimeisessä vaiheessa tehdään muutoksista pysyviä juurruttamalla ne organisaation kulttuuriin. Kotterin malli on luonteeltaan lineaarinen. Hän tähdentää, että on ehdottoman tärkeää käynnistää toimenpiteet mallin mukaisessa järjestyksessä ja viedä kaikki vaiheet loppuun asti. Toisaalta hän kuitenkin toteaa, että tavallisesti samaan aikaan on yleensä meneillään useita eriasteisesti suoritettuja vaiheita, jolloin muutosprosessi muistuttaa enemmän monimutkaista prosessia, kuin tiukan vaiheistettua etenemistä (Kotter 1996, 18–23).

Lewinin mallin kaltaiset lineaariset, suunniteltua muutosta edustavat mallit ovat saaneet osakseen kritiikkiä. Malleja muutosprosessin vaiheista pidetään pelkistettyinä ja todellisuutta liikaa

yksinkertaistavina. Ne jättävät huomiotta käytännön toteutuksen ja siihen liittyvän projektinhallinnan (Juppo 2011, 53–54). Toisaalta kaikki mallit ovat kuitenkin aina yksinkertaistus todellisuudesta ja voidaankin kysyä olisiko edes mahdollista tehdä yleispätevää ja samalla yksityiskohtaista muutoksen vaihemallia taikka olisiko se kaikessa monimutkaisuudessaan enää käytännössä hyödynnettävissä? (vrt. Lanning 2001, 15, Kotter 1996, 20)

Kritiikin mukaan myös mallien lineaarisuus ja muutoksen eteneminen peräkkäisten vaihekuvausten mukaan on usein käytännössä harhaa, sillä organisaatiomuutoksia ei todellisuudessa voida erotella toisiaan seuraaviksi vaiheiksi (Nyholm 2008, 58–59, Valtee 2002, 38). Muutoksen johtamisen vaiheet limittyvät, menevät päällekkäin ja saattavat toteutua erilaisessa järjestyksessä (Juppo 2011, 54–55; Valtee 2002, 38). Nyholm (2008, 58) näkeekin suunnitellun muutoksen lineaaristen mallien soveltuvan parhaiten staattisiin olosuhteisiin, eikä usko niiden sellaisinaan sopivan nykypäivän monimutkaisempiin organisaatioihin ja toimintaympäristöihin. Juppo (2011, 53) ja Burnes (2014, 357) toteavat, että mallien käyttö ei välttämättä toimi tilanteissa, jossa muutos on yllättävä ja nopeita ratkaisuja vaativa, eivätkä mallit eivät ota riittävässä määrin huomioon muuttuvaa toimintaympäristöä ja sen vaikutuksia organisaatioon. Toisaalta mikäli riskit tiedostetaan ja laaditaan tilannekohtaisia suunnitelmia, voivat vaihemallit toimia joustavammin (Marshall 2007, Juppon 2011, 54 mukaan).

Yleisesti muutoksiin liittyy edellä mainittuja irrationaalisia tekijöitä, joihin rationaaliset, suunnitellun muutoksen mallit eivät kykene riittävästi vastaamaan. Nykyään muutos ymmärretään kompleksina prosessina, jonka toteuttaminen vaatii organisaation kokonaisvaltaista huomiointia. Useat nykypäivän mallit korostavat muutoksen toteuttamisen prosessinomaista luonnetta ja huomioivat osin myös suunnitellun muutoksen mallien rajoitteet, kuten niiden käsityksen rationaalisesti ja lineaarisesti etenevästä muutosprosessista (Nyholm 2008, 58–60).

Prosessina muutokseen kuuluvat sen ajallinen eteneminen sekä eri vaiheet ja vaiheiden funktiot: kukin muutosvaihe sisältää tiettyjä muutos- ja johtamismekanismeja, joiden tarkoitus on helpottaa muutoksen implementointia. Johtamisen kannalta keskeistä on se, millaisesta muutoksesta on kyse, kokonaisvaltaisemmat muutokset vaativat aktiivisempaa johtamista ja muutosmekanismeja. Muutosmekanismeja voivat olla muun muassa kommunikaatiojärjestelmä sekä koulutus ja valmennusohjelmat. Prosessiin kuuluvat myös muutoskohteen määrittäminen, muutoksen hallittavuus sekä muutoksen implementointitapa. Nämä kaikki on huomioitava muutosta johdettaessa (Nyholm 2008, 60)

Haverin ja Majoisen (2000, 42) ja Nyholmin (2008, 62) mukaan useimmista muutosprosessin kokonaisvaltaista toteuttamista helpottavista malleista on löydettävissä neljä erillistä vaihetta: muutostarpeen esille tuominen, muutoksen suunnittelu, muutoksen toteuttaminen ja muutoksen vakiinnuttaminen. Nämä vaiheet ovat voimakkaasti sidoksissa toisiinsa vaatimatta kuitenkaan muutoksen tai mallin lineaarista etenemistä. Vastaavasti Juppo (2012, 52) toteaa muutoksen johtamisen mallien sisältävän tutkimus-, suunnittelu-, toiminta- ja integraatiovaiheet. Tämä vastaa hänen mukaansa hyvin pitkälti julkiselle hallinnolle tuttua suunnittelun, toimeenpanon ja valvonnan ketjua. Tutkimus- ja suunnitteluvaiheet luovat suotuisat olosuhteet, toiminta- ja integraatiovaiheet toteuttavat muutoksen.

<b>MUUTOSPROSESSIN VAIHEET</b>	<b>VAIHEIDEN FUNKTIOT</b>
<b>TARVE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toimintaympäristön tai organisaation muuttuneiden olosuhteiden havaitseminen</li> <li>• Muutostarpeen analysointi ja asettaminen</li> <li>• Vaihtoehtojen punninta ja analyysi muutoksen välttämättömyydestä</li> <li>• Tarpeen perustelu</li> <li>• Muutoksen implementoinnin valmiuden varmistaminen organisaation eri tasojen ja tahojen osalta</li> <li>• Tyytymättömyyden varmistaminen nykytilan osalta, ymmärryksen luominen siitä</li> <li>• Muutostarpeen kommunikointi organisaation kaikilla tasoilla</li> </ul>
<b>TAVOITE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selkeiden ja saavutettavien tavoitteiden asettaminen</li> <li>• Tavoitteiden tunnettuuden varmistaminen organisaation kaikilla tasoilla</li> <li>• Suunnitelmien laadinta ja asettaminen</li> <li>• Muutoksessa mukana olevien toimijoiden ja yksilöiden roolien selkeyttäminen</li> <li>• Päätöksistä ja suunnitelmista tiedottaminen ja informointi</li> <li>• Resurssien varmistaminen toteutukseen</li> </ul>
<b>TOTEUTUS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muutoksen johtaminen</li> <li>• Muutoksen tukeminen</li> <li>• Henkilöstön asenteisiin vaikuttaminen prosessien kautta</li> <li>• Mahdollisten epäilyjen ja epävarmuuden hälventäminen kommunikation ja keskustelujen kautta</li> <li>• Irrationaalisten elementtien hallinta</li> <li>• Tarvittaessa koulutus, neuvonta, valmennus jne.</li> </ul>
<b>VAKIINNUTTAMINEN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muutoksen vakiinnutus osaksi organisaation normaalia toimintaa</li> </ul>

Taulukko 3. Muutosprosessin vaiheet. (Nyholm 2008, 62)



Taulukossa 3 esitellään Nyholmin (2008) kokoama muutosprosessin yleismalli, jossa on listattu eri vaiheisiin kuuluvia muutosmekanismeja. Ensimmäisessä vaiheessa muutostarve havaitaan, sen tarpeellisuus perustellaan ja se kommunikoidaan laajasti organisaation eri tasoilla. Toisessa vaiheessa laaditaan muutossuunnitelma, luodaan sille edellytykset ja kommunikoidaan se organisaatiolle. Kolmannessa vaiheessa johdetaan muutos ja neljännessä vaiheessa vakiinnutetaan se pysyväksi osaksi organisaation kulttuuria. (Nyholm 2008, 62, Haveri & Majoinen 2000, 42)

Lanning (2001, 15, 35) toteaa, että muutosjohtamisessa haaste ei välttämättä ole laittaa eri tehtäviä tai vaiheita lineaariseen järjestykseen, vaan pikemminkin tunnistaa ne kriittiset menestystekijät, jotka huomioon ottamalla saavutetaan onnistunut muutos. Toisaalta nämä asiat ovat usein päällekkäisiä, sillä vaihemallit perustuvat usein kriittisiin menestystekijöihin tai vastaavasti kriittiset menestystekijät esitellään usein vaihemallin tapaisesti. Lanningin mukaan potentiaalisia menestystekijöitä muutosprojekteissa ovat:

- riittävä ja tarkoituksenmukainen osallistaminen
- johdon tuki
- tehokas kommunikointi
- edistymisen hallinta ja seuranta
- muutosta tukeva ympäristö
- visio ja selkeät tavoitteet
- tarkoituksenmukainen suunnittelu
- selkeä muutostarve
- koulutus

Organisaatiot ja muutostilanteet ovat monimutkaisia, eikä muutoksen tarkastelu pelkkänä teknisenä muutosprosessina riitä. Jokaisen muutoksen taustalla vaikuttavat aina lukuisat tekijät ja muutoksella on oma tapauskohtainen kulkunsa. Muutosprosessin vaiheet sekä muutoksen johtamisen mallit kytkeytyvät toisiinsa ja johdon tulee tiedostaa erilaisten muutoksen johtamisen mallien heikkoudet ja vahvuudet osatakseen soveltaa niitä oman organisaationsa muutokseen. (Juppo 2011, 75)

## 2.5.2 Organisaation lakkauttaminen muutoksen muotona

Organisaation lakkauttaminen voidaan nähdä organisaatiomuutoksen äärimmäisenä muotona (Valtee 2002, 9). Muutoksen päättyessä organisaation toiminnan loppumiseen pitäisi tällöinkin pyrkiä prosessin hallittuun läpiviemiseen (Honkanen 1989, 111). Yrityksen alasajo ei ole helppo tehtävä, varsinkaan kun johdolla ei useinkaan ole tukenaan kokemuksen tuomaa osaamista siitä, miten lakkauttaminen tulisi käytännössä toteuttaa. Työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta olisi tärkeä ymmärtää lopettamisperiodin dynamiikka ja pystyä tulkitsemaan niitä joskus sangen irrationaalisiltakin vaikuttavia reaktioita periodin eri vaiheissa. (Länsisalmi 1995, 21)

Muutoksen päättyessä organisaation tai sen osan toiminnan lopettamiseen, on johdolla edessään haasteellinen tehtävä. Jokaisessa organisaatiossa on omat erityispiirteensä ja ominaisuutensa, joten alasajoon on vaikea antaa yleispäteviä ohjeita. Joitain yhteisiä toimenpiteitä johdolle on kuitenkin löydettävissä (Länsisalmi 1995, 23–26):

### 1. Organisaation purkaminen

Ihmisten vähittäinen poistuminen organisaatiosta ja fyysisen työympäristön purkaminen.

### 2. Organisaation perustoimintojen ylläpitäminen

Tuottavuus- ja laatukriteerit on saavutettava.

### 3. Informaation pidättäminen työntekijöiltä, asiakkailta, toimittajilta ja yhteisöltä, siinä vaiheessa, kun organisaation kohtalosta päätetään.

### 4. Tiedottaminen

Johdon tulee tarjota luotettavaa tietoa siitä, miksi tietyt tapahtumat ja toimenpiteet ovat välttämättömiä. Johdon tulee tehdä selväksi itselleen ja alaisilleen, että organisaatio lakkaa todellakin olemasta.

### 5. Selityksen antaminen sille, miksi organisaation toiminta lakkautetaan.

Realistisuus, rehellisyys, ei syntipukkeja.

### 6. Tehtävien uudelleendelegointi

Johto itse kuormittuu lakkauttamisen aikana tavallista enemmän, joten tehtäviä tulisi delegoida muille työntekijöille.

### 7. Uusien toimintatapojen kehittäminen ja keksiminen

Lopettamisperiodi vaatii yleensä kekseliäitä ratkaisuja ja uusia toimintakeinoja, eteen tulevia ongelmia on ratkaistava luovalla tavalla.

## 8. Tilanteen aiheuttamasta stressistä selviytyminen

Omasta hyvinvoinnista huolehtiminen ja työntekijöiden tukeminen, kannustaminen ja motivointi.

(Länsisalmi 1995, 27–28 mukailten)

On havaittu, että toteutettaessa alasajo vähitellen ”pehmeänä laskuna”, voidaan alasajon negatiivisia vaikutuksia henkilöstöön vähentää. Länsisalmi esittelee Beckettin (1988) tutkimuksen lääketehtaan lakkauttamiseen liittyen, jonka mukaan yrityksen lakkauttaminen vähitellen kahden vuoden aikana ja laajat tukitoimet alasajon vaimentamiseksi johtivat siihen, että työntekijöiden ahdistuneisuus ei lisääntynyt, eivätkä tyytyväisyys ja työmoraali alentuneet. Yritys muun muassa järjesti erilaisia koulutustilaisuuksia, tarjosi taloudellisia kannustimia ja edesauttoi uudelleentyöllistymistä. Pitkä lopettamisperiodi antoi työntekijöille myös aikaa kehittää sopeutumiskeinoja ja suunnitella tulevaisuuttaan. Tämä yrityksen tarjoama sosiaalinen ja taloudellinen tuki osoitti työntekijöille, että heistä välitettiin, eikä tehtaassa näin esiintynyt sabotaasia, lisääntyneitä työtapaturmia tai poissaoloja lopettamisvaiheen aikana. (Länsisalmi 1995, 30)

### 2.5.3 Johtajan tehtävät muutoksessa

Määrittelyä johtajan tehtävästä ja roolista on haettu kiivaasti jo 1900-luvun alusta alkaen. Johtajan tehtäviä voidaan jakaa esimerkiksi rooleittain kolmeen pääkategoriaan; vuorovaikutukselliseen, informatiiviseen ja päätöksentekijän rooliin. Vuorovaikutukselliset roolit sisältävät organisaation edustamisen (figurehead), organisaatioiden välisen (liaison) ja organisaation sisäisen (leader) vaikuttajan roolit. Informatiivinen sisältää informaation kerääjän (monitor), jakajan (disseminator) sekä organisaation sisäisen ja ulkoisen edustajan (spokesperson) roolit. Päätöksenteossa on nähtävissä kehittäjän (entrepreneur), häiriöiden käsittelijän (disturbance handler), resurssien jakajan (resource allocator) ja neuvottelijan (negotiator) roolit. (Burnes 2014, 497–501)

Johtajan tehtävät vaihtelevat merkittävästi muun muassa tilanteesta, organisaatiosta ja johtajan asemasta riippuen (Burnes 2014, 501). Vaikka johtajan todellisia tekemisiä voikin olla aina vaikea luokitella tiukkoihin luokkiin, eikä kaikkia johtajien tekemisiä voida luokitella mihinkään edellä mainituista, löytyy näistä yleisistä päätehtävistä yhteys edellä esitettyihin muutosmallien ja muutoksen johtamisen vaiheiden johtamistehtäviin. Niissä korostetaan muutoksen

menestyksekkääksi johtamiseksi tiettyjen tehtävien suorittamista tietyissä vaiheissa onnistuneen ja hallitun muutoksen aikaansaamiseksi (Juppo 2011, 56). Muutoksen johtaminen sisältää siis samoja tehtäviä kuin johtaminen yleisestikin, painotus on vain erilainen.

Kaikissa aiemmin esitellyissä malleissa korostetaan selkeän ja perusteltavissa olevan muutostarpeen merkitystä. Johdon tulee analysoida nykyinen tilanne, todeta tarve muutokselle ja samalla miettiä onko organisaatiolla kykyä muutoksen toteuttamiseen. Muutostarve tulee pystyä viestimään ja perustelemaan: henkilöstö tulee saada ymmärtämään muutoksen tarpeellisuus, välttämättömyys, kiireellisyys sekä nykytilan heikkous. Muutoksen syiden ja tarpeellisuuden ymmärtäminen nähdään tärkeänä henkilöstön motivoimiseksi muutokseen ja muutosvastarinnan vähentämiseksi. (Huuhtanen 1994, 48; Nakari & Valtee 1995, 113, 122; Kotter 1996, 35–49; Haveri & Majoinen 2000, 41–42; Lanning 2001, 29–30; Stenvall & Virtanen 2007, 48, 146; Juppo 2011, 57–62)

Muutoksen läpiviemiseksi tulee laatia suunnitelma ja varmistaa muutokselle johdon tuki sekä tarvittavat resurssit. Muutoksen johtajan tulee luoda yhteinen visio organisaation tulevaisuudesta ja asettaa selkeät, mitattavat tavoitteet muutosprojektille. Sekä vision että tavoitteiden laatimisessa olisi hyvä kommunikoida henkilöstön kanssa. Tarvittaessa luodaan vahva muutostiimi vastaamaan muutoksesta. Lopputavoitteet tulee jakaa osatavoitteisiin tehtävän selkeyttämiseksi ja lyhyen tähtäimen voittojen saavuttamiseksi (Nakari & Valtee 1995, 124–125; Kotter 1996, 67–84; Haveri & Majoinen 2000, 43; Lanning 2001, 29). Muutos pitää suunnitella projektiksi tavoitteiden, aikataulujen, työnosituksen, budjettien ja organisaatioiden tarkkuudella, menemättä kuitenkaan liian tarkasti yksityiskohtiin. Sen tulisi sisältää analyysit ja ennakoinnit mahdollisista ongelmista ja suunnitelmat niiden poistamiseksi. Yllättävien tilanteiden varalta olisi hyvä miettiä valmiiksi vaihtoehtoisia kehityskulkuja ja varasuunnitelmia. (Haveri & Majoinen 2000, 43; Lanning 2001, 29)

Muutoksen toteuttaminen ja johtaminen vaatii organisointia, päätöksentekoa, edistymisen seuranta ja työn koordinoitua. Käytännössä johtajan tulee luoda muutosta tukeva ympäristö varmistaen, että organisaatorakenteet, resurssit ja toimintatavat mahdollistavat muutoksen etenemisen, korostaa yhteistyötä ja luoda kannustava mittaus- ja palkitsemisjärjestelmä (Huuhtanen 1994, 172; Kotter 1996, 101–115; Lanning 2001, 28; Juppo 2011, 62). Muutosprojektin edistymistä tulee seurata ja arvioida. Edistymisestä ja mahdollisista ongelmista tulee keskustella muutostiimin kanssa säännöllisesti sekä varmistaa, että muutoksen kanssa työskentelevien vastuut ja tehtävät ovat selkeitä. Johtajan tulee varmistaa myös budjetissa ja aikatau-

lussa pysyminen. (Huuhtanen 1994, 174; Lanning 2001, 23–35; Stenvall & Virtanen 2007, 49, 135–139; Juppo 2011, 60–62). Tärkeää on varmistaa työntekijöiden ajantasainen osaaminen sekä muutoksen vaatimat lisäkompetenssit koulutuksen ja valmentamisen kautta (Lanning 2001, 30).

Henkilöstön motivaatio on tärkeä tehokkaan muutosprosessin moottori. Motivaatioon vaikuttaa monia edellä mainittuja tekijöitä, kuten muutostarpeen ymmärtäminen, hyvä suunnittelu, vision ja tavoitteiden ymmärtäminen sekä välitavoitteiden saavuttaminen (Lanning 2001, 31). Johtajien oma esimerkki on motivaation kannalta tärkeää. Se, mikä on johtajien oma asenne, halu ja kyky muutokseen, vaikuttaa alaisten suhtautumiseen muutosta kohtaan. Johtajan näkyvä sitoutuminen muutoksen tavoitteisiin ja toteutukseen edesauttaa alaisten sitoutumista. (Huuhtanen 1994, 175; Lanning 2001, 26; Stenvall & Virtanen, 2007, 87–88 Juppo 2011, 62; Lammasaari 2014, 62)

Osallistaminen eli henkilöstön ottaminen mukaan muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen nähdään eräänä keskeisenä motivaatiota lisäävänä seikkana. Osallistamisen tulisi olla johdettua, tarkoituksenmukaista ja hyödyllistä tavoitteiden saavuttamiseksi. Muutosta tukeville avainhenkilöille ja erikoisosaajille tulisi antaa mahdollisuus toteuttaa muutos omalla tavallaan. Muutoksen ollessa käynnissä johtajien tehtävä on pääasiassa rohkaista, tukea, varmistaa resurssit, ohjata ja koordinoida muutoksen toteuttajia muutospyrkimyksissä. (Lanning 2001, Juppo, 2011, 62; Lammasaari 2014, 62–62)

Riittävän ja vuorovaikutuksellisen viestinnän merkitystä muutoksen johtamisessa läpi muutosprosessin korostetaan lähes poikkeuksetta (esim. Valpola 2004, 62). Viestintä tukee muutoksen toteuttamista, profiloi muutoksen, informoi sen sisällöstä ja tavoitteista, sitouttaa henkilöstöä muutokseen ja kaksisuuntaisena vauhdittaa vuorovaikutusta muutoksessa. Organisaatiomuutoksen tavoitteet kommunikoidaan kielen ja käsitteiden avulla. Pelkkä muutosta koskevan tiedon siirtäminen ei riitä, vaan tietoa pitää jäsentää, muokata ja tuottaa, jotta tieto muutoksen syistä, toteutustavoista ja oletetuista vaikutuksista olisi ymmärrettävämpää. (Stenvall & Virtanen 2007, 64, 67–68)

Muutosviestinnässä tulisi käyttää useita viestinnän kanavia, kuten esimiesten ja heidän alaisiensa välistä dialogia, verkkoviestinnän välineitä, tiimi- ja osastopalavereita, tiedotustilaisuuksia, luottamushenkilöinstituutioita, ylimmän johdon haastattelutunteja sekä vähenevissä määrin painettua tiedotusmateriaalia. Kirjallinen aineistokin on tarpeellista, mutta se vain tukee

tiedottamista, tärkeintä on kasvokkain tapahtuva viestintä. Avoin, vuorovaikutuksellinen kommunikaatio edistää muutosta ja lisää luottamusta (Kotter 1996, 94–94; Stenvall & Virtanen 2007, 67–69, Valpola 2004, 64).

