



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Yksilön suhtautuminen muutokseen - näkökulmia muutosprosessin joh- tamiseen: Case : yritys X

Mirva Färm ja Sanna Salminen

2018 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

**Yksilön suhtautuminen muutokseen -
näkökulmia muutosprosessin johtamiseen:
Case : yritys X**

Mirva Färm ja Sanna Salminen
Tulevaisuuden johtaminen ja asia-
kaslähtöinen palveluliiketoiminta
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2018

Mirva Färm ja Sanna Salminen

Yksilön suhtautuminen muutokseen - näkökulmia muutosprosessin johtamiseen: Case: yritys X

Vuosi 2018

Sivumäärä 113

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia muutosta yksilön näkökulmasta ja miten yksilön suhtautuminen vaikuttaa yrityksen muutosprosesseihin. Opinnäytetyömme toimeksiantaja on yritys, jossa on ollut useita muutoksia viimeisen parin vuoden aikana. Työn tavoitteena oli tarjota erilaisia näkökulmia muutosprosessien johtamiseen kohdeyritykselle ja vastaavanlaisissa tilanteissa oleville yritykselle.

Opinnäytetyömme on tapaustutkimus, jossa tutkimme henkilöstön kokemuksia jo tapahtuneista muutosprosesseista kohdeyrityksessä. Opinnäytetyössämme teimme henkilöstökyselyn sähköisenä survey-tutkimuksena, joka lähetettiin yrityksen koko henkilökunnalle. Kyselyn tavoitteena oli selvittää henkilöstön kokemuksia ja mielipiteitä yrityksen aikaisemmista muutosprosesseista. Tutkimuksen osa-alueet laadittiin muutosjohtamisen teorian huomioiden.

Tutkimuksessa esiinnoitettujen aiheiden perusteella valitsimme kehittämismenetelmäksi Backcastingin, jossa määriteltiin tutkimuksen tulosten perustella yrityksen haluttu tulevaisuuden visio. PESTEVA-analyysin perusteella valitsimme yrityksen toiminnan kannalta tärkeimmät kehityskohteet.

Opinnäytetyömme teoreettinen viitekehys pohjautuu muutosjohtamisen teorioihin. Teoreettisessa viitekehyksessä olemme tarkastelleet muutosjohtamista niin organisaation kuin yksilön näkökulmasta.

Tutkimustulosten perusteella kohdeyrityksellä on kehitettävää erityisesti viestinnässä ja henkilöstön osallistamisessa muutosprosesseissa. Kokemus muutoksesta on hyvin subjektiivinen asia, jonka vuoksi saaduissa vastauksissa esiintyi hajontaa.

Opinnäytetyömme perusteella voimme todeta, että vaikka organisaatio ohjaa muutosta, yksilön vaikutusta muutoksen onnistumisessa ei voi korostaa liikaa. Jos halutaan pysyvää muutosta, tulee yksilöt sitouttaa yrityksen arvoihin ja vallitsevaan yrityskulttuuriin. Tosiasia on, että jatkuva muutos on normaalia työelämässä. Näin ollen yrityksen resilienssin eli muutosjoustavuuden kehittäminen helpottaa henkilöstön sopeutumista muutokseen ja koko muutosprosessin onnistumista.

On tärkeää, että muutosprosessia miettivät yritykset mittaavat henkilöstötyytyväisyyttä säännöllisesti henkilöstökyselyllä. Lisäksi yritysten tulee huomioida henkilöstön sitouttamisen tärkeys yhteisen toiminnan kehittämisessä ja viestiä muutoksesta avoimesti. Tyytyväinen ja sitoutunut työntekijä on avainasemassa muutoksen onnistumisessa.

Asiasanat: muutosjohtaminen, organisaatio, sitouttaminen, työntekijä

Mirva Färm ja Sanna Salminen
Individual Attitude Towards Change - Perspectives on Change

Year 20182018

Pages

113

The purpose of this Thesis was to examine change from an individual's perspective, and the effects an individual's attitudes has on a company's change processes. The collaborator of our Thesis is a company, which has gone through multiple changes during the past years. Our goal was to offer different views for the change process management to the collaborator and other similar companies which are going through changes.

Our Thesis is a case study. In our Thesis we implemented an electronic survey for the whole personnel. The aim of the survey was to examine the personnel's opinions and experiences of the past change processes. The survey was constructed by using the theories of change management.

Certain subjects emerged in the survey and based on those, we chose backcasting as our development method. Our desired future vision was based on the survey. With the help of the PESTEV-analysis, we chose the most important development targets for our collaborator company.

The theoretical framework of our Thesis is based on the theories of change management. Change Management theories. In the theoretical framework we have examined the theories of change management from perspectives of the organisation and individual.

Based on our survey findings, our collaborator needs to develop especially their communication and personnel's participation in the change processes. The experience of change is a subjective matter, and therefore we noticed some variation in the survey answers.

Based on the results of our Thesis, it can be stated that although the organisation leads the change, the individual's influence in a successful change process cannot be emphasized enough. If permanent change is wanted, it must be made sure that all the personnel is committed to the company and company's organisation culture. It is a fact that change is a part of daily working life. If a company develops resilience, it will make the personnel's adaptation to change easier.

It is important for the companies that are thinking about the change process to measure the personnel's work satisfaction regularly with a personnel survey. The companies need to notice the importance of the personnel's commitment to the company and communicate the change process openly. A Satisfied and committed employee is the key to successful change.

Keywords: Change Management, organization, involvement, employee

Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Tarkoitus ja tavoite	8
1.2	Tutkimusongelma, kehittämistehtävä ja backcasting	9
1.3	Opinnäytetyön rakenne	10
2	Muutosprosessi organisaation näkökulmasta.....	11
2.1	Johtajuus	12
2.2	Organisaation muutosta ohjaavat asiat	16
2.2.1	Yrityskulttuuri	17
2.2.2	Arvot.....	20
2.2.3	Strategia	25
2.2.4	Visio	30
2.2.5	Palvelumuotoilu	33
2.3	Muutosjohtaminen ja muutosmallit.....	34
2.3.1	Lewinin muutosmalli	38
2.3.2	Kotterin muutosmalli	39
2.3.3	Näkemyksiä ja vertailua	42
2.4	Muutoksen läpivienti	45
2.4.1	Muutosviestintä.....	48
2.4.2	Henkilöstön motivointi	50
2.4.3	Suorituksen johtaminen.....	53
2.4.4	Muutoksen mittarit	54
2.4.5	Muutoskykyinen ryhmä	57
3	Muutosprosessi yksilön näkökulmasta.....	60
3.1	Suhtautuminen muutokseen	61
3.1.1	Yksilön arvot	63
3.1.2	Yksilön asenne	64
3.1.3	Muutosvastarinta	67
3.1.4	Resilienssi	68
3.2	Muutoksen johtaminen organisaatioissa yksilö huomioiden	70
4	Tutkimus- ja kehittämishankkeen kuvaus.....	72
4.1	Opinnäytetyön prosessi	73
4.2	Toimeksiantajaorganisaation esittely	74
4.2.1	Yrityksen toimintaa ohjaavat arvot, strategia ja visio	74
4.3	Tarkoitus ja tavoite	76
4.4	Tapaustutkimus tutkimusstrategiana.....	76
4.5	Tutkimusmenetelmä.....	78

4.5.1	Tutkimusaineiston kokoamisen menetelmät	79
4.5.2	Tutkimusaineiston analysoinnin menetelmät	80
4.6	Henkilöstökyselyn tulokset	83
4.6.1	Muutostarve- ja tavoitteet	84
4.6.2	Muutoksen tiedottaminen ja keskusteluilmapiiri	84
4.6.3	Osallistuminen muutokseen	85
4.6.4	Eettisen liiketoimintavan periaatteet	86
4.6.5	Vastaukset avoimiin kysymyksiin	87
4.7	Avoin ja kehittämisen sitoutunut työyhteisö 2023 kehittämistavoitteena.....	90
4.7.1	Backcastingin toteuttaminen ja tulosten kuvaus	90
5	Johtopäätökset	94
5.1	Kehittämis ehdotukset	96
5.2	Opinnäytetyön luotettavuuden arviointi.....	101
5.3	Tutkimuksen luotettavuus	102
5.4	Tulosten yleistettävyyden arviointi.....	103
	Lähteet	104
	Kuviot	110
	Taulukot	111
	Liitteet.....	112

1 Johdanto

”Kehitys ei ole mahdollista ilman poikkeamista normaalista.” – Frank Zappa

Tulevaisuuden tutkijat ovat arvioineet, että maailma tulee muuttumaan seuraavan 20 vuoden aikana enemmän kuin se on muuttunut edeltävien vuosisatojen aikana (Hietanen 2016). Teknologian kehittymisen myötä muutoksesta viestiminen on nopeutunut ja tietomäärä on kasvanut. Näin ollen ihminen kokee elämässään jatkuvaa muutosta niin yksityis- kuin työelämässään. Ihminen kokee muutoksen kaksijakoisena: toisaalta halutaan uutta mutta toisaalta ei olla halukkaita luopumaan vanhoista tavoista. Muutos luo tietyllä tapaa turvattomuutta, koska yksilö ei välttämättä tiedä mitä kaikkea muutos merkitsee hänelle.

Yritysmailmassa organisaation tulee pystyä muuttumaan nopeastikin pärjätäkseen kovenevassa kilpailussa. Muutoksen, ja muutosjohtamisen, tavoitteena on kehittää jo olemassa olevaa prosessia ja näin ollen luoda organisaatiolle kilpailuetua. Vaikka muutoksen myötä jotain tuttua poistuu, on muutos kuitenkin mahdollisuus. Muutos luo jotakin uutta, joka pääsääntöisesti tuo mukanaan positiivisia asioita.

Ziemannin (2014) haastattelema tulevaisuuden tutkija Olli Hietanen on verrannut meneillään olevaa työelämän muutosta keskiajalla tuhoa tehneeseen Mustaun surmaan, joka muutti eurooppalaisen elämän kokonaisuudessaan. Hietanen korostaa, ettei musta surma ole nyt sairaus vaan meneillään oleva kehitys: vanha työ kuolee ja automatisaatio, robotiikka, internet ja sosiaalinen media luovat uusia työllistymistapoja ja muuttavat elämäntapaa. (Ziemann 2014.)

Hietasen mielestä ihmiset eivät halua tehdä vanhaa työtä, vaan onnellisuuden merkitys työelämässä tulee korostumaan ihmisten asenteissa. (Ziemann 2014.)

Von Koskull on samaa mieltä Hietasen kanssa. Muutoksen nopeus on yllättänyt myös pankki maailman ja suuret trendit, kuten globalisaatio, digitalisaatio, urbanisaatio ja väestön ikääntyminen, vaikuttavat muutoksen voimakkuuteen jatkossakin. (Lehmusvirta 2018.)

Muutoksen nopeus korostuu erityisesti työelämässä. Yksilön osaamisvaatimukset ovat muuttuneet suuresti hyvinkin lyhyessä ajassa. Muutama vuosikymmen taaksepäin esimerkiksi tietotekniset taidot ja kielitaito eivät olleet työntekijän perustaitoja joita ne tänään ovat. Uudet työn vaatimukset tarkoittavat käytännössä sitä, että yksilön on opittava työuransa aikana yhä enemmän uusia taitoja. Pari vuosikymmentä taaksepäin riitti, kun aina uusi sukupolvi oppi uudet taidot. Vielä pitemmälle taaksepäin katsottaessa, sata vuotta sitten samojen taitojen ja tietojen opettaminen isältä pojalle ja äidiltä tyttärelle oli riittävää. (Arikoski & Sallinen 2007, 9.)

Työterveyspsykologi Marjukka Laurola kertoo, että muutoksen nopeus näkyy tällä hetkellä työpahoinvointina. Ratkaisu ei kuitenkaan ole muutoksen unohtaminen, vaan paremman muutosjohtamisen lisäksi yksilön tulee tietoisesti opetella kohtaamaan muutos. (Laurola 2017). Muutoksen kokeminen on subjektiivinen asia. Osa ihmisistä kokee muutoksen raskaana ja toiset pystyvät sopeutumaan muutokseen helpommin. Organisaation menestyksen, ja yksilön hyvinvoinnin, kannalta on tärkeää miettiä, miten muutoksesta saadaan johdettua sujuvampi ja miten helpottaa muutoksen hyväksymistä.

Resilienssistä puhutaan paljon muutoksen yhteydessä. Talja (2017) korostaa, että muutoksen kanssa selviytyvät parhaiten organisaatiot, joissa kaikkia sen jäseniä kuunnellaan ja kunnioitetaan. Organisaation tulee olla läpinäkyvä ja keskinäisten luottamussuhteiden tulee olla kunnossa. (Talja 2017). Mikäli resilienssiä halutaan kasvattaa, organisaatio ei saa olla ylhäältä alaspäin johdettu.

Muutosjohtaminen on aiheena kiinnostava ja siitä on tehty lukuisia tutkimuksia 2000-luvun alkupuolelta lähtien. Perinteisesti muutosjohtamisessa keskitytään organisaation johdon näkökulmaan: Mitä pitää tehdä, että muutos saadaan onnistuneesti vietyä käytännön toimintaan. Tässä opinnäytetyössä tutkimme yksilön suhtautumista muutokseen, koska muutosprosessin onnistumisen kannalta on tärkeää tietää, miten yksilö siihen suhtautuu. Mahdollisten haasteiden tunnistamisella ja niiden ennakkoinnilla voidaan muutosprosessista kehittää onnistuneempi koko organisaation kannalta.

1.1 Tarkoitus ja tavoite

Organisaatio johtaa muutosprosessia mutta käytännössä muutoksen onnistuminen riippuu siitä, miten organisaation osat, yksilöt, siihen suhtautuvat. Tässä opinnäytetyössä keskitymme tutkimaan muutosta yksilön näkökulmasta ja sitä, miten se vaikuttaa organisaation muutosprosessiin. Opinnäytetyömme lähtökohtaletuksena on, että muutoksen johtamista voidaan parantaa tunnistamalla mahdollisia kehityskohteita menneistä muutosprosesseista. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tarjota erilaisia näkökulmia yrityksen muutosprosessin hallintaan kohdeorganisaation ja yksilötason tarkastelun avulla.

Kohdeyrityksessä on viimeisen parin vuoden aikana toteutettu useita muutoshankkeita, joiden seurauksena henkilöstön vaihtuvuus on ollut suurta. Yrityksen johto halusi selvittää, miten henkilöstö on kokenut muutokset ja saada tätä kautta johdolle mahdollisia työkaluja yrityksen henkilöstön motivointiin ja osaamisen kehittämiseen. Koska muutokset ovat olleet sensitiivisiä, päädyimme pitämään yrityksen nimen salassa. Kutsumme toimeksiantajaa nimellä yritys x. Yrityksessä ei ole aikaisemmin tehty vastaavanlaista tutkimusta, joten tavoitteenamme on, että tutkimuksemme pohjalta yrityksen on helppo kehittää toimintaansa. Saatu palaute on avointa ja työntekijöille on annettu tasapuolinen mahdollisuus kertoa oma mielipiteensä.

Oman ammatillisen kasvun osalta tavoitteenamme meillä on ollut tehdä opinnäytetyö noudattaen hyvää tieteellistä tutkimus- ja raportointitapaa sekä tutustua monipuolisesti muutosjohtamisen teorioihin. Lisäksi tutkimuksemme tavoitteena on ollut tuottaa toimeksiantajalle näkökulmia ja työkaluja toiminnan kehittämiseen.

1.2 Tutkimusongelma, kehittämistehtävä ja backcasting

Ensimmäinen tapaaminen kohdeyrityksen toimitusjohtajan ja myyntipäällikön kanssa oli toukokuussa 2017, jolloin alustavasti kartoitimme mahdollisuuksia yhteistyöhön opinnäytetyön merkeissä. Tapasimme tämän jälkeen vielä uudestaan ja näiden taustahaastatteluiden perusteella opinnäytetyömme tutkimusongelmaksi määriteltiin

Miten yksilön suhtautumista muutokseen voidaan parantaa muutosjohtamisen avulla?

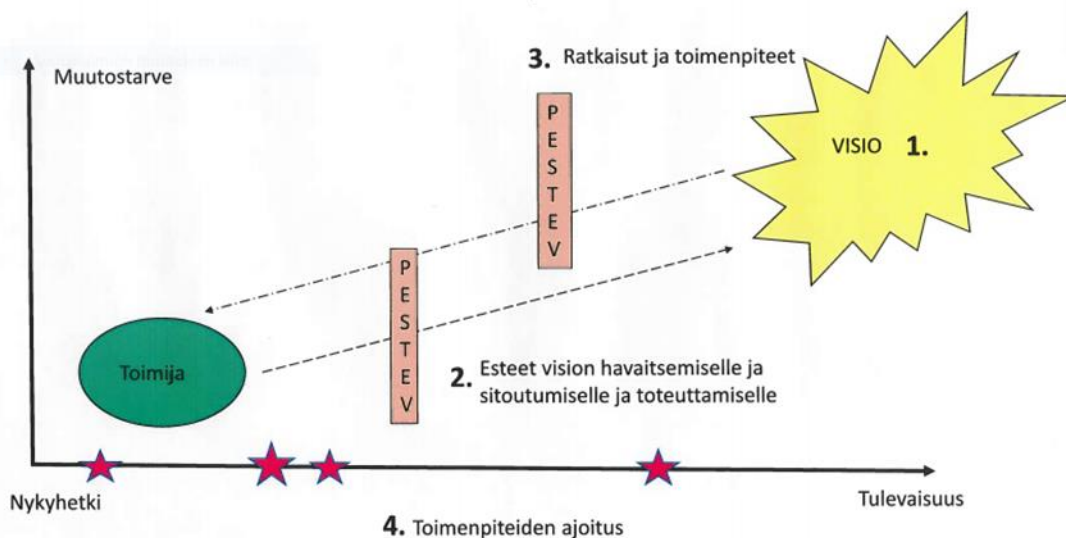
Tutkimusongelmaa täsmentävät kysymykset rakentuivat neljästä osa-alueesta: Muutostarve ja tavoitteet, muutoksen tiedottaminen ja keskusteluilmapiiri, osallistuminen muutokseen ja eettisen liiketoimintatavan periaatteet. Tutkimusongelmaa määrittävät kysymykset rakennettiin muutosjohtamisen teorioiden pohjalta. Kohdeyrityksen toivomuksesta opinnäytetyön rakenne pyrittiin pitämään mahdollisimman yksinkertaisena.

Valitsimme kehittämismetodiksi backcastingin (kuvio 1). Tulevaisuuden tutkimuskeskus on määritellyt backcastingin olevan skenaariomenetelmä, jonka avulla voidaan rakentaa erilaisia kehityspolkuja kohti ennalta määriteltyä tulevaisuutta (2013). Normaalisti backcastingin toivottu visio on kauempana tulevaisuudessa. Koimme, että yhteistyöorganisaatiollemme on backcastingista konkreettista hyötyä, joten aikajänne vision toteutumiselle on viisi vuotta.

Outwaiten (2009) mukaan backcasting prosessissa määritellään ensin haluttu tulevaisuuden visio, jonka jälkeen palataan takaisin tähän hetkeen ja määritellään strategiset askeleet, joilla visio saavutetaan.

Dreborg (1996) kertoo Robinsonin määritelleen backcastingin terminä. Robinsonin mukaan backcastingin suurin ero ennakointiin on se, että backcastingissa määritellään haluttu tulevaisuus ja sen saavuttamiseen tarvittavat askeleet. Ennakoinnissa yritetään arvioida mitä tulevaisuudessa tulee tapahtumaan (Dreborg 1996).

Takaisin tulevaisuuteen – kaksisuuntainen visioprosessi



Kuvio 1: Backcasting prosessi Vinnarin ja Kupsalan mukaan (2010, 37.)

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyömme jakautuu viiteen päälukuun, joissa esitellään työn sisältö loogisessa järjestyksessä. Johdannossa kuvataan taustaorganisaatio, syvennyttään opinnäytetyömme tarkoitukseen ja tutkimusongelmaan, sekä perehdytään muutoksen tärkeyteen.

Ensimmäinen ja toinen pääluku esittelevät opinnäytetyömme tietoperustaa. Ensimmäisessä pääluvussa tutustutaan muutosprosessiin organisaation näkökulmasta. Tässä luvussa esitellään esimerkiksi muutosjohtamisen keskeisimmät teoriat, organisaation muutosta ohjaavat asiat ja muutoksen läpivienti organisaatiossa. Toinen pääluku puolestaan keskittyy muutosprosessiin yksilön näkökulmasta, jossa perehdytään asioihin, jotka ohjaavat yksilön suhtautumista muutokseen.

Neljännessä pääluvussa esitellään tutkimus- ja kehittämishanke. Tässä luvussa esitellään tutkimusmenetelmä, henkilöstökyselyn tulokset, organisaation kehittämistehtävä ja tutkimuksen validiteetti.

Opinnäytetyön viimeisessä luvussa käsitellään opinnäytetyön luotettavuutta sekä tutkimustulosten yleistettävyyttä.

2 Muutosprosessi organisaation näkökulmasta

Organisaation muutosprosessissa tavoitteena on oppia, tai luoda, jotain uutta. Muutosprosessi ei välttämättä ole helppo, koska uuden luominen tarkoittaa myös jonkun vanhan tavan katoamista. Tässä luvussa käsittelemme muutosta, ja sen johtamista, organisaation näkökulmasta.

Organisaatioiden toimintaympäristö muuttuu yhä nopeammin ja kaikilla organisaatioilla on tarve kehittyä ja muuttua. Organisaatioiden muutosherkkydessä on kuitenkin suuria eroja. Organisaatioiden tavat reagoida muutoksiin voidaan jakaa seuraavanlaisesti:

1. Muutos on tapahtunut eikä yritys huomaa muutosta
2. Muutos on tapahtunut ja yritys on huomannut muutoksen, mutta yritys ei reagoi eikä ymmärrä muutoksen vaikutuksia
3. Muutos on tapahtunut, yritys on huomannut muutoksen, yritys ymmärtää muutoksen vaikutukset mutta ei halua tai osaa muuttua
4. Muutos on tapahtunut, yritys on huomannut muutoksen, yritys ymmärtää muutoksen vaikutukset ja muuttaa toimintaansa
5. Yritys näkee tulevat muutokset ennakkoon ja kääntää muutoksen mahdollisuudeksi ja uhat edukseen. (Kamensky 2014, 21.)

Näitä kaikkia yllä olevia organisaatiotyyppisiä esiintyy markkinoilla. Mikäli yritys on mukana aidossa kilpailussa se voi elää pitkän ajan kuluessa pelkästään ryhmissä neljä ja viisi. Kolmessa ensimmäisessä ryhmässä olevat yritykset kuolevat pois, osa nopeasti, osa hitaammin riippuen kilpailutilanteesta ja yrityksen resursseista. Suurin osa hengissä säilyvistä yrityksistä kuuluu ryhmään neljä. Näiden yritysten menestyminen on riippuvaista siitä, kuinka paljon yritys pystyy tekemään muutoksia suhteessa kilpailijoihinsa. Ryhmään viisi kuulumisen edellyttää yritykseltä hyvin valistunutta johtoa. (Kamensky 2014, 21.)

Kamenskyn mukaan länsimainen sekatalous on yhteiskunnanrakennemuutoksen ja organisaatioiden muuntautumiskyvyn näkökulmasta haasteellinen. Useita yrityksiä on kilpailutalouden ulkopuolella ja ne elävät yhteiskunnan verovaroilla. Tämä tarkoittaa sitä, että ne voivat elää pitkän aikaa myös ryhmissä 1-3. (Kamensky 2014, 22.)

Edellä olevan perusteella voidaan sanoa, että muutokset yritysmaailmassa ovat väistämättömiä ja muutoksista hyötyminen vaatii yrityksissä muutosjohtajuutta ja kykyä nähdä ja tunnistaa ilmiöitä ja hiljaisia signaaleja.

2.1 Johtajuus

Johtamisesta käytetään usein englanninkielistä sanaa management. Sana on peräisin latinan kielestä kättä tarkoittavasta sanasta manus ja toimimista tarkoittavasta sanasta agere. Italian kielessä sana managgiare tarkoittaa käsitellä, hoitaa, hallita. Teollistumisen aikoina sata vuotta sitten, toiminnan vastuuhenkilöitä oli vähän. Tänäpä tilanne on toinen. Johtamisvas- tuussa olevien henkilöiden osuus on kasvanut räjähdysmäisesti. Tämä johtunee vastuun hajau- tuksesta ja rutiinitehtävien automatisoinnista. (Karlöf, Helin & Lövingssön, 2004, 11.)

Johtaminen määritellään Seeckin mukaan toiminnaksi, jonka avulla ihmisten työpanosta ja fyysistä voimaa pystytään hyödyntämään ja kohdentamaan hyvin tehokkaasti halutun tavoit- teen saavuttamiseksi. Johtamisen tavoitteena on saada erilaiset ja usein eri asemissa olevat yksilöt toimimaan työorganisaation arjessa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Seeck 2012, 20.)

Professori Pekka Ruohotie on määritellyt johtajuuden sosiaaliseksi prosessiksi. Tätä prosessia säätelemällä johtaja vaikuttaa organisaation henkilöstön tunne-elämään ja organisaatioin tuo- toksiin. Johtamisen voidaan sanoa olevan vaikuttamisprosessi, koska johtajan täytyy kyetä muuttamaan henkilöstön asenteita, skeemoja ja muita tietorakenteita. (Ruohotie 2006, 114- 117.)

Johtajuuteen liittyy kulttuurisesti vahva jaettu ymmärrys jonkun yksilön ylivertaisesta osaa- misesta, joka on ylitse muiden. Perinteisesti johtajuuden tutkimus on keskittynyt yksilöosaa- misen ympärille. Johtaja pyrkii ominaispiirteineen ja johtamistyyliensä avulla saada aikaan tuloksia erilaisten tilannetekijöiden vallitessa. Tällaisia tilannetekijöitä ovat esimerkiksi ihmi- set, erilaiset tehtävät, organisaatiotaso ja kehitysvaihe. (Ropo 2005, 46.)

Johtajuuteen ymmärretään yleisesti liittyvän lankojen käsissä pitäminen, ennakointi, seuranta ja muiden ohjaaminen haluttujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtajuuteen liitetään yleensä hierarkkisuus. (Ropo 2005, 46.)

Johtamisen voidaan sanoa olevan organisaation tärkein toiminto, koska sen vaikutus ulottuu kaikkialle. Johtaminen tulisikin nähdä kokonaisuutena, joka sisältää tarvittavat toimenpiteet, joilla varmistetaan organisaation tavoitteiden saavutettavuus ja mahdollistetaan toiminnan jatkuvuus. Johtaminen voidaan yleisesti jakaa kolmeen osaan: operatiivinen, strateginen ja taktinen johtaminen. (Aarnikoivu 2013, 10.)

Aarnikoivun mukaan johtamista ja esimiestyötä pidetään usein identtisinä asioina. Nämä eroavat kuitenkin hieman toisistaan. Johtajan ei tarvitse olla esimiesroolissa. Toisaalta työntekijällä voi olla vaikutusvaltaa ja häntä voidaan pitää johtajana karismansa ja työkokemuksena vuoksi. Aarnikoivun mielestä johtaminen on tekemisen suunnan näyttämistä ja luodaan puitteet toiminnalle organisaatiossa. Esimiestyö painottuu puolestaan hänen mukaansa käytännön tekemiseen. Kyseisiä tehtäviä voi olla esimerkiksi työntekijöiden ohjaaminen ja seuranta sekä erilaiset kehityskeskustelut. (Aarnikoivu 2013, 11-12.)

Tärkeintä organisaation johtamisessa olisi tiedostaa se, että ylimmän johdon vastuu ei rajoitu pelkästään strategiselle tasolle, vaan ylin johto kantaa vastuun organisaation kokonaisuuden johtamisesta. Hyvin toimivassa ja menestyksekkäässä organisaatiossa operatiivinen ja taktisen johtamisen taso näkyvät strategisessa johtamisessa. Usein käy niin, että mitä ylemmäs organisaatorakenteessa mennään, sitä vähemmän siellä tehdään esimiestyötä. Aarnikoivun mukaan tällöin unohdetaan, että asioita johdetaan juuri ihmisten kautta. (Aarnikoivu 2013, 12-14.)

Tämän päivän johtamiskeskusteluissa puhutaan usein asioiden johtamisesta (management) ja ihmisten johtamisesta (leadership). Management-käsite painottaa johtamisessa asioiden jatkuvuutta ja järjestystä. Leadership-käsitteellä tarkoitetaan erilaisten muutoksen toteuttamiseen ihmisten avulla. Management-johtamistapa korostaa suunnittelua ja voimavarojen arviointia lyhyellä tähtäimellä. Leadership-johtajuudessa suunnataan katse pitemmälle tulevaisuuteen yhteisiä visioita luomalla ja mietitään strategioita tämän vision saavuttamiseksi. (Lönnqvist 2000, 161.)

Perinteisessä management-johtamisessa toiminta organisoidaan suunnitelmien mukaisesti rakenteen avulla ja miehitetään toiminnot oikeassa suhteessa. Leadership-johtamisessa pyritään välittämään organisaation visio siten, että henkilöstö todella ymmärtää tavoitteet ja tavoitteisiin myös sitoudutaan. Management-johtajuudessa painotetaan suunnitelmien toteuttamisen seuranta ja pyritään estämään mahdolliset esteet ja ongelmat. Leadership-johtajuus korostaa keinoina erityisesti henkilöstön motivointia ja innostumista kohti asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Lönnqvist 2000, 161.)

Huhtisen mukaan, jako ihmisten johtamiseen ja asioiden johtamiseen on edelleen perusteltua, mutta tällöin on muistettava tarkastella jaottelua kulttuurin, organisaation, rakenteiden ja toimintaympäristön kautta. Hänen mielestä ihmisen johtaminen alkaa yksilön oppimisesta ja kehittyy kohti joukon johtamista ja laajentuu aina massojen käyttäytymiseen ja kansakuntaan sekä kansainvälisiin suhteisiin. (Huhtinen 2006, 223.)

Aaltosen, Pitkäsen ja Kirjavaisen (2014) mielestä managementia ylikorostava johtamisajattelu ei riitä ratkaisemaan maailman ongelmia. Parempiin tuloksiin ei päästä ylikorostamalla vuorostaan leadershipiä tai yrittäjyyttä. Kaikkein oleellisinta on, ovatko johtajat valmiita reflektoimaan johtajuuden olemusta yhä uudestaan ja uudestaan oman työnsä, organisaationsa ja koko yhteiskunnan tasolla. (Aaltonen, Pitkänen & Kirjavainen 2014.)

Erämetsän mielestä johtamisen jakaminen managementtiin ja leadershipiin on pedagogisesti käyttökelpoinen. Hänen mielestään jaosta ei ole kuitenkaan käytännössä hyötyä, koska kyse on samasta asiasta. Jotta asiat saadaan tapahtumaan, on johdettava ihmisiä. Erämetsän mukaan yksikään hyvä johtaja ei voi olla hyvä pelkästään manageeraamaan ja huono toimimaan ihmisten kanssa. Erämetsä korostaakin, että on olemassa yhtä johtamista, joka vaihtelee tilanteen, asetetun tavoitteen ja ihmiskuvan mukaan. (Erämetsä 2003, 87.)

Erämetsä korostaa, että ihmisten johtamisen lähtökohtana on oma ihmiskäsitys. Millaisena johtaja näkee muut ihmiset? Erämetsä mielestä ihminen on luonnostaan kehittyvä ja parempaan pyrkivä olento eikä laiska ja työn karttelija. Ihmistä tulisi johtaa terveen ihmiskäsityksen kautta. Jokainen meistä voi kasvaa ja tulla yhä paremmaksi ihmiseksi. Päinvastaisessa ajattelumallissa ihmisiä pidetään pelkästään koneen osina ja numeroina paperilla. Erämetsän mielestä inhimillisesti kannustavasta yrityskulttuurista voi tulla merkittävä kilpailuetu. Ihmismäinen ajattelu aiheuttaa sen, että saavutamme asioita yhdessä toistemme kanssa ja toistemme avulla. (Erämetsä 2003, 89.)

