



**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

Kahden tulen välissä

Lähijohtajat organisaatiomuutoksessa

Johtamisen ja organisoinnin

Pro gradu -tutkielma

Laatija:

Mervi Kivimäki

Ohjaaja:

KTT Essi Saru

9.4.2026

Pori

Opiskelijan lausunto tekoölyn käytöstä tähän tutkielmaan liittyen:

En ole käyttänyt tekoölyä hyödyntäviä työkaluja tätä tutkielmaa kirjoittaessani.

Olen käyttänyt tekoölyä hyödyntäviä työkaluja tätä tutkielmaa kirjoittaessani. Tämä käyttö on dokumentoitu tutkielman liitteessä. Vakuutan, että tekoölyä käytettiin yliopiston ohjeistuksen mukaisella tavalla.

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Pro gradu -tutkielma

Oppiaine: Johtaminen ja organisointi

Tekijä: Mervi Kivimäki

Otsikko: Kahden tulen välissä – Lähijohtajat organisaatiomuutoksessa

Ohjaaja: KTT Essi Saru

Sivumäärä: 68 sivua + liitteet 6 sivua

Päivämäärä: 9.4.2026

Tiivistelmä

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena on tarkastella lähiesihenkilöiden henkilöstötuottavuustekijöiden tukemista muutostilanteessa. Tutkielmassa pyritään syventämään ymmärrystä siitä, miten lähiesihenkilöiden motivaation, osaamisen ja työkyvyn tukemisella voidaan vaikuttaa organisaatiouudistuksen toteuttamiseen ja siinä onnistumiseen. Tutkielmassa tarkastellaan myös valmentavan johtamisotteen merkitystä muutostilanteessa.

Tutkielma on laadullinen ja se toteutettiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla neljälle ryhmälle. Haastatteluaineisto koostuu käräjäoikeuksissa sihteereiden lähiesihenkilöinä toimivien henkilöiden antamista haastatteluvastauksista. Haastatteluaineisto analysoitiin sisällönanalyysin avulla. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu esihenkilötyön, henkilöstötuottavuuden ja valmentavan johtajuuden kirjallisuudesta.

Lähiesihenkilöt ovat organisaatioissa keskeisessä roolissa toteuttamassa muutosjohtamistyötä. Toimiessaan johdon ja omien johdettaviensa välissä lähiesihenkilöiden työhön kohdistuu ristiriitaisia odotuksia ja kuormitustekijöitä, joiden vaikutuksesta niin lähiesihenkilön tuottavuus kuin koko organisaatiomuutoksen onnistuminenkin saattavat joutua uhatuiksi. Tutkimustulosten perusteella kohderyhmässä työskentelevien lähiesihenkilöiden henkilöstötuottavuustekijöiden tukemisessa merkittävässä roolissa ovat omalta esihenkilöltä saatu tuki sekä muilta samassa roolissa toimivilta saatu vertaistuki. Organisaatiotasolla lähiesihenkilöiden työtä voidaan muutostilanteessa tukea panostamalla kaikilla organisaatiotasolla työskentelevien lähiesihenkilöiden henkilöstöjohtamisosaamiseen, osallistamalla lähiesihenkilöt muutoksen suunnittelutyöhön ja antamalla heille tilaisuus tuoda muutosjohtamiseen mukaan omaa asiantuntijuuttaan, sekä mahdollistamalla heille mahdollisimman luotettava vertaistuki. Lisäksi palautekulttuurin ja muutosviestinnän kehittäminen tukee lähiesihenkilöitä heidän muutosjohtamistyössään.

Avainsanat: julkinen johtaminen, organisaatiomuutos, lähiesihenkilötyö, henkilöstötuottavuus, valmentava johtajuus

SISÄLLYS

1	Johdanto	7
1.1	Tutkielman tausta	7
1.2	Tutkielman tavoitteet, rajaus ja tutkimuskysymykset	8
2	Lähijohtaminen	10
2.1	Lähijohdon määritelmä ja tehtävät	10
2.2	Lähijohtajien tuki	11
2.3	Lähijohdon rooli muutostilanteessa	14
2.3.1	Muutoksen johtaminen	14
2.3.2	Esihenkilöt muutoksen jalkauttajina	17
3	Henkilöstötuottavuus	21
3.1	Henkilöstötuottavuuden johtaminen	21
3.2	Motivaation johtaminen	23
3.3	Osaamisen johtaminen	25
3.4	Työkykyjohtaminen	27
3.5	Valmentava johtajuus henkilöstötuottavuuden tukijana muutostilanteessa	28
4	Tutkimuksen toteutus	33
4.1	Laadullinen tutkimus	33
4.2	Aineistonkeruu	33
4.3	Aineiston analysointi	35
5	Tutkimuksen tulokset	37
5.1	Käräjäoikeudet toimintaympäristönä	37
5.2	Tutkittavien taustakartoitus ja läpikäytyt muutostilanteet	38
5.2.1	Haastateltavien taustatiedot	38
5.2.2	Läpikäytyt muutostilanteet	39
5.2.3	Muutostyöhön osallistuminen ja vaikuttaminen	41
5.2.4	Haasteet muutostilanteessa	42
5.3	Henkilöstötuottavuustekijöiden tukeminen muutostilanteessa	45
5.3.1	Motivaation tukeminen	45
5.3.2	Osaamisen tukeminen	48
5.3.3	Työkyvyn tukeminen	49

5.3.4	Muut tukimuodot	51
5.3.5	Valmentava johtajuus muutostilanteessa	53
6	Pohdinta ja johtopäätökset	55
6.1	Yhteenveto ja johtopäätökset	55
6.2	Tutkimuksen arviointi ja anti käytännön työelämälle	60
6.3	Jatkotutkimusmahdollisuudet	63
	Lähteet	64
	Liitteet	69
	Liite 1 Haastatteluteemat	69
	Liite 2 Selvitys tekoälyn käytöstä	70
	Liite 3 Tutkimuskutsu ja suostumuslomake	71
	Liite 4 Tietosuojailmoitus	73

KUVIOT

Kuvio 1. Leavitt-malli (Havunen 2022)	16
Kuvio 2. Työkykytalo (Työterveyslaitos 2026)	27
Kuvio 3. Tuomioistuinlaitoksen organisaatio (Tuomioistuimet.fi 2026)	37

TAULUKOT

Taulukko 1. Esimerkki teemoittelusta	36
Taulukko 2. Haastateltavien taustatiedot	39
Taulukko 3. Muutosajurit	40
Taulukko 4. Ote haastatteluista - motivaatiota tukevat tekijät	45
Taulukko 5. Ote haastatteluista - osaamista tukevat tekijät	48
Taulukko 6. Ote haastatteluista - työkykyä tukevat tekijät	49

1 Johdanto

1.1 Tutkielman tausta

Tässä pro gradu -tutkielmassa perehdytään lähiesihenkilöiden johtamiseen muutostilanteessa. Tutkimuskohteena on ollut käräjäoikeuksien sihteerien lähiesihenkilöt. Tutkielma on saanut alkunsa omasta mielenkiinnostani aihealuetta kohtaan. Toimin itsekin lähiesihenkilönä käräjäoikeudessa ja olen ollut mukana suunnittelemassa ja jalkauttamassa organisaatiouudistusta omassa työnantajavirastossani. Johtamisopintojeni aikana olen kiinnostunut erityisesti siitä, miten muutostilanteessa johdetaan niitä, jotka johtavat muutoksen varsinaisia toimeenpanijoita. Lähiesihenkilötyön keskeisyys on tullut itselleni selväksi opiskeluitteni myötä, mutta roolin haastavuus ja merkityksellisyys ovat selvinneet vasta läpikäydyn organisaatiomuutoksen yhteydessä.

Tutkimuksen lähtökohtana on ollut se, että varsinkin julkisella sektorilla lähiesihenkilöt saattavat usein nousta ”rivistä”, ja vaikka esihenkilövalinta tehtäisiin kokemuksen ja substanssiosaamisen perusteella, esihenkilötehtävään valituilla henkilöillä ei välttämättä ole taustallaan tai muutoin saatavilla minkäänlaista johtamiskoulutusta. Lisäksi julkisella sektorilla saattaa usein olla tarjolla samoja koulutus- tai tukipaketteja hallinnonalasta tai työnantajavirastosta riippumatta.

Tutkimukselle on tarvetta, sillä muutostilanteet työelämässä ovat jatkuvia, ja esihenkilöiden johtamisella on vaikutusta muutoksen onnistumisen ja esimerkiksi esihenkilöiden oman suoriutumisen ja hyvinvoinnin ohella myös heidän johdettaviensa suoriutumiseen ja hyvinvointiin. Keski johdon asemaa muutoksessa on tutkittu ja aiheesta löytyy johtamiskirjallisuutta sekä aiempia pro gradu -tutkimuksia ja väitöskirjoja, mutta sitä, miten itse lähiesihenkilöitä johdetaan muutoksissa, on vähemmän tutkittu aihealue. Sen lisäksi, että esihenkilöiden johtaminen on aiheena aliarvioitu, sen tärkeys myös käytännön tasolla on usein aliarvioitu (Patterson 2019, 54).

Lähiesihenkilöt ovat ensitason esihenkilöitä ja lähin tuki esimerkiksi organisaatiouudistuksia tai vaikkapa työvoiman vähennyksiä koskevissa tilanteissa, vaikka vähennykset itsessään usein määrätään johdon taholta. Tällaisessa asemassa toimiminen saattaa olla hyvinkin kuluttavaa, ja tehtävän menestyksekkäs hoitaminen edellyttää sitä, ettei tehtävän vaatimusten kanssa olla yksin. Tutkimuksen tuloksista on mahdollisesti hyötyä myös muiden hallinnonalojen muutostilanteissa olevat julkiset organisaatiot, mutta myös mitkä tahansa muut organisaatiot, joissa työskentelee alempaa keski johtoa jalkauttamassa strategiaa tai toimeenpanemassa mitä tahansa muutosta.

1.2 Tutkielman tavoitteet, rajaus ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaisia tukitoimia käräjäoikeuksien lähiesimiehet ovat saaneet organisaatioiden läpikäymisissä muutostilanteissa ja mitä tukitoimia lähiesihenkilöt olisivat muutostilanteissa toivoneet, sekä sitä, mitkä saaduista tukitoimista ovat olleet hyödyksi ja mitkä tukitoimista on koettu turhiksi. Lähiesihenkilöiden saamia tukitoimia tarkastellaan tutkimuksessa henkilöstötuottavuuden näkökulmasta. Lisäksi tutkimuksessa tarkastellaan sitä, miten valmentavan johtajuudella voidaan tukea henkilöstötuottavuutta.

Tieteellisessä tutkimuksessa teoreettinen viitekehys osoittaa, mihin tieteelliseen keskusteluun tutkimuksen kautta osallistutaan (Ojasalo ym. 2018, 18). Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu lähiesihenkilöiden ja henkilöstötuottavuuden käsitteistä. Lähiesihenkilöiden osalta käsitellään lähiesihenkilöiden määritelmä ja tehtävät, lähiesihenkilöihin kohdistettavia tukitoimia sekä lähiesihenkilöiden rooli muutoksessa. Henkilöstötuottavuuden osalta sivutaan myös motivaation, osaamisen ja työkyvyn johtamista. Henkilöstötuottavuuden tarkistelu on valikoitunut tarkastelukohteeksi, sillä vaikka julkisella sektorilla ei välttämättä pyritä tavoittelemaan mahdollisimman suuria tuottoja, voidaan sen avulla kuitenkin tehostaa työntekoa ja näin ollen myös säästää rahaa. Myös tuomioistuimiin tulee lähivuosina kohdistumaan merkittäviä määrärahalleikkauksia (Tuomioistuinvirasto 2025). Lisäksi tarkastellaan, voidaanko valmentavan johtajuuden keinoin tukea henkilöstötuottavuutta muutoksessa.

Esihenkilöiden johtamisella on merkittävä vaikutus palvelujen käyttäjiin saakka, mutta lähijohdon koulutukseen, tukemiseen ja kehittämiseen kiinnitetään verrattain vähän huomiota (Patterson 2019, 54). Valmentavan johtajuuden näkökulma valikoitui tutkimukseen mukaan, sillä Oikeusministeriön hallinnonalan organisaatioissa on pyritty erityisesti vuosien 2023–2026 tulossopimuksissa edistämään johtamisen kehittämistä myös valmentavalla johtamisella ja työotteella, ja valmentavan johtamisen ja työskulttuurin edistäminen on näkynyt organisaatioiden toiminnan kehittämistyössä monin eri tavoin (Valtiolla.fi, 2024).

Tämän tutkielman tarkoituksena on vastata tutkimuskysymykseen:

- Minkälaisella johtamisella ja minkälaisilla tukitoimilla voidaan tukea lähiesihenkilöiden henkilöstötuottavuustekijöitä muutostilanteessa?

Luvuissa kaksi ja kolme tarkastellaan tutkimuksen viitekehystä ja teoreettista osuutta, jossa käsitellään lähijohtamista, henkilöstötuottavuutta ja valmentavaa johtajuutta. Teoreettinen viitekehys muodostuu käsitteiden määrittelystä ajankohtaisen ja luotettavan lähdemateriaalin pohjalta. Luvussa

neljä edetään tutkimusmenetelmään ja aineistonkeruuseen. Tutkimuksen empiirinen tutkimusaineisto on kerätty haastattelemalla käräjäoikeuksissa työskenteleviä lähiesihenkilöitä. Luvuissa viisi ja kuusi analysoidaan ja tulkitaan tutkimustuloksia sekä arvioidaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta.

2 Lähijohtaminen

2.1 Lähijohdon määritelmä ja tehtävät

Lähijohdolla tarkoitetaan yleensä alempaa keskijohtoa, alimman tason esihenkilöitä tai työnjohtotason esihenkilöitä, jotka hoitavat tehtäväänsä keskijohdon ja yksilötason työntekijöiden välillä. Lähijohdon työ kattaa kaiken sen päivittäisjohtamisen, jota esihenkilön ja johdettavien välillä tapahtuu, ja on ennen kaikkea ihmisten johtamista. Lähijohdon tärkein tehtävä on toteuttaa organisaation valitsemaa strategiaa ja ohjata johdettaviaan toimimaan strategian mukaisesti. Lähiesihenkilön on oltava perillä organisaation perustehtävästä ja tarkasteltava omaa toimintaansa koko organisaation näkökulmasta. Perustehtävän hoitamiselle on tärkeää, että organisaatiossa toimivien työntekijöiden toimenkuvat on määritelty selkeästi tehtävineen ja vastuineen. (Työturvallisuuskeskus 2023, 3.)

Henkilöstö on organisaatioiden tärkein resurssi ja organisaatioiden kilpailukyky muodostuu pitkälti henkilöstön osaamisesta ja motivaatiosta. Esihenkilön on tehtävä tulosta ihmisten kanssa ja ihmisten avulla, joten entistä enemmän lähiesihenkilöiden vastuualueella oleva henkilöstöjohtaminen on esihenkilön tärkeimpiä osaamisalueita. (Sydänmaanlakka 2012, 111.) Esihenkilötyöllä organisoidaan toisten henkilöiden onnistumista ja autetaan johdettavia henkilöitä saavuttamaan tavoitteitaan. Esihenkilö voi toiminnallaan tarjota johdettavilleen mielekkäät puitteet ja auttaa huippusuorituksen saavuttamisessa. (Juuti & Vuorela 2015, 147.)

Lähijohtaminen on itsessään arvokas osa organisaation inhimillisiä voimavaroja, ja sen laadulla on vaikutusta myös muihin voimavaroihin eli henkilöstön oikeaan määrään ja sen kohdistumiseen, osaamiseen, työhyvinvointiin, motivaatioon, organisaatiokulttuuriin ja työilmapiiriin, työnantajakuvaan, luovuuteen ja innovatiivisuuteen, sitoutumiseen ja suoriutumiseen. Lähijohtamisen määrittely on strategista, mikäli sillä tuetaan liiketoimintastrategian toteutumista. Tällöin vastuu sen johtamisesta on ylimmällä johdolla. (Viitala 2021, 49–50, 168–169.)

Hyvällä esihenkilökoulutuksella voidaan saavuttaa jopa 20 prosenttia parempaa tulosta, joten esihenkilöiden koulutukseen ja kehittämiseen tehdyt investoinnit maksavat itsensä reilusti takaisin niistä saatuina hyötyinä (Yearley 2023, 745). Lähiesihenkilöiden panos on tärkeässä asemassa myös suhteessa ylemmän johdon ja koko organisaation suoriutumiseen (Sasser & Leonard 1980, 113). Esihenkilötyö ja esihenkilöltä saatu tuki on merkittävässä asemassa myös vahvistamassa työntekijöiden sitoutuneisuutta ja vähentämässä organisaation vaihtuvuutta (Nayak & Budhwar 2025).

Lähijohtamisen suoriutumista mitataan lähijohtajan vaikutuksella johdettaviinsa. Mittareita voivat olla muun muassa johdettavien tietoisuus organisaation ja tiimin suunnasta, tiimin tavoitteiden tunteminen ja niiden tavoittelu, tiimin palautekulttuuri, tiimin toiminnan mittareiden tunteminen sekä tiimiläisten halukkuus kehittää omaa suoritustaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Mittareina voivat toimia lisäksi yksilöiden ja tiimin oma-aloitteisuus, tiimissä läsnä oleva itseluottamus, avoimuus ja huumori sekä se, että johdettavat eivät koe toisiaan kilpailijoiksi vaan ymmärtävät yhteistyön merkityksen. Lähijohtajan onnistumisesta kertoo myös se, että johdettavat antavat esihenkilönsä toimia valmentajanaan ja ehdottavat myös itse tapoja kehittymisensä tukemiseksi. (Järvinen ym. 2014, 23–24.) Esihenkilöllä on merkittävä vaikutus myös siihen, onko johdettavilla työssä hauskaa, joka puolestaan on yhteydessä esimerkiksi johdettavien vaihtuvuuteen ja suoriutumiseen (Tews ym. 2013, 378).

2.2 Lähijohtajien tuki

Esihenkilötoiminnan laatu juontaa juurensa organisaation johtamiskulttuurista, joka heijastaa ajan mittaan organisaatiossa muodostunutta tapaa johtaa ihmisiä ja sitä, minkä tyyppisiä henkilöitä esihenkilötehtäviin valitaan. Organisaation johtamiskulttuuri kertoo siitä, millaisia asioita ihmisten johtamisessa arvostetaan, toivotaan tai sallitaan. Jokainen esihenkilö tuo johtamiskulttuuriin oman lisänsä, mutta esimerkiksi tilanteessa, jossa johtamiskulttuuri on vahvasti työntekijöitä kontrolloivaa, yksittäisen esihenkilön on vaikea johtaa valtuuttavammin ja yrittää tuoda organisaatioon uutta luottavaisempaa johtamistapaa. Esihenkilötoiminnan johtamisen tulisikin olla organisaation tavoitteellisen kehittämisen kohteena oleva toiminto, jota ei jätetä yksittäisten esihenkilöiden harteille. Esihenkilötoimintaa määriteltäessä voidaan määritellä esimerkiksi organisaation tavoittelema johtamistapa, esihenkilötyön resursointi, esihenkilöiden tehtävät, esihenkilötyön laadun arviointi ja kehittäminen, esihenkilöiden kompetenssivaatimukset, esihenkilöiden saatavilla oleva tuki ja koulutus sekä esihenkilöiden palkitseminen. (Viitala & Jylhä 2021, 260–261.)

Esihenkilöt tekevät työtään johdettaviaan varten. Päivittäisjohtamisesta vastaavat henkilöt jäävät kuitenkin liian usein ilman sparrausta ja huomiota, ja ilman strategisten tavoitteiden selkeyttämistä esihenkilötasolle ylemmän johdon linjaukset jäävät juurruttamatta näihin organisaation toiminnan kannalta kriittisiin toimijoihin. Esihenkilöalaisten johtamisen puutteet johtavat väärin toimintojen optimoitumiseen ja organisaation toiminnan siiloutumiseen. Samalla myös strategian jalkauttaminen usein epäonnistuu. Johtotasojen välillä tulisikin olla suurten odotusten sijaan enemmän keskustelua siitä, *miksi* organisaatiossa tehdään tiettyjä asioita. Toimiva keskusteluyhteys ja johdon johdonmukainen toiminta ovat keskeisiä tekijöitä myös esihenkilöiden psykologisen turvallisuuden

syntymiselle. Toimiva keskusteluyhteys auttaa myös johtoa ymmärtämään lähijohdon näkökulmia esimerkiksi silloin, jos henkilöstöresursointi ja ajankäyttö eivät päivittäisjohdon näkökulmasta tule riittämään asetetun tavoitteen saavuttamisessa. Varsinkin muutostilanteessa eri johtamispositioissa olevilla on oltava yhteneväiset näkemyksen tavoitetilasta, jotta organisaation toiminta saadaan johdettua tavoiteltuun suuntaan. (Havunen 2022, 12–13, 17.)

Esihenkilön tärkein työväline johtamistyössä on hänen oma persoonansa (Juuti & Vuorela 2015, 145) ja esihenkilö voidaan nähdä jopa samankaltaisena roolimallina kuin esimerkiksi omat vanhemmat (Posner 2021, 811). Työssä tehtävä tunnettyö ei kuitenkaan välttämättä ole henkilökohtaista vaan liittyy pikemminkin hoidettavaan rooliin (Vuori 2025, 87) ja se, miten lähin esihenkilö ilmaisee itseään, saattaa vaikuttaa siihen, miten johdettava ilmaisee itse itseään, ja epäsuorasti ilmaistapa voi vaikuttaa myös luottamuksen rakentumiseen heidän välillään (Son 2018, 18, 94). Esihenkilön persoonallisuudella on vaikutusta myös vuorovaikutuksen luomisessa ja avointen henkilösuhteiden muodostumisessa johdettaviin henkilöihin. Onnistuneessa vuorovaikutuksessa niin esihenkilö kuin johdettavakin saavat voimavaroja, epäonnistuneessa puolestaan molempien kuormittuminen mahdollisesti lisääntyvät ja vuorovaikutuksesta tulee jäykkää ja mekaanista. (Juuti & Vuorela 2015, 145.)

Esihenkilöt ja johtaja vastaavat alaistensa työelämän laadusta. Esihenkilönä on vastuussa siitä, että johdettavat saavat työssään tarvitsemansa huomion ja että heitä kannustetaan arvostamaan itseään. Myös esihenkilöt odottavat tätä, ja esihenkilöt kaipaavat monipuolista apua heidän työnsä tueksi. Esihenkilön tukena työntekijöiden suorituskyvyn ylläpitämisessä ja kehittämisessä toimivat yleisimmin oma esihenkilö, työsuojelu ja henkilöstöpalvelut. (Kesti 2017, 53.) Lisäksi lähiesihenkilön herkin aseman vuoksi heihin saattaa kohdistua jopa kiusaamista, joten tilanteeseen puuttuva oma esihenkilö on myös lähiesihenkilölle tärkeä tuki (Rosander 2025, 2292).

Lähijohtajat nousevat usein esihenkilöasemaan etenemällä aiemmasta substanssitehtävästään, eli tehtävästä, johon henkilö alun perin on palkattu, eikä uuden esihenkilön taustalla ole välttämättä minkäänlaista aiempaa johtamiskoulutusta. Esihenkilön ammatillinen minäkuva rakentuu usein juuri substanssiosaamisen varaan, ja haasteita kohdatessa esihenkilön kynnys paljastaa oman esihenkilöosaamisen riittämättömyys ja avuntarve vaikeassa tilanteessa saattaa olla hyvinkin korkea (Havunen 2022, 14, 17). Se, että esihenkilöt usein valitaan substanssiosaajista ei kuitenkaan tarkoita sitä, että esihenkilön on aina oltava oman alueensa erityistuntija (Kesti 2017, 53).

Substanssiosaajan nimittäminen esihenkilöksi voi vaarantaa esihenkilötyön lisäksi mahdollisesti myös substanssityössä onnistumisen. Lähijohtajien työnkuva laaditaan usein niin, että työssä

pääpaino on substanssityössä, jolloin lähijohtajalle ei varata erillistä aikaa henkilöstötyölle, vaikka lähijohtajien tekemä henkilöstötyö ja sille annettava riittävä aika ovat organisaatiolle strategisesti tärkeitä tekijöitä (Viitala 2021, 198–199). Esihenkilötyön vuoksi substanssityön keskinäinen jakautuminen johdettavassa tiimissä ei ole tasapainossa ja vaarana on, että esihenkilötyössä ja asiantuntijatyössä suoriutumisen muodostavat toisilleen esteen (Kesti 2010, 140). Se, että esihenkilöksi valitaan henkilö johdettavan ryhmän sisältä, saattaa myös heikentää ryhmän tuloksenteekokykyä, kun ryhmän sisäisten kaverisuhteitten pohjalta puolueellisuusolettamat nakertavat muita ryhmäläisiä, mutta mahdollisesti myös esihenkilöä (Kesti 2010, 140). Omia haasteita esihenkilötyölle saattaa aiheutua myös silloin, kun esihenkilö on johdettaviaan nuorempi (Buengeler ym. 2016, 1241).

Vaikka substanssiosaamisesta on varmasti hyötyä myös esihenkilötyössä, esihenkilörooliin astumiseen kuuluu aina myös aseman, näkökulman ja identiteetin muuttumista (Patterson 2019, 46). Esihenkilöiden huolellinen perehdyttäminen tehtävänsä ja työnopastus ovat työnantajan vastuulla. Esihenkilö on perehdytettävä uusiin tehtäviinsä ja varmistettava, että esihenkilötehtävään liittyvä tieto ja turvalliset työtavat ovat myös tulleet ymmärretyiksi. Esihenkilön perehdytykseen kuuluu työn peruseriaatteiden ohella myös esihenkilötehtävään liittyviin odotuksiin, vastuisiin ja velvoitteisiin perehdyttäminen. Esihenkilöiden perehdyttämisellä tavoitellaan esihenkilöiden myönteistä asennoitumista uuteen työhönsä ja organisaation henkilöstöön, esihenkilön aktiivisuuden ja itsenäisyyden edistämistä, esihenkilön tiedon ja taidon lisäämistä sekä organisaation työterveyden ja -turvallisuuden edistämistä. (Työturvallisuuskeskus 2023, 7.)

Esihenkilön tueksi hänen vastuualueelleen on järjestettävä tukitoimia, joiden avulla organisaation asettamat tavoitteet, vuorovaikutteinen palaute sekä toiminnan aktiivinen kehittäminen johdettavien kautta voivat saumattomasti yhdistyä. Esihenkilöiden tekemällä työllä on merkityksellinen rooli organisaation suorituskäytännön liittyvien henkilöstön omistautumiseen sekä henkilöstön ohjaamiseen organisaation tavoitteiden toteuttamiseksi. (Järvinen ym. 2014, 24–25.)

Esihenkilölle on tarjottava tukea myös työhyvinvointiin liittyvissä asioissa, sillä esihenkilötyön vaatimat vastuut ja velvollisuudet sekä muista huolehtiminen ovat esihenkilön voimia vieviä asioita, mutta samalla myös edellytyksiä esihenkilötyön onnistumiselle. Esihenkilöön kohdistuu odotuksia niin ylhäältä kuin alhaalta päin – esihenkilön tulee tehtävässään toimia esikuvana muille. Esikuvana toimiminen voi toisaalta olla esihenkilölle hyvinkin motivoivaa toimintaa, mutta saattaa samalla olla myös hyvin vaativaa. Esihenkilön voimavarat heijastuvat suoraan organisaation johtamistyöhön, ja esihenkilön voimien loppuminen voi olla kohtalokasta organisaation toiminnalle. (Harju & Kallasvuo 2007, 14.) Projektituontoisissa töissä toimivat esihenkilöt tasapainottelevat annettujen

määräaikojen puitteissa sekä monipuolisessa roolissa johdettaviensa, ylemmän johdon ja mahdollisesti myös muiden sidosryhmien välillä. Tällaisessa tilanteessa kuormittunut esihenkilö saattaa käyttäytyä epäasiallisesti johdettaviaan kohtaan. (Rafique 2022, 495) Väsynyt esihenkilö voi omien johdettaviensa ohella vaikuttaa kielteisesti myös koko työyhteisön työilmapiiriin. (Harju & Kallasvuo 2007, 16.)