Viestinnän tulisi olla reaaliaikaista, jatkuvaa ja säännöllistä muutosprosessin aikana. Johtajan tulisi viestiä tulisi myös siitä, ettei mitään uutta kerrottavaa ole (Stenvall & Virtanen 2007, 64, 74). Luottamuksen rakentamiseksi johtajan pitäisi kertoa kaikki minkä voi ja selvittämään vastaukset ja palaamaan kysymyksiin, joihin ei osaa heti vastata. Jos jotain ei voi kertoa, pitää perustella miksi ei (Valpola 2004, 63). Viestinnässä myös riittävä toisto on tärkeää, jotta haluttu sanoma varmasti saavuttaa vastaanottajansa ja tulee ymmärretyksi (Kotter 1996, 94; Valpola 2004, 63)

Muutostilanteiden viestinnässä oleellista on viestin selkeys ja yksinkertaisuus, tietoa tarvitsevien tavoittaminen ja keskustelumahdollisuus. Viestien pitäisi olla selkeitä ja johdonmukaisia. Johdon, keskijohdon ja lähiesimiehien sanomien keskinäinen samanhenkisyys ja samansuuntaisuus luo luotettavuutta viestintään. Monimutkaisissa tilanteissa ihmiset tarvitsevat tiedon lisäksi myös mahdollisuutta keskustella ja jäsentää tilannetta toisten kanssa (Valpola 2004, 62–64; Kotter 1996, 99–100).

Esimiehen toiminta vaikuttaa alaisten selviytymiseen ja sitä kautta työyhteisön ja organisaation toimintaan vaikeassa muutostilanteessa. Huono johtamistyyli tai tuen puute johtajalta saattaa aiheuttaa henkilöstölle lisästressiä (Nakari 2003, 72). Tuki ja luottamus johtajaan puolestaan voi vahvistaa henkilöstön jaksamista ja edistää muutosta (Stenvall & Virtanen 2007, 120–121). Johtaja voi tukea alaista esimerkiksi antamansa psykologisen ja sosiaalisen tuen, konkreettisen auttamisen tai alaisen osallistumisen mahdollistamisen muodossa (Nakari & Valtee 1995, 119). Johtaja auttaa alaisia tulkaamaan tilannetta, rakentaa yhteistä ymmärrystä muutoksesta sekä kääntää ylhäältä tulevat muutosviestit henkilöstön ymmärtämään muotoon (Parzefall 2009, 27–28, Saarelma–Thiel 2009, 62, Stenvall & Virtanen 2007, 120–121). Luottamus syntyy johtajan osoittamasta ammattitaidosta, pätevydestä, esimerkillisyydestä, pyyteettömästä toisten eteen toimimisesta, lupauksen pitämisestä ja johdonmukaisuudesta sekä viestinnän avoimuudesta ja rehellisyydestä (Stenvall & Virtanen 2007, 87–88).

Tapa, millä irtisanomisia ja vaikeita pakkoratkaisuja tehdään tai kuinka ihmisiä muutoksessa kohdellaan, vaikuttaa koko organisaation henkilöstöön ja heidän käsityksiinsä työyhteisöstään (Nakari & Valtee 1995, 119, Parzefall 2009, 24; Saarelma–Thiel 2009, 45). Sama asia on tär-

keää muistaa myös muutosvastarinnan käsittelyssä: muutoksen vastustajien mielipiteiden kunnioittaminen ja vastarinnan avoin käsittely vaikuttavat positiivisesti organisaatioon (Mattila 2007, 26; Stenvall 2007, 103). Lisäksi johtaja voi pyrkiä vähentämään muutosvastarintaa vastaamalla sen taustalla oleviin huolenaiheisiin ja hälventämällä uhkakuvia (s.25–26), tiedottamalla aktiivisesti muutoksesta, lisäämällä henkilöstön mahdollisuuksia osallistua muutokseen sekä korostamalla sen positiivisia mahdollisuuksia ja luomalla muutosta tukevia palkitsemisjärjestelmiä (Nakari ja Valtee 1995, 119–120; Valtee 2002, 35; Stenvall 2007, 103). Johtajien esimerkki sekä sitoutuminen ja tuki muutokselle ovat muutosvastarinnan vähentämisessäkin oleellisia (Huuhtanen 1994, 175; Nakari ja Valtee 1995, 119–120; Stenvall 2007, 103).

Loppuvaiheessa on tärkeää muutoksen vakiinnuttaminen juurruttamalla se osaksi organisaation toimintakulttuuria (Kotter 1996, 145–158, Lewin 1947, Nyholm 2008, 62). Kulttuurin muuttaminen on jotain, mikä tapahtuu vasta muutoksen lopussa ja on sekä vaikeaa että aikaa vievää (Kotter 1996, 148–149, 157). Muutoksen ankkurointi organisaation kulttuuriin vaatii sen, että uusi organisaatio tai tavat työskennellä ovat koetaan toimiviksi ja paremmiksi vanhoihin nähden (Kotter 1996, 157). Tämä saavutetaan osin lyhyen aikavälin onnistumisten sekä muutoksesta saatujen hyvien kokemusten myötä rakentuvan luottamuksen ja uskon muutokseen avulla (Stenvall & Virtanen, 87–88). Vakiinnuttaminen vaatii johtajalta paljon johtajuutta, tukea ja puhetta uuden tilanteen ja sen etujen puolesta. Joskus ainoa keino todellisesti muuttaa kulttuuri voi olla organisaatiossa työskentelevien ihmisten vaihtuminen. (Kotter 1996, 147–157)

	<i>Asioiden johtaminen</i>	<i>Ihmisten johtaminen</i>	
	<b>ORGANISOINTI / SUUNNITTELU / KOORDINOINTI</b>	<b>KOMMUNIKOINTI</b>	<b>IHMISET JA MOTIVOINTI</b>
<b>MUUTOSTARVE</b>	Vaihtoehtojen punninta ja analyysi muutoksen välttämättömyydestä	Muutostarpeen perustelu ja kommunikointi organisaation kaikilla tasoilla	Henkilöstö ymmärtää muutostarpeen
<b>SUUNNITELMA</b>	Suunnittelu, budjetointi, johdon tuen ja resurssien hankkiminen, tavoitteiden ja osatavoitteiden asettaminen	Tavoitteiden viestiminen	Hyvänä pidetty suunnitelma, tavoitteiden ymmärtäminen, henkilöstön osallistaminen suunnitteluun
<b>TOTEUTUS</b>	<p>Muutosta tukevan ympäristön luominen</p> <p>Päätöksenteko, ohjaavan tiimin luominen, vastuiden ja tehtävien jako, seuranta ja arviointi</p> <p>Tarvittavien resurssien varaaminen</p> <p>Organisaation perustoimintojen ylläpitäminen</p> <p>Työntekijöiden osaamisen kehittäminen</p> <p>Mittaus- ja palkitsemisjärjestelmän luominen</p>	<p>Reaaliaikainen, avoin, jatkuva ja säännöllinen viestintä.</p> <p>Useita kanavia käyttäen, tärkeintä kasvokkain tapahtuva viestintä</p> <p>Viestin riittävä toisto ja viestinnän kaksisuuntaisuus tärkeää</p> <p>Kerrottava myös että uutta kerrottavaa ei ole</p> <p>Johtaja auttaa henkilöstöä tulkitsemaan muutosta</p>	<p>Johtajien tuki muutokselle. Johtajien oma esimerkki ja sitoutuminen</p> <p>Nopeat voitot osatavoitteiden saavuttamisen kautta</p> <p>Henkilöstön osallistaminen toteutukseen</p> <p>Auttamis- ja tukitoimet. Tuki niille jäsenille, joille muutokset ovat vaikeita tai joihin muutos kohdistuu raskaimmin</p> <p>Luottamuksen rakentaminen, hyvänä koettu esimiehen johtamistyyli</p> <p>Muutosvastarinnan ja vaikeiden tilanteiden avoin ja asiallisena koettu käsittely</p>
<b>ORGANISAATION PURKAMINEN / UUDEN VAKIINNUTTAMINEN</b>	<p>Työympäristön fyysinen purkaminen, siirron järjestelyt tai uuden rakentaminen</p> <p>Töiden järjestely ja uusien toimintatapojen kehittäminen uudessa organisaatiossa ja uudella henkilöstöllä</p>	<p>Uuden tilanteen paremmuuden puolesta puhuminen ja sen osoittaminen</p>	<p>Työntekijöiden kannustaminen, tukeminen ja motivointi</p> <p>Uuden toimintakulttuurin rakentaminen</p> <p>Onnistumiset ja hyvät kokemukset muutosprosessista ja uudesta tilanteesta</p>

Taulukko 4. Johtajan tehtävät muutoksessa (synteesi pääluvussa esitetyn teorian pohjalta).

Taulukossa 4 on koottu yhteen teoriaosiossa esitetyn perusteella muutoksen johtamisen osa-alueet muutoksen eri vaiheissa sekä niihin liittyvät johtajan tehtävät. Tätä synteesiä käytetään yhtenä apuvälineenä, kun peilataan tutkimuksen tuloksia esitettyyn teoriaan.



#### 2.5.4 Ideaalinen muutoksen johtaja

Muutosjohtamisen voidaan siis nähdä olevan enemmänkin ihmisten kuin asioiden johtamista, johtajuutta ja henkilöstön huomioon ottamista. Tämä tehtävä ei kuitenkaan ole niin yksioikoinen ja johtajat tuntevatkin olevansa monesti ristiriitaisten vaatimusten edessä. Esimies on usein melkoisessa ristipaineessa ylimmän johdon ja alaisten välissä. Hänen täytyy kääntää ylhäältä tulevat muutosviestit alaisten ymmärtämään muotoon ja samalla hoitaa henkilöstön määrän ja laadun suunnittelu sekä varmistaa avain-, henkilöstö- ja muiden resurssien riittävyys joka vaiheessa (Saarelma–Thiel 2009, 62). Henkilöstöbarometrin 2010 tutkimusten mukaan johtajille ominaisuuksille asetettavat vaatimukset saattavat olla paradoksaalisia. Johtajan saateetaan esimerkiksi toivoa olevan osallistava, mutta samalla kykenevä nopeisiin päätöksiin, analyttinen, mutta samalla innovatiivinen, inhimillinen, mutta samalla jämäkkä. Laurilan mukaan esimiehen odotetaan osaamisen suhteen pystyvän samanaikaisesti yhdistämään kulujen karsimisen ja laadun kehittämisen tai alansa substanssiosaamisen, asiakaspalvelun sekä hallinnon henkilöstö-, talous- ja johtamistaidot (Laurila 2011, 172).

Viitalan (2004, 95) mukaan muutoksen johtaminen on vaativaa tilannejohtamista, jossa on kyttävä ymmärtämään milloin luja ja lähes autoritääriinen johtajuus on tarpeen, ja milloin taas voi antaa aikaa sisäistämislle ja kypsytämislle. Muutosjohtajan on siis osattava tunnistaa tilanteet, jossa määrätietoinen ohjaus on parempi vaihtoehto, kuin kompromissia kohden vievä ristiriitojen ratkaisu. Viitala kuitenkin toteaa, että kestävimät tulokset saavutetaan usein juuri henkilöstön ja johtajien välisellä vuoropuhelulla, vaikka se vaatiikin aikaa ja voimavaroja.

Jupon (2011, 151–152) tutkimuksessa haastateltujen mukaan muutoksen johtajan tärkeimmät ominaisuudet ja taidot ovat kyky tehdä päätöksiä, kuuntelutaidot ja ymmärtävä asenne. Juppo listaa myös vuorovaikutus- ja ilmaisutaidot, määrätietoisuuden, kärsivällisyyden ja karismaattisuuden muutoksen johtajan ideaaliominaisuuksiksi. Hänen mukaansa muutoksen johtamisessa menestyminen vaatii itsensä likoon laittamista, mielipiteidensä ilmaisemista, uskottavuutta, motivointia ja luottamuksen herättämistä. Stenvall & Virtanen (2007, 135–136) mielestä muutosjohtajan tulisi olla päämääräsuuntautunut, vastuuta ottava, hyvä yleisjohtaja. He korostavat Jupon tapaan läsnäoloa, vuorovaikutusta, kykyä toimia ja tehdä päätöksiä nopeasti sekä esimerkillä johtamista ja itsensä likoon laittamista. Johtajan tulisi myös kyetä itsehillintään suhtautuen muutoksessa esille tuleviin asioihin realistisesti ja objektiivisesti sekä motivoida henkilöstöä ja edistää sen oppimista. Haveri ja Majoinen (2000, 83) puolestaan korostavat johtajan kykyä herättää johdettavissa positiivisia tunnetiloja, luottamusta ja innostusta. Kuntasekto-

rin yhteistutkimuksessa (Stenvall ym. 2007, 80) korostetaan tärkeinä läsnä olevaa johtajuutta, rohkeutta tarttua ongelmatilanteisiin, luottamuksen rakentamista ja oppimista sekä kehittämistä edistävän ilmapiirin luomista. Suvanto (1999, 138) näkee onnistuneen muutosjohtamisen edellytyksinä johtajan riittävän fyysisen ja psyykkisen läsnäolon, selkeiden toimintamallien ja puitteiden luomisen, arvostuksen osoittamisen alaisten työlle sekä sen, että johtaja on aidosti oma itsensä.

Yhteenvedona muutoksen johtajalta voidaan siis todeta vaadittavan etenkin hyviä vuorovaikutustaitoja, kykyä nopeaan päätöksentekoon, valmiutta läsnäoloon ja avoimuuteen sekä esimerkillisyyttä ja itsensä likoon laittamista.

### 3. METODOLOGIA JA TUTKIMUSMENETELMÄT

#### 3.1 Tutkimuksen tieteenfilosofiset preferenssit

Tutkimuksen tieteenfilosofinen pohja on konstruktivismissa. Konstruktivismissa todellisuus nähdään eri henkilöiden suhteellisena todellisuutena, josta tietoa saadaan tutkijan ja tutkittavan kanssakäymisellä. Havainnot ovat tutkijan tulkintoja tutkittavasta. Metodologia perustuu siis tulkintaan eli hermeneutiikkaan. (Metsämuuronen 2006, 206–207)

Varton (1992, 59, 69) mukaan hermeneuttinen tulkintapa tähtää tulkintaan ja ymmärtämiseen, tiedostaen kuitenkin sen, että toisen täydellinen ymmärtäminen ei ole mahdollista. Kun tutkitaan yksittäisten ihmisten kokemusmaailmaa, tulkinta on se menetelmä, joka parhaiten tunnistaa tutkimuskohteen laadun. Tulkittavana perusaineistona voivat toimia esimerkiksi haastattelut.

Fenomenologis-hermeneuttisessa tutkimusperinteessä ihminen on tutkijana ja tutkimuksen kohteena, jolloin tutkimuksen perustana olevia filosofisia ongelmia ovat ihmiskäsitys ja tiedonkäsitys. Ihmiskäsitys määrittää sen, millainen ihminen on tutkimuskohteena ja siinä tutkimuksen teon kannalta keskeisiä käsitteitä ovat merkitys, kokemus ja yhteisöllisyys. Tiedonkäsitys määrittää sen, miten tällaisesta kohteesta voidaan saada inhimillistä tietoa ja millaista se tieto on luonteeltaan ja se nostaa esiin muun muassa kysymykset tulkinnasta ja ymmärtämisestä. Fenomenologis-hermeneuttisen tutkimuksen tavoitteena on käsitteellistää tutkittava ilmiö eli tehdä jo tunnettu tiedetyksi (Tuomi & Sarajärvi 2012, 13, 35). Tässä tutkimuksessa yritetään nostaa tietoiseksi ja näkyväksi se, mikä on koettu.

Tältä pohjalta tutkimukseen on valittu laadullinen tutkimusote. Laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta kuvataankin yleisnimikkeenä sellaiselle empiiriselle tutkimukselle, jossa laadullisen aineiston kokoamisen ja analysoinnin avulla pyritään ymmärtämään sosiaalista inhimillistä todellisuutta. Laadullisena aineistona käytetään usein ihmisten omin sanoin kirjallisesti tai suullisesti tuottamaa aineistoa tai sellaista kirjallista aineistoa, joka perustuu tutkijan ihmisten käyttäytymisestä tekemiin havaintoihin. Tutkimuskohteet koskevat pääsääntöisesti ihmisten kokemuksia ja sosiaalisessa todellisuudessa esiintyviä merkityksiä sellaisina, kuin ihmiset itse niitä kuvaavat ja tutkija niitä tulkitsee. Lähtökohtana on tarkastella ihmisiä heidän omissa olosuhteissaan ja olla vuorovaikutuksessa heidän kanssaan heidän omalla kielellään. (Hämäläinen 1987, 1–3)

Tutkimuksen keräämä aineisto on kuvailtavissa keskijohdon henkilökohtaisiksi kokemuksi. Kokemus voidaan määritellä ymmärtäväksi tai merkityksellistyväksi suhteeksi tajuavan ihmisen ja elämäntilanteen välillä (Perttula 2008, 119). Tutkimuksen kohteena olevat kokemukset nähdään laadultaan tietona, joka kehittyy ihmisen tajunnallisen rakennustyön kautta suhteessa aiheeseen (vrt. Perttula 2008, 123-132). Tieto siis edustaa näiden yksilöiden omia, senhetkisiä näkemyksiä ja kokemuksellisia merkityksiä, jotka voivat olla varsin eriäviäkin toisistaan haastateltujen organisaatiosta, persoonasta tai yleisesti elämäntilanteesta riippuen. Aineiston eli kokemuksellisen tiedon subjektiivisuus, sen tilanne-, henkilö- ja organisaatiosidonnaisuus siis tunnustetaan. Samanlaisen tilanteen edessä olleena, homogeenisen taustan omaavana riittävän laajana joukkona, haastatellun keskijohdon kokemukset tarjoavat kuitenkin tämän tietyn ryhmän näkemyksen tutkimuksen kohteena olevasta muutoksesta ja sen johtamisesta tietyssä toimintaympäristössä (vrt. Perttula 2008, 153).

Laadullinen tutkimus tapahtuu aina elämismaailmassa ja tutkija on siten osa sitä merkitysyhteyttä mitä hän tutkii. Tämä on myös edellytys laadulliselle tutkimukselle, sillä laatuja ei voi ymmärtää mikäli niitä ei tarkastele niiden omassa viitekehityksessä. Tutkija ei siis voi toimia ulkoisena tarkkailijana, vaan hänen oma tapansa ymmärtää tutkimansa asiat vaikuttaa ratkaisevalla tavalla koko tutkimukseen. Tutkijan ennakko-oletukset, tapa ymmärtää kohteensa ennen tutkimusta ja kyky saattaa tämä ennakoitu osaksi tutkimusta vaikuttaa tutkimuksen kohdallisuuteen. (Varto 1992, 26). Kokemuksien tutkiminen ja tutkimuksellinen ymmärtäminen tapahtuu aina tutkijan toimesta ja on siinä mielessä subjektiivista. Tutkija joutuu tutustumaan kokemuksiinsa siksi, että kykenee erottamaan ne niistä kokemuksista, jotka ilmenevät tutkimuksessa suhteessa tutkittaviin. (Perttula 2008, 134, 157)

Tutkija toimii itse ilmavoimissa upseerina ollen siten sekä koulutuksellisesti että kulttuurillisesti lähellä haastateltavia. Tämä toisaalta helpottaa haastateltavien ja näiden toimintaympäristön ymmärtämistä ja sitä kautta tulkinnan onnistumista, mutta saattaa myös tutkijan tehdä sokeaksi joillekin toimintakulttuurin ominaispiirteille. Tutkija on myös ollut osana muutoksen kohteena ollutta henkilöstöä puolustusvoimauudistuksen aikana, joten tutkijalle on sitä kautta muodostunut oma ennakkokäsityksensä muutoksesta ja sen johtamisesta, mikä varmasti vaikuttaa osaltaan tulkintaan. Tutkija ei ole kuitenkaan osallistunut mihinkään muutokseen liittyvään suunnitteluun, johtamiseen tai tiedottamiseen, joten siinä suhteessa oman objektiivisuuden säilyttäminen on helpompaa. Eskola & Suoranta (2008, 17–18) mukaan objektiivisuus syntyykin juuri oman subjektiivisuutensa tunnistamisesta ja tiedostamisesta.