Huhtisen mielestä johtajuuden ja johtamisen kesken on ikuinen tasapainoilu. Suuri epätasapaino johtaa aina ongelmiin. Johtamisen ja johtajuuden väliseen tasapainoon vaikuttaa kulloinkin vallalla olevat johtamisen trendit. 1990-luvulla johtamisessa painottui vahvasti ihmisten johtamiseen. Tällöin on korjattu managementin eli asioiden johtamisen ongelmia, mutta liika ihmisten johtaminen on aiheuttanut myös ongelmia. esimerkkinä näistä ongelmista voidaan mainita hallinnon vähättely, byrokratian lisääntyminen, liiallisesta työmäärästä kuormittumista. (Huhtinen 2006, 223.)

Keski-Luopan mielestä johtajuutta voidaan kuvailla useilla sananpareilla, jotka määrittävät johtajuuteen liittyviä ulottuvuuksia. Johtajuutta ei ole olemassa, ellei yhtäaikaaisesti ole jotain mitä johdetaan. Johtajuus vaatii aina seuraajia. Valta johtajuudessa on annettua ja saatua. Lisäksi johtajalla voi olla henkilökohtaista, hänen persoonastaan nousevaa arvovaltaa. Persoonallisen arvovalan omaavaa johtajaa seurataan, koska häntä kunnioitetaan. Puolestaan johtajaa, jolla persoonallista arvovaltaa ei ole, seurataan pelon vuoksi. Tällainen henkilö on menettänyt edellytyksen toimia johtajana. (Keski-Luopa 2000, 75-76.)

Menestyksenkäs johtaminen vaatii johtajalta Keski-Luopan mukaan kykyä herättää alaisissaan positiivisia tunnetiloja, innostusta ja luottamusta. Näin ollen johtaminen on vuorovaikutuksellista toimintaa. Tämä vuorovaikutus johtamisessa jakaantuu sisäiseen ja ulkoiseen vuorovaikutukseen. Tällöin johtajan on eletävä yhtäaikaaisesti kuin kahdessa todellisuudessa, sisäisessä ja ulkoisessa todellisuudessa. Ulkoinen todellisuus koostuu ympärillämme olevasta fysikaalisesta todellisuudesta, jonka näemme ja kuulemme. Sisäinen todellisuus rakentuu asianomaisen tapahtumille antamista henkilökohtaisista merkityksistä. (Keski-Luopa 2000, 76.)

Seeckin mukaan 2010-luvulla johtamisesta on tullut muotia Suomessa. Nyt johtamiseen ja johtamisen kehittämiseen kohdistuu suuria odotuksia. Tämä näkyy erityisesti julkisella sektorilla. Johtaminen nähdään keinona saavuttaa haluttu päämäärä. Julkisella sektorilla nähdään, että johtamisen avulla pystyttäisiin ratkaisemaan julkishallinnon leikkauksia ja suurten ikäluokkien eläköitymisen aiheuttamia haasteita. Oikealla johtamisella katsotaan pystyttävän parantamaan julkishallinnon tehokkuutta ja laatua. Lisäksi johtamisella halutaan vähentää byrokratiaa. Yksityisellä sektorilla puolestaan pyritään pitämään omistajat tyytyväisinä ajanmukaisilla ja aikaansa edellä olevilla johtamisjärjestelmillä, mukaan yksityisellä sektorilla katsotaan kilpailukyvyyn ja tuottavuuden olevan juuri oikeanlaisen johtamisen tulos. Seeck toteaa, että vaikuttaa siltä, että aika usein onnistunut johtaminen on johtajan ansiota ja epäonnistuminen laitetaan haastavien olosuhteiden syyksi. (Seeck 2012.)

Seeckin mielestä 2010-luvulla johtamisessa on noussut esiin työhyvinvointi. Työhyvinvointi tarkoittaa usein työpahoinvoinnin ja sairauslomien ja ennenaikaisen eläköitymisen vähentämistä. Hyvä johtaminen nähdään myös ratkaisuksi näihin edellä mainittuihin ongelmiin. Mukaan johtaminen on erittäin tärkeää, mutta kaikki organisaation ongelmat eivät johdu johtamisen laadusta. Hänen mukaansa tarvitaan suoraa puhetta työhyvinvointiin ja pahoinvointiin liittyvistä asioista. Keskustelemisen lisäksi tarvitaan tekoja. (Seeck 2012.)

Peter Druckerin mukaan johtamisen perustehtävä on saada ihmiset kykeneviksi yhteisiin saavutuksiin. Näihin saavutuksiin pyritään yhteisten päämäärien, oikean rakenteen, arvojen ja riittävän koulutuksen ja kehittämisen avulla. Tällöin ihmiset pystyvät toimimaan tuloksellisesti ja vastaamaan muutokseen. Druckerin mielestä johtamisen perustehtävän todellinen merkitys on kuitenkin muuttunut johtuen siitä, että johtaminen on muuttanut työvoiman pitkälle koulutetuiksi tietotyöntekijöiksi. (Drucker 2002, 15.)

Suomalaisten johtajien tulisi tuntea myös muiden kulttuurien johtajuutta. Kurjen ja Kurki-Suutarisen mielestä tämä on välttämätöntä, koska globalisaation myötä yritykset myös kansainvälistyvät ja saavat johtajia toisista kulttuureista. Heidän mielestään oleellisinta on, että hyvä johtajuus samanlaista perusolemukseltaan ympäri maailmaa. (Kurki & Kurki-Suutarinen 2014, 13.)

Meneillään olevan Tulevaisuuden johtaminen 2020 tutkimusprojektissa on tarkoituksena tutkia tulevaisuuden johtamisen haasteita ja kartoittaa mahdollisia uusia innovaatioita johtamisen näkökulmasta. Lisäksi projektin tarkoituksena on pohtia, millaisia johtajia tulevaisuudessa tarvitaan ja miten heitä tulisi kouluttaa. Kyseessä on useamman vuoden tutkimusprojekti ja siinä tutkitaan tulevaisuuden johtamista Euroopassa, Aasiassa ja Amerikassa. Tutkimuksessa pyritään hahmottamaan täsmällistä kuvaa johtamisen nykytilasta ja tulevaisuudesta. (Sydänmaalakka 2012, 93.)

Tutkimuksessa jo nyt kerätyn aineiston perusteella johtamisen suurimmiksi haasteiksi nousee jatkuva uudistuminen, lisääntyvä monimutkaisuus ja innovatiivisuuden tuottamat vaatimukset. Tutkimuksessa saadun tiedon mukaan itsensä johtaminen ja luottamuksen synnyttäminen ja rakentaminen organisaatiossa koetaan erityisen haasteelliseksi. Tutkimuksessa esiin nousseita muita tärkeitä johtamisen osa-alueita ovat virtuaalijohtaminen, verkostojohtaminen ja ekosysteemin johtaminen. Tutkimuksessa on hyvin mielenkiintoista se, että johtamisen tärkeimmät haasteet olivat samoja Suomessa ja Pohjois-Amerikassa. (Sydänmaalakka 2012, 94.)

2.2 Organisaation muutosta ohjaavat asiat

Sydänmaalakka toteaa jatkuvan uudistumisen tuovan yrityksille ja organisaatioille ainoan jatkuvan kilpailuedun. Muutoksen määrä ja vauhti korostuvat tämän hetkessä toimintaympäristössä. Muutos vaatii innovatiivisuutta ja kykyä ajatella luovasti. (Sydänmaalakka 2009, 11.)

Tamilarasun mukaan muutosjohtaminen on jäsenelty lähestymistapa, jolla pyritään ohjaamaan yksilöt, tiimit ja organisaatiot nykyisyydestä tulevaisuuteen. Organisaatiot, yhtä lailla kuin yksilöt, reagoivat ympärillä olevan toimintaympäristön muuttumiseen eri tavoilla. (Tamilarasun 2012).

Organisaation muutosprosessi pohjautuu organisaatiolle määriteltyihin arvoihin, strategiaan ja visioon. Näiden kolmen elementin lisäksi yrityskulttuurilla on tärkeä merkitys menestyksenkään muutoksen aikaansaamisessa. Kotter (1996, 136) korostaa, että ihmiset toimivat väärin, mikäli jättävät kulttuuriin liittyvät asiat huomiotta muutosprosessissa. Schein (2001, 17) puolestaan toteaa, ettei organisaatiokulttuuria voi unohtaa johtamisessa.

Yksilötasolla arvot ovat pysyviä ja ohjaavat yksilöä parhaimmillaan läpi elämän. Samoin yritykselläkin tulisi olla perusolemuksessaan jotain pysyvää, joka on kestävä ja jatkuvasti kehittyvä. Hänen mukaansa yrityskulttuuria tulisi rakentaa sellaiseksi, ettei sitä voi kyseenalais-

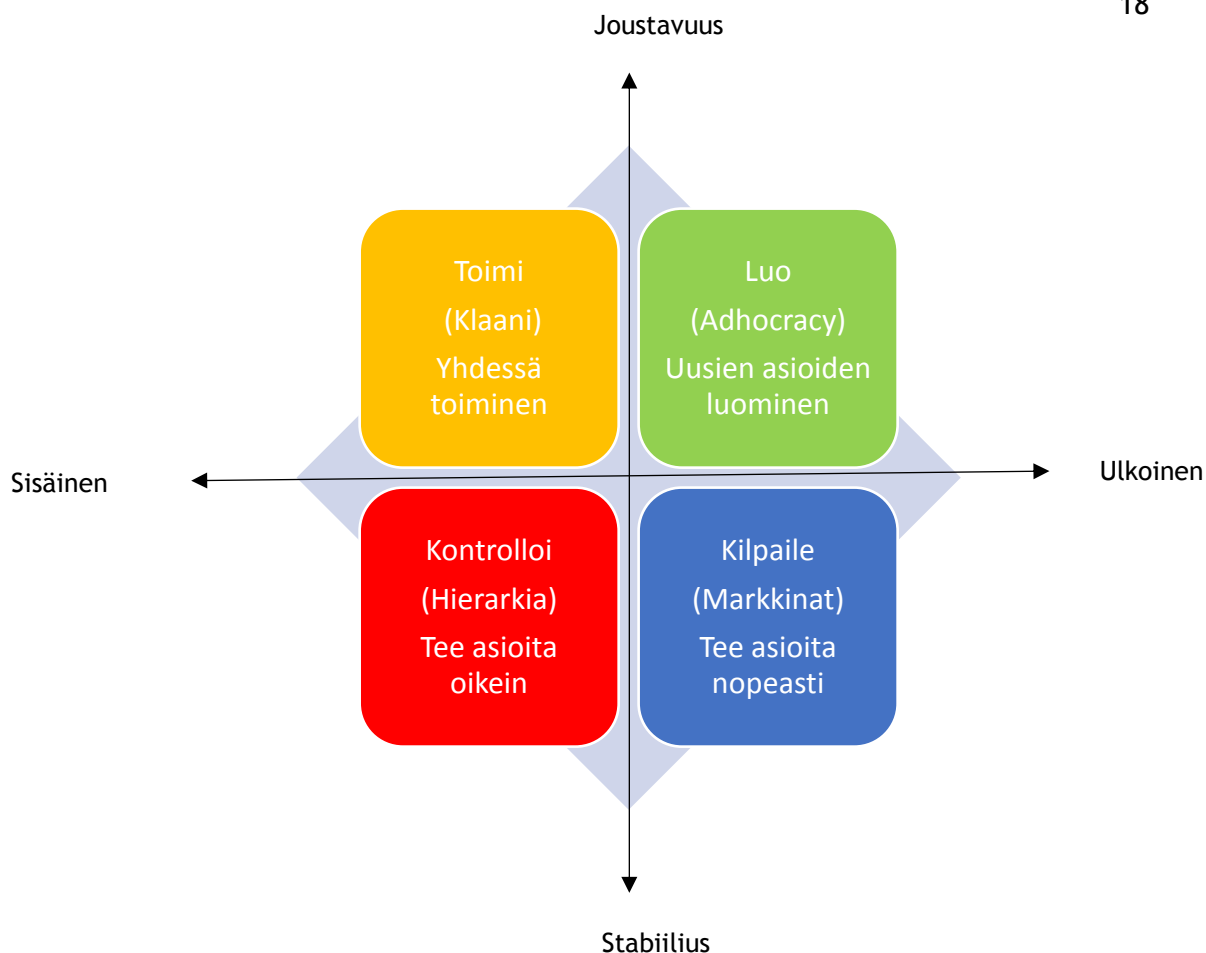
taa. Johtamistavan, vuorovaikutuksen, palautekulttuurin, tiedonkulun energinen ja kurinalainen kehittäminen on erittäin tärkeää jokaisessa yrityksessä. Lisäksi yrityksellä tulisi olla yhteinen selkeä strategia ja jaettu ymmärrys siitä kuin kuinka toimitaan. (Erämetsä 2003, 3.)

2.2.1 Yrityskulttuuri

Edgar Scheinin mukaan yrityskulttuurilla on merkitystä, koska kaikilla yritystä koskevilla päätöksillä saattaa olla odottamattomia seurauksia, mikäli päätöksen tekijöillä ei ole tietoa vallitsevasta yrityskulttuurista. (Schein 2001, 22-29.)

Yrityskulttuuri on yleensä vahva ja se luo merkityksiä, jotka määrittelevät ryhmä- ja yksilökäyttäytymismallejamme ja arvojamme. Hyvin suuri merkitys on juuri organisaatiokulttuurilla, koska nämä kulttuurilliset elementit määrittelevät toimintatapoja, strategiaa ja päämääriä. Johtajien ja esimiestehtävissä toimivien henkilöiden ajatusmaailma ja arvot ovat osittain heidän henkilökohtaisen taustan ja kokemusten lopputulos. Mikäli organisaatioista halutaan tehdä yhä tehokkaampia ja entistä toimivampia, silloin täytyy ymmärtää mikä on kulttuurin rooli organisaatiossa. (Schein 2001, 22-29.)

Yrityskulttuuria ja sen merkitystä on tutkittu paljon. Mulder (2017) viittaa Robert Quinnan ja Kim Cameronin kehittämään Competing Values Frameworkiin (CVR) yhtenä yrityskulttuurin mittarina. CVR määrittelee neljä erilaista organisaatiokulttuuria, jotka määrittävät yrityksen toiminnan, kuinka työntekijät tekevät yhteistyötä ja mitkä ovat yrityksen arvot. (Mulder 2017.) Näiden avulla voidaan määrittää muutosta kaipaavat osa-alueet (kuvio 2).



Kuvio 2: Competing Values Framework Quinnin ja Cameronin mukailleen (Mulder 2017)

Ovseiko ja Buchan (2012) ovat tutkineet CVR:n vaikutusta organisaatiokulttuuriin. Heidän mukaansa organisaatiokulttuurin muutoksella ja kulttuurin kohdistamisella voidaan parantaa innovaatiota, laatua, turvallisuutta ja tyytyväisyyttä työhön. (Ovseiko & Buchan 2012.)

Ovseiko ja Buchan viittaavat Quinin ja Cameronin yrityskulttuurin määritelmään (2012). Heidän mukaansa yrityskulttuuri on yrityksen määrittämä, joka pohjautuu oletuksiin, ideoihin, uskomuksiin, arvoihin ja sääntöihin, jotka ovat yhteneviä organisaation jäsenille. (Ovseiko & Buchan 2012.)

Kuuselan (2015) mukaan yrityskulttuurin rakentaminen ja vahvistaminen liittyvät olennaisesti yrityskulttuuriin ja yrityksen tilanteen ymmärtämiseen (2015, 172). Yrityksen kulttuuri heijastaa arvoja, vallitsevia johtamistyyliä, yrityksen käyttämää kieltä ja symboleja, toimenpiteitä ja rutiineja sekä menestymisen määritelmää (Ovseiko & Buchan 2012). Ovseikon ja Buchanin (2012) mukaan kulttuuri määrittelee yhteydenpidon myös organisaation ulkopuolelle, esimerkiksi osakkeenomistajiin. Yrityskulttuuri ei välttämättä ole näkyvää työntekijöille, ellei jokin tapahtuma tai henkilö haasta nykyistä yrityskulttuuria. (Ovseiko & Buchan 2012).

Kulttuurin pystyy havainnoimaan nopeasti, kun saapuu uuteen paikkaan. Havaintoja yrityskulttuurista pystytään keräämään hyvinkin pienistä asioista. Yrityskulttuuri näkyy ihmisten käyttäytymisessä ja toiminnassa. Schein on verrannut kulttuurin olevan kuin jäävuori. Osa kulttuurista on mahdollista lukea esimerkiksi yrityksen vuosikertomuksesta. Suurin osa kuitenkin merkittävistä tekijöistä on piilossa syvällä organisaation historiassa. Nämä piilossa olevat voimatekijät ovat vaikeasti ilmaistavissa ja muutettavissa. (Mattila 2007, 34.)

Scheinin jäävuorimalli jakaa organisaatiokulttuurin kolmeen eri tasoon: näkyvään, tiedostettuun ja tiedostamattomaan (kuvio 3). Kulttuurista voidaan Scheinin mukaan nähdä vain pieni osa eli jäävuoren huippu. Jäävuoresta 90 % jää meren pinnan alapuolelle. Organisaatiokulttuurissakin suurin osa on piilossa tiedostettuna tai tiedostamattomana. Näkyvin osa organisaatiokulttuurista, on helpointa havaita sekä organisaation sisällä ja ulkopuolella. Tähän näkyvään osaan kuuluvat esimerkiksi organisaation erilaiset dokumentit ja julkaisut. Nämä julkaisut ovat usein organisaation ulkopuolistenkin saatavilla. Yrityksen sisällä pyritään puolestaan tekemään näkyväksi ja tiedostetuksi yrityksen missio, visio ja strategia. Näkyvä osa organisaation kulttuurissa onkin usein johdon kontrolloimaa, jonka tehtävänä on saada jäävuoren huippu esille. (Mattila 2007, 34-36.)

Näkyvän osan alapuolella on organisaation tiedostettu, mutta dokumentoimaton alue. Tämä alue näkyy siinä, miten organisaatiossa puhutaan, miten ryhmät muodostuvat ja miten työntekijät kokevat oman työnsä. Organisaation tiedostettua kulttuuria on mahdollista saada näkyväksi kertomuksin ja kuvailun avulla, mutta ulkopuoliselle sen havaitseminen ei ole helppoa. (Mattila 2007, 34-36.)

Kaikkein alimpana jäävuorimallissa on tiedostamaton organisaatiokulttuuri. Tätä alinta osaa on vaikea nähdä mutta se vaikuttaa etenkin organisaation käyttäytymisen ja ilmiöiden taustalla. Näitä tiedostamattomia osa-alueita organisaatiossa ovat kaikki perusolettamukset, ihmiskuva ja ihmisten väliset suhteet. Tämä alin taso määrittelee juuri organisaation sosiaalisuuden tason. Tiedostamattoman tason tehtävänä onkin säädellä näkyvän ja tiedostetun osan toimintaa. (Mattila 2007 34-36.)

Yrityskulttuuria on hyvin vaikea lähteä muuttamaan, koska se vaikuttaa syvällä ihmisessä tai organisaatiossa. Suurissa muutostilanteissa organisaatiokulttuurin muuttaminen on kuitenkin välttämätöntä. Uuden organisaatiokulttuurin omaksuminen edellyttää pois oppimista vanhasta kulttuurista. Lisäksi uuden kulttuurin rakentaminen kestää vuosia. Mitä kauemmin jokin kulttuuri on vaikuttanut, sitä vaikeampaa sitä on muuttaa. (Mattila 2007, 35-36.)



Kuvio 3: Edgar Scheinin (1999) jäävuorimalli kulttuurista (Mattila 2007, 36.)

Valpolan mielestä kulttuuri on yhteisen oppimisen tulos. Kulttuurin ominaispiirteet ovat usein tiedostamattomia. Lisäksi näiden piirteiden olemassaolon voimaa ei tunnisteta. Nämä piirteet tulevat näkyväksi tilanteissa, joissa törmätään tai kohdataan toiseen kulttuuriin. (Valpola 2004, 152-153.)

Kuusela korostaa, että yrityskulttuurin muutos vaatii avointa dialogia onnistuakseen (2015, 176). Kun yrityskulttuurin muutoksesta tehdään yhteinen asia, sitouttaa se työntekijät kulttuuriin paremmin. Lisäksi muutosta varten tarvitaan motivaatiota, jota voidaan saada aikaiseksi valitsemalla toimintatapa yhdessä sekä antamalla kaikkien mielipiteille aikaa ja arvostusta. (Kuusela 2015, 176.)

2.2.2 Arvot

Arvot käsitteen määrittely on hyvin haastavaa. Arvot ovat tärkeitä ja merkityksellisiä niin yksilölle kuin organisaatiollekin, mutta niiden konkretisoituminen on yleensä vaikeaa. Kun arvoja lähdetään määrittämään, on etiikalla ja moraalilla hyvin tärkeä merkitys. Etiikka ja moraalit ovat käsitteinä eri asioita vaikkakin hyvin lähellä toisiaan. Moraali kertoo mikä on oikein tai väärin. Etiikka kuvaa puolestaan sitä, mikä on hyvää tai paha. Yrityksen arvot edustavat organisaation etiikkaa. Arvot kertovat sen, sen mihin organisaatioissa yleisesti uskotaan. Usein arvojen määrittely nostaa innostusta organisaatioissa ja mikäli arvot eivät toteudu yrityksen arjessa, se aiheuttaa turhautumista. (Kauppinen 2002, 19.)

Tuulaniemen (2011) mukaan yritys tekee asiakkailleen arvolutauksen, joka erottaa heidät kilpailijoista. Asiakas on luonut omat odotuksensa tuotteen arvosta, joka pohjautuu esimerkiksi aikaisempiin kokemuksiin. Asiakkaan kokema arvo syntyy yksinkertaisimmillaan yrityksen ja asiakkaan välisistä kohtaamisista. (Tuulaniemi 2011, 17.)

Enciso, Milikin ja O'Rourke (2017) ovat tutkineet yrityskulttuuria ja etiikkaa. He korostavat, että yritysten tulee luoda arvot ja eettiset ohjeistukset voittaakseen kuluttajien luottamuksen (2017). Onnistunut eettinen toimintaohje vaatii onnistuakseen koko yrityksen henkilökunnan sitoutumisen. Pelkkä ohjeistuksen laatiminen ei takaa menestystä, vaan eettinen toimintatapa vaatii jatkuvaa keskustelua, sopeuttamista vallitsevaan tilanteeseen ja sen pitää aktiivisesti tuoda yrityksen arkipäivään. (Enciso, Milikin & O'Rourke 2017.)

Bärlundin ja Perkon mukaan yhteisen arvonnun mahdollistaa päätös muuttaa jo aiemmin totuttuja toimintatapoja (2013, 21). Yrityksissä arvoihin tulee ensin sitoutua johdon toimesta, jonka jälkeen arvot voidaan viedä henkilökunnalle. Kun arvot on onnistuneesti ymmärretty ja viety käytäntöön, näkyy tulos koko arvoketjun loppuun saakka. (Bärlund & Perko 2013, 21.) Bärlundin ja Perkon mukaan jaettu arvo toimii yritykselle myös kilpailutekijänä (kuvio 4).



Kuvio 4: Jaettu arvo kilpailutekijänä (Bärlund & Perko 2013, 21.)

Kauppinen mukaan, arvot on jalostettava organisaatiossa normeiksi. Näiden normien tulisi olla linjassa organisaation arvopohjan kanssa. Tämä normittaminen parantaa arvojen toteutumista käytännössä. Arvojen normittaminen on tärkeää, koska silloin pysytään arvoja mittaamaan. Arvojen mittaamisella saadaan arvot palvelemaan strategian jalkautusta, prosessien ja yhteistyön toimivuutta, johtamisen arvomukaisuutta tai kulttuurinmuutosta. Arvojen mitattavuus on ensiarvoisen tärkeää, koska vain sellaisia asioita voi johtaa, joita pystytään mittaamaan. Arvojen mittaamisen avulla arvot saadaan seurauksien piiriin ja arvojen mukaisesta toiminnasta voidaan henkilöstöä palkita. (Kauppinen 2002, 20-21.)

Arvojohtamisen perusta on tiedostaminen. Tällöin tunnistetaan arvojen mahdollisuus ja tarpeellisuus sekä ymmärretään johtamisen merkitys. Arvojen määrittely ei takaa vielä sitä, että näkyisivät johtamisessa. Mikäli arvot eivät näy johtamisessa, eivät ne todennäköisesti näy

muussakaan organisaation toiminnassa. Arvojen toteutuminen joka päiväisessä tekemisessä, riippuu siitä, kuinka ne näkyvät johtamisessa. (Kauppinen 2002, 21.)

Vuonna 2001 tehdyssä suomalaisessa arvojohtamisen tutkimuksen mukaan vain neljännes yrityksistä, jotka olivat määrittäneet arvonsa, olivat myös, mitanneet niitä. Lisäksi nämä yritykset olivat kaksi kertaa muita yrityksiä tyytyväisempiä arvojen toteutumiseen. (Kauppinen 2002, 41.)

Kamenskyn mukaan suomalaisten yritysten arvot rakentuvat usein tasapainotetun mittariston mukaan: asiakas, kannattavuus, sisäinen tehokkuus ja kehittäminen. Viisi suosituinta arvoa ovat yhteistyö, tuloksellisuus, yksilön kunnioittaminen kehittyminen ja asiakaslähtöisyys. (Kamensky 2014, 77.)

Kamenskyn mielestä tämän tyyppinen arvomääritys on edennyt melko kauas ajatuksesta, että arvot kertovat tietyn organisaation omaperäisestä kulttuurista. Aikaisemmin johtajat loivat omalla johtamisellaan vahvan kulttuurin, joka ilmaistiin myöhemmin yrityksen toiminnassa arvoina. Tämän kaltaista arvojen kehittämistä Suomessa on enää lähinnä hyvissä perheyrietyksissä. Nykyään yritykset määrittelevät itselleen tavoitearvot ja pyrkivät niiden avulla rakentamaan vahvan yrityskulttuurin. Koska useat yritykset määrittelevät arvonsa tasapainotetun mittariston mukaisesti on vaikeaa rakentaa kilpailuetua ja erottua muista yrityksistä. (Kamensky 2014, 77.)

Kauppinen jakaa johtamisen neljään tasoon: visiotaso, strateginen taso, operatiivinen taso ja yksilötaso. Visiotaso ja strateginen taso muodostavat organisaation strategian. Operatiivinen taso ja yksilötaso muodostavat operatiivisen kokonaisuuden. Tämän jaon perusteella Kauppinen on rakentanut ns. VIA- mallin (kuvio 5). Malli kuvaa sitä, miten liittymistä johtamisen kokonaisuuteen. (Kauppinen 2002, 56.)

Organisaation arvot määritellään Kauppinen mukaan VIA- mallissa visiotasolla. Arvot kytkeytyvät hyvin keskeisellä tavalla visiotason johtamisprosessiin. Arvot ovat johtamistason neljäs elementti tulevaisuuden toimintamaiseman, mission ja vision lisäksi. Arvot linkittyvät hyvin keskeisesti organisaation tahdon määritykseen ja vision ankkurointiin. Tätä ennen arvot tulee määrittää mikä onkin Kauppinen mielestä arvojohtamisen keskeisin prosessi. (Kauppinen 2002, 58.)

VIA-malli perustuu laajasti sodanjälkeiseen johtamistutkimukseen. Kauppinen mukaan johtamisen neljä tasoa ovat olennainen osa VIA- mallia. Sen mukaan johtaminen muodostuu kahdesta tekijästä, jotka ovat toisistaan riippumattomia. Johtamisen roolina on yhdistää tehtävä ja ihminen niin, että yrityksessä syntyy tulosta. (Kauppinen 2002, 58.)

<p>4</p> <p>Visio</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Industry Foresight</u> • Tahdon kirkastaminen 	<p>NÄKEMYKSEN JA TAHDON TRANSFORMAATIO Perustuuko näkemys pelkästään menneisyyden opetuksiin vai yhdistyykö se tulevaisuuden ymmärrykseen, mihin tahto perustuu?</p>
<p>3</p> <p>Strateginen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Strategiat • Prosessit • Rakenteet 	<p>AJATTELUN, KULTTUURIN JA RAKENTEIDEN TRANSFORMAATIO Heijastavatko valinnat menneisyyden laatikostoja vai uuden liiketoimintamallin vaateita?</p>
<p>2</p> <p>Toiminnallinen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Toiminnan tavoitteellisuus • Mittaus • Seuranta 	<p>TOIMINTAMALLIEN TRANSFORMAATIO Heijastavatko mittarivalinnat, tavoitteiden tasapaino ja palkkiojärjestelmämme enemmän historiaa vai uusien valintojen käytäntöön vientiä?</p>
<p>1</p> <p>Yksilötaso</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Toiminta • Sitoutuminen • Osaaminen 	<p>KÄYTTÄYTYMISEN TRANSFORMAATIO Hallitsemmeko sitoutumista ja osaamista toiminnan tasolla, jotta aikomukset toteutuvat käytännössä?</p>

Kuvio 5: VIA-malli (Kauppinen 2002, 57.)

Arvoja ei näy kirjoitettuna VIA-mallista. Arvot löytyvät mallista ihmisten sisältä. Arvot löytyvät mallin vasemmalta puolelta kaikilta mallin neljältä eri tasolta. Näin ollen arvot vaikuttavat siellä missä ihmisetkin, eli yksilöissä, tiimeissä ja kulttuurissa. (Kauppinen 2002, 57.)

Bruni-Bossio (2018) on tutkinut johtoryhmien omien arvojen vaikutusta yrityksen arvojen muodostamiseen. Brunin-Bossion mukaan johtoryhmien jäsenet ovat harvoin mukana yrityksen operatiivisessa työssä, joten myös arvoja ohjaavat strategiset päätökset tehdään usein omiin arvoihin perustuen (2018). Brunin-Bossio (2018) viittaa Rokeachin (1973) ja Tamayo & Porton (2005) tutkimuksiin, joissa todetaan yksilöt pääosin ratkaisevat ongelmat ja tekevät päätökset omien arvojensa pohjalta. Yhteisten arvojen sopiminen helpottaa myös johtoryhmän päätöksen tekemistä. (Brunin-Bossio, 2018.)

Kauppinen korostaa, että arvojen määrittäminen on johdon tehtävä. Arvoja ei tule sekoittaa tavoitearvoihin arvojen määrittämisprosessissa. Arvoja voidaan rakentaa useammalla eri tavalla. Yksi

vaihtoehto on alhaalta ylöspäin tapahtuva arvojen määrittäminen ilman johdon ohjaavaa vaikutusta. Tämän tavan heikkous on se, että hävinneet eivät sitoudu voittaneisiin arvoihin. (Kauppinen 2002, 168.)

Tämä kilpailu voi synnyttää useita valtataisteluja etenkin kypsymättömässä tai vastakohtaisuuksien organisaatioissa. Johdon määrittelemissä arvoissa, johto määrittelee ne ja viestii niistä organisaatiolle. Tässä lähestymistavassa vaarana on, että arvot jäävät pelkästään johdon arvoiksi. Tällöin ainoastaan viestintä arvoista kohdistuu ihmisiin eikä ihmisiä riittävästi osallisteta organisaation arvokeskusteluun. Kolmas vaihtoehto arvojen muodostamisessa on laajahko johdon tekemä analyysi organisaation etiikasta, moraalista ja normeista, uskomuksista joita kohdataan organisaation arvojen tasolla. Näin arvot saavat kosketuksen organisaation todellisuuteen. (Kauppinen 2002, 168.)

Tämä arvojen työstämisen vaihtoehto on osoittautunut toimivaksi käytännössä. Tässä vaihtoehdossa arvokeskustelu ei saa jäädä kuitenkaan vain johdon sisäiseksi keskusteluksi vaan on hyvin tärkeää käynnistää koko organisaation kattava arvokeskustelu. (Kauppinen 2002, 169.)