Esihenkilön ei välttämättä ole helppoa löytää sellaista luotettavaa tahoa, jonka kanssa käydä läpi työssä kuormittavia asioita. Esihenkilö ei ilman vertaistukea voi työyhteisössä käydä läpi omia henkilökohtaisia tunteitaan ja ajatuksiaan, ja harvoin tällaista vertaistukea ja tarpeellisia neuvoja löytyy kotoakaan. Esihenkilöt tarvitsevatkin työssään keskustelukumppanin lisäksi myös henkistä tukea ja tunnetason yhteyttä tukemaan työtään, sillä tehtävän hoitamisesta aiheutuvien paineiden ja kuormituksen lisäksi esihenkilö mahdollisesti tuntee itsensä hyvin yksinäiseksi. (Järvinen 2009, 61.) Sillä, että työtoveruus muuttuu ystävyys-suhteeksi, voi olla merkittävä vaikutus henkilön innovatiivisuuteen ja halukkuuteen jakaa omia ideoitaan, työskentelyn tehokkuuteen, työyhteisön sisäisen luottamuksen vahvistumiseen ja tapaturmien vähentymiseen sekä siihen, että työ koetaan myös hauskaksi (Gallup, 2024).

Esihenkilöiltä odotetaan ihmisosaamista ja taitoa johtaa ihmisiä, eli esihenkilön tulee osata kommunikoida, tehdä asioita yhdessä, ratkoa ongelmia ja tehdä päätöksiä, mutta myös kehittää tiimin toimintaa ja tiimiläisiä, näyttää esimerkkiä ja suuntaa sekä saada toiset seuraamaan. Ihmisosaaminen ja ihmisten johtaminen on yksi vaikeimmista johtamisen lajeista, jossa esiintyy usein puutteita, sillä näissä menestyminen vaatii aikaa ja kokemusta. Ihmisosaaminen on kuitenkin edellytys organisaation menestymiselle, joten sen kehittämiseen tulisi panostaa voimakkaasti. (Sydänmaanlakka 2012, 112.)

2.3 Lähijohdon rooli muutostilanteessa

2.3.1 Muutoksen johtaminen

Organisaatioissa tapahtuu jatkuvasti erityyppisiä muutoksia. Muutostilanne on edessä esimerkiksi silloin, kun päätetään muuttaa johtamiskulttuuria. Näin jo itsessään se, että organisaatiossa päätetään muuttaa tapaa, jolla muutosta johdetaan, vaatii muutosjohtamista (Kolehmainen, 2025). Muutokset organisaatiossa saavat alkunsa organisaation uudistushalukkuudesta ja uudistushalukkuuden suhteesta organisaation strategisen suunnan selkeyteen. Organisaatiossa voidaan käydä erilaisia muutostilanteita ja muutokset voivat olla tyypiltään isoja tai pieniä, nopeita tai hitaita. Organisaatio

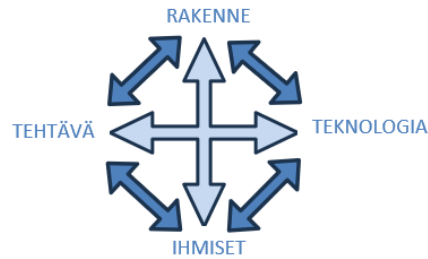
muuttuu myös esimerkiksi toimipaikan muuttaessa toiselle paikkakunnalle tai kun palveluita ja toimintatapa kehitetään. (Juuti & Virtanen 2009, 16.)

Perinteisesti muutos lähtee liikkeelle johtotasolta esihenkilötasolle ja sieltä edelleen suorittaviin tasoihin. Muutos voi saada alkunsa myös suoritustasolta, kun esimerkiksi työntekijän ja asiakkaan keskinäisessä vuorovaikutuksessa tapahtuu muutos. (Havunen 2022, 62.) Myös digitalisaatio ja tekoäly ovat saavuttaneet oman merkittävän jalansijansa muutosajureina (Gaile ym. 2026).

Organisaatiomuutos voi saada alkunsa erilaisista lähtökohdista. Organisaatiomuutoksen tila voidaan Juutin ym. (2009, 25–27) mukaan jakaa neljään vaiheeseen, joita ovat uudistushalukkuuden ja strategisen suunnan selkeyden välisestä suhteesta riippuen 1) pysähtyneisyyden tila, 2) kiehuntatila, 3) lepokitkavaihe ja 4) flow-vaihe. Pysähtyneisyyden tilassa uudistushalukkuus ja strategisen suunnan selkeys ovat molemmat heikkoja, ja organisaatio on joutunut olemassaolotaisteluun, eikä strategisen johtamisen toimenpiteille löydy energiaa, vaan resurssit käytetään omien asemien puolustamiseen. Pysähtyneisyyden tilassa johtaminen on autoritaarista, sillä muu johtaminen ei saa vastakaikua. Organisaatiossa kärsitään epäluottamuksesta ja ristiriidoista. Kiehuntatilassa uudistushalukkuus on vahvaa ja strategisen suunnan selkeys heikkoa, joten näkökulmat uudistuksen suunnasta ja menetelmistä voivat erota toisistaan kovastikin. Kiehuntavaiheelle voi olla syynä esimerkiksi uusi johtaja, pyrkimys pois pysähtyneisyyden tilasta, johdon keskinäinen valtataistelu tai organisaation kasvun seurauksena alikehittyneiden johtamisjärjestelmien päivitystarve. Lepokitkavaiheessa uudistushalukkuus on heikkoa ja strategisen suunnan selkeys vahvaa, jolloin kehityksen suunta on hahmotettu, mutta organisaatiosta ei löydy yhteistä tahtoa uudistumiselle. Lepokitkavaiheeseen voi johtaa esimerkiksi aiemmat epäonnistumiset mahdollisesti liian kunnianhimoisissa uudistumispyrkimyksissä tai kun organisaatiossa on unohdettu jatkuvan kehittymisen merkitys. Flow-vaiheessa uudistushalukkuus ja strategisen suunnan selkeys ovat molemmat vahvoja, ja tällaisessa ihannetilanteessa organisaation tahtotilaa toteutetaan ja organisaation jäsenet sitoutuvat muutokseen.

Leavitt-mallin mukaan muutoksessa tulisi huomioida neljä keskeistä ja toisistaan riippuvaista tekijää, eli organisaation tehtävä, ihmiset, teknologia ja rakenne. Tehtävällä tarkoitetaan tässä sitä, mitä varten organisaatio on olemassa, ihmisillä niitä, jotka toteuttavat tämän olemassaolon tarkoituksen, teknologialla esimerkiksi käytettävissä olevia tietokoneita ja työkaluja sekä organisaation rakenteella eli esimerkiksi työnkulkuja, päätöksentekoa ja kommunikointia. Mallin mukaan kaikki mainitut tekijät ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja yhdessä tekijässä tapahtuva muutos vaikuttaa jollain tapaa myös kaikkiin muihin tekijöihin. Uudistumisen johtamisessa prioriteetin tulee kuitenkin olla varsinkin asiakasrajapinnassa työskentelevät henkilöt ja heidän arkensa. Onnistuneet muutokset

eivät tule ylimmän johdon sanelemina vaan toimivista johtamispalveluista ja kokeiluista, joilla haetaan kokonaisuudessaan myönteisiä vaikutuksia. (Havunen 2022, 54–55.) Leavitt-malli on kuvattu kuviossa 1.



Kuvio 1. Leavitt-malli (Havunen 2022)

Kotterin mallin mukaan kahdeksan yleisintä muutoshankkeissa tapahtuvaa virhettä ovat tyytyväisyys vallitsevaan tilanteeseen, riittävän vahvan ohjaustiimin puuttuminen, vision merkityksen aliarviointi ja se, että visiosta kerrotaan liian vähän, esteiden jättäminen uuden vision toteuttamiseksi, lyhyen aikavälin onnistumisten puuttuminen, liian aikainen voiton julistaminen sekä se, ettei muutoksia saada juurrutetuksi organisaatiokulttuuriin. Näiden virheiden välttämiseksi Kotterin kahdeksanportainen malli noudattaa seuraavaa kulkua: 1) tähdennetään muutostarpeen välttämättömyys ja kiireellisyys määrittelemällä toiminnan mahdollisia uhkia ja mahdollisuuksia, 2) perustetaan ohjaava ryhmä, joka pystyy ohjaamaan muutosta ja toimii tiiminä, 3) laaditaan visio ja strategia muutoksen toteuttamiseksi, 4) viestitään muutoksesta kaikin mahdollisin keinoin, 5) valtuutetaan henkilöstö vision mukaiseen toimintaan ja muutetaan muutosvisiota heikentäviä rakenteita, 6) varmistetaan lyhyen aikavälin onnistumiset esimerkiksi suunnittelemalla suorituskyvyn parantamista ja palkitsemalla muutosta edistäviä henkilöitä, 7) vakiinnutetaan parannukset ja toteutetaan uusia muutoksia, 8) juurrutetaan uudet toimintatavat yrityskulttuuriin esimerkiksi tehokkaammalla asioiden johtamisella ja tuottavuuskeskeisillä toimintamalleilla. (Kotter 1996, 13, 18).

Onnistunut muutosjohtaminen edellyttää avointa viestintää ja tiedonkulkua, tiimityötä ja yhteistyötä, jaettua visiota ja vastuuta, johtajuutta, tehokasta päätöksentekoa, kunnioitusta, työyhteisön tukemista ja kehittämistä, osallistamista ja strategista johtajuutta (Wang ym. 2013). Esihenkilö voi muutoksessa harhautua ajattelemaan, että kaikki muut ovat muutoksesta yhtä innoissaan, ja turhautua asioiden hitaasta etenemisestä tai muutosvastarinnasta (Lehto 2017, 29). Muutosjohtamisessa kyky johtaa ihmisiä eli taito olla läsnä ja kohdata ihmisiä joutuu koetukselle. Muutospaineissa olevat johdettavat aistivat nopeasti, mikäli heitä kohtaan ei osoiteta aitoa välittämistä. Asioiden sanoittaminen ja toistaminen on tärkeää, mutta myös sanattomaan viestintään tulee kiinnittää

erityishuomiota. Muutos edellyttää myös aktiivisuutta, sillä ennakoinnista huolimatta odottamattomia asioita saattaa tapahtua, ja tällöin johtajilta vaaditaan nopeaa ja dynaamista reagointia. (Gustafsson 2012, 125.) Oikeudenmukaiseksi koettu johtaminen lisää työntekijöiden motivaatiota ja edistää organisaatiomuutoksen onnistumista (Deschamps ym. 2016, 15).

Joskus muutosprosessi voi ajautua karikolle ja organisaatiossa ehkä jo pitkään kestäneen ja työlään muutosprosessin väsyttämänä todetaankin, että aikaisempi tila on ollut tyydyttävä. Tällaisessa tilanteessa lisähaastetta voivat tuoda myös sulkeutunut organisaatiokulttuuri, puutteelliset johtamistaidot tai se, ettei työyhteisölle ole riittävässä määrin saatu selvitettyä muutoksen tarpeellisuutta. Työyhteisön tiukat päivittäiset rutiinit ovat myös muutoksen toteutumiseen heikentävästi vaikuttava tekijä (Paunonen-Ilmonen & Heinonen 2020, 51) varsinkin, jos yrityksen tuottavuus on vahvasti sidottu näihin rutiineihin tai työntekijöiden hyvinvointi on riippuvainen näistä rutiineista.

Julkisessa johtamisessa toteutuu *Learning by doing* -periaate eli muutoksia tapahtuu jatkuvasti, ja lähes jokainen julkinen johtaja joutuu toteuttamaan jonkinlaisen muutosprojektin. Muutokset ovat aina kuitenkin myös koko organisaatiolle uudistumisen paikka, ja julkisella sektorilla on käytettävissä joukko muutosten hallintaan ja muutosten toteuttamiseen tarkoitettuja tuki-instrumentteja. Julkisen sektorin muutoshankkeet kärsivät usein siitä, ettei niitä toteuteta riittävän projektiluontoisesti tai kokonaisvaltaisella kehittämisotteella. Myös muutosviestinnän toteuttamisessa ja henkilöstön osallistamisessa on usein puutteita. (Gustafsson 2012, 117.)

2.3.2 Esihenkilöt muutoksen jalkauttajina

Organisaatioiden strategiatyössä suurin haaste on strategian jalkauttaminen (Havunen 2022, 57). Lähijohdon henkilöt ovat strategian jalkauttajina kriittisiä avainhenkilöitä muutoksessa. Esihenkilöillä on muutoksessa kaksoisrooli, sillä johtaakseen muutosta heidän tulee ensin itse olla selvillä muutoksen lähtökohdista ja tavoitteista, eli esihenkilöiden tulee ensin itse tietää, miksi asioita on tarpeen tehdä, olipa sitten kyseessä esimerkiksi muutto uusiin tiloihin tai toimintamallien läpikäynti. Systemaattiseen muutosjohtamiseen tulee ottaa myös lähiesihenkilöt mukaan, jotta saadaan varmuus siitä, että lähiesihenkilöt puhuvat muutoksen puolesta ja jotta nämä vievät muutoksen omiin tiimeihinsä ja tukevat tiimiläisiään muutoksessa (Kolehmainen 2025.)

Muutosjohtamisen toteuttamisessa keskeiset toimijat ovat johto, projektiryhmät ja lähiesihenkilöt. Muiden muutosjohtamiseen sidotut ryhmät toimivat näiden toimijoiden tukena (Edgelow 2011, 3). Esihenkilöiden on itse ensin ymmärrettävä muutoksen vaikutukset omiin rooleihinsa, jotta heillä on selkeä kuva siitä, mihin muutoksella pyritään, ja jotta he voivat tätä ajatusta jalkauttaa eteenpäin

omaan tiimiinsä. Esimerkiksi uusia tiimejä perustettaessa esihenkilöiden kouluttaminen tiimityön toimeenpanoon ja hallinnointiin varmistaa osaltaan toimeenpanon onnistumisen (Nielsen ym. 2010, 1737). Muutosjohtamisen sijasta voidaankin puhua myös johtamisesta muutoksessa (Paunonen-Ilmonen & Heinonen 2020, 48).

Jaettu organisaatioidentiteetti johtaa positiivisiin tunteisiin ja strategian mukaisiin toimenpiteisiin. Se, että strategista suuntaa tai käytäntöjä ei jaeta organisaatiossa, voi johtaa turhautumiseen ja yksilöidentiteettien muodostumiseen. Kun organisaatioon samastutaan henkilökohtaisista syistä, koetaan osallistamisen tunnetta, mutta toisaalta yksilöllisyyteen nojautuva organisaatiokulttuuri myös hajottaa strategisia toimenpiteitä. (Vuori 2025, 79.) Esihenkilöiden tulisi muutoksessa hallita strategian soveltaminen ja tarvittaessa omata valmiudet myös itse muuttaa organisaatiokulttuuria tai kehittää organisaatiota. Esihenkilöillä on muutostilanteessa oltava mahdollisuus soveltaa organisaation strategista johtamista työyhteisössä ja jalkauttaa strategiaa tyylillään varsinkin omalla vastuualueellaan. Esihenkilöltä vaaditaan tällaisessa tilanteessa myös kykyä osallistaa ja hyödyntää oman vastualueensa henkilöitä strategiseen johtamiseen. (Juuti & Virtanen 2009, 160.)

Työntekijöiden alhainen luottamus johtajiensa kykyyn hallita tulevaisuuden haasteita ilmenee työntekijöiden alhaisena sitoutuneisuutena (Bachmann ym. 2024, 347). Lähijohtamisella on merkittävä rooli muutosten onnistumisessa ja organisaation innovatiivisuudessa, ja ennen kaikkea lähijohtamisella on keskeinen rooli henkilöstön työtyytyväisyyden ja työhyvinvoinnin kannalta. Lähijohtaminen vaikuttaa myös muuhun organisaation aineettomaan pääomaan kuten työntekijöiden osaamisen kehittymiseen, sitoutumiseen ja suoriutumiseen. Koska lähijohtamisen keinoin voidaan vaikuttaa myös henkilöstön poissaoloihin ja vaihtuvuuteen, lähijohtamisen toteuttamiseen on varsinkin muutostilanteessa kiinnitettävä huomiota. (Viitala 2021, 50.)

Esihenkilöasemassa olevalla henkilöllä on mahdollista päästä lähelle johtamiaan henkilöitä ja esihenkilön tuleekin pyrkiä vaalimaan hyviä suhteita johdettaviinsa ja säilyttämään kosketuksensa näiden henkilöiden todellisuuteen vaarantamatta omaa rooliaan esihenkilönä. Onnistuneen johtamisen lähtökohdana on työyhteisön henkilöiden todellisuus ja se tahto, jolla nämä henkilöt pyrkivät ratkaisemaan ongelmiaan ja tähtäävät parempaan. Johdon tehtävänä on sanoittaa henkilöstön tahtotila ja ruokkia niitä mielikuvia, joissa tavoiteltu olotila saavutetaan. Esihenkilöiden tehtävänä on myös kulkea tuo matka kohti tavoiteltavaa visiota yhdessä henkilöstön kanssa. (Juuti & Virtanen 2009, 143.)

Lähijohdon tehtävä muutoksessa on laittaa itsensä likoon ja itsekkin altistua muutokselle ja muuttamiselle. Lähiesihenkilön tulee antaa persoonansa myös muiden käyttöön ja olla avoimena muiden

viesteille ja tunnetiloille. Muutostilanteessa myös lähiesihenkilö muuttuu ja joutuu avaamaan itsensä tunteitaan myöden myös sillä uhalla, että omia tuntemuksiaan ja henkilökohtaisia mielipiteitään joutuu avaamaan myös lähiesihenkilöstä vastemieliseltä tuntuville henkilöille tai henkilöille, jotka voivat jopa vihata lähiesihenkilöä tai tämän edustamia arvoja. (Juuti & Virtanen 2009, 146.)

Muutoksessa lähiesihenkilön on edustettava muutoksessa myös ulkopuolista maailmaa ja organisaation ulkoisen ympäristön tilaa, sillä organisaation on muutostilanteesta huolimatta palveltava organisaation ulkopuolella olevia sidosryhmiä. Lähiesihenkilön tulee myös kyetä elämään ihmisten ja työn keskellä, sillä kaukaa johdettu muutos ei onnistu. Muutostilanteessa lähiesihenkilötyössä keskeisessä asemassa on johdettavien tunteisiin vetoaminen ja johdettavien innostaminen. (Juuti & Virtanen 2009, 146.) Esihenkilön liikkumavara muutosta johtaessaan on yhteydessä myös siihen, miten hänen asemansa johtajana on tunnustettu ja hyväksytty johdettavien keskuudessa (Bachmann ym. 2024, 355).

Esihenkilöiden ja johdon tehtäviin muutostilanteessa kuuluu toimia avoimesti sekä virittää keskustelua ja suunnitelmia muutosprosessin vaatimista tukitoimista, esimerkiksi koulutuksesta, työnohjauksesta, valmennuksesta tai ulkopuolisen asiantuntijan käytöstä (Paunonen-Ilmonen & Heinonen 2020, 51), joten lähijohdon tehtävä muutoksen toteuttamisessa on haastava. Esihenkilöt taiteilevat muutostilanteessa omien esihenkilöidensä ja johdettaviensa välimaastossa pyrkimyksensä säilyttää yhteytensä kumpaankin tahoon. Muutoksen kohtaama vastustus ja se, etteivät työyhteisön yksilöt sitoudu johdon näkökulmiin saattaa muodostua esteeksi suunniteltujen muutosten toteuttamiselle. Henkilöstöryhmissä syntyvät vastapuheet johdon esityksille voivat sekoittaa esihenkilöiden puheissa, ja esihenkilöt joutuvat usein lainaamaan eri tahojen kanssa käymissään keskusteluissa niin johdon kuin henkilöstönkin esittämiä näkökulmia. (Juuti & Virtanen 2009, 142.)

Muutoksen tai strategian onnistumisen eväät tulee usein syötyä silloin, kun esihenkilöille ei tarjota tarpeeksi aikaa ja työkaluja muutoksen läpiviemiseen niin henkilökohtaisella tasolla kuin tiimin kanssa työskenneltäessä. Ääriesimerkkinä voidaan pitää tilannetta, jossa esihenkilöt jäävät kokonaan ilman tukea myös sen suhteen, että heidät saatetaan jättää muutostyön ulkopuolelle ja jopa ilman tietoa tulevasta muutoksesta tai sen sisällöstä. Tieto tulevasta muutoksesta voi tulla esihenkilölle jopa johdettavan kautta, ja tällaisessa tilanteessa esihenkilön uskottavuus ja asema on luonnollisesti koetuksella. (Kolehmainen 2025.) Esihenkilöiden osallistaminen puolestaan johtaa onnistuneen strategian jalkauttamisen ohella muun muassa myös tehokkaampaan oppimiseen organisaatiossa, työntekijöiden vahvempaan sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen sekä organisaation parempaan suoriutumiseen (Dasgupta 2015, 25).

Avoin ja runsas viestintä on avainasemassa muutostilanteessa (Kauhanen 2018, 50), joten sen puuttuminen tuo oman riskinsä muutoksen läpiviennissä. Lähiesihenkilön keskeinen tehtävä muutoksessa onkin viestiä muutoksesta, ja tästä syystä juuri lähijohto kohtaa usein suurimman vastustuksen ja henkilöstön mielipahan muutostilanteissa. Suurin epäkohta muutostilanteessa on jättää viestimättä, sillä viestinnän laadulla ja määrällä on ratkaiseva vaikutus muutosten onnistumiselle, ja vain sillä on merkitystä, mitä ihmiset kuulevat ja miten he kuulemansa tulkitsevat. Mikäli esihenkilö ei tiedä tulevista asioista, on parempi kertoa myös tämä asia avoimesti. Rehellisyys on kommunikation luottamusta luova peruskivi myös tällaisissa tilanteissa. Toisinaan esihenkilö ei voi kertoa kaikkea tietämäänsä, sillä muutosjohtajuuteen liittyy aina myös salassa pidettäviä asioita. Tällaisessa tilanteessa huhupuheet voivat ottaa työyhteisössä vallan, mutta esihenkilön tulee tällöin lisätä omaa läsnäoloaan ja vuorovaikutustaan muutostilanteessa. (Juuti & Virtanen 2009, 151–152.)

Myös keskijohdon ohittaminen ja ilman tukea jättäminen aiheuttavat muutostilanteessa ongelmia esimerkiksi koordinoinnissa ja vastuunjaossa, ja näin todennäköisesti myös itse muutosprosessi pysähtyy (Holmemo & Ingvaldsen 2016, 1342). Organisaatiouudistuksessa oman esihenkilön rooli on johdettavalle merkittävässä asemassa, sillä esihenkilöltä saatu tuki vaikuttaa keskeisesti uusiin työoloihin sopeutumiseen (Bernuzzi ym. 2023, 153). Lisäksi esihenkilöihin iskostettu taito hallita omaa ajankäyttöään auttaa muuttuneen työmäärän hallinnassa ja ehkäisee esihenkilön uupumista (Rafique 2022, 495).

Esihenkilöiden johtamisessa voidaan tehdä virheellisiä oletuksia siitä, että pelkkää työtä ja prosesseja johtamalla saadaan toteutettua isojaakin linjanvetoja, vaikka toivotut lopputulokset saadaan yleisimmin juuri ihmisiä johtamalla. Esihenkilöiden yksin jättäminen ja epätietoisuus muutoksen tarpeellisuudesta aiheuttavat muutosvastarintaa ja alisuoriutumista myös esihenkilöiden keskuudessa. Uudistusten epäonnistumisen taustalla yleisiä syitä ovat silmien ummistaminen muutoksen tarpeellisuudesta, liian hidas muuttuminen sekä se, että kun muutostarpeeseen vihdoinkin herätään, yritetään kiireessä tehdä sellaisiakin toimenpiteitä, jotka jo etukäteen tiedetään epäonnistuvan. Onnistunutta strategista muutosta on turha odottaa ilman siihen liittyviä asianmukaisia investointeja. (Havunen 2022, 49–50.)

3 Henkilöstötuottavuus

3.1 Henkilöstötuottavuuden johtaminen

Tuottavuudella tarkoitetaan käytettyjen panosten ja saavutettujen tuotosten välistä suhdetta. Tuottavuutta parannetaan joko tuottamalla enemmän samalla panoksella tai tuottamalla sama määrä pienemmällä panoksella. Organisaatioiden tuottavuuden mittaaminen aineettomilla mittareilla on haastavaa, sillä henkilöstön kehittämisen ja liiketoiminnan tuloksen välinen suhde on epäselvä, eikä vertailukelpoisilla luvuilla yleispätevästi mitattavissa. Organisaation aineeton henkilöstöpääoma on kuitenkin henkilöstöresurssin tapaan tuotannontekijä, joita kehittämällä voidaan parantaa organisaation taloudellista kilpailukykyä. (Kesti 2014, 12–13.) Ihmisten johtamisessa keskeisin asia on itse työntekijä ja työntekijän työelämän laatu, josta pidetään huolta ja jota kehitetään työntekijää kuunnellen. Esihenkilö kuitenkin joutuu tasapainottelemaan tuloksentelemisen ja henkilöstön välillä. (Kesti 2017, 53.)

Kannattavuuden kehittämisessä keskittyminen henkilöstötuottavuustekijöiden parantamiseen on parempi vipuvarsi, kuin organisaatioiden ongelmien vähentäminen (Liftcast 2019). Onnistuneella johtamisella on mahdollista nostaa organisaation henkilöstötuottavuutta, sillä henkilöstötuottavuus korreloi organisaation käyttökäteen kanssa. Henkilöstötuottavuudeksi määritellään usein henkilöstöominaisuuksien yhdistelmä motivaatio, osaaminen ja työkyky. (Aura ym. 2019, 17).

Lähtökohdat henkilöstötuottavuuden johtamiseen ovat se, että tarkastellaan organisaation tavoitteita ja sitä, mitä tavoitteiden saavuttamiseksi on kehitettävä, eli minkälaista osaamista organisaatiossa tarvitaan. Myös roolien ja vastuiden selventäminen johtoportaan rivityöntekijään ovat peruslähtökohtia henkilöstötuottavuuden johtamiseen. Henkilöstön motivaatio ja sitoutuminen puolestaan kumpuavat hyvin tehdystä työstä. Henkilöstötuottavuuden johtaminen itsessään on kuitenkin tyypillään varsin tavanomaista johtamista, jonka tuloksia tulee mitata, jotta voidaan todeta tapahtunut kehitys. (Liftcast 2019.)

Henkilöstötuottavuutta voidaan seurata ja mitata esimerkiksi tunnusluvulla HCROI (*Human Capital Return On Investment*), joka saadaan jakamalla myyntikate henkilöstökuluilla. Luku kuvaa sitä, miten henkilöstöön panostettu raha tuottaa myyntikatetta. Tunnuslukuna HCROI vaihtelee toimialoitain, eikä se yksittäisenä arvona välttämättä anna toimialojen tai organisaatioiden kesken vertailukelpoista tietoa. Tunnusluvun vaihtelun seuraaminen säännöllisin väliajoin tai muutosten jälkeen kuitenkin kertoo henkilöstötuottavuuden kehityksestä. (Kesti 2010, 16–17.) Henkilöstötuottavuutta voidaan tarkastella myös indeksilukuna vaihteluvälillä 1–100, jolloin kukin yksittäinen osa-alue eli

motivaatio, osaaminen ja työkyky, arvioidaan asteikolla 1–10, kerrotaan keskenään ja saatu tulo jaetaan kymmenellä. Henkilöstötuottavuusindeksiä tarkastellaan organisaatiotasolla, eikä sitä juurikaan tarkastella yksilötyön kehittämistarkoituksessa. (#mifipodi 2023.)