### 3.2 Aineiston hankinta

Tutkimuksen pääasialliseksi tiedonkeruumenetelmäksi on valittu teemahaastattelu eli puoli-strukturoitu haastattelu. Menetelmässä haastattelun aihepiirit, teemat, ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkkaa muotoa tai järjestystä ei ole määritetty. Haastattelu on ennalta suunniteltua päämäärähakuista toimintaa, joka tähtää informaation keräämiseen. Haastattelu valittiin tiedonkeruumenetelmäksi kyselyn sijasta sen joustavuuden takia. Haastattelussa on muun muassa paremmat mahdollisuudet motivoida kohdehenkilöstöä kuin lomaketutkimuksessa, kieltäytymisprosentti haastatteluihin on pienempi kuin kyselyihin, haastattelussa voidaan säädellä aiheiden järjestystä, haastateltavalla on enemmän mahdollisuuksia tulkita kysymyksiä ja haastattelu sallii täsmennykset. Toisaalta haastattelu tuottaa paljon tutkimuksen kannalta epäolennaista materiaalia ja on tutkijalle huomattavasti työlämpi menetelmä. (Hirsjärvi & Hurme 1993, 15, 25, 37)

Haastattelu on valittu tutkimusmenetelmäksi pitkälti juuri näistä syistä. Koska potentiaalisia, määritelmän mukaiseksi tutkimuskohteeksi kelpaavia haastateltavia ei ollut paljon, tutkija halusi varmistaa, että tutkimukseen saadaan riittävä määrä kohdehenkilöstöä. Lisäksi tutkija uskoi, että haastattelulla keskijohdon kokemuksellinen tieto on mahdollista saada paremmin esiin ja haastattelu menetelmänä antaa mahdollisuuden täsmentää kysymyksiä ja pyytää vastausten tarkentamista tai syventämistä.

Käytettävien haastatteluteemojen suunnittelu on menetelmän tärkeimpiä tehtäviä. Tutkimuksessa on tutustuttu aihealueen teoriaan ja tutkimustietoon, jonka pohjalta on laadittu teema-alueuuttelo. Teema-alueet ovat tutkimusongelmia yksityiskohtaisempia, pelkistetyiksi luette-loiksi laadittuja teoreettisten peruskäsitteiden alakäsitteitä tai -luokkia, joihin kysymykset kohdistuvat. Varsinaisessa haastattelussa teema-alueet ohjaavat keskustelua ja luovat pohjan kysymyksenasettelulle. (Hirsjärvi & Hurme 1993, 41)

Haastattelun teemat pohjautuvat siis tutkimuksen viitekehykseen ja tutkimuskysymyksiin (vrt. Perttula 2008, 137). Tuomi & Sarajärvi (2012, 75) mukaan on osin makukysymys esitetäänkö teemahaastattelussa kaikille tiedonantajille kaikki suunnitellut kysymykset, pitääkö kysymykset esittää tietyssä samassa järjestyksessä ja tuleeko sanamuotojen olla jokaisessa haastattelussa samoja. Teemahaastattelut vaihtelevat tutkimuksittain lähes avoimen haastattelun kaltaisesta aina melkein strukturoidusti etenevään haastatteluun. Tässä tutkimuksessa haastattelun sujuvoittamiseksi ja tutkimuskysymyksiin vastaamisen varmistamiseksi tutkija on laatinut tee-

mojen lisäksi valmiiksi hahmoteltuja kysymyksiä, johon haastattelussa ehdottomasti halutaan vastaukset. Haastattelussa edetään muutosta kronologisesti käsitellen vaihdellen eri teemojen välillä. Tarkoituksena on varmistaa jokaisen teeman mukaisten asioiden läpikäynti muutoksen eri vaiheissa. Haastatteluissa käytetty kysymysrunko teemoineen on tutkimuksen liitteissä (Liite 2).

Haastattelut suoritettiin pääosin kasvokkain tai videoneuvottelulaitteiston välityksellä. Haastattelutilanteesta pyrittiin luomaan rauhallinen siten, että haastattelija ja haastateltava olivat keskenään huoneessa ja käytettävissä oli riittävästi aikaa. Haastattelutilanteessa kysymykset pyrittiin esittämään selkeästi, ymmärrettävästi ja yleiskieltä käyttäen, jotta käsitteistä tai muista kielellisistä seikoista johtuvat väärinymmärrykset pystyttiin minimoimaan. Haastateltavia oli seitsemän, mutta yhden haastateltavan vastaukset päätettiin jättää pois tutkimuksesta, koska hän ehti olla muutoksen alaisen yksikön johtajana vain lyhyen aikaa muutoksen loppuvaiheessa, eikä näin ollen pystynyt vastaamaan suureen osaan haastattelun kysymyksiin määritelmän mukaisen muutosta johtavan keskijohdon esimiehen näkökulmasta. Haastattelut olivat kestoltaan 45–65 minuuttia ja jokainen haastattelu nauhoitettiin. Haastateltaville kerrottiin haastateltuja sovittaessa tutkimuksesta perustiedot, jotka kerrattiin vielä haastattelun alussa. Haastateltavat eivät saaneet haastattelun kysymyksiä tai teemoja tietoon ennakkoon. Haastattelun alussa muistutettiin, että haastattelu on luottamuksellinen, eikä yksittäisen haastateltavan vastauksia ole mahdollista yksilöidä valmiista tutkimuksesta.

### 3.3 Aineiston analyysi

Aineiston keräämisen jälkeen haastattelut kirjoitettiin suorasanaisesti puhtaaksi nauhoitusten perusteella analyysia varten. Aineiston analyysi on luonteeltaan teoriaohjaava sisällönanalyysi. Teoriaohjaava on puhtaan teorialähtöisen ja aineistolähtöisen analyysimenetelmän välimuoto. Analyysissa on teoreettisia kytkentöjä, mutta se ei pohjautu suoraan tiettyyn teoriaan. Tutkija siis myöntää, että aineistolähtöisestä tutkimuksesta poiketen, aiempi tieto ja aiheen teoria ohjaa ja auttaa analyysin etenemistä. Tutkimus ei kuitenkaan ole teoriaa testaava, vaan pikemminkin teoriaa koettuun todellisuuteen vertaavaa ja uusia ajatuksia herättävää. Tutkijan päättelyprosessia voidaan siis kuvata abduktiiviseksi. Analyysin ajatteluprosessissa vaihtelevat kerätty aineisto ja valmiit mallit, joita tutkija pyrkii yhdistämään ja vertailemaan toisiinsa. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 96–97, 117)

Haastatteluilla kerätyn aineiston analyysi aloitettiin teemoittelulla. Saatuun aineistoon tutustuttiin huolellisesti ja siitä etsittiin esiin aiheen teoriaan ja tutkimuskysymyksiin liittyviä teemoja. Tavoitteena oli varmistaa, että tutkimusongelman kannalta kaikki olennaiset asiat tulevat esiin. Haastattelurungon teemoja käytettiin luonnollisesti aineiston teemoittelun pohjana, mutta valitut teemat eivät lopulta olleet aivan samoja kuin haastatteluvaiheessa, vaan ne muodostettiin osin uusiksi aineistossa esiintyneiden vastausten pohjalta ja tulevan tulkinnan jäsentämistä silmällä pitäen. Teemoittelu siis eli jonkin verran analyysin edetessä. Aineistoa luettaessa tekstiin merkittiin eri väreillä kutakin teemaa koskevat tekstinkohdat. Tämän jälkeen nämä tekstikohdat koottiin teemoittain yhteen varsinaista analyysia ja tulkintaa varten. (Eskola & Suoranta 2008, 174–178; Tuomi & Sarajärvi 2012, 93).

Teemoittelun jälkeen luokiteltua tekstiä pelkistettiin ja järjesteltiin. Voidaan puhua abstrahoinnista eli tekstin käsitteellistämisestä, jossa tutkimusaineisto järjestetään sellaiseen muotoon, että sen perusteella tehdyt johtopäätökset voidaan irrottaa yksittäisistä henkilöistä, tapahtumista ja lausumista ja siirtää yleiselle käsitteelliselle ja teoreettiselle tasolle (Metsämuuronen 2006, 242). Aineistolähtöisestä analyysista poiketen teoriaohjaavassa analyysissa abstrahoinnin yläkäsitteet tuodaan kuitenkin valmiina teoriasta (Tuomi & Sarajärvi 2012, 117). Käytännössä tässä tutkimuksessa valitut teemat siis muodostavat nämä yläluokat ja käsitteellistäminen tapahtuu tekstin alatasoilla. Teeman mukaiset tekstinkohdat käytiin läpi ja niiden ydinsäältä pelkistettiin muutamalla sanalla. Jos se oli mahdollista niin pelkistys pyrittiin jäsentämään teoriasta tulleiden käsitteiden alle. Tutkijan analyysiprosessia on havainnollistettu liitteessä 3, jossa on esitelty esimerkinomainen ote tutkijan tutkimusaineiston pelkistämisestä ja järjestämisestä käyttämästä excel-tilukosta.

Tutkimuksessa teoreettinen ja empiirinen osuus ovat kytköksissä toisiinsa ja ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa läpi tutkimuksen. Haastattelukysymykset on rakennettu tutkimusongelmaan ja teoreettiseen viitekehykseen pohjaten. Haastatteluaineiston teemoittelu perustuu teoreettisessa viitekehyksessä esiteltyihin keskeisiin ilmiöihin ja havaintoihin. Haastateltavien huomioita ja vastauksia peilataan tulososiossa teoreettiseen keskusteluun. Tutkimuksen johtopäätökset tehdään tulkintoina aineistosta siten, että analyysin tuloksia verrataan aikaisemmin esiteltyyn muutoksen johtamisen teoriapohjaan. Tavoitteena on siis teoriaa ja empiirisen aineiston analyysin tuloksia reflektoida paitsi vastata tutkimuskysymyksiin, myös tarkentaa teorian antamaa kuvaa muutosjohtamisesta, ainakin tutkimuksen viitekehyksessä.

## 4. TUTKIMUKSEN TULOKSET

### 4.1 Muutoksen käynnistäminen

Tieto muutoksesta tuli osalle keskijohdosta yllätyksenä ensimmäisessä tiedotustilaisuudessa ensireaktioiden vaihdellessa järkytyksestä epäuskoon. Osa muutoksen kohteena olevien yksiköiden esimiehistä oli saanut jonkin asteisen ennakkotiedon muutoksen sisällöstä ja osa haastatelluista keskijohdon esimiehistä osa oli vielä muissa tehtävissä kuin yksikön johtajana tiedon tullessa. Ensimmäistä tiedotustilaisuutta muutoksesta kuvattiin lähinnä asiapohjaiseksi, ilmoitusluontoiseksi ja lakoniseksi tiedonannoksi. Tilaisuutta kritisoitiin empatian puutteesta. Tieto ”läväytettiin” silmille ja ihmiset alkoivat käsitellä sitä sitten omalla tavallaan. Selittelemään tai keskustelemaan ei jääty.

*”...tietynlainen empatia ja tota tämmönen niinku myötätunto ja niinku ymmärrämme että tota niinku tämä ei ole rangaistus huonosta työstä vaan te olette pikkemminkin niinku täälläkin tehnyt hyvää työtä, niin semmoinen ei ehkä välittynyt siinä, et se oli hyvin tämmöinen sotilasklininen tiedoksianto, mutta kyllä siinä kaikki asiat tuli.”*

Yksi vastaaja koki harmittavana, että hänen yksikkönsä lakkautus käsiteltiin ikään kuin sivuhuomautuksena tiedotustilaisuudessa. Toinen vastaaja piti huonona sitä, että hänen yksikkönsä joutui kuulemaan asiasta vieraan yksikön maaperällä kiireisen harjoituksen aikana, mutta tote si kuitenkin, että heitä tuettiin ja huomioitiin siellä hyvin. Kolmas vastaaja harmitteli sitä, että tiedotustilaisuus jäi strategisen tason viestinnäksi, eikä se oikein kohdannut henkilöstöä, jolle sen tavoitteet ja perustelut jäivät etäiseksi. Hyvänä pidettiin sitä, että tiedotustilaisuudessa kerrottiin olennaiset asiat.

*”..se, että miten tämä ensimmäisen kerran joukolle tiedotetaan, niin se tilaisuus on sellainen tuhannen taalan paikka, että se joka sen siinä vaiheessa joutuu julkaisemaan, niin se joutuu niin kovaan paikkaan, että sen tarvis siihen saada kyllä varmaan koulutusta, nyt en tiedä, että oliko sitä koulutusta annettu, mutta en nyt erityisesti voi kehua sitä tapaa miten se niinku tilaisuudessa julkaistiin.”*

Suurin osa haastatelluista suhtautui epäillen muutoksen perusteisiin, etenkin alkuvaiheessa. Osa näki muutoksen operatiiviselta kannalta epäuskottavana normaaliolojen ratkaisuna, jonka



keskeisenä syynä oli pelkkä säästöjen saavuttaminen. Toisaalta kaivattiin myös parempaa selitystä sille miksi esiteltyyn ratkaisuun päädyttiin: mitkä olisivat olleet vaihtoehdot ja miksi juuri tämä valittiin? Yksi haastateltava koki, että hänen yksikkönsä kohdalla muutostarve perusteltiin selkeästi yksinkertaisesti muun muutoksen mahdollistamisella.

Kuten aiheen teoreettisessa tarkastelussa (s.38) todettiin, muutostarve tulee pystyä viestimään ja perustelemaan: henkilöstö tulee saada ymmärtämään muutoksen tarpeellisuus, välttämättömyys, kiireellisyys sekä nykytilan heikkous. Tämä ei ole helppoa, sillä muutoksen syiden ja perusteiden epäily on usein yleisin ensireaktio muutosviestiin (Valtee 2002, 21–23). Tässä osa-alueessa voidaan Puolustusvoimien todeta onnistuneen heikosti, koska iso osa haastattelusta keskijohdosta piti muutoksen perusteluita vielä haastattelujen aikaan, muutoksen ollessa lähes loppuillaan, riittämättömästi perusteltuina tai epäuskottavina. Tämä korostui etenkin lakkauttavissa yksiköissä, jossa koettiin, että lakkautuksen perusteluita tai sen vaihtoehtoja ei koskaan rehellisesti kerrottu (vrt. s.37).

Ensimmäisen tiedotustilaisuuden jälkeinen parin kuukauden aika koettiin sekavana. Tavoiteltavan muutoksen loppuasetelman ja karkean aikataulun lisäksi mitään muita tavoitteita tai tehtäviä ei asetettu. Joissain yksiköissä lakkauttamisaikataulukin jäi tiedotustilaisuuden jälkeen epäselväksi. Kokonaisuutena koettiin, että kellään ei alkuvaiheessa ollut tietoa, että miten muutosta tarkalleen lähdetään viemään. Tarkemmat tavoitteet täsmentyivät vasta seuraavien kuukausien aikana kevään mittaan. Osa koki alkuvaiheen suunnittelun tästä syystä hankalana, osa puolestaan perusteiden olevan sotilaalle riittävät jatkosuunnitteluun. Muutokseen käytössä oleva aikataulu vaihteli yksikkökohtaisesti. Yksiköiden, joissa oli aikaisin lakkauttamis- tai siirtopäivämäärä, esimiehet kokivat muutoksen aikataulun tiiviiksi. Suurin osa koki kuitenkin, että muutokseen oli riittävästi aikaa ja ihmisillä oli aikaa totutella ajatukseen ennen varsinaisen toteuttamisvaiheen alkua. Osa pääsi vaikuttamaan hieman omaan lakkauttamisaikatauluunsa ja sopeuttamaan sitä yksikölleen sopivammaksi.

Muutos sai muutosjohtamisen teorian kautta tarkasteltuna kehnon alun. Muutos oli julkiselle organisaatiolle tyypillinen, osin poliittisen ohjauksen kautta pakotettu muutos, jonka suunnittelu tapahtui suljetusti pienellä joukolla ja joka sitten reunaehtoineen saneltiin ja ohjattiin ylhäältä organisaation johdosta (s.3–4, 15–17). Ensimmäinen tiedotustilaisuus, jossa olisi pitänyt kommunikoida muutostarpeen perustelut, muutosvisio ja selkeät tavoitteet muutokselle, jäi keskijohdon näkökulmasta puutteelliseksi. Muutoksen perustelujen sekä tavoitteiden koettiin alkuvaiheessa jääneen epäselväksi sekä itselle, että henkilöstölle. Tämän on todettu lisäävän

muun muassa muutosvastarintaa (s.24–25). Keskijohdon kuvaama alkuvaiheen pitkittynyt epävarmuuden jakso ennen osatavoitteiden selviämistä ja ensimmäisen henkilöstösuunnitelman on lisäksi saattanut lisätä henkilöstön kokemaa stressiä ja vaikuttaa heikentävästi sen sitoutuneisuuteen psykologisen sopimuksen heikentymisen kautta (s.19). Hyvänä asiana on kuitenkin nähtävä se, että muutokselle varattiin riittävästi aikaa, jossain yksikössä yli kaksi vuotta. Riittävän ajan varaamisen etenkin lakkautustilanteissa on todettu (s.37) vähentävän muutoksen negatiivisia vaikutuksia henkilöstöön ja antavan sille mahdollisuuden kehittää sopeutumiskeinoja ja suunnitella tulevaisuuttaan.

## 4.2 Johtamistoiminta

Lähtiessään toteuttamaan annettua muutostehtävää eri yksiköiden johtajat painottivat hieman eri asioita. Käsketyt muutoksen toteuttaminen ja läpivienti oli monilla ykkösprioriteettina. Toisaalta myös henkilöstön huomiointi oli mukana monissa vastauksissa. Muutos haluttiin toteuttaa mahdollisimman pienillä vaurioilla henkilöstölle, haluttiin olla lähellä henkilöstöä ja huomioida työntekijät tai henkilöstölle haluttiin tarjota mahdollisimman hyvät ammatilliset edellytykset, jotta integroituminen ja pärjääminen uudessa yksikössä olisi helpompaa. Lähtökohta oli monilla siis inhimillinen, mutta samalla vahvasti taloudellis-teknisiin tavoitteisiin pyrkivä (vrt.s.29). Näiden ei kuitenkaan koettu olevan välttämättä ristiriidassa keskenään. Keskijohdon rooliin onkin katsottu kuuluvan tasapainoilu henkilöstön intressien ja ylemmän johdon vaatimusten rajalla (s.27–28).

Oman valmiutensa muutoksen johtamiseen johtajat kokivat pääsääntöisesti hyväksi. Puolustusvoimien todettiin useimmissa tapauksissa tarjonneen jonkinlaista lyhyttä koulutuspakettia tai luentosarjaa muutoksen johtamisesta keskijohdon esimiehille, mutta sen hyöty koettiin olemattomaksi. Yksi vastaaja oli saanut hieman koulutusta muutosjohtamisesta esiupseeri- ja yleisesikuntaupseerikurssilla. Tärkeimpänä pidettiin omaa aiempaa johtamiskokemusta. Upseerikoulutus, muutostavoitteiden tunteminen sekä riittävä toimivalta päättää yksikön asioista muutoksesta mainittiin myös yksittäisinä valmiutta lisäävinä tekijöinä. Samassa yksikössä pitkään johtajana toimineet esimiehet kokivat sen vahvuudeksi muutostilanteessa. Sen, että oli kasvanut joukkoon sisältä päin, eikä tullut yksikköön ulkoapäin muutoksen johtajaksi uskottiin helpottaneen johtamista ja vuorovaikutusta. Yksi haastateltava arveli, että ulkopuolisen johtajan ottaminen tilanteeseen olisi saattanut johtaa suurempiin henkisiin vaurioihin henkilöstössä. Muutoksen johtamisen eduksi sotilasorganisaatiossa arveltiin parempi organisointi- ja toimeenpanokyky: sotilaat ovat tottuneet suunnittelemaan, toteuttamaan ja pitävät kiinni määrä-

ajoista. Yhden vastaajan mukaan oli kuitenkin yllättävää, miten paljon rutinaa, vastaan pullikointia ja siviilipuolen ihannointia henkilöstössä esiintyi, vaikka siviilisektorilla irtisanominen on lähinnä ilmoitusluontoinen asia eikä henkilöstöstä pidetä samalla lailla huolta. Sotilaan siirtymisvelvollisuus mainittiin tämänlaajuisten muutosten mahdollistajana.