Kamensky näkee, että arvojen määrittämisprosessin tulisi olla hyvin osallistava. Arvoja tulisi määrittää ylhäältä alas ja alhaalta ylös. Tärkeintä on, että arvojen määrittäminen on vuorovaikutteinen. Johdolle jää kuitenkin yritysjohdon vastuulle, koska arvojen on istuttava yrityksen strategiaan ja etenkin toiminta-ajatukseen ja visioon. Kun yritys on suorittanut arvojen määrittämisprosessin ja johto on päättänyt yrityksen perusarvot, ovat ne yrityksen toiminnan perusta. Näitä arvoja ei voi rikkoa omassa toiminnassaan missään olosuhteissa. (Kamensky 2014, 77.)

Bruni-Bossio (2018) esittelee Cardonan ja Reyn (2008) johtamisen mission, joka pohjaa yrityksen arvoihin. Näiden mukaan arvot voidaan jakaa seuraavasti:

- Yritysarvot (business values) - liiketoimintaan ja voiton tekemiseen liittyvät ideat
- Suhteisiin liittyvät arvot (relational values) -henkilöiden väliset suhteet tiimeissä ja ryhmissä
- Kehittämiseen liittyvät arvot (development values) -yrityksen kehittäminen ja erottautuminen innovaation ja oppimisen kautta
- Lahjoittamisen arvot (contribution values) -parannetaan osakkeenomistajien hyötyä liikesuhteen ulkopuolelle

Arvojen muodostumiseen vaikuttaa sisäisten tekijöiden lisäksi myös ulkoisia tekijöitä, kuten lainsäädäntö ja nykyään myös yhteiskuntavastuu. Euroopan komissio on määritellyt yritysten yhteiskuntavastuun (corporate social responsibility, CSR) olevan vastuunkantamista yrityksen toiminnan vaikutuksista yhteiskuntaan (2018). Karim, Suh ja Tang ovat tutkineet eettisyyden vaikutusta yritysten arvoon (2016). Koska yhteiskunnan kiinnostus yritysten vastuullisuuteen

on kasvanut, pyrkivät yritykset rakentamaan itselleen eettisesti luotettavan yrityksen maineen (Karim, Suh & Tang 2016).

Tutkimustulosten mukaan suurin osa yrityksistä kokee saavuttaneensa arvoa eettisestä toimintatavastaan. Yhteiskuntavastuullisissa yrityksissä on enemmän tyytyväisiä työntekijöitä ja yritysten on helpompi saavuttaa samanhenkisiä asiakkaita ja yhteistyökumppaneita. (Karim, Suh & Tang 2016.)

Høvringin (2017) mielestä yrityksen arvot tulisi kehittää yhteistyössä koko yrityksen työntekijöiden kanssa. Tällä hetkellä arvon luominen on keskittynyt lähinnä johdon ja yritysetiikkaan keskittyneille henkilöille ja arvot annetaan valmiina koko yritykselle. (Høvring 2017.) Arvot tulisi kehittää niin, että kehityksessä huomioitaisiin myös mahdolliset konfliktit ja jännitteet yrityksen ja osakkeenomistajien kesken. Toisten arvojen ymmärtäminen luo lisäymmärrystä toisten arvojen ja toiveiden suhteen. (Høvring 2017.)

Koska arvojen luomisella ja niiden jakamisella on vaikutusta yrityksen työntekijöiden tyytyväisyyteen ja yrityksen taloudelliseen tulokseen, kannattaa arvot luoda mutta niitä tulee myös kehittää.

2.2.3 Strategia

Strategia-sana tulee kreikankielisestä sanasta strategos ja se tarkoittaa sodan johtamisen taitoa. Kilpailutilanteessa strategia on yritykselle välttämätön, olemassaolon ehto. Yritysten täytyy pärjätä kilpailussa ja tällöin on erotuttava muista kilpailijoista. Ympäristössä on lukuisia asioita ja tekijöitä mihin yritys ei voi itse vaikuttaa. Kuitenkin yritysten välillä on suuria eroja, kuinka ne ennakoivat muutoksia, analysoivat muutoksen vaikutuksia ja kuinka nopeasti muuttavat toimintaansa muutoksen aikana tai jopa ennen muutosta. (Kamensky 2014, 19.)

Kamensky määrittelee strategian näin:

”Strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa”.

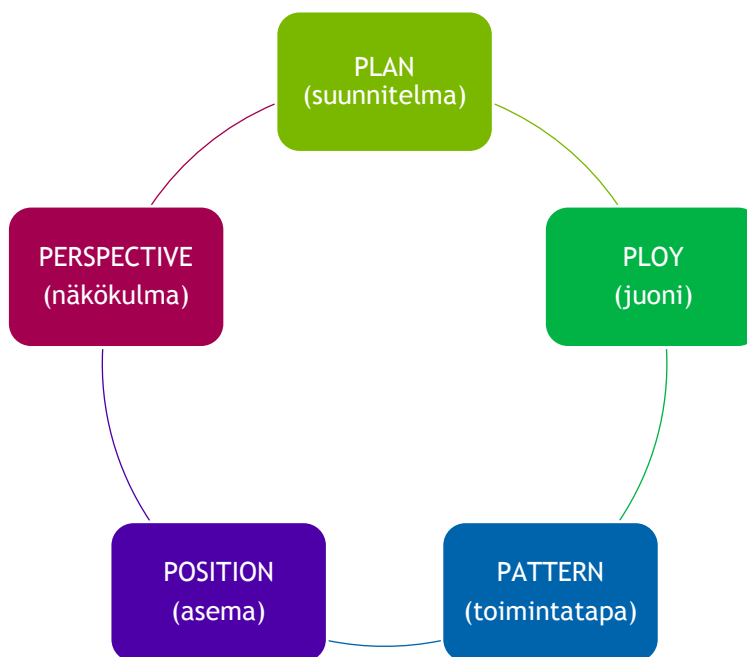
”Strategian avulla yritys hallitsee ympäristöä.”

”Strategian avulla yritys tietoisesti hallitsee ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että yritykselle asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet pystytään saavuttamaan.” (Kamensky 2014, 19.)

Strateginen suunnittelu on tuotu yritysten tietoisuuteen 1960-luvulla Alfred Chandlerin (1962) ja Igor Ansoffin (1965) toimesta (Hiltunen 2012, 165). Hiltusen (2012) mielestä Ansoffin stra-

tegia määritelmä on edelleenkin validi. Ansoffin mukaan strategia on eräiden päätöstä ohjaavien sääntöjen yhdistelmä, jotka ohjaavat koko organisaation käyttäytymistä (Hiltunen 2012, 165).

Mintzberg (1998) on määritellyt strategian viiden P:n mukaan (kuvio 6). Strategian suunnittelu alkaa tarkemman suunnitelman tekemisellä (plan). Seuraavassa vaiheessa laaditaan juoni (ploy), jonka tavoitteena on olla parempi kuin muut markkinoilla olevat yritykset. Strategia on toimintatapa (pattern), joka koostuu erilaisista toiminnoista. Asemointi markkinoilla (position), voi olla tietoista tai tiedostamatonta mutta se tähtää mahdollisimman hyvään asemaan toimintaympäristössä. Näkökulma (perspective) ei ole vain yrityksen valitsema asema vaan näkökulma sisältää kattavasti koko toimintaympäristön ja laajemmassa mittakaavassa huomioidaan koko yrityksen suhde maailmaan. Yrityksen strategiassa on tärkeää, että henkilökunta sitoutuu strategiaan ja toteuttaa sitä aktiivisesti työelämässä. (Mintzberg 1998.)



Kuvio 6: Yrityksen strategian rakentuminen Mintzbergin mukaan (1998)

Peter Drucker on todennut jo 1970-luvun lopussa, että johdon tulee osata ennakoida markkinoiden rakenteessa tapahtuvia muutoksia (2001, 32). Tätä päätelmää tukee myös tulevaisuuden tutkimus, jonka mukaan voimme vaikuttaa tulevaisuuteen omilla ratkaisuillemme, kunhan tiedämme mikä mahdollista, todennäköistä ja mikä on toivottava lopputulos (Rubin, 2004). Ennakointi luo mahdollisuuksia päästä mukaan muutokseen aikaisemmassa vaiheessa ja tämä luo organisaatiolle paremmat mahdollisuudet selviytymiseen.

Hamel ja Breen on painottanut, että organisaatioiden on kyettävä jatkuvaan uudistumiseen (2009, 62). 2000-luvun alkuvaiheessa tapahtuneissa suurissa muutosprojekteissa on muutosvoimana ollut yleensä ulkopuolelta tullut uusi johtaja. Hamelin mukaan johtoryhmät ovat huolestuneesti ymmärtäneet, että myös strategiaprosessit tulee säännöllisesti uudistaa (2009, 63). Vuorinen toteaa (2013), että nykyaikaisen jatkuvan strategian johtamisen voi jakaa kolmeen osaan, jotka voidaan toteuttaa missä järjestyksessä tahansa (2013, 39).

Strategisen aseman analyysissä organisaatio tekee laajamittaisia analyysejä, joiden yhteenvedon jälkeen organisaatiolla on hyvä käsitys siitä mikä on sen asema suhteessa muihin toimijoihin (Vuorinen 2013, 30). Strategisessa valintavaiheessa organisaatio tutkii, ja tekee, valintoja tulevaisuuden suhteen. Tässä vaiheessa organisaatio valitsee millä keinoin haluttu tulevaisuus, visio, saavutetaan (Vuorinen 2013, 30-31). Vuorisen mukaan strategian toteuttaminen tarkoittaa halutun tulevaisuuden toteuttamisen käytännön tasolle (2013, 32).

Strategian laadinnassa tulee ottaa työntekijät mukaan jo prosessin alkuvaiheessa. Osallistaminen kannattaa aloittaa asiakaspalvelussa olevista henkilöistä, joilla on paras tuntemus tämän hetken toiminnasta (Vuorinen 2013, 96). Santalaisen mielestä on tärkeää muistaa, että strateginen ajattelu ja kyky reflektoida on valtava voima. Strategista ajattelua ei saa rajoittaa koska se on ristiriidassa strategisen ajattelun periaatteiden kanssa (Santalainen 2014, 48.)

Strategian merkitys organisaatiolle

Menestyvä yritys tarvitsee strategian pärjätäkseen tämän päivän kilpailussa. Kaplan ja Norton totesivat jo 1990-luvulla, että tietoon pohjautuvassa kilpailussa organisaatioiden menestys pohjautuu aineettoman pääoman kehittämiseen, ylläpitämiseen ja liikuttamiseen. Taloudelliset mittarit eivät kuitenkaan ole sovellettavissa organisaation aineettomaan pääomaan, kuten työntekijöiden motivaatioon, prosesseihin ja osaamiseen. (2002, 13). Kaplanin ja Nortontin kehittämä Balanced Scorecard-mittaristo on keino luoda strategialähtöisiä organisaatioita, joissa organisaation eri osat sitoutettiin mukaan yhteisiin tavoitteisiin (2002, 16). Kaplan ja Norton korostavat, että strategialähtöisen organisaation tulee voida kuvata ja viestiä strategia mahdollisimman selkeästi organisaation eri osille (2002, 11-12).

Organisaation eri osa alueiden tavoitteena on luoda kilpailuetua yhdessä toimien. Strategialähtöisessä organisaatiossa eri toimijoiden tulee ymmärtää yhteisen strategian tavoitteet, joiden avulla strategia saadaan osaksi organisaation ja sen työntekijöiden joka päiväistä toimintaa. Strategia ei saa olla ylhäältä alaspäin johdettua vaan tärkeintä on viestiä strategia

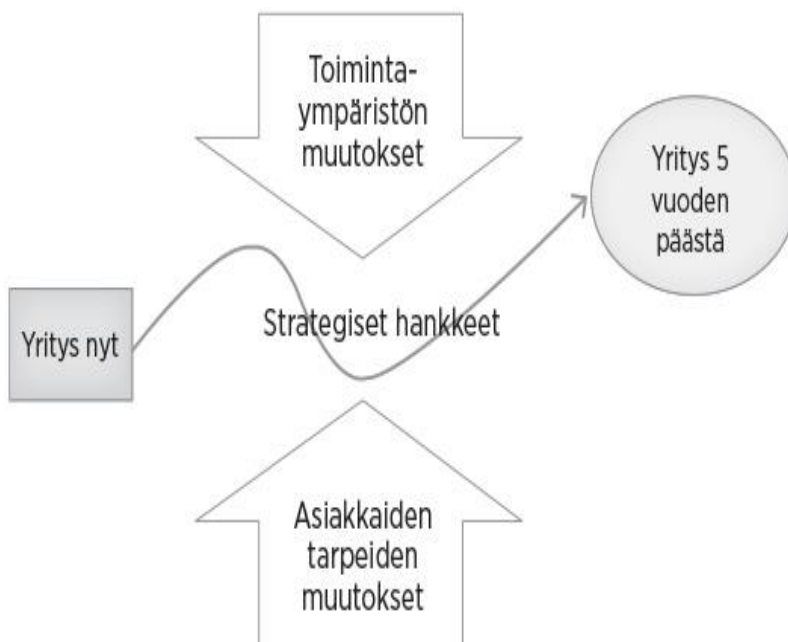
riittävän selkeästi. Kaplanin ja Nortonin mukaan strategia on jatkuva prosessi, jota tulee kehittää säännöllisesti. He painottavat, että johdon tehtävä on aloittaa muutos mutta vastuu sen toteutumisesta on koko yrityksellä. (Kaplan & Norton 2002, 13-19.)

Kamenskyn mukaan strategian avulla yritys hallitsee toimintaympäristöään. Näitä ympäristön hallintatasoja ovat:

- yritys sopeutuu toimintaympäristön muutoksiin
- yritys muokkaa ja vaikuttaa toimintaympäristöön
- yritys valitsee itse oman toimintaympäristön

Parhaat yritykset eivät pelkästään sopeudu toimintaympäristön muutoksiin vaan ne myös muokkaavat itse toimintaympäristöään. (Kamensky 2014, 19.)

Hiltusen mukaan keskeisimmät kysymykset strategiassa ovat, minkälaisessa liiketoiminnassa yritys on mukana ja minkälaisessa ei ja miten saavutetaan mahdollisimman pysyvää kilpailuetua muihin vastaaviin toimijoihin (kuvio 7). (Hiltunen 2015.)



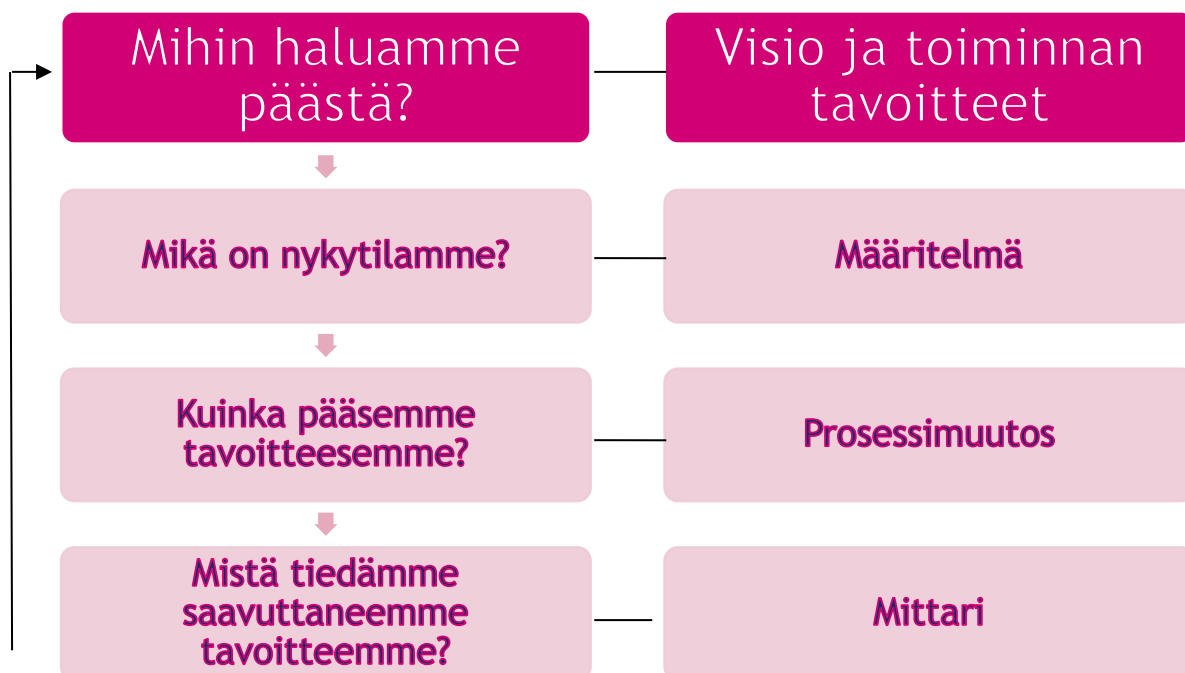
Kuvio 7: Strategian osat (Hiltunen 2015)

Juuri parhaat strategiat rakentuvat yritykselle hyvin ominaiseen tekijään, jota kilpailija ei pysty kopioimaan. Strategian purkaminen erilaisiksi hankkeiksi ja projekteiksi on hyvin tärkeää, jotta varmistetaan strategian toteutuminen. (Hiltunen 2015.)

Kurkilahti ja Äijö (2014) ovat tutkineet suomalaisten yritysten vuosikertomuksissa olevia strategioita. Tutkimustuloksista huomattiin, että vain kolmanneksella tutkimusjoukosta on esitelty strategia. 23 % tutkimusjoukosta oli määritellyt strategiansa hyvin. 17 prosenttia tutkituista yrityksistä oli määritellyt strategiansa selkeästi ja näin ollen se toimi yrityksen kilpailuetuna. Yli puolet tutkituista yrityksistä ei ollut maininnut strategisia tavoitteita laisinkaan. Kurkilahden ja Äijön mukaan suurin ongelma yrityksillä on se, että strategia ja tavoitteet käsitteinä eivät ole selkeitä ja ne käsitetään väärin. Strategian toteutumista käytännössä ei seurata. (Kurkilahti & Äijö 2014.)

Yksinkertaisimmillaan strategian voi toteuttaa määrittelemällä ja kuvaamalla yrityksen prosessit. Prosessi, on tapahtumasarja, jolla on jokin haluttu tavoite. Katajan (2007) mukaan prosessin määrittämisen tärkeimmät osa-alueet ovat organisaatioiden välisten rajapintojen määrittäminen, tiedon kartoittaminen ja tietoa tarvitsevien kohdentaminen, perehdytysmateriaalien tuottaminen ja muutosten hallitseminen.

Kataja esittelee prosessijohtoisen lähestymistavan (kuvio 8) ITIL Managing IT Servicen mallintamalla kuvalla:



Kuvio 8: ITIL prosessikuvaus Katajan mukaan (2007).

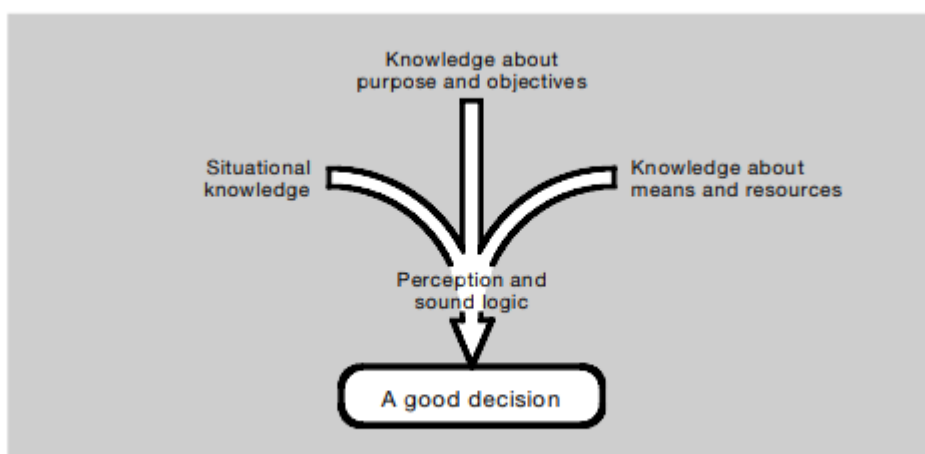
2.2.4 Visio

Hiltusen sanoin visio on yksinkertaisimmillaan organisaation käsitys siitä, minkälainen on paras, ja toivotuin, tulevaisuuden kuva (2012, 167). Tuomi ja Sumkin toteavat vision olevan strategian kantava osa. Sen avulla määritellään, minkälainen organisaatio haluaa olla tulevaisuudessa (2009, 47). Vaikka visio suuntautuu tulevaisuuteen, on vision aikajänne suhteellisen lyhyt, 3-5 vuoden päästä nykyhetkestä. Organisaation strategian tehtävänä on varmistaa, että vision toteutuminen on mahdollista. Hyvän vision tulee olla lyhyt, selkeä ja helposti omaksuttavissa. Vision laatijoiden tulee pitää mielessä, että sen tulee kertoa mitä lisäarvoa visiosta on työntekijälle ja erilaisille organisaation sidosryhmille sekä asiakkaille. (Tuomi & Sumkin 2009, 47-48.)

Visio on havainto, joka osoittaa tulevaisuuden suunnan. Visio ulottuu jo käytössä olevien toimintatapojen ulkopuolelle ja synnyttää jotain uutta. Vision katsotaan olevan myös saada ihmiset proaktiivisesti osallistumaan yrityksen prosesseihin. (Malaska & Holstius 1999.)

Malaska ja Holstius (1999) ovat määritelleet visionäärisen johtamisprosessin olevan apukeino hyvien liikeideoiden tekemiseen. Prosessin tarkoituksena on luoda uusia ideoita yritykselle vision muodossa. Vision tarkoituksena on auttaa yrityksen strategista johtoa henkilökunnan motivoimisessa ja osallistamisessa yrityksen pitkän ajan tavoitteiden saavuttamiseen. (Malaska & Holstius 1999.)

Hyvien päätösten tekemiseen on esitetty kaava jo antiikin Kreikassa (kuvio 9). Nämä osa-alueet pätevät myös yrityselämässä.



Kuvio 9: Hyvien päätösten tekeminen Aristoteleen mukaan (Malaska & Holstius 1999)

Kotter on määritellyt vision tulevaisuudenkuvaksi, joka kertoo ihmisille miksi heidän tulisi tavoitella kyseistä visiota. Hyvällä visiolla on muutosjohtamisessa kolme päämäärää. Hyvä visio

ensinnäkin selkeyttää muutoksen suuntaa, koska se yksinkertaistaa lukuisia tarkkoja ja yksityiskohtaisia päätöksiä. Hyvä visio kannustaa lisäksi ihmisiä tekemään oikeita asioita ja auttaa koordinoimaan useiden yksilöiden työtä tehokkaasti ja nopeasti. (Kotter 1996, 60-61.)

Kamensky määrittelee vision tulevaisuuden kuvaksi, jonka tavoitellaan pitkällä aikavälillä. Visio on hänen mukaansa arvoperusteinen ja se ulottuu pitkälle aikajänteelle. Yritysten toimintaympäristön muuttuessa yhä monimutkaisemmaksi ja nopealiikkeisemmäksi on tärkeää, että yrityksellä on kyky luoda oma tulevaisuutensa. Selkeä ja voimakas visio on yrityksen yksi tärkeimmistä menestystekijöistä. (Kamensky 2014, 82.)

Muutosjohtamisessa on suunnan selkeyttämisellä tärkeä merkitys, koska suurin osa ihmisistä on yleensä epävarmoja tai eri mieltä muutoksen suunnasta. Tehokkaalla visiolla ratkaistaan näitä ongelmia muutosprosessia. Lisäksi kun suunta on tiedossa, päästään mahdollisesti eroon kyvyttömyydestä tehdä tarvittavia päätöksiä. Selkeän vision avulla saatetaan myös välttyä turhilta väittelyiltä liittyen esimerkiksi lisäresurssien palkkaamiseen. Selkeä visio auttaa mahdollisesti aikaa vievien ja usein kalliidenkin erilaisten häiriöiden selvittelyssä. (Kotter 1996, 60-61.)

Visiolla kannustetaan ihmisiä tekoihin, jotka eivät välttämättä lyhyellä aikavälillä mitattuna ole heidän etujensa mukaisia. Visio auttaa muutoshaluttomuuden poistamisessa. Hyvä vision edellyttämät muutokset organisaatiossa ovat henkilöstölle jossain aina määrin vaikeita. Järkevä visio tarjoaa henkilöstölle toivoa ja on näin ollen kannustava. Siksi se murtaa ihmisten haluttomuuden muuttua. Järkevä visio kertoo henkilöstön uhrausten välttämättömyyden, mutta samalla tekee ymmärretyksi, että muuttuvista asioista koituu suurempia etuja kuin mitä ilman kyseistä muutosprosessia olisi mahdollista saavuttaa. (Kotter 1996, 61.)

Hyvä visio auttaa motivoituneiden ihmisten tekemisen organisoinnissa. Selkeän vision avulla esimiehet ja henkilöstö päättävät itse, kuinka toimitaan, näin ollen aikaa ei kulu esimieheltä tai kollegalta tekemisen tarkastamiseen. Tällä tavoin välttyään mahdollisilta korkeilta muutoksen koordinoinnin kustannuksilta, kun henkilöstöllä on yhteinen käsitys muutoksen suunnasta. (Kotter 1996, 62)

Toimiviin visioihin liittyy kuusi peruspiirrettä. Tällainen visio kuvaa ensinnäkin organisaatioita tai jotain tiettyä toimintoa tulevaisuudesta käsin. Päämäärä saattaa olla hyvinkin kaukana tulevaisuudessa. Hyvä visio ilmentää mahdollisuuksia, jotka ovat organisaation sidosryhmän enemmistön edunmukaisia. Kolmanneksi, hyvät visiot ovat realistisia. Lisäksi ne ovat selkeitä ja joustavia. Tällöin visio kannustaa henkilöstöä toimimaan ja joustavuudella antavat tilaa oma-aloitteellisuudelle. Hyvistä visioista on lisäksi helppo viestiä (taulukko 1). (Kotter 1996, 63.)

Tehokkaan vision tunnuspiirteet:
<ul style="list-style-type: none"> • Kuviteltavissa oleva: visio antaa kuvan miltä tulevaisuus näyttää
<ul style="list-style-type: none"> • Haluttava: visio vetoaa yrityksen sidosryhmien pitkän aikavälin tavoitteisiin
<ul style="list-style-type: none"> • Toteutettavissa oleva: visio pitää sisällään realistisia tavoitteita ja ne on mahdollista saavuttaa
<ul style="list-style-type: none"> • Hyvin rajattu: visio on riittävän selkeä, jotta se auttaa päätösten teossa
<ul style="list-style-type: none"> • Joustava: visio on tarpeeksi yleispätevä, jotta henkilöstö voi toimia oma-aloitteisesti ja reagoida tarvittaessa muuttuneisiin olosuhteisiin
<ul style="list-style-type: none"> • Viestittävässä oleva: Visiosta on helppo kertoa ja sen pystyy keromaan viidessä minuutissa

Taulukko 1: Tehokkaan vision tunnuspiirteet (Kotter 1996, 63.)

Kauppisen mielestä strateginen ymmärrys ja näkemys korvaavat johtamisessa menneisyyden tosiasiat. Näiden strategisten valintojen tueksi tarvitaan käsitystä, millainen tulevaisuus on. Erämetsä korostaa, että pelkillä skenaarioilla ei voida johtaa. Organisaation tulee valita yksi suunta, jonka pohjalta valintoja pystytään tekemään. Tämän päivän nopeasti muuttuvassa ympäristössä tulee organisaatioilla löytyä herkkyyttä muuttaa valittua suuntaa. Skenaariotyökentely erilaisten kehitysvaihtoehtojen varalle edesauttaa muutoksen tekemistä visiotasolla. Erämetsän mielestä visio on tahdon manifesti (Kauppinen 2002, 92-93.)

Kauppinen (2002), on samaa mieltä Kotterin kanssa siitä, että manageri tyypin johtajan on kasvatettava itselleen leadership tyypin johtajan ymmärrystä ja näkemystä ennen kuin visiojohtaminen alkaa luonnistua. Leadership tyypisten johtajien olisi puolestaan hyvä huomioida, että organisaatioon olisi saatava sellainen johtamiskulttuuri, joka mahdollistaa leadership tyypin johtamisen käytännössä. (Kauppinen 2002, 94.)

Kun johtajuutta katsotaan organisaation laajuisesti, juuri visio on se, joka antaa tarkoituksen yhteistyölle. Lisäksi visio koordinoi organisaatiossa yksilöiden päivittäisiä valintoja. Näiden seikkojen takia visiotietoisuus organisaatiossa on tärkeää ja antaa yksilöille syyn vaikuttaa toisiin vision saavuttamiseksi. Kauppisen mielestä johdon tehtävä on luoda organisaatiolle visio. Vision rakentamisessa voidaan käyttää apuna henkilöstöä tai ulkopuolisia asiantuntijoita,

mutta lopullisen vision tulee kertoa johdon tahdosta ja siitä suunnasta mihin he ovat viemässä organisaatiota. (Kauppinen 2002, 96.)

Tulevaisuuslähtöisessä johtamisessa organisaation arvoilla on vaikutus vision sisältöön. Organisaation arvojen tulee näkyä päämäärien asetannassa. Kauppisen mukaan visio on ankkuroitava sellaisiin arvoihin, jotka ovat oikeasti organisaatioissa olemassa. (Kauppinen 2002, 97.)

Kamensky korostaa, että hyvän vision rakentaminen vaatii tunteita, intohimoa, rohkeutta, ennakkoluulottomuutta ja mielikuvitusta. Luovuuden lisäksi tarvitaan loogista ajattelua ja analyttistä otetta. Vision rakentamisessa on nähtävä kauas tulevaisuuteen, miten esimerkiksi ympäristötekijät, poliittiset, sosiaaliset, ekologiset ja teknologiset tekijät ja toimialatekijät muuttuvat ja mitä mahdollisuuksia muutos puolestaan tuo. (Kamensky 2014, 84.)

Yritysten strategiatyön ongelmana on, että työskentely painottuu pitkälti nykyongelmiin eikä tulevaisuuden mahdollisuuksiin. Visiossa tähän ei tulisi sortua. Vision tulee olla tavoite, joka ulottuu pitkälle tulevaisuuteen, kauemmas kuin yrityksen sen hetkiset resurssit ja valmiudet. Yrityksen visio on konkreettinen tavoite, joka voidaan määrittää. Yrityksen tulee kysyä itseltään mitä tulisi tehdä toisin, jotta visio saavutetaan tulevaisuudessa. Yrityksen johdon ja omistajien tulee asettaa tavoitteita, jotka luovat nykyhetken tulevaisuuden kuvan välille kuitun, jotta yritys joutuu toimimaan uudella tavalla ja venymään saavuttaakseen tavoitteensa. (Kamensky 2014, 84.)

Kamenskyn mielestä vaikeudet hyvän vision luomisessa näkyy myös vaikeutena toteuttaa visiota. Hyvä visio on kunnianhimoinen ja voimakas ja näin ollen vision uskottavuus joutuu useaan otteeseen koetukselle. Jos organisaatiosta ei löydy henkilöitä, joiden valmennustaito, viestintäkyky, johtamistaito ja karisma riittävät ylläpitämään vision uskottavuutta, jää visio toteutumatta. (Kamensky 2014, 85.)

2.2.5 Palvelumuotoilu

Tuulaniemi määrittää palvelun olevan toimintatapa, joka helpottaa auttaa ihmistä tai yritystä toteuttamaan oman tavoitteensa ja lisäksi palvelu voi olla jonkinlainen tapa toimia (2011, 30). Koska maailma muuttuu, on myös yritysten muututtava. Tuulaniemi tiivistää palvelumuotoilun olevan yhteinen tapa toimia ja ajatella (2011, 30). Yritykset ovat siirtyneet palveluiden tuottamisesta palvelumuotoiluun, jonka avulla palveluiden innovaatiokehitys on nopeampaa ja lisäksi yrityksen ja asiakkaan välinen kommunikaatio on helpompaa. (Tuulaniemi 2011, 31.)