Esihenkilöiden kyky tukea henkilöstön hyvinvointia on yhteydessä yritysten tuottavuuteen ja kannattavuuteen, joten esihenkilöiden koulutuksessa tulee panostaa erityisesti henkilöstön hyvinvointiin liittyvään osaamiseen. (Aura ym. 2019, 58–59.) Omalta esihenkilöltä saatu tuki ja alaisesihenkilön henkilötuottavuus korreloivat vahvasti ja lisäksi omalta esihenkilöltä saatu tuki aktivoi esihenkilön omaa johtamistoimintaa. Oman esihenkilön pienikin aktivoituminen tuottaa esihenkilöalaisessa aktiivisempaa johtamista, ja tällainen aktivoituminen on suurinta lähiesihenkilötasolla. (Havunen 2022, 17, 19.) Myös esihenkilöiden esihenkilön tehtävänä on toimia johdettavilleen roolimallina, ja ilman heidän aktiivista tukeaan ja läsnäoloaan organisaation yhteiset arvot jäävät vain tyhjiksi sanoiksi (Jackson & Humble 1994, 18).

Henkilöstötuottavuustekijöiden kehittymisen tarkastelu esimerkiksi viikoittaisissa palaverikeskusteluissa on käypä mittari varsinkin pienissä organisaatioissa, isommissa organisaatioissa mittaaminen vaatii jo isompia rakenteita, selvempiä roolijakoja ja vastuita, sillä ylempiin johtoportaisiin keskittyminen johtaa helposti alempien portaiden seurannan unohtumiseen (Liftcast 2019). Esihenkilöalaisuudet ovat monimuotoistuneet ja nykyään lähijohtaminen painottuu kontrolloinnin sijaan valmentavaan ja työntekijää tukevaan otteeseen (Viitala 2021, 50). Strategisen henkilöstötuottavuuden keskeisenä elementtinä voidaan pitää sitä, että työtä voidaan sujuvoittaa ja parantaa jalkauttamalla muutoksia työyhteisön omassa hallinnassa sen sijaan, että toimenpiteet pitää kierrättää ylimmän johdon hyväksyttävänä tai jos toimenpiteet ovat sidoksissa tiukkoihin vuosibudjetteihin. Edellä mainittu koskee niitä henkilöstötuottavuutta parantavia keinoja, jotka tukevat organisaation strategiaa ja tavoitteita. (Kesti 2010, 44.)

Henkilöstön luovuutta ja innovatiivisuutta voidaan lisätä delegeimalla työtä esihenkilöiltä johdettaville ja siten päätösvaltaa jakamalla voidaan myös voimaannuttaa henkilöstöä. Henkilöstöä voidaan kannustaa kyselemään miten ja miksi joitain asioita tehdään ja kyseenalaistamaan toimintatapoja. Luovuuteen ja innovatiivisuuteen kannustava johtamisote on oppivan organisaation ideologiaa toteuttava ja organisaation tuottavuutta lisäävä johtamistapa, jolla kannustetaan henkilöstöä olemaan aloitteellinen, itsenäinen ja utelias. (Kauhanen 2018, 70.) Organisaation tuottavuutta voidaan parantaa yksilöitä huomioivalla ja heitä motivoivalla valmentavalla johtamistyyllillä, joka on linjassa organisaation tavoitteiden kanssa, ja joka auttaa organisaation tavoitteiden hahmottamisessa ja saavuttamisessa (Tanuwijaya ym. 2025, 242).

3.2 Motivaation johtaminen

Itseohjautuvuusteorian mukaan kolme ihmisen kasvun, eheyden ja hyvinvoinnin kannalta olennaista psykologista perustarvetta ovat kompetenssi, yhteenkuuluvuus ja autonomia eli perustarpeiden täyttymiseksi ihmisen on tunnettava valinnan vapautta ja itse määräävänsä tekemisistään, koettava osaavansa ja kykenevänsä sekä olevansa yhteydessä muihin sosiaalisessa ympäristössään. Teorian mukaan ihmisen saa toimimaan eli motivoitumaan vapaaehtoiseksi koetut eli sisäiset motivaatiotekijät ja ulkoiset eli ympäristön sanelemat motivaatiotekijät. Siinä missä sisäinen motivaatio syntyy henkilökohtaisista tuntemuksista oman toiminnan seurauksena, ulkoinen motivaatio syntyy sosiaalisen statuksen tai hyväksynnän tavoittelemisella tai esimerkiksi rangaistuksen välttelystä. (Ryan & Deci 2017, 10, 14.)

AMO-mallin (*Ability, Motivation, Opportunity*) mukaan yksilön suoriutumiseen vaikuttavat yksilön kyvyt ja osaaminen, motivaatio työskennellä tehokkaasti sekä työympäristö, jossa hyödyntää omaa osaamista (Almutawa ym. 2016, 19). Lähijohdon osaamisella, motivaatiolla ja osallistumismahdollisuuksilla on merkitystä organisaation suorituskyvyn johtamiselle, ja lähijohtoa voidaan valmentaa tähän tehtävään esimerkiksi selkeällä tavoiteasetannalla, viestinnällä, palautteella ja valmentavalla johtajuudella (Van Wayenberg & Decramer 2018, 3108). Myös esimerkiksi uusien henkilöstöjohtamiskäytäntöjen käyttöönoton onnistuminen on usein riippuvainen esihenkilöiden sisäisestä motivaatiosta ja vastuuntunnosta, ja sisäisesti motivoituneet esihenkilöt todennäköisesti suoriutuvat tehtävästään paremmin kuin ne, joita ajavat ulkoiset motivaatiotekijät (Op de Beek ym. 2018, 161–162).

Suorituskyvyn parantaminen palautteen kautta on omiaan ruokkimaan työyhteisön sisäistä positiivista kierrettä, sillä kolminkertainen määrä positiivisia tuntemuksia suhteessa negatiivisiin tuntemuksiin saa ryhmän suorituskyvyn kasvu-uralle. Tasapainoisesti jaettu huomio ja ristiriitojen ratkaiseminen rakentavasti ovat suorituskyvyn keskeiset rakennusosat, jotka korostuvat esihenkilötoiminnassa. (Kesti 2010, 135.) Myös vuorovaikutteiseksi koettu oikeudenmukaisuus on keskeinen tekijä työntekijöiden motivoinnissa varsinkin organisaatiomuutosten aikana ja tilanteissa, kun johtajilla ei ole erityistä määräysvaltaa palkkioiden jakautumisen suhteen (Deschamps ym. 2016, 14).

Julkisen sektorin työntekijöille oikeudenmukaisuuden jakamiseen liittyvä näkökohta ei kuitenkaan välttämättä ole paras keino motivoida työntekijöitä, vaan vuorovaikutukseen liittyvät näkökohdat, kuten esimerkiksi työntekijöille osoitettu kunnioitus, työntekijöiden ääni päätöksenteossa tai tieto siitä, että esihenkilö kuuntelee heidän vaatimuksiaan ja tiedottaa heille viipymättä päätöksistä, ovat tekijöitä, joilla voidaan edistää motivoivaa työilmapiiriä (Deschamps ym. 2016, 15). Toisaalta sisäinen motivaatio ja korkea tuottavuus eivät välttämättä kulje käsi kädessä. Tämän takia varsinkin

julkisen sektorin organisaatiot, joissa luotetaan nimenomaan siihen, että työntekijöitä ajaa sisäinen motivaatio, voivat olla suorituskyvyltään heikompia kuin yksityisellä sektorilla toimivat organisaatiot. (Chun ym. 2019, 718.) Vaikka julkisella sektorilla työskentelevät kokevat työnsä tekemisen arvoiseksi, kun tehtävä kohtaa omat arvot, myös ulkoiset palkitsemistekijät ja koettu yhteensopivuus työhön on yhteydessä julkisten organisaatioiden työntekijöiden työtyytyväisyyteen (Lim ym. 2019, 1049–1050).

Työstä suoriutumiseen liittyvä esihenkilöltä saatu rakentava palaute tukee johdettavien ammatillista ja henkilökohtaista kasvua. Palautteen ja kommunikaation puute puolestaan saavat johdettavat tuntemaan, ettei heitä tueta työssään. Muutostilanteissa todennäköisemmin juuri ne työntekijät, jotka saavat riittävää tukea esimiehiltään, ovat motivoituneimpia ponnistelemaan kovemmin sopeutuakseen muuttuvaan työtilanteeseen. Lisäksi heillä on todennäköisemmin muutostilanteessa parempi resilienssi, ja he tuntevat olevansa hyvin valmistautuneita selviämään uusista vaatimuksista. (Bernuzzi ym. 2023, 167.)

Keski- ja lähijohdon henkilöstöjohtamistaitoihin vaikuttavat organisaation tuki, sisäinen motivaatio sekä saatu vertaistuki (Op de Beeck ym. 2018, 144), ja muutostilanteessa onnistuminen on usein kiinni oman esihenkilön johtamistaidoista (Havunen 2022, 191). Tarkastelemalla organisaatioita hierarkkisen näkökulman sijaan kokonaisvaltaisemmin on kuitenkin selvää, että organisaatiossa kaikki ovat toisistaan riippuvaisia, ja että yhtisten tavoitteiden saavuttamiseksi on tehtävä yhteistyötä jokaisen kanssa ja tuettava toinen toistaan (Kahm & Ingelsson 2020, 182).

Työmotivaatioon vaikuttaa niin sisäiset kuin ulkoisetkin motivaatiotekijät. Niin sanotuissa kutsumusammateissa tehdään työtä, jota rakastetaan ja jossa viihdytään, vaikka toisaalta varsinkin juuri kutsumusammateissa koetaan herkästi myös, ettei muita työyhteisön jäseniä voi jättää pulaan, mikä puolestaan on omiaan ruokkimaan ulkoista motivaatiota. Korkea työmotivaatio saattaa siis kertoa vahvasta sitoutumisesta ryhmään ja tehtävään, ja korkea työmotivaatio saakin sinnittelemään töissä heikentyneessäkin työkunnossa. Pitkään jatkuessaan sinnittely voi kuitenkin olla myös huono asia ja johtaa pitkäaikaiseenkin työkyvyn menetykseen. (Kesti 2010, 171.) Osallistaminen motivoi ja on subjektiivinen kokemus, jolla on vaikuttamismahdollisuuksien ohella merkittäviä vaikutuksia yksilön työhyvinvoinnille. Myös osallistamisen kokemus lisää yksilön sitoutumista organisaatioon ja sen tavoitteisiin sekä tehostaa työsuoritusta. Toisaalta voimakas sitoutuminen voi vaikuttaa myös negatiivisesti – voimakkaasti sitoutunut työntekijä ajautuu herkästi työkeskeisyyteen ja mahdollisesti myös työuupumukseen. (Laine 2017, 94.)

Henkilöstötuottavuuden ratkaisukeskeinen kehittäminen parantaa työyhteisön motivaatiota ja luo hyvää yhteishenkeä organisaatioon (Kesti 2010, 10). Johdettavien motivaatioon vaikuttaa puolestaan heikentävästi, mikäli johtaja itsenäisesti sanelee päätöksiä muiden toteuttavaksi. Keskusteleva ja mukaan päätöksentekoon ja kehittämiseen ottava johtaja koetaan motivoivampana ja parempana johtajana. (Viitala & Jylhä 2021, 259.)

Henkilökohtaista kehittymistä tukevia motivoivia työtehtäviä ovat esimerkiksi sijaisuudet, laajennetut työtehtävät sekä asioiden valmistelut ja esittelyt (Valtiokonttori 2009, 27). Organisaation systeemiälykkyyden takaamiseksi esihenkilöasemaan tulee nimetä ja valtuuttaa sellaiset henkilöt, jotka ovat motivoituneita vastaanottamaan esihenkilölle kuuluvat tehtävät ja esihenkilötyöhön liittyvät velvollisuudet. Selkeällä ja näkyvällä johtamisella on myös organisaation sisäisiä valtataisteluita ehkäisevä vaikutus. (Kesti 2010, 130–131.) Hyvällä ihmistenjohtamistaidolla on merkittävää vaikutusta ihmisten motivaatiotasoon, jolla puolestaan on oleellista vaikutusta ihmisten suoritustasoon. Hyvällä päivittäisjohtamisella henkilöstön motivaatiotaso on mahdollista pitää mahdollisimman korkealla. (Sydänmaanlakka 2012, 112–113.) Matala työmotivaatio puolestaan kulkee käsi kädessä korkeiden sairauspoissaolojen kanssa (Kesti 2010, 172).

3.3 Osaamisen johtaminen

Osaaminen tarkoittaa työn tekemiseen ja työtehtäviin liittyvää tietotaitoa ja osaamista (Kesti 2014, 135). Organisaation ydinosaamisella tarkoitetaan organisaation kollektiivista osaamista, jolla luodaan arvoa asiakkaalle, luodaan kilpailukykyä organisaatiolle ja mahdollistetaan pääsy myös tulevaisuuden markkinoille (Laine 2017, 37).

Osaamisen johtaminen on tarkoituksellista johtamistoimintaa, jolla edistetään osaamisen uudistumista, kehittämistä ja hyödyntämistä organisaation kaikilla tasoilla (Laine 2017, 52). Osaamisen johtamisprosessi pohjautuu vision, strategian ja organisaation tavoitteiden kirkastamiselle sekä siihen, mikä on organisaation ydinosaamista ja minkälaista osaamista organisaatiossa tarvitaan sen tarkoituksen toteuttamiseksi (Sydänmaanlakka 2012, 132). Osaavan ja motivoituneen henkilöstön merkitys organisaatioissa on suuri (Sydänmaanlakka 2012, 138) ja osaamisen johtamisessa tärkeimpiä kysymyksiä onkin se, miten organisaation jäseniä saadaan motivoitua oppimaan (Valtiokonttori 2009, 20).

Yksilötasolla tapahtuva suorituksen johtamiseen suhteutetaan koko organisaation pitkänjähtäimen strategia ja siinä tapahtuvat muutokset. Tästä syystä yksittäisen työntekijän on tiedostettava oman tehtävänsä tarkoitus, tärkeimmät yksilökohtaiset tehtävät, henkilökohtainen avaintavoite ja

osaaminen, jota omasta tehtävästä suoriutuminen edellyttää. (Sydänmaanlakka 2012, 153.) Osaamisen siirtyminen organisaatiossa edellyttää vuorovaikutusta ja usein epävirallisesta muodostaan huolimatta kiinteä osa organisaation kulttuuria (Valtiokonttori 2009, 56). Johdettavien osaamisen kehittämisestä ja ylläpitämisestä vastaa oma esihenkilö (Kesti 2010, 134) varsinkin sellaisessa tilanteessa, jossa johdettava ei koe henkilökohtaista tarvetta tai sisäistä motivaatiota uuden oppimiseen. Esihenkilötyöllä on mahdollista tukea johdettavien osaamista suoraan työtilanteessa tai muokata johdettavien oppimista ja kehittymistä tukevia rakenteita (Hillberg Jarl 2025, 70).

Oppimista kohtaan osoitettu arvostus lisää myös motivaatiota ja kannustaa oppimaan lisää. Asioiden oppimisen kautta saadut vaativammat ja vastuullisemmat työtehtävät hyödyttävät oppijan lisäksi myös koko organisaatiota. Toisaalta se, ettei juuri opituille asioille ole käyttöä organisaatiossa, voidaan kokea hyvinkin epämotivoivana. Tästä syystä koulutusten pitkäntähtäimen strategiasidonnaisuutta on hyvä tarkastella ja panostaa siihen, että koulutuksista hankituilla tiedoilla on käyttöä organisaation lähitulevaisuudessa. (Valtiokonttori 2009, 26.) Työyhteisön oppimisen perusta on yksin tai ryhmätasolla käytävässä reflektiossa, ajattelumallien tutkimisessa, valintatilanteiden ja merkitysten tarkastelussa sekä arvostavassa kyseenalaistamisessa (Valtiokonttori 2009, 57), mutta oppimisen vaatimuksena on myös rakentava virhetilanteiden käsittely (Kesti 2010, 75).

Osaaminen ja työhyvinvointi ovat läheisesti toisiinsa vaikuttavia käsitteitä, sillä osaamisen kokeminen vaikuttaa pitkälti työhyvinvoinnin kokemukseen. Työhyvinvoinnin kokemus puolestaan edistää yksilön motivaatiota ja kykyä oppia. (Valtiokonttori 2009, 18.) Osaaminen määrittää yksilötasolla myös työntekijän asemaa työmarkkinoilla (Sydänmaanlakka 2012, 169) ja vahva ammatillinen itsetunto ja oman työmarkkina-arvon tunteminen antavat valmiuksia kohdata muutoksia, kun muutoksen tuomat haasteet nähdään omalle osaamiselle haasteiden ja mahdollisuuksien sijaan uhkina (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011, 5).

Osastopäällikön tärkeimpiä tehtäviä on huolehtia oman osastonsa osaamisen ylläpitämisestä ja kehittämisestä (Sydänmaanlakka 2012, 156), ja muutosten aiheuttamaa epävarmuutta voidaan vähentää ylläpitämällä ja kehittämällä säännöllisesti henkilöstön osaamista (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011, 5). Lähiesihenkilöiden kouluttaminen muutostilanteessa parantaa lähiesihenkilöiden työhyvinvointia sekä lisää lähiesihenkilöiden itseluottamusta ja ymmärrystä muutosjohtamisen tarpeellisuudesta. Itseluottamus ja sillä saavutettu hyvinvointi kuitenkin haihtuvat nopeasti pois, jos muutosjohtamista joutuu tekemään ympäristössä, jossa johdettavat eivät ole muutosmyönteisiä. (Nielsen & Daniels 2012, 1210, 1224.)

3.4 Työkykyjohtaminen

Työmotivaatiosta on omiaan kertomaan myös organisaation sairauspoissaolot, sillä usein töistä poisjäämiseen vaikuttaa eniten työntekijän oma näkemys kokemastaan työkyvystä (Kesti 2010, 171). Noin kolmasosa sairauspoissaoloista johtuu varsinaisten sairaustapausten sijaan työn sujuvuudesta, huonosta johtamisesta tai muusta epämääräisestä työyhteisön toiminnasta ja ovat merkki kokonaisvaltaisista ongelmista organisaatiossa. Nämä syyt sairauspoissaolojen taustalla johtavat pidemmän päälle myös todellisiin sairastumisiin. (Liftcast 2019.) Sairauspoissaoloja lisäävät myös pitkäaikainen työstressi ja konfliktit työyhteisössä. Työyhteisön ristiriitatilanteet voivat puolestaan viedä ajatukset pois varsinaisesta perustyöstä ja hoitamattomien tehtävien kautta stressikierre on valmis. Tällaisella negatiivisella kierteellä on merkittävät vaikutukset henkilöstön tuottavuuteen ja henkilöstön jaksamiseen. (Kesti 2010, 172.) Työyhteisön ongelmakohtiin puuttumalla ja ne korjaamalla voidaan sairauspoissaoloja vähentää positiivisen kehittämisen kautta. (Liftcast 2019.)

Työkyvyllä ei ole yksiselitteistä määritelmää, vaan sen kokonaisuus muodostuu eri tekijöiden yhteisvaikutuksesta. Siinä missä aiemmin on puhuttu työkyvystä pelkästään lääketieteelliseen ajatteluun perustuvasta mallista käsittämään myös työn vaatimusten ja yksilön voimavarojen väliseen tasapainoon ja edelleen myös muu työpaikan toimintaympäristö. (Rantala & Hätinén 2017, 200.) Työkyky rakentuu yksilön voimavaroista ja työn vaatimuksista, joiden keskinäinen suhde vaihtelee ajan kuluessa. Työkyky perustuu yksilön osaamiseen ja motivaatioon, mutta myös yksilön psyykkiselle ja fyysiselle terveydelle. Lisäksi työkykyyn vaikuttavat yksilön elämäntilanne, työpaikan käytännöt ja yhteiskunnallinen tilanne. Työterveyslaitos havainnollistaa työkykyä Työkykytalo-mallillaan (kuvio 2), joka pysyy pystyssä, kun kaikki kerrokset tukevat toisiaan. (Työterveyslaitos 2026a.)



Kuvio 2. Työkykytalo (Työterveyslaitos 2026)

Työkykyjohtaminen on suunnitelmallista ja kokonaisvaltaista toimintaa, jonka avulla voidaan ennakoita ja mitata esimerkiksi työkykyä, terveyttä ja työturvallisuutta uhkaavia riskejä, tunnistaa ja vahvistaa työntekijöiden ja työyhteisöjen voimavaratekijöitä sekä tukea työntekijän työssä jatkamista ja työhön paluuta. Työkyvyn tukeminen ei ole pelkästään organisaation johdon tai henkilöstöhallinnon tehtävä, vaan työkyvyn tukemisessa tehdään yhteistyötä esimerkiksi työterveyshuollon, eläkevakuutuslaitosten, Kelan ja kuntoutuspalveluiden kanssa. (Työterveyslaitos 2026b.)

Työkykyjohtamisella huolehditaan henkilöstön hyvinvoinnista ja työkyvystä, ja sen vaikutukset ovat konkreettisesti nähtävissä sairauspoissaolo- ja työkyvyttömyyskustannuksissa. Tästä syystä on tärkeää, että työkykyjohtaminen on osa organisaation strategiaa ja päivittäisjohtamista. Toiminnalle voidaan asettaa selkeät tavoitteet ja mittarit, joilla seurataan tavoitteiden saavuttamista ja toiminnan vaikuttavuutta. (Työterveyslaitos 2026b.) Työntekijöiden työhyvinvointi ei kuitenkaan kuulu pelkästään työnantajatahon vastuulle, vaan lisäksi siitä vastaavat esihenkilöt, työyhteisö ja yksilö itse, sekä kaikki mainitut tahot yhteisvastuullisesti (Laine 2017, 119).

Kuormittavissa työtehtävissä toimivien keskuudessa vertaistukena, tiimin yhteenkuuluvuutena ja esihenkilöltä saatuna tunnustuksena ja arvostuksena ilmenevä sosiaalinen tuki luo turvallista ja positiivista ilmapiiriä työyhteisöön ja lievittää stressireaktioita (Adriaenssens ym. 2017, 86), joten työkykyjohtamisessa työn voimavara- ja vetovoimatekijöiden vahvistaminen on tärkeää. Työn voimavara- ja vetovoimatekijöiden vahvistamisessa keskeisessä roolissa ovat selkeät johtamiskäytännöt ja esihenkilöltä saatu tuki, palaute ja arvostus, työn mielekkyys ja palkitsevuus sekä luottamus ja hyvä tiedonkulku kannustavassa työyhteisössä. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011, 4.)

Esihenkilö on muutostilanteessa haastavassa tilanteessa johdon ja johdettavien välillä, eikä voi hoitaa omaa tehtäväänsä, mikäli laiminlyö oman toimintakykynsä. Muutostilanteessa esihenkilön tulee päästä käsittelemään omia kysymyksiään, rooliaan ja jaksamistaan sekä omaa sitoutumistaan ja motivaatiotaan oman esihenkilön, vertaisryhmän tai ulkopuolisen tukihenkilön kanssa. (Valtiokonttori 2007, 34.) Hoitoalalla tehdyn tutkimuksen mukaan lähiesihenkilöiden työhyvinvointiin vaikuttaa johdettavalta tiimiltä saatu sosiaalinen tuki, mutta vertaistuella ei ole lähiesihenkilöiden työhyvinvointiin yhtä merkittävää vaikutusta. Lisäksi saman tutkimuksen mukaan omilta esihenkilöiltä saatu tuki on yhteydessä lähiesihenkilöiden irtisanoutumisaikaisiin. (Adriaenssens ym. 2017, 91.)

3.5 Valmentava johtajuus henkilöstötuottavuuden tukijana muutostilanteessa

Siinä missä johtaminen määrittää organisaation kannattavuuden, esihenkilötoiminta määrittää sen tuottavuuden. Työyhteisön tuottavuuden parantamiseksi paras lähtökohta on vuorovaikutteinen ja

valmentava esihenkilötoiminta. (Kesti 2010, 133.) Työelämän jatkuvassa muutoksessa johtamisesta on tullut ihmisten valmentamista, ja esihenkilöiden tehtävänä on tuoda johdettaviensa parhaat puolet esiin ja palvella heitä siinä työssä, jota he tekevät asiakkaiden eteen (Juuti & Virtanen 2009, 150). Valmentavan otteen eli coaching-toiminnan tausta löytyy urheilumaailmasta, ja sen tarkoituksena on kehittää henkilöiden vahvuuksia. Valmentavan otteen avulla on mahdollista jaksaa työssä paremmin, olla motivoituneempia ja sitoutuneempia tekemiseen, ehkäistä stressiä, sairastaa vähemmän, vahvistaa ammatti-identiteettiä ja tehdä tavoiteltua tulosta. (Paunonen-Ilmonen & Heinonen 2020, 105)

Ilman organisaation kulttuurin muuttumista strategiatyön onnistumiselle ei ole takeita, sillä toteumuksenkin mukaan kulttuuri syö strategian aamupalaksi. Esihenkilöt ovat organisaation selkäranka, joten heidät tulee tunnistaa oma roolinsa omistautuneen ja korkean suoritustason omaavan organisaation kulttuurin rakentajina sekä muuttaa johtamisotettaan henkilöstöä valmentavaksi. (Järvinen ym. 2014, 210.) Valmentava johtajuus on palvelevan johtajuuden esiintymismuoto, joka pyrkii ymmärtämään valmennettavien tarpeita ja potentiaalia sekä luomaan näille hedelmällisen ja luottamuksellisen ympäristön, jossa tuetaan ja kannustetaan muita sekä ja rakennetaan keskinäistä luottamusta. Palvelevalla johtajuudella voidaan vaikuttaa positiivisesti niin yksilö-, tiimi- kuin organisaatiotason tuottavuuteen. Lisäksi sen avulla on mahdollista parantaa henkilöstön sitoutuneisuutta, työyhteisön vuorovaikutusta, luovuutta ja innovatiivisuutta, työtyytyväisyyttä sekä työ- ja vapaaajan välistä tasapainoa. Palveleva johtajuus vähentää vaihtuvuutta ja työuupumustapausten esiintyvyyttä. (Coetzer ym. 2017, 16–17.)

Valmentava johtajuus yhdistää leaderin ja managerin eli ihmisten ja asioiden johtajien roolit coachingin näkökulmaan kokonaisvaltaiseksi tavaksi suoriutua, vaikuttaa muihin ihmisiin ja tulla itse vaikutetuksi. Valmentava johtajuus kuuluu kaikille ja on yhteistoimintaa, jossa yksilöitä arvostetaan ja osallistetaan, ja jossa yksilöiden potentiaali vapautetaan tiimin ja koko organisaation käytettäväksi. Valmentava johtajuus tukee ryhmän ja yksilöiden vastavuoroista voimaantumista ja perustuu luottamukseen. (Ristikangas & Ristikangas 2022, 43.)

Valmentavan johtajuuden avulla voidaan inspiroida työyhteisön henkilöitä, luoda uskoa tulevaisuuteen ja puhua suoraan muutostarpeista. Valmentavan johtajan tulee osata sparrata johdettaviaan esittämällä oivalluttavia kysymyksiä ja näin haastamalla heitä ajattelemaan. Valmentava johtaja myös aktivoi henkilöstön vastuunottoa ja tukee henkilöstöä ratkaisukeskeisten toimintatapojen soveltamisessa. Tämä voidaan toteuttaa esimerkiksi siirtämällä johdettavalle tiimille johtajuuden taitoja, jolloin tiimi harjoittelee tekemään tilannearvioita, ratkaisemaan ongelmia, asettamaan tavoitteita,

tekemään päätöksiä sekä seuraamaan niiden toimeenpanoa. (Järvinen ym. 2014, 109, 111.) Tällöin ryhmän toiminta vaatii siis vähemmän ulkoista ohjausta ja ryhmän toiminta on autonomista.