Keskijohdon esimiehet saivat lähes vapaat kädet muutoksen suunnitteluun ja käytännön toteuttamiseen yksikössään. Pääasiallisena rajoitteena oli määrätty lakkauttamis- tai muuttopäivämäärä. Yksiköiden välistä koordinoitua vaati yksikön muutoksen sovittaminen ilmavoimallisen muutoksen aikatauluun. Henkilöstösuunnitteluun tuli ylhäältä päin ohjausta, lähinnä henkilöstömäärien muodossa, mutta yksiköiden esimiehet saivat vaikuttaa siihenkin jossain määrin, hieman yksiköstä ja suunniteltavasta henkilöstöryhmästä riippuen. Vapauden kääntöpuolena oli vähäinen tuki ylemmiltä johtoportailta. Joissain tapauksissa kyse oli siitä, että joukko-osaston johto ei ollut mukana yksikön tulevan toiminnan suunnittelussa eikä siten oikein osannut tukea muutoksen suunnittelua. Yhdessä yksikössä koettiin, että joukko-osaston johto ei ollut sitoutunut, vaan vastuu muutoksesta jätettiin keskijohdolle. Joissain tapauksissa aiemman joukko-osaston ylempi johto tuki pyydettyä, mutta vastaanottavan joukko-osaston johto ei juuri tarjonnut tukea tai vastaavasti toisin päin. Keskijohdon, joka on lähellä organisaation käytännön todellisuutta ja henkilöstöä, voidaan siis katsoa saaneen sille tyypillisen roolin muutoksen käytännön toteuttajana. Se sai tehtäväksi kääntää johdon muutosvision ja strategian yksityiskohtaiseksi ja toteuttamiskelpoiseksi muutossuunnitelmaksi yksikössään, toteuttaa sen ja pitää toiminnan käynnissä (vrt.s.27).

Henkilöstön ottamista mukaan muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen pidetään motivaatiota lisäävänä ja muutosvastarintaa vähentävänä tekijänä (s.39). Keskijohto otti muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen mukaan pääasiassa keskijohtoa edustavan varapäällikkönsä tai laivueupseerinsa sekä alaistensa yksiköiden päälliköistä muodostuvan johtoryhmän. Yhteistyö yksikön johdossa olevan komentajan ja tämän kakkosmiehen kesken kuvattiin usein tiiviiksi ja saumattomaksi. Johtoryhmän kanssa pidettiin säännöllisesti palaveriteita, joissa asioista keskusteltiin avoimesti. Sen rooli nähtiin ennen kaikkea neuvon antavana ja tukevana. Johtoryhmän kanta huomioitiin päätöksenteossa, vastuu ja päätösvalta säilytettiin kuitenkin keskijohtoa edustavalla komentajalla tai päälliköllä, jonka päätöksiin myös johtoryhmän odotettiin sitoutuvan. Johtoryhmän osallistamisesta huolimatta yksi esimies koki johtamistapansa olleen jopa päällikkökeskeisempi kuin normaalitilanteessa, koska hän koki kyseessä olevan tietynlaisen kriisitilanteen ja halusi siten johtamista ja vastuuta itselleen keskittämällä antaa muutokselle kasvot. Yhdessä yksikössä otettiin puolestaan linja, että komentaja ja hänen kakkosmiehenään

toimiva laivueupseeri ottavat muutoksesta tulevan lisätyön harteilleen, jotta alemmat esimiehet pystyvät keskittymään edelleen normaalisti pyörivän yksikön ydintoiminnan johtamiseen. Ainoastaan kaksi haastateltua mainitsi osallistaneensa muita kuin sijaistaan tai johtoryhmän esimiehiä. Osallistamisessa oli havaittavissa eroja muutoksen eri vaiheissa. Alkuvaiheessa suunnittelu saatettiin pitää pääasiassa joukkoyksikön johdon käsissä, toimeenpanovaiheessa pyrittiin sitten osallistamaan enemmän johtoryhmää, lähiesimiehiä ja tiettyjä henkilöstön ”avainpe-lureita”

Pyydettyäessä kuvaamaan miten muutoksen johtaminen erosi normaalitilan johtamisesta vastauksissa nousi esille painottuminen ihmisten johtamiseen ja kohtaamiseen. Vuorovaikutusta henkilöstön kanssa lisättiin, pyrittiin olemaan enemmän läsnä, tiedottamaan ja haastelemaan tunnelmia epävirallisten kahvihuone- ja käytäväkeskustelujen kautta. Osa keskijohdosta pyrki tukemaan henkilöstöä muutoksessa kuuntelemalla ja mahdollisti sen, että henkilöstö sai aina tulla keskustelemaan mieltään painavista asioista kahden kesken. Huoli henkilöstön henkisestä hyvinvoinnista nousi myös esille. Osa esimiehistä pyrki seuraamaan tehostetusti, miten ihmiset jaksoivat, jotta esimerkiksi vaaratilanteita ei sitä kautta pääsisi syntymään. Omaa käyttäytymistä, tiedottamista ja esiintymistä piti lisäksi miettiä tarkemmin.

*”...et tavallaan kyl sä koko ajan viestität sitä sanattomasti ja sanallisesti kahdenvälisissä jutuissa. Et ”tää on ihan perseestä” ja näin pois päin, niin kyllä se siellä sitten näkyy..”*

Toisaalta tehtäväksi koettiin ylläpitää tiettyä sotilaallisuutta ja kuria, ainakin ydintoiminnan osalta. Tunteiden näyttämiseksi ja ”höyryjen päästämiseksi” esimerkiksi Ilmavoimien johdolle vinoilun muodossa jätettiin kuitenkin tilaa. Yhdessä yksikössä keskijohto päätti muutoksen alussa keskenään noin puolen vuoden ”kiukutteluajasta”, jonka aikana henkilöstön tunteenilmaisuja katsottaisiin hieman läpi sormien, mutta jos sitä vielä sen jälkeen esiintyisi, siihen puututtaisiin.

Kahden johtajan vastaukset olivat asiakeskeisempiä heidän painottaessa vastauksissaan enemmän sellaisia asioita kuin käskyn laadintaa, tehtävien jakamista, aikataulun laadintaa etenemisen seuranta, muutoksen yksityiskohtien järjestämistä tai henkilöstösuunnittelua. Toisaalta yksi haasteltava totesi muutosjohtamisensa aluksi painottuneen aluksi asiajohtamiseen muutosprosessin suunnittelun ja valmistelun muodossa ja muuttuneen loppua kohti suunnitelmia toimeenpantaessa enemmän ihmisten johtamiseen ja motivointiin painottuvaksi. Tämä on

huomionarvoista, koska kaikki haastatellut johtajat eivät nimittäin toimineet koko muutosaikaa tehtävässään, vaan osa toimi ainoastaan alussa tai lopussa. Näin ollen johtamisen osa-alueiden painottuminen on saattanut vaihdella vastauksissakin sen mukaan, missä vaiheissa muutosprosessia haastatellut johtajat ovat yksikön johdossa toimineet ja minkä tyyppisiä tehtäviä silloin on täytynyt hoitaa.

Muutoksen myötä varsinkin esimiesten työmäärän koettiin lisääntyvän, joten tehtäviä jouduttiin priorisoimaan. Riittävien resurssien varaaminen muutokselle onkin nähty yhtenä muutoksen johtajan tehtävistä (s.38). Ylimääräiset kehittämiseen pyrkivät tehtävät karsittiin, jotta muutoksen suunnittelulle, toteuttamiselle sekä ydintoimintojen turvalliselle ja laadukkaalle suorittamiselle jää resursseja.

*”...emmä oikein tällöisissä näissä muutoksissa näe muuta keinoa kun tavallaan että ensin hoidetaan se muutos pois organisoidusti ja sitä mietitään miten sitä lähetään eteenpäin. Et jos siinä yhtä aikaa hirveetä kehityspolkua viedä, niin se mun näkemyksen mukaan johtaa karille...”*

Johtajien kokemukset tukevat hyvin teoriaosiossakin käsiteltyä näkemystä (s.29–31) ihmisten johtamisen osa-alueen painottumisesta muutosjohtamisessa. Haastatellut johtajat ovat pääsääntöisesti kokeneet ihmisten johtamisen ja humanistis-prosessuaalisen näkökulman korostuneen muutosjohtamisessa normaalitilanteen johtamiseen verrattuna. Vastauksista on tulkittavissa, että asioiden johtaminen ja teknis-taloudellinen näkökulma ovat muun muassa henkilöstön ja töiden suunnittelun, resurssien varaamisen, muuttojen ja tilajärjestelyiden muodossa kuitenkin kulkeneet koko muutosprosessin ajan mukana ja mahdollisesti jopa korostuneet jossain vaiheissa, kuten esimerkiksi muutoksen suunnittelun aikana.

### 4.3 Henkilöstön tukeminen ja sitouttaminen

Henkilöstön ensireaktiot muutokseen keskijohdon mielestä olivat tyrmistys, epäusko ja tosiasioiden kieltäminen. Keskijohdon mukaan henkilöstössä esiintyi eräänlaista ihmeiden odottelua muutoksen perumisen tai muuttumisen muodossa, jota sai suitsia. Eräässä lakkautettavan yksikön henkilöstössä ihmeteltiin, että tämäkö on kiitos hyvin tehdystä työstä ja mitä on tehty väärin. Se, että yksikkö lakkautettiin, vaikka se oli kärjessä kaikilla mittareilla koettiin häiritsevänä. Henkilöstön reaktiot olivat siis pitkälti tyypillisiä kriisin henkisen käsittelyn alkuvaiheen reaktioita (vrt.s.17–18).

Vastaukset muutoksen vaikutuksesta motivaatioon ja sitoutuneisuuteen vaihtelivat yksiköittäin. Pääosassa yksiköitä motivaation ja sitoutumisen koettiin laskeneen alkuvaiheessa. Esimerkiksi eräs vastaaja kuvasi yksikölle tyypillisen kehittämisen ja ”spontaanin ylimääräisen suorittamisen” jääneen pois. Yhdessä tapauksessa vastaaja arvioi, että motivaatio tai sitoutuneisuus ei omassa yksikössä laskenut. Motivaation omaan työhön ja ydintehtäviin kuvattiin joissain tapauksissa jopa nousseen aikaisemman yli, mutta yleisen tyytyväisyyden Puolustusvoimiin ja Ilmavoimiin työnantajana laskeneen. Osa alkoi katsella muita töitä, osa vanhemmista työntekijöistä taas teki päätöksen eläkkeelle jäämisestä. Suuri osa oli keskijohdon havaintojen mukaan kuitenkin edelleen halukas jatkamaan Puolustusvoimien sekä siirtyvien yksiköiden tapauksessa oman yksikkönsä palveluksessa.

Henkilöstössä koettiin esiintyneen ainakin jossain muodossa muutosvastarintaa. Pääosin se näkyi puolustusvoimauudistuksen kyseenalaistamisena ja arvosteluna. Alkuvaiheessa henkilöstössä koettiin paikoin voimakkaan tunneperäisiä reaktioita uhaten muun muassa olla lähtemättä tai rikkoa paikat. Pääosassa tapauksista muutosvastarinta kuvattiin kuitenkin ”rutinana”, jatkuvana kyseenalaistamisena tai sellaisena, että pienetkin epäkohdat generoitiin henkilöstön joukossa nopeasti suhteettoman isoiksi ongelmiksi. Muutosvastarintaa esiintyi voimakkaana alkuvaiheen lisäksi muun muassa uuden henkilöstösuunnitelman julkaisun yhteydessä. Eroja oli lisäksi henkilöstöryhmien välillä: muutosvastarinnan koettiin olevan voimakkaampaa lentoteknisessä henkilöstössä lentäjiin verrattuna. Tähän syyksi arveltiin lentoteknisen henkilökunnan suurempaa paikkasidonaisuutta, lentäjien suurempaa ammattiyhdistyneisyyttä ja sitä ettei lentoteknisellä puolella oltu henkisesti varauduttu ajatukseen, että urallaan voi joutua muuttamaan. Syinä muutosvastarintaan mainittiin henkilöstön haluttomuus muuttaa kotipaikkakunnaltaan, painostus perheen suunnalta tai vaikeus käsittää muutoksen perusteluja. Henkilöstösuunnitelman julkaisemisen yhteydessä syntyneen kuohunnan syyksi mainittiin työntekijöiden keskinäinen vertailu ja tyytymättömyys omaan palveluspaikkaan.

Kokonaisuutena haastateltavat eivät kuitenkaan kuvailleet muutosvastarintaa erityisen voimakkaana tai toimintaa estävänä, vaan hankalimpien tapauksien yksikössä kerrotaan rajoittuneen lähinnä muutamaan yksittäiseen henkilöön. Lääkkeenä muutosvastarintaan käytettiin enimmäkseen viestintää ja johtajien läsnäoloa. Johtajat pyrkivät aktiivisesti tiedottamaan asioista, kuuntelemaan alaisia ja pitämään motivoituneita. Henkilökohtaista kontaktia suositettiin sähköpostijohtamisen ja -viestimisen sijaan. Keskijohto pyrki usein itse ja käski myös alaisiaan johtajia olemaan läsnä yksikön toiminnassa, näkymään, osallistumaan ja sitä kautta myös seuraamaan henkilöstön tunnelmia. Henkilöstön osallistamista muutoksen toimeenpanoon

muutosvastarinnan vähentämiseksi ja ihmisten sitouttamiseksi käytti yksi vastaaja. Yksi johtaja mainitsi painottaneensa vastarinnan turhuutta ja johtavan sen vaan huonompaan tilanteeseen. Kahdessa yksikössä lentotoiminnan ja alueellisen valvonnan ja turvaamisen tärkeyttä ja turvallisuutta korostettiin ja siihen vaadittiin täyttä työpanosta, muissa asioissa oltiin valmiita olemaan joviaaleja ja joustamaan. Yhden haastateltavan mukaan on tärkeää olla herkkänä, tunnistaa alkavat ongelmatilanteet ja reagoida niihin ennen kuin ne kasvavat. Hänen mukaansa tulee huomioida epäkohdat ja yrittää olla henkilöstön puolella, jolloin henkilöstön reaktio on mahdollista kääntää positiiviseksi. Toinen haastateltava mainitsi, että voimakkaat, muutosvastaiset työntekijät tulee tunnistaa ja heihin vaikuttaa.

*”...täytyy tunnistaa se myrkyttävä kautta alulle paneva voima ja vaikuttaa sitten siihen, koska osa ryhmästä on niinku voimakkaampia, vaikka heidän sotilasarvonsa on alempi tai jotain muuta vastaavaa, niin niitä pitää yrittää bongata ja ottaa semmosia sieltä sit irti tai tehdä järjestelyjä tai sitten ihan ottaa niinku kahden kesken neuvotteluun ja sanoo, että nyt näyttää siltä että jos sul itsellä on paha olo niin älä ainakaan jaa nyten sitä tonne, koska heillä on motivaationkipinä mennä, älä sammuta sitä.”*

Tällaisia vaikeampia muutosvastaisia tapauksia kuvailtiin lähes jokaisessa yksikössä olevan yhdestä muutamaan. Näitä tilanteita hoidettiin yleensä useilla henkilökohtaisilla puhutteluilla ja jopa kurinpidollisilla toimilla, kuten esitutkinnalla tai kirjallisella huomautuksella. Ongelmallista tilanteesta saattoi lisäksi olla se, että tällainen henkilö oli ammattitaitonsa puolesta tärkeä tai vaikeasti korvattavissa.

Johtajat käyttivät teoriaosiossa mainituista keinoista (s.41) muutosvastarinnan vähentämiseksi lähinnä aktiivista muutoksesta tiedottamista sekä omaa esimerkkiä ja sitoutumista. Ihmisten mielipiteitä kuunneltiin ja muutosvastarintaa käsiteltiin avoimesti. Tärkeänä pidettyä osallistamista (s.39) ei juuri mainittu: vain yksi johtaja puhui osallistamisesta muutosvastarinnan vähentämisen yhteydessä. Muutosta tukevia palkitsemisjärjestelmiä ei myöskään luotu. Jos muutosvastarinnan taustalla olivat mainitut haluttomuus vaihtaa paikkakuntaa ja joukko-osastoa, muutosten perusteiden epäily sekä pelko saavutettujen etujen ja aseman menettämisestä, niin olisiko johtaja edes pystynyt hälventämään näitä pelkoja, etenkin jos keskijohto suhtautui itsekin epäilevästi muutoksen perusteisiin? Johtajan voi olla vaikea helpottaa tai muuttaa tilannetta, jossa työntekijän on henkilökohtaisista tai taloudellisista syistä erittäin vaikeaa siirtyä toiselle paikkakunnalle tai on todennäköistä, että tehtävä vaihtuu huonompaan.

Työntekijöiden motivoinnista kysyttäessä lakkautettavien yksiköiden esimiehet nostivat esille, kuinka tärkeää on se, että työntekijöillä ja yksiköillä on merkityksellistä tekemistä loppuun asti. Haastateltavat kertoivat tehneensä töitä sen eteen, että yksikkö saa harjoitusvastuita ja operatiivisia vuoroja loppuun asti. Konkreettisen oman työn tekemisen, liian joutoajan mukanaan tuoman muutoksen murehtimisen sijaan, koettiin edistävän työntekijöiden motivaatiota ja vähentävän muutosvastarintaa. Yhdeksi merkittäväksi keinoksi nostaa työntekijöiden motivaatiota haastateltavat sanoivat yhteishengen. Yhteishengen, samaan porukkaan ja tiettyyn joukkoon kuulumisen tunteen ja tietynlaisen ylpeyden omasta joukosta, niin sanotun ”laivuehengen”, todettiin lisänneen sitoutumista ja motivaatiota. Yhteishengen todettiin kehittyvän muun muassa yksikön perinteiden, yhteisten tapahtumien, hyvän ja arvostavan työilmapiirin kautta. Keskijohto pyrki kohottamaan yhteishenkeä vetoamalla puheissaan yhdessä tekemiseen, oman paremmuuden osoittamiseen yksiköiden välisissä vertailuissa ja perinteiden vaalimiseen tai ylpeyteen omasta joukosta. Toisaalta todettiin myös, että yhteishenkeä ei voi muutoksen hetkellä lähteä rakentamaan tyhjästä, vaan se pitää olla olemassa jo ennen muutosta. Mielenkiintoista on myös se, että kolme vastaajaa kertoi muutoksen aikana mitatun työilmapiirin nousseen jopa muutosta edeltänyttä korkeammalle muutoksen loppuun mennessä. Osa johtajista kokikin yhteishengen yksikössä tiivistyneen muutoksen aikana.

Esille tuli lisäksi työntekijöiden motivointi ammatillisten tavoitteiden ja urakehityksen kautta. Koulutuksiin osallistumista sekä osaamisen kehittämistä kannustettiin ja perusteltiin sillä, että hyvällä osaamisella ja ansioluettelolla työllistyy paremmin uudessa paikassa tai parantaa mahdollisuuksiaan palata takaisin entiselle palveluspaikkakunnalle.

*” Et kyl se piti vaan saada ihmiset hoksaamaan, että hetkinen, että täähän on niinku mun ura ja henkilökohtaisesti miltä mä haluan että se jatkossa näyttää, koska sitten porukka saattoi usein tajuta, että jos mä tässä kaks vuotta vaikka kiukuttelen ja otan vaikka kekestä huonot niin parantaaks se mun mahdollisuuksia palata vaikka pirkkalaan tai parantaaks se mun mahdollisuuksia päästä jyväs kylään Hawk -mekaanikoks, niin sit ne hoksas sen, että itse asiassa paras keino on se, että tekee hommat niinku yhtä hyvin ku aiemminkin.”*

Johtajien, sekä keskijohdon että lähiesimiesten, rooli henkilöstön tukena muutoksessa nähtiin keskeisenä. Keskijohto piti tärkeimpänä tukemisen keinona kommunikaatiota. Haastateltujen mielestä johtajan tulisi muutoksessa olla helposti lähestyttävä. Ihmisille tulisi antaa aikaa ja kuunnella heidän murheitaan. Lähestyttävyyttä lisättiin läsnäolon kautta: näkymällä henkilös-



tölle ja osallistumalla yksikön arkiseen tekemiseen, johtajat pyrkivät madaltamaan kynnystä tulla juttelemaan asioista ja rakentamaan luottamusta itseensä. Läsnäolo mahdollisti myös henkilöstön tilanteen ja voinnin paremman seuraamisen. Tässä tehtävässä myös lähiesimiesten rooli mainittiin keskeisenä, vaikka muuten keskijohto pyrki keskittämään ihmisten johtamista itselleen ja olemaan muutoksen kasvot.