Kalliomäen mukaan maailman muuttuessa yrityksen tarinan ja toimintatavan tulee muuttua (2014, 54). Kilpailussa pärjätäkseen yrityksen tulee olla valmis kokeilemaan jotain uutta, jolla

erottautua kilpailijoista. Monet yritykset ovat jo kokeilleet tarinallistamista. Tarinallistaminen toimii strategian viemisessä käytäntöön. (Kalliomäki 2014, 54). Tarinallistamisen idea pohjautuu asioiden linkittämiseen ja syy-seuraus-suhteiden tunnistamiseen (Kalliomäki 2014, 25).

2.3 Muutosjohtaminen ja muutosmallit

Muutosten johtamista kutsutaan usein nimellä Change Management. Muutoksen johtamisessa on kyseessä muutostoimenpiteiden käynnistämisestä, valvomisesta ja niiden seurannasta. Muutokset voivat olla vähittäisiä muutoksia kohti pitkäestoisempia tavoitteita, kumouksellisia tai kaikkea näiden väliltä. (Karlöf, ym. 2004, 149.)

Erämetsän mukaan, pystymme lähes minkälaiseen muutokseen tahansa, mutta äkillinen muutos olosuhteissa, yrityksen sisällä markkinoilla tai strategiassa aiheuttaa helposti kaaoksen ja paniikin ja käsien pystyyn nostamisen. (Erämetsä 2013, 11.)

Pekka Mattilan mukaan aika on ajanut ohi muutosjohtamisen ismistä. Hänen mukaansa muutokseen organisaation ilmiönä tai johtamisen kohteena on yhä haasteellisempaa tarttua erityisenä olosuhteena, koska organisaation perustoimintaan nivoutuu paljon kehittämis- ja uudistamistoimintaa. Tämä aiheuttaa sen, että niin sanotun päivittäisjohtamisen ja muutosjohtamisen välillä on yhä vaikeampi nähdä todellista eroa. (Mattila 2007, 9.)

Mattila jakaa muutoksen myös kolmeen perustyyppiin: vähittäinen muutos, radikaali muutos ja fuusio- fissio. Pehmeät muutokset tapahtuvat hänen mukaansa ajan myötä, rajut muutokset selvinä nykyisinä. Epäjatkuvat rajut muutokset hajottavat usein organisaation vanhassa muodossa kokonaan. (Mattila 2007, 17.)

Erämetsä jakaa puolestaan muutoksen neljään tasoon. Ensimmäisenä on yksilön muutos. Yksilön muutos voi olla jonkin taidon tai rationaalisen tekemisen muuttamista toiseen suuntaan. Haastavampia yksilön tason muutoksia ovat jotka koskevat itseään eli sitä mitä ollaan. Silloin muutetaan persoonaa, arvoja tai luontaisia reaktioita. Yksilön muutos on kuitenkin koko organisaation muutoksen ydin. Muuttuminen on haasteellista, jos ei ole syvää ymmärrystä yksilöllisestä tavasta muuttua. Ja ilman yksilöiden muutosta ei puolestaan tapahdu myöskään yhteisöllistä muutosta. (Erämetsä 2003, 23.)

Toinen muutoksen taso koostuu taktisista tai työhön liittyviä muutoksia, jotka eivät koske koko organisaatioita. Esimerkkinä tästä voidaan mainita uuden järjestelmän omaksuminen osaksi prosessia. Suurin osa muutoksista organisaatiossa ovat juuri näitä toisen tason muutoksia. Myös nämä toisen tasonmuutokset liittyvät myös yksilön muutokseen ja yrityskulttuuriin ja joskus myös strategiaanmuutokseen. (Erämetsä 2003, 23.)

Kolmannen tason muutos on strateginen muutos. Strategiset linjaukset edellyttävät yleensä kehitystä tai muutosta yrityksen perustavassa toimia ja muutosta henkilöstön ajattelussa ja asenteissa. Eli tässä vaiheessa muutosta tapahtuu yrityskulttuurissa. Strategisille muutoksille on ominaista realismi ja sen linkittäminen sen hetkisiin kompetensseihin, resursseihin ja kilpailukykyyn. Esimerkkinä strategisista muutoksista voidaan mainita uudet tuotteet, yrityskaupat tai uudet yhteistyökumppanit. (Erämetsä 2003, 24.)

Neljännän tason muutokset ovat Erämetsän mukaan kulttuurisia muutoksia. Yrityskulttuurilla tarkoitetaan yrityksen todellisia arvoja ja uskomuksia, jotka ohjaavat yrityksen toimintaa. Erämetsä allekirjoittaa Scheinin ajatuksen, että organisaation kulttuurin muuttaminen on hidas ja vaikeaa. Organisaatiokulttuuria tulisikin kehittää jatkuvasti ja pala palalta. Tärkeintä olisi varmistaa jatkuvaa kehittyminen ja kyky muuttua tarvittaessa. (Erämetsä 2003, 25.)

Erämetsän mielestä strategisen ja taktisen tason muutosten läpiviemisessä eroa on vain muutoksen mittakaavassa. Vaikka yleisesti ottaen taktisen muutoksen läpivienti on helpompaa, ei yhdenkään johtajan tulisi tarrautua helppouden tunteeseen. Sillä muutos ei tapahdu itsestään ja kaikki vaikuttaa kaikkeen. Tällöin kaikki muutkin yksiköt ja osastot ja tiimit tulee ottaa muutoksessa huomioon. (Erämetsä 2003, 154.)

Nykypäivän kilpailussa globaalissa toimintaympäristössä organisaation kyky mukautua ja joustaa ovat entistä keskeisimpiä ominaisuuksia organisaation selviytymisen kannalta. Menestyvät yritykset eivät ainoastaan mukaudu toimintaympäristön muutoksiin vaan pyrkivät tietoisesti ja aktiivisesti hyödyntämään rohkeutta ja luovuutta taloudellisen menestyksen saavuttamiseksi.

Muutosjohtamisella ohjataan ja kuvataan muutosprosessin suunnittelua, hallintaa ja muutosprosessin toteuttamista. Muutosprosessin onnistumiseen vaikuttaa useat eri asiat. Ensisijaisesti tärkeinä asioina voidaan pitää henkilöstön kehittämistä, valtuuttamista, johtamista vision avulla, riittävän tuen antamista ja tehokasta viestintää. Lisäksi hyvin tärkeitä asioita ovat johdon sitoutuminen muutokseen, henkilöstön kuuntelu, motivointi ja sitoutuminen. Muutoksen onnistumisen kannalta ovat tärkeitä myös systemaattisuus toiminnassa ja riittävien resurssien varmistaminen. Muutosprosessin onnistumisen kannalta on kuitenkin tärkeintä määritellä se muutos mikä halutaan toteuttaa. (Kilpiä & Kvist, 2006, 17.)

Muutosprosessin onnistumisen kannalta on erityisen tärkeää valmistella muutosprosessia etukäteen. Organisaation työntekijöiden täytyisi pystyä kyseenalaistamaan entiset toimintamallit ja pohtia uusia tapoja tehdä työtä, jotta muutosprosessi voitaisiin toteuttaa onnistuneesti.

Hyvin todennäköistä on, että muuttuneessa tilanteessa organisaation strategia ja rakenne eivät vastaa tilanteen asettamia vaatimuksia. Näissä tapauksissa strategian uudelleen määrittely ja organisaation rakenteellinen muutos tulevat ajankohtaisiksi. (Kilpiä & Kvist, 2006, 17.)

Kvistin ja Kilpiän mukaan näkemys, jonka mukaan muutos alkaa vasta silloin, kun alamme suunnitella sitä tai kun meidän on pakko muuttua, on väärä. Heidän mukaansa on hyvä muistaa, että jokainen muutos on alkanut itse asiassa paljon aikaisemmin. Tästä johtuen muutosjohtamista tarkasteltaessa on huomioitava tilannetekijöiden merkitys ja se, ettei kaikkia muutosprosessin vaiheita ole mahdollista suunnitella etukäteen. (Kilpiä & Kvist, 2006, 17.)

On kuitenkin muistettava, että työelämä on hyvin monimuotoista. Jokaisella organisaatiolla on oma menneisyytensä, joka on läsnä tämän päivän toiminnassa. Organisaatiot muodostuvat elävistä ihmisistä eivätkä koneista. Tästä syystä työyhteisöjen ongelmat kaikessa monimuotoisuudessaan eivät ole ratkaistavissa yhden ja samanlaisen kaavan kautta. Organisaation ongelmia täytyy tarkastella moniulotteisina, yhteisöllisinä ja dynaamisesti muuttuvina prosesseina. (Mäkipeskä & Niemelä 1999, 8.)

Organisaatiokulttuurin huomioimista johtamisessa on korostanut Edgar Schein, jonka mukaan johtajan tärkeä tehtävä on luoda ja johtaa kulttuuria. Johtajan tehtävä on hänen mukaansa tarjota työntekijöille viitekehys, jonka kautta asiat tulevat ymmärretyksi. (Schein 2001, 29-30.)

Scheinin mukaan organisaation kulttuuri voi merkitä sekä voimaa että vastusta. Kulttuuristen tekijöiden epäsuhtaisuus on muutoksen mahdollisena riskinä yhtä merkittävä kuin talouteen ja markkinoihin liittyvät tekijät. Menestyksekkäässä muutosjohtamisessa yrityskulttuuri on nostettava esille heti muutoksen alkuvaiheessa. Yrityskulttuuriin vaikuttaminen on hidasta, mutta se on Scheinin mukaan välttämätöntä. Helpointa on aloittaa kulttuurin näkyvästä osasta, jossa muutoksen tavoitetta on helpointa konkretisoida. (Schein 2001, 30-36.)

Kotterin mielestä muutosjohtamisessa ei voida ensimmäisenä lähteä muuttamaan organisaation normeja ja arvoja. Hänen mukaansa organisaatiokulttuuri muuttuu vasta sitten kun, kun ihmiset on saatu toimimaan uudella tavalla ja ihmiset huomaavat yhteyden uuden toimintatavan ja sillä saavutettuja taloudellisia hyötyjen välillä. Tähän perustuen Kotterin mukaan muutos tapahtuu hänen muutosmallissaan vasta kahdeksannessa eikä ensimmäisessä vaiheessa. (Kotter 2012, 164-166.)

Organisaation monimuotoisuus antaa esimiehille entistä suuremman vastuun ihmisten aidosta välittämisestä. Tämä tarkoittaa rehellisyyttä ja suoruutta palautteen annossa suhteessa oman

itseensä. Hengittävä työympäristö on käytännönläheistä, tervettä ja vuorovaikutteista yhteyttä ympäristöön ja ihmisiin. (Mäkipeskä & Niemelä 1999, 8.)

Usein muutos koetaan uhkana ja sitä pyritään vastustamaan tai ainakin hidastamaan sen kulkua. Näin käy, vaikka tiedostamme muutoksen välttämättömyyden ja ymmärrämme sen mielekkyyden. Pidämme usein nykytilaa parempana vaihtoehtona. Haluttomuus astua uuteen, johtuu turvallisuuden tunteesta ja tarpeesta. Tuttu on turvallista, mutta samalla se estää meitä näkemästä uusia mahdollisuuksia järjestää työn tekeminen elävämmäksi, mielenkiintoisemmaksi ja tuloksellisemmaksi yksilön sekä organisaation kannalta. (Mäkipeskä & Niemelä 9.)

Muutosta voidaan tarkastella muutosmallien avulla. Organisaatiotutkija Colin Carnallin mukaan muutosmallit voidaan jakaa neljään lähestymistapaan. Nämä mallit ovat kliininen, lineaarinen, systeeminen ja emergoituva eli toteuttava malli. Nämä mallit edustavat historiallisesti eri vaiheita. Kliinisen ajattelun valta aikaa oli 1950- ja 1960- luku. Kliinisen ajattelun ydin oli muutoksen suunnitelmallisuus. Siinä korostettiin yksilöiden ja tiimien sitouttamista muutokseen ja mahdollisen muutosvastarinnan nujertamista työntekijöiden ja työnantajan psykologista sopimusta korostamalla. Tämä lähestymistapa katsoo muutosta suunniteltuna. (Carnall 2007, 67.)

Lineaarinen malli puolestaan korostaa johdon taitoa tunnistaa etukäteen mahdollinen muutoksen tarve ja johtaa muutos virtaviivaisena prosessina. Tässä mallissa ensin käsitteellistetään muutos. Käsitteellistämisen jälkeen sitouttamisen ja motivoinnin avulla muutos toteutetaan ja myöhemmässä vaiheessa juurrutetaan organisaatiokulttuuriin. Muutoksen johtaminen on kuitenkin paljon monimutkaisempi ja haastavampiprosessi, kuin mitä lineaariset mallit antavat olettaa. Systeemiteoreettinen malli puolestaan korostaa organisaation riippuvuutta ympäristöstä ja sopeutumista ympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Näin ollen muutos saa dynaamisemman luonteen. (Carnall 2007, 67-74.)

Systeemiteorian ajatuksena on nähdä organisaatiot kokonaisuutena. Organisaation sosiaalinen puoli, ryhmien toiminta ja roolitus ovat avainasemassa. Organisaatiot ovat sosiaalisia systeemeinä ja näiden osasysteemeinä. Systeemiteoriassa pyritään mallintamaan näitä systeemejä ja mallintamisen avulla arvioida miten organisaatioita tulisi kehittää. Usein juuri tällaiset mekaaniset ja yksinkertaiset mallit ovat johtaneet työelämässä epäonnistumisiin, koska työyhteisöt eivät toimi konemaisesti ja ohjelmoidusti. (Carnall 2007, 67-74.)

Tutkija ja johtamisen opettaja Jim Collinsin ”Good to Great”-malli näkee organisaatiot ja toimintaympäristön huomattavasti monimutkaisempina, jolloin step-by-step mallit enää toimii. Tämä lähestymistapa ei eristä muutosta irralliseksi ilmiöksi organisaation muusta toiminnasta.

Muutos nähdään osana jokapäiväistä toimintaa. Muutoksia tapahtuu organisaatiossa jatkuvasti limittäin ja lomittain. Organisaatiossa täytyy määritellä omat menestystekijänsä, tavan toimia ja miten päätöksiä tehdään. Yksityiskohtaista suunnittelua tärkeämpää on vision määrittäminen ja miten organisaatio asemoituu omalla toimialalla suhteessa kilpailijoihin. Johtajien tehtävänä on synnyttää organisaatiossa menestyksen intohimoa. Tämä ei onnistu ilman johtajien vahvaa sitoutumista ja aja käyttämistä muutoksen käsittelyyn koko organisaatiossa. (Carnall 2007, 73-75.)

Muutosmalleista kaksi ääripäätä ovat muutoksen tekeminen yhdessä ja muutokseen pakottaminen. Ensin mainitussa muutos luonnollisestikin suunnitellaan ja toteutetaan yhdessä henkilöstön kanssa. Jälkimmäisessä vaihtoehdossa muutos suunnitellaan ensin pienessä piirissä ja sitten myöhemmin kerrotaan organisaatiolle, miten toimitaan. Näiden kahden muutosmallin ääripään väliin jäävät muutoksen vieminen organisaation hivuttamalla ja huomaamatta ja muutoksen myyminen organisaation eli suostuttelu. Muutoksen myyminen tarkoittaa muutoksen hyvien puolien korostamista ja vaikenemista vaikeuksista. Hivuttamistyyliä uutta asiaa kokeillaan puolivirallisesti ja jos uusi asia toimii, se otetaan käyttöön laajemmaltikin. (Juholin 2008, 127-128.)

Esittelemme seuraavaksi kaksi tunnetuinta muutosmallia: Kotterin ja Lewinin muutosmallit. Nämä molemmat muutosmallit edustavat lineaarista lähestymistapaa muutokseen.

2.3.1 Lewinin muutosmalli

Muutosjohtamisen kehittäjänä pidetään saksalaista Kurt Lewiniä. Lewinin 1940-luvulla kehitetyssä kolmen askeleen mallissa onnistunut muutosprosessi koostuu kolmesta vaiheesta. Burnesin mukaan nämä kolme vaihetta ovat sulattaminen (unfreezing), toiminta (moving) ja uudelleen jäädyttäminen (refreezing). (Burnes 2004, 984.)

Ensimmäisessä sulatusvaiheessa organisaatio valmistautuu muutokseen. Sulattamisvaiheen alussa todetaan, että organisaatioissa on ongelma, joka ratkaistaan muutoksen avulla. Sulattamisvaiheessa organisaation nykyinen tasapainotila täytyy rikkoa eli sulattaa. Ilman tätä nykyisen tasapainotilan järkkymistä ei muutos ole mahdollinen. yrityksen tasapainotilan järkkymisen edellytys muutokselle. Sulattamisvaiheessa pyritään vähentämään tekijöitä, jotka mahdollistavat nykyisen tilan. Tässä vaiheessa pyritään rakentamaan organisaatioon muutosta tukeva ilmapiiri, poistetaan epävarmuutta organisaatiosta ja perustellaan muutoksen välttämättömyys. Näin motivoidaan organisaation jäseniä ja luodaan positiivinen kuva tulevasta muutoksesta. Muutos on mahdollista onnistua, kun henkilöstö saadaan vastaanottavaksi. Sulattamisvaiheeseen kuuluva emotionaalinen kriisi on välttämätön muutoksen onnistumiselle. (Burnes 2004, 985.)

Toisessa vaiheessa eli varsinaisessa muutosvaiheessa pyritään saamaan henkilöstö omaksumaan muutos. Nykytilan analyysistä ja valitulla parhaalla toimintamallilla lähdetään toteuttamaan muutosta. Tällöin henkilöstö alkaa toimia uudella tavalla ja vanhan tavan sijaan. Tässä vaiheessa motivaation säilyttäminen muutosta kohtaan on erityisen tärkeää. Muutosvaiheeseen liittyy usein uudenlaisen arvojen, asenteiden ja käyttäytymisen muotoutuminen. (Burnes 2004, 985.)

Kolmannessa uudelleen jäädytysvaiheessa muutos vakiinnutetaan organisaatioon. Organisaatio pyritään saamaan uuteen tasapainotilaan jäädyttämällä uusi ja saavutettu tasapainotila. Jäädytysvaiheessa pyritään estämään vanhoihin toimintatapoihin tai menetelmiin palautumista. Tässä vaiheessa on tärkeää huomioida, että uusi toiminta on tasapainossa ihmisen persoonan, käytöksen ja ympäristön kanssa. Tällä tavalla uusi tapa toimia omaksutaan. Lewinin mukaan yksilön muutos on yhteisöllisyyden tulos. Uudelleenjäädäyttyminen tuo usein suuria muutoksia organisaation kulttuurissa, toimintatavoissa ja normeissa. (Burnes 2004, 986.)

2.3.2 Kotterin muutosmalli

Kotterin onnistuneen muutosjohtamisen malli rakentuu kahdeksasta eri vaiheesta. Kotter on rakentanut tämän kahdeksan vaiheisen onnistuneen muutoksen mallin tutkimalla mitkä ovat tyypillisimmät virheet mitä organisaatioissa tehdään muutostilanteessa. Kotterin mallissa neljä ensimmäistä vaihetta auttavat nykytilanteen sulattamisessa ja sitä seuraavat kolme seuraavaa vaihetta kuvaavat uusien toimintatapojen käyttöönottoa. Viimeinen vaihe eli kahdeksannes vaihe juurruttaa muutokset yrityskulttuuriin ja auttaa tekemään niistä pysyviä. (Kotter 2012, 22-24.)

Kotterin mukaan vähänkään mittavammassa menestyksellisessä muutoshankkeessa käydään läpi kaikki kahdeksan vaihetta ja yleensä edetään järjestyksessä. Yhdenkin vaiheen sivuuttaminen tai liian nopea siirtyminen seuraaviin vaiheisiin aiheuttaa vääjäämättä ongelmia muutosprosessissa. Muutosprosessissa on kuitenkin hyvin yleistä, että eri vaiheita käydään läpi yhä aikaisemmin. (Kotter 2012, 26.)

Ensimmäisessä vaiheessa todetaan muutoksen välttämättömyys. Välttämättömyyden ja kii-reellisyyden tunnun lisääminen organisaatioissa edellyttää tyytyväisyyden lähteiden eliminoimista tai niiden vaikutusten minimoimista. Tämä on tärkeää, jotta organisaatioissa saavutetaan yhteistyö. Tässä vaiheessa on tärkeää, että markkinoita ja kilpailuasetelmia tutkitaan. Mahdollisten riskien ja uhkien määrittäminen on myös tärkeää. Muutostarpeen tunnistaminen lähtee yksilöiltä tai ryhmiltä, jotka ymmärtävät toimintaympäristöä ja yrityksen tuloksellisuutta tarkastelemalla, että muutos välttämätön yrityksen menestymiselle tulevaisuudessa.

On erittäin tärkeää, että ihmiset saadaan motivoitumaan muutokseen. Ilman motivaatioita ihmiset eivät auta muutosprosessissa ja tällöin koko muutos voi epäonnistua. (Kotter 2012, 37-50.)

Kotterin muutosmallin toisessa vaiheessa tulisi perustaa vahva ryhmä muutosta eteenpäin viemään. Tämä ryhmä tulisi saada toimimaan tiiminä. Kotterin mukaan muutoshankkeissa tarvitaan aina vahvaa ohjaavaa tiimiä. Tiimin kokoonpanon täytyy olla oikea ja tiimin jäsenten tulee luottaa toisiinsa ja heillä tulee olla yhteinen tavoite. Tällä tiimillä tulee olla tarpeeksi valtaa muutoksen eteenpäin viemiseksi. Kotterin mukaan tehokkaassa ja ohjaavassa tiimissä on neljä ominaispiirrettä. Ensimmäiseksi tiimissä täytyy olla asemaan perustuvaa valtaa. tiimissä täytyy olla riittävästi avainhenkilöitä. Toisena ominaisuutena tiimistä tulee löytyä asiantuntemusta. Muutoshankkeeseen liittyvät eri näkökannat täytyy olla edustettuna, jotta pystytään tekemään järkeviä ja perusteltuja päätöksiä. Kolmantena ominaisuutena tarvitaan uskottavuutta. Tämä tarkoittaa, että onko yrityksessä hyvän maineen hankkineita työntekijöitä, jotta muu henkilöstö suhtautuu vakavasti tiimin työhön. Neljäntenä ominaisuutena tiimissä tulisi löytyä vahvaa johtajuutta, jotta tiimissä pystytään luotsaamaan eteenpäin muutosprosessia. (Kotter 2012, 20-34.)

Kolmas vaihe mallissa on vision ja strategian laatiminen. Selkeä ja helposti ymmärrettävä visio on muutosprosessissa välttämätön, koska selkiyttää muutoksen suuntaa, kannustaa ihmisiä toimenpiteisiin ja se auttaa koordinoimaan motivoituneiden ihmisten toimintaa tehokkaasti. ei ole ymmärrettävä, voi se viedä muutosta suuntaan, jota muutosprosessilla ei haeta. (Kotter 2012, 38-51.)

Neljäntenä vaiheena muutosmallissa on muutosviestintä eli muutosvision kommunikointi. Kotterin mukaan tehokkaan vision viestinnän tulee olla yksinkertaista. Ammattislangia täytyy välttää. Viestinnässä on hyvä käyttää kielikuvia, vertauksia ja käyttää useita foorumeita. Usein sanallinen vertauskuva kertoo enemmän kuin tuhat sanaa. Viestinnän välineinä on hyvä hyödyntää pieniä ja suuria kokouksia, muistiot, tiedotuslehdet, virallinen ja epävirallinen vuorovaikutus. Vision viestinnässä tarvitaan useita toistoja. Ideat juurtuvat yleensä mieliin vasta kun ne ovat kuultu moneen kertaan. Vision viestinnässä on tärkeätä, että organisaatiossa johdetaan esimerkin voimalla. Jos avainhenkilöt toimivat vision vastaisesti, se vie pohjan pois muulta viestinnältä. On myös tärkeää, että organisaatiossa selvitetään näennäiset ristiriidat, koska ne vievät pohjaa pois koko viestinnän uskottavuudelta. Vision viestinnässä on hyvä Kotterin mukaan muistaa, että kaksisuuntainen viestintä on tehokkaampaa, kuin yksisuuntainen. (Kotter 2012, 53-68.)

Viides muutoksen vaiheista on ihmisten valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan. Tämän vaiheen tarkoitus on siirtää vastuuta ja valtuuksia mahdollisemman laajalle henkilöstöryhmälle. Tämä vaihe vaatii, että muutoksen tieltä poistetaan mahdollisemman paljon esteitä. Nämä raivattavat esteet voivat olla rakenteellisia esteitä tai ihmisten vastustusta. Organisaation ihmisiä kannustetaan uusien toimintatapojen kehittämiseen, luovuuteen ja negatiivisesta ajattelutavasta luopumiseen. Henkilöstölle järjestetään tarvittavia valmennuksia ja järjestelmiä muutetaan vision mukaisiksi. (Kotter 2012, 69-86.)

Kotterin mallissa kuudentena vaiheena on varmistaa lyhyen aikavälin onnistumiset. Tässä vaiheessa uudistamishankkeesta tarvittavat tulokset ovat sekä näkyviä että kiistattomia. Tämä tarkoittaa sitä, että epämääräisyydestä eikä lähelle tavoitteita pääsemisestä ole apua. Kotterin mukaan hyvässä lyhyen aikavälin onnistumisessa on ainakin nämä kolme seuraavaa ominaisuutta. Tulos on käyvä, suuri joukko näkee omin silmin, onko kyse todellisesta muutoksesta, se on kiistaton ja tulos nivoutuu muutoshankkeeseen. Kun organisaatiossa koetaan ja nähdään lyhyen aikavälin onnistumisia, ihmiset pysyvät paremmin motivoituneina muutosprosessissa. Näillä nopeilla tuloksilla saavutetaan usein myös organisaation johdon tuki. Uudistumista edellyttävät lyhyen aikavälin onnistumiset ovat yleensä aitoja, niitä ei tehdä taikatempuilla. (Kotter 2012, 87-103.)

Seitsemäs vaihe muutosmallissa on parannusten vakiinnuttaminen ja muutoskehityksen jatkuvuuden varmistaminen. Kotterin mukaan muutetut menettelytavat saattavat olla hyvin hauraita, kunnes toimintatavat on vakiinnutettu ja juurrutettu kulttuuriin. Muutosta jatketaan karsimalla organisaation käytäntöjä, jotka ovat muutosvision tiellä. Muutosta voidaan pitää vakiintuneena vasta, kun se on juurtunut organisaatiokulttuurin tasolle. Muutoksen juurtuminen saattaa Kotterin mukaan kestää usein viidestä kymmeneen vuotta. Ihmisten johtamisen taito on tässä vaiheessa erittäin tärkeää. Hyvät johtajat ovat halukkaita ajattelemaan asioita pitkäjänteisesti. (Kotter 2012, 137-150.)

Kahdeksannessa eli viimeisessä vaiheessa juurrutetaan uuden toimintatavat lopullisesti yrityskulttuuriin. Muutoksen aikaansaamista organisaatioissa hidastaa eniten juuri organisaation kulttuuri. Tässä viimeisessä vaiheessa on hyvin tärkeää perustella uusien toimintatapojen ja yrityksen menestyksen välistä positiivista yhteyttä. Voidaan sanoa, että muutos organisaatioissa on pysyvää, kun siitä on tullut yrityksen tapa tehdä asioita. Organisaation kulttuuri muuttuu vasta, kun ihmiset on saatu tekemään asioita uudella tavalla ja kun uusi toimintatapa tuottaa organisaatiolle näkyviä hyötyjä ja ihmiset huomaavat muutoksen vaikutuksen kasvaneeseen hyötyyn. (Kotter 2012, 154-166.)

2.3.3 Näkemyksiä ja vertailua

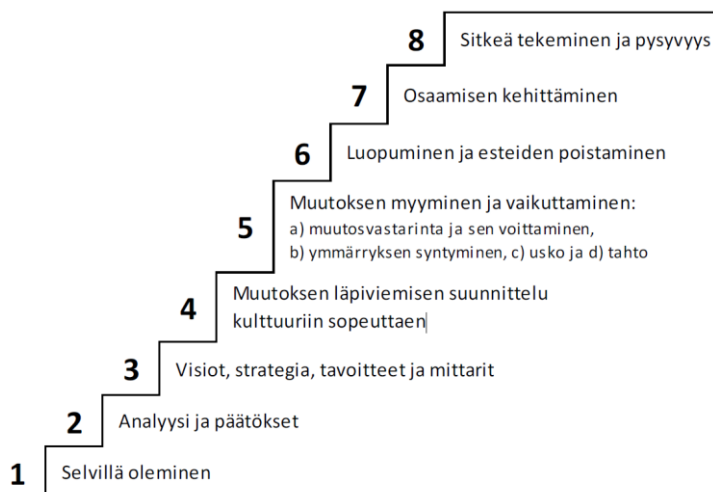
Vuorisen mukaan Kotterin luomaa muutosmallia pidetään hyvin jäsennehtynä ja tehokkaana viitekehystenä. Hänen mukaansa se antaa selkeät ohjeet muutoksen toteuttamiselle. Mallia on kritisoitu sen ylhäältä alas -hierarkiasta. Tämän mallin orjallinen noudattaminen voi herättää voimakasta vastustusta työntekijöiden keskuudessa. Lisäksi Kotterin malli voi tehdä muutoksesta liian kaavamaista ja hidasta, koska vaiheet tulee toteuttaa tietyssä järjestyksessä. (Vuorinen 2013, 146.)

Lewinin malli on erittäin suosittu ja sitä käytetään edelleen runsaasti. Lewinin mallia on kritisoitu juuri siitä, että se yksinkertaistaa muutosta liikaa. Lewinin muutosmallin perusajatus on, että muutos voidaan toteuttaa tiettyinä ajankohtana ja että se pystytään johtamaan muuttumattomana vanhojen tapojen kyseenalaistamisesta kohti uusien tapojen vakiinnuttamiseen. (Peltonen 2008, 132.) Burnesin mukaan Kotter näki muutosprosessin monimuotoisempaan ja hän edelleen kehitti Lewinin muutosjohtamisen mallia. Uusimmat muutosjohtamisen mallit ovat yleensä tätä Lewinin mallia hienojakoisempia, mutta periaatteiltaan ne tukeutuvat samoihin teemoihin. (Burnes 2004, 990-992.)

Tunnetuimmat muutosjohtamisen teoriat, kuten esimerkiksi Kotterin malli liittyvät pääosin muutoksen hallintaan hankkeena. Näiden rinnalle on syntynyt myös laaja kirjallisuus muutosjohtajuudesta käyttäytymisen teoriana. Tunnetuimpia esimerkkejä tästä on transformationaalisen johtajuuden teoria, jonka kehittäjänä James Bursia pidetään. Transformationaalisen johtajuuden ytimessä on johtajan ja työntekijän vuorovaikutus mahdollistavat sen, että molemmat osapuolet kehittyvät. Kehittyminen näkyy parantuneena työmotivaationa, työtyytyväisyydessä ja organisaatioon sitoutumisessa. On käyty paljon keskusteluita siitä, että Kotterin muutosjohtamisen malli ja transformationaalisen muutosjohtamisen näkökulmat pitäisi yhdistää yhdeksi muutoksen johtamisen teoriaksi. (Aaltonen, Kirjavainen & Pitkänen 2014, 293.)

Erämetsä näkee muutosprosessin läpiviemisen pääelementit pitkälti samanlaisena kuin Kotter. Hän kuitenkin jaottelee elementit hieman eri tavalla ja korostaa erityisesti muutosvisiosta viestimistä ja henkilöstön valtuuttamista. Valtuuttaminen ja muutoksesta viestiminen käynnistää muutoksen ja pitää sen myös jatkossa vauhdissa. Kotterin malli rakentuu pitkälti tarjontakeskeiseen malliin, jossa keskitytään johdon tekemisen vaiheisiin. Erämetsä rakentaa muutoksen johtamisen prosessinsa kysyntäkeskeiseksi lähestymistavaksi (kuvio 10). Pääpaino tulisi hänen mukaansa olla muutoksen läpiviemisen suunnittelussa, muutoksen myymisessä ja konkreettisessa ihmistyössä. (Erämetsä 2003, 151-152.)