Valmentavan johtajuuden tavoitteena on saada yksilöt ja tiimit suoriutumaan hyvin tehtävästään, toimimaan itseohjautuvasti, kehittymään työssään, oppimaan jatkuvasti uutta ja olemaan rohkeasti innovatiivisia. Valmentavalla johtajuudella saadaan yksilöt muodostamaan joukkueita, jossa vallitsee hyvä ilmapiiri sekä tunnetaan toinen toisensa ja toimitaan yhteistyössä. Valmentava johtajuus muun muassa edistää työyhteisön oppimista ja työtyytyväisyyttä, parantaa suoriutumista, voimistaa sitoutumista ja lisää tiimien tehokkuutta. (Viitala & Jylhä 2021, 265–266.)

Valmentava johtajuus yhdistää tavan suhtautua toisiin, tavoitteenmukaisen keinovalikoiman, ryhmäkeskeisyyden, olettamuksen, että valmentava johtajuus kuuluu kaikille sekä luottamuksen tärkeyden. Valmentavan johtajan suhtautuminen toisiin on tasa-arvoista ja tukee toisten henkilökohtaista ja ammatillista kasvua. Valmentavan johtajan käyttämiin keinoihin kuuluu myös johtajan oma kehittyminen ja omien vuorovaikutustaitojen kehittäminen, joiden lisäksi muut käytettävät keinot riippuvat valmennuksen lähtökohdista ja tavoitteista. Ryhmäkeskeisyydellä tarkoitetaan tässä sitä, että valmentavassa johtajuudessa keskitytään ryhmään ja sen potentiaalın hyödyntämiseen, ja että kehittyminen tapahtuu työskentelemällä yhdessä. Valmentava johtajuus ei ole ainoastaan esihenkilötason hyödyntämä keino, vaan se kuuluu kaikille työyhteisön jäsenille. Tiimitasolla jokainen voi ottaa vastuuta tiimin menestyksestä ja tehdä kaikkensa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Ennen kaikkea valmentava johtajuus perustuu kuitenkin luottamukselle eli siihen, kuinka avoimissa keskinäisissä suhteissa ollaan, miten sovituista asioista pidetään kiinni tai miten toisten osaamiseen uskotaan. (Ristikangas & Ristikangas 2022, 43–45.)

Valmentavassa johtajuudessa johtajien fokus on kontrolloinnin ja käskyttämisen sijaan ihmisten kehittämisen ja ihmisten oppimisen mahdollistamisessa eli voimaannuttavassa ja mahdollistavassa johtamiskäyttäytymisessä. Organisaatiot pyrkivät houkuttelemaan ja motivoimaan parhaita mahdollisia tekijöitä, joten organisaatioiden on palkitseminen ja tunnustuksen antamisen ohella koulutettava ja kehitettävä työntekijöitään, jotta nämä pysyvät tyytyväisenä ja jotta organisaation tietopääoma kasvaa. Valmentamisen tehtävänä on auttaa ihmisiä kasvamaan ja kehittymään. (Ellinger ym. 1999, 106, 112.)

Voimaannuttavalla johtamiskäyttäytymisellä tarkoitetaan johdettavien rohkaisemista vallan ja vastuun siirtämisellä esihenkilöltä johdettavalle siten, että johdettavat uskaltavat ottamaan itse vastuuta työssään, ja jotta heidän kykynsä ja halunsa johtaa itseään vahvistuu. Esihenkilö toimii voimaannuttavassa valmennussuhteessa lähinnä kysymyksiä esittävä sparraajana, kun johdettavan

tehtävä puolestaan on itse asettaa itselleen tavoitteet, toimia itseohjautuvasti ja arvioida omaa suoriutumistaan. Mahdollistavalla tai fasilitoivalla johtamiskäyttäytymisellä tarkoitetaan johdettavien osaamisen ja kehittymisen mahdollistamista siten, että esihenkilö tuo osaamis- ja kehittämistarpeet keskusteluun ja yllyttää johdettaviaan arvioimaan osaamistaan niin yksilö- kuin ryhmätasolla. Fasilitoiva esihenkilö toimii voimaannuttavasti ja mahdollistavasti sekä uskoo ihmisten kehittymiseen ja kasvuun, organisoii ja kehittää yhdessä johtaviensa kanssa oppimisen keinoja sekä edistää yhteistyösuhteita, joiden kautta voidaan oppia ja kehittyä. (Viitala & Jylhä 2021, 266.) Valmentava johtaja ei ota puuttuvasti kantaa ryhmän toimintaan, vaan antaa ryhmälle vallan ja seuraa prosessia sen ulkopuolelta. Voimaannuttaminen muun muassa aktivoi kyvykkyyksiä, parantaa työyhteisön tuottavuutta, auttaa jakamaan vastuita ja informaatiota sekä rakentaa itseluottamusta ja hyvinvointia. Lisäksi se kannustaa eettiseen toimintaan. (Coetzer ym. 2017, 16.)

Tiimityöskentelyyn liittyy vapaa tiedonkulku organisaation sisällä eli se, että kaikki tarpeellinen tieto on saatavilla ainakin pyydettyäessä. Tiimityön ydin on kollegoilta oppiminen ja toimintatavoista keskusteleminen ja näiden myötä tiedon jakaminen ja osaamisen kumuloituminen. Valmentava johtajuus ei anna valmiita vastuksia edes pyydettyäessä vaan saa kysyjän pohtimaan vaihtoehtoisia ratkaisuja sekä niiden kustannuksia ja vaikutuksia. Valmentava esihenkilö opettaa johdettavansa ratkaisemaan ja päättämään itse asioista. Valmentavassa organisaatiokulttuurissa tehdään myös virheitä. Virhetilanteet analysoidaan yksityiskohtaisesti ja jaetaan toisille tarkoituksena kannustaa uusiin ratkaisuihin ja kokeilemaan uudestaan ilman, että lytätään yhteisön luovuutta ja aloitteellisuutta. Valmentava johtajuus tukee organisaatiokulttuurin muuttumista oppivan organisaation periaatteiden mukaiseksi. Valmentava johtajuus on keskeinen tuottavuuden, joustavuuden, motivaation ja sitoutumisen parantamisen keino, joka parantaa organisaation menestymismahdollisuutta. (Kauhanen 2018, 18–19.)

Esihenkilö ei voi tehdä muutosjohtamista kenenkään puolesta, mutta voi tukea johdettaviaan näiden omilla muutosmatkoillaan. Esihenkilöstä tulee muutoksessa valmentaja ja sparraaja, jonka kanssa muutoksesta voi puhua avoimesti ja punnita erilaisia skenaarioita. Oman esihenkilön valmennus ja sparraus on muutosta läpikäyvälle tärkeää, mutta tärkeää on myös henkilön oma henkilökohtainen valmentautuminen muutokseen. (Juuti & Virtanen 2009, 154.) Varsinkin muutosvaiheessa perinteisestä asiakaskeisestä johtamisesta on hyvä siirtyä valmentavaan johtajuuteen. Tällöin esihenkilön roolina on saada yksilöt ja ryhmät organisoitumaan halutulla tavalla. (Järvinen ym. 2014, 109.)

Muutostilanteissa on tyypillistä, että osa yhteisöstä on muutoksen takana ja kannattaa sitä, kun taas toinen osa on muutosta vastaan. Valmentavana esihenkilönä on tärkeää näyttää esimerkkiä ja olla

täysin muutoksen takana ja käyttää energiaa niihin henkilöihin, jotka ovat muutosmyönteisiä. Muutosmyönteisten henkilöiden käyttäytymistä kannattaa vahvistaa antamalla heille tarpeellinen aika ja vastuu muutoksen aikaansaamiseksi. Myös muutoksen vastustajia tulee kuitenkin kohdella arvostavasti ja antaa myös heille vastuuta. Kun muutoksen kannalle on saatu tarpeeksi suuri joukko henkilöitä, myös loput henkilöstöstä ohjautuvat lopulta muutoksen suuntaan. (Ristikangas & Ristikangas 2022, 254.)

4 Tutkimuksen toteutus

4.1 Laadullinen tutkimus

Tutkimukselle valitut lähestymistapa ja menetelmä auttavat tutkijaa tarkastelemaan tutkimuskohdetta kiinnostavasta perspektiivistä ja tuovat analysoitavasta asiakokonaisuudesta esiin jotain merkittävää ja mielenkiintoista. Tutkimus edellyttää tutkimuskohteesta esitettyjä kysymyksiä, joiden määrä ja luonne määrittävät tutkimuksessa käytetyn lähestymistavan. (Husa ym. 2010, 27.) Tutkimusmenetelmää valittaessa on keskeistä pohtia, millaista tietoa tutkimuksella tavoitellaan ja mihin tarkoitukseen sitä tullaan käyttämään (Ojasalo ym. 2018, 40).

Tämä tutkimus perustuu laadulliseen eli kvalitatiiviseen tutkimukseen. Laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita kielen piirteistä, säännönmukaisuuksista, tekstin tai toiminnan merkityksen ymmärtämisestä ja reflektiosta. Laadullisella tutkimuksella pyritään kuvaamaan todellista elämää ja tutkittavan kohteen kokonaisvaltaiseen tarkasteluun, ja tutkimuksen aineisto kootaan luonnollisista ja todellisista tilanteista. Laadullisessa tutkimuksessa tietoa kerätään suoraan ihmisiltä usein haastatteluin tai keskusteluissa, ja tutkimuksessa suositetaan metodeja, joissa tutkittavat tuovat omat henkilökohtaiset näkökulmansa esille. Olemassa olevien totuusväittämien sijaan laadullisen tutkimuksen pyrkimyksenä on odottamattomienkin tosiasioiden löytäminen tai paljastaminen. (Hirsjärvi ym. 2015, 161, 164–165.)

4.2 Aineistonkeruu

Tutkimuksen empiirinen osuus kerättiin käräjäoikeuksissa työskenteleviltä lähiesimiehiltä ja aineiston kerääminen toteutettiin ryhmittäin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilta. Haastatteluihin kutsuttiin käräjäoikeuksissa osastovastaavan tehtävässä olevia henkilöitä. Osastovastaavat toimivat käräjäoikeuksissa käräjäsihteereiden lähiesihenkilöinä. Haastatteluihin osallistui myös haastemiesten lähiesihenkilönä ja hallintojohtajana toimivia henkilöitä. Kaikkien haastateltavien ryhmien työnantajavirastossa oli tapahtunut organisaatiomuutos lähivuosien aikana. Tutkimuskutsua ei lähetetty kaikkiin käräjäoikeuksiin, vaan haastateltavat valittiin sellaisista käräjäoikeuksista, joissa oman tietoni mukaan oli lähivuosien aikana tapahtunut organisaatiouudistuksia.

Puolistrukturoitu teemahaastattelu sijoittuu strukturoidun, eli tutkijan kontrolloiman ja valmiit aiheet käsittävän, ja täysin avoimen haastattelutavan välimaastoon. Haastattelijalla on mielessään pääaiheet, ja haastateltava on vapaa vastaamaan kysymyksiin haluamallaan tavalla. Haastatteliija voi

puolistrukturoidussa haastattelussa esittää kysymyksiä esimerkiksi haastateltavan työelämään liittyvistä tapahtumista, ja haastattelun kulku riippuu haastateltavan vastauksista. (Fisher 2010, 175.)

Puolistrukturoitu teemahaastattelu sopii tilanteissa, joissa pyritään olemaan ohjaamatta vastaajia liikaa, ja joissa tutkimuskohdetta ei täysin tunneta. Teemahaastattelun runko ja teemat suunnitellaan etukäteen, mutta kysymysten järjestys ja aiheitten painotukset voivat vaihdella haastattelujen edetessä. Ryhmähaastattelussa puolestaan etuna on usean henkilön haastatteleminen kerralla ja se, että aiheeseen päästään usein yksilöhaastattelua syvemmälle sisään, kun muut haastateltavat auttavat toisiaan muistamaan tapahtumia tai rohkaisevat ilmaisemaan mielipiteitään tutkimusaiheesta. (Ojasalo ym. 2018, 41–42.) Puolistrukturoituun ryhmähaastatteluun päädyttiin, jotta saataisiin kerättyä haastateltavilta vastauksia, joiden pohjalta on mahdollista vastata tutkimuskysymykseen. Ryhmähaastattelun etuja ovat esimerkiksi se, että jonkun toisen antama vastaus saattaa auttaa muita haastateltavia muistamaan tilanteita paremmin, ja että aroistakin aiheista uskaltaudutaan puhumaan rohkeammin. Toisaalta yksikin kontrolloiva henkilö ryhmässä saattaa määrätä keskustelun suunnan. (Hirsjärvi ym. 2015, 211.)

Haastattelutilanteissa aiheet esiteltiin siten, että tutkija ensin esitteli aiheen ja sen jälkeen antoi aiheesta esimerkkejä. Tämän jälkeen tutkija pyysi haastateltavia keskustelemaan aiheesta vapaasti keskenään. Tarkentavia kysymyksiä tehtiin vain tarvittaessa.

Haastatteluaiheet koskivat haastateltavien ja muutostilanteiden taustoitusten ohella haastateltavien saamia tukitoimia muutosten aikana, haastateltavien henkilöstötuottavuustekijöitä ja valmentavan johtajuuden esiintymistä haastateltavien työyhteisöissä. Haastatteluaiheet pohjautuvat teoriaosuuden tutkimuskirjallisuuteen. Tutkimuskysymykset avattiin haastattelutilanteessa esimerkein, jotta voitiin varmistua, että haastateltavat ymmärsivät kysymyksen. Valittujen aihealueiden avulla oli tarkoitus selvittää, miten tutkimuskirjallisuuden väittämät vastaavat tutkittavien näkemyksiä ja kokemuksia.

Haastattelut toteutettiin pääasiassa videoyhteydellä siten, että haastateltavat olivat kuitenkin keskenään samassa fyysisessä tilassa. Yksi haastatteluista pidettiin siten, että kaikki haastateltavat ja haastattelija olivat samassa tilassa paikan päällä ja yhdessä haastatteluista myös haastateltavat osallistui tilaisuuteen omilta koneiltaan. Haastattelut toteutettiin tammi-helmikuussa 2026. Haastattelujen kulku eteni etukäteen suunniteltujen teemojen mukaisesti siten, että joissain ryhmissä keskustelu ohjautui itse haluttuun suuntaan, ja joissain ryhmissä apukysymyksiä käytettiin enemmän. Ryhmät kuitenkin keskustelivat kaikki annetuista aiheista. Kukin neljästä haastattelusta kesti noin tunnin verran, ja haastateltavien ryhmien koko oli 2–6 henkilöä.

4.3 Aineiston analysointi

Haastattelujen jälkeen aineisto litteroitiin, teemoiteltiin ja analysoitiin. Analyysivaiheen tarkoituksena on selvittää tutkijalle, minkälaisia vastauksia ongelmiin on saatu (Hirsjärvi ym. 2015, 221). Kaikki haastattelut tehtiin haastattelujen ja litteroinnin vuorottelusta huolimatta samalla rungolla ilman erityisiä lisäkysymyksiä. Litterointi tehtiin tallenteelta saneluavustajaa käyttäen, jonka jälkeen kirjoitusvirheet korjattiin vielä vastaamaan haastattelutilanteissa lausuttua. Haastattelut kuunneltiin siis kolmeen kertaan, ja litteroinnit käytiin läpi useaan kertaan asiayhteyksien varmistamiseksi ja eroavaisuuksien havaitsemiseksi. Tulososassa käytetyistä sitaateista on lisäksi poistettu tarpeettomat täytesanat lukemisen helpottamiseksi.

Temaattisen analyysin tarkoituksena on identifioida, analysoida ja raportoida aineistosta havaittuja kaavoja. Temaattisen analyysin vaiheet ovat huolellinen tutustuminen dataan, tutkimuksen kannalta relevanttien koodien etsiminen, toistuvien teemojen etsiminen ja uudelleenarviointi, teemojen määrittely ja nimeäminen sekä niiden raportointi (Sang & Sitko 2015, 145). Haastattelusta voi teemoittelun myötä nousta esiin yllättäviäkin asioita, joita haastateltavat ovat ottaneet puheeksi (Ojasalo ym. 2018, 110). Teemoitteluvaiheessa teoria on jätetty taustalle ja keskitytty pelkästään haastatteluaineistoon. Haastatteluissa saadut vastaukset on käyty läpi järjestyksessä ja olennaiset vastaukset on poimittu aineistosta taulukoihin. Olennaisella tässä tarkoitetaan sitä, että aineistosta on jätetty pois sellaiset vastaukset, joilla ei ollut tekemistä varsinaisten kysymysten kanssa, eli joilla on vastattu asian ohi. Myös muiden vastausten toistamiset on jätetty teemoittelusta pois.

Teemoitteluvaiheessa aineistosta on etsitty säännönmukaisuuksia eli koodeja, jotka on kerätty ja yhdistelty pääteemojen alle. Koodaamisessa riskinä voi olla se, että koodaaja etäännyy aineistonsa ainutkertaisuudesta, monimuotoisuudesta ja yksityiskohtaisuudesta (Salo 2015, 178). Säännönmukaisuuksia etsittäessä on pyritty pitämään huolta siitä, että vastauksissa säilyy mahdollisimman kattava otos saaduista vastauksista. Tutkimusaineiston vastaukset on taulukoitu teemoittain siten, että taulukoiden sisältö vastaa haastattelukysymysten kulkua. Tämän jälkeen vastauksille on annettu alateemat, joilla on teemoiteltu kysymyksiin saadut vastaukset. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että teemana voi olla esimerkiksi muutostilanteessa koetut haasteet ja alateemana keskustelun aiheeksi noussut työmäärän lisääntyminen, ristiriidat tai vastuun kasvaminen. Tehdystä teemoittelusta on annettu esimerkki taulukossa 1.

Taulukko 1. Esimerkki teemoittelusta

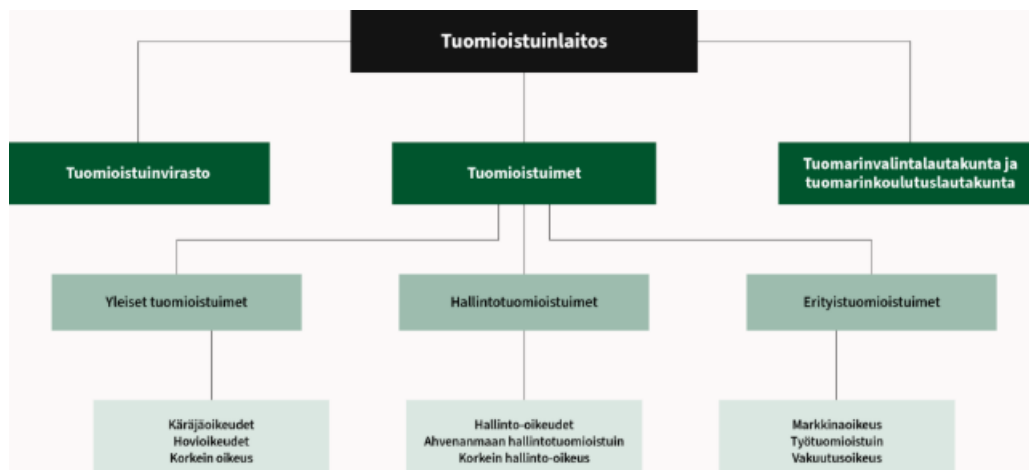
Teema, yläluokka	Alateema	Pelkistetty ilmaus	Sitaatti
Haasteet muutostilanteessa	Työmäärän lisääntyminen	Työn lisääntyminen, delegoinnin mahdottomuus, resurssipula	<i>Eikä täällä palkkaa voi eikä mitään vapautuksia voi antaa. Niidenhän pitäisi sitten -- jonkun muun tehdä ne työt niin se ei oikein toimi sillä lailla.</i>
Haasteet muutostilanteessa	Ristiriidat	Henkilöstöryhmien väliset intressiristiriidat	<i>Molempien näkökantoja tarvitaan, että sen takia on tärkeää, että me ollaan siellä mukana pitämässä sitten sitä sihteerin näkökantaa yllä, jotta se sujuu.</i>
Haasteet muutostilanteessa	Vastuun kasvaminen	Liiallinen vastuu muutostyössä	<i>Kyllä mä ehkä itse koen, että oli ehkä vähän liikaakin joissain tilanteissa sitä vastuuta, koska kun siinä työryhmässä oli kuitenkin tuomaripuoli ja sihteeripuoli edustettuna, niin eihän osastonjohtajat esimerkiksi samalla tavalla siitä käytännön työstä käsittää, kun mitä ehkä osastovastaavat.</i>

Tulosluvussa käydään haastattelutulokset läpi siten, että ensin kuvataan haastateltavien taustat ja organisaatiouudistusten tyypit, jonka jälkeen henkilöstötuottavuustekijöiden tukemista ja toivottuja tukitoimia käydään läpi tekijöittäin. Tuloksissa saadut tukitoimet on esitelty lainausten kautta.

5 Tutkimuksen tulokset

5.1 Käräjäoikeudet toimintaympäristönä

Tuomioistuinten tehtävä on taata oikeusturva, joka perusoikeutena tarkoittaa oikeutta saada asiansa käsitellyksi tuomioistuimessa asianmukaisesti ja ilman aiheetonta viivytystä. Tuomioistuinlaitoksessa työskentelee noin 3.500 henkilöä, joista suurin osa on juristin koulutuksen saanutta lainkäyttöhenkilökuntaa. Myös kansliahenkilöstön osuus tuomioistuimissa on suuri. Kansliahenkilöstö vastaa lainkäytön avustavista tehtävistä tai erilaisista hallinnollisista tehtävistä, kuten henkilöstö- ja taloushallinnosta, viestinnästä, tietopalvelusta tai virastopalveluista, ja heillä on tehtävään soveltuva keskiasteen tai alemman tai ylempään korkea-asteen koulutus. Lisäksi käräjäoikeuksissa työskentelee haastemiehiä, ja hallinto-oikeuksissa ja erityistuomioistuimissa on sivutoimisia asiantuntijajäseniä. (Tuomioistuinlaitos 2026.) Tuomioistuinlaitos on esitelty kuviossa 3.



Kuvio 3. Tuomioistuinlaitoksen organisaatio (Tuomioistuimet.fi 2026)

Tuomioistuimet vastaavat itse toimintansa järjestämisestä kuitenkin tuomioistuinlain tai muiden lakien puitteissa. Tarkemmat määräykset tuomioistuimen toiminnasta annetaan työjärjestyksessä, jonka kukin tuomioistuin itse hyväksyy. (TIL 1:4.) Tuomioistuinta johtaa ja sen tuloksellisuudesta vastaa päällikkötuomari, jonka apuna toiminnan kehittämisessä ja johtamisessa voi toimia johtoryhmä, johon kuuluu päällikkötuomarin ohella osastonjohtajat, kanslia- tai hallintopäällikkö sekä muuta henkilöstöä tarpeen mukaan. Päällikkötuomarin pääasiallinen tehtävä on huolehtia tuomioistuimen toimintakyvystä ja sen kehittämisestä sekä asettaa tuomioistuimen tulostavoitteet ja huolehtia niiden toteutumisesta. Päällikkötuomari myös valvoo oikeusperiaatteiden soveltamisen ja

laintulkinnan yhdenmukaisuutta tuomioistuimensa antamissa ratkaisuissa sekä ratkaisee tuomioistuimelle kuuluvat hallinto- ja talousasiat, joita ei ole määrätty muun virkamiehen ratkaistavaksi. (TIL 8:1–3.)

Tuomioistuin voi toimia työmääräyksellä jaetuissa osastoissa, joita johtaa päällikkötuomarin määräämä lainoppinut tuomari eli osaston johtaja. Päällikkötuomari voi kuitenkin myös itse johtaa osastoa. Osaston johtajan tehtävään määrättävällä henkilöllä tulee olla tehtävän edellyttämät henkilökohtaiset ominaisuudet ja johtamistaitoa. Osaston johtaja johtaa osastonsa työskentelyä ja huolehtii erityisesti työn yleisestä suunnittelusta ja järjestämisestä osastolla sekä työskentelyn tuloksellisuudesta oman osastonsa osalta. (TIL 8:4–6.)

Käräjäoikeudet ovat alimpia yleisiä tuomioistuimia, ja niissä käsitellään rikos-, riita- ja hakemusasioita. Suomessa on 20 käräjäoikeutta. (Tuomioistuinlaitos 2026.) Käräjäoikeuksien jäseniä ovat päällikkötuomari eli laamanni ja käräjätuomarit, joiden lisäksi jäsenenä voi olla lautamiehiä tai sotilasjäseniä (TIL 2:6.1–2). Käräjäoikeudessa voi tuomareiden lisäksi olla muita virkoja, esimerkiksi kansliapäällikön, hallintojohtajan tai hallintopäällikön virat sekä muuta virka- ja työsopimussuhteista henkilöstöä. Kansliapäällikön viran kelpoisuusvaatimuksena on soveltuva ylempi korkeakoulututkinto, muiden osalta kelpoisuusvaatimukset voidaan määrätä viraston työjärjestyksessä. (TIL 19:5.1–2.) Käräjäoikeuksissa on yleisesti osastosihteerin, kärjäsihteerin, haastemiesten esimiehen, haastemiehen, tai virastomestarin virkoja, ja esimerkiksi osastosihteerillä ja kärjäsihteerillä jopa pelkkä käytännön kokemuksella saavutettu vastaava hyvä perehtyneisyys tuomioistuimen kansliatyöhön voi olla riittävä edellytys tehtävän hoitamiseksi.

5.2 Tutkittavien taustakartoitus ja läpikäytyt muutostilanteet

5.2.1 Haastateltavien taustatiedot

Haastateltavat olivat työskennelleet omissa virastoissaan kahdesta jopa yli neljäänkymmeneen vuoteen, virkavuosien keskiarvon asettuessa noin kahteenkymmeneen ja mediaanin viiteentoista vuoteen. Esihenkilöinä haastateltavat olivat toimineet reilusta kuukaudesta kuuteentoista vuoteen, kun esihenkilövuosien keskiarvo asettui seitsemään ja mediaani viiteen vuoteen. Esihenkilötyötä oli ennen osastovastaavan tehtävää hoidettu mahdollisesti myös tiiminvetäjän tehtävässä, tai jo ennen osastovastaavaroolin muodostamista omassa virastossa. Osastovastaavan ja tiiminvetäjän ero määriteltiin haastatteluissa siten, että osastovastaavalla on hoidettavanaan esimerkiksi kehityskeskustelut, lomanjako-oikeudet ja muut hallinnolliset oikeudet, ja tiiminvetäjä sijaistaa osastovastaavaa tämän poissaolojen aikana ilman hallinnollisia oikeuksia. Johdettavia kärjäsihteereitä haastateltavilla oli

viidestä seitsemääntoista henkilöön, keskiarvo ja mediaani kummatkin johdettavien osalta oli noin kymmenen kärjäsiihteriä. Haastateltavien taustatiedoista on ote taulukossa 2.