*”...niilläkin on iso rooli siel et ne tuo ne epäkohdat esiin jos siel jotain on tai huolenaiheet esiin jos siellä jotain oikeesti on että.. et kyl niinku lähtökohta on se että me ei rauhan aikana ketään loppuun polteta tässä.. et tota noin ni sitä apua haetaan ja tuetaan niin paljon kuin mahdollista, mitä järjestelmä antaa vaan myöten.”*

Luottamus koettiin tärkeänä. Sitä pyrittiin rakentamaan läsnäolon lisäksi pitämällä viestintä totuudenmukaisena, olemalla esimerkkinä sekä luomalla uskoa siihen, että johtaja on henkilöstön asialla. Esimerkin näyttämistä pidettiin keskeisenä. Johtajat pyrkivät ulospäin näyttämään olevansa muutoksen puolella, sitoutuneensa muutokseen, viestimään omaa positiivista asennetta tai valamaan uskoa muutoksen onnistumiseen.

*”Niin se on ehkä siinä se iso juttu ja se, että jos mä nyt tässä vetäisin ranteet au-ki laivueen komentajana, ettei tästä tuu mitään niin, voit olla ihan varma, ettei muuten tulisi mitään.”*

Keskijohto korosti henkilöstön motivointia merkityksellisen ja konkreettisen työnteon, yhteishengen ja ammatillisten tavoitteiden kautta. Teoriaosiossa nämä eivät tulleet esille, vaan siellä todettiin motivaatioon vaikuttavan sellaisia tekijöitä, kuten muutostarpeen ymmärtäminen, hyväksi koettu suunnittelu, vision ja tavoitteiden ymmärtäminen, johtajan oma sitoutuminen ja esimerkki, onnistumisen kokemusten saaminen muutoksen välitavoitteiden saavuttamisen kautta sekä osallistaminen muutokseen (s.39). Oman esimerkin ja sitoutumisen merkitystä keskijohto korosti olennaisena, mutta enemmänkin henkilöstön tukemisen yhteydessä. Henkilöstön tukemisessa keskijohto käytti myös kommunikaatiota pyrkien olemaan helposti lähestyttävä, läsnä yksikön arjessa ja kuuntelemaan ihmisten ongelmia. Johtajat käyttivät siis pääasiassa huomioonottamista edustavia keinoja antaen työntekijöille psykologista ja sosiaalista tukea. Lisäksi osa johtajista pyrki tukemaan henkilöstöä konkreettisen auttamisen keinoin esimerkiksi neuvojen, ohjeiden ja uuteen työpaikkaan integroitumisen helpottamisen kautta (s.21). Keskijohto pyrki myös lisäämään luottamusta itseensä. Luottamuksen johtajaan on to-

dettu ainakin vahvistavan henkilöstön jaksamista ja edistävän muutosta (Stenvall & Virtanen 2007, 120–121).

#### 4.4 Viestintä

Yksikön ulkopuolelta tullut Puolustusvoimien ja joukko-osaston tason viestintä ja tiedottaminen koettiin pääsääntöisesti riittäväksi. Tiedotustilaisuuksia oli paljon ja keskijohto koki saaneensa tarpeeksi tietoa. Tosin yhden haastatellun mielestä alkuvaiheessa ensimmäisen tiedotustilaisuuden jälkeen viestinnässä oli viikkojen taukoja. Hänen mukaansa olisi ollut tärkeää kertoa myös se, että juuri nyt ei ole mitään uutta kerrottavaa. Toisen vastaajan mukaan muutoksen alkuvaiheessa henkilöstöllä olikin hirveä tarve saada tietoa, myöhemmin se laimeni ja kiinnostus tiedotustilaisuuksia kohtaan väheni. Tiedotustilaisuuksiin kerättiin usein koko joukko-osaston henkilöstö, mikä koettiin turhana ja tilaisuuden intensiteettiä laskevana, jos käsitelty asia ei koskenut suurinta osaa. Yhden haastatellun mukaan viestintää olisikin voinut kohdentaa jo aiemmassa vaiheessa eri ryhmille. Yksi haastateltava oli sitä mieltä, että ylitason viestintä ei ollut tarpeeksi käytännönläheistä ja viestintää tulisikin siirtää ylitasolta joukkotason hoidettavaksi. Hänen mukaansa viestinnällä ei muuteta ikävää päätöstä hyväksi, mutta konkreettisella, avoimella ja päätöksen perusteet selvittävällä kommunikaatiolla muutos olisi helpompi hyväksyä.

Haastatellut kokivat Puolustusvoimallisen viestinnän pääosin vuorovaikutukselliseksi. Henkilöstön kysymyksiä, palautetta ja kehitysehdotuksia pystyttiin viemään ylemmille tasoille. Henkilöstön kysymyksiin vastattiin alkuvaiheessa jo tiedotustilaisuuksissa. Lisäksi oli mahdollisuus laittaa kysymyksiä henkilöstöosastolle ja niihin tuli aikanaan vastauksia seuraavissa tilaisuuksissa tai muuta kautta. Yksi haastateltava mainitsi kysymyksissä ongelmana sen, että ihmiset saattoivat toivoa vastausta henkilökohtaisiin asioihin kuten oman siirron perusteluihin tai miksi joku muu siirrettiin, vaikka tällä oli huonompi osaaminen. Nämäkin vietiin eteenpäin mutta selkeää vastausta ei niihin pystytty antamaan. Hän arveli, että ihmiset pettyneitä viestintään juuri siksi, että näihin ei saatu perusteluita. Toinen haastateltava koki, että henkilöstöpuoleen oli panostettu ja vastaukset tulivat keskimääräistä nopeammin.

*”Aika vähän tuli semmoisia ”juupas-eipäs, eiku ei sittenkään” et joskus joutu odottaa vähän aikaa, niin sieltä sanottiin et sit ku tää on valmis se tulee se tieto. Mun mielestä se oli kuitenkin ihan ok. Täs minkä takia ihmiset monesti sanoo, et*

*(viestintä) oli ihan perseestä, jotkut sanoo, oli se, et viesti ei ollut toivottu, sehän on ihan eri asia. Viestitys oli ihan ok, viesti oli ihan hanurista.”*

Palautteen todettiin johtaneen vaihtelevasti toimenpiteisiin. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että joukko-osasto reagoi huonosti palautteeseen, osa taas palautteen vaikuttaneen kohtalaisen hyvin. Siirtyvien yksiköiden esimiehet kokivat joko aiemman tai tulevan joukko-osaston toimet tässä suhteessa selkeästi paremmaksi.

*” Enemmänkin olisi voinut johtaa, mutta kyllä johti toimenpiteisiin. Kyllä saatiin niinku paljon hyvääkin sillä aikaiseks, sillä että tiedettiin mitä pienet ihmiset ajattelee ja mihin ne on valmiita ja mihin ne ei ole valmiita ja saatiin myöskin niinku sellainen toimintatapa sovittua Ilmavoimien esikunnan kanssa että niin tota pyritään viemään muutosta siihen suuntaan että se on mahdollisimman hyvin hyväksyttävissä, että ihmisten irtisanoutuminen älyttömällä niinniin tota tehtävään määräyksillä pyritään minimoimaan, koska ei haluttu hukata osaamista”*

Yksikön sisällä viestintä oli alkuun vaikeaa, koska keskijohto ei itsekään tiennyt, mitä tulee tapahtumaan. Alun sekavuuden hieman selkiinnyttyä, keskijohto otti henkilöstöön kontaktia esimerkiksi tunteisiin vetotavan linjapuheen kautta tai pysäyttämällä normaalin toiminnan ja pitämällä saunaillan, jossa tiedotettiin koko henkilöstölle sen hetkinen tieto. Yhdessä yksikössä kutsuttiin myöhemmässä vaiheessa myös henkilöstön puoliset paikalle ja kerrottiin muutoksesta suoraan heille.

Keskijohto pyrki panostamaan omaan viestintäänsä yksikössään. Useat vastaajat kertoivat tiedottaneensa asioista aina, kun jotain tiedotettavaa oli ja asioista oli lupa tiedottaa. Sekin, että tiedotettavaa ei ollut kerrottiin. Keskijohto pyrki tiedottamisessa säännöllisyyteen. Tiedottamisen kanavina käytettiin henkilökohtaista kontaktia, yhteisiä tilaisuuksia ja sisäistä sähköpostijärjestelmää. Yksi vastaaja mainitsi, että tiedottaessa asioista, jotka eivät ole omaa erikoisalaa, kannattaa käyttää apuna joukko-osastosta löytyviä osajia, kuten esimerkiksi henkilöstösektorin ihmisiä. Toisen vastaajan mielestä mitä alemmas organisaatiossa mennään, sitä enemmän tulisi tiedottaa. Kolmas vastaaja pyrki puolestaan yksikkönsä tasolla tarkentamaan tulevaa viestiä käytännönläheisemmäksi ja kuvaamaan konkreettisesti esimerkiksi uusia toimintamalleja. Hän totesi lisäksi, että ihmisten murheiden kuunteleminen ja ymmärtäminen auttaa omaa viestintää.

Pelkkä muutosta koskevan tiedon siirtäminen ei riitä, vaan tietoa pitää jäsentää, muokata ja tuottaa, jotta tieto muutoksen syistä, toteutustavoista ja oletetuista vaikutuksista olisi ymmärrettävää. (Stenvall & Virtanen 2007, 64, 67–68). Monimutkaisissa tilanteissa ihmiset tarvitsevat myös mahdollisuutta keskustella ja jäsentää tilannetta (s.39–40). Tämä olisikin ollut helpompaa massamaisten kysely- ja tiedotustilaisuuksien sijaan keskijohdon mainitsemisessa kohdistetuissa ja siten pienemmissä ryhmissä, jossa keskustelulle ja tiedon tulkkaamiselle jäisi enemmän tilaa. Johtajan tehtävä on auttaa jäsentämään tilannetta ja muutosviestiä tulkaten henkilöstölle, mitä se käytännössä tarkoittaa oman yksikön kannalta (s.39–40). Tätä ei ylätason viestinnällä edes voitaisi tehdä. Viestinnässä tulisikin korostua yksikön omaa viestintää ja yksikön päällikön rooli tiedon tulkitsijana ylemmän johtoportaana viestinnän sijaan. Yksiköissä onkin ymmärretty hyvin muutosviestinnän henki ja pyritty muun muassa kasvokkain tapahtuvaan, säännölliseen, avoimeen ja luottamusta rakentavaan tiedottamiseen ja keskusteluun (vrt.s.40).

Vuorovaikutuksellisuutta ja keskustelumahdollisuutta pidetään muutosviestinnässä olennaisena ja sen uskotaan edistävän muutosta sekä lisäävän luottamusta (s.39–41). Yksikön tasolla kommunikaation vuorovaikutuksellisuus ilmeni juuri ihmisten kohtaamisena ja kuuntelemisena sekä ihmisten kysymysten ja huolenaiheiden eteenpäin viemisenä. Tuloksista käy ilmi, että vuorovaikutuksellisuuteen on myös ylätason viestinnässä ainakin pyritty. Keskijohdon mukaan henkilöstön kysymyksiin on vastattu esimerkiksi erillisillä ylimmän johdon haastattelutunneilla tiedotustilaisuuksien yhteydessä tai kerätty henkilöstön kysymyksiä ja tuottaen niihin vastaukset myöhemmin henkilöstösektorin kautta. Keskijohto koki voivansa viedä palautetta ja kehittämisehdotuksia muutoksen suhteen ylöspäin ja koki niiden myös johtaneen toimenpiteisiin. Käytettyjä keinoja ja lähestymistapaa viestintään voidaankin pitää ainakin teorian kautta tarkasteltuna oikeina. Isoimpana viestinnän epäonnistumisena voidaan nähdä se, että muutoksen perusteluita ja sen tavoitteita ei alussa onnistuttu kommunikoidaan täysin uskottavasti keskijohdolle, mikä lienee osaltaan vaikuttanut myös siihen, että henkilöstö ei ole niitä ymmärtänyt (vrt. Miettinen 2013, 19–20).

#### 4.5 Vakiinnuttaminen

Muutoksen lähestyessä virallista päätöstään vuoden 2014 loppupuolella haastattelut arvelivat pääosan henkilöstöstä hyväksyneen muutoksen ja toimivan täydellä teholla. Kaksi johtajaa totesi joillain yksittäisillä henkilöillä olevan vielä ongelmia hyväksyä tapahtunutta ja päästä siitä eteenpäin. Osa haastatelluista ei enää toiminut saman organisaation ja henkilöstön joh-

dossa, vaan perusti näkemyksensä muutoksen hyväksymisestä tapaamiensa entisten alaistensa kanssa käytyihin keskusteluihin. Osa alaisista oli todennut esimerkiksi, että uuden yksikön joukolla ja johtamisella ei voida saavuttaa vastaavaa henkeä. Henkilöstöryhmistä ainakin lentäjien uskottiin integroituneen jo hyvin uusiin yksiköihinsä. Yhdellä organisaatiolla oli vielä edessään pienempi organisaatiomuutos, joten siellä oltiin vielä eräänlaisessa välivaiheessa. Yksi johtaja totesi siirtyvän henkilöstön olevan odottavalla kannalla, osan positiivisena, osan hieman epäilevällä kannalla.

Muutoksen loppuvaiheessa tärkeiksi mainittiin muun muassa hallinnollisten asioiden hoitaminen ja sitouttaminen uuteen organisaatioon. Eräs haastateltava totesi, että hoitamalla esimerkiksi siirron, muuton tai lakkauttamisen järjestelyt huolella ja antamalla henkilöstölle selkeät ohjeet vaadittavista toimenpiteistä helpotetaan yksilön stressiä ja samalla organisaation kuorimitusta loppuvaiheessa. Yksi johtaja sanoi puolestaan pyrkineensä tekemään lisäksi aloittamisen uudessa paikassa mahdollisimman helpoksi antamalla neuvoja ja ”potkimalla polulta vähän kiviä sivuun”. Toinen mainitsi tärkeäksi ihmisten sitouttamisen lakkauttamisen ohessa jo uusiin organisaatioihinsa erilaisten vierailujen, yhteydenottojen ja tulevan suunnitteluun osallistamisen kautta. Vastaavasti eräässä muuttavassa ja yhdistyvässä yksikössä työporukoiden yhdistäminen ja yhteishengen sekä uuden toimintakulttuurin luominen koettiin puolestaan tärkeänä. Henkiseen puoleenkin kiinnitettiin huomiota. Yksi haastateltava totesi, että pitkän muutoksetjakson lähestyessä lakkautushetkeä henkilöstö koki ikään kuin uudestaan alun sokkireaktion ja se vaati oman käsittelynsä. Toinen johtaja kertoi, että vaikka oma katse oli jo tulevassa, piti muistaa antaa henkilöstön surutyölle aikaa. Piti ikään kuin antaa kuva, että vaikka mennään uuteen ja kehitetään, niin paljon hyvääkin jää vanhasta. Useissa yksikössä pidettiin viimeisinä päivinä loppujuhlat, jossa ihmiset pystyivät yhdessä käsittelemään asioita, päästämään höyryjä ja jättämään hyvästit. Kokonaisuutena keskijohdon loppuvaiheen toiminnassa painottuivat teoriaosiossakin mainitut (s.36–37, 41) lakkauttamiseen ja siirtoon liittyvien asioiden järjestely sekä henkilöstön tukeminen, kannustaminen ja integrointi uuteen organisaation lopun koittaessa.

Kysyttäessä mahdollisista uhkista muutoksen vakiintumiselle vastaukset vaihtelivat merkittävästi. Yksi haastateltava uskoi, että mitään uhkia ei ole näköpiirissä, koska ilmavoimat on pieni organisaatio, ihmiset ovat tuttuja toisilleen ja integroituvat nopeasti. Kaksi johtajaa arveli, että henkilöstöä saattaa irtisanoutua muutoksen loppuvaiheessa ja sitä kautta osaamisesta menetetään. Yksi haasteltu arveli henkilöstönsä käytön joustavuuden kärsineen, koska iso osa henkilöstö käy nyt töissä toiselta paikkakunnalta. Toinen haastateltu näki haasteeksi henkilös-

tön integroitumisen uuteen organisaatioon ja erilaisten toimintakulttuurien yhdistämisen. Yksi johtaja näki riskinä sen, että perhe ei välttämättä sopeudu tai viihdy uudella paikkakunnalla, eikä puoliso saa töitä, mikä voi aiheuttaa ongelmia työntekijän yksityiselämässä ja heijastua sitä kautta työntekoon.

*”Tavallaan sitten ku se soturi on saatu integroitua työyhteisöön niin sit sen perheyhteisön pitäis saada integroitua ittensä sinne. Ja sit vielä jotenkin niinku kokee, että se on niinku hieno paikka, et jos elää pitkään jossain sillain että tää on niinku ihan perseestä, niin ei oo kellään kivaa..”*

Yksi haastateltava sanoi olevan tärkeää, että toiminta saadaan uudessa paikassa uskottavasti käyntiin ja saadaan nopeita voittoja, muuten henkilöstö voi alkaa kaivata takaisin vanhaan aikaan. Hän uskoi, että organisaation johdon samanaikainen vaihtuminen omalta osaltaan vielä lisää tilanteen ja henkilöstöjohtamisen haastavuutta.

Pääosa haastatelluista näki pahimman olevan takana ja henkilöstön sopeutuneen uuteen, mutta tiedosti edessä voivan vielä olla ongelmia ennen uuden organisaation ja toiminnan vakiintumista. Uhkakuvat olivat lähinnä henkilöstöön liittyviä: ihmisten integroitumisen onnistumista ja uuden kulttuurin rakentamista pidettiin suurimpina haasteina. Näiden kannalta nähtiin tärkeänä saada nopeasti onnistumisia ja hyviä kokemuksia uudesta organisaatiosta, työyhteisöstä ja paikkakunnasta.

#### 4.6 Puolustusvoimauudistus ja sen johtaminen

Puolustusvoimauudistus sai keskijohdolta kiitosta etenkin henkilöstön huomioimisesta. Yleinen näkemys oli, että Puolustusvoimissa on muutoksen aikana pidetty henkilöstöstä selkeästi siviilisektoria parempi huoli, johtamiskulttuuri on ihmisläheisempi ja irtisanomisia on pyritty välttämään. Puolustusvoimien koettiin panostaneen henkilöstöjohtamiseen ja henkilöstön tukitoimiin. Osa haastatelluista mainitsi onnistumisiksi vielä aikataulussa ja suunnitelmassa pysymisen sekä ison muutoksen viemisen toimivaan lopputilaan. Keskijohto koki, että Puolustusvoimat on pyrkinyt toimimaan hyvänä työnantajana ja tekemään kaikkensa henkilöstön tukemiseksi. Muutoksen suuruutta ei vähätelty, muutosta valmisteltiin pitkään ja henkilöstöllä oli aikaa valmistautua muutokseen. Erilaisia tukikeinoja henkilöstölle koettiin olleen paljon. Käytännössä tukikeinojen hyödyntämisen kanssa oli kuitenkin ongelmia. Keskijohto kertoi, että etenkin alkuun se, miten tukikeinoja sovelletaan oli pitkään epäselvää. Lisäksi koettiin, että

tukikeinojen soveltaminen ei käytännössä ollut niin helppoa kuin annettiin ymmärtää ja että väliportaan esikunnissa saatettiin jarruttaa tukikeinojen käyttöä tai tulkita päätöksiä työntekijöille epäedullisella tavalla, mistä puolestaan saattoi aiheutua kuohuntaa henkilöstön keskuudessa. Tukikeinojen tarjoama taloudellinen apu oli rajallista, sillä isoimpana muuttavan henkilöstön käytännön ongelmana mainittua asuntojen myyntiä ei millään tukitoimilla tietenkään voitu helpottaa. Tarjotun henkisen tuen kohdalla useat johtajat epäilivät, että ihmiset eivät välttämättä käyttäneet tukea siinä määrin, kuin tarve olisi ehkä ollut tai omassa sisänpäin lämpiävässä yksikössä ei ulkopuolista auttajaa muutenkaan haluttu käyttää, vaan turvauduttiin mieluummin vertaistukeen.