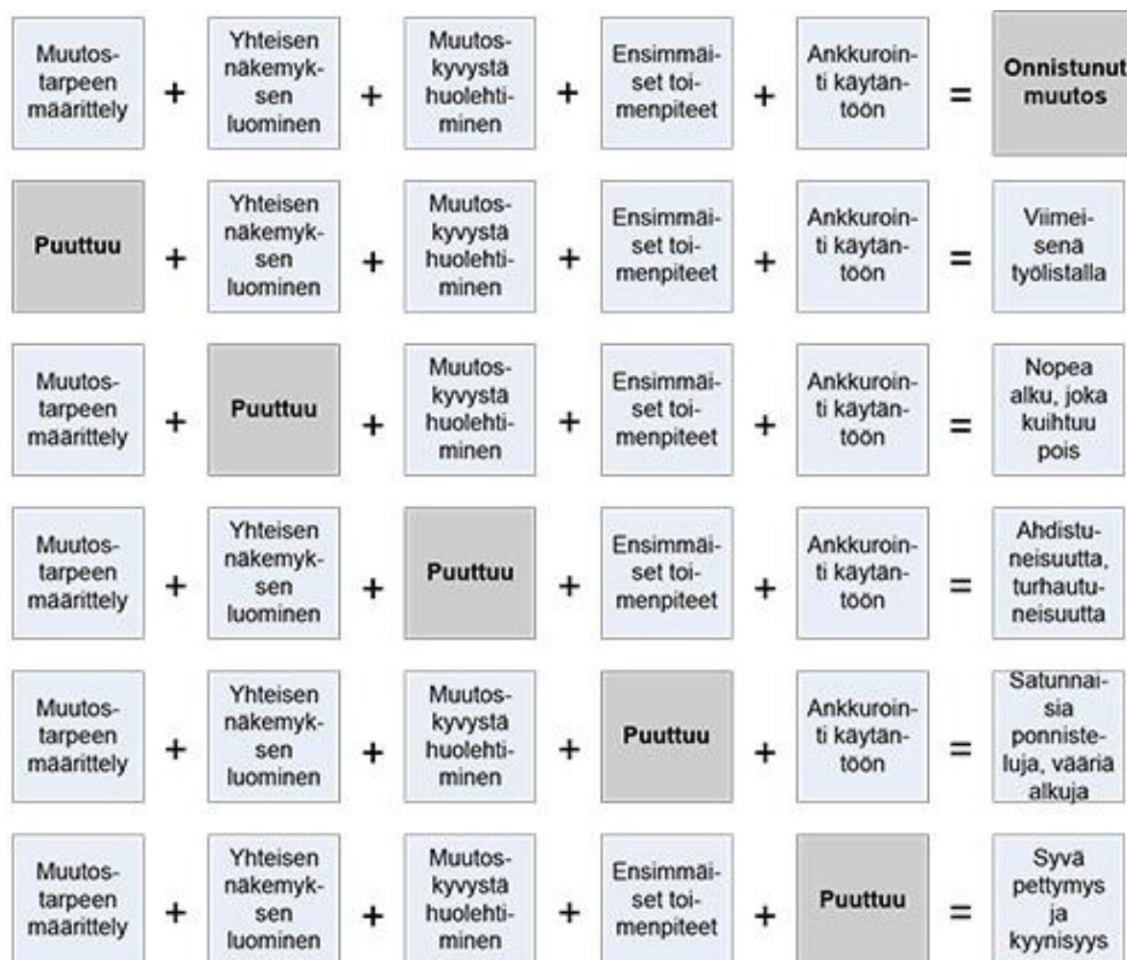
Erämetsän (2003, 154) kahdeksan vaihetta ovat portaikon muodossa alla olevassa kuvassa:



Kuvio 10: Läpiviemisen portaat Erämetsän (2003, 154.) kuvaa mukailten

Valpolan mielestä muutosprosessi tarvitsee aina viisi tekijää, jotta muutoksen avulla päästään asetettuihin tavoitteisiin. Nämä viisi tekijää ovat: muutostarpeen määrittely, yhteisen näkemysluomisen luominen, muutoskyvystä huolehtiminen, ensimmäiset toimenpiteet ja ankkurointi käyttöön. Näin muutoksen läpiviemiseen asetetut resurssit eivät mene hukkaan tai käänny itse muutosta vastaan. (Valpola 2004, 29.) Valpolan mallista pystyy helposti havaitsemaan yhtäläisyyksiä Kotterin ja Erämetsän muutosmalleista (kuvio 11).

On kuitenkin ymmärrettävä, että vaiheittain etenevissä eri muutoksen malleissa ei huomioida nopeasti muuttuvaa organisaation toimintaympäristöä. Näin ollen niistä ole hyötyä nopeaa reaktiota ja ratkaisua vaativiin tilanteisiin (Stenvall ym. 2007, 54-55.)



Kuvio 11: Onnistuneen muutoksen viisi tekijää (Valpola 2004, 29.)

Kuvan 1 ylärivissä nähdään onnistunut muutos. Mitä useampi lokerikko oheisesta taulukosta on työn alla, sitä haasteellisempaa ja monimutkaisempaa muutoksen johtaminen on. Tällöin tarvitaan hyvin määrätietoista asioiden läpivientiä. Valpolan mukaan juuri muutostarpeiden ymmärtäminen on merkittävä muutosta edistävä tekijä. (Valpola 2004, 29.)

Jos muutostarvetta ei määritellä kunnolla henkilöstölle, silloin ei muutosta priorisoida. Silloin muutos ei saa tarpeeksi huomiota. Jos puolestaan yhteinen näkemys muutoksesta puuttuu, muutos saattaa saada hyvin nopean alun. Muutosprosessi kuitenkin tyrehtyy, kun yhteen hiileen puhaltajia ei löydykään. Kuvasta voidaan myös nähdä, että epäonnistunut muutos voi aiheuttaa hyvin syvää pettymystä ja kynnisyttä, sekä ahdistuneisuutta ja turhautumistakin. (Valpola 2004, 29.)

Sydänmaanlakan mukaan valtavasti lisääntyvä tiedon määrä johtamisesta aiheuttaa todellisia vaikeuksia jäsentää koko aihetta. Saatavilla oleva tieto tuntuu myös yhä useammin olevan hy-

vinkin pinnallista ja jopa ristiriitaista. Johtamisen perusasioita tulisi varioida ja uudistaa jatkuvasti aina kun toimintaympäristö muuttuu. Tämän lisäksi meidän tulisi pitää yllä jatkuvaa keskustelua johtamisesta. Vaarana voi olla, että juostaan johtamisessa erilaisten ismien ja oppien perässä, mikä entisestään sekoittaa asioita. (Sydänmaanlakka 2012, 7.)

Erämetsä puolestaan kyseenalaistaa jatkuvan muuttumisen vaatimuksen. Hänen mielestään väärin ymmärretty muutos ja jatkuva muuttuminen ajavat yrityksen tilanteeseen, jossa yritys ei koskaan todella pääse keräämään kunnolla muutoksen hedelmiä. Jatkuvassa muutoksen kehässä seuraava muutos vie yleensä pohjan edelliseltä muutokselta. (Erämetsä 2003, 3.)

Sitran asiantuntija, Elina Kiiski-Kataja kirjoittaa, että nykyisessä muutostilanteessa tarvitaan uudenlaisia työelämäntaitoja. Perinteisten keskitason työtehtävien muuttuessa, on motivaatiolla ja erilaisten taitojen yhdistämisellä ja yhteistyökyvykkyydellä hyvin suuri merkitys työelämässä. Tulevaisuuden työelämässä voi nähdä jaon intohimotyöntekijöihin ja työntekijöihin, jotka jäävät ns. globaalin turbulentin työelämän armoille. (Sitra 2013.)

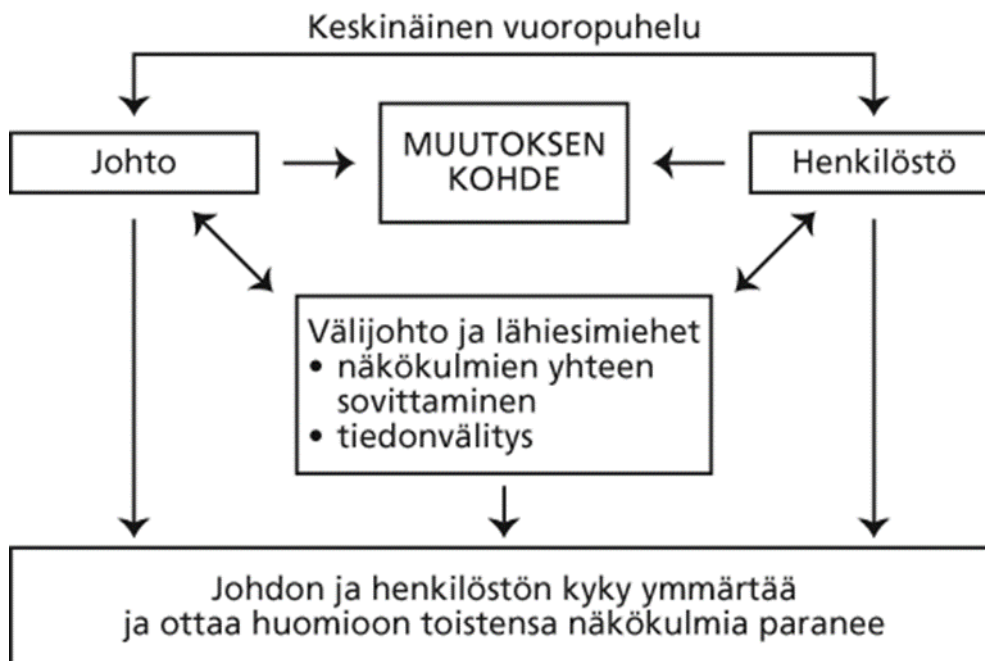
Ihmiset, joilla on intohimo tekijät tuntevat itsensä ja tietävät mitä tahtovat. Heille työn täytyy olla merkityksellistä ja he haluavat muuttaa asioita. Intohimotyöntekijät työskentelevät innostuen, verkostoituen ja oppimalla. Näin ollen he eivät ole yksittäisen työnantajan armoilla. Johtamisen tehtävänä on tunnistaa nämä työntekijät. He ovat tärkeässä asemassa, koska he vievät työelämää ja kehitystä eteenpäin. Tämänlainen kehitys vaatii johtajia, jotka itse asennoituvat työelämään intohimoisesti ja heillä on myös halu muuttaa asioita. (Sitra 2013.)

Digitalisoituminen, virtuaalisuus, globalisaatio, kaupungistuminen, yritysten kansainvälistyminen, tiedon nopea leviäminen ja korkea osaamista vaativat työt ovat tulevaisuudessa vahvistuvia trendejä. Näiden lisäksi työelämässä automatisaatio tulee lisääntymään. (Sitra 2013.)

Hyypän mukaan se mitä organisaatio ja työntekijät ajattelevat johtajasta, on tärkeämpää kuin hänen tekemisensä ja toimintansa johtajana. Perinteinen johtajakoulutus on painottanut enemmän sitä mitä johtajan pitäisi tehdä kuin mitä hyvä johtaja on. Se mitä johtaja edustaa, on usein tärkeämpää kuin mitä hän tekee. (Hyypä & Miettinen 2000, 129.)

2.4 Muutoksen läpivienti

Organisaatio ja yksilö tarkastelevat muutosta eri näkökulmista. Järvisen mukaan näkökulmaerot vaikuttavat muutoksen onnistumiseen (2016). Järvinen on esitellyt johdon ja työntekijöiden muutosnäkökulmat oheisessa kuvassa (kuvio 12).



Kuvio 12: Johdon ja henkilöstön näkökulmat muutokseen (Järvinen 2016)

Helka Pirisen (2014) mukaan muutosprosessin johtamisen osa-alueet voivat muuttua prosessin aikana mutta perustehtävät eivät muutu. Perustehtävien perusteella saadaan esimiehen työpästä ja saavutettuja tuloksia mitattua.

Muutosta suunniteltaessa johdon tulee varmistaa, että yksittäinen ihminen ymmärtää oman työnsä merkityksen ja sen vaikutukset ympäristöönsä. Tämä sama asia koskee myös muutosta, ihmisen on ymmärrettävä muutoksen tarpeellisuus. (Paloranta, 2007). Aiemmin esitetyissä muutosmalleissa yhtenäistä on se, että muutos ei toteudu itsekseen ja sen onnistumiseen tarvitaan johtaja, joka ymmärtää muutoksen vaativuuden.

Johtajuutta voidaan määrittää myös sosiaalipsykologian menetelmin. Esa Pohjanheimon mukaan johtamiseen on saatu kaivattua syvyyttä hyödyntämällä sosiaalipsykologian teoriaa ja oppeja (2012, 14). Sosiaalipsykologia on tutkinut johtamista pitkään. Yhdysvalloissa 1940-luvun loppupuolella toiminut Michiganin ryhmä (Rensis Likert & Daniel Katz) on määritellyt johtajuuskäyttäytymisen ulottuvuudet, jotka ovat vaikuttaneet myös sosiaalipsykologian myöhempiin tutkimukseen (Pohjanheimo, 2012, 148).

Michiganin ryhmän mukaan esimiehen tehtäviin kuuluu vuorovaikutuksen edistäminen (interaction facilitation), työn edistäminen (work facilitation), päämääräsuuntautuneisuus (goal emphasis) ja henkilökohtainen tuki (individual support). Esimiehen vastuulla on kaikki edellä mainittu mutta hän voi myös jakaa vastuuta eri ihmisille. (Pohjanheimo, 2012, 149.)

Pohjanheimo toteaa, että sosiaalipsykologi Kurt Lewinin tutkimuksilla on ollut mittava vaikutus muutosjohtamiseen (2012, 14). Muutosjohtamisen yhteydessä puhutaan usein John Kotterin kahdeksanosaisista muutoksen portaista. Kotterin muutosaskelten yhteydessä kehoitetaan esimiestä esimerkiksi viestimään kannatuksen saavuttamiseksi (Kotter & Whitehead, 2010, 183). Onnistuneen muutoksen läpiviemiseen vaaditaan vahvaa ja läsnäolevaa johtajaa, joka uskoo muutokseen.

Helka Pirinen toteaa, että muutoksen onnistumiseen vaikuttaa esimiehen oma innostuneisuus ja kyky viestiä asiasta kohderyhmille (2014).

Anneli Valpola kiteyttää muutoksen tärkeimmät luvut organisaation kannalta:

- muutoksesta viestimiseen tarvitaan keskimäärin 2-5 viestiä
- keskimäärin organisaatiossa tarvitaan 17 viestin toistoa
- muutoksen ensimmäiset 100 päivää rakentavat muutoksen yleisilmeen
- organisaatiossa 20 % henkilöstöstä on oikeasti sitoutunut muutokseen
- organisaation johto 100 %:sti sitoutunut muutokseen
- huhukustannukset. (Valpola 2004, 46-47.)

Muutosjohtamisesta aloituksesta on noin kolme kuukautta aikaa saada kerrottua aloitetun muutoksen vaikutuksista. Mikäli muutoksen aloituksen jälkeen ei asiasta kuulla muutamaan viikkoon tai kuukauteen, ihmiset luopuvat muutoksen toteuttamisesta. Näin muutosprosessin alun innostus unohtuu ja jo aloitetut toimenpiteet siirtyvät taka-alalle. Tässä vaiheessa menetettyä sitoutumisen intoa muutokseen on vaikeaa herättää henkiin. Tämän takia jatkuvalla viestinnällä on tärkeä rooli muutoksen läpi viennissä. Ihmisille riittää, kun muutosta perustellaan vaihe vaiheelta. (Valpola 2004, 47.)

Valpola korostaa, että muutos saa tarvittavaa voimaa, kun riittävämäärä organisaation henkilöstöstä ymmärtää muutoksen tärkeyden ja sitoutuu muutoksen toteuttamiseen. Kun noin 20 % henkilöstöstä sitoutuu muutokseen, ei muutos ole enää muutaman harvan kannettavana. Nämä muutokseen sitoutuneet henkilöt osaavat kertoa ja perustella muutosta muille ja samalla innostaa heitä. (Valpola 2004, 47-48.)

Muutokselta katoaa nopeasti pohja pois, mikäli johto puhuu muutoksen ratkaisuksista ja tarpeista ristiriitaisesti. Hankalin tilanne on, jos johto on sitoutunut muutokseen pelkästään omista kokouksistaan mutta viestii toisin alaisilleen. Tällöin pelkona on, ettei rehellistä tietoa muutoksesta ja sen surauksista saada kulkemaan organisaatiossa. Näin ollen, johdolla voi olla virheellinen kuva muutosprosessista eikä osaa tehdä esimerkiksi tarvittavia lisämuutoksia. Johto, joka ajan tasalla muutosprosessissa, on vahva toimija haastavissakin muutoksissa. (Valpola 2004, 49.)

Muutosprosessia on hyvä huomioida myös niin sanotut huhukustannukset, jotka voivat nousta nopeasti suuriksi. Tällöin on hyvä miettiä ja arvioida, voidaanko haluttu päätös saada aikaiseksi nopeammin ja näin säästää huhukustannuksissa. Toinen vaihtoehto säästää huhukustannuksissa on lisätä viestintää edesauttamaan tulevan päätöksen nopeaa toteuttamista. yleensä huhuja rauhoittaa, kun tiedotetaan päätösaikatauluista ja pidetään siitä ihmisiä ajan tasalla. (Valpola 2004, 50.)

PSYRES-hanke (2011) on tutkinut työntekijöiden hyvinvointiin vaikuttavia asioita muutoksen aikana. Monikansallinen hanke keräsi neljästä eri tutkimuslaitoksesta. Tutkimuksen tuloksissa nostettiin esiin onnistuneen muutosprosessin keskeisimmät tekijät:

1. Kahdensuuntainen viestintä
2. Aktiivinen mahdollisuus osallistua muutokseen
3. Mahdollisuus saada tukea prosessin aikana

(Pahkin, Mattila-Holappa, Nielsen, Wierzen, Widerszal-Bazyl, de Jong, & Mockalto 2011, 10.)

2.4.1 Muutosviestintä

Muutosviestintä on ollut tutkijoiden mielenkiinnon kohteena jo pidempään. Polskyn ja Gerchelin mukaan muutosviestinnän kolme epäonnistumisen syytä on se, ettei kerrota tarpeeksi, ei kuunnella tarpeeksi ja ei kerrota koko totuutta (2010, 16-17). Salminen (2014) korostaa, että esimiehen tärkein taito on kyky viestiä. Esimiehen tulee osata kuunnella ja puhua tärkeistä asioista. Organisaatio ohjaa muutosta, joten Polsky & Gerchel ja Salminen ovat samaa mieltä muutosviestinnän tärkeydestä.

Hiltunen viittaa Malcolm Gladwellin leimahduspisteteoriaan, jonka mukaan muutoksen laajamittaiseen toteuttamiseen vaaditaan muutamia yksilöitä, jotka pystyvät viestimään muutoksesta tärkeydestä. (Hiltunen 2012, 24.)

Muutosviestintä tulee suunnitella tarkasti. Helka Pirinen on listannut kohtia, jotka tulee ottaa huomioon muutosviestintää suunniteltaessa. Hänen mukaansa viestintää tulee olla riittävästi useissa eri kanavissa ja viestinnän tulee olla vuorovaikutteista. Lisäksi on tärkeää, että muutosviestintä suunnitellaan eri kohderyhmät huomioiden ja niin, että viesti on ymmärrettävä kaikille kohderyhmille. (2014). Muutosviestintää suunniteltaessa tulee huomioida pääviestit sekä aikataulut: mitä viestitään milloinkin. Alroth (2017) korostaa avoimen viestinnän olevan organisaation tärkeimpiä asioita. Organisaation viestinnästä on usein tehty liian monimutkaista ja hierarkista. On erittäin tärkeää, että vaikeistakin asioista viestittäisiin suoraan ja tosiasiat selkeästi esittäen. (Alroth 2017.)

Valpolan mielestä muutosviestintä tulisi kiteyttää muutamaan viestiin, jotta asia tulisi näkyville. Nämä tarkkaan valitut ilmaisut auttavat ihmisiä muistamaan ja hyödyntämään muutoksen perustelut ja tavoitteet. Liian pitkät muutosviestit puurouttavat muutosviestin oleellisen

sisällön ja antaa liikaa tilaa tulkita asioita toisin. Tärkeintä on, että organisaation johto puhuu ja kertoo samanlaisia viestejä. (Valpola 2004, 46.)

Paloranta toteaa, että muutosviestinnässä on tärkeää kuvata muutoksen tarpeellisuus ja perustella miksi muutos on aiheellinen. Ihmisen on helpompi hyväksyä muutos, kun syy muutostarpeelle on selkeästi perusteltu. Muutosjohtaminen luo omalla tavallaan katseen tulevaisuuden ennakkointiin. Tällä keinoin ihmisten on helpompi hahmottaa muutoksen tarpeellisuus esimerkiksi kilpailuetuun vedoten. (Paloranta 2007).

Peter Drucker määrittelee viestinnän havaitsemiseksi ja tiedon logiikaksi. Tieto voi olla täysin tunteista, arvoista, odotuksista ja havainnoista riippumatonta. Tiedon ymmärtämiseksi viestin tulee kuitenkin olla mahdollisimman selkeä. Druckerin mukaan parasta viestintää on yhteiset kokemukset, joiden avulla ymmärrys lisääntyy. (Drucker 2001, 209-210.)

Eri viestintätutkimusten mukaan, ihminen tarvitsee arviolta seitsemäntoista toistoa, jotta uskoo, että viestitty asia on vakava ja se toteutetaan. Huhut puolestaan menevät läpi todella nopeasti, jopa yhdellä kerralla. Asia jota ei ole toivottu ja joka tuntuu pelottavalta, vaatii lukuisia toistoja ennen kuin se ymmärretään ja hyväksytään. (Valpola 2004, 47.)

Muutosprosessissa on hyvä huomioida, että epävarmassa tai epäselvässä tilanteessa lisätieto ei poista hämmennystä. Pahimmillaan voi käydä niin, että mitä enemmän tietoa jaetaan, sitä suuremmaksi kasvaa epävarmuus ja hämmennys. Tällöin ihmisille tulisi tarjota mahdollisuutta keskustelujen avulla ymmärtää tilannetta. Muutosviestinnän suunnittelussa tulisi miettiä jaettavan tiedon ja tiedon jäsentämisen tasapainoa. Silloin joudutaan usein päättämään, järjestetäänkö puolen tunnin tiedotustilaisuus asiasta vai pidetäänkö pidemmät ryhmäkeskustelut. (Valpola 2004, 197.)

Valpolan mukaan on erittäin tärkeää huomioida viestinnässä asioiden esittämisjärjestys. Tämä johtuu siitä, että ihminen kuuntelee asioita minäkeskeisesti ja saa tiedon loogisessa järjestyksessä. Ihminen, jota muutos koskee, odottaa tietoa siitä, että miten tämä asia vaikuttaa häneen. Siksi viestin vastaanottajaa auttaisi, mikäli esityksen alussa olisi jo tietoa mitä esimerkiksi kyseisessä työpisteessä tapahtuu. Näin vastaanottajan on helpompi keskittyä kuuntelemaan myös laajempaa tietoa asiasta. (Valpola 2004, 197.)

Viestinnässä on hyvä huomioida myös vastaanottajien kyky ja tausta ymmärtää asioita. Ihmisen muisti jakaantuu työmuistiin ja säilömuistiin. Työmuisti pitää asian mielessä lyhyehkön ajan, päättäen tarvitaanko kyseistä tietoa vai ei. Säilö muistin tehtävänä on puolestaan jäsentää ja kytkeä tietoa tuttujen asioiden yhteyteen. Esimerkiksi nuorilla ihmisillä on hyvä työmuisti. Heidän on helppo oppia uusia asioita. Vanhemmiten tämä työmuisti puolestaan huononee mutta säilömuisti paranee. Silloin kokeneen henkilön on helpompaa peilata uutta tietoa vanhaan tietoon. (Valpola 2004, 1999.)

Viestinnän toimiminen edellyttää tavoitejohtamista, joka tarkoittaa kaksisuuntaista kommunikaatiota työntekijän ja esimiehen välillä (Drucker, 2001, 211). Vaikka tämän päivän yrityksillä on käytössään lukuisia viestintäkanavia, on Alroth (2017) tiivistänyt tärkeimmät sisäisen viestinnän kanavat ovat suu ja korvat.”

2.4.2 Henkilöstön motivointi

Salmela-Aro ja Nurmi (2004) ovat tutkineet ihmisten motivaatioon vaikuttavia osatekijöitä. Heidän mukaan ihmisten motivaatio on suuressa osassa, kun yksilö miettii omaa käytöstään erilaisissa tilanteissa. Motivaatioon vaikuttaa itseasetetut tavoitteet ja henkilökohtaiset projektit. Näiden on todettu vaikuttavan ihmisten päätöksiin ja selviytymisstrategioihin vaihtuvissa tilanteissa. (Salmela-Aro & Nurmi, 2004.)

Hakosen ja Nylanderin mukaan motivaatio on voima, joka ohjaa ihmisen toimintaa. Työpaikoilla ja organisaatioissa pyritään ohjaamaan työntekijöitä työnantajan toivomaan suuntaan palkitsemisen avulla. Oikeanlaisten palkitsemistapojen löytäminen edellyttää ihmistä motivoivien asioiden ymmärtämistä. (Hakonen & Nylander 2015, 98.)

Jotta motivointimalli voi vaikuttaa yksilön käyttäytymiseen, tulee hänen tietää sen sisältö Hakosen ja Nylanderin mukaan palkitsemisjärjestelmän toimivuuteen vaikuttaa yksilön oma suhtautuminen: Toiveet, tulkinnat ja arvot. (Hakonen & Nylander 2015, 84.)

Hakonen ja Nylander esittelevät palkitsemiseen vaikuttavia teorioita. Kaksifaktoriteorian mukaan ihmiset motivoituvat ja tuntevat tyydytystä erilaisista asioista työelämässä. Tunnettuja motivaatiotekijöitä on esimerkiksi tunnistetut vaikutusmahdollisuudet ja esimiehiltä saatu palaute. (Hakonen & Nylander 2015.)

Yksilöllä on kaksi perustavaa tapaa motivoitua: sisäinen ja ulkoinen motivaatio. Päähuomio ulkoisessa motivaatiossa on saatavissa palkinnoissa ja vältettävissä olevista rangaistuksissa. Sisäinen motivaatio on muodoltaan puolestaan proaktiivista. Tällöin itse tekeminen innostaa yksilön ja hän tekee itseään innostavia asioita. Työssä ja työn tekemisestä voidaan löytää pääsääntöisesti näitä molempia elementtejä. Tutkimuksissa on havaittu, että toinen näistä motivoitumisen tavoista on aina dominoivampi. Lisäksi tutkimustulokset osoittavat, että sisäisen motivaatio on optimaalisin tila työnantajan sekä työntekijän kannalta. Yksilö, joka on sisäisesti motivoitunut, voi hyvin ja on myös tuottavimmillaan. On todettu, että innostuksen ja tuottavuuden välillä on korrelaatio. Tästä syystä voidaan sanoa, että esimiesten tärkein tehtävä on juuri yksilön sisäisen motivaation vaaliminen. (Eduskuntavaliokunnan julkaisu 3/2014.)

Sisäisen motivaation johtaminen on kolmen pääkohdan ymmärtämistä. Täytyy ymmärtää, että työntekijän sisäinen motivaatio rakentuu kyvykkyyden, omaehtoisuuden ja yhteisöllisyyden kokemuksista. Omaehtoisuus on valinnan- ja toiminnan vapautta. Yksilölle annetaan tällöin tilaa toteuttaa työnsä ilman liiallista kontrollia. Kyvykkyydellä puolestaan tarkoitetaan tunnetta oppimisesta ja asioiden aikaansaamisesta. Kyvykkyyden tukeminen edellyttää toimivien osaamisen kehittämissysteemien ja palautejärjestelmien kehittämistä. Yhteisöllisyys on puolestaan tunne siitä, että yksilö kuuluu välittävään työyhteisöön ja pystyy tekemään hyvää myös muille. (Eduskuntavaliokunnan julkaisu 3/2014.)

Frank Martelan mukaan on tärkeä huomioida, että tosielämässä sisäinen ja ulkoinen motivaatio ovat usein yhtä aikaa läsnä ja toimivat yksilön arkikokemuksen näkökulmasta sekoittuneina toisiinsa. Hänen mielestään on hyvä ymmärtää, että raja sisäisen ja ulkoisen motivaation välillä ei ole sama kuin esimerkiksi raja työn ja vapaa-ajan välillä. Vaikka työhön liittyy rahallinen palkkio ja irtisanomisen pelko, ei tämä pelko ole pelkästään ulkoista motivaatiota. Työhön ja työn tekemiseen liittyy yleensä useita sisäisesti motivoivia elementtejä. Kaikkien olennaisinta Martelan mukaan on se, miten ihminen työhönsä suhtautuu. Koetaanko työ pakolliseksi velvollisuudeksi tai keinoksi ansaita palkkaa ja menestystä (ulkoinen motivaatio) vai ollaanko työstä itsessään innostuneita ja koetaan tekevän arvokasta työtä (sisäinen motivaatio.) Tärkeintä onkin miettiä, miten voimme vahvistaa sisäisesti motivoituneiden hetkien määrää. (Martela & Jarenko 2015, 35.)

Frank Martelan mukaan tietynlaiset työympäristöt mahdollistavat juuri sisäisen motivaation ja toiset työympäristöt tuhoavat yksilön luontaisen innostuksen asioihin. Mikromanagementointi, statushierarkiat, käskyttäminen ja luottamuspuola ovat Martelan mukaan esimerkkejä tehokkaista tavoista tuhota yksilön sisäinen motivaatio. Martela korostaa, että sisäinen motivaation johtaminen lähtee liikkeelle uskosta ja luottamuksesta työntekijöihin. Esimiehen tulisi antaa alaisillensa tilaa tehdä työnsä itse parhaaksi katsomallaan tavalla ja hänen tulisi ottaa enemmän valmentajan kuin käskyttävän kontrolloijan rooli. (Martela & Jarenko 2015, 20.)

Tulevaisuudessa uudet työpaikat ja talouskasvu syntyvät niillä aloilla, joilta edellytetään työntekijän luovuutta, jatkuvan kehittämisen asennetta ja ihmissuhdetaitoja. Näillä nopeasti kehittyvillä palvelu- ja tietoaloilla ennakoiva asenne ja luovuus ovat toiminnan ehtoja. Martela mielestä sisäisen motivaation tärkeyttä lisää toimintaympäristöjen kasvava dynaamisuus. Hänen mielestään paikalleen pysähtyneellä toimialalla voi selvitä hierarkkisella ja keskusjohtoisella mallilla. Nopeasti muuttuvilla aloilla tällainen ylhäältä johdettu toimintamalli on Martelan mukaan liian jäykkä muuntautumiskyvyn. (Martela & Jarenko, 2015, 21.)

Motivaatioon vaikuttaa myös erilaiset palkitsemismetodit. Itsemääräytymisteorian mukaan ihmisen on sisäisesti motivoitunut, kun hän kokee työnsä mielenkiintoiseksi. Sisäistä motivaatiota saattaa heikentää ulkoinen palkitseminen koska se saatetaan kokea kontrollina. Mikäli käytetään esimerkiksi rahaa motivaation kasvattamiseen, tulee se tehdä tasapuolisesti ja palautetta antaen. Suurempana motivaattorina katsotaan toimivien aineettomien palkintojen, kuten työaikajoustojen. (Hakonen & Nylander, 2015.)