Taulukko 2. Haastateltavien taustatiedot

Taustatieto	Keskiarvo	Mediaani
Työkokemus vuosina	19,5	15
Esihenkilökokemus vuosina	7,1	5
Johdettavien määrä	9,9	10

Omana lähiesihenkilönä viidenneksellä haastateltavista toimi laamanni ja loppuilla osastonjohtaja. Haastateltavien koulutustausta vaihteli toisen asteen merkonomitutkinnosta YAMK-tutkintoon, yleisin suoritettu tutkinto oli oikeustradenomin tutkinto. Myös muita ammattikorkeakoulututkintoja ja oikeusnotaarin tutkintoja oli suoritettuna. Osa haastateltavista oli suorittanut omakustanteisesti johtamisopintoja myös avoimen yliopiston puolella ja ainakin pidempään lähiesihenkilötehtävissä toimineet olivat osallistuneet myös Tuomioistuinviraston, Oikeusministeriön tai oman viraston järjestämiin esihenkilökoulutuksiin. Osalla haastateltavista oli suorittanut myös lähiesihenkilötyön ammattitutkinnon, ja osa suoritti kyseistä tutkintoa parhaillaan.

5.2.2 Läpikäydyt muutostilanteet

Haastateltavien virastoissa oli 2020-luvulla suunniteltu ja käyty läpi organisaatiouudistuksia, joissa oli järjestelty viraston työtehtäviä ja mahdollisesti myös perustettu uusia osastoja asiaryhmien hoitamiseksi. Osa uudistuksista koski koko viraston henkilöstöä ja asiaryhmiä, osa pelkästään kärjäsiihtereitten järjestäytymistä asiaryhmiin. Hallinnossa ja haastemiestehtävissä toimivia muutokset olivat koskeneet vain vähäisissä määrin, mutta organisaatiouudistukset ovat ainakin heijastaneet myös näissä tehtävissä toimivien ja heidän johdettaviensa työhön. Organisaatiouudistusten ohella virastoissa oli tehty myös strategian uudistustyötä sekä virastojen muuttoa toisiin toimipisteisiin, mutta tässä tutkimuksessa keskityttiin pelkästään virastoissa läpikäytyihin organisaatiouudistuksiin. Haastateltavien työnantajavirastojen muutosajurit on koottu taulukkoon 3.

Taulukko 3. Muutosajurit

Muutosajurit	Teema	Lainaukset
Rakenteelliset	Työmäärien ja asiaryhmien jakaminen	<p><i>"Tarkoitushan oli, että osastoja saada ilmeisesti vähän pienemmäksi, että se ei ole niin raskas, että pystytään keskittymään tiettyihin toimintoihin paremmin tietyssä yksikössä."</i> [H2]</p> <p><i>"Meillä oli ennen 2 osastoa, -- niin sitten niiltä kahdelta osastolta otettiin sinne [uudelle] osastolle juttuja, että saatiin vähän tasoitettua sitä ehkä työtaakkaa."</i> [H1]</p> <p><i>"Järjesteltiin töitä uudelleen sekä käräjätuomareille että käräjäsiihteereille tässä muutoksessa."</i> [H6]</p> <p><i>"Kai siinä haluttiin sihteereille työmäärää tasata jotenkin."</i> [H9]</p>
	Työtapojen yhtenäistäminen	<p><i>"Yhtenäiset työtavat, että kaikki saisi vähän samanlaista."</i> [H9]</p> <p><i>"Työparisysteemissä on noin se ongelma, että toisella työparin sujuu kauhean hyvin, sitten on työpari, jolla ei suju ollenkaan, niin siinä oli sitten just tällainen tasaaminen."</i> [H10]</p>
Osaaminen	Vaihtuvuus ja haasteet perehdytyksessä	<p><i>"Tällainen vaihtuvuus, kilpaillaan muiden isojen käräjäoikeuksien ja muiden työnantajien kanssa työvoimasta. -- Enää ei pystytty vastaamaan, sillä perehdytyksellä siihen tarpeeseen. -- Siellä työskentelevät ainakin silloin oli tosi väsyneitä siihen, että piti paljon tietoa omaksua ja kaikki se tieto ehkä jäi vähän pintapuolisemmaksi, kun ei ollut aikaa ehkä myöskään sitten paneutua siihen opiskeluun, niin sitten me lähdettiin tekee tällaista organisaatiomuutosta. -- Aikaisemmin se vaihtuvuus koski enemmän sihteereitä ja kansliahenkilökuntaa, -- ja siis alkoi leviämään se vaihtuvuus tuomareihin, -- niin sitten me huomattiin myös se, että se osaaminen heikkenee, -- niin se oli myös heidän heidän osaamisen kannalta sitten huonompi tai hankalampi tilanne."</i> [H13]</p>
	Työnkierto	<p><i>"Osastokierto on ollut meillä aina tapetilla, että siinä on hyvät lähdöt sille osastokierrolle, mikä ei meillä ei oikeastaan ole juurikaan sitten toteutunut. -- Se ammattitaitokin karttuisi sitten näillä sihteereillä."</i> [H2]</p>
Johdon vaihtuminen	Uusi päällikkö	<p><i>"Silloin kun [laamanni] tuli, niin eikö silloin alkuun se suunnittelu."</i> [H3]</p> <p><i>"Siis yleensähan muutos tulee aina silloin kun laamanni vaihtuu ja tääkin liittyy siihen että kun laamanni on vaihtunut niin sitten on mietitty että miten miten täällä käräjäoikeudessa vielä paremmin pystyttäisiin näitä asioita hoitamaan."</i> [H6]</p>
Omasta virastosta riippumaton	Tulevaisuuteen varautuminen	<p><i>"Samalla varmaan valmistauduttiin siihen, että kun leikkauksia tulee olemaan, niin se todennäköisesti lähtee sitten henkilötyövuodet niin sihteereistä, ettei jatkossa ole enää mahdollista tällainen työparityöskentely."</i> [H8]</p>

Organisaatiouudistukset olivat saaneet alkunsa erilaisista lähtökohdista. Organisaatiouudistuksiin oli virastoissa lähdetty esimerkiksi uuden päällikön aloittaessa tai työmäärien tasaamiseksi, raskaitten rakenteiden keventämiseksi ja vaihtuvuuden sivuseurausten hallitsemiseksi, mutta myös tulevaisuuden leikkaustoimenpiteitä ennakoiden. Muutosten valmisteluun oli käytetty ainakin vuosi aikaa, vaikka haastateltavien kesken koettiin, että muutos itsessään oli tapahtunut lopulta hyvinkin nopeasti.

5.2.3 Muutostyöhön osallistuminen ja vaikuttaminen

Haastateltavat olivat pääasiallisesti olleet mukana erilaisissa organisaatiomuutosta valmistelemissä työryhmissä, joissain virastoissa suunnittelutyötä on kuitenkin tehty myös ilman lähiesihenkilöiden osallistamista. Osa haastateltavista oli ollut mukana suunnittelussa vasta siinä vaiheessa, kun henkilöstöä on sijoitettu osastoille. Kaksi haastateltavista on aloittanut esihenkilötehtävissä vasta organisaatiomuutoksen toimeenpanovaiheessa. Osa haastateltavista on toiminut esihenkilönä muutoksen suunnitteluvaiheessa, mutta esihenkilöiden sijoitukset osastoille on mahdollisesti tehty uudelleen organisaatiomuutoksen toimeenpanovaiheessa, eli esihenkilöt eivät ole vielä suunnitteluvaiheessa tienneet, mihin tiimiin tulevat uudessa organisaatiossa sijoittumaan.

Suunnittelutyöryhmissä on käyty läpi esimerkiksi osastoille sijoitettavia asiaryhmiä, työnkuluja, henkilöstön resursointia ja työnkuvia. Haastateltavien tehtävänä suunnitteluryhmissä on ollut omien näkemysten antaminen omien osastojensa toimintojen osalta. Mikäli haastateltavia ei ole osallistettu suunnitteluun, haastateltavat kuitenkin kokivat, että heitä on pidetty ajan tasalla suunnitteluvaiheista. Haastateltavat ovat olleet tyytyväisiä omiin vaikuttamismahdollisuuksiinsa muutoksen toimeenpanoa suunniteltaessa ja kokeneet, että heillä on ollut pitkälti vapaat kädet vaikuttaa omien osastojensa töihin. Tärkeimmät vaikuttamismahdollisuudet ovat koskeneet henkilöstön jakautumista ja työtapoja sekä oman osaston työnkuluja. Joissakin tilanteissa haastateltavat ovat kokeneet, että heidän omien johdettaviensa työnjakoon liittyen on asetettu liian tiukkoja rajoitteita, jotka ovat toisinaan haastaneet haastateltavien työtä. Näissä tilanteissa ratkaisut tekee haastateltujen osastovastavien esihenkilöinä toimivat osastonjohtajat. Kaikkiin asioihin ei luonnollisestikaan ole päästy vaikuttamaan, sillä jotkut muutokset saavat alkunsa suoraan viraston johdosta tai viraston ulkopuolelta, mutta osallistuminen muutoksen jalkauttamiseen on kuitenkin koettu koko esihenkilöryhmän yhteiseksi tehtäväksi, jonka takana kaikki esihenkilöt seisovat.

Haastateltavat kertoivat olleensa sitoutuneita muutoksen läpiviemiseen. Sitoutumista ovat edesauttaneet niin osallistaminen, yhteistyö kuin henkilökohtaiset motivaattoritkin. Oman osallistumisen kautta muutoksen tarve ja tavoitteet ovat tulleet haastatelluille selvemmiksi, ja näin niiden läpivieminen ja muutostyön takana seisominen on ollut helpompaa. Osallistuminen on myös koettu teki-jäksi, jonka avulla on ollut mahdollista päästä kehittämään virastossa tehtävää työtä, ja helpottamaan henkilöstön työtä.

Eniten mulla ehkä siis se johtava ajatus siinä oli, kun mä lähdin siihen työryhmään mukaan, et mä haluan mun oman osaston sihteeille paremmat oltavat, et kun se heidän en mä nyt voi sanoa et paha olo, mutta muu näky siellä arjessa niin voimakkaasti, niin se oli ehkä se mun miksi oli niin kun hyvä päästä sitten sitä muutosta viemään läpi. En mä

tiedä, onko se mua sitouttanut sen enempää esimerkiksi tähän organisaatioon, mutta että se tahtotila siinä taustalla oli ajava voima. [H14]

Muutostyöhön on siis osallistuttu myös siksi, että omalla panoksella voitaisiin vaikuttaa myös muiden työolojen parantumiseen. Vastauksissa tunnistettiin myös se, että osallistamisen kautta oma sitoutuminen muutostyöhön on ollut voimakkaampaa, kuin tilanteessa, jossa haastateltavia ei olisi osallistettu ollenkaan. Tilanteessa, jossa muutos olisi tullut pakotettuna, oma panos muutoksen läpiviemiseksi olisi näin ollut mahdollisesti pienempi ja aiheuttanut haastatelluissa myös muutosvastarintaa. Tällainen tilanne olisi haastanut myös johdettavien työtä muutoksessa.

Olis se lopputulos varmaan ollut ihan eri, jos johtoryhmä olisi tehnyt keskenään tavaltaan sen uudistuksen keneltäkään mitään kysymättä -- eikä olisi pääty päästy muuten vaikuttamaan niin kyllä me oltaisiin varmaan ehkä oltu muutosvastarintaisia, eikä olisi välttämättä osattu sitä omaa roolia viedä niin selkeästi ja oltu niin perillä siitä muutoksesta. [H15]

Tällainen muutosvastarintaisuus jäi haastatelluissa kuitenkin jossitteluksi, sillä haastateltavat olivat tyytyväisiä oman osallistamisensa määrään. Esihenkilöiden välinen yhteistyö on koettu tärkeäksi tekijäksi muutoksen onnistumisen suhteen, ja muutos on vastauksissa koettu onnistuneeksi tai epäonnistuneeksi usein suhteessa siihen, miten esihenkilöiden kesken on tehty yhteistyötä, oli se sitten viestintää, yhteisiä palavereita tai kahdenvälisiä keskusteluita. Muutoksen valmisteluun osallistaminen on myös sitouttanut haastateltuja muutostyöhön, kun muutos on pohjautunut yhteiseen suunnitteluun, ja kun muutoksen tarpeellisuus ja tavoitteet ovat olleet tiedossa. Näin muutosta on myös ollut helpompi viedä eteenpäin omille johdettaville, ja muutostyöhön osallistuminen on koettu tarpeelliseksi muiden auttamiseksi ja työskentelyn helpottamiseksi.

5.2.4 Haasteet muutostilanteessa

Muutoksen vaikutus haastateltujen omaan työhön on ollut lähinnä uusien sihteereitten lähiesihenkilönä toimimista, muutoksia osastolla jaettavissa jutuissa, uuden esihenkilön johdettavana työskentelyä ja eri asiaryhmän hoitamista aikaisempaan nähden. Haastatelluilla on voinut olla enemmän tai vähemmän töitä aikaisempaan verrattuna, mutta yhteinen tekijä kaikilla on ollut se, että muutostilanteessa itse muutoksen läpivieminen on vienyt huomattavan määrän haastateltujen työajasta. Muutoksen tuoma lisätyö on koettu haasteeksi myös siitä syystä, ettei omaa työtä ole voitu delegoida eteenpäin omille johdettaville, joiden jaksaminen on muutostilanteessa ollut jo muutenkin koetuksella. Muutostilanne on usein myös aiheuttanut vaihtuvuutta, joka on omalta osaltaan luonut haasteita työnjakoon.

Siihen meni tosi paljon työaikaa ja mullakin rupesi siinä vaiheessa saldot kertyä kyllä aika kovin, koska ei meiltä pystytä myöskään sitten ottaa ihan hirveästi sitä työtä pois tai jakamaan muille, koska oli kuitenkin sen verran vaihtuvuutta, että meilläkin osasto taisi olla, että siellä oli joko uusia tai että ei ollut täydessä lukumäärässä. [H14]

Eikä täällä palkkaa voi eikä mitään vapautuksia voi antaa. Niidenhän pitäisi sitten -- jonkun muun tehdä ne työt niin se ei oikein toimi sillä lailla. [H5]

Haastateltavat ovat siis kokeneet, että kynnyks jakaa muutoksen suunnittelusta ja toimeenpanosta aiheutunut työkuorma omien johdettavien hoidettavaksi on kasvanut muutostilanteessa korkeaksi, ja oma osuus substanssityöstä on hoidettu muutostilanteesta huolimatta. Resurssipulan, ajanpuutteen ja työmäärän välillä tasapainottelu on koettu merkittäväksi haasteeksi niin muutokselle kuin omalle jaksamiselle. Delegoinnin mahdottomuuden seurauksena haastateltavat ovat esimerkiksi voineet hoitaa jopa enemmän istuntopäiviä kuin muut sihteerit, ja työpäivät ovat venyneet pitkiksi. Myös haastateltavien mahdolliset muut vapautukset substanssista ovat joutuneet unohduksiin, ja muutostyön ohella on tehty tavallista enemmän myös lainkäytön tehtäviä. Työmäärän lisääntyminen muutosvaiheessa on aiheuttanut moraalisia pohdintoja ja ristiriita oman panoksen jakamisesta omille johdettaville on tuonut haastateltavien työhön lisäpaineensa.

Vastuu kaikesta ja substanssityökin lisääntyi huimasti, koska sulla ainakaan tässä muutostilanteessa ei ollut varaa siihen, että esimies vapauttaisi itseään jostain työstä. [H10]

Muistan vaan sen, että just kun kamppaili itse sen kanssa, että oli kyse tosi tärkeästä asiasta ja halusi käyttää siihen aikaa ja paneutua siihen suunnitteluun, mutta sitten ei ollut aikaa, ei voinut koko ajan olla joku kymmenen tuntia töissä, niin se oli kyllä tosi raskasta aikaa silloin. Ja sitten just toisaalta oli innostunut siitä uuden suunnittelusta, mutta joo se oli vähän semmoista kamppailua itsensä kanssa. [H15]

Pitkien päivien lisäksi muutostyön mukanaan tuoma vastuu on koettu liian suureksi, sillä ajankäytön ja työmäärän hallitsemisen haasteet on koettu myös tekijöiksi, joiden vuoksi myös omien johdettavien huomiointi on jäänyt vähäiseksi. Haastateltavat mainitsivat tämän useimmiten seikkana, joka on koettu epäonnistumiseksi omassa muutosjohtamistyössä. Lisäksi resurssipaineen helpottaminen on johdonmukaisesti aiheuttanut uutta resurssivajetta jossain muussa tiimissä tai osastossa, joten pelastustoimet on koettu lähinnä tulipalojen sammutteluksi. Haastateltavien työkykyä ja jaksamista käsitellään tarkemmin luvussa 5.3.3.

Haasteeksi muutostilanteessa ja sen suunnittelussa on koettu myös ristiriidat tuomari- ja sihteeriryhmien välillä. Haastateltujen osastovastaavien esihenkilöinä toimivat osastonjohtajat ovat käräjätuomareita ja toimivat myös osaston käräjätuomareiden esihenkilöinä. Käräjäoikeudessa työt jakautuvat karkeasti siten, että tuomarit keskittyvät tuomioharkintaan ja kärjäsihteerit hoitavat juttujen toteuttamiset salivarauksista ja kutsuista juttujen jälkitöihin. Muutostilanteessa on saatettu kokea, että

haastateltavien työtä haastaa se, että osastonjohtajat suuntaavat tukensa kärjätuomareille ja jättävät muun kokonaisuuden, mukaan lukien haastateltujen asiantuntemuksen ja sihteerien näkökulman, huomioimatta.

Tavallaan tässä nyt vähän haittaa se, että tavallaan osastojohtajat on tuomareiden äänitorvia, että sitten me osastovastaavat yritetään pitää sitä sihteerittin näkökulmaa esillä vaikka heidän osastonjohtajina pitäisi katsoa kokonaisuutta ja myös sihteerittin juttua, kun välillä tuntuu, että se pääpaino on siellä et mitä tuomarit haluaa. [H10]

Kun tuomareiden kanssa yhdessä sitä muutosta suunniteltiin, niin siinä helposti ne tuomarit puhuu vaan niistä jutuista ja vaan tuomarin näkökulmasta, ja sitten me puhuttiin tosi paljon, että moneen pisteen juttu mikäkin on, ja että miten ne saadaan ne jutut taloon eri osastoille laitettua sillä tavalla, että niistä osastoista tulee suunnilleen samankokoisia ensinnäkin, ja sitten että ne toimisi. Se koko se osaston pyöriminen käytännössä niiden sihteerien kautta niin se kyllä varmaan sitten jäi meidän sihteeriesihenkilöiden vastuulle, ja sitten välillä joutui aika tiukastikin sanomaan, että ehkä toimi näin, että me ollaan kuitenkin niitä käytännön asiantuntijoita tavallaan. [H13]

Haastateltavat olivat pitäneet muutostilanteissa tärkeänä sitä, että heillä on ollut tilaisuus vaikuttaa asioihin ja tuoda keskusteluun myös sihteerien näkökulmaa, vaikka lopputulos ei välttämättä olisi-kaan ollut toivotunlainen. Myös puutteet viestinnässä koettiin tekijäksi, joka haastoi muutoksessa painivien virastojen työilmapiiriä. Haastateltavat toivat vastauksissaan esille lisäksi sen, että osastonjohdolla on merkittävä vaikutus yleisen ilmapiirin muodostumiselle ja työrauhan säilyttämiselle.

[Osastonjohtajien tulisi viedä] vähän sitä motivointia sinne tuomareihin päin. Motivoida heitä siihen, että tää kyllä toimii, jos nyt vaan ollaan vähän kärsivällisiä. Mut musta tuntuu että siellä ollaan nyt vähän kärsimättömiä, ja sitten se tulee se paine sihteeereille. [H9]

Vastausten perusteella haastateltavien työtä olisi voinut helpottaa se, että oma esihenkilö myötävaikuttaisi omalla toiminnallaan henkilöstön motivaatioon ja asenteisiin. Haastateltavat kokivat, ettei heillä itsellään ole sellaista asemaa, jonka kautta pystyisivät koko henkilöstöön vaikuttamaan. Tällaiseksi toiminnaksi kuvattiin esimerkiksi viestintä.

Vaikka haastateltavien varsinainen tehtävä ei siis olisikaan muutostilanteessa muuttunut, heidän työskentelyään ovat kuormittaneet niin viraston ulkopuolelta sanellut resurssit, muutokselle annettu aikataulu, henkilöstön vaihtuvuus ja kuormittuneisuus sekä henkilöstöryhmien väliset ristiriidat. Muutostilanteessa kantavana voimana on kuitenkin ollut esihenkilöiden välinen tiivis yhteistyö sekä työrauhan antaminen ja saaminen viraston muutostyölle. Omalta esihenkilöltä saatu työrauha oman muutostyön toteuttamiseksi ja onnistumiseksi koettiin tärkeäksi, mutta osastonjohdon asema nähtiin kriittiseksi tekijäksi myös yleisen työrauhan saavuttamiseksi ja koko muutostyön onnistumiselle.

5.3 Henkilöstötuottavuustekijöiden tukeminen muutostilanteessa

5.3.1 Motivaation tukeminen

Oma esihenkilötyö ja esihenkilöasema on nähty epämotivoivina, jos haastateltavat ovat kokeneet oman paikkansa työnantajan edustajina ja johdettaviensa välillä haasteelliseksi. Omaa painetta työhön ovat luoneet myös esihenkilötyön vaatimukset sekä oma kokemus ja ymmärrys kärjäsihteerin tehtävästä, joka muutostilanteessa joutuu erityisen muutospaineen alle.

Lähdetään viemään läpi jotain systeemiä ja toisella puolella on sitten lähiesimiehen ne alaiset, niin sä oot oikeasti niin sä oot aikamoisessa puun ja kuoren välissä, kuinka sä viet kaikki positiivisella tavalla eteenpäin ja katkot kaikilta puheilta ja negaatioilta siivet. Ja toisaalta voi olla, että sä ymmärrät myös substanssityötä tehneenä myös sen kärjäsihteerin tehtävän haasteet, ja sen että nyt ollaan mahdolloman edessä. Miten sä luovit siinä välissä, että sä et ole ikävä lähiesimies tai ikävä alainen. [H4]

Tasapainottelu omien esihenkilöiden ja omien johdettavien välillä koettiin haastavaksi, sillä toista palveluksessaan toisen joutuu jättämään selän taakse, eikä kaikkien tahojen intressit aina kohtaa. Lähiesihenkilön tehtävä muutostilanteessa ei haastattelujen perusteella ole helppo rasti.

Kärjäsihteerien palkat ovat palkkataulukoihin sidottuja, joten myös palkkaus oli yksi eniten keskustelua herättänyt aihe. Palkkaluokan saneleman palkan lisäksi kärjäsihteerille voidaan maksaa työkokemukseen ja henkilökohtaiseen osaamiseen liittyvät korotukset. Palkan ei kuitenkaan katsottu olevan motivaatiotekijä osastovastaavan tehtävässä, ja sen mainittiin olevan enemmänkin motivaatiota heikentävä tekijä, joka on epäsuhteessa osastovastaavien työn vastuiden ja vaativuuden kanssa.

Haastateltavien motivaatiota muutostilanteessa ovat tukeneet toisilta osastovastaavilta saatu vertaistuki, omalta esihenkilöltä saatu tuki, kuulluksi tulemisen tunne sekä osastovastaaville annettu palaute ja mahdollisuus kehittää työtä tai kehittyä itse. Toiset haastatelluista myös kokivat, ettei heidän motivaatiotaan ole ollut tarpeen tukea, sillä motivaatio muutostyöhön on sisäsyntyistä rakkautta siihen, mitä tekee, eli työ koetaan kutsumustyönä. Yhteenvetona motivaatiota tukevista tekijöistä on koottu taulukkoon 4.

Taulukko 4. Ote haastatteluista - motivaatiota tukevat tekijät

Tukimuoto	Lainaukset
Vertaistuki	<p><i>"Mun mielestä se, että meillä on hyvä yhteishenki esimiesten kanssa, niin myös motivoi todella paljon."</i> [H1]</p> <p><i>"Mä ainakin koen sen, että tää muutosprosessi, kun me ollaan tehty lähiesimiehet tai henkilöt keskenään tätä työtä ja valmistauduttu siihen, niin tää on jollakin tapaa</i></p>

Tukimuoto	Lainaukset
	<p>yhdistänyt meitä ehkä enemmän, ja mun mielestä meidän on helpompi yhdessä suunnitella asioita. Ollaan oltu nyt kuitenkin keskenämme paljon tekemisissä.” [H2]</p> <p>”En mä osaa sanoa mikä siinä tukisi enemmän, kuin just nämä kollegat, hallinto ja osastojohtaja, että kyllä se niin kun ihan varmaan se tärkein tuki mikä siinä tulee sillä hetkellä, koska se kuitenkin kestää aika kauan aikaa ennen kuin kaikki sopeutuu siihen uuteen tilanteeseen.” [H6]</p> <p>”Meillä on tavallaan niin paljon yhteistä, plus tietysti tullaan keskenään hyvin juttuun, niin ehkä se sitten vielä lisää.” [H13]</p> <p>”Kun on kollegat, keitä on helppo lähestyä ja kenen kanssa pystyy jakamaan, niin kyllä se motivoi ihan mihin tahansa, siihen arkipäivään, tai sitten jos tulee on joku sellainen muutostilanne, niin toki kun tietää ettei siinä ei ole yksin veneessä, niin kyllä se on sellainen motivaattori.” [H7]</p>
Esihenkilötuki	<p>”Mun motivaatiosta on huolehdittu silleen, että osastonjohtaja on sanonut, että kun sulla on pitkältä ajalta kokemus, niin sä tiedät kuinka tämä kannattaa tehdä. Ja toisaalta hän tuli aluksi kysymäänkin multa, et mikä sun näkemys on. Ja kun näistä kaikista eri talon vaiheista on jotain oppinut, niin semmoinen luottamus ja semmoinen, mun mielestä se on kiitosta ja semmoista luottamusta sun ammattitaitoon. -- Se osastonjohtaja voi motivoida sillain lähiesihenkilöä, osastovastaavaa.” [H4]</p> <p>”Että esimies on semmoinen, että keskustellaan asioista, että välillä kysyy mitä kuuluu ja semmoista. Että esimies on kiinnostunut.” [H3]</p> <p>”Kyllä että se on hirveän tärkeä, että meillä on sellaiset esimiehet itsellämme meillä lähiesimiehillä, jotka tukee ja ymmärtää meitä” [H4]</p> <p>”Kun siinä on aina vieressä se osastonjohtaja, niin kyllä mä ainakin oon saanut häneltä tukea niihin omiin ratkaisuihin, että mulla ei ole silleen, että mä olisin jäänyt yksin jotakin asiaa viemään. On ollut ehkä hyvä tuurikin sitten siinä, että varsinkin nyt enemmän vielä osastonjohtaja tässä tukee.” [H6]</p> <p>” Siellä osastoilla sitten kuitenkin ne vapaat kädet osastonjohtajan ja osastovastaavan suunnitella se työ, ettei siihen puututa. Niitten lähiesimiesten yli ei kävellä.” [H4]</p>
Kuulluksi tuleminen	<p>”Onhan mua sentään kuultu tänä päivänä, -- että mä oon saanut jopa olla mukana niissä palavereissa, mitkä on koskenut suoraan.” [H2]</p> <p>”Se avoin keskusteleva ilmapiiri.” [H7]</p> <p>”Meitä myös kuullaan ja annetaan mahdollisuus selittää, minkä takia näin on toimittu.” [H1]</p> <p>”Mä saan sanoa mun oman mielipiteen, niin mä koen, että mua arvostetaan.” [H4]</p>
Palaute	<p>”Sieltä sihteereiltä tullut palaute, kun sen vie omalta osaltaan eteenpäin, niin se on heille riittävä, että heille tulee se tunne että on tullut huomioduksi ja kuulluksi. He tietävät, että sitä asiaa viedään eteenpäin, vaikka se lopputulos sitten olisikaan välttämättä mieleinen. Mutta että he tietää, että on ollut mahdollisuus sanoa ääneen ja tuoda esille asioita. Mä uskon, että se on kyllä vaikuttanut siihen motivaatioon ja hyvinvointiin.” [H7]</p>
Kutsumustyö	<p>”Mulla se perustuu siihen, että työ on ylipäätänsä kivaa.” [H6]</p> <p>”Tykkää siitä, mitä tekee.” [H7]</p> <p>”Ei ole paljon tarvinnut [moitvoida], että mä olen aina rakastanut tätä työtä.” [H10]</p> <p>”Kyl mä tykkään tästä työstä täällä.” [H9]</p>
Kehittyminen	<p>”Ei tarvitse motivoida tähän muutokseen, koska mulla on itsellä jo se motivaatio, ja mä haluan että se mun tiimi pyörii, ja mä haluan että mä näytän, että kyllä mä saan tän homman toimimaan.” [H9]</p> <p>”Varmaan kaikki, jotka esihenkilönä on, niin lähtökohtaisesti hakeutuu siihen tehtävään sen takia, että haluaa vaikuttaa ja kehittää.” [H14]</p> <p>”Että sä pystyt itse vaikuttamaan siihen kuitenkin tässä työssä, ja että asiat menisi paremmin. Jollain tavalla ehkä myös muiden auttaminenkin siinä yksi tekijä.” [H12]</p>

Tukimuoto	Lainaukset
	<p><i>”Tykkään kyllä tämmöisistä haasteista, että mua motivoi nyt saada tää homma toimimaan ja oppia tää esimiestyö ja näin, että se semmoinen oma motivaatio kuitenkin ruokkii sitä siellä taustalla.” [H9]</i></p>

Haastateltavat mainitsivat motivaatiota parantavaksi tekijäksi vertaistuen, eli muiden osastovastavien tai esihenkilöiden kanssa jaetun keskustelun, tuen, arvostuksen ja kokemuksen. Vertaistuki kuvataan vastauksissa myös yhteishenkenä ja yhteistyönä. Myös omalta esihenkilöltä saatu tuki korostuu vastauksissa. Esihenkilöltä saatu tuki kuvattiin luotettavana selkänäojana omalle esihenkilötyölle, mutta esihenkilö motivoi myös keskustelemalla avoimesti sekä osoittamalla kiinnostusta, luottamusta ja arvostusta osastovastaavaa kohtaan. Esihenkilötuella on vaikutusta myös sille, että haastateltavat kokevat tulleen kuulluiksi.