Kysyttäessä mitä asioita Puolustusvoimauudistuksessa olisi pitänyt hoitaa paremmin, vastauksissa korostuivat yhteen linkittyneinä jo aiemmin käsitellyt viestintä ja muutoksen perustelu. Haastateltujen mielestä muutostarvetta ei onnistuttu kommunikoimaan riittävän ymmärrettävästi ja läpinäkyvästi organisaation sisäisesti eikä ulkoisesti. Keskijohto koki muun muassa, että muutoksen todellisia perusteita ei kerrottu, muutos oli kerrotuista perusteluista poiketen pääasiassa säästösyistä tehty ja päätöksenteon taustalla olleita syitä ei tuotu riittävästi esille. Viestintä kokonaisuutena jakoi mielipiteitä. Osa piti Puolustusvoimien muutosviestintää kokonaisuutena onnistuneena ja asialähtöisenä, osa taas riittämättömänä ja viestin jääneen etäiseksi. Etenkin ensimmäinen tiedotustilaisuus sai paljon kritiikkiä, mutta toisaalta osa koki taas viestinnän hiipuneen vahvan alun jälkeen.

Yksittäisinä kriittisinä mainintoina tulivat esiin Puolustusvoimien laajuisen sisäisen koordinoinnin puuttuminen henkilöstösuunnittelussa, tiettyjen yksiköiden hajottaminen ja liittäminen muihin yksiköihin uudella paikkakunnalla kokonaisuutena siirtämisen sijaan sekä se, että päällekkäin organisaatiomuutoksen kanssa pyrittiin viemään läpi toiminnallisia kehitysprojekteja.

Muutosjohtamisessa ylivoimaisesti vaikeimpana keskijohto koki henkilöstöasiat. Haastateltavien mukaan ihmisten kohtaaminen, muutoksen aiheuttamien murheiden kuuntelu, huoli ihmisten elämäntilanteista ja näiden kohtaloista päättäminen henkilöstösuunnittelun yhteydessä olivat muutosjohtamisen kovimpia paikkoja.

*”.. No kaikista vaikeinta oikeesti oli sitten niitten henkilöiden laittaminen sinne riville, että kenet mä Schindlerin listan omaisesti nostan sieltä: et tota onks sun ongelmat enemmän kun sun ongelmat, että saatko sä jäädä perhesyihin vedoten*

*ja sä et saa jäädä? Ja vaik sul olis perhesyitä, niin ootko sä niin korvaamaton kaveri, että sua ei niinku voi jättää tänne näin.. Et se oli kaikista vaikeinta ehdottomasti.”*

Yksilöiden kohtalot vaikuttivat myös keskijohdon omaan jaksamiseen. Osa haastatelluista kertoi niihin liittyen kärsineensä univaikeuksista tai kyseenalaistaneensa oman henkisen jaksamisensa. Yksi haastateltu kertoi myös väsyneensä ja tulleen kyyniseksi ihmisten, usein turhaksi kokemaansa, jatkuvaa valittamista kohtaan. Osa haastelluista koki sen, että kykeni perustelemaan tehdyt päätökset itselleen ja piti niitä oikeudenmukaisena henkilöstöä kohtaan, auttavan omaa henkistä jaksamistaan. Yksikön toisen keskijohdon esimiehen tarjoamaa vertaistukea pidettiin myös tärkeänä. Vaikka henkilöstösuunnittelun ja työntekijöiden kohtalot koettiin raskaimmiksi asioiksi, oli keskijohdon kuormitus muutoksen aikana muutenkin korkea. Normaalien tehtävien ohella piti hoitaa muutosjohtaminen ja uuden suunnittelu, joskus jopa ilman toista keskijohdon tasoista varajohtajaa tukena. Kiireisinä jaksoina yksi johtaja kertoi tehneensä kuusitoistatuntista työpäivää kuukauden ajan, toinen koki puolestaan tehneensä periaatteessa kahden tai kolmen miehen työt.

Muutosjohtamisessa haastatellut pitivät tärkeänä etenkin rehellistä tiedottamista, esimerkin näyttämistä, läsnäoloa ja työntekijöistä huolehtimista. Viestinnän osalta korostettiin sitä, että sen tulisi olla rehellistä ja perustua faktoihin. Varomattomia lausuntoja yhtään mistään tulisi välttää, eikä mitään, mikä ei ole vielä varmaa, tulisi kertoa. Jos oma osaaminen jostain aiheesta ei ole riittävä, niin paikalle pitäisi hankkia mieluummin asiantuntija puhumaan aiheesta. Huhut ja väärä tieto lähtevät helposti leviämään henkilöstön keskuudessa; niitä tulisi varoa ja ne pysäyttää mahdollisimman nopeasti. Johtajan omaa esimerkkiä muutoksessa pidettiin keskeisenä. Omalla sitoutumisellaan ja tekemisellään johtajan koettiin luovan uskoa muutokseen ja siitä selviämiseen. Keskijohto piti hyvänä, että johtaja näkyy ja on mukana päivittäisessä toiminnassa, eikä johda etäältä. Tämä linkittyi osaltaan myös tärkeäksi mainittuun johtajan läsnäoloon ja helppoon lähestyttävyyteen henkilöstön keskuudessa. Tämän kautta haastatellut pyrkivät rakentamaan henkilöstön luottamusta itseensä ja muutoksen onnistumiseen sekä maldaltamaan työntekijöiden kynnystä tulla keskustelemaan kanssaan. Henkilöstön kuuntelemista sekä ihmisten tukemista ja auttamista itsessään pidettiin myös merkityksellisenä. Yksi haastateltu totesi sen kannattavan, sillä ihmiset huomaavat johtajan aidon halun auttaa ja tulevat siten puolestaan vastaan johtajalle tärkeissä asioissa.



Vastauksista käy ilmi, että keskijohto on näkee muutoksen johtamisessa tärkeimpänä juuri ihmisten johtamisen ja inhimillisen lähestymistavan. Tämä tukee teoriaosassa käsiteltyä näkemystä siitä, että ihmisten johtaminen muutostilanteessa korostuu (s.30–31). Johdettaessa muutosta ihmisläheisemmin on mahdollista vaikuttaa organisaation työntekijöiden arvoihin ja käyttäytymiseen, mikä on suuren ja vaikuttavan muutoksen onnistumisen edellytys (Huuhtanen 1994, 171–173; Nyholm 2008, 60–61). Keskijohto on siis muutosjohtamisen teorian näkökulmasta ollut oikeilla jäljillä lähtiessään toteuttamaan tämän tasoista muutosta ihmisten kautta.

Stenvall & Virtanen (2007, 87–88) totesivat että, luottamus johtajaan syntyy hänen osoittamasta ammattitaidosta, pätevyydestä, esimerkillisyydestä, pyyteettömästä toisten eteen toimimisesta, lupauten pitämisestä ja johdonmukaisuudesta sekä viestinnän avoimuudesta ja rehellisyydestä. Keskijohdon tärkeinä pitämät asiat ovat pitkälti juuri näitä mainittuja luottamuksen rakennuspalikoita, mikä kertoo epäsuorasti esimiesten johtamistyylistä ja toisaalta myös luottamuksen merkityksestä muutosjohtamisessa. Luottamuksen kautta onkin todettu pystyttävän tukemaan henkilöstön jaksamista ja edistämään omaa viestintää sekä muutosta (Stenvall & Virtanen 2007, 120–121).

Johtajat korostivat lisäksi henkilöstön tasapuolista, oikeudenmukaista ja asiallista kohtelua. Ketään ei saanut suosia, eikä liikoja kannattanut luvata. Osa ihmisistä joutui muutoksessa eriarvoiseen asemaan, jolloin oli tärkeää varmistaa, että kukaan henkilöstön keskuudessa ”ei pääse huonoa huumoria viljelemään jo muutenkin valmiiksi maahan lyötyä kohtaan” eikä mollausta esiintyisi. Keskeiseksi koettiin sekin, että vastakkainasettelua joukon ja sen johtajan välille ei pääse syntymään, vaan ihmisten pitää kokea, että sen johtajat ovat heidän puolellaan. Oma roolia pidettiin tosin hieman kaksijakoisena: toisaalta piti suorittaa annettu muutostehtävä ja olla sitoutunut muutoksen ajamiseen, toisaalta taas pitää oman joukon puolta ja huolehtia henkilöstöstä. Näitä ei kuitenkaan pidetty toisiaan haittaavina tavoitteina, vaan johtajat kokivat pystyneensä yhdistämään molemmat roolit. Keskijohdon hankala rooli johdon ja henkilöstön rajalla on tunnistettu jo aiemmin (s.27–28). Vaikka keskijohto kertoi selvinneensä hyvin roolin kaksijakoisuudesta, on johdon tavoitteiden ja henkilöstön etujen ajoittaisella ristiriitaisuudella varmasti ollut vaikutuksensa keskijohdon jaksamiseen etenkin vaikeaksi kuvatun henkilöstösuunnittelun yhteydessä.

Pyydettyäessä haastateltavia kuvailemaan minkälainen on hyvä muutosjohtaja, toistuiivat samat asiakokonaisuudet. Tärkeinä muutosjohtajan ominaisuuksina nähtiin useimmin oikeudenmu-

kaisuus, esimerkillisyys ja oma sitoutuminen sekä erilaiset ihmisten kanssa toimimiseen liittyvät vuorovaikutustaidot. Näistä vuorovaikutustaidoista tärkeänä pidettiin helppoa lähestyttävyyttä, hyvää ihmistuntemusta, inhimillisyyttä ja empatiakykyä sekä kykyä ihmisten kuuntelemiseen ja kohtaamiseen. Hyvänä nähtiin myös riittävä tietoperusta ja kyky asioiden johtamiseen, paineensieto- ja päätöksentekokyky, vastuun kantaminen ja vaativuus. Keskijohdon näkemys hyvästä muutosjohtajasta on yllättävän yhtenevä teoriaosassa (s.44) kuvattuun ideaaliseen muutosjohtajaan, jonka tärkeimmiksi ominaisuuksiksi mainittiin hyvät vuorovaikutustaidot, kyky nopeaan päätöksentekoon, valmius läsnäoloon ja avoimuuteen sekä esimerkillisyys ja itsensä likoon laittaminen.

## 5. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tarkoitus oli selvittää, miten ilmavoimissa 2012–2015 suoritetun organisaationmuutoksen toimeenpano onnistui keskijohdon näkökulmasta ja mitä sen johtamisesta voidaan oppia. Vastausta tähän kysymykseen lähdettiin hakemaan kolmen alakysymyksen kautta:

1. Mitä kokemuksia lakkautettavien yksiköiden esimiehille kertyi organisaatiomuutoksen toimeenpanosta?
2. Mitä keinoja tutkittavien yksiköiden keskijohto käytti johtamisessaan sekä henkilöstön sitouttamisessa ja tukemisessa?
3. Käyttikö tutkittujen yksiköiden keskijohto muutoksen johtamisessa teoreettisia hyvän muutosjohtamisen periaatteita?

Seuraavissa kahdessa kappaleessa esitetään tiivistetysti näihin kysymyksiin tässä tutkimuksessa löydetty vastaukset sekä pohditaan, mistä keskijohdon kokemukset saattaisivat johtua ja miten ne voitaisiin huomioida Puolustusvoimien muutosjohtamisessa tulevaisuudessa. Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset ovat sovellettavissa myös muihin toimintaympäristöihin, kunhan niiden mahdollinen toimintaympäristö-, kulttuuri- ja tilannesidonnaisuus huomioidaan.

### 5.1 Puolustusvoimauudistuksesta

Puolustusvoimat linjasi toteuttavansa muutoksen hyvän ja vastuullisen työnantajan periaatteita noudattaen (Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2012). Keskijohdon kertoman perusteella näin voidaan todeta myös tapahtuneen. Saarelma–Thielin (2009; 22, 39) mukaan muutoksen tuskaa henkilöstössä vähentävät tiedottaminen, mahdollisuus olla mukana uuden rakentamisessa, ajan kulumisen sekä välittömästi käynnistettävät auttamis- ja tukitoimet. Länsisalmen (1995, 30) mukaan on havaittu että lakkauttamisen suorittaminen vähitellen kahden vuoden aikana ja laajat tukitoimet alasajon vaimentamiseksi johtivat siihen, että työntekijöiden ahdistuneisuus ei lisääntynyt, eikä tyytyväisyys ja työmoraali alentuneet. Puolustusvoimauudistuksessa henkilöstöllä olikin parhaimmillaan kaksi vuotta aikaa sopeutua tilanteeseen ennen yksikön lakkauttamista. Puolustusvoimauudistukselle varattiin riittävästi aikaa, henkilöstölle tarjottiin henkistä sekä taloudellista tukea ja viestintään panostettiin. Muutoksessa toteutui tutkimustulosten perusteella heikosti ainoastaan mahdollisuus osallistua muutoksen tekemiseen ja tiedottamisesta muutoksen syiden ymmärtäminen.

Muutoksen perusteluita ei koettu uskottaviksi tai riittävän ymmärrettäviksi. Samansuuntaisia tuloksia sai myös Miettinen (2013, 19–20) henkilöstön kokemuksiä tutkiessaan: 62,6% hänen kyselyynsä vastanneesta henkilöstöstä ei pitänyt Puolustusvoimauudistusta selkeästi ja ymmärrettävästi perusteltuna, eikä 68,8% uskonut sillä saavutettavan säästöjä. Perusteluja ja faktoja ei hänen mukaansa pidetty uskottavina. Puolustusvoimien tulisi siis mahdollisissa tulevis-  
sa muutostilanteissa kiinnittää enemmän huomiota muutostarpeen selkeään ja ymmärrettävään kommunikointiin, jotta muutokselle saataisiin mahdollisimman hyvät lähtökohdat.

Tiedottaminen ja viestintä kokonaisuutena nähtiin kaksisuuntaisena ja onnistuneena, mutta tutkimus toi siinäkin esiin muutamia kehittämiskohteita. Ensimmäistä tiedotustilaisuutta kritisoitiin paitsi muutoksen perusteluiden huonosta kommunikoinnista myös etenkin empatian puutteesta. Koska ihmisten reaktiot muutokseen liittyen ovat usein voimakkaan tunnepitoisia ja muutokseen liittyy aina myös irrationaalinen puoli, voisi ihmisten tunteiden ja muutoksen aiheuttaman alkushokin huomiointi esimerkiksi lämpimämmän ja empaattisemman esiintymisen kautta auttaa viestin läpimenoa ja yleistä suhtautumista muutokseen. Ylätason viestinnän nähtiin lisäksi jäävän etäiseksi henkilöstölle. Viestinnässä arveltiin mahdollisesti paremmaksi kohdistetumpi, pienemmissä ryhmissä tapahtuva viestintä järjestettyjen massamaisten kysely- ja tiedotustilaisuuksien sijaan. Viestintää voisi näin ollen olla syytä muutostilanteissa kohdistaa jo aiemmin eri muutosryhmille sekä siirtää sen vastuita organisaation ylätasolta alemmas keskijohdolle, joka on lähempänä henkilöstöä ja pystyy siten paremmin tulkitsemaan muutosviestit konkreettisiksi ja ymmärrettäviksi oman henkilöstön ja yksikön tarpeisiin. Lisäksi vastaavissa organisaatiomuutoksissa tulisi jatkossa kiinnittää enemmän huomioita alkuvaiheen tiedottamiseen ja muutoksen perusteluiden ymmärrettävään ja avoimeen kommunikointiin.

Puolustusvoimauudistuksen päälinjojen suunnittelu tapahtui kaikessa hiljaisuudessa organisaation ylätasolla, eikä henkilöstöä osallistettu siihen. Tämä on nähtävissä tyypillisenä ratkaisuna ylhäältä alas -johtamiseen taipuvaiselle julkiselle organisaatiolle. Pakotettu muutos, jota henkilöstö ei pidä omanaan kohtaa kuitenkin myös todennäköisesti enemmän vastustusta. Yksityiskohtaisemman toteutuksen suunnittelun voidaan keskijohdon kertoman perusteella päätellä alkaneen vasta uudistuksen julkistamisen jälkeen. Siihen ja muutoksen toteutukseen sitoutettiin ainakin muutoksen kohteena olleiden yksiköiden johto. Henkilöstöä ei tässä vaiheessa juuri osallistettu. Tämä on nähtävissä muutosjohtamisen teorian näkökulmasta yhdeksi Puolustusvoimauudistuksen kehittämiskohteeksi. Toisaalta henkilöstön osallistaminen muun muassa lakkauttamisiin johtavaan strategiseen suunnitteluun on vähintäänkin haasteellista ja voi olla,

että päätös valmistella muutos pienessä suunnitteluryhmässä oli käytännön kannalta toimivampi ja nopeampi ratkaisu.

Kaiken kaikkiaan yllättävän samansuuntaisia kritiikin kohteita oli havaittavissa jo 1999, kun Suvanto tutki muutosjohtamista Puolustusvoimissa todeten kehittämistä olevan muutoksen syiden ymmärrettävyydessä, johdon näkyvyydessä, henkilöstön osallistumismahdollisuuksien lisäämisessä ja tiedottamisessa. Näistä muutoksen syiden ymmärrettävyys, osallistumismahdollisuuksien lisääminen ja joiltain osin myös tiedottaminen toistuivat jälleen kehittämiskohteiden listalla.

## 5.2 Johtamisesta

Tutkimuksen kohteena ollut keskijohto käytti johtamisessaan inhimillistä lähestymistapaa ja hyödynsi monia muutosjohtamisen teoriatarkastelussa esiin nostettuja, hyvälle muutosjohtamiselle ominaisia keinoja ja toimintatapoja. Tämä näkyy erityisen hyvin, kun vertaillaan tutkimuksen tuloksia teoriaosassa esiteltyyn taulukkoon 4 johtajan tehtävistä.

	<i>Asioiden johtaminen</i>	<i>Ihmisten johtaminen</i>	
	<b>ORGANISOINTI / SUUNNITTELU / KOORDINOINTI</b>	<b>KOMMUNIKOINTI</b>	<b>IHMISET JA MOTIVOINTI</b>
<b>MUUTOSTARVE</b>	Vaihtoehtojen punninta ja analyysi muutoksen välttämättömyydestä	Muutostarpeen perustelu ja kommunikointi organisaation kaikilla tasoilla	Henkilöstö ymmärtää muutostarpeen
<b>SUUNNITELMA</b>	Suunnittelu, budjetointi, johdon tuen ja resurssien hankkiminen, tavoitteiden ja osatavoitteiden asettaminen	Tavoitteiden viestiminen	Hyvänä pidetty suunnitelma, tavoitteiden ymmärtäminen, henkilöstön osallistaminen suunnitteluun
<b>TOTEUTUS</b>	Muutosta tukevan ympäristön luominen	<b>Reaaliaikainen, avoin, jatkuva ja säännöllinen viestintä.</b>	<b>Johtajien tuki muutokselle. Johtajien oma esimerkki ja sitoutuminen</b>
	<b>Päätöksenteko, ohjaavan tiimin luominen, vastuiden ja tehtävien jako</b> , seuranta ja arviointi	<b>Useita kanavia käyttäen, tärkeintä kasvokkain tapahtuva viestintä</b>	Nopeat voitot osatavoitteiden saavuttamisen kautta
	<b>Tarvittavien resurssien varaaminen</b>	<b>Viestin riittävä toisto ja viestinnän kaksisuuntaisuus tärkeää</b>	Henkilöstön osallistaminen toteutukseen
	Organisaation perustoimintojen ylläpitäminen	<b>Kerrottava myös että uutta kerrottavaa ei ole</b>	Auttamis- ja tukitoimet. Tuki niille jäsenille, joille muutokset ovat vaikeita tai joihin muutos kohdistuu raskaimmin
	<b>Työntekijöiden osaamisen kehittäminen</b>	<b>Johtaja auttaa henkilöstöä tulkitsemaan muutosta</b>	<b>Luottamuksen rakentaminen, hyvänä koettu esimiehen johtamistyyli</b>
	Mittaus- ja palkitsemisjärjestelmän luominen		<b>Muutosvastarinnan ja vaikeiden tilanteiden avoin ja asiallisena koettu käsittely</b>
<b>ORGANISAATION PURKAMINEN / UUDEN VAKIINNUTTAMINEN</b>	<b>Työympäristön fyysinen purkaminen, siirron järjestelyt tai uuden rakentaminen</b>	Uuden tilanteen paremmuuden puolesta puhuminen ja sen osoittaminen	<b>Työntekijöiden kannustaminen, tukeminen ja motivointi</b>
	Töiden järjestely ja uusien toimintatapojen kehittäminen uudessa organisaatiossa ja uudella henkilöstöllä		<b>Uuden toimintakulttuurin rakentaminen</b>
			<b>Onnistumiset ja hyvät kokemukset muutosprosessista ja uudesta tilanteesta</b>

Taulukko 5. Tuloksien vertailu teoriapohjaiseen käsitykseen johtajan tehtävistä

Taulukossa 5 on esitetty lihavoituna ne tehtävät, joita keskijohdo painotti tai piti tärkeänä muutosjohtamisessa. Lisäksi on kuvioon on rajattu punaisella ne tehtävät, jotka keskijohdon mielestä Puolustusvoimauudistuksessa onnistuivat heikosti, oranssilla ne, joissa oli jotain kehitettävää ja vihreällä ne, jotka hoidettiin hyvin. Keskijohdon työn osuus taulukossa 5 painottui sen tehtävän luonteen takia (s.27–28) toteuttamisen ja vakiinnuttamisen osa-alueille. Keskijohdo vastasi käytännön suunnittelusta ja toteutuksesta yksikössään ja oli linkkinä henkilöstön ja ylempään johdon välissä. Keskijohdon johtamistoiminnassa korostuivat ihmisten johtamiseen liittyvät tehtävät, mutta yhtä lailla myös asioiden johtamiseen liittyviä tehtäviä pidettiin oleellisena. Ihmisten ja asioiden johtamisen onkin nähty usein tapahtuvan pikemmin toisiinsa liittyneinä, kuin erillisinä ja irrallisina johtamisen toimenpiteinä (s.31). Tulokset kuitenkin korostavat sitä havaintoa, että ihmisten johtamisen osa-alue painottuu muutosjohtamisessa. Vastavia havaintoja teki myös Toivola (2008, 54) tutkiessaan keskijohdon johtamista sairaanhoitopiirissä. Hänen mukaansa keskijohdon tehtävät muutosjohtajana painottuvat ihmisten johtamiseen vuorovaikutuksen, tukemisen ja kannustamisen keinoin.