Druckerin mielestä vahvat johtajat haluavat vahvoja alaisia. Tämä yhdessä tekeminen saavutetaan rohkaisulla, ylpeydellä ja eteenpäin kannustuksella (2001, 214). Muutosprosessin aikana henkilöstön motivointi on tärkeää. Palorannan (2007) mukaan osallistaminen on hyvä tapa saada ihmiset motivoitua mukaan muutokseen. Muutoksen johtajan ei välttämättä tarvitse itse toimia muutosagenttina, vaan tehtävään voidaan valita työyhteisön jäsen, joka tulee ottaa mukaan jo muutosprosessin suunnitteluvaiheessa.

Ponteva korostaa, että esimiehillä on hyvin merkittävä rooli siinä, kuinka innostuneita työntekijät ovat tekemästään työstä. Esimiehet pystyvät kannustamaan työntekijöitään siten, että nämä kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi muutoksista huolimatta. Mikäli esimiehellä on kyky kasvattaa työntekijän sisäistä motivaatiota työn tekemiseen, edistää esimies samalla työntekijän selviytymistä erilaisista muutoksista. (Ponteva 2012, 44.)

Esimiehillä tulisi olla erityisesti juuri muutostilanteissa riittävästi aikaa tavata työntekijöitään myös vapaamuotoisesti. Mikäli tällaista mahdollisuutta ei ole, voivat työntekijät kokea, että esimies käy heidän luonaan ainoastaan silloin kun on jotain huomautettavaa. (Ponteva 2012, 44.)

Valkeakarin ja Hyppösen mukaan motivaation syntyyn vaikuttavat erityisesti muutostilanteessa muutoksen tiedostettu välttämättömyys, itselle siitä tuleva hyöty, sekä usko muutoksen onnistumiseen. Mitä enemmän on itse saanut vaikuttaa muutoksessa, sitä suurempi on yksilön sitoutuneisuus muutokseen (kuvio 13). (Valkeakari & Hyppönen 2009, 45.)

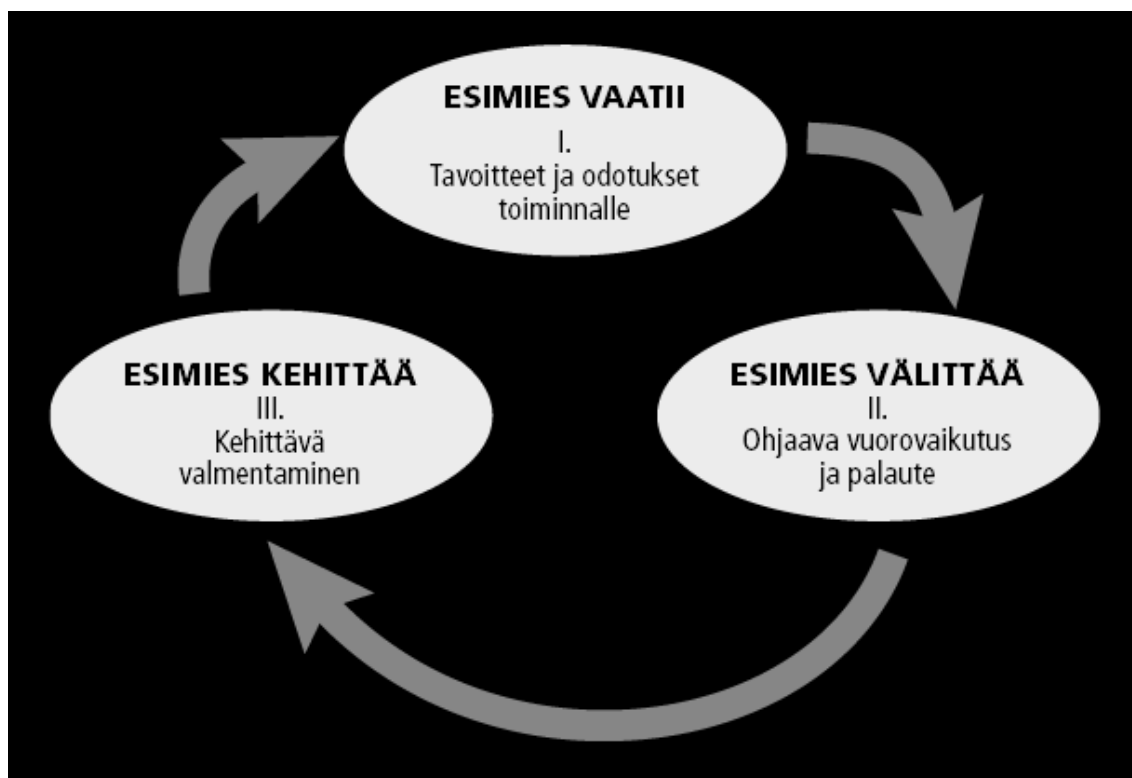


Kuvio 13: Motivaation syntyminen muutosjohtamisessa (Valkeakari & Hyppönen 2009, 45.)

2.4.3 Suorituksen johtaminen

Tämän päivän organisaatiot joutuvat kohtaamaan jatkuvaa muutosta. Pekka T. Järvinen (2014) korostaa suorituksen johtamisen tärkeyttä. Suorituksen johtaminen määrittää tavoitteet ja keinot, jolla haluttuun lopputulokseen päästään.

Järvisen (2014) mukaan esimiehen tulee olla vaativa, välittävä ja kehittävä (kuva 14). Näiden kolmen osa-alueen avulla varmistetaan organisaation tavoitteiden toteutuminen. Suorituksen johtamisen onnistumista voidaan mitata esimerkiksi henkilöstön sitoutumisella sekä kehitymisellä. Sitoutunut työntekijä haluaa toimia yhteisten tavoitteiden toteutumisen puolesta. (Järvinen 2014.)



Kuvio 14: Suorituksen johtamisen vauhtipyörä (Järvinen 2014)

Suorituksen onnistunut johtaminen vaatii onnistuakseen vuorovaikutustaitoja (Kuusela 2015). Työpaikalla esimiehen toimenkuvaan kuuluu varmistaa se, että sosiaaliset tilanteet onnistuvat ongelmitta. Vaikkei hyvälle vuorovaikutukselle ole olemassa yhtä määritelmää, on sen perustana kuitenkin ymmärrys oman toiminnan vaikutuksesta työyhteisöön. (Kuusela 2015.)

Parpei esittelee rajatun valmentavan vuorovaikutuksen menetelmän, jonka tarkoituksena on mahdollisuus tuottaa tietoa työntekijältä esimiehelle ja samalla tukea työntekijän omaa päätöksentekoa. (Parpei 2018, 80.) Myös Kuusela korostaa vuorovaikutuksen tärkeyttä.

Vuoropuhelulla edistetään yhteistä asiaa ja kuuntelemalla muiden mielipiteitä saadaan käsiteltävään asiaan laajempi näkökulma. (Kuusela 2015.)

Esimiehen tulee tunnistaa motivaatioon vaikuttavat tekijät. Pelkästään motivaatio ei auta saavuttamaan asetettuja tavoitteita vaan niiden saavuttamiseksi pitää olla volitiota eli toimeenpanon voimaa (Parppei 2018, 16). Volitio ei ole synnynnäistä vaan sitä voi kehittää ja oppia, sekä sitä voidaan myös johtaa. Volition huomaa selkeästi työvirettä tarkasteltaessa: volition ollessa kunnossa, ei työvirettä keskeytä vähemmän merkitykselliset asiat. (Parppei 2018, 16.)

Mikäli tavoite halutaan toteuttaa mahdollisimman hyvin, vaatii se tavoitteen perinpohjaista tuntemista ja itseluottamusta. Näissä kohdissa useilla organisaatioilla on vielä kehitettävää. Organisaatioiden ei tule keskittyä ainoastaan motivaation johtamiseen, koska koko organisaation toimeenpanokyvykkyyden parantaminen on organisaatiolle kannattavampaa. (Parppei 2018, 17). Parppei korostaa, että organisaatioiden toimeenpanokyvykkyys näkyy selkeästi tekemisessä ja toteutuneissa tavoitteissa (Parppei 2018, 18).

2.4.4 Muutoksen mittarit

Muutoksen läpivieminen tarvitsee tuekseen myös mittarit, joilla muutosprosessia ja lopputulosta voidaan arvioida. Asetetuilla tunnusluvuilla sovitaan yhteismitallisesti siitä, mitä tehdään. Pelkkä asioiden aikataulutaminen tai komennot toimintaan ohjaavat huonosti yrityksen eri yksioitä keskustelemaan, mitä muutosprosessissa halutaan tuloksena. Tulos ja vaikuttavuus on havaittu hyödyllisiksi käsitteiksi, kun muutosta täytyy määritellä. (Valpola 2004, 45-46.)

Silloin kun muutosta halutaan kuvata tuloksina, keskitytään siihen mitä on tarkoitus saada aikaiseksi. Tulosmuoto antaa myös tunnusluvut, jolla muutosta voidaan arvioida. Toisen käsitteen, vaikuttavuuden avulla, voidaan viestiä mitä tuloksen avulla ollaan saatu pitemmän ajan saatossa aikaiseksi. (Valpola 2004, 46.)

Yritysten usein käyttämät työilmapiiri-mittarit kertovat hyvin hitaasti sen, miten henkilöstö suhtautuu asioihin. Muutoksessa pienillä signaaleilla saattaa olla suuri merkitys. Yrityksen taloudellisetkaan luvut eivät kerro kyllin nopeasti organisaation ilmapiiristä. Usein ongelmat muutosprosessissa huomataan vasta, kun myynti laskee ja esimerkiksi toimitukset kangertelevat. Valpolan mielestä hyvät muutosmittarin ominaisuudet ovat seuraavat:

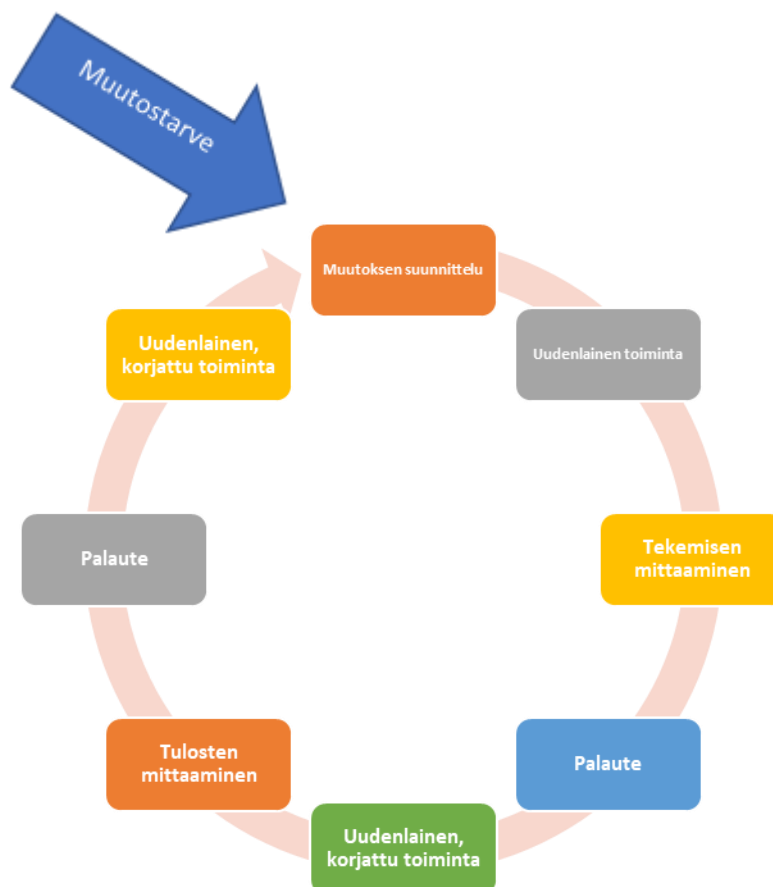
- rakennettu mittaamaan juuri kyseistä muutosta
- kysely on mahdollisimman lyhyt, vain muutamia väittämiä (A4)
- kysely tehdään sattumanvaraisella otannalla kuukausittain. Esimerkiksi 10 % henkilöstöstä/kuukausi. Vuodessa mielipidettä on kysytty jokaiselta

- kuukausittaisella seurannalla organisaatiossa reagoidaan herkästi eri tapahtumiin ja päätöksiin
- kyselyn vastaukset tulostetaan kuukausittain. Myös edellisten kuukausien vastaukset ovat näkyvissä. Tällöin muutokset vastauksissa on helppo havaita
- tulokset tallennetaan ja käsitellään niin, että niistä voidaan laskea korrelaatiomatriisi ja työstää faktorianalyysi 6kk tulosten perusteella. Tilastollisten menetelmien käyttö on perusteltua, koska juuri korrelaatiot ja faktorit kertovat, miten henkilöstö muuttosta tarkastelee
- kyselyn ja visioinnin avulla on selkeää rakentaa ehdotus muutosmittarin kysymyksistä. Johtamistyylistä, kulttuurista ja toimintatavoista on hyvä kysyä sanoilla, joilla johto on ne määritellyt ne organisaatiolle merkittäväksi
- muutosmittarin tuloksia tulisi hyödyntää muutosprosessissa, muuten ne eivät auta muutosta eteenpäin
- kysymykset voi myöhemmin siirtää osaksi henkilöstötutkimusta. Näin saadaan pitkäjänteistä seuranta, organisaation muutoksen integroitiin. (Valpola 2004, 137-138.)

Joissakin yrityksissä yksimielisyys henkilöstötutkimuksen tekemisestä ja sen sisällöstä saattaa viedä aikaa. Lyhyellä mittauksella saadaan tietoa ja sen avulla voidaan rauhassa suunnitella organisaatiolle oikea ja tarpeellinen arviointitapa. (Valpola 2004, 138.)

Erämetsän mukaan mittaamatta jättäminen on varmin keino tehdä muutoksesta epäselvää ja hahmotonta. Mittaamattomuus johtaa usein myös muutoksen epäonnistumiseen. Muutoksen mittaamisen vaarana on usein sortua väärin asioiden mittaamiseen tai ylittämiseen. Muutoksen mittaaminen ja seuranta rakennetaan yksinkertaisuudella. Muutoksen pyörteissä olisi tärkeä huolehtia, että mitataan oikeita asioita (kuvio 15). (Erämetsä 2003, 175.)

Mittaaminen on Erämetsän mielestä väline, joka mahdollistaa mitattavan asiaan seurannan. Seuranta puolestaan mahdollistaa johtamisen ja palautteen saamisen ja antamisen. Kun palautetaidot ovat kohdillaan, johtaa tämä korjaaviin toimenpiteisiin. Erämetsän mukaan hyvässä mittaamisessa on kysymys yhdessä asetettujen tavoitteiden mittaamisesta.



Kuvio 15: Mittarit muutoksen pyörteissä (Erämetsä 2003, 176.)

Mittaamisessa on tärkeää erottaa tulostittarit tekemisen mittareista. On itsestään selvää, että tulostittareita on ja niitä tarvitaan yrityksen toiminnan mahdollistamiseksi. Kuitenkin tekemisen mittarit ovat ensisijaisia muutosjohtamisessa. Oikeanlainen tekeminen tuo haluttuja lopputuloksia. Juuri tekemisen mittaaminen ohjaa toimintaan. Tulosten mittaaminen ohjaa puolestaan miettimään tulosten ja tekemisten välistä korrelaatioita. (Erämetsä 2008, 177.)

Suurin ongelma muutoksen mittaamisessa on, ettei mitata itse muutoksen kehittymistä. Vielä vaarallisempaa on, jos ihmisiltä odotetaan uutta toimintaa, jota mitataan vanhoilla mittareilla. Tällöin pahimmillaan palkitaan henkilöstöä vanhanlaisesta toiminnasta. Mittaamisessa olisi hyvin tärkeä mitata vain merkityksellisiä asioita. Tämän lisäksi on tarkkaan harkittava, miten mittaustuloksia hyödynnetään. Jos sorrutaan yli-innokkuuteen mittaamisessa, saattaa henkilöstö kokea, ettei heihin luoteta. Ylimittaaminen saattaa muuttua väijymiseksi. Tulosten läpikäymisessä parhaiden ylistäminen ja heikompien syyllistäminen eivät rakenna pitkällä aikavälillä voittajajoukkuetta. (Erämetsä 2003, 178.)

Suuremman muutoksen mittaamisessa, esimerkiksi strategiaan liittyvässä mittaamisessa olisi hyvä mitata aluksi, kuinka moni ihmisistä tuntee uuden strategian. Tällöin saadaan selville,

kuinka hyvin strategia ylipäättänsä tunnetaan. Tämä ei kuitenkaan mittaa strategian toteutumista. Seuraavana mittauskohteena voisi olla kuinka strategia toteutuu henkilöstön jokapäiväisessä työssä. Hyvän mittaamisen perussäännöt Erämetsän mukaan:

- mittaa pelkästään oikeita asioita
- ymmärrä miksi ja miten näitä asioita mitataan
- ole valmis säätämään muutoksen mittareita
- käytä mittaustuloksia johtamisessa ja palautteen antamisessa viisaasti
- ole valmis hyväksymään huonotkin mittaustulokset ja hyödynnä niitä ratkaisuisissa (Erämetsä 2003, 178-180.)

2.4.5 Muutoskykyinen ryhmä

Muutoskykyisellä ryhmällä on tiedostettu selkeä perustehtävä ja ryhmä tuntee niin oman osaamisensa kuin toimintaympäristönsäkin osaamisen. Lisäksi on keskeistä, että ryhmällä on kyky ja taito omaksua uusia asioita nimenomaan ryhmänä. Ryhmän kolme tärkeää ominaisuutta on jäsenten laaja-alainen osaaminen, kyky korjata omaa toimintaa keskustelun kautta ja luottamus reiluuteen. (Arikoski & Sallinen, 2007, 15.)

Ryhmän osaamisen laajuus ja syvyys määrittelevät pitkälti sen, millaiset edellytykset kyseisellä ryhmällä lähteä muuttamaan toimintaansa. Ihmisillä, joilla on syvällistä osaamista mutta se rajoittuu pelkästään omalle erikoisalalle, näiden on usein hankala jakaa osaamistaan muiden kanssa. Ihmisillä, joilla on erikoisosaamisensa lisäksi jonkin verran osaamista myös ryhmänsä ulkopuolelta, heidän on helpompi jakaa tietoja ja oppia muiden kanssa. Toimintaa uudistettaessa esimies joutuu kohtaamaan enemmän muutosvastarintaa henkilöiltä, joilla on pelkästään syvällistä osaamista. Tämä on ymmärrettävää, koska heidän täytyy usein opetella pois vanhasta ja uudistaa myös ammatti-identiteettiään. Laajempaa osaamista omaava ryhmälle uudistaminen käy helpommin, koska näiden osaaminen ja ammatti-identiteetti rakentuvat lähtökohtaisesti laajemmalle pohjalle. (Arikoski & Sallinen, 2007, 15-16.)

Ryhmän esimies voi laajentaa ryhmänsä muutosvalmiutta rakentamalla puitteet, jossa ryhmän jäsenillä on mahdollisuus kasvattaa omaa osaamistaan ja tulla tietoisiksi muiden osaamisesta. Tällaisessa toimintatavassa on keskeistä, että eri alueiden asiantuntijat pääsevät työskentelemään keskenään. (Arikoski, & Sallinen, 2007, 16.)

Muutostilanteissa reiluuden kokemus on erityisen tärkeää. Avoimet kysymykset ja muutoksen tavoite käydään läpi ryhmän kesken. Jokainen ryhmän jäsen perehtyy omaan aihealueensa ja lopuksi tieto jaetaan kaikkien kesken. Tiedon panttaus voi pahimmillaan johtaa siihen, ettei ryhmä saavuta tavoitettaan. Muutostilanteessa luottamus reiluuteen vaatii organisaatiolta avointa tiedottamista. Tämä onkin muutoksessa esimiehen yksi tärkeimpiä tehtäviä. (Arikoski, & Sallinen, 2007, 17.)

Toiminnan korjaamisessa tai suunnan muutoksessa tärkeää on kyky kommunikoida. Tällöin on ratkaisevaa, minkä tasoista keskustelua organisaatiossa käydään. Pelkästään taitava keskustelu, jossa perustellaan mielipiteet, kantavat keskustelua eteenpäin ja luovat perustan tulokselle. (Arikoski & Sallinen, 2007, 18.)

Matemaatikko Losadan tekemän johtoryhmän tutkimuksen mukaan (kuvio 16) huipputiimeissä keskustelu on avointa ja ihmiset saavat paremman yhteyden toisiinsa. Heikoissa tiimeissä jäädytään jumiin negatiiviseen kierteeseen ja ongelmakeskeisyyteen. Heikossa tiimeissä jäsenet puhuvat enemmän itsestään ja yrittävät saada pelkästään omia näkökulman läpi. Huipputiimeissä oli viisi kertaa enemmän positiivisia kommentteja tunteita suhteessa negatiivisiin kommentteihin ja tunteisiin. Heikosti toimivissa tiimeissä jokaista positiivista kommenttia kohtaan oli kolme negatiivista kommenttia. Lisäksi huonoihin tiimeihin oli syntynyt ideoiden salaamisen kierre, koska uusiin ideoihin ei suhtauduttu kovinkaan avoimesti. (Leppänen & Rauhala 2012, 269.)

Tiimin taso Losadan mukaan (2004)	Kysyminen / Väittäminen	Positiivisuus/ Negatiivisuus	Toiset / Itse
Huipputaso	1:1	5:1	1:1
Keskitaso	2:3	2:1	2:3
Heikko taso	1:20	1:3	1:30

Kuvio 16: Tiimien väliset erot Losadan johtoryhmä tutkimuksessa (Leppänen & Rauhala 2012, 269.)

Losada pani merkille, että esimiehen tai johtajan suuri ego heikentää organisaation toimintaa. Tällaiset johtajat puhuvat suurimman osan ajastaan minämuodossa ja jaksavat muistuttaa omista saavutuksistaan. Hyvä johtaja kannustaa muita keksimään asioita ja antaa siitä kiitokset tiimille. Näin lisätään tiimin yhteenkuuluvuuden tunnetta ja rakennetaan yhdessä tekemisen kulttuuria. Tämänkaltaista toimintaa sitouttaa yksilöt työskentelemään yhteisten tavoitteiden eteen ja ottamaan vastuuta yhteisistä asioista. Losadan mukaan merkittävin tekijä huipputiimeissä oli avoin kommunikointi ja vuorovaikutus. Väittämisen sijaan tiimeissä esitetään kysymyksiä. (Leppänen & Rauhala 2012, 269.)

Leppänen ja Rauhala korostavat psykologisen pääoman merkitystä työn ilon lisäämiseen ja työn tuottavuuden kasvattamiseen. Yksilöiden ja organisaatioiden pääoma rakentuu aineellisista ja aineettomista ominaisuuksista. Eri pääoman lajit voidaan jakaa psykologisiin, sosiaalisiin, inhimillisiin ja taloudellisiin (kuvio 17). Muutostilanteet organisaatioissa kuormittavat erityisesti ihmisten jaksamista. Muutosprojektien onnistuminen on sen varassa, miten organisaatio ja sen yksilöt johtavat omaa psykologista pääomaansa. Psykologinen pääoma rakentuu ihmisen uskosta huomiseen, optimismista, sinnikkydestä ja itseluottamuksesta. (Leppänen & Rauhala 2012, 53.)



Kuvio 17: Eri pääomalajit (Leppänen & Rauhala 2014, 54.)

Fred Luthansin on tutkinut psykologisen pääoman yhteyttä organisaatioiden menestymiseen. Tutkimuksen tulosten mukaan, korkea psykologinen pääoma on yhteydessä työn iloon, työmotivaatioon ja työhön sitoutumiseen. Henkilö, joka omaa korkean psykologisen pääoman on muutostilanteissa joustavampi. Korkean tulevaisuususkon omaavat löytävät paremmin ratkaisuja ongelmiin ja tämän kaltaiset ryhmät tekevät parempaa tulosta. Lisäksi työntekijät ovat tyytyväisempiä ja työntekijöiden vaihtuvuus on vähäisempää. Esimiesten myönteinen ajattelutapa, on yhteydessä, miten projektit hoidetaan ja miten niissä onnistutaan. Näin ollen psykologinen pääoma on yhteydessä yksilön työtehoon. Lisäksi se kasvattaa yksilöiden sisäistä yrittäjäjyyttä ja luo yrittäjähenkisyyttä koko organisaatioon. (Leppänen & Rauhala, 2012, 53.)

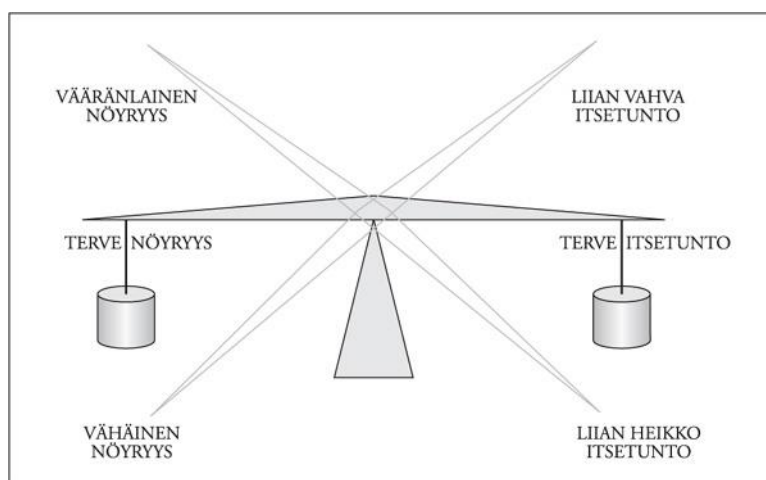
Koska ihminen ei toimi konemaisesti on hyvin iso merkitys sillä, miten hyvin yksilö tuntee itsensä, miten yksilö johtaa omaa mieltään ja miten kehittää omaa sinnikkyyttään. Nämä asiat ovat työelämässä tärkeämpiä asioita kehittää kuin projektin tai ajanhallinnan kehittäminen. (Leppänen & Rauhala 2012, 53.)

3 Muutosprosessi yksilön näkökulmasta

Työyhteisöt koostuvat erilaisista yksilöistä. Tästä johtuen yksilöllä on organisaation muutosprosessissa keskeinen rooli. Voidaankin sanoa, että yksilöllinen muutos on kaikkien työelämän muutosten ydin. Muutosprosessi on haastavaa ilman yksilön muuttumista ja tämän muutoksen ymmärtämistä. Yhteisöllisen muutoksen edellytyksenä on yksilöiden henkilökohtainen muutos. (Erämetsä 2003, 23.)

Erämetsän mielestä muutoksen onnistumisessa yksilönäkökulmasta, on kyse vaikuttamisen, vapaaehtoisuuden ja pakon välisestä tasapainoilusta. Muutosta tulisi viedä eteenpäin jämäkästi ja niin, että ihmiset luovat positiivisen välttämättömyyden tunteen itse. Muutoksen suunnitteluun, johtamiseen ja mahdollistamiseen tulisi käyttää yhtä paljon aikaa kuin itse muutoksen lopputuloksen suunnitteluun ja siitä päättämiseen. Lisäksi muutoksen sisältöä ja toteutustapaa ei tulisi käytännössä erottaa toisistaan tai jakaa ne eri ihmisten vastualueiksi. (Erämetsä 2003, 15.)

Kamenskyn mielestä yksilöiden ja organisaatioiden uudistumisen kannalta on tärkeintä ja haastavinta on saavuttaa terveen itsetunnon ja nöyryyden välinen tasapaino ja pitää se. (Kuvio 18) Nöyryys edellyttää tervettä itsetuntoa. Terveen itsetunnon saavuttaminen on haastavaa, sillä se edellyttää menestystä ja onnistumisia. Menestys ruokkii uutta menestystä, jolloin organisaation tai yksilön itsetunto kasvaa liian suureksi ja nöyryys katoaa. Myös mahdolliset takaiskut ja epäonnistumiset johtavat hyvin alhaiseen itsetuntoon ja myös silloin on vaikeaa olla nöyrä. Nöyryyden tasapainon ja terveen itsetunnon saavuttaminen on vaikeaa, mutta tasapainon ylläpitäminen on vielä vaikeampaa. Useat ulkoiset ja sisäiset voimat yrittävät toistuvasti kumota sen. (Kamensky 2014, 35.)



Kuvio 18: Terveen itsetunnon ja nöyryyden tasapaino (Kamensky 2014, 35.)

Muutosprosessissa yksilön on löydettävä häneen vaikuttavat henkilökohtaiset muutoksen hyvät ominaisuudet. Vasta tämän jälkeen yksilö on valmis muuttamaan. Yksilön muutos voidaan jakaa kolmeen eri vaiheeseen: vastarinta, hyväksyminen ja muutoshaluisuus. (Pirinen 2014, 31-32.) Se miten ihmiset kokevat muutoksen, riippuu tilanteesta, muutoksen suunnasta ja muutoksen laajuudesta, ihmisestä, joka sitä tulkitsee ja monesta muusta tekijästä. (Erämetsä 2003, 19.)

3.1 Suhtautuminen muutokseen

Suhtautuminen muutokseen muovautuu yksilön erilaisten odotusten ja asenteiden avulla. Mattilan mukaan aikaisemmillä muutoskokemuksilla on tärkeä merkitys muutosprosessissa. Aikaisemmat muutoskokemukset voivat olla näin ollen yksilölle positiivisia tai negatiivisia, riippuen miten näitä muutoksia on johdettu. Suhtautumiseen muutosta kohtaan vaikuttaa myös yksilön perusasenteet ja tulevaisuudenodotukset (kuvio 19). (Mattila 2008, 37.)

Yksilö voi kokea muutoksessa ristiriitaa motiivien ja halujen välillä. Yksilöllä voi olla halua muuttua, mutta muutostilanteessa yksilö asettuu vastustamaan muutosta. Tämä ristiriita johdetaan Järvisen mukaan siitä, että yksilön motiivien ja halujen välillä on ristiriita. Ristiriitalanne on kuitenkin vältettävissä esimiestyön avulla. Tämä tarkoittaa yksilölle täytyy visioida tulevaa muutosta. Houkuttelevien ja innostavien mielikuvien rakentaminen edistää yksilön halukkuutta muutokseen. (Järvinen 2011, 45.)

Yksilöt suhtautuvat varsin usein työhönsä tunnevaltaisesti. Kun työntekijän halu kuulua kyseiseen organisaatioon on suuri, siitä on etua sekä työntekijälle että työnantajalle. Päinvastainen tilanne aiheuttaa yleensä ongelmia. Kun työntekijä on innostunut työstään ja tuntee organisaationsa, on hän sitoutunut ja motivoitunut työntekijä. Tässä tilanteessa myös erilaiset vastaan tulevat muutoksetkin on työntekijän helpompi kohdata ja hyväksyä. Pontevan mukaan tärkeintä ei ole se, onko työntekijä ikuisesti sitoutunut yritykseen, vaan tärkeämpää on sitoutumisen aste työsopimusta tehdessä ja työsuhteen jatkuessa. (Ponteva 2012, 33.)

Ponteva korostaa, että mikäli työntekijä kokee organisaation toimintatavan, tavoitteet ja arvot omikseen, haluaa hän mitä ilmeisimmin kuulua kyseiseen organisaatioon. Tämä prosessi käynnistyy jo työntekijän rekrytointivaiheessa. (Ponteva 2012, 33.)

Pontevan mukaan yksilön etäännyminen organisaatiosta alkaa, mikäli tämä ei tunne kuuluvansa kyseiseen organisaatioon. Näin voi käydä esimerkiksi erilaisten organisaatiomuutosten jälkeen, jolloin yksilön tehtäväkuva on voinut muuttua hänelle tuntemattomaksi. Mikäli yksilö ei enää koe voivansa vaikuttaa omaan toimintaansa tai työ ei ole tarpeeksi itsenäistä ja

hän ei saa mielestään tarpeeksi tietoa asioista, vaarana on yksilön vieraantuminen organisaatioista. (Ponteva 2010, 35.)