Motivaatitekijöiksi mainittiin myös kutsumustyöksi koettu tehtävä ja kehittämismahdollisuudet, eli tuomioistuintyö itsessään koetaan mielekkääksi, ja että esihenkilötyöllä on mahdollista vaikuttaa niin omaan kuin muidenkin sihteereitten työhön, tai jopa koko virastossa tehtävään työhön. Vaikka kaikki haastateltavat eivät rakastaisikaan omaa työtään, kehittämismahdollisuudet ja osallistaminen onnistuvat sitouttamaan haastateltuja yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Usko omaan asiaan motivoikin useimpia vastaajista, ja toivo paremmasta tulevaisuudesta ajaa eteenpäin raskaassakin muutostilanteessa.

Haastateltavien motivaatiota olisi voitu tukea muutostilanteessa paremmin antamalla heille enemmän palautetta tai huomioimalla heidän osaamistaan ja mielipiteitään enemmän. Näiden mainintojen perusteella kuulluksi tulemisen ja palautteen saamisen merkitys motivaation johtamisessa korostui. Palaute mainittiin myös tekijäksi, jonka avulla haastatellut arvioivat omaa työssä onnistumistaan, joten sen puuttuessa omaa työtä on vaikeaa arvioida.

Siis ehkä kaikki varmaan työelämässä toivoisi, että omalta esimieheltä tai keneltä tahansa, palautetta siitä omasta toiminnasta joko enemmän tai ylipäättänsä. Että jos hän huomaa jossain tilanteessa, että on toiminut hyvin, niin olisihan se kiva kuulla. Niin ehkä sitä kautta tavallaan ammatti-identiteetti kasvaisi tai saisi just sitä varmuutta siinä esihenkilötyössä. Välillä paljonkin pohtii, että miten joku asian hoitaa, ja sitten kun sen hoitaa niin sitten sä et tavallaan saa mistään semmoista kaikua, että no menikö se nyt hyvin vai huonosti vai miten se meni. [H12]

Ehkä enemmänkin toivonut, että olisi kuunneltu enemmän tai arvostettu sitä mielipidettä ja otettu se huomioon. [H15]

Haastateltavat ovat ymmärtäneet, että myös heidän esihenkilönsä on johtanut muutosta, mutta siitä huolimatta keskinäiselle keskustelulle ja palautteenannolle olisi ollut tarvetta. Muutostilanteessa

kukin on keskittynyt hoitamaan omaa tehtäväaluettaan, ja keskinäisen palautteen puuttuminen on näkynyt epävarmuutena omasta osaamisesta ja onnistumisesta.

Omalta esihenkilöltä saatu tuki korostuu motivaatiotekijänä, sillä myös sen puuttumisen vaikutukset ovat nähtävissä haastattelutuloksissa selkeästi. Esihenkilötuen vaikutus on nähtävissä jo muutostilanteen haasteissa kappaleessa 5.2.4 ristiriitojen ratkaisijana, mutta ilman esihenkilötukea jääminen näkyy vastauksissa myös palautteen ja arvostuksen puutteena. Ilman näitä kumpaakaan on haastavaa tietää, miten oma työ sujuu, tai itsekään välttämättä arvostaa sitä.

5.3.2 Osaamisen tukeminen

Melkein kaikissa virastoissa osastovastaavat ovat saaneet muutostilanteessa osaamisensa tueksi koulutusta. Vaikka varsinaista muutosjohtamiskoulutusta ei olisikaan tarjottu, on esihenkilötyön tueksi tarjottu esimerkiksi valmentavaan johtajuuteen tai viestintään liittyvää koulutusta. Viraston ulkopuolisista koulutuksista, kuten verkostopäiviltä, oli saatu hyödyllistä osaamista muutostilanteeseen. Osastovastaavat oppivat uutta ja kehittävät osaamistaan myös yhteistyössä muiden osastovastaavien kanssa. Yhteenvetoa osaamista tukevista tekijöistä on koottu taulukkoon 5.

Taulukko 5. Ote haastatteluista - osaamista tukevat tekijät

Tukimuoto	Lainaukset
Koulutukset	<p><i>"Saatiin niitä vinkkejä mitenkä me kysellään henkilökunnan mielipidettä ja miten me käytetään sitä tietoa hyväksi muutoksessa." [H1]</i></p> <p><i>"Puhuttiin siitä muutosjohtamisesta, siitä on mun mielestä aika monta luentoakin ollut, niin kyllähän niistä aina jotain käteen jää tai oivallusta, mikä sinne arkeen sitten otat mukaan." [H12]</i></p> <p><i>"Tavallaan ehkä vahvistaa sitä omaa suuntaa ja toimintaa noissa tilanteissa, että vaikka olisikin semmoista ennaltaan tuttua, niin jotenkin saa semmoista, ehkä myös jotenkin lisää sitä omaa varmuutta toimia niissä tilanteissa." [H13]</i></p> <p><i>"Esihenkilöpäivällä oli joku puhumassa siitä muutoksesta ja siitä just, että miten viestitään, niin varmasti sitten osaltaan auttoi siinä sitoutumisessa." [H15]</i></p>
Vertaistuki	<p><i>"Osaaminen niin se kyllä laajenee siinä kun pääsee pallotelemaan niitä ajatuksia toisten osastovastaavien kanssa, että sitten ehkä se keskustelu saattaa avartaa, että tätä voisikin ajatella myös tätä kautta, niin kyllähän sitten sitä kautta saa myös sitä oppia, että mitä voi sitten tulevaisuudessa itse soveltaa johonkin muuhunkin asiaan." [H13]</i></p>

Koulutusten sisällön sijaan useimmin oli kuitenkin jääneet mieleen paikat, joissa koulutusta oli järjestetty. Lisäksi kaikki muutostilannetta varten järjestetyt koulutukset eivät ole haastattelujen perusteella ole palvelleet tarkoitustaan, ja koulutukset on toisinaan koettu myös tarpeettomiksi tai väkisinäiksi. Sen sijaan muilta esihenkilöiltä tai muulta henkilöstöltä on saatettu oppia uusia asioita tai saada uusia näkökulmia erilaisissa viraston sisäisissä työpajoissa.

Meillä oli muun muassa työterveys jossain vaiheessa antamassa tämmöistä tukea esimiehille, niin mä en nähnyt, että se olisi auttanut. Enemmänkin se vähän negatiivinen olo tuli siitä. [H6]

En mä ehkä koe, että niistä koulutuksista, mitä on ollut, olisi ollut hirveästi tukea kuitenkaan. Mä itse koen, että enemmän se tuki on tullut muista talon sisällä, esimerkiksi siitä työryhmästä [jossa] pallolettiin ajatuksia osaston sisällä esihenkilöiden kesken ja sitten vielä esimerkiksi osastolaisten kanssa. En mä itse ainakaan koe, kun en muista ihan hirveästi niistä koulutuksista mitään, että niistä olisi tullut mitään oikeasti konkreettisesti tosi hyödyllistä. [H13]

Vertaistuki mainittiin osaamista ja oppimista tukevaksi tekijäksi myös silloin, kun koulutusta on järjestetty oman viraston ulkopuolella. Lisäksi työajalla järjestettävä koulutus todettiin vapaa-ajalla kouluttautumista toimivammaksi tavaksi järjestää työhön liittyvää koulutusta, ja sitä toivottiin myös vastaisuudessa.

5.3.3 Työkyvyn tukeminen

Haastattelujen perusteella haastateltujen tärkeimmät työkykyä tukevat tekijät olivat omalta esihenkilöltä saatu tuki sekä muilta osastovastaavilta saatu vertaistuki. Omalta esihenkilöltä saatu tuki työkyvyille kuvailtiin selkänokjaksi, johon voi nojautua esimerkiksi tilanteessa, joissa osastovastaava tekee päätöksiä, jotka voidaan kyseenalaistaa osastovastaavien johdettavien tai muun henkilöstön toimesta. Esihenkilön herkkyys seurata osastovastaavan jaksamista näkyi myös vastavuoroisena huolehtimisena esihenkilön jaksamisesta. Vertaistuen merkitys omalle työkyvyille nousi esiin jokaisessa haastattelussa. Yhteenvedoa työkykyä tukevista tekijöistä on koottu taulukkoon 6.

Taulukko 6. Ote haastatteluista - työkykyä tukevat tekijät

Tukimuoto	Lainaukset
Esihenkilötuki	<p><i>”Esimies voi tehdä sellaisen virheen, että kävelee yli, eli osastonjohtaja voi kävellä osastovastaavan yli, ja sitten osastovastaavan niin sanotut alaiset voi mennä suoraan sinne osastonjohtajan pakeille, ja osastonjohtaja tekee äkkinäisiä liikkeitä sitten sen mukaan, mitä sieltä tulee siltä lähiesihenkilön alaisilta. Toisaalta voi vetää myös silleen mattoa sen lähiesihenkilön jalkojen alta pois. – [Osastonjohtaja] pitää myös sen osastovastaavan puolta eikä ole tuuliviiri, ei tee äkkinäisiä liikkeitä, ei tee äkkinäisiä päätöksiä, ei tee äkkinäisiä muutoksia – ja ennen kaikkea – ei kävele osastovastaavan yli.” [H4]</i></p> <p><i>”Kyllähän me joka maanantai saadaan purnata osastonjohtajille.” [H8]</i></p> <p><i>”Me ainakin keskustellaan osastonjohtajan kanssa kuulumisia ja vaihdellaan, että mikä on tilanne, puolin ja toisin jaksamisen kanssa. -- Keskustellaan siitä minun hyvinvoinnista ja hänen hyvinvoinnista.” [H1]</i></p> <p><i>”Sitten jos on paljon kiireellistä tehtävää mikä pitää hoitaa niin sittenhän oon lähettänyt viestiä sitten näille osastonjohtajille tilanteen -- kyllä varmaan naamasta sitten näkyy semmoinen, onko kaikki hyvin, uskaltaa jopa kysyä.” [H2]</i></p> <p><i>”Se on tää tämmöinen kollega vieressä ja sitten osastonjohtaja, että hänen kanssa paljonkin puhutaan sitten ongelmia, ei ole ongelmantonta viikkoa tavallaan, että joku ongelma aina on.” [H6]</i></p>

	<i>"Osastonjohtaja sanoi minulle siinä heti alussa, että koita nyt sitten huolehtia omasta jaksamisesta." [H9]</i>
Vertaistuki	<i>"Mä koen että mä saan eniten ja tukea niin kun niiltä muilta osastovastaavilta, mikä parantaa sitten sitä mun työkykyä ja ehkä motivaatiotakin." [H13]</i> <i>"Jos jotenkin ajattelis sillä tavalla, että pitäisi olla ihan yksin, niin ei tästä olisi kyllä yhtään mitään. Ei kyllä jaksaisi tehdä tätä työtä." [H14]</i> <i>"On tässä ollut oman esihenkilöuran aikana aika oman jaksamisen ääri rajoilla useammassa eri tilanteessa eri asioihin liittyen, niin tavallaan se, että jos sitä sellaista vertaistukea ei olisi saanut erityisesti niissä tilanteissa, niin olisi se oma työkyky paljon heikompi. Sitten jos omaa työkykyä olisi heikompi, niin kyllähän se tosi nopeasti vaikuttaisi sinne riviin." [H12]</i>

Myös työkyvyn osalta esihenkilötuki näyttäytyy merkittävässä roolissa. Haastateltavat kuvaavat muutostilanteen jaksamista kuormittavana ajanjaksona, jolloin pitää oman jaksamisen ohella huolehtia myös muiden jaksamisesta. Esihenkilötuen merkitys korostuu myös työkyvyn tukemisessa, sillä myös sen puuttumisella kuvattiin olevan negatiivisia vaikutuksia työkykyyn.

Se tietysti näkyy [johdettavien tuottavuudessa], kun itse ei ole sitä saanut. Jos sitä saisi sieltä [osastonjohtajilta], niin sitä voisi jakaa eteenpäin. Kun sille esimiestyölle ei jää aikaa tällä hetkellä ollenkaan. [H8]

Se vähän välillä turhauttaa ja ehkä väsyttää, että kun sun täytyy vaan nyt koittaa jaksaa, että miten mä nyt saan tän homman maaliin, kun se toinen puoli ei ole siellä yhtään mukana, ja yritätte niitä omia johdettavia tsempata. [H9]

Työkyvyn tukemisessa oman esihenkilön tuen puuttumisen vaikutukset näkyvät siis samoin kuin motivaationkin kohdalla, ja työstä selviytyminen on voinut muutostilanteessa jäädä yksilösuorituksiksi. Toisaalta samalla myös tunnistettiin, ettei itsekään ehditä tekemään esihenkilötyötä, joten tuen puuttuminen nähtiin enemmänkin olosuhteista kuin henkilöistä johtuviksi.

Muutostilanteen aiheuttamat ristiriitatilanteet kuvattiin sellaisiksi, joita voidaan helpottaa osastonjohtajien avulla. Omilta esihenkilöiltä toivottiin yhteistyötä ja aktiivista otetta muutoksen läpiviemiseksi, sekä osastonjohtajien panostamista siihen, että myös heidän osastoillaan työskentelevät kärjätuomarit saadaan sitoutumaan muutostyöhön. Ilman tällaista panostusta koettiin, että osastovastaavien sihteereiden kanssa tekemä työ valuu hukkaan, mikäli vain toinen puoli osastosta kannustetaan mukaan muutokseen. Lisäksi avoin viestintä ja tilanteen päällä oleminen mainittiin työkykyä parantavaksi tekijäksi.

Aika- ja henkilöstöressurssien puitteissa varsinainen johdettaviin kohdistuvan esihenkilötyön on koettu jääneen muutostilanteessa vähäiselle, ja myös tämän nähtiin vaikuttavan oman työn ohella eteenpäin johdettavien työhön ja jaksamiseen. Haastattelujen perusteella muutoksen kanssa kamppailevien johdettavien työkyvyn tukemiseksi kaivataan lisää aikaa.

Yleisesti tässä meidän talossa on se tilanne, varmaan joka puolella muuallakin, että sitä henkilökuntaa on liian vähän, ja tämmöisissä muutostilanteissa niin ehdottomasti pitäisi olla vapaa tämmöisissä isommissa muutoksissa siitä sun substanssista, jotta ehtisi paineutua kunnolla siihen muutokseen. Ja se, että kun meidän esimiehien pitäisi delegoida niitä omia juttuja muille, niin se tulee ongelmaksi. Kun me voidaan, mutta jos on muutenkin vajailla ja porukka väsynyt, niin sä oot kahden tulen välissä siinä. [H12]

Jos meillä olisi ollut vähän enemmän aikaa, niin en mä tiedä olisiko ihmiset voineet ehkä tulla meille juttelemaan niistä, tai olisiko me voineet kierrellä ja kysellä, että mikä fiilis, että mietityttääkö sinua joku tai tämmöistä hyvin pehmeätä ihmisten huomioimista siinä muutoksessa. Nyt ei tuollaiselle ole aikaa, ja sitten jotkut voi jopa ajatella sitä, että sä oot niin kiireinen, että en mä halua tulla häiritsee sua. Tavallaan semmoinen keskustelu ei ehkä ole ollut edes vaihtoehto. [H13]

Haastateltavat ovat kokeneet muutostilanteessa suurena haasteena sen, ettei varsinaiselle esihenkilötyölle ole jäänyt aikaa, ja omat johdettavat ovat joutuneet kamppailemaan muutoksessa ilman helpposti lähestyttävän esihenkilön tukea. Edes tavanomaisille kahvipöytä- tai käytäväkeskusteluille ei ole enää aikaa, joten myös motivaatiokeskustelut tai muut kahdenväliset johdettavien työkykyä tukevat keskustelut voivat kiireessä jäädä hoitamatta. Johdettavien hyvinvoinnin sivuuttaminen aiheuttaa haastateltavissa puolestaan heidän työkykyään haastavaa kuormitusta, toisaalta jopa epäonnistumisen tunnetta.

Haastatteluissa vertaistukea todettiin aina olevan saatavilla, mutta omilta esihenkilöiltä saatu tuki saatettiin kokea puutteelliseksi. Näin omien esihenkilöiden osallistuminen ja asennoituminen muutokseen koettiin asiaksi, jolla haastateltujen jaksamista ja samalla myös muutosten onnistumista olisi voitu parantaa. Lisäksi haastateltavat näkivät, että omalle jaksamiselle saatu tuki on heijastanut suoraan omien johdettaviensa jaksamiseen.

5.3.4 Muut tukimuodot

Haastateltavat olivat muutostilanteessa saaneet vapautusta substanssityöstään, osalle vapautus on vakituinen käytäntö. Vapautukset ovat tyypillisesti prosenttimääräisiä käytetyn työajan suhteen, vaikka vapautusta on voitu järjestää esimerkiksi sihteeripäivystyksestä poisjättämisellä tai siten, että käsiteltävät asiamäärät ovat pienempiä. Muutostilanteessa vapautuksen toteutuminen oli monesti jäänyt lähinnä ajatuksen tasolle.

Meillä on 50 % [vapautus substanssista], mutta oma työpari ei ole ainakaan siihen pysynyt koko sinä aikana, tekee enemmän. Kyllä melkein 100 % rootelia [vastuualuetta] pyörittää. [H13]

Työaikapidentyksellä tarkoitetaan työajan pidentämistä 36,25 viikkotunnista 40 tuntiin. Väliaikaiseksi tarkoitettulla menettelyllä on tarkoitus hillitä työaikasaldojen kerääntymistä ja toisaalta

myös tuottaa taloudellista kompensatiota. Haastateltujen näkemykset työaikapidennyksestä olivat ristiriitaisia, sillä tukimuotona pidennyksen tarkoituksena on ollut järjestää osastovastaaville lisää aikaa tehdä työtään, toisaalta se on koettu lisätyöksi. Myös työaikapidennyksen ajankohta herätti mielipiteitä, sillä muutostyöhön kuluu aikaa erityisesti ennen muutoksen toimeenpanoa, mutta myös pitkään tuon hetken jälkeen. Haastatelluille on annettu myös ylityömääräyksiä työtilanteen tasaimiseksi, jolloin työstä on tietysti myös maksettu ylityökorvaukset.

Joitakin ylityömääräyksiä annettiin sitten myös esimiehille, eli ei nyt puhuta vapautuksesta, kun ylitöistä. [H10]

Ylitöiden merkitys nähtiin hyvästä tarkoituksestaan huolimatta kuormitustekijänä, sillä muutoinkin kuormittavassa tilanteessa jää yhä vähemmän aikaa palautumiselle.

Haastatteluissa nousi esiin myös virastojen johdolta saatavia tukitoimia, joilla haastateltavien työtä muutostilanteessa olisi voitu helpottaa. Näitä yhteisesti organisoituja tukitoimia olivat yhdenmukainen viestintä, lainkäytön hidastaminen muutosvaiheessa sekä muutoksen johtamiseen varattu aika. Henkilöstöryhmien ja osastojen välisellä yhteisellä ja yhtäaikaisella viestinnällä viraston työskentelyä olisi voitu helpottaa ja huhupuheita tai muutosvastarintaa vähentää.

Osastojen pitäisi tiedottaa yhtäaikaisesti, että välillä rumasti sanottuna osastojohtajat vähän räiski menemään, ja sitten se oli eri aikaista ja sitten kun meidänkin osastoilla ihmisiä, jotka keskustelee sitten keskenään ja toisen osaston kanssa, niin ehkä tuollaisessakin se on sitten voimavara, että jos pystyy vähän koordinoimaan. [H14]

Yhteinen viestintä nähtiin kuulopuheita ja epävarmuutta vähentävänä tekijänä, jonka koordinoimista ja yhteisestä suunnittelusta oli ollut hyötyä muutostilanteessa.

Haastateltavien virastoissa muutos oli tehty ”lennossa”, eli uusi organisaatio on ollut voimassa jostain sovitusta päivämäärästä lähtien. Lainkäytön hidastaminen nähtiin tekijäksi, jolla kaikkien työtä olisi voitu muutostilanteessa helpottaa ja näin saada myös muutos onnistumaan paremmin. Työrauha olisi mahdollisesti auttanut myös siinä, ettei työilmapiiri virastoissa olisi kiristynyt tai aiheuttanut liiallista muutosvastarintaa. Kiireessä läpivedetty muutos on koettu varsinkin motivaatiota ja työkykyä heikentäväksi seikaksi.

Sitä lainkäyttöä tavallaan pitäisi vähän hidastaa siinä, että saataisi se muutos vietyä läpi. Ja sitten me jouduttiin -- jakaa tosi iso määrä juttuja uudestaan, koska ihmiset, jotka siirtyi sekarootelista siviiliosastolle niin heidän piti päästä niistä rikosasioista eroon ja toisin päin. Niin ehkä se on semmoinen asia, mikä on jäänyt vähän harmittaa, että voi kun ne olisi silloin kuunnellut meitä enemmän ja olisi vähän rauhoitettu sitä muutoksen aikaa, niin se olisi ehkä sujunut paremmin ja ihmiset olisi ehkä ollut vähän vähemmän epätyytyväisiä. [H13]

Haastateltavat eivät välttämättä itse ole ehdottaneet lainkäytön hidastamista, mutta esittäneet näkemyksiään eri toimintojen vaatimista resursseista, mutta näkemykset on toisinaan jätetty huomioida. Lainkäytön hetkellisen hidastamisen lisäksi myös varsinaiseen muutosjohtamistyöhön olisi voinut haastateltavien mielestä panostaa enemmän.

Johtamiseen panostamiseen aikaa, jos olisi saanut siihen, niin olisihan se ehkä voinut tuoda vielä paremman ja vähentänyt jotain tiettyjä epätyytyväisyysasioita, mitkä ehkä sitten tässä meidänkin muutoksessa sitten tapahtui. [H15]

Haastateltavat toivat esiin, että varsinkin muutostilanteessa asioiden huolellinen johtaminen olisi edesauttanut muutoksen onnistumista. Lisäksi esihenkilöiden yhtenäinen linjan ylläpitäminen ja viestinnän yhtenäisyys mainittiin tekijöiksi, joiden avulla viraston johto olisi paremmin tukenut haastateltavia omassa muutostyössään. Myös osastonjohtajille annetut vapautukset substanssityöstä nähtiin osastovastaavien työtä keventäväksi tekijäksi, mikäli osastovastaava työskentelee myös osastonjohtajan työparina.

Muut haastateltavien saamat tukitoimet siis painottuivat pääpiirteissään sellaisiin asioihin, jotka ovat viraston johdon käsissä. Ristiriita osastovastaavien vapautusten ja johdettavien kuormituksen välillä on resurssikysymys, johon viraston johto ei useinkaan voi vaikuttaa. Lainkäytön hetkellinen hidastaminen puolestaan voi olla johdon mahdollistettavissa.

5.3.5 Valmentava johtajuus muutostilanteessa

Valmentavan johtajuuden koettiin olevan omia henkilöstötuottavuustekijöitä vahvistava tekijä. Valmentava työote tunnistettiin omassa työssä kuitenkin useammin suhteessa omiin johdettaviin, kuin suhteessa omiin esihenkilöihin. Niissäkin virastoissa, joissa valmentavan johtajuuden toteuttaminen oli vielä lapsen kengissä, toivottiin valmentavampaa otetta varsinkin omilta esihenkilöiltä. Haastateluissa kävi ilmi, että useimmiten heillä on vapaa keskusteluyhteys omiin esihenkilöihin, ja että he saavat vapaasti esittää omia ideoitaan, joita pallorellaan yhdessä, ja joiden pohjalta mahdollisesti rakentuu uusia käytäntöjä.

Saan varsinkin osastonjohtajan kanssa pyöritellä omia ajatuksia. Ei ole mitään väliä, kun menen ovesta sisään vaan ja alan ajattelemaan siinä. Olen huomannut, että kyllä se siellä sitten sanoo, että tuohon tuomittu ajatus taikka hyväksytty. Hän antaa kyllä tukea tosi paljon mun ajatuksille ja hän antaa mulle aika vapaat kädet toimia ja tehdä. [H6]

Kyllä se [sparrailu] täydentää ja selkeyttää, että kyllä se ehkä menee tämmöiseksi tukitoimeksi. Kyllä se on yksi sellainen toimi, mikä tukee sitä työskentelyä. [H7]

Oman esihenkilön lisäksi myös muiden osastovastaavien kesken tapahtuva sparrailu tukee omaa ajattelua ja saa jämähtäneen ajatuksen uudelleen liikkeelle. Vertaistuen kautta saadaan myös uusia näkökulmia ja ideoita oman työn toteuttamiselle.

No kyllä mä osastonjohtajaa välillä käytän siihen, että mä käyn keskustelemassa, että onko se mun ajatus nyt oikea, tai että voiko tehdä näin tai jotain muuta vastaavaa, mutta en ehkä niin paljon, kun noiden muiden osastovastaavien kanssa. [H14]

Valmentava johtajuus ei itsessään herättänyt haastatteluissa enää suurta keskustelua, mutta valmentavan johtajuuden piirteitä tuli ilmi varsinkin motivaatiotekijöiden tukemisessa ja oman esihenkilön kanssa käytävissä keskusteluissa.

Kyllähän se motivoi ihan todella paljon tekemään paljon töitä, kuin saa käyttää sitä omaa luovaa ajattelua, ja sitten tavallaan käydä vaan sen selvittämässä toiselle, ja saa ehkä siihen jotain vinkkejäkin vielä. [H6]

Valmentavaa johtamisotetta kuitenkin toivottiin kehitettäväksi kaikissa haastatteluryhmissä, ja valmentavan johtamisen nähtiin henkilöstötuottavuustekijöitä tukevaksi tekijäksi. Valmentava johtamisote omilta esihenkilöiltä nähtiin keskeiseksi varsinkin sen takia, että sen avulla on mahdollista käydä avointa keskustelua ja saada ohjausta sen suhteen, että osastovastaava on menossa omassa muutosjohtamistyössään oikeaan suuntaan. Samalla omalta esihenkilöltä on mahdollista saada hyväksyntä omien ajatusten ja ideoiden kehittämiseksi. Keskinäinen sparrailu koettiin myös hyväksyttäväksi saada palautetta omasta työstä.