Oheiseen taulukkoon 6 on kerätty tulososiossa esitellyt keskijohdon käyttämät johtamisen keinot ja tärkeimmät havainnot muutoksen johtamisesta ja siihen liittyvistä osa-alueista:

	TÄRKEINTÄ MUUTOSJOHTAMISESSA	MOTIVOINTI JA SITOUTTAMINEN	MUUTOSVASTARINNAN KÄSITTELY	HENKILÖSTÖN TUKEMINEN	VAKIINNUTTAMINEN	MUUTOSVIESTINTÄ
<b>VUOROVAIKUTUS</b>	✓		✓	✓		✓
Kuunteleminen / Keskustelumahdollisuus	✓		✓	✓		✓
Avoimuus / Rehellisyys	✓		✓	✓		
Läsnäolo	✓		✓	✓		✓
Tiedottaminen	✓		✓			
Oma osallistuminen toimintaan	✓					
<b>OMA ESIMERKKI</b>	✓		✓	✓		✓
<b>OSALLISTAMINEN</b>						
<b>YHTEISHENGEN LUOMINEN</b>		✓				
<b>MERKITYKSELLINEN TYÖ</b>		✓				
<b>KOULUTUS / AMMATILLISET TAVOITTEET</b>		✓		✓		
<b>TYÖNTEKIJÖIDEN AUTTAMINEN</b>	✓				✓	✓
<b>OIKEUDENMUKAISUUS</b>	✓					
<b>LUOTTAMUS JOHTAJAAN</b>	✓			✓		✓
<b>UUTEEN INTEGROINTI</b>					✓	
<b>HYVÄT KOKEMUKSET UUDESTA</b>					✓	
<b>ASIOIDEN JÄRJESTELY</b>					✓	

Taulukko 6. Tärkeintä muutosjohtamisessa keskijohdon kokemusten mukaan.

Taulukosta 6 näkyy, että keskijohto korosti etenkin vuorovaikutusta, omaa esimerkkiä, työntekijöiden auttamista ja henkilöstön luottamusta johtajaan osana hyvää muutosjohtamista. Samansuuntaisia tuloksia sai myös Toivola (2008, 54) tutkimuksessaan, jossa keskijohto korosti oman esimerkkinsä ja osallistumisensa merkitystä muutosjohtamisessa. Näitä kaikkia asioita pidettiin aiheen teoriatarkastelussakin hyvään muutosjohtamiseen kuuluvina. Tämän perusteella ei kuitenkaan voida tehdä johtopäätöksiä siitä, onko johtajan toiminta ollut hyväksi koettua ja vaikuttavaa myös henkilöstön mielestä.

Jotain jäi puuttumaankin. Henkilöstön heikot vaikutusmahdollisuudet muutoksen suunnittelussa ja toteuttamisessa on nähty julkisen sektorin muutosjohtamisen ongelmana (Juppo 2005, 109) ja sama piirre oli nähtävissä myös keskijohdon johtamistoiminnassa. Haastateltu keskijohto, joitain poikkeuksia lukuun ottamatta, ei juuri osallistanut henkilöstöä muutoksen suunnitteluun ja tekemiseen, vaan mukaan otettiin lähinnä johtoryhmä. Asiaan on saattanut vaikuttaa sotilasorganisaation kulttuuri, jossa korostuvat hierarkia ja ylhäältä alas -johtaminen. Syyinä saattaa olla lisäksi keskijohdon halu olla muutoksen kasvot ja ottaa muutoksesta tuleva ylimääräinen työ harteilleen.

Keskijohto ei juuri saanut koulutusta muutoksen johtamiseen ja koki valmiuksiensa muutosjohtamiseen muodostuneen lähinnä aiemman johtamiskokemuksen myötä. Mikä on siis selitys hyvälle muutosjohtamiselle tyypillisten piirteiden ja inhimillisen lähestymistavan korostumiseen keskijohdon johtamisessa? Yksi syy on saattanut olla Puolustusvoimien ihmisten johtamista painottavassa johtamiskoulutuksessa, jonka pohjana on 90-luvun loppupuolelta asti ollut transformationaaliseen johtamiseen perustuva syväjohtamisen malli (mm. Nissinen 2000). Se korostaa hyvän johtamiskäyttäytymisen kulmakivinään sellaisia asioita kuten ihmisten yksilöllinen kohtaaminen, luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida ja älyllinen stimulointi, siis asioita, joita muutosjohtamisessakin pidetään tärkeinä. Aikaisemmin muun muassa Gromov & Brandt (2011, 80) ovat todenneet, että transformationaalisella johtamisella voidaan edistää muutoksen johtamista.

### 5.3 Tutkimuksen luotettavuuden tarkastelua

Tutkimuksen luotettavuus kvalitatiivisen tutkimuksen kontekstissa tarkoittaa sen vapautta sattunnaisista ja epäolennaisista asioista (Varto 1992, 103). Luotettavuutta parantaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen kaikista vaiheista (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 232). Tutkimuksen validiteetti eli pätevyys tarkoittaa puolestaan sitä kokonaisuutta, jossa tutkimuksen



tulos vastaa hyvin tutkimukselle asetettuja päämääriä ja tutkimuskohdetta (Varto 1992, 103–104). Pätevyyttä arvioidaan tutkittavan ilmiön kuvauksen ja siihen liitettyjen selitysten ja tulkintojen yhteensopivuutena (Hirsjärvi ym. 2013, 232).

Menetelmän eli tässä tapauksessa haastattelun luotettavuutta voidaan periaatteessa arvioida kysymällä saadaanko samanlainen tulos, jos käytetään toista haastattelijaa tai jos toistetaan sama haastattelu samoissa tiloissa. Toisaalta teemahaastattelua pidetään kuitenkin ainutkertaisena tilanteena ja saman henkilön haastatteleminen toiste muuttaisi sen keinotekoiseksi (Hirsjärvi & Hurme 1993, 129). Lisäksi tutkimuksen haastattelut on suoritettu kaikki muutoksen loppuvaiheessa tai juuri sen päätyttyä. Jossain toisessa muutoksen vaiheessa tehdyt haastattelut olisivat voineet tuottaa jossain määrin erilaisia vastauksia. Näin ollen uusi haastattelu, vaikkakin samoissa tiloissa, samoja teemoja ja jopa kysymyksiä käyttäen ei välttämättä tuottaisi täysin samanlaista tulosta, koska haastateltavien henkilöiden kokemukset tai käsitykset ovat saattaneet muuttua ajan kuluessa.

Haastattelun käsitevalidiuteen eli tutkittavan ilmiön keskeisten käsitteiden ja piirteiden tavoittamiseen panostettiin perehtymällä huolellisesti muutosjohtamisen teoriaan ennen haastattelurungon rakentamista. Sisältövaliditeetti eli se, tavoittaako teemaluettelo kysymyksineen halutut merkitykset, pyrittiin varmistamaan riittävällä määrällä osin päällekkäisiäkin kysymyksiä jokaisesta teemasta. Tutkija teki kaikki haastattelut, siirsi haastattelut sanatarkasti tekstimuotoon ja analysoi materiaalin itse, joten esimerkiksi useammasta haastattelijasta tai litteroijasta johtuvat epätarkkuudet ovat tutkimuksessa pois suljettuja. (ks. Hirsjärvi & Hurme 1993, 129–130).

Mäkelän (1995, 47–55) mukaan kvalitatiivista analyysin onnistuneisuutta voidaan arvioida tarkastelemalla:

- aineiston merkittävyyttä ja yhteiskunnallista tai kulttuurista paikkaa
- aineiston riittävyttä
- analyysin kattavuutta
- analyysin arvioitavuutta ja toistettavuutta

Aineisto, joka edustaa muutoksen käytännön toteutuksesta ja johtamisesta vastanneiden ihmisten kokemuksia, on nähtävissä merkittävänä, kun tutkimuksen kohteena on näiden johtajien edustaman organisaation muutos ja sen johtaminen. Tutkimuksella tutkija uskoo lisäävän Puo-

lustusvoimien ja muutosjohtamisen tutkimuksen kannalta arvokasta tietoa etenkin keskijohdosta muutoksen johtajana.

Kvalitatiivisen aineiston riittävyydelle ei ole tarjolla varsinaisia mittalukuja, vaan tapana on ollut puhua aineiston kylläntymisestä: aineiston kerääminen voidaan lopettaa, kun uudet tapaukset eivät tuo esiin enää uusia piirteitä. (Mäkelä 1995, 52). Liian pieni haastateltujen määrä voi vaikeuttaa aineiston tulkintaa, kun taas tutkittavan ilmiön syvälinen tarkastelu kärsii, mikäli aineistoa on liikaa. Tutkija ei voi olla varma, ettei seuraava haastateltava tuottaisi uutta tietoa tutkittavasta ilmiöstä, joten tutkijan on tutkimuskohtaisesti päätettävä, milloin aineistoa on riittävästi. (Eskola ym. 1998, 64; Mäkelä 1995, 52) Tässä tutkimuksessa tutkimuksen aineisto kerättiin kuudelta keskijohdon esimieheltä. Tutkija koki tämän määrän riittäväksi, sillä aineistossa oli havaittavissa kylläntymistä. Rajoitteen tutkittavien määrälle asetti myös näille asetetut vaatimukset: haastateltavaksi otetun tuli olla keskijohtoa edustava yksikön johtaja tai hänen varajohtajansa sekä toimineen yksikön päällikkönä mielellään koko muutoksen ajan tai vähintään puolet muutoksen ajasta. Haastateltavat valittiin mahdollisimman tarkasti vastaamaan tutkimusasetelman vaatimuksia ja haastateltavia pyrittiin saamaan tasaisesti kaikista tutkimusasetelman kannalta merkittävistä yksiköistä. Tässä ei aivan onnistuttu, sillä Ilmavoimien teknillisestä koulusta ei saatu haasteltua ketään. Muista yksiköistä oli vähintään yksi ja korkeintaan kaksi haastateltavaa, joten mikään yksikkö ei korostunut liikaa tuloksissa. Koska tutkimuksen rajaukseen sopivia muutoksenalaisia yksiköitä vain kuusi kappaletta, voidaan kuutta haastateltavaa pitää tutkimuksen kannalta riittävänä otantana, joka antoi riittävän monipuolisen kuvan tutkittavasta ilmiöstä.

Tutkimuksen kannalta on huomioitava, että kaikki haastatellut keskijohdon esimiehet eivät toimineet tehtävässään koko muutoksen ajan. Osa toimi johtajina vain muutoksen alku- tai loppuvaiheessa. Esimiesten johtamat muutostilanteetkin olivat jossain määrin erilaisia: osa johti yksikön lakkauttamisen, osa yksikön muuton toisen joukko-osaston alaisuuteen. Haastateltavien vastauksissa näkyi heidän johtamiensa erilaisten organisaatioiden ja muutostilanteiden kautta tulleet kokemukselliset eroavaisuudet. Toisaalta yllättävän paljon yhtäläisyyksiäkin oli huolimatta muutostyypistä tai yksiköstä. Molemmat puolet otettiin esiin analyysissä ja tulosten esittelyssä. Keskijohdon käyttämät erilaiset ratkaisut ja keinot eri tilanteissa ovat nähtävissä tutkimuksen tarkoituksen kannalta arvokkaiksi ja tuovan jo sinällään kaivattua tietoa aiheesta. Tutkijan tavoitteena oli kuitenkin tuoda esille etenkin ne muutosjohtamiseen kuuluneet kokemukset ja ilmiöt, jotka toistuivat ja olivat yhteisiä yksiköstä tai muutostilanteesta riippumatta.

Analyysin kattavuus varmistettiin sillä, että tutkija käsitteli ja analysoi tarkasti koko materiaalin, eikä perustanut tulkintojaan satunnaisiin poimintoihin. Litteroitua haastattelumateriaalia kertyi useita kymmeniä sivuja, mutta materiaalin määrä säilyi kuitenkin prosessoitavana ja mahdollisti syvällisen analyysin. Perinpohjaisen aineistoon tutustumisen kautta haastatteluvaiheen eri teemojen ja kysymysten alta löytyikin toisiin teemoihin liittyviä asioita ja piirteitä, joiden huomiointi analyysissä oli kokonaisuuden kannalta oleellista.

Analyysin arvioitavuus tarkoittaa sitä, että lukija kykenee seuraamaan tutkijan päättelyä ja pystyy hyväksymään tai riitauttamaan tutkijan tekemät tulkinnat. Toistettavuudella puolestaan tarkoitetaan sitä, että toinen tutkija kykenee kuvattuja luokittelu- ja tulkintasääntöjä seuraten päättämään samoihin tuloksiin. (Mäkelä 1995, 53) Tässä tutkimuksessa molemmat seikat on pyritty varmistamaan ensinäkin kuvaamalla analyysiprosessi eri vaiheineen mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Toiseksi tutkimuksen tulokset, niistä tehdyt tulkinnat, tulkintojen taustalla vaikuttavat asiat sekä tulkintoihin vaikuttavat teoreettiset lähtökohdat on pyritty esittämään mahdollisimman tarkasti, jotta tutkijan päättely on ymmärrettävissä.

#### 5.4 Esitykset jatkotutkimuksen kohteiksi

Puolustusvoimauudistus saatettiin virallisesti päätökseen 31.12.2014. Muutoksen onnistumisen kannalta olisi mielenkiintoista tutkia miten uusi organisaatorakenne on saatu toimimaan ja henkilöstö on sopeutunut uuteen organisaatioon. Miettinen (2013) tutki henkilöstön kokemuksia muutoksesta sen alkuvaiheessa, joten olisi luonnollista jatkaa tutkimusta samasta näkökulmasta muutoksen vakiinnuttamisen ja uuden toiminnan käynnistämisen viitekehyksessä. Jatkotutkimuksen kohteeksi voisi ottaa myös Puolustusvoimissa tai Ilmavoimissa tapahtuneet laajat organisaatioiden yhdistämiset (esimerkiksi Logistiikkalaitos, Tiedustelulaitos, Ilmasotakoulu) ja tutkia, miten eri toimintatapojen ja kulttuurien fuusio on niissä onnistunut tai miten tällaista muutosta on näissä organisaatioissa johdettu.

Tässä tutkimuksessa tutkittiin vain keskijohdon näkökulmaa muutosjohtamiseen ja arvioitiin sitä muutosjohtamisen teorian näkökulmasta. Tutkimus ei ota kantaa siihen, miten johtaminen yksikössä koettiin tai mikä oli sen vaikuttavuus. Olisikin mielenkiintoista tutkia keskijohdon muutosjohtamista myös alaisten näkökulmasta. Miten sen muutosjohtaminen koettiin lähiesimiesten ja työntekijöiden keskuudessa ja mikä oli sen vaikuttavuus esimerkiksi henkilöstön hyvinvointiin, motivaatioon ja sitoutumiseen?

## 6. LÄHTEET

Ahoniemi, L. 2009. Näkökulmia muutosjohtamiseen. Teoksessa J. Kiuru (toim.) Johdatus johtamiseen. Maanpuolustuskorkeakoulu, johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos, julkaisusarja 2, artikkelikokoelmat nro 3, Helsinki.

Burnes, B. 2014. Managing Change. Sixth Edition. Gosport: Pearson.

Eskola, J & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus.

Gromov, A. & Brandt, T. 2011. Transformationaalinen johtajuus muutoksessa – Tapaustutkimuksen kohteena organisaatiomuutos. Liiketaloudellinen Aikakauskirja 1/2011, 65. [http://lta.hse.fi/2011/1/lta\\_2011\\_01\\_a4.pdf](http://lta.hse.fi/2011/1/lta_2011_01_a4.pdf)

Haveri, A. & Majoinen, K. 2000. Muutosprosessit ja johtajuus – kuinka kunnat yhdistyvät. Acta 123. Kuntaliitto.

Haveri, A. & Stenvall, J. 2009. Kuntarakenteen muutos kuntien strategisena valintana ja valtion toteuttamana reformina. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 37/2009, 3. Helsinki: Kunnallistieteen yhdistys.

Heino, H. 2010. Muutoksen johtaminen terveydenhuollossa lähijohdon näkökulmasta. Itä-Suomen yliopisto. Terveystieteiden Pro Gradu.

Hertzig, S & Jimmieson, N. 2006. Middle managers' uncertainty management during organizational change. Leadership and Organizational Development Journal, 27(8)/2006. [www.emeraldinsight.com/0143-7739.htm](http://www.emeraldinsight.com/0143-7739.htm)

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. Porvoo: Tammi.

Hirsjärvi, S & Hurme, H. 1993. Teemahaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.

Hokkanen, T. 2011. Organisaatiokulttuuri puolustusvoimissa – maa-, meri- ja ilmavoimien organisaatiokulttuurit puntarissa. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu. Sotilaspedagogiikan laitos. Diplomityö.

- Honkanen, H. 1989. Organisaation ja työyhteisön kehittäminen – suuntauksia ja menetelmiä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Huuhtanen, P. 1994. Muutoksen hallinta ja johtaminen. Teoksessa K, Lindström (toim.) Terve työyhteisö – kehittämisen malleja ja menetelmiä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hämäläinen, J. 1987. Laadullinen sosiaalitutkimus käytännössä. Kuopion yliopisto, sosiaalitieteiden laitos.
- Juppo, V. 2012. Muutoksen johtaminen on henkilöstön johtamista – Rehtoreiden havaintoja muutosvastarinnasta yliopistouudistuksen johtamisessa. Vaasan yliopisto: Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 4/2013.
- Juppo, V. 2011. Muutoksen johtaminen suomalaisessa yliopistouudistuksessa rehtoreiden näkökulmasta. Vaasan yliopisto. Filosofinen tiedekunta. Acta Wasaensia 235. Väitöskirja.
- Juppo, V. 2005. Organisaation muutoksen johtaminen julkisella sektorilla. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 33/2005, 2.
- Juuti, P & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy
- Juuti, P. 2010. Johtaminen voimavarana – muutoksesta menestykseen. Vantaa: Johtamistaidon opisto.
- Jäämeri, K. 2013. Ilmavoimat 2015. Kylkirauta 4/2013, 9–13.  
[http://www.kylkirauta.fi/images/pdf/10/kr4\\_13.pdf](http://www.kylkirauta.fi/images/pdf/10/kr4_13.pdf)
- Kannisto, M. 2010. Organisaatiomuutoksen vaikutus luottamukseen – Tapaustutkimus Pohjois-Satakunnan peruspalvelu-liikelaitoskuntayhtymästä. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos. Tampere 2010
- Koski, A. & Vakkala, H. 2007. Oikealla polulla – Muutosjohtaminen ja tuloksellisuuden arviointi seutuyhteistyössä. Lapin yliopisto. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Kotter, J.P. 1996. Leading Change. Boston (Mass.): Harvard Business School Press.

Lammasaari, T. 2014. Muutos kuntaorganisaatiossa – tapaustutkimus erään kunnan teknisestä toimialasta. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Tuotantotalouden tiedekunta. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 574. Väitöskirja.