Muutoksen vaikutukset yksilöihin ovat hyvin erilaisia. Osa yksilöistä hyväksyy kaikenlaiset muutokset suhteellisen helposti. Toisten arkea muutokset eivät muuta laisinkaan. Osa työntekijöistä suhtautuu lähtökohtaisesti positiivisesti muutokseen ja tällöin muutos vaikuttaa heihin voimakkaasti. Toisia puolestaan muutos voi viedä ihan eri suuntaan kuin mihin organisaatio on menossa. Pontevan mukaan, mikäli yksilö pystyy samaistumisen avulla kiinnittymään organisaatioon, silloin yksilö kokee olevansa oikeassa paikassa. Organisaatiota suurempi merkitys yksilön kannalta on kuitenkin itse työ. Jos yksilö kokee työnsä mielekkääksi ja voi vaikuttaa tekemiseensä auttaa se pysymään lähellä organisaatiota erilaisista muutostilanteista huolimatta. (Ponteva 2010, 42.)

Pontevan mielestä yksilöä ei voi lokeroida pelkästään ainoastaan yhteen pysyvään tilaan, vaan yksilö siirtyy tilasta toiseen riippuen asiasta ja tilanteesta. Yksilön suhtautuminen muutokseen ei noudata mitään ennalta arvattavaa tiettyä kaavaa. Joillakin usko muutosta kohtaan voi vähentyä tai sitten kasvaa. Toisilla lisääntynyt tieto muutoksesta voi viedä heidät entistä kauemmas organisaatioista. Jotkut puolestaan kokevat, että kun näkee ja kuulee sekä saa olla muutoksessa mukana, pitää heidät kiinni kyseisessä organisaatiossa. (Ponteva 2010, 42.)



Kuvio 19: Suhtautumiseen vaikuttavat asiat

3.1.1 Yksilön arvot

Arvon määritelmä ei ole yksiselitteinen. Alun perin arvolla on tarkoitettu konkreettisen asian, kuten tuotteen, hintaa. Professori Klaus Helkama kertoo, että arvon laajempi, yhteiskunnallisesti huomattava merkitys syntyi vasta 1800-luvulla. Silloin arvoista aloitettiin keskustelemaan asiana, joka on tärkeä laajemmalle ihmisjoukolle. (Helkama 2015.)

Arvot jaetaan hyvin usein itseisarvoihin ja välineellisiin arvoihin. Itseisarvo on arvo, jota ei tarvitse perustella muilla arvoilla. Itseisarvoja halutaan niiden itsensä takia. Välinearvoja tavoitellaan jonkin muun saavuttamiseksi. Itseisarvoja ovat ns. perusarvot; hyvyys, totuus ja kauneus. Välinearvot, esimerkiksi suoritusarvot ja hyvyys ovat välttämättömiä, koska kukaan ei voi elää pelkillä itseisarvoilla. Pelkillä väliarvoilla eletessä hukkuu puolestaan elämän tarkoitus ja mieli. Itseisarvot ovat yhteiskunnan ja yksilön hyvän elämän edellytyksiä. (Purjo 2015.)

Arvojen voidaan sanoa edistävän jollain tapaa hyvää elämää. Ne lisäävät elämään jotain sellaista, jota voidaan yleisesti ottaen pitää hyvänä. Arvoja tarvitaan johdattamaan ihmisiä yhteiseen hyvään. Arvojen huomioiminen tarkoittaa yksilölle jokapäiväistä valintojen tekemistä sen perusteella minkälaiset arvot yksilö omaa. Näin ollen Arvot näkyvät kaikissa teoissa. Voidaan sanoa, että arvot ovat läsnä ja todellisia silloin kun yksilöt sisäistävät ne ja arvot muokautuvat yksilön valintoja ja toimintaa ohjaaviksi periaatteiksi ja hyveiksi. (Purjo 2015.)

Tulevaisuustutkija Anita Rubin on määritellyt arvojen olevan symboleita, joiden pohjalta yksilö määrittää omaa käyttäytymistään, valintojaan ja tekee arviointeja vaihtelevissa tilanteissa. Mietittäessä arvoja yhteiskunnan kannalta, voidaan tiivistetysti sanoa niiden olevan voima, joka pitää yhteisön koossa ja pitää yhteiskunnan tilanteen mahdollisimman tasaisena. (Rubin 2004.)

Hallamaan (2017) mukaan arvon tulee tuottaa positiivista lisäarvoa yksilölle tai jollekin yksilön tärkeäksi kokemalle asialle (2017, 61). Kun ajatellaan ihmistä toimijana, yksilö haluaa tavoitella asioita, joita pitää itselleen tärkeinä. Yksilön käsitys hyvästä muodostaa yksilön arvomaailman ja sitä voidaan kutsua myös yksilön perusarvoiksi. (Hallamaa 2017, 65-68).

Hallamaa tarkastelee erilaisia arvokäsityksiä myös sen mukaan sisältääkö ne käsityksen kaikille yhteisestä hyvästä ja korostetaanko enemmän ihmisten yhdenvertaisuutta vai korostetaanko ihmisten eriarvoisuutta (Hallamaa 2017, 68). Organisaation arvomaailman tulee korostaa yhteisen hyvän tavoittelemista. Organisaation määriteltyjen arvojen tulee tukea yksilön omaa arvomaailmaa. (Hallamaa 2017, 68.)

Organisaatioilla on määritelty arvopohja, joka helpottaa työntekijän sopeutumista työyhteisöön. Kesti arvioi, että työnteko tuntuu turvalliselta ja palkitsevalta kun yhteisön päätökset noudattavat yhteisiä arvoja. (Kesti 2005, 128.)

Yrityksillä voi olla useita erilaisia arvoja. Lencionin (2002) mukaan yrityksen ydinarvot (core values) ohjaavat yrityksen kaikkea toimintaa ja ne usein perustuvat yrityksen perustajan arvoihin. Lencionin mukaan yrityksillä on myös tavoitteellisia (aspirational values) arvoja, jotka määrittävät menestymisen tulevaisuudessa. Yritysten tulee huolehtia, ettei ydinarvojen ja tavoiteltavien arvojen välillä ole ristiriitaa. Lencioni korostaa, että yritysten työntekijöiden tulee kokea arvomaailma omakseen. (Lencioni 2002).

Muutosprosessin suunnitteluvaiheessa tulee ottaa huomioon vallitseva arvopohja. Kesti korostaa, että organisaation arvojen vastainen muutos aiheuttaa muutosvastarintaa ja kuormittaa henkilökuntaa enemmän muutosprosessin aikana (Kesti 2005, 128).

Yksinkertaisimmillaan organisaation arvot voidaan määrittää kirjaamalla yrityksen toimintaperiaatteet kaikkien nähtäville.

Caulfield korostaa myös yrityksen arvonäkökulmaa muutoksessa. Hyvällä muutosjohtamisella yritys saavuttaa kustannussäästöjä ja ylläpitää työhyvinvointia, joka sitouttaa työntekijöitä yritykseen. (Caulfield 2017.)

3.1.2 Yksilön asenne

Asenne on asennetutkimuksen perinteen mukaan yksilön melko pysyvä ja johdonmukainen tapa suhtautua erilaisiin asioihin. Voidaan sanoa, että asenne on psyykinen valmiustila, joka syntyy ja muovautuu yksilön erilaisten kokemusten kautta. Asenne ohjaa ja vaikuttaa yksilön käyttäytymiseen. Asenne liittyy yksilön sisäisiin kognitiivisiin prosesseihin ja vaikuttaa yksilön toimintaan seuraavanlaisesti:

- asenteet ovat valmiuksia reagoida myönteisesti tai kielteisesti kohteeseen tai henkilöön
- asenteet ovat melko pysyviä
- asenteet tuovat pysyvyyttä yksilön käyttäytymiseen
- asenteet ohjaavat yksilön käyttäytymistä
- asenteet muuttuvat motivaatioita hitaammin mutta asenteet muuttuvat kuitenkin nopeammin kuin arvot. (Juuti 2006, 23.)

Asenteet muodostuvat tunnetasoisesta ja tiedollisesta osasta sekä toimintavalmiudesta. Tunnetasoinen osa muodostuu tunteista, joita yksilöllä on tiettyä kohdetta kohtaan. Tunnetason osa liittyy kohteen arviointiin ja ilmenee yksilö tasolla, pitämisenä tai inhona, pahan tai hyvänä. Tähän osaan liittyy myös ihan ja rakkauden ilmaukset. (Juuti 2006, 23-24.)

Tiedollinen osa rakentuu niistä tiedoista, joita yksilöllä on tietystä kohteesta tai asiasta. Nämä tiedot voivat perustua yksilön aikaisempiin kokemuksiin, huhuihin, koulussa opittuihin

asioihin tai ennakkoluuloihin. Asenteiden tiedollista osaa kutsutaan mielipiteeksi. (Juuti 2006, 24.)

Toimintavalmius liittyy puolestaan siihen, miten yksilö käyttäytyy tietyssä tilanteessa. Yksilön toimintavalmiuteen vaikuttavat molemmat tunnetasoinen ja tiedollinen osa. On todettu, että mikäli yksilöllä on negatiivinen tunne tiettyä asiaa kohtaan, kerää hän tiedostamattaan kielteistä tietoa kyseisestä asiasta ja hän valmis käyttäytymään negatiivisesti kyseistä asiaa kohtaan. (Juuti 2006, 24.)

Asenneteorioiden mukaan ihmisten asenteet muovautuvat pikkuhiljaa. Keskeisimpänä asenteiden lähteenä voidaan pitää juuri omakohtaisilla kokemuksilla kerättyjä tietoja kyseisestä asiasta. Nämä omakohtaiset kokemukset vaikuttavat erityisesti yksilön asenteen tiedolliseen osaan. Myös muut ihmiset vaikuttavat yksilön asenteisiin. Tietoa asioista saadaan esimerkiksi työkavereilta ja näin muut myös muovaavat yksilön mielipidettä. Asenneteorian mukaan asenteita voidaan myös muuttaa, mutta se on hyvin hidasta. Yksilön asenteen muuttamista hidastaa erityisesti se, että kun yksilö on omaksunut tietyn asenteen, siitä on tullun osa hänen persoonallisuutta. (Juuti 2006, 24-25.)

Yksilön asenteita muutettaessa tulisi ottaa huomioon, miten yksilö luottaa uuden tiedon kertojaan. Esimiehen pyrkiessä muuttamaan alaistensa asenteita tulisi muistaa varautua pitkäaikaiseen prosessiin. Mikäli esimies on omalla aikaisemmalla toiminnallaan herättänyt alaistensa arvostuksen ja luottamuksen, on hyvin todennäköistä, että hänen viestinsä omaksutaan. Jos puolestaan alaiset eivät pidä esimiehestään, on hänen silloin turha yrittää muuttaa alaistensa asenteita. (Juuti 2006, 25-26.)

Asenteiden muuttamisen mahdollisuuteen vaikuttaa Juutin mukaan myös tapa, miten asia viestitään organisaatiossa. Avoin vuorovaikutus esimiehen ja alaisen välillä antaa mahdollisuuden torjua kielteisiä asenteita ja huhuja. Asenteiden muovaaminen työlle ja organisaatiolle myönteisemmäksi edellyttää, että henkilöstö osallistuu muutosten suunnitteluun ja toteutukseen. Etenkin yksilön mahdollisuus osallistua omien töiden suunnitteluun ja niistä päättämiseen auttaa yksilön asenteiden kehittymistä myönteisemmäksi. (Juuti 2006, 26.)

Arikosken ja Sallisen mukaan (2007) yksilön kykyä oppia pidetään aidon muutoksen perustana. Oppiminen johtaa käyttäytymisen ja ajattelun muuttumiseen. Muutosprosessissa on keskeistä ihmisten käyttäytymisen ja ajattelun muuttuminen organisaationmallin muuttumisen myötä. Tämä merkitsee sitä, että yksilön on hyväksyttävä muutos myös tunnetasolla.

Tower Watsonin 2014 tekemässä Global Workforce- tutkimuksessa todetaan, että muutoksen vaikutus organisaation voi olla merkittävää ja siksi muutoksen tehokas käsitteleminen on hyvin olennaista. (Chaudhary, Luss & Shriram, 2015.)

Yritysten tulisi arvioida yksilön valmiutta muutokseen ja muutoksen vaikutusta ihmisiin. Näiden asioiden ymmärtäminen parantaa yrityksen mahdollisuutta selvitä muutoksen tuomista haasteista. Tutkimuksen mukaan työntekijät, jotka arvostavat vakautta, ovat yleensä vähemmän sitoutuneita kuin työntekijät, jotka haluavat muutosta. Lisäksi vakautta arvostavat työntekijät, jotka kokevat organisaationsa muutostehokkuuden heikoksi, ovat riski yrityksen tulokselle. (Chaudhary ym. 2015.)

Työntekijän kokemukseen muutoksesta työelämässä voi vaikuttaa voimakkaasti yksilön oma asenne muutosta kohtaan, muutos itsessään ja se kuinka muutosta johdetaan. Työntekijät, jotka ovat muutoshaluisia pitävät yleensä uusista kokemuksista, ovat ensimmäisten joukossa kokeilemassa uutta teknologiaa ja ovat valmiita ottamaan riskejä saadakseen elämästä enemmän irti. Tutkimuksessa todetaan, että vaikka muutoksen kommunikointiin ja hallintaan liittyvät prosessit ja välineet ovat parantuneet, ihmiset ovat edelleen haaste. Työntekijöistä osa on pohjimmiltaan avoimia omaksumaan muutoksen ja osa haluaa pysyvyyttä ja vakautta. Näiden kahden työntekijäryhmän väliset erot heijastuvat siinä, kuinka hyvin yritys on käsitellyt muutosta, työntekijöiden sitoutumista ja riskejä. Työntekijät, jotka kokevat muutoksen energisoivana asiana ovat tuottavia. Työntekijät, jotka eivät ole yhtä tyytyväisiä muutokseen, ovat todennäköisesti skeptisiä ja suhtautuvat jopa kriittisesti, miten muutosta käsitellään. Nämä työntekijät ovat tuottavuuden ja sitouttamisen kannalta haasteellisia. (Chaudhary ym. 2015.)

Tutkimuksen mukaan, kun organisaatiossa tunnistetaan haasteet, jotka muutokseen kriittisesti suhtautuvat työntekijät voivat aiheuttaa omalla asennoitumisellaan, voidaan heitä auttaa läpi muutosprosessin tuottavuutensa ja sitoutumisensa ansiosta. Lisäksi yritykset, jotka suhtautuvat muutokseen proaktiivisesti ja vievät niitä tehokkaasti eteenpäin, tekevät 3,5 kertaa parempaa tulosta kuin ne yritykset, jotka eivät huomioi muutosta. (Chaudhary ym. 2015.)

Caulfield päätyy myös omassa tutkimuksessaan siihen, että se miten työntekijät kokevat muutoksen, vaikuttaa siihen, miten he kokevat johtamisen muutoksen aikana. Nämä kokemukset vaikuttavat siihen, miten sitoutunut organisaatioon työntekijä on. (Caulfield 2017.)

Tutkimuksessa korostetaan johtajien tietoisuutta siitä, miten heidän oma toimintansa vaikuttaa työntekijöiden käsitykseen johtajuudesta muutoksen aikana. Johtajien ja työntekijöiden on ymmärrettävä, että heidän aikaisemmat muutuskokemukset saattavat vääristää heidän käsitystään tulevasta muutoksesta. (Caulfield 2017.)

Johtajien tulisi erityisesti ymmärtää, että kokemus muutoksesta on henkilökohtainen. Näin ollen myös johtajien tulisi pystyä kommunikoimaan yksilöllisesti. Aktiivinen kuuntelu ja usein juuri kaksisuuntainen viestintä voivat lisätä johtajien tietoisuutta työntekijöiden näkemyksistä ja auttaa johtajaa ymmärtämään, miten heidän käyttäytymistään ja asennetta voidaan muuttaa. Viisaat muutosjohtajat ymmärtävät myös, että muutoksessakin kaaos ja monimutkaisuus täytyy rakentaa pysyvyyden ympärille. (Caulfield 2017.)

Björklundin mielestä maailmassa tietopohjainen osaaminen vanhenee hyvin nopeasti ja näin ollen siitä on hankala saada enää kestäväää kilpailuvalttia. Björklund nostaa asenteen tulevaisuudessa ratkaisevaksi kilpailutekijäksi. Asenteet eivät ole luonnostaan saatuja ja pysyviä yksilön ominaisuuksia. Asenteita voi kuitenkin harjoitella osaksi omaa toimintatapaa. Asenteille voidaan rakentaa otollisia olosuhteita miettimällä tilanteita, missä tilanteissa niitä olisi helppo käyttää ja rakentamalla rutiinit sen mukaan omaan päivään. Asenteet eivät ole sidoksissa tiettyyn tilanteeseen. Näin ollen asenteiden hyödyt eivät rajoitu vain työpaikalle tai kouluun vaan asenteet vaikuttavat elämänlaatuun ja iloon. (Björklund 2015.)

3.1.3 Muutosvastarinta

Ihmisellä on luontainen kyky olla kahtiajakautunut: toisaalta kaivataan muutosta mutta samalla muutosta pelätään (Järvinen, 2012, 31). Paloranta toteaa, että muutosvastarinta on osa ihmisen luonnollista toimintaa. Vastarinnalla ihminen pyrkii osoittamaan ne asiat, joita hän ei koe toimiviksi. Muutosvastarintaa ei kannata hiljentää vaan enemmänkin lähteä selvittämään asiaa työntekijän kanssa. (Paloranta 2007.) Keskustelulla saadaan asioihin erilaista näkökulmaa.

Aarnikoivun (2010) mukaan muutosvastarinta on koettava mahdollisuutena. Muutosvastarinnan käsittely takaa muutosprosessille paremmat onnistumisen mahdollisuudet, kun muutoksen kohdetta tutkitaan kriittisesti. Avoimesti käsitelty muutosvastarinta saattaa myös vaikuttaa koko muutosprosessin tuloksiin, kun koko prosessia tarkastellaan kriittisemmin. (Aarnikoivu 2010, 142.)

Jokainen kokee muutosvastarinnan erilaisena. Aarnikoivu toteaa, että muutosvastarinta alkaa yleensä sanallisena ja muutoksen kokemisesta riippuen muutosvastarinta saattaa muuttua tekojen tasolle (Aarnikoivu 2010, 143). Aarnikoivu on jakanut muutosvastarinnan neljään eri osa-alueeseen, jotka ovat muutoksesta irtisanoutuminen, samaistamattomuus, epävarmuus suunnasta ja pettyminen. Näiden osa-alueiden tunnistaminen saattaa auttaa muutoksen hyväksymisessä (Aarnikoivu 2010, 143.)

Kotterin mukaan muutosvastarintaa voi vähentää sitouttamalla innostuneita ihmisiä muutosprosessiin. Asiaan positiivisesti suhtautuva henkilö muuttaa negatiivisen henkilön suhtautumistavan (Kotter 2010, 182.) Suomalaisissa yrityksissä käytetään jonkin verran työntekijöitä muutosagentteina, heidän tehtävänsä on helpottaa muutokseen sopeutumista työntekijöiden keskuudessa.

Elisa Juholinin mukaan, muutoksen vastustajia ei kannata lähteä voimaperäisesti vaimentamaan. Heillä voi olla muutokseen liittyviä hyödyllisiä näkemyksiä, kunhan he tulevat kuulukuksi. Yksilön kriittisyys muutosta kohtaan ei aina kerro alhaisesta sitoutumistasosta muutokseen. Arvostelija voi olla hyvinkin sitoutunut organisaatioon ja haluaa sen parasta. Kun henkilöstö huomaa, ettei suunniteltu toimintatapa onnistu, on tärkeää, että nämä ihmiset tulevat kuulluksi. Kypsä organisaatio sallii nämä tuntemukset ja havainnot ja pyrkii myös hyödyntämään niitä. Organisaatiossa tulisi antaa tällaisille keskusteluille virallinen asema, koska silloin organisaatiossa viestitään, että ihmisten tuntemuksia arvostetaan. (Juholin, 2008, 137-138.)

Koska muutoksia aina jossain määrin pelätään ja niihin suhtaudutaan tietyllä varauksella, on ensiarvoisen tärkeää puhua mikä muuttuu ja mikä jää ennalleen. Entisen jatkuminen edes pienessä määrin rauhoittaa, mutta toisaalta on turhauttavaa keskustella asioista joille ei voida mitään. Siksi muutosvastarintaan tulisikin ottaa organisaatiossa neutraali tai jopa myönteinen suhtautuminenpa. Tällöin on hyvä miettiä, uskalletaanko organisaatiossa sanoa ääneen, jos meneillään olevassa muutoksessa on heikkouksia? (Juholin 2008, 136.)

Muutosprosessia on tärkeää hyväksyä tunteiden läsnäolo. Ihmiset käyvät läpi muutoksia oman elämänsä kautta ja miettivät ensimmäisenä, miten minun käy. Tämän jälkeen alkaa vasta hehätä kiinnostus mitä organisaatioissa tulee tapahtumaan. (Juholin 2008, 137.)

Alrothin (2017) mukaan johtajan merkittävin tehtävä on tukea yksilöä itsensä johtamisessa. Muutosvastarinnan pohjimmainen syy on siinä, että yksilö ei osaa toimia uudessa tilanteessa. Muutoksesta selviytyminen onnistuu, kun ymmärtää jatkuvan oppimisen ja uudistumisen tärkeyden. (Alroth 2017.)

Arikoski ja Sallinen mielestä johtamisen kannalta olennaista muutosprosessissa on se, miten esimies hallitsee omat tunteensa ja kuinka hän kykenee johtamaan vallitsevaa tilannetta. Johdolta vaaditaan muutosprosessissa nimenomaan rauhallista tiedottamista, koska pelkoti-lanteessa ihminen on taipuvainen torjumaan uusia tapoja toimia. (Arikoski & Sallinen 2007, 57.)

3.1.4 Resilienssi

Merriam-Websterin sanakirja määrittää resilienssin olevan kyky toipua jostakin tai kyky sopeutua muutokseen (2018). Resilienssi terminä on tuttu psykologian puolelta mutta viime vuosien aikana sitä on käytetty myös muutosjohtamisen yhteydessä.

Työ- ja elinkeinoministeriö on verkkosivuillaan todennut resilienssin olevan muutosjoustavuutta, joka pohjautuu oppimiseen ja aktiiviseen verkostoitumiseen (2017). Resilienssi on tunnustettu tärkeäksi menestystekijäksi (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2017). Ala-Laurinaho ja Uusitalo korostavat resilienssin olevan työntekijän ja organisaation joustavuutta, ennakoivia ja soveltamista arkipäivän työelämässä. Joustava työyhteisö kehittää yhdessä uusia ratkaisuja (kuviokuva 20) (Ala-Laurinaho ja Uusitalo 2017).



Kuvio 20: Resilienssi Ala-Laurinahon ja Uusitalon mukaan (2017)

Linde-Leimer ja Wenzel esittävät, että resilienssi ei ole vain periytyvä ominaisuus vaan sitä voidaan opetella ja resilienssitaitoja voidaan kehittää myös myöhemmin elämän aikana (Linde-Leimer & Wenzel 2014, 13).

Ihmisten erilainen suhtautuminen muutokseen on kiistaton tosiasia. Linde-Leimer ja Wenzel korostavat, että resilienssi on aikuisille tärkeää. Resilienssitaitojen kehittämisellä aikuinen huolehtii omasta hyvinvoinnistaan, osaa uudelleenarvioida omia arvojaan ja löytää tapoja selviytyä elämän kriisitilanteista. Resilientit ihmiset menestyvät paremmin opinnoissaan ja työelämässä. (Linde-Leimer & Wenzel 2014, 14.)

Ovaskan mukaan resilienssi vaatii kehittämiseen vuorovaikutustaitoja, koska antamalla tilaa toisen mielipiteille, luodaan muutokselle potentiaalinen mahdollisuus onnistua (Ovaska 2015).

3.2 Muutoksen johtaminen organisaatioissa yksilö huomioiden

Tämän päivän johtamisessa organisaatioiden tulisi pyrkiä tukemaan henkilöstön itseohjautuvuutta ja mahdollistaa uusien luovien ratkaisujen löytämistä. Tätä voi pitää johtamisen keskeisenä tehtävänä organisaation jatkuvuuden ylläpitämisen lisäksi. Tämä johtamisen näkökulma korostaa juuri vuorovaikutuksen merkitystä johtamisessa

Kun organisaation kehittämistä katsotaan resilienssin näkökulmasta, huomio keskittyy muutoksen ja moninaisuuden väistämättömyyteen. Organisaation tulisi jopa hyötyä ja tukea muutosta. Organisaatioissa on useita asioita vähintään epäsuorasti kytkeytyneenä toisiinsa. Tämä johtaa siihen, että pienikin muutos vuorovaikutuksessa tai siihen liittyvissä asioissa saattaa muuttaa kokonaisuuden toimintaa ennakoimattomasti ja merkittävästi. Tämä tarkoittaa sitä, että muutoksen johtaminen ylhäältä alas valvotusti on hyvin haastavaa. Ihmisten ja eri tekijöiden vuorovaikutuksessa syntyvät uudet toimintatavat ja tulkinnat muuttavat kokonaisuuden toimintaa. Ylhäältä alas johdetun muutoksen vaarana on, ettei henkilöstö löydä itseään strategiasta. Tällöin strategia jää henkilöstölle vieraaksi ja eikä henkilöstö sitoudu siihen. Henkilöstö ei pysty tässä tilanteessa toimimaan strategian mukaisesti erilaisissa arkipäivän työtilanteissa. (Nieminen, Talja, Airola, Viitanen & Tuovinen, 2017.)

Organisaatioissa täytyy olla myös tiettyä tekemisen vapautta, mikä mahdollistaa itseohjautuvuuden. Itseohjautuvuus ei merkitse kaaosta, koska ihmiset rakentavat tekemisessään järjestystä luovia sääntöjä ja toimivat niiden varassa. Organisaatioilla on myös kyky oppia. Oppiminen mahdollistaa sopeutumisen muuttuvaan tilanteeseen, koska sen avulla voidaan muuttaa toimintaa tietoisesti toimintaa kokemusten ja ympäristöstä saadun viestin kautta. Inhimilliseen oppimiseen liittyy aina mahdollisuus punnita useita eri toimintavaihtoehtoja ja testata niitä eri tilanteissa. Koska suurin osa muutoksista on aina ennakoimattomia, myös yrityksen sisäinen monimuotoisuus ja mahdollisuuden antaminen eri ratkaisumallien kartoittamiselle auttavat ennakoimattomissa ja uusissa tilanteissa. (Nieminen ym. 2017.)

Tämän päivän johtamisessa tulisi kannustaa innovointiin ja kokeiluun, erilaisten näkemysten luomiseen ja intensiiviseen kommunikointiin. Johtamisessa tulisi jopa rohkaista olemassa olevien sääntöjen kyseenalaistamiseen ja mahdollisten uusien sääntöjen rakentamiseen itseohjautuvuuden kautta. Tällöin nähdään organisaatioin jatkuva muutos tavoittelemisen arvoisena ja tähän haluttuun tilaan pyritään erilaisin keinoin. Kuitenkin organisaatioissa tarvitaan perinteistä hallintoa ja sääntöjä toteuttamaan organisaation toiminnan kannalta välttämättömiä byrokraattisia menetelmiä. (Nieminen ym. 2017.)

McKinseyn konsulttitoimiston tekemän tutkimuksen mukaan 70 % muutoshankkeista epäonnistuu. Tällä hetkellä epäonnistuneiden muutoshankkeiden osuus vain jatkaa kasvua. Yksi syy muutoshankkeiden epäonnistumiseen löytyy juuri muutosjohtamisen osaamisen puutteesta. (Talonen 2016.)

Jotta muutos pystytään juurruttamaan organisaatioon, tulee organisaation johdon kyetä viestimään muutostarve jokaiselle yksilölle ymmärrettävästi. Yksilön sisäisen motivaation tukemisella on muutosjohtamisessa tärkeä merkitys, koska sen avulla mahdollistetaan uuden osaamisen käyttöönotto organisaatioissa. Yksilön muutoshalua ei kasvateta pelkästään ulkoisilla motivaatiotekijöillä. Ulkoiset motivaattorit voivat auttaa yksilöä hetkellisesti muutoksessa mutta ne eivät tue yksilön pitkäjänteistä toimintaa muutoksen juurruttamisessa. Lisäksi yksilöä ei voida pakottaa muutokseen. (Nieminen ym. 2017.)

Johdon yksi tärkeimpiä tehtäviä muutoksessa on selvittää, miten yksilön oma elämäntilanne on suhteessa muutokseen. Ymmärtääkö yksilö muutoksen tarpeen itselleen ja koko organisaatiolle ja miten hän kokee sen. Osaamisen kehittämistä pitäisi tarjota yksilöille mahdollisuutena kasvuun niin, ettei yksilön tarvitse pelätä mahdollisia epäonnistumisia. Organisaatiolta tämä vaatii sitä, että asioita seurataan ja edistyksestä viestitään. (Nieminen ym. 2017).

Muutosprosessissa organisaation näkökulmasta helpoin askel on erilaisten teknisten muutosprosessien laadinta, ne ovat melko nopeasti rakennettavissa. Vaikeinta onkin juuri yksilöiden valjastaminen muutokseen. Yksilöiden kanssa tarvitaan aktiivista kuuntelemista ja johtajalla täytyy olla valmiudet nopeisiinkin korjausliikkeisiin yksilöiden johtamisessa. (Nieminen ym. 2017.)

Yksilön täytyy kyetä ymmärtämään ja sisäistämään organisaation muutosviesti ja sitä kautta yksilön tulee haluta muutosta. Ilman tätä ymmärrystä ja tahtotilaa, muutoksen vaikutus jäänee aika vaatimattomaksi. Juuri se miten muutoksesta viestitään, sillä on hyvin ratkaiseva merkitys muutosprosessissa. Muutosprosessissa on hyvin tärkeää, ettei siinä lähdetä kiireen ja paineen alla oikaisemaan, vaan siinä edetään vaiheittain suunnitelman mukaisesti. Muutosprosessi vaatii organisaatiolta useita toistoja viestinnässä ja lisäksi kärsivällisyyttä ja suunnitelmallisuutta. Erityisen tärkeää on organisaation johdon sitoutuminen muutokseen ja se tulee näkyä myös käytännössä. (Nieminen ym. 2017.)

Organisaatiossa yksilöiden resilienssin kasvattamisella voidaan mahdollisesti edesauttaa ja helpottaa yksilön kokemusta muutoksesta. Selviytymiskyky on hyvin yksilöllistä ja se kasvaa jokaisella elämäkokemuksen myötä. Tätä selviytymiskykyä voi myös jokainen myös kehittää itsessään. Yksilöiden omien voimavarojen tunnistaminen ja kehittäminen vahvistaa itseluottamusta ja itseohjautuvuutta. Kun yksilö luottaa omiin kykyihinkin ja omaan osaamiseensa, on hänellä paremmat mahdollisuudet selvitä muutoksessa. Tällöin yksilö kokee hallitsevan elämänsä ja pystyy keskittymään paremmin omaan osaamisensa muuttuvassa työelämässä. (Nieminen ym. 2017.)

Resilienssi edistää muutoksen hyväksymistä eli näin ollen resilienssien ihmisten kohdalla muutosvastarinta on pienempää. Koska resilienssiä pystyy oppimaan, ja sitä voi kehittää, kannattaa sen oppimiseen käyttää aikaa. (Nieminen ym. 2017.)

Resilienssissä ja muutosvastarinnassa voidaan nähdä yhteneväisyyksiä. Muutosvastarinta saadaan murrettua, kun hyväksytään eriävä mielipide ja keskustellaan avoimesti koko muutosprosessista. Resilienssin kehittymisen lähtökohta on vuorovaikutustaidot, joiden avulla muutokselle luodaan konkreettiset mahdollisuudet onnistua. (Nieminen ym. 2017.)