Samoin valmentava johtajuus koettiin tärkeäksi henkilöstötuottavuustekijäksi silloin, kun tällaista johtamisotetta ei ole käytössä. Valmentavan johtamisotteen puuttuessa haastateltujen työltä nähtiin puuttuvan hyväksyvä palaute tai ohjaus, tai on koettu, että joitain annettuja tehtäviä on määrätty hoidettavaksi ilman, että tehtävän hoitamiseksi on annettu vinkkejä tai mahdollisia keinoja tehtävässä onnistumiseksi. Tällöin koetukselle on joutunut mahdollisesti niin haastateltujen motivaatio, osaaminen kuin työkykykin.

6 Pohdinta ja johtopäätökset

6.1 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tutkimusongelmana oli selvittää, minkälaisella johtamisella ja minkälaisilla tukitoimilla voidaan tukea lähiesihenkilöiden henkilöstötuottavuustekijöitä muutostilanteessa. Tutkielmassa painotetaan henkilöstötuottavuustekijöiden eli motivaation, osaamisen ja työkyvyn tukemista, mutta tuottavuutta ei itsessään tarkastella mitattavilla kaavoilla tai luvuilla. Haastateltavien vastaukset on annettu avoimina vastauksina esitettyihin kokemuksiin, ja vastauksissa on tarkasteltu nimenomaan vastaajien subjektiivista kokemusta tarkastelluista tekijöistä. Tutkimuksessa tutkittiin myös sitä, miten valmentava johtamisote näkyy tutkimusryhmän työarjessa heihin kohdistettuna tukitoimena.

Tämän tutkimuksen tavoitteena ei ollut tutkia sitä, miten lähiesihenkilöt itse toteuttavat omaa muutostojohtamistaan. Vaikka tutkielman konteksti on ollut muutos, itse muutosjohtamista on teoriaosuudessa käsitelty vain sivuten. Sen sijaan tutkimuksessa keskityttiin lähiesihenkilöiden keskeiseen asemaan organisaatiouudistuksen onnistuneessa toimeenpanossa, joten myös lähijohtajien motivaatiolla, osaamisella ja työkyvyllä on mahdollisesti hyvinkin olennainen merkitys siihen, miten muutos saadaan vietyä läpi.

Tutkimuksen alussa keskityttiin aihetta käsittelevään teoriaan, jotta muodostuisi käsitys tutkimukseen liittyvästä teoriasta, aiheympäristöstä ja aikaisemmista tutkimuksista. Teorian ohella tutkimuskysymykseen haettiin vastauksia käräjäoikeuksien osastovastaavien haastatteluista, jotka suoritettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Haastatteluaineisto litteroitiin nauhoitusten perusteella ja analysoitiin sisällönanalyysin avulla. Haastattelujen tulokset on käyty läpi luvussa 5.

Lähiesihenkilöiden tekemä työ vaikuttaa myös ylemmän johdon ja koko organisaation suoriutumiseen (Sasser & Leonard 1980, 113). Yleisen määritelmän mukaan keskijohdon ja yksilötason työntekijöiden välillä operoivien lähiesihenkilöiden tärkein tehtävä on itse noudattaa ja saada myös omat johdettavansa noudattamaan organisaation valitsemaa strategiaa (Työturvallisuuskeskus 2023, 3), jonka ohella esihenkilöt ovat vastuussa myös johdettaviensa työelämän laadusta ja siitä, että nämä saavat työssään huomiota ja arvostusta (Kesti 2017, 53). Lähijohtajien nouseminen esihenkilöasemaan substanssitehtävästä voi aiheuttaa ristiriitoja niin substanssityön kuin esihenkilötyönkin sujumiselle (Kesti 2010, 140). Tämän ohella esihenkilötyöhön omat haasteensa asettaa niin ylhäältä kuin alhaalta päin tulevat vaatimukset, jotka voivat toimia esihenkilön motivaattoreina, mutta myös johtaa kohtuuttomien vaatimusten kohteeksi ajautumista (Harju & Kallasvuo 2007, 14).

Haastateltavat olivat nousseet esihenkilöasemaansa kärjäsihteerin tehtävästä, ja heidän taustallaan oli useimmiten oikeustradenomin tutkinto. Osalla haastateltavista oli lisäksi jonkinlaisia itse hankittua tai työnantajaviraston mahdollistamaa johtamiskoulutusta tukemaan omaa esihenkilötyötä. Tiedustellut tunnusluvut eli esimerkiksi työkokemuksen pituus nykyisessä työnantajavirastossa, esihenkilötyötä tehdyt vuodet ja johdettavien määrä, olivat vaihtelevia, mutta keskiarvo ja mediaani asettuivat tunnusluvuittain ainakin melko lähelle toisiaan, joten vastaajajoukon rooli ja kokemus esihenkilötyössä oli pääsääntöisesti samankaltaisia.

Lähijohtajat ovat omalta osaltaan keskeisessä asemassa muutosjohtamisen toteuttamisessa (Edgell 2011, 3). Projektiluontoisessa tehtävässä annettuihin määräaikoihin sidotut kahden tahon välillä tasapainottelu kuormittaa esihenkilöitä (Rafique 2022, 495), ja esihenkilön loppuun käytetyt voimavarat voivat heijastua koko organisaation johtamistyöhön tai vaikuttaa kohtalokkaasti organisaation toimintaan ja ilmapiiriin (Harju & Kallasvuo 2007, 14, 16). Organisaatiouudistuksessa esihenkilöltä saatu tuki vaikuttaa siihen, kuinka uusiin työoloihin sopeudutaan (Bernuzzi ym. 2023, 153), mutta sillä on merkitystä myös suhteessa henkilöstön sitoutuneisuuteen ja vaihtuvuuteen (Nayak & Budhwar 2025). Haastateltavat tunnustivat työnantajaorganisaatioissa läpikäytyjen organisaatiomuutosten lähtökohdiksi ajureita, jotka liittyivät esimerkiksi työmäärien tasapuolisempaan jakamiseen, työtapojen yhtenäistämiseen, vaihtuvuus- ja perehdytysaasteisiin vastaamiseen, uuden päällikön virkaanastumiseen tai tulevaisuuteen varautumiseen. Haastateltavat oli joko osallistettu muutoksen suunnittelutyöhön tai pidetty ajan tasalla suunnittelutyön etenemisestä, ja heille oli useimmiten annettu vapaat kädet suunnitella oma tai johdettaviensa työ. Haastateltavat kertoivat olleensa sitoutuneita muutoksen läpiviemiseen. Muutostyöhön sitoutumista ovat edesauttaneet niin osallistaminen, yhteistyö muiden esihenkilöiden kanssa kuin henkilökohtaiset kehitymis- tai kehittämismahdollisuudetkin. Dasguptan (2015, 25) mukaan esihenkilöiden osallistaminen on yhteydessä vahvempaan sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen. Myös esihenkilöltä saatu tuki on yhteydessä työntekijöiden sitoutuneisuuteen ja organisaation vaihtuvuuteen (Nayak & Budhwar, 2025). Deschamps ym. (2016, 14) ovat havainneet, että tilanteessa, jossa johtajilla ei ole erityistä määräysvaltaa palkkioiden jakautumisen suhteen, motivaatiotekijänä painottuukin vuorovaikutteiseksi koettu oikeudenmukaisuus. Osallistaminen ja tilanteen tasalla pitäminen koettiin myös tässä tutkimusryhmässä sitoutumista lisäävänä tekijänä. Haastateltavien osallistaminen oli koettu palkkaa suuremmaksi motivaatiotekijäksi ja sitouttanut heitä muutostyöhön. Yllättävä tulos haastateltavilta saaduissa vastauksissa olikin samalla se, että liian pieneksi koettu palkka oli kuitenkin hyväksytty poikkeuksesta. Esihenkilötehtävä tunnustettiin omaksi valinnaksi, jonka taustalla palkkaa ei mainittu motivoivaksi tekijäksi vaan se, että omalla työllä oli mahdollisuus vaikuttaa myös omien johdettavien työhön ja työoloihin.

Vaikka organisaatiomuutokset eivät varsinaisesti ole muuttaneet haastateltavien työnkuvaa, haastateluista saatujen vastausten pohjalta selvisi myös muutostilanteessa koettuja haasteita. Useimmiten tunnistetut haasteet liittyivät lisääntyneeseen vastuuseen, ajankäytön haasteisiin, työmäärien lisääntymiseen, vaihtuvuuden aiheuttamien sijaistusten ja perehdytyksen järjestämiseen sekä omiin johdettaviin liittyvän huolen lisääntymiseen. Lisäksi haasteita on aiheuttanut henkilöstöryhmien väliset näkemysristiriidat, viestinnän epäyhtenäisyys ja epäselvyys esihenkilöiden keskinäisestä vastuunjaosta. Mainitut ristiriidat ovat aiheuttaneet yhteentörmäyksiä lähinnä uuden organisaation suunnittelu- ja aikataulusvaiheessa, eikä ristiriidoillakaan ole ollut vaikutusta haastateltavien sitoutumiseen muutostyön onnistumiseksi. Holmemo ja Ingvaldsen (2016, 1342) ovat todenneet, että esihenkilöiden ohittaminen tai ilman tukea jättäminen voi aiheuttaa koordinoitongelmia tai vaikeuttaa vastuunjakoja muutostilanteessa. Tämän tutkimuksen vastausten perusteella voidaan todeta, että lähiesihenkilötyötä muutoksessa helpottaa se, että muutoksen tekemiseksi annetaan tarpeeksi vapaat kädet, ja kun omat vastuualueet ovat tiedossa ja hoidossa. Puolestaan se, että lähiesihenkilöiden osaaminen tai kokemus jätetään huomioimatta ja muutosta tehdään kuulematta tätä näkökulmaa, voi lisätä vastuunjaon epäselvyyttä ja heikentää kokemusta vastuun jakautumisen tasapuolisuudesta.

Henkilöstötuottavuudeksi määritellään motivaation, osaamisen ja työkyvyn muodostama henkilöstöominaisuuksien yhdistelmä (Aura ym. 2019, 17), jonka johtaminen itsessään on varsin tavanomaista johtamista, mutta jonka tuloksia on hyvä mitata kehityksen havaitsemiseksi (Liftcast 2019). Henkilöstötuottavuutta voidaan mitata esimerkiksi jakamalla myyntikate henkilöstökuluilla (Kesti 2010, 16–17) tai organisaatiotasolla tarkasteltavalla henkilöstötuottavuusindeksillä (Aura, 2023). Havusen (2022, 17, 19) mukaan esihenkilöltä saatu tuki korreloi vahvasti alaisesihenkilön henkilötuottavuuden kanssa, ja oman esihenkilön pienikin aktivoituminen tuottaa esihenkilöalaisessa aktiivisempaa johtamista. Tämä tutkimus vahvistaa väitettä, sillä tutkimuksen mukaan esihenkilötuella on merkittävä vaikutus haastateltavien motivaatioon ja työkykyyn myös muutostilanteessa. Osaamisen suhteen esihenkilötuki ei korostunut tässä tutkimuksessa. Tämä saattaa johtua siitä, että kohde-ryhmässä haastateltavat ja heidän esihenkilönsä hoitavat eri substanssitehtävää, eikä ymmärrystä toisen tekemästä työstä välttämättä ole.

Haastatteluiden perusteella keskeisimmät asiat haastateltujen motivaation tukemiseksi olivat verstaistuki, esihenkilötuki ja kuulluksi tuleminen tunne, työn kokeminen kutsumustyöksi, kehittämismahdollisuudet sekä omilta johdettavilta saatu palaute. Haastateltavien motivaatiota olisi voitu muutostilanteessa parantaa antamalla palautetta tai huomioimalla haastateltavien osaamista mielipiteitä enemmän. Omalta esihenkilöltä saatu tuki korostui haastateltavien motivaatiotekijänä, sillä myöskin puuttumisen vaikutukset ovat nähtävissä haastattelutuloksissa. Tanuwijayan ym. (2025, 242)

mukaan yksilöitä voidaan motivoida valmentavalla johtamistyyllillä, joka on yhtenäinen organisaation tavoitteiden kanssa ja auttaa näiden tavoitteiden hahmottamisessa ja saavuttamisessa. Vaikka valmentavaa johtajuutta ei erikseen kysyttäessä välttämättä tunnistettu esiintyvän haastateltavien tukitoimena, motivaatiotekijöihin annetut vastaukset kuitenkin kertoivat sellaista olevan ja vastaajia motivoivan. Palkka ei kohderyhmässä motivoi, vaan pikemminkin työn vaatimusten ja vastuiden koettiin olevan epäsuhdassa siitä maksettuun korvaukseen nähden.

Osaamisen tukemisessa tärkeimmät tekijät olivat itse hankitut tai viraston järjestämät koulutukset sekä vertaistuki. Oikealla hetkellä järjestetty muutosjohtamiskoulutus on koettu hyödylliseksi ja tarkoitustaan vastaavaksi. Samoin koettiin, että suurin osa koulutuksista on kantanut edes jotain hedelmää ja antanut uutta näkökulmaa omaan työarkeen. Lähiesihenkilöt voivat työssään paremmin, kun he saavat koulutusta muutostilanteessa ja kun he saavat työskennellä muutosmyönteisessä ympäristössä. Lisäksi heidän itseluottamuksensa ja ymmärryksensä muutosjohtamisen tarpeellisuudesta kasvavat. (Nielsen & Daniels 2012, 1210, 1224.) Osaamisen parantuminen siis lisää myös työkykyä. Kaikista viraston järjestämistä koulutuksista ei koettu olevan hyötyä, sillä koulutusten järjestämistapa tai sisältö ei aina kohtaa tarkoitusta. Lisäksi koulutukset, joiden järjestäjä ei ole perillä työnantajavirastossa tehtävästä työstä tai tunne henkilöstön työnkuvia tai organisaation johtamisjärjestelmää, koettiin muutoinkin paineistetussa tilanteessa mahdollisesti jopa haitallisena. Sen sijaan virastoissa järjestetyt työpajat esihenkilöiden tai koko henkilöstön kanssa koettiin tekijöiksi, joiden kautta haastateltavien osaaminen, mutta myös ymmärrys viraston asioista ja henkilöstön näkökulmista on laajentunut. Vertaistuki eli yhteiselo muiden vastaavassa asemassa olevien henkilöiden kanssa koettiin tekijäksi, jonka kautta haastateltavien osaaminen muutostilanteessa on karttunut.

Myös työkyvyn tukemisessa keskeiseksi tekijäksi osoittautui omalta esihenkilöltä saatu tuki ja vertaistuki. Lisäksi avoin ja yhtenäinen viestintä sekä kokemus tilanteen tasalla olemista mainittiin parantaneen haastateltavien työkykyä. Esihenkilötuen merkitys korostuu myös työkyvyn tukemisessa, sillä sen puuttumisella kuvattiin olevan negatiivisia vaikutuksia työkykyyn. Muutostilanteen paineessa kuormittuva esihenkilö saattaa jopa käyttäytyä epäasiallisesti johdettaviaan kohtaan (Rafique 2022, 495) ja se, miten esihenkilö ilmaisee itseään, voi vaikuttaa johdettavan itseilmaisuun, mutta myös hankaloittaa heidän keskinäisen luottamuksensa rakentumiseen (Son 2018, 18, 94). Työkykyä kuormittivat omista johdettavista kannettu huoli ja ristiriitatilanteet henkilöstöryhmien välillä. Haastateltavat lisäksi kokivat, että oma koettu työkyky on heijastunut myös omien johdettavien työkykyyn, ja substanssityötä on saatettu muutostilanteessa tehdä jopa omia johdettavia enemmän, jotta johdettaville aiheutuisi mahdollisimman vähän lisäkuormitusta. Haastateltavat eivät kuitenkaan kokeneet, että ristiriidat heidän ja johdettaviensa välillä olisivat eskaloituneet. Keskinäisen

luottamuksen voidaan kuitenkin ajatella olleen koetuksella, kun kiireeseen vetäytynyt esihenkilö ei ole ehtinyt huomaamaan omia johdettaviaan. Tässä tutkimuksessa saadut tulokset poikkeavat Adriaenssensin ym. (2017, 91) tutkimuksesta, jonka mukaan vertaistuellalla ei ole lähiesihenkilöiden työhyvinvointiin niin suurta vaikutusta, kuin omilta johdettavilta saadulla tuella. Tässä tutkimuksessa kuitenkin myös johdettavien palautteella oli merkitystä lähiesihenkilöiden motivaatiolle.

Haastateltavat olivat saaneet muutostilanteessa myös helpotuksia hoidettavan substanssityön määrään tai asiaryhmiin, sekä työaikapidennyksiä tai ylityömääräyksiä helpottamaan työmäärän hoitamista. Substanssivapautukset kuitenkin koettiin epärealistiksi, sillä esimerkiksi resurssipulan takia omaa työtä nähtiin vaikeaksi keventää muiden kustannuksella. Lisäksi työajanpidennykset ja ylityömääräykset nähtiin lähinnä lisäkuormitusta aiheuttavana tekijänä, vaikka niistä olikin saatu taloudellista hyötyä. Haastatteluvastausten perusteella haastateltavien työtä muutostilanteessa olisi voitu helpottaa hidastamalla lainkäyttöä hetkellisesti uudistuksen toimeenpanovaiheessa, varaamalla esihenkilöiden tekemälle muutosjohtamistyölle enemmän aikaa sekä panostamalla yhdenmukaiseen viestintään.

Valmentava johtajuus yhdistää ihmisten ja asioiden johtamisen kokonaisvaltaiseksi tavaksi suoriutua, vaikuttaa toisiin sekä tulla itse vaikutetuksi (Ristikangas & Ristikangas 2022, 43) ja sen keskiössä on ihmisten kehittämisen ja oppimisen mahdollistamisessa (Ellinger ym. 1999, 106, 112). Valmentava johtaminen on voimaannuttamista, jonka avulla pyritään muun muassa aktivoimaan kyvykkyyksiä, parantamaan työyhteisön tuottavuutta, edistämään eettistä toimintaa sekä rakentamaan itseluottamusta ja hyvinvointia (Coetzer ym. 2017, 16). Haastateltavat kokivat, että valmentava johtamisote on heidän henkilöstötuottavuustekijöitään vahvistava tekijä. Useammin valmentavaa johtajuutta kuitenkin havaittiin haastateltavan ja hänen omien johdettaviensa kuin haastateltavan ja hänen esihenkilönsä välisessä vuorovaikutuksessa. Valmentavalla johtajuudella katsottiin olevan olennainen merkitys omaan tuottavuuteen, sillä sen avulla on mahdollista käydä avointa keskustelua ja saada ohjausta sen suhteen, että omassa muutosjohtamistyössä ollaan menossa oikeaan suuntaan. Samalla omalta esihenkilöltä on mahdollista saada kaivattua hyväksyntää omien ajatusten ja ideoiden kehittämiseksi. Valmentava johtajuus koettiin keskeiseksi henkilöstötuottavuustekijäksi myös silloin, kun sitä ei ole käytössä, sillä sen puuttuessa koettiin myös hyväksyvän palautteen ja ohjauksen puuttuvan. Koska esihenkilö voidaan nähdä samankaltaisena roolimallina kuin esimerkiksi omat vanhemmat (Posner 2021, 811), heiltä voidaan myös hakea samankaltaista hyväksyntää kuin omilta vanhemmilta. Palautteen puuttuminen on aiheuttanut haastateltavien kohdalla epä tietoisuutta siitä, miten he pärjäävät työssään. Toisaalta palautetta on kyllä annettu keskinäisessä vuorovaikutuksessa ja tämä on koettu mielekkääksi tavaksi, mutta spontaani palaute tehdystä työstä on jäänyt saamatta.

Haastatteluissa ei lisäksi puhuttu nimenomaan positiivisesta tai negatiivisesta palautteesta, vaan palautteesta ylipäättään.

Tässä tutkimuksessa haastateltujen lähiesihenkilöiden vastaukset olivat pääosin yhteneväisiä, mutta vastauksista löytyi myös eroavaisuuksia. Vastausten eroavaisuuksiin vaikutti mahdollisesti se, että haastatelluilla oli toisistaan poikkeavia työnkuvia ja vapautuksia tai se, että osa haastateltavista työskenteli oman esihenkilönsä työparina, kun taas toiset katselevat esihenkilöään hieman kauem-paa tai esihenkilönä oli suoraan laamanni. Lisäksi haastateltavien työkokemus työnantajavirastossa ja taustalta löytyvä koulutus näkyi erona siinä, mitä asioita vastauksissa painotettiin. Lähiesihenkilöt tarvitsevat tukea organisaatiouudistusta johtaessaan ja jalkauttaessaan, ja näiltä osin tärkeim-miksi tekijöiksi haastateltavien työssä osoittautuivat oma esihenkilö ja muut esihenkilöt. Tämän tut-kimuksen perusteella lähiesihenkilöiden henkilöstötuottavuustekijöitä voidaan muutostilanteessa tukea panostamalla kaikilla organisaatiotasoilla työskentelevien lähiesihenkilöiden henkilöstöjohta-misosaamiseen, osallistamalla kaikki lähiesihenkilöt muutoksen suunnittelutyöhön ja antamalla heille tilaisuus tuoda muutosjohtamiseen mukaan omaa asiantuntijuuttaan, sekä mahdollistamalla heille mahdollisimman luotettava vertaistuki. Lisäksi palautekulttuurin ja muutosviestinnän kehittä-minen tukee lähiesihenkilöitä heidän muutosjohtamistyössään.

6.2 Tutkimuksen arviointi ja anti käytännön työelämälle

Laadullisessa tutkimuksessa tarkoituksena on kuvata todellista elämää ja tarkastella tutkittavaa koh-detta kokonaisvaltaisesti. Laadullinen tutkimus toteutetaan usein keräämällä tietoa suoraan todelli-set tilanteet läpikäyneiltä ihmisiltä. (Hirsjärvi ym. 2015, 161, 164.) Tässä tutkimuksessa haastattelut toteutettiin etäyhteydellä yhtä haastattelua lukuun ottamatta. Menetelmä valittiin sen helpon toteu-tuksen vuoksi, mutta kertaluontoisuutensa vuoksi haastattelussa saattaa jäädä asioita sanomattakin. Tutkija ei milloinkaan ole täysin objektiivinen (Hirsjärvi ym. 2015, 161.), ei varsinkaan omaa työ-ympäristöään tutkiessaan. Tässä tutkimuksessa olen pyrkinyt pitämään oman asiantuntemukseni ja kokemuksen erillään tutkittavasta aiheesta pysymällä haastattelutilanteissa ainoastaan kuuntelijana ja ohjannut keskustelua vain silloin, jos vastaus on jäänyt hyvin pintapuoliseksi tai jos keskusteluai-hetta ei ole ymmärretty. Onnistuneesta yrityksestä kielii se, että olen ollut aidosti yllättyneet joistakin tuloksista, esimerkiksi siitä, kuinka olennainen merkitys oman esihenkilön tuella haastatteluiden pe-rusteella on. Haastatteluteemojen määrä (6 kpl) osoittautui sopivaksi, ja useasti keskustelu lähti it-sestään kulkemaan toivottuun suuntaan ennen seuraavan aiheen esittelemistä.

Vastaajat kerättiin mukaan niistä kärkeäoikeuksista, joissa tiesin tapahtuneen organisaatiouudistus kuluneina lähivuosina. Haastateltavia lähestyttiin ensin työnantajan pikaviestimillä tai

työsähköpostilla ennen varsinaisen tutkimuskutsun esittämistä. Osallistumisen ehtona oli se, että haastateltavien työnantajavirastossa oli tapahtunut organisaatiouudistus, jonka myötä viraston sisäisiä toimintoja on uudelleenjärjestelty. Kaikkiin tehtyihin tiedusteluihin ei saatu vastauksia. Tämä saattaa viitata siihen, että tutkimusaihetta itsessään pidetään arkana aiheena muutoinkin paineen alla olevissa virastoissa. Virastojen päällikkötuomarit olivat kuitenkin tietoisia työn alla olevasta tutkimuksesta, joten siunaus tutkimukselle oli siitakin huolimatta, ettei mikään käräjäoikeus toiminut tutkimuksessa toimeksiantajana.

Haastattelutilanteissa keskustelut etenivät pääsääntöisesti itseohjautuen. Pienimmässä haastattelu-ryhmässä oli vain kaksi haastateltavaa, joten tässä ryhmässä haastattelutilanne vaati enemmän ohjaamista keskustelun ylläpitämiseksi. Haastatteluissa saadut vastaukset mukailivat toisiaan, ja keskustelut pysyivät johdonmukaisesti annetuissa raameissa. Se, että haastattelijana toimin samassa tehtävässä kuin haastateltavat, oli suurin riski raameista poistumiselle. Näissä tilanteissa haastateltavat lähtivät helposti selittämään organisaatorakenteitaan, mutta nämä osuudet on jätetty tutkimustuloksista luonnollisestikin pois. Yksikään haastattelu-ryhmä ei selkeästi poikennut kokonaisuudesta vastausten osalta, ja paikoitellen vastakohtana korostuva näkemys samasta asiasta korosti tuloksen paikkansapitävyyttä, joten vastauksia voidaan pitää luotettavana. Lisäksi neljä haastattelua riittivät siihen, ettei uutta tietoa enää tullut siinä määrin, että jotain osuutta olisi ollut tarpeen selvittää lisähaastatteluilla.

Haastatteluaiheet perustuivat teoriaosuudessa käsiteltyihin aiheisiin, ja niiden tarkoituksena oli selvittää haastateltavien henkilökohtaisia kokemuksia heihin kohdistuneista tukitoimista. On todennäköistä, ettei vastauksia annettu tyhjentävästi, vaikka suuremmissa haastattelu-ryhmissä keskustelu olikin avoimempaa ja ehkä rohkeampaa. Haastateltaville kerrottiin haastattelun alussa, ettei heidän työnantajavirastojaan kerrota tutkimuksessa, sillä niillä ei katsota olevan merkitystä tutkimukselle. Haastattelutilanteessa haastateltavien keskinäinen tuttuus ja luottamus tuntuivat kuitenkin vaikuttavan myös siihen, kuinka paljon haastatteluissa voidaan omia tuntemuksia avata edes lähimmälle kollegalle. Lisäksi se, että jatkoaiheita lähdettiin sivuamaan itseohjautuvasti saattaa olla vaikuttanut siihen, miten syvällisesti varsinaiseen aihetta käsittelevään keskusteluun paneuduttiin.

Tutkimuksen tuloksia voidaan pitää luotettavina kyseisessä työympäristössä, vaikkakin varmuuden saamiseksi pitäisi tuloksia kerätä laajemmalla otannalla, sekä kronologisesti että myös maantieteellisesti. Tuloksia voidaan käyttää kehittämään lähiesihenkilöiden tukemista muutosten aikana sekä vahvistamaan valmentavan johtamisen hyötyjä. Tulokset on esitelty suoraan myös käräjäoikeuksien laamaneille, ja tällä voi olla mahdollisesti suoria vaikutuksia tuomioistuinten tai toki muidenkin

organisaatioiden tulevissa muutostilanteissa tai henkilöstökäytännöissä ylipäättään. Lisäksi tulosten perusteella korostetaan lähiesihenkilöiden tärkeää roolia suorien alaisten ja keskijohdon välissä, missä he sananmukaisesti ovat kahden tulen välissä.