Lanning H. 2001. Planning and implementing change in organizations – A construct for managing change projects. HUT. Industrial Management and Work and Organizational Psychology. Report No 16. Espoo. Väitöskirja

Laurila, M. 2011. Muutosjohtamisen haasteet suomalaisessa henkilöstötyössä. Teoksessa M, Jälström. R, Viitala. & V, Suutari (toim.). Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Länsisalmi, H. 1995. Fuusio, alasajo, saneeraus – miten säilyttää henkilöstön hyvinvointi?. Helsinki: Työterveyslaitos.

Matala, M. 2012. "Miksi ei voida vastata miksi -kysymyksiin?" – Muutosviestinnän merkitys muutostyössä. Lapin yliopisto. Pro Gradu.

Matikainen, A. 2012. Esihiestöön haasteet kuntien yhdistyessä. Tampereen yliopisto. Pro Gradu.

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Helsinki: Talentum

Metsämuuronen, J. 2006. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Vaajakoski: Gummerus.

Miettinen, J. 2013. Puolustusvoimauudistus muutosjohtamisen näkökulmasta – lakkautettavan joukko-osaston henkilöstön kokemuksia. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Diplomityö.

Mäkelä, K. 1995. Kvalitatiivisen analyysin arviointiperusteet. Teoksessa M, Mäkelä (toim.) Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Helsinki: Gaudeamus.

Nakari, M–L. 2013. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Nakari, R. & Valtee, P. 1995. Menestyvä työyhteisö: yhteistoiminnallisuuden näkökulmia työyhteisön kehittämiseen. Helsingin kaupunki.

Nissinen, V. 2000. Puolustusvoimien johtajakoulutus. Johtamiskäyttötymisen kehittäminen. Julkaisusarja 1, Tutkimuksia N:o 13. Maanpuolustuskorkeakoulu, johtamisen laitos. Helsinki.

Nyholm, Inga. 2008. Keskijohto kuntamuutoksen näkijänä ja kokijana – Seutuyhteistyö muutosprosessina kuntien keskijohdon näkökulmasta. Tampereen yliopisto. Acta Electronica Universitatis Tamperensis 705. Helsinki: Kuntaliitto. Väitöskirja.

Osterman, P. 2009. Recognizing The Value Of Middle Management. Ivey Business Journal 73(6)/2009. Saatavilla www-muodossa: <http://iveybusinessjournal.com/topics/global-business/recognizing-the-value-of-middle-management> (Viitattu 16.01.2015).

Parzefall, M–R. 2009. Irtisanominen kriisinä psykologisen sopimuksen näkökulmasta. Teoksessa H, Seeck (toim.) Kriisit ja työyhteisöt. Työterveyslaitos. Työ ja ihminen tutkimusraportti 37. Tampere: Juvenes Print.

Perttula, J. 2008. Kokemus ja kokemuksen tutkimus: fenomenologisen erityistieteen tieteen-teoria. Teoksessa J, Perttula & T, Latomaa (toim.) Kokemuksen tutkimus. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.

Ponteva, K. 2012. Muutoksessa. Sanoma Pro.

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOY Pro.

Ponteva, K. 2009. Työntekijän samaistuminen organisaatioon ja vieraantuminen työstä organisaatiomuutoksissa. Tampere: Tampereen yliopisto.

Puolustusvoimat. 2013. Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2012. Juvenes Print.

Puolustusvoimat. 2014. Puolustusvoimien toimintakäsikirja 2015.

Saarelma–Thiel, T. 2009. Eteenpäin kriisistä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Seeck, H. 2008. Johtamisopit Suomessa. Tampere: Gaudeamus University Press.

Sepling, M. 2009. Organisaation muutoksen markkinointi puolustusvoimissa. Maanpuolustuskorkeakoulu, johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos, Helsinki. Esiupseerikurssin tutkielma.

Snicker, T. 2008. Luottamuksen rooli muutosjohtamisessa. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppatieteellinen tiedekunta. Pro Gradu.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.

Stenvall, J., Majoinen, K., Syväjärvi, A., Vakkala, H., & Selin, A. 2007. Mees romppeines siihen – Henkilöstövoimavarojen hallinta ja muutoksen johtaminen kuntafuusiossa. Lapin yliopisto. Acta 191. Helsinki: Kuntaliitto.

Suvanto, K. 1999. Muutoksen ja muutoksen johtamisen kokeminen joukko-osastoa lakkautettaessa esimerkkeinä Vaasan rannikkopatteristo ja Pohjan prikaati. Maanpuolustuskorkeakoulu, Helsinki. Diplomityö.

Taskinen, H. 2005. Oikeudenmukaisuus ja kulttuurien kohtaaminen sosiaali- ja terveysalojen organisaatioiden yhdistämisessä. Kuopion yliopisto. Terveystalouden ja -talouden laitos. Väitöskirja.

Toivola, J. 2008. Organisaation keskijohdon kokemuksia muutosjohtamisesta terveydenhuollon tietojärjestelmähankkeissa. Kuopion yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Pro Gradu.

Tolla, P. & Hakala, P. 2013. Ilmavoimien koulutus 2015+. Kylkirauta 4/2013, 19–23. [http://www.kylkirauta.fi/images/pdf/10/kr4\\_13.pdf](http://www.kylkirauta.fi/images/pdf/10/kr4_13.pdf)

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2012. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Vantaa: Tammi.

Turtiainen, J. 2000. Työhallinto ja laatu – Laatu työn erityispiirteitä julkisen hallinnon palvelussa. Tampereen yliopisto. Taloudellis-hallinnollinen tiedekunta. Acta Electronica Universitatis Tamperensis 24. Väitöskirja.



- Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen – Muutosjohtamisen käytännön keinot. Juva: WSOY.
- Valtee, P. 2002. Uhkista mahdollisuuksiksi: organisaatiomuutosten toteuttaminen työyhteisön haasteena. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Varto, J. 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Tampere: Tammer-paino.
- Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.
- Viitasalo, J. 2013. Puolustusvoimauudistus – Analyysi diskurssien näkökulmasta. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Diplomityö.
- Vuorinen, R. 2008. Muutosjohtaminen suomalaisessa yliopistosairaalassa osastonhoitajien ja sairaanhoitajien arvioimana. Tampereen yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta. Väitöskirja.
- Örthen, E. 2012. ”Sen lauluja laulat, kenen leipää syöt” – Keskijohdon näkemyksiä muutoksesta ja muutoksen johtamisesta. Helsingin yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Pro Gradu.

## **LIITTEET**

### **LIITTEET**

LIITE 1. Haastattelupyyntö.....	1
LIITE 2. Haastatteluteemat ja -runko .....	2
LIITE 3. Esimerkki analyysissä käytetystä taulukosta. ....	4

## LIITE 1. Haastattelupyyntö

Herra XX,

Opiskelen sotatieteiden maisterikurssilla pääaineenani johtaminen. Teen pro graduani muutoksen johtamisesta keskijohdon näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten ilmavoimissa 2012–2015 osana puolustusvoimauudistusta suoritettujen organisaationmuutoksen toimeenpano onnistui keskijohdon näkökulmasta sekä mitä keskijohdon kokemuksista ja muutoksen johtamisesta voidaan oppia. Tutkimus keskittyy tarkastelemaan muutoksessa lakkautuksen, siirron tai sulauttamisen kohteeksi joutuneita yksiköitä. Tutkimuksen näkökulma on henkilöstöjohtamisessa.

Tutkimustani varten haastattelen upseereita, jotka ovat toimineet muutoksenalaisten yksiköiden tai joukkoyksiköiden päällikköinä/komentajina muutoksen toimeenpanon aikana. Toivon, että voitte osallistua tutkimukseeni, koska jokaisen yksikön johtajan näkökulma on kokonaisuuden hahmottamisen kannalta tärkeä.

Mikäli olette pystyneet osallistumaan, niin pyydän vastaamaan esimerkiksi PVAH -postilla 20.11 mennessä, niin voimme sopia haastatteluajasta ja -paikasta. Haastattelun kesto on noin yksi tunti ja se nauhoitetaan. Haastattelussa kerätyt tiedot ovat ehdottoman luottamuksellisia ja tulokset raportoidaan siten, ettei yksittäistä henkilöä tai osastoa voida tunnistaa.

Tutkimustyön valmistuttua tulen halutessanne kertomaan tuloksista tarkemmin. Saatua tutkimustietoa voidaan hyödyntää tulevaisuudessa muutosprosessien suunnittelussa ja johtamisessa Puolustusvoimissa.

Terveisin

Yliluutnantti Ville Pastak

Sotatieteiden maisterikurssi 4

ville.pastak@mil.fi

## LIITE 2. Haastatteluteemat ja -runko

### TAUSTATIEDOT

Sotilasarvo ja nimi:

Muutoksenalainen organisaatio:

Asema muutoksenalaisessa organisaatiossa:

Aika muutoksenalaisen yksikön esimiehenä:

Aika muutoksenalaisen yksikön kirjoilla:

Kokemus esimiestehtävistä (vuosina):

### MUUTOKSEN ALKU JA SUUNNITTELU:

Ensireaktiot?

Muutostarve ja perustelut?

Alkuvaiheen tiedotus? Tarpeen ja tavoitteiden viestintä?

Selkeät tavoitteet?

- Selkeät ja saavutettavat? Osatavoitteet?

Aikataulu?

Saatu tehtävä?

Omat valmiudet muutosjohtamiseen?

### TOTEUTUS JA MUUTOKSEN JOHTAMINEN

Oma linja? Prioriteetit? Oma rooli?

Johtoryhmän rooli?

Omat vaikutusmahdollisuudet muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen yksikössä?

- Toiminnanvapaus / Tuki / Rajoitteet

Mitä asioita käytännön johtamistoimintaan muutoksessa kuului? Miten johtaminen muutostilanteessa erosi normaalitilanteen päivittäisessä johtamisesta?

Mikä oli vaikeinta?

Vaikuttiko sotilasorganisaatio toimintaympäristönä jotenkin edistävasti tai hankaloittavasti muutoksen johtamiseen?

## MOTIVOINTI:

Oma asenne muutokseen? Viestitkö sitä?

Muutoksen vaikutus henkilöstön sitoutuneisuuteen yksikössä?

Koitko, että Puolustusvoimauudistuksessa huomioitiin riittävästi muutoksen vaikutuksia henkilöstöön?

Johtajan rooli henkilöstön tukemisessa? Mitä teit?

Muutosvastarinta?

- Miten ilmeni? Käsittely?

Miten mielestäsi henkilöstön sitoutuneisuus ja motivaatio tällaisessa muutostilanteessa parhaiten varmistetaan?

## MUUTOKSEN VAKIINNUTTAMINEN JA KOKEMUKSET MUUTOKSESTA

Tärkeintä muutoksen loppuvaiheessa?

Mitä mahdollisia ongelmia muutoksesta voisi vielä ilmetä ennen tilanteen vakiintumista?

Onko yksikön henkilöstö on hyväksynyt muutoksen?

- Toimiiko täydellä, muutosta edeltäneellä teholla?

Mitä hoidettiin hyvin?

Missä olisi ollut parantamisen varaa?

Tärkeimmät kokemukset muutoksen johtamisesta?

- Mitä tekisit mahdollisesti toisin?

Mitä pitäisi varoa muutosta johdettaessa?

Hyvä muutosjohtaja?

## KOMMUNIKOINTI:

Puolustusvoimallinen/Ilmavoimallinen viestintä kokonaisuutena muutoksen aikana ?

Informaation riittävyys ja kattavuus?

Viestinnän kaksisuuntaisuus?

- Vuorovaikutus?
- Palaute? Johtiko toimenpiteisiin?

Onko vielä jotain mitä haluaisit sanoa Puolustusvoimauudistuksesta tai muutoksen johtamisesta?

### LIITE 3. Esimerkki analysissä käytetystä taulukosta.

<p><b>Muutosvastarinnan käsittely</b></p>	<p>yhden esituskintapöytäkirjan ja varoitavan esimerkin jälkeen niin tota kyllä kiinnosti taas. Ja sinäkin oli käytännössä yhdestä tai kahdesta ihmisestä koko aikana kyse, millä oli motivaatio-ongelma, kaikki muut tekivät työnsä moitteettomasti.</p>	<p>Keskeistä oli siinä vaiheessa se, että kun tilamme tuli silmille, niin annettiin alaisille lupa, että nyt saa kaikki tunteet näkyä ja nyt ei tarvikaan yrittää olla sohilas, joka tekee mitä käsketään tai tietysti tehdään mitä käsketään ja se oli niinku se toinen, toinen pointti oli se, että tunteet saa näkyä, mutta niinku lennonvarmistustyöhön ja alueellisen koskemattomuuden valvontaan niinku työt tehdään tinnkimättömästi ja naamasta naamasta tiukkaa puhuttelu.</p>	<p>Sillee et tiukasti se on koko ajan ollut niinku pilhdeissä ja kirjallisen.. en varoituksen, mutta kirjallisen huomautuksen oon antanut hänelle ja puhuttanut varmaan neljä-viisi kertaa, mutta ku se ei vaan niinku, se ei vaan niinku... ei taivu.</p>	<p>Meil ei oo nyt varaa antaa ketään minnekään muualle, kun me tarvitaan ne äijät täällä näin, kun ei ole ketään muuta nakata siihen osaamiseen, mitä hänellä on niin.</p>	<p>me itse asiassa laiveen komentajan kanssa sovittiin, että on semmoinen tietty kiukuttelu aika, että siihen aikaan tai päivämäärään saakka saa kiukutella, mä en muista, et paljonko se nyt oli, mutta tyylini puol vuotta ja sen jälkeen ei... Tää oli meidän keskenään, että sit jos tää homma ei ruppee muuttumaan tiettyjen osalta, niin sit sanotaan, että nyt voisit muuten pitää naamias kiinni tältä osin, että.</p>	<p>Kyllä, tavallaan kaikki piti perustella, niinku todella tarkkaan, että minikä takia jotakin tehdään, kaikki niinku kyseenalaistettiin, että onks tässä järkeä ja näin pois päin, et kyllä.. Se on pakko vaan perustella, että tota.. niinku asiaperustein... elikkä aina niinku pitää olla faktat siinä, tavallaan se ehkä miten mä ite sen tein, mä ymmärrän niinku sen kannan, mutta tää nyt on näin ja nyt tästä tehdään paras toimiva ratkaisu tänne näin</p>	<p>No mun mielestä siin on ainoo keino on se, että sitä pitää ylläpitää sitä tietoa, sitä perustelua tietoa, että minikä takia jotain asioita tehdään ja just se, että niinku mekin tehtiin, että tiedettiin ihan suoraan sinne perheille, että se tieto ei vääristy, mutta tota, sinäkin, niinku ymmärtää voi, mutta sitäkin ei tarvitse ihan loppuun asti pelkästään ymmärtää, jossain vaiheessa se on, niinku että okei, tässä on nää meidän eväät, et nyt sun pitää joutain tehdä itsekin henkilöinä, et</p>	<p>Mut se oli niinku hyvä että sitä touhua ja tohinaa oli sen lentotoiminnan ja muun kanssa että se ei niinku siellä näkynyt, että ihmiset oli motivoitu et siinä toki pidettiin paljon niinku puheita ja muita niinku harjoitusten ja muidenkin edessä et muistakaa ja ymmärtäkää et lentotoiminta pitää riskejä ja platalle mennään niinku tikissä ja ymmärretään kuitenkin se, että jos vituttaa ja ketuttaa ja näin pois päin niin sit jäädään niinku platalta tai yrittiin antaa aina et jos sun tatti niinku järjestellä niinku asuntoasioita tai muita vastaavia niin niissä olin niinku tosi niinku joviäaleja että siihen piti niinku panostaa et ihmiset sat sitä aikaa, jos ne sitä tarvi ja sitten tavallaan kun oltiin laiveen lentohommassa ja muissa niin oletuksena oli että sitten niitä painetaan täysillä että pyrittiin välttää näitä kuppikuntien muodostumista, koska se nähtiin tietysti niinku riskinä. Mut muutamia tammiosia niinku pahemmanlaatuisia lievelmiöitäkin siinä tuli sitten että, ihmisillä lähti niinku vähän oma elämänhallinta tai alkoholin kanssa niinku repsahduksia ja tää tyyppisiä et semmosiakin siinä näki sitten.</p>	<p>Joo, kyllä se oli sitten yleensä tammiosia niinku... tiedotustilaisuus tai porukka kokoon tai johtajat jalkautuu, et kyl niinku laiveen johto kautta laiveen päälliköt niin patisteltiin, et käydään PFTO-aseamalla ja käydään lentotekniikan aamupalaverissa, et pitää niinku memä yhdessä, et kyl me sitä yritettiin pitää loppuun asti et laiveessa on aina ollu lentotekniikkaa, petoa ja ohjaajia et yhdessä mennään ja ollaan et valkka tiedettiin et lekotekninen suunnittelu ja lentotekninen laive tulee niinku perustaa, niin haluttiin mennä yhdessä maaliin. Et kyllä ne ollu niinku parhaita että ihmiset pitää vaan ottaa niinku kasvatusten ja näin pois päin, niin silloin se luottamus ja viesti menee perille, et hyvin paljon vältettiin näissä asioissa minikäänlaista PVAH-johdattamista tai viestintästä, että ainoastaan niinku pakolliset hallinnolliset jutut, mutta aina jos oli joku isompi merkittävä niin tavalla tai toisella yritettiin saada porukkaa kokoon. Ja sit siin on semmonen et kuppikunnissa ja muissa niin sieltä... siel on niinku... täytyy tunnistaa se myrkyttäjä kautta alulle paneva voima ja vaikuttaa sitten siihen, koska osa ryhmästä on niinku voimakkaampia, vaikka heidän sotilasarvonsa on alempi tai jotain muuta vastaavaa, niin niitä pitää yrittää bongata ja ottaa semmosia sieltä irti tai tehdä järjestelyjä tai sitten ihan ottaa niinku kahden kesken neuvotteluun ja sanoo, että nyt näytää siltä että jos sul itsellä on paha olo niin älä ainakaan jaa nytten sitä tonne, koska heillä on motivaatiokinpinää mennä älä sammuta sitä</p>	<p>ties niinku et mille jatkille pitää vaan sanoo, että täs ei auta yhtään mikään, et se on vähän niinku teuraalle vietäis et, ei auta yhtään mitään, et pullikoidaan..</p>	<p>muilla yks keino sen hallintaan oli tietysti se viestintä, et minkä mä sanoin se ihmisten kuunteleminen, sitten tietysti se kun yrittämisestä puhuttiinkin jo se ihmisten sitoutuminen siihen, jolloinka ne pääsee ite niinku puuhastelee ja suunnittelee niitä käytännön, ihan käytännön toimenpiteitä ja mahdollisimman suuri tiedonjako siitä, et mille tulee semmoinen fillis, et kyl tää on mietitty</p>	<p><b>Muutosvastarinnan käsittely</b></p>	<p>Kurinpitoimenpide, varoitava esimerkki. Yksittäistapauksia.</p>	<p>Esituskinta</p>
	<p>Tunteet saa näkyä, mutta lennonvarmistus hoidetaan tinkimättömästi</p>	<p>Henkilökohtainen puhuttelu</p>	<p>Kurinpitoimenpide. Henkilökohtainen puhuttelu, useita. Ei auttanut.</p>	<p>Kirjallinen huomautus</p>	<p>Konvaamaton osaminen</p>	<p>Henkilöstölle sovittu johdon kesken eräänlainen sallittu aika (6kk) kiukutella. Jos sen jälkeen asia ei muutu sit puututaan.</p>	<p>Kaikki kyseenalaistettiin. Kaikki piti perustella asiaperustein. "Ymmärrän kantasi, mutta asia on näin ja tehdään tänne paras toimiva ratkaisu"</p>	<p>Keinona perusteltu tiedottaminen, myöskin suoraan perheille. Ymmärtää voi, mutta ei loputtomiin, jossain vaiheessa sanottava tosiasiat.</p>	<p>Ihmiset pysyivät kiireisinä töissä. Korostettiin että lentotoimintaan osallistuessa pitää olla tikissä ja painaa täysillä. Joustettiin ja tultiin vastaan kun ihmiset tarvitse aikaa esim. järjestelyihin. Lievelmiöitä jollain oma ekämähallinta kärsi ja tuli alkoholi-ongelmaa.</p>	<p>Tiedotustilaisuus, porukka kasaan tai johtajat jalkautuu. Johtajien läsnäoloa lisättiin, korostettiin yhdessä tekemistä. Henkilökohtainen kontakti paras, sähköpostijohtamista ja viestintä vältettiin, isommat asiat yritettiin aina tiedottaa kasvokkain koko henkilöstölle. Muutoksen vastustajat pitää tunnustaa, irroittaa tai puhutella.</p>	<p>Tiedottaminen ja läsnäolo</p>	<p>Sanottu että ei täs mikään auta. Pullikointi on turhaa.</p>	<p>Viestintä ja osallistaminen</p>	