Haastateltavan joukon koko, yhteensä 15 henkilöä neljästä käräjäoikeudesta, voidaan pitää riittävänä otoksena ottaen huomioon käräjäoikeuksien määrään (20 kpl). Oma kokemukseni esihenkilönä organisaatiomuutoksen läpikäyneessä virastossa aiheutti aluksi pohdintaa subjektiivisuudesta ja siitä, vaikuttavatko omat kokemukseni ja näkökantani haastattelutuloksiin. Haastatteluiden aikana haastateltavat toivat kuitenkin vahvasti henkilökohtaisten kokemusteni kaltaisia havaintoja esille, ja koska keskustelut ovat edenneet antamastani aiheesta, en koe oman kokemukseni tai näkemysteni vaikuttaneen haastatteluihin tai tuloksiin. Keskusteluissa omasta taustastani oli kuitenkin hyötyä, koska aihepiirit ja ammattisanasto oli tuttua, ja pystyin näin seuraamaan ja ohjaamaan keskustelua luontevasti.

Julkisten palveluiden keskittyminen ja julkiselta sektorilta edellytettävät säästöt muiden yhteiskunnallisten ajureiden ohella aiheuttavat julkisissa organisaatioissa muutospaineita. Lisäksi virastojen yhdistyminen isommiksi kokonaisuuksiksi, kilpailu ammattitaitoisesta henkilöstöstä sekä kilpailun seurauksena tapahtuva tietotaidon pakeneminen ovat esimerkkejä niistä lähtökohdista, joiden takia organisaatiot joutuvat kehittämään toimintatapojaan siten, että ne säilyttävät toimintakykynsä myös tulevaisuudessa. Tutkielma tuo ajankohtaisia näkökulmia siihen, minkälaisin tukitoimin näissä organisaatioissa keskeisessä roolissa toimivia lähiesihenkilöitä ja heidän henkilöstötuottavuustekijöitään voidaan tukea.

Vaikka tutkimus on tehty käräjäoikeuksissa, voidaan sen tuloksia todennäköisesti hyödyntää myös muilla julkisen sektorin hallinnonaloilla. Tutkimuksen tulosten perusteella ehdotan, että kaikkien esihenkilötehtävissä toimivien henkilöstöjohtamisosaamiseen panostetaan viimeistään siinä vaiheessa, kun organisaatiouudistuksen suunnittelutyö alkaa. Kertavalmennus ei ole riittävä tapa vastata siihen, kuinka keskeisestä henkilöstöstä myös keskijohto vastaa muutostilanteessa omien esihenkilöalainensa kautta. Tästä syystä myös keskijohdon johtamisosaaminen tulee varmistaa varsinakin tilanteessa, jossa myös keskijohtoon on noustu suoraan substanssiosaajasta. Muutostilanteessa ei siis riitä, että pelkästään toimeenpanevan henkilöstöryhmän esihenkilöiden muutos- ja henkilöstöjohtamiskoulutukseen panostetaan. Lisäksi muutostilanteeseen valmistautuessa on olennaisempaa tunnistaa jo etukäteen sellaiset riskitekijät, joihin tulee valmistautua, kuin pyrkiä vastaamaan muutostilanteessa ilmenneisiin puutteisiin vasta niiden realisoiduttua. Ja kuten haastatteluissakin on tullut ilmi, jälkiviisaus on vaihtoehtoja epäkäytännöllisin.

Esihenkilöiden valintavaiheessa on hyvä tarkastella myös ehdokkaiden muutosvalmiutta ja yhteistyötaitoja varsinkin tilanteissa, jossa uudistuksia on näköpiirissä. Esihenkilöasemaan tulee ylipääntään nimetä ja valtuuttaa henkilöitä, jotka ovat motivoituneita hoitamaan esihenkilölle kuuluvat tehtävät ja esihenkilötyöhön liittyvät velvollisuudet (Kesti 2010, 130–131), ja koska muutostilanteessa vertaistuellalla on tutkimuksen perusteella merkittävä vaikutus kaikkiin kolmeen henkilöstötuottavuustekijään, myös ryhmädynamiikan ja kehittämisvalmiuden huomioiminen muutostilanteeseen valmistautuvan organisaation esihenkilövalinnoissa voi olla huomionarvoinen asia. Myös organisaation johtamisjärjestelmää ja esihenkilöiden keskinäistä vastuunjakoa on hyvä painottaa esihenkilöille varsinkin muutostilanteessa.

6.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkimuksen kohderyhmäksi valittiin ainoastaan käräjäoikeuksien sihteerien lähiesihenkilöinä toimivat osastovastaavat. Tutkimukselle mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe olisi tutkia samaa asiaa porrasta ylempänä, eli keskijohtoa edustavien osastonjohtajien keskuudessa tai vastaavalla tasolla jossain muussa julkisessa organisaatiossa. Lisäksi pitkäaikaisempi ja todellisia henkilöstötuottavuuslukuja muutoksessa mittaava määrällinen tutkimus voisi antaa näkökulmaa siihen, missä kohtaa organisaatiomuutosta esihenkilöt kokevat henkilöstötuottavuutensa olevan koetuksella. Tällainen mittareihin perustuva tutkimus olisi hyvä aloittaa ennen muutostyön aloittamista, jotta myös osallistamisen mahdolliset vaikutukset olisivat todennettavissa osana tutkimusta. Vielä syvällisempi tutkimus olisi mahdollista toteuttaa organisaatiouudistusta läpikäyvässä organisaatiossa siten, että kaikki henkilöstöryhmät otettaisi mukaan tutkimukseen, ja henkilöstöryhmien kokeman henkilöstötuottavuuden välinen korrelaatio voisi kertoa siitä, missä kohtaa esimerkiksi johdon tekemä toimi vaikuttaa toivotusti tai ei-toivotusti organisaation henkilöstöön.

Lähteet

- Adriaenssens, J. – Hamelink, A. – Van Bogaert, P. (2017) Predictors of occupational stress and well-being in First-Line Nurse Managers: A cross-sectional survey study. *International Journal of Nursing Studies*, Vol. 73, 85-92.
- Almutawa, Z. – Muenjohn, N. – Zhang, J. (2016) The effect of human resource management system on employees' commitment: The mediating role of the AMO model. *The Journal of developing areas*, Vol. 50 (6), 17-29.
- Aura, O. – Eskelinen, J. - Ahonen, G. – Kuosmanen, T. (2019.) *Johtaminen ja tuottavuus – Henkilöstön johtaminen menestystekijänä*. Tieto- ja palvelujohtamisen laitos, Aalto-yliopiston julkaisusarja Crossover 1/2019, Helsinki.
- Bachmann, R. – Schee, T. – Kerschreiter, R. (2024) Change Credit: The Compensatory Effects of Leader Group Prototypicality and Organizational Identity Strength in Organizational Change. *Journal of Change Management*, Vol. 24 (4), 346-361.
- Bernuzzi, C. – Sommovigo, V. – Maffoni, M. – Setti, I. – Argentero, P. (2023) A Mixed-method Study on the Bright Side of Organizational Change: Role Clarity and Supervisor Support as Resources for Employees' Resilience. *Journal of Change Management*, Vol. 23 (2), 143–176.
- Buengeler, C. – Homan, A.C. – Voelpel, S.C. (2016) The challenge of being a young manager: The effects of contingent reward and participative leadership on team-level turnover depend on leader age. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 37 (8), 1224–1245.
- Chun, Y.H. – Choi, S. – Song, M. (2019) Analyzing the Link Between Job Satisfaction and Performance in Educational Institutions. *International Journal of Public Administration*, Vol. 42 (9), 707-722.
- Coetzer, M.F. – Bussin, M. – Geldenhuys, M. (2017) The Functions of a Servant Leader. *Administrative sciences*, Vol. 7 (5).
- Dasgupta, M. (2015) Middle level managers and strategy: exploring the influence of different roles on organisational performance. *Journal of General Management*, Vol. 41 (1), 25-43.
- Deschamps, C. – Lagace, M.C. – Privé, C. – Rinfet, N. (2016) Transformational Leadership and Change: How Leaders Influence Their Followers' Motivation Through Organizational Justice. *Journal of Healthcare Management*, Vol. 61 (3), 194-213.
- Edgelow, C. (2011) Who's in charge of change? *Industrial and Commercial Training*, Vol. 44 (1), 3–8.

- Elinkeinoelämän keskusliitto (2011) *Johda työkykyä, pidennä työuria – EK:n työkykyjohtamisen malli*. Elinkeinoelämän keskusliitto EK, Helsinki.
- Ellinger, A. D. – Watkins, K. E., – Bostrom, R. P. (1999) Managers as facilitators of learning in learning organizations. *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 10 (2), 105-125.
- Fisher, C. (2010) *Researchin and writing a dissertation – an essential guide for business students*. 3.painos. Pearson Education Limited, Lontoo.
- Gaile, A. – Zaumane, I. – Stibe, A. – Kivipölf, K. (2026) Expanding the success factors of change management by incorporating crisis preparedness in the emerging AI world. *Review of Managerial Science*, 1-27.
- Gallup (2024) The Increasing Importance of a Best Friend at Work. < <https://www.gallup.com/workplace/397058/increasing-importance-best-friend-work.aspx>>, haettu 28.3.2026.
- Gustafsson, S. (2012) *Julkisen johtamisen työkirja – Kuinka kasvaa menestyväksi organisaatioksi*. Tietosanoma, Helsinki.
- Harju, K. – Kallasvuo, A. (2007) *Esimiehen huoltokirja*. Edita, Helsinki.
- Havunen, R. (2022) *Alaisena esimies*. Kauppakamari, Helsinki.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. (1997) *Tutki ja kirjoita*. 20. painos. Tammi, Helsinki.
- Holmemo, M.D.-G. – Ingvaldsen, J.A. (2016) Bypassing the dinosaurs? – How middle managers become the missing link in lean implementation. *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 27 (11-12), 1332-1345.
- Husa, J. – Mutanen, A. – Pohjolainen, T. (2010) *Kirjoitetaan juridiikkaa*. 3. p. Talentum, Helsinki.
- Jackson, D. – Humble, J. (1994) Middle Managers: New Purpose, New Directions. *Journal of Management Development*, Vol. 13 (3), 15-21.
- Hillberg Jarl, F. (2025) Managerial influence on employee learning: contextual insights from industrial companies in Sweden. *Journal of Workplace Learning*. Vol. 37 (9), 58-74.
- Juuti, P. – Vuorela, A. (2015) *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. 5. uud. p. PS-Kustannus, Jyväskylä.
- Juuti, P. – Virtanen, P. (2009) *Organisaatiomuutos*. Otava, Helsinki.
- Järvinen, P. (2009) *Ammattina esimies*. 4. p. WSOYpro, Helsinki.
- Järvinen, P. T. – Rantala, J. – Ruotsalainen, P. (2014) *Johda suoritusta*. Talentum, Helsinki.
- Kahm, T. – Ingelsson, P. (2020) “Stuck in the middle” first-line healthcare managers’ responsibilities and needs of support when applying Lean. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 12(2), 173-186.
- Kauhanen, J. (2018) *Esimies tuottavuuden kehittäjänä*. Kauppakamari, Helsinki.

- Kesti, M. (2010) *Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen*. Talentum, Helsinki.
- Kesti, M. (2017) Työelämän laatuun perustuva johtaminen luo kilpailuetua. *Työn tuuli*, Vol. 26 (2), 48-57.
- Kolehmainen, T. 4.5.2025 Johdon Agendalla: Muutosjohtaminen puuttuu yhä liian monesta organisaatiosta [podcast]. Spotify. <<https://open.spotify.com/episode/4W66HEHSKsDLXP5k4yXglb>> , haettu 29.10.2025.
- Kotter, J. P. (1996) *Muutos vaatii johtajuutta*. Rastor, Helsinki.
- Laine, P. (2017) *Osaaminen, hyvinvointi ja sosiaalinen vastuu työorganisaatiossa*. Turun yliopiston kasvatustieteiden laitos, Turku.
- Lehto, K. (2017) *Johda rohkeasti! Oivalluksia esimiestyöstä ja johtajuudesta* [opetusjulkaisu]. Vaasan yliopisto, Vaasa.
- Liftcast 7.11.2019 Ossi Aura ja henkilöstötuottavuuden johtaminen [podcast]. Spotify. <<https://open.spotify.com/episode/4mHxwQiLrIL6SebXwy5qT1>>, haettu 11.2.2026.
- Lim, S. – Lee, K.-H. – Bae, K.-H. (2019) Distinguishing Motivational Traits between Person-Organization Fit and Person-Job Fit: Testing the Moderating Effects of Extrinsic Rewards in Enhancing Public Employee Job Satisfaction. *International Journal of Public Administration*, Vol. 42 (12), 1040-1054.
- #mifipodi 11.9.2023 Henkilöstötuottavuus menestyksen kulmakivenä [podcast]. Spotify. <<https://open.spotify.com/episode/5Hs8yy2vS9Yv3y9uwHXOI5>>, haettu 11.2.2026.
- Nayak, S. – Budhwar, P. (2025) Diversity-related psychological contract breaches and turnover intention: a moderated-mediation model of diversity HR practices and engagement. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 41 (2), 213-247.
- Nielsen, K. – Daniels, K. (2012) Enhancing team leaders' well-being states and challenge experiences during organizational change: A randomized, controlled study. *Human Relations*. Vol. 65 (9), 1207-1231.
- Nielsen, K. – Randall, R. – Christensen, K.B. (2010) Does training managers enhance the effects of implementing team-working? A longitudinal, mixed methods field study. *Human relations*, Vol. 63 (11), 1719-1741.
- Ojasalo, K. – Moilanen, T. – Ritalahti, J. (2018) *Kehittämistyön menetelmät -uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. 3.-5. p. Sanoma Pro Oy, Helsinki.
- Op de Beeck, S. – Wynen, J., – Hondeghem, A. (2018) Explaining Effective HRM Implementation: A Middle Versus First-Line Management Perspective. *Public Personnel Management*, Vol. 47 (2), 144-174.

- Paunonen-Ilmonen, M. – Heinonen, U. (2020) *Hyvän johtamisen ainekset – Johdon ja esimiesten työnohjauksesta*. Sued Management Oy, Parainen.
- Rafique, M. (2022) Supervisor role overload and emotional exhaustion as antecedents of supervisor incivility: The role of time consciousness. *Journal of Management & Organization*, Vol. 29, 481–503.
- Rantala, A. – Häätinen, M. (2017) Työterveyshuoltotoiminta: Työterveyspsykologin tehtävät työkyvyn ja työhyvinvoinnin edistämiseksi. Teoksessa: *Tykkää työstä*, toim. Anne Mäkikangas – Saija Mauno – Taru Feldt, 195-216. PS-Kustannus, Jyväskylä.
- Patterson, F. (2019) Supervising the supervisors: What support do first-line supervisors need to be more effective in their supervisory role? *Aotearoa New Zealand Social Work*, Vol. 31 (3), 46–57.
- Posner, B. Z. (2021) When learning how to lead, an exploratory look at role models. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 42 (5), 802-818.
- Ristikangas, M.-R. – Ristikangas, V. (2022) *Valmentava johtajuus*. 7. p. Alma Talent, Helsinki.
- Rosander, M. (2025) Caught in the crossfire: Bullying of those in managerial positions. *Journal of Management & Organization*, Vol. 31, 2277–2300.
- Ryan, Richard M. & Deci, Edward L. (2017) *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. The Guilford Press, New York.
- Salo, U.-M. (2015) Simsalabim, sisällönanalyysi ja koodaamisen haasteet. Teoksessa: *Umpikujasta oivallukseen: reflektiivisyys empiirisessä tutkimuksessa*, toim. S. Aaltonen – R. Högbäck, 166–190. Tampere University Press, Tampere.
- Sang, K. J. C. – Sitko, R. (2015) Qualitative Data Analysis Approaches. Teoksessa: *Research Methods for Business and Management*, toim. K. O’Gorman – R. MacIntosh, 2.p. 140-154. Goodfellow Publishers, Limited, Oxford.
- Sasser Jr, W.E. – Leonard, F.S. (1980) Let first-level supervisors do their job. *Harvard Business Review*, Vol. 58 (2), 113-121.
- Son, S. (2018) The role of supervisors on employees’ voice behavior. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 40 (1), 85-96.
- Sydänmaanlakka, P. (2012) *Älykäs organisaatio*. 8. p. Talentum, Helsinki.
- Tanuwijaya, J. – Batmomolin, A.M.D. – Shadi, J. – Ratnasari, A. – Wan Abdul Halim, W.F.S. (2025) The Effect of Coaching Leadership On Employee Well-Being, Knowledge Sharing, And Employee Innovative Behavior. *Quality - Access to Success*, Vol. 26 (205), 235-244.
- Tews, M. J. – Michel, J. W. – Stafford, K. (2013) Does Fun Pay? The Impact of Workplace Fun on Employee Turnover and Performance. *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol. 54 (4), 370–382.

Tuomioistuinlaitos (2026) Tuomioistuinlaitos työnantajana.

<<https://tuomioistuimet.fi/fi/index/tuomioistuinlaitos/tuomioistuintyonantajana.html>>, haettu 16.2.2026.

Tuomioistuinlaki 673/2016 muutoksineen. <<https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/2016/673>>, haettu 16.2.2026.

Tuomioistuinvirasto (2026) hdotetut määrärahalleikkaukset vaarantavat oikeusvaltion ydintoiminnon. <<https://tuomioistuinvirasto.fi/fi/index/ajankohtaista/tiedotteetjauutiset/tiedotteet-jauutiset-2026/ehdotetutmaarahaleikkauksetvaarantavatoikeusvaltionydyntoiminnon160160.html>>, haettu 28.3.2026.

Työterveyslaitos (2026a) Työkyky. <<https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky>>, haettu 12.2.2026.

Työterveyslaitos (2026b) Työkykyjohtaminen – mitä ja miksi? <<https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/strateginen-tyokykyjohtaminen/tyokykyjohtaminen-mita-ja-miksi>>, haettu 12.2.2026.

Työturvallisuuskeskus (2023) *Esimiehen perehdyttäminen – keskeinen lainsäädäntö tutuksi*. 5. uud.p. Työturvallisuuskeskus, palveluryhmä ja teollisuusryhmä, Helsinki.

Valtiokonttori (2007) *Työhyvinvointi muutoksessa*. 2. uud. p. Valtiokonttori, Kaiku-palvelut, Helsinki.

Valtiokonttori (2009) *Osaaminen muutoksessa*. Valtiokonttori, Kaiku-palvelut, Helsinki.

Valtiolla.fi 15.2.2024 Valmentavaa työtettä työyhteisöihin. <<https://www.valtiolla.fi/hanke/valmentavaa-tyootetta-tyoyhteisoihin/>>, haettu 16.2.2026.

Van Wayenberg, T. – Decramer, A. (2018) Line managers' AMO to manage employees' performance: the route to effective and satisfying performance management. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 29 (22), 3093–3114.

Viitala, R. (2021) *Henkilöstöjohtaminen – Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit*. Edita, Helsinki.

Viitala, R. – Jylhä, E. (2021) *Johtaminen – Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit*. Edita, Helsinki.

Vuori, S.-T. (2025) *Toward an emotion-based perspective on organizations: how organizational practices drive emotions and strategic action* [väitöskirja]. Aalto-yliopisto, Helsinki.

Wang, Z. – Lim, B.T.H. – Kamardeen, I. (2013) Change Management Research in Construction: A Critical Review. *Proceedings of the CIB World Building Congress 2013: Construction and Society*, 1-12.

Yardley, T.J. (2023) Being Rather Than Becoming Managers: Dilemmas Facing Event First Level Managers. *Event Management*, Vol. 27 (5), 745–761.

Liitteet

Liite 1 Haastatteluteemat

(Keskusteluteemat

- apukysymys tarvittaessa)

1. Haastateltavien taustat (työkokemus ko. virastossa, työkokemus esihenkilötyöstä ko. virastossa, koulutustaso, esihenkilö, johdettavien määrä)

2. Virastossa läpikäyty muutostilanne (tausta, tyyppi, ajankohta, kesto)

3. Oma rooli muutoksen tekijänä

- yhteys muutostyöhön
- mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön
- oma sitoutuminen muutokseen
- koettu vastuu

4. Esihenkilönä saadut tukitoimet muutoksessa (työaika, vapautukset, koulutus ym.)

- onko tuki ollut normaalista poikkeavaa
- keneltä/millaista tukea on saatu
- tukitoimet omien johdettavien tukemiseen

5. Henkilöstötuottavuuden (motivaation, osaamisen ja työkyvyn) **tukeminen muutoksessa**

- miten on tuettu ja ketä on tukenut
- mistä tukitoimista on ollut / ei ole ollut hyötyä ja miksi
- millaisia tukitoimia olisi toivottu
- saatujen tukitoimien vaikutus omien johdettavien tuottavuuteen

6. Valmentava johtajuus oman työn ja tuottavuuden tukena muutoksessa

- tunnistetaanko piirteitä omassa virastossa
- vaikutus omaan henkilöstötuottavuuteen

Liite 2 Selvitys tekoälyn käytöstä

Tutkimuksessa on käytetty tekoälyä teoreettisen viitekehyksen tiedonhaussa. Tiedonhakuun on käytetty Scopus- ja Web of Science -tietokantoja. Tekoälyä on käytetty etsimään tutkimusartikkeleita, joissa mainitaan tutkimuksen avainsanat (julkinen johtaminen, organisaatiomuutos, lähiesihenkilötyö, henkilöstötuottavuus, valmentava johtajuus) tai motivaation johtaminen, työkykyjohtaminen tai osaamisen johtaminen sekä näiden termien yhdistelmiä. Hakusanoja käytettiin sekä englanniksi että suomeksi Scopus AI- ja Web of Science Research Assistant -palveluissa.

Tutkielmassa ei ole käytetty tekoälyä tuottamaan tekstiä missään muodossa.

Liite 3 Tutkimuskutsu ja suostumuslomake

TUTKIMUSKUTSU PRO GRADU -TUTKIELMAAN

Hyvä vastaanottaja,

Olen johtamisen ja organisoinnin opiskelija Turun kauppakorkeakoulun asiantuntijaorganisaatioiden liiketoimintaosaamisen maisteriohjelmassa. Teen Pro gradu -tutkielmaani, jossa tutkin lähiesihenkilöiden johtamista muutostilanteessa. Tutkimukseni ohjaajana toimii Essi Saru, essi.saru@utu.fi.

Tutkielman tarkoituksena on selvittää sitä, miten lähiesihenkilöitä johdetaan muutoksessa, ja millaisia tukitoimia heihin kohdistetaan muutostilanteissa.

Tutkimus toteutetaan valituissa käräjäoikeuksissa ja siihen on valittu osallistujia, jotka ovat toimineet lähiesihenkilöinä organisaatiossaan tapahtuneitten muutostilanteitten aikana. Osallistuminen tapahtuu teemahaastatteluna, joka vie aikaa noin tunnin. Tilaisuus toteutetaan etäyhteydellä.

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista, ja tutkimusaineisto käsitellään luottamuksellisesti. Haastattelu nauhoitetaan ja litteroidaan tutkimusta varten. Tutkimuksen tuloksia hyödynnetään Pro gradu -tutkielmassani. Aineistoa käsitellään luottamuksellisesti, ja henkilötietosi suojataan poistamalla tunnistetiedot. Aineistoa säilytetään enintään viisi vuotta, jonka jälkeen aineisto hävitetään tietoturvallisesti.

Kiitos arvokkaasta ajastasi ja avustasi tutkimuksen toteuttamisessa.

Ystävällisin terveisin,
Mervi Kivimäki

Liitteet:

Tietosuojailmoitus
Suostumuslomake

SUOSTUMUS TUTKIMUKSEEN OSALLISTUMISELLE

Pro gradu -tutkielma aiheesta ”lähiesihenkilöiden johtaminen muutostilanteessa”, Mervi Kivimäki

Täten ilmoitan, että vapaaehtoisesti osallistun yllä mainittuun tutkielmaan. Olen tietoinen siitä, että haastattelu nauhoitetaan, ja että antamani tietoja käsitellään luottamuksellisesti ja siten, ettei henkilöllisyyttäni voi tunnistaa niistä. Tiedostan myös, että minulla on oikeus keskeyttää osallistumiseni haastatteluun sen missä tahansa vaiheessa.

Minua on informoitu henkilötietojen käsittelystä tutkimuksen yhteydessä.

Vahvistan allekirjoituksellani suostumukseni tutkimuksen tekemiseen sekä haastattelun nauhoittamiseen.

Paikka ja päivämäärä

Allekirjoitus ja nimenselvennys

Liite 4 Tietosuojailmoitus

TIETOSUOJAILMOITUS

1. Rekisterin nimi:

Haastateltavien kokemuksia lähiesihenkilöiden johtamisesta muutostilanteissa omassa organisaatiossaan

2. Rekisterinpitäjä:

Mervi Kivimäki, mervi.s.kivimaki@utu.fi

Turun yliopisto, johtamisen ja organisoinnin laitos, Porin yliopistokeskus, Pohjoisranta 11d, 28100 Pori

3. Vastuuhenkilön yhteystiedot:

Mervi Kivimäki, mervi.s.kivimaki@utu.fi

5. Henkilötietojen käsittelyn tarkoitukset ja käsittelyn oikeusperuste:

Tutkimuksessa tehdään haastatteluita, joissa kysytään haastateltavien kokemuksia ja käsityksiä lähiesihenkilöiden johtamisesta muutostilanteissa omassa organisaatiossaan. Sähköpostiosoitteita käytetään haastattelukutsun lähettämiseen. Haastatteluissa kerätään tietoa haastateltavien kokemuksista esimerkiksi muutostilanteissa saaduista tukitoimista.

Henkilötietojen EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen 6 artiklan mukaisena käsittelyperusteena on: käsittely on tarpeen tieteellistä tutkimusta varten (yleinen etu 6 art. 1 a-kohta).

6. Käsiteltävät henkilötietoryhmät:

Rekisteriin talletetaan rekisteröidystä seuraavia tietoja:

Sähköpostiosoite, nimi, rooli organisaatiossa, kokemuksia lähiesihenkilöiden johtamisesta muutostilanteissa.

7. Henkilötietojen vastaanottajat ja vastaanottajaryhmät:

Tietoja ei siirretä eikä luovuteta tutkimusryhmän ulkopuolelle.

8. Tiedot tietojen siirrosta kolmansiin maihin:

Henkilötietoja ei luovuteta EU:n tai Euroopan talousalueen ulkopuolelle.

9. Henkilötietojen säilyttämisaika tai sen määrittämisen kriteerit:

Haastattelunauhoitteista kirjoitetaan tekstitiedostot ja nauhoitteet tuhotaan. Samalla tutkimusaineistosta poistetaan suorat tunnistetiedot. Tietoja säilytetään enintään viisi vuotta, jonka jälkeen aineisto hävitetään tietoturvasääntöjen mukaisesti.

10. Rekisteröidyn oikeudet:

Rekisteröidyllä on oikeus pyytää pääsy häntä itseään koskeviin henkilötietoihin sekä oikeus

pyytää tietojensa oikaisemista tai poistamista taikka käsittelyn rajoittamista tai vastustaa niiden käsittelyä. Oikeutta henkilötietojen poistamiseen ei sovelleta tieteellisessä tai historiallisessa tutkimustarkoituksessa silloin, kun poisto-oikeus todennäköisesti estää käsittelyn tai vaikeuttaa sitä suuresti.

Poisto-oikeuden toteuttamista arvioidaan tapauskohtaisesti.

Rekisteröidyillä on oikeus tehdä valitus valvontaviranomaiselle.

11. Tiedot siitä, mistä henkilötiedot on saatu:

Haastattelukutsujen lähettämiseksi pyydetään sähköpostiosoitteita tutkittavan organisaation rekisteristä. Muut tiedot kerätään suoraan haastattelututkimukseen osallistuvilta.

12. Tiedot automaattisen päätöksenteon ml. profiloinnin olemassaolosta:

Tietoja ei käytetä automaattiseen päätöksentekoon tai profiloinnin tekemiseen.