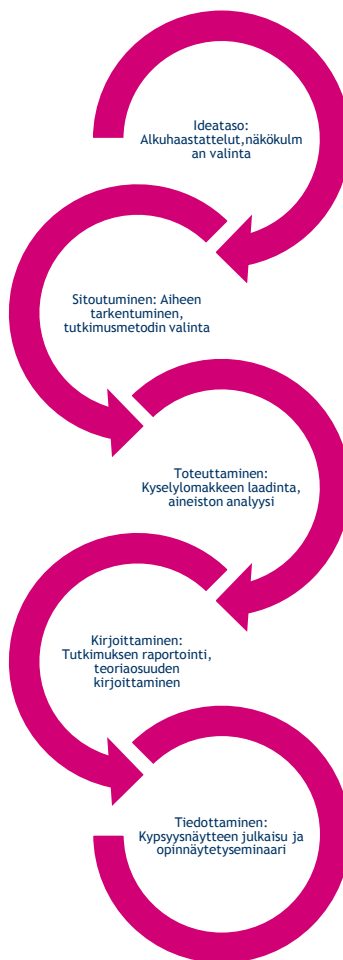
4 Tutkimus- ja kehittämishankkeen kuvaus

Tämän opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä on keskitytty muutosjohtamisen teorioiden lisäksi muutosjohtamiseen ja organisaation muutoskyvykkyyteen liittyviin asioihin. Muutosjohtamisen teorioiden tunteminen ei yksin riitä, vaan pitää osata yhdistää teoria organisaation prosesseihin, kuten arvoihin, strategiaan, viestintään ja henkilöstön motivointiin.

Anita Rubin viittaa Meristön (2013) skenaarioteoriaan, jossa yrityksen skenaariot on jaettu kolmeen osaan: aihe-, mission- ja toimintaskenaarioksi. Tämän opinnäytetyön kehittämistehävä pohjautuu mission skenaarioon, jonka tehtävänä on painottaa organisaation sisäistä tilaa ja sen toimintaympäristöä (2013). Tässä luvussa käsitellään tarkemmin opinnäytetyön tutkimusosuus, empiria.

4.1 Opinnäytetyön prosessi

Vilkan (2015) mukaan opinnäytetyöprosessissa tulee olla seuraavat vaiheet (kuvio 21):



Kuvio 21: Opinnäytetyömme etenemisprosessi Vilkaa (2015, 37.) mukailten

Vilka korostaa, että opinnäytetyön neljä ensimmäistä vaihetta etenevät limittäin tutkimuksen edetessä (2015, 37). Toteuttamisvaiheessa on yleistä, että idea- ja sitoutumisvaiheessa tehtyjä päätöksiä joudutaan muokkaamaan, koska ihmistä tutkittaessa ei kaikkeen pysty valmistautumaan hyvistä ennakkoinnista huolimatta (Vilka 2015, 37).

Opinnäytetyön ideointivaiheessa haastateltiin yrityksen toimitusjohtajaa ja myyntiosaston päällikköä yrityksen opinnäytetyötarpeesta. Alustavan kartoituksen perusteella todettiin, että yrityksessä on tapahtunut suuria muutoksia viime vuosien aikana. Yrityksen tuloksen kannalta myyntihenkilöstöllä on merkittävä rooli ja tämän vuoksi yrityksen johto korosti myyntihenkilökunnan mielipiteiden tärkeyttä. Lisäksi toimeksiantajaa kiinnosti miten työntekijät kokevat

työntekemisen tällä hetkellä ja mikä heitä motivoi. Koska nykymaailmassa yrityksen menestyminen riippuu sen kyvystä muuttua ja sopeutua vallitseviin olosuhteisiin, päätettiin tutkimusongelmaa lähestyä muutosjohtamisen näkökulmasta.

Sitoutumisvaiheessa laadittiin tutkimussuunnitelma, jossa määriteltiin tutkimuksen tyyppi, valittiin kohderyhmä ja suunniteltiin tutkimuksen aikataulu. Muutosjohtamisesta on kirjoitettu paljon, joten tässä vaiheessa keskityimme tutkimusongelman määrittämiseen ja tutkimuksen toteuttamiseen liittyviin asioihin.

Sitoutumisvaiheessa pohdimme myös opinnäytetyöhöme liittyviä eettisiä kysymyksiä. Clarkeburn ja Mustajoki toteavat, että tutkijan työn perusajatus on säilynyt muuttumattomana vuosisatojen ajan: tutkijan tulee tarjota objektiivista ja rehellistä tutkimustietoa (2007, 15).

4.2 Toimeksiantajaorganisaation esittely

Toimeksiantajana opinnäytetyössämme on yritys X, joka on osana suurempaa, kansainvälistä konsernia. Yritys harjoittaa Suomessa teknistä kauppaa. Konserniin kuuluu tällä hetkellä 240 yritystä, joista Suomessa toimii 19 yritystä. Yritykset toimivat pääasiallisesti Pohjoismaissa, mutta konserni on laajentunut kattamaan kaiken kaikkiaan 27 maata. Konsernilla on eettisen liiketoimintatavanohjeistus, joka ohjaa kaikkien konserniin kuuluvien yritysten toimintaa.

Yritys on toiminut Suomessa vuodesta 1976. Tällä hetkellä yritys työllistää 17 henkilöä, jotka toimivat myynti-, osto-, varasto-, talous- ja johtotehtävissä. Liiketoiminta-alue on koko Suomi mutta yhteistyökumppanit tulevat Euroopasta. Toimeksiantajayritys on jakautunut Suomessa useaksi yritykseksi, jotka toimivat toisiaan tukevilla aloilla.

Yritys on erikoistunut teollisuudelle valmistettävien suodatusjärjestelmä ratkaisuihin ja kunnossapidossa yritys toimii kiertovoitelujärjestelmien ja hydraulikan parissa. Yrityksen liiketoiminta-alueella kilpailu on kiristynyt, joten yrityksessä mietitään uusia liiketoiminta mahdollisuuksia. Yritykseen on palkattu pari vuotta sitten ulkopuolelta muutosjohtaja, joka on toimeenpannut organisaatioissa useita muutoshankkeita.

Tutustuimme yrityksen toimintaa ohjaaviin strategiaan ja arvoihin. Koska tiedot ovat tois- taiseksi yrityssalaisia, esittelemme toimintaa ohjaavat arvot, strategiat ja vision pohjautuen konsernin eettisen liiketoimintatavan ohjeistukseen.

4.2.1 Yrityksen toimintaa ohjaavat arvot, strategia ja visio

Konserniin kuuluvat yritykset ovat sitoutuneet noudattamaan yhteistä eettisen liiketoimintatavan ohjeistusta (Annvik 2017, 1). Konsernin toimitusjohtaja on todennut, että konsernin kasvaessa on tullut aiheelliseksi selvittää konsernin toimintaa ohjaavia arvoja ja periaatteita.

Konsernin liiketoimintatapa pohjautuu vastuullisuuteen ja vapauteen. Näiden toimintaperiaatteiden avulla luodaan arvoa asiakkaille, työtovereille ja muille sidosryhmille. Toimitusjohtaja korostaa, että yhteisten arvojen avulla luodaan vahva mielikuva siitä, että minkälaisia haluamme olla, ja arvojen avulla saavutetaan parempaa näkyvyyttä (kuvio 22). (Annvik 2017, 1.)



Kuvio 22: Konsernin toimintaa ohjaavat asiat

Konsernin strategiaan on alusta asti kuulunut uusien yritysten ostaminen ja yrittäjyyden tukeminen. Konsernin toimitusjohtaja korostaa, että yritysostojen tarkoituksena ei kuitenkaan ole tehdä yrityksestä osa isompaa massaa, vaan yksilöllistä yritys- ja toimintakulttuuria korostetaan konsernin kaikissa yrityksissä. (Annvik 2017, 3.) Konserni korostaa toiminnassaan paikallisuutta. Yritykset ovat usein pienillä paikkakunnilla. Konsernin liiketoimintaperiaatteeseen kuuluu sitoutuminen olemassa olevaan paikkaan, osaamisen kehittäminen sekä liiketoiminta, jolla tuetaan paikallista hyvinvointia. (Annvik 2017, 19.)

Konsernin ei ole määritellyt tarkkaa visiota. Liikeideassa on kuitenkin määritelty, että he haluavat olla asiakkaiden ja toimittajien tehokkain yhteistyökumppani kaikissa tilanteissa. Tähän päästään tuntemalla asiakkaan toimintatavat ja erilaiset prosessit ja tarjoamalla teknisesti parhaat vaihtoehdot tämän asiakastuntemuksen avulla. (2018.)

Konsernin tavoitteena on jatkuva ammatillinen kehitys teknologian, myynnin ja johtajuuden saralla. Konsernin tavoitteena on mahdollistaa ideoiden ja kokemusten jakaminen konserniin kuuluvien yritysten kesken. Tiedon jakaminen lisää yrityksen menestymistä ja teknistä tietotaitoa. (2018.)

4.3 Tarkoitus ja tavoite

Organisaatio johtaa muutosprosessia mutta käytännössä muutoksen onnistuminen riippuu siitä, miten organisaation osat, yksilöt, siihen suhtautuvat. Tässä opinnäytetyössä keskityimme tutkimaan muutosta yksilön näkökulmasta ja sitä, miten se vaikuttaa organisaation muutosprosessiin. Opinnäytetyömme lähtökohtaletuksena on, että muutoksen johtamista voidaan parantaa tunnistamalla mahdollisia kehityskohteita menneistä muutosprosesseista. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää konkreettisia työkaluja kohdeyrityksen yrityksen muutosprosessin hallintaan kohdeorganisaation ja yksilötason tarkastelun avulla.

Kohdeyrityksessä on viimeisen parin vuoden aikana useita muutoshankkeita, joiden seurauksena henkilöstön vaihtuvuus on ollut suurta. Yrityksen johto halusi selvittää, miten henkilöstö on kokenut muutokset ja saada tätä kautta johdolle mahdollisia työkaluja yrityksen henkilöstön motivointiin ja osaamisen kehittämiseen.

Yrityksessä ei ole aikaisemmin tehty vastaavanlaista tutkimusta, joten tavoitteenamme on, että tutkimuksemme pohjalta yrityksen on helppo kehittää toimintaansa. Saatu palaute on avointa ja työntekijöille on annettu tasapuolinen mahdollisuus kertoa oma mielipiteensä.

Oman ammatillisen kasvun osalta tavoitteenamme meillä on ollut tehdä opinnäytetyö noudattaen hyvää tieteellistä tutkimus- ja raportointitapaa sekä tutustua monipuolisesti muutosjohtamisen teorioihin. Lisäksi tutkimuksemme tavoitteena on ollut tuottaa toimeksiantajalle näkökulmia ja työkaluja toiminnan kehittämiseen.

4.4 Tapaustutkimus tutkimusstrategiana

Swanborn määrittää tapaustutkimuksen kuuluvan sosiaaliseen tutkimukseen (social research), koska tapaustutkimuksessa tutkitaan ihmisiin, organisaatioon, yhteisöihin ja jopa isoihin kaupunkeihin liittyviä ilmiöitä (Sanborn 2010, 12.)

Woodside on eri mieltä Yin 1990-luvulla tekemän tapaustutkimusmääritelmän kanssa. Yin mukaan tapaustutkimus on empiirinen tutkimus, joka tutkii tämän hetkistä ilmiötä sen tosielämän kontekstissa erityisesti silloin, kun ilmiön ja kontekstin rajat eivät ole selvästi hahmotettavissa. Woodside tarjoaa tapaustutkimuksesta laajemman määritelmän, jonka mukaan tapaustutkimuksessa keskitytään kuvaamaan, ymmärtämään, ennakoimaan ja/ tai kontrolloimaan tutkittavaa ilmiötä (Woodside 2010, 2.)

Tapaustutkimusta on kritisoitu edustettavuuden ja tarkkuuden puutteesta tutkimuksen aineiston keräämisessä ja analyysissä. Tapaustutkimuksen vahvuus tutkimusstrategiana nähdään monimutkaisten ja hyvin muuttuvien kokonaisuuksien tutkimisessa. (Eriksson & Koistinen 2014, 3.)

Tutkimuksemme on tapaustutkimus, koska pyrimme ymmärtämään rajattua ilmiötä, henkilöstön kokemusta muutosjohtamisesta organisaatiossa. Tutkittavan ilmiö on meillä hyvin rajattu, näin ollen emme pyri tutkimuksen tulosten yleistettävyyteen laajassa kuvassa. Pyrimme tutkimaan yksittäistä ilmiötä omassa kontekstissaan ja uskomme sieltä esiin nousevien asioiden olevan osa laajempaa kuvaa ja sitä kautta haemme jonkinasteista yleistettävyyttä. Tulosten yleistettävyys, rakentuu ajatukselle tutkimuksessa teoreettisen viitekehityksen yleistettävyydestä. Tutkimusmenetelmänä käytimme sähköisesti toteutettua survey-kyselyä, jossa oli puolistrukturoitu kyselylomake. Kysely rakentui määrällisistä kysymyksistä valmiine vastausvaihtoehdoineen ja kolmesta avoimesta kysymyksestä.

Tapaustutkimus rakentuu riippuen tutkimusalasta erilaisiin tieteenfilosofisiin lähtökohtiin. Lisäksi tapaustutkimuksessa on mukana metodologisia ja teoreettisia näkökulmia ja erilaisia menetelmällisiä valintoja. Tapaustutkimuksella voikin näin ollen olla erilaisia päämääriä ja tavoitteita. Tutkimuksen tavoitteena voi olla monimutkaisten esiintyvien asioiden ja tapahtumien selittäminen, uusien teoreettisten ajatusten tuottaminen tai tapauksen ymmärtäminen. (Eriksson & Koistinen 2014.)

Tapaustutkimus voidaan jakaa ekstensiivisiin ja intensiivisiin tutkimuksiin. Ekstensiivisessä tapaustutkimuksessa etsitään uusia käsitteitä ja uusia teoreettisia ideoita vertailemalla useita tapauksia, etsitään yleisiä malleja ja yhteisiä ominaisuuksia. Tutkittavat tapaukset ovat väliaineita esiintyvien ilmiöiden tutkimisessa. (Eriksson & Koistinen 2014.)

Intensiivisessä tapaustutkimuksessa on ainutlaatuisen ja teoreettisesti kiinnostavan tapauksen tiheä kuvaaminen, ymmärtäminen ja tulkinta. Tutkimuksessa on hyvin tärkeää kuvata tapauksen konteksti ja lisäksi tutkimuksessa saatetaan olla kiinnostuttu tutkittavien tavasta ymmärtää maailmaa. (Eriksson & Koistinen 2014.)

Opinnäytetyömme täyttää intensiivisen tapaustutkimuksen määritelmän, koska olemme tutkineet yksilön suhtautumista muutokseen kohdeyrityksemme sisällä. Tämä on perehtymällä muutosjohtamisen teorioihin, josta on valikoitunut tärkeimmät yksilön vaikuttavat seikat. Näitä asioita olemme tutkineet kohdeyrityksen kontekstissa. Niiden pohjalta on rakentunut opinnäytetyömme johtopäätökset ja kehittämissuhteet.

Tapaustutkimus on yleensä hyvin käytännönläheistä ja siinä käytetään sekä laadullista, että määrällistä aineistoa ja käytetään erilaisia analyysitapoja. Tapaustutkimuksessa yhtä tai useampaa tapausta joiden analysointi, määrittely ja ratkaisun löytäminen ovat tapaustutkimuksen keskeisin tavoite. (Eriksson & Koistinen 2014.)

Käytimme opinnäytetyössämme niin laadullista kuin määrällistä aineistoa. Saamamme vastaukset analysoitiin hyödyntämällä määrällisistä analyysimenetelmistä käyttämällä keskiarvoa ja

keskihajontaa. Lisäksi laadimme tähän tutkimukseen määrällisen mittariston, joka kuvaa mitattavia asioita. Laadulliset vastaukset analysoitiin teemoittelun avulla.

Tapaustutkimuksessa kriittisintä on juuri tutkittavan tapauksen määrittäminen. Tapauksen voi määrittää ennen koko aineiston keruuta tai myöhemmin aineiston keräämisen jälkeen. Tutkija joutuu tekemään päätöksen tutkittavasta tapauksesta. Lisäksi tutkijan on perusteltava, miksi valittu tapa määritellä tapaus on hyödyllinen. Tutkimuksen alkuvaiheessa on jo hyvä miettiä, kuinka laajaa kokonaisuutta on mahdollista tutkia yhdessä tutkimuksessa. (Eriksson & Koistinen 2014.)

Tutkimuksessamme määrittelimme tutkittavan ilmiön etukäteen, muutosjohtamisen teorioihin pohjautuen. Aikaisempiin tutkimuksiin pohjautuen on huomattu, että valitsemamme asiat ovat yleensä ne, joiden takia muutosprosessi ei onnistu.

Tapaustutkimuksen yhteydessä puhutaan yleensä monimenetelmällisestä tutkimusotteesta. Tällöin pyritään hyödyntämään vähintään yhtä määrällistä ja laadullista tutkimusmenetelmää samassa tutkimuksessa. Tutkija on voi valita parhaat menetelmät ja yhdistää niitä tutkimuksessaan. Monimenetelmällistä tutkimusta yhdistetään triangulaation käyttöön. Monimenetelmällisissä tutkimuksissa on havaittu, että eri menetelmillä koottujen tulosten erilaisuus voi tarjota parempaa näkemystä ja tuoda syvyyttä tutkittavan ilmiön ymmärtämiseen. (Eriksson & Koistinen 2014.)

Opinnäytetyössämme esitimme niin määrällisiä, kuin laadullisia kysymyksiä. Laadullisen kysymysten avulla saimme syvempää ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä.

4.5 Tutkimusmenetelmä

Heikkilän (2014) mukaan tieteellinen tutkimus on luovaa ongelmanratkaisua, joka pyrkii toteamaan tutkittavan kohteen lain alaisuuksia ja toimintaperiaatteita (2014, 12). Vilkka (2014) toteaa Habermasin jaotelleen tiedon intressit kolmeen eri ryhmään: tekniseen, praktiseen eli hernemeuttiseen ja emansipatoriseen. Tässä opinnäytetyössä on sovellettu hernemeuttista tiedon intressiä, jonka tavoitteena on lisätä tietoa inhimillisestä toiminnasta. Vilkka mainitsee, että hernemeuttista tietoa tavoitellaan, kun tutkitaan esimerkiksi asiakaskokemuksia ja ammatillista identiteettiä (2014, 41).

Valitsimme opinnäytetyömme näkökulmaksi yksilön näkökulman, koska mielestämme se tarjoaa tärkeää tietoa organisaation prosessien kehittämisen kannalta. Muutoksen kokeneet voivat kertoa, että mitä he olisivat tehneet toisin ja mitä he toivovat tulevaisuudelta.

Opinnäytetyömme tavoitteena oli selvittää, miten yksilö suhtautuu muutoksen, joten tutkimusjoukoksi otettiin yrityksen koko henkilökunta. Vallin mukaan onnistunut määrällinen tutkimus perustuu hyvin tehtyyn otantaan (2015, 14). Katsoimme, että tutkimuksen tekeminen

koko henkilökunnalle tukee myös yhdessä kehittämisen periaatetta ja sitouttaa henkilökuntaa tuleviin muutoksiaan.

Tutkimusmetodiksi valikoitui kvantitatiivinen survey-tutkimus. Vilkan mukaan määrällisessä tutkimuksessa määritellään ensin teoria, jonka jälkeen edetään käytäntöön esimerkiksi kyselyn muodossa. Tämän jälkeen palataan teoriaan tutkimuksen kyselyn analyysissä (Vilka 2007, 25). Heikkilä (2014, 16) toteaa, että kvantitatiivinen, eli määrällinen, tutkimus selvittää lukumääriin ja prosenttiosuuksiin pohjautuvia kysymyksiä ja lisäksi tutkimusmenetelmä määrittää myös käytettävissä olevat tutkimusmuodot. Vilka korostaa, että kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusaineiston keräämiseen voi käyttää esimerkiksi kyselylomaketta, valmiita tilastoja tai systemaattista havainnointia (2014, 61).

Vilkan mukaan kyselylomake on yleisin määrällisessä tutkimuksessa käytetty aineistonkeräämisen tapa. Kyselystä käytetään myös nimeä survey-tutkimus, joka viittaa kyselyn olevan standardoitu (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 182). Kyselylomaketutkimus pohjautuu vastaajan aktiivisuuteen: vastaaja lukee kysymyksen itse ja vastaa siihen kirjallisessa muodossa. Vilka korostaa, että tämä tutkimusmuoto sopii laajalle tutkittavien joukolle, jota ei ole mahdollista saada samaan paikkaan (2014, 61). Lisäksi standaroitu kyselylomake on hyvä tapa saada vastaajilta henkilökohtaista tietoa, lomakkeen anonymiteetti tekee vastaamisesta helppoa (Vilka 2007, 28).

Survey-tutkimuksen etuihin kuuluu ongelmanasettelun moninaisuus, tutkimusta voidaan suorittaa erilaisia analyysimenetelmiä hyödyntämällä (Jyväskylän yliopisto, 2015). Vaikka survey-tutkimus pohjautuu määrälliseen tutkimukseen, voidaan kyselyn tuloksia analysoida niin laadullisesti kuin määrällisestikin (Jyväskylän yliopisto, 2015).

Shuttleworth (2008) toteaa survey-tutkimuksen olevan arvokas työväline trendejä ja mielipiteitä tutkittaessa. Hyvin toteutettu survey-tutkimus tuo organisaatiolle arvokasta tietoa, jonka avulla organisaatio voi toteuttaa strategian muutoksen. (Shuttleworth 2008).

4.5.1 Tutkimusaineiston kokoamisen menetelmät

Tutkimuksen aineiston kokoamisen menetelmän valintaan vaikuttaa yleisesti ottaen, minkälaista tietoa tarvitaan, keneltä tietoa tarvitaan ja mistä tietoa voidaan saada. (Hirsjärvi ym. 2009, 184.)

Toimeksiantajan pyynnöstä opinnäytetyön kohdejoukoksi valikoitui koko henkilöstö. Näin ollen tutkittava joukko valikoitui tarkoituksenmukaisesti eikä satunnaisotantaa käyttäen. Alun perin toimeksiantaja ehdotti, että työntekijät haastateltaisiin henkilökohtaisesti, mutta tutkimus päätettiin tehdä sähköisen kyselyhaastattelun muodossa. Muutosten jälkeen henkilökunnan vaihtuvuus on ollut erityisen suurta myyntihenkilöstössä. Tämän vuoksi toimeksiantaja toivoi, että myyntihenkilöstö olisi haastateltu vielä henkilökohtaisesti.

Opinnäytetyön sitoutumisvaiheessa kirjoitettiin tarkempi tutkimussuunnitelma, jonka teoriaosuus muodostui tunnettujen muutosjohtamisen teorioiden ja alan asiantuntijoiden tekstien perusteella. Tutkimushaastattelun kysymykset muodostettiin toimeksiantajan haastatteluissa saatujen toiveiden pohjalta, opinnäytetyön teoriaosuuteen pohjautuen. Alun perin suunniteltuna oli tehdä laadullisen ja määrällisen tutkimuksen yhdistelmä mutta suunnitelmien edetessä tutkimuksesta tuli määrällinen tutkimus.

Valitsimme tutkimusmetodiksi kyselytutkimuksen, koska yrityksen myyntihenkilökuntaa on myös maakuntien toimipisteissä. Kyselytutkimuksen avulla tavoitimme koko yrityksen henkilökunnan ja saimme hyvän vastausprosentin. Tutkimusvaiheessa lähetimme yrityksen koko henkilöstölle sähköisen kyselyn, jossa kartoitettiin yksilön suhtautumista muutokseen ja sen eri osa-alueisiin, sekä yksilön ajatuksia oman työn muutoksesta. Kyselyssä oli monivalintakysymyksiä ja avoimia kysymyksiä. Kysely toteutettiin Kyselynet.com-portaalissa, joka oli avoinna vastaajille 15-22.1.2018. Ennen varsinaisen kyselyn lähettämistä testasimme kyselyn ja muokasimme sitä annettujen palautteiden mukaisesti.

Kysely lähetettiin 17 vastaajalle, joista 15 vastasi kyselyyn. Avoimiin kysymyksiin saimme 12 vastausta. Vastausprosentti kyselyssä oli 98%, joten katsoimme, ettei myyntiryhmän henkilökohtaisilla haastatteluilla saavuteta lisäarvoa. Lisäksi myyntihenkilöstö on suhteellisen uutta, joten heillä ei ole tietoa menneistä muutosprosesseista.

Saatujen vastausten pohjalta saatiin selville yleinen suhtautuminen muutokseen ja sen onnistumiseen yrityksessä.

4.5.2 Tutkimusaineiston analysoinnin menetelmät

Määrällisen analyysin tavoitteena on esimerkiksi ratkaista erilaisten tapahtumien syitä ja seurauksia, näiden tapahtumien välisiä yhteyksiä tai yleisyyttä numeroiden ja tilastojen avulla. Määrälliseen analyysiin kuuluu laaja joukko erilaisia laskennallisia ja tilastollisia menetelmiä. (Jyväskylän yliopisto 2015.)

Seitamaa-Hakkarainen viittaa artikkelissaan Sommer & Sommerin (1991) määritelmään perinteisestä sisällönanalyysistä (content analysis), joka on lähtökohtaisesti ollut kvantitatiivista eli määrällistä (2014). Mikäli tutkimuksen sisällönanalyysissä käytetään kvantitatiivisia menetelmiä, tulee luokitusyksiköille antaa numeerisia arvoja aineistoissa esiintymisen mukaan (Seitamaa-Hakkarainen 2014). Seitamaa-Hakkaraisen mukaan tutkimusmaailmassa vain määrälliseen esiintymiseen pohjautuvaa sisällönanalyysia ei enää käytetä (2014).

Määrälliseen analyysiin voi myös yhdistää laadullista, eli kvalitatiivista tutkimusta, joka pyrkii selvittämään kohteen laatua, sen ominaisuuksia ja merkitystä (Jyväskylän yliopisto 2015). Laadullisen ja määrällisen analyysin eroavaisuuksista huolimatta niitä molempia voidaan käyttää

samassa tutkimuksessa, toisiaan täydentävinä analyysimenetelminä (Jyväskylän yliopisto 2015).

Henkilöstökyselyn vastaukset analysoitiin käyttämällä niin määrällistä kuin laadullistakin sisällönanalyysiä. Monivalintakysymyksiin saamamme vastaukset kuvattiin määrällisen analyysin keinoin. Analysoimme saamamme vastaukset aritmeettisen keskiarvon, sekä keskihajonnan avulla. Koska kysymyksessä on pieni kohdejoukko, olemme esittäneet tulokset vastaajien lukumäärällä.

Kyselyn avoimet kohdat analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin keinoin. Hiltunen määrittää, että laadullinen sisällönanalyysi voidaan jaotella kolmeen osaan: redusointiin, klusterointiin ja abstrahointiin. Käytimme opinnäytetyössämme klusterointia, jossa avoimiin kysymyksiin saaduista vastauksista etsittiin yhtenevät käsitteet. Nämä käsitteet ryhmiteltiin ja niiden avulla pystyimme luokittelemaan asian tärkeyden vastaajien mielestä (2009).

Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka täsmentävät, että keskeisiä aiheita muodostetaan aineistolähtöisesti, kartoittamalla tekstistä sitä yhdistäviä asioita (2006). Teemoittelu on mahdollista tehdä myös valitun viitekehyksen tai teorian perusteella (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Teemoittelun yhteydessä tutkimusraporttiin voi liittää suoria lainauksia tutkimusaineistosta. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan mukaan tämä tukee tutkimuksen luotettavuutta (2006). Esittelemämme sitaatit on valittu niin, että ne tukevat teemoittelua ja samalla säilytetään vastaajien anonymiteetti.

Taulukossa 2 on esitetty tutkimuksemme tutkimuskohteet ja kuvataan tutkimuksemme käytetty mittaristo. Tutkimuskohteena meillä oli muutosjohtamisen neljä osa-aluetta: muutostarve- ja tavoitteet, muutoksen tiedottaminen ja keskusteluilmapiiri, osallistuminen muutokseen ja eettisen liiketoiminnan periaatteet.

Kolme ensimmäistä tutkimuskohdetta nousi muutosjohtamisen teoriasta ns. kriittisinä asioina muutosprosessin onnistumisen kannalta. Eettisen liiketoiminnan periaatteiden tuntemisen otimme mukaan, koska konsernin yritykset ovat sitoutuneet noudattamaan kyseisiä periaatteita joka päivässä toiminnassaan. Vastausasteikkona käytimme kyselyssä Likert-asteikkoa, joka ilmaisee sekä myönteisiä, että kielteisiä asenteita kysyttävään asiaan. Kyselyssämme vastaaja arvioi kysymyksiä kuusiportaisella asteikolla. Vastausvaihtoehdot olivat: täysin eri mieltä, osittain eri mieltä, osittain samaa mieltä, täysin samaa mieltä, ei kokemusta ja en osaa sanoa. Pidimme kyselyssä vastausasteikon jokaisessa kysymyksessä samana, jotta vastaaja kokisi vastaamisen helpoksi ja kysely olisi mahdollisimman yhden mukainen.

Lisäksi meillä oli kyselyssä kolme avointa kysymystä liittyen teemoihin, joihin työnantaja halusi erityisesti saada vastauksia: Mitä ajattelet työstäsi tällä hetkellä? Mikä sinua motivoi työstäsi? Mitä haluaisit kehittää työpaikallasi?

Tutkimuskohde	Mittari	Mittarin kuvaus
Muutostarve ja -tavoitteet	<ul style="list-style-type: none"> • Ymmärrän muutoksen tärkeyden • Muutostarpeista on keskusteltu riittävästi • Muutoksen tavoitteista on keskusteltu riittävästi • Koen muutoksen tavoitteet ja tärkeiksi ja ymmärrettäviksi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Täysin eri mieltä 2. Osittain eri mieltä 3. Osittain samaa mieltä 4. Täysin samaa mieltä 5. Ei kokemusta 6. En osaa sanoa
Muutoksen tiedottaminen ja keskustelu ilmiöpiiri	<ul style="list-style-type: none"> • Olen saanut tarpeeksi tietoa muutoksen vaikutuksista omaan työhöni • Olen saanut riittävästi tietoa muutoksen aikataulusta • Muutoksesta tiedottaminen on ollut avointa ja riittävää • Keskustelu muutoksesta on ollut avointa ja riittävää henkilökunnan ja esimiesten välillä 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Täysin eri mieltä 2. Osittain eri mieltä 3. Osittain samaa mieltä 4. Täysin samaa mieltä 5. Ei kokemusta 6. En osaa sanoa
Osallistuminen muutokseen	<ul style="list-style-type: none"> • Henkilökunta on voinut osallistua muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen • Olen voinut vaikuttaa muutoksen suunnitteluun omalla ammattitaidollani • Muutos on ollut hyvin johdettu • Muutosprosessi on edennyt sopivalla nopeudella 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Täysin eri mieltä 2. Osittain eri mieltä 3. Osittain samaa mieltä 4. Täysin samaa mieltä 5. Ei kokemusta 6. En osaa sanoa

	<ul style="list-style-type: none"> • Päätösprosessi on ollut johdonmukaista muutoksen eri vaiheissa • Tiedän, miten muutosprosessi on onnistunut • oma roolini on muuttunut muutosprosessin aikana 	
Eettisen liiketoimintatavan periaatteet	<ul style="list-style-type: none"> • Tunnen Indutrade konsernin eettisen liiketoimintatavan periaatteet • Olen käynyt eettisen liiketoimintatavan periaatteet läpi yhdessä esimieheni kanssa • Mielestäni näitä eettisiä liiketoimintaperiaatteita noudatetaan arjessa 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Täysin eri mieltä 2. Osittain eri mieltä 3. Osittain samaa mieltä 4. Täysin samaa mieltä 5. Ei kokemusta 6. En osaa sanoa
Taustatietoja	<ul style="list-style-type: none"> • Työntekijöiden taustatietoja 	Työssäoloaika yrityksessä, työtehtävä, koulutustausta

Taulukko 2: Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ja käytetty mittaristo

4.6 Henkilöstökyselyn tulokset

Kysely on jaoteltu johdannossa esiteltyjen tutkimuskysymysten ja tietoperustan pohjalta neljään eri osioon (taulukot 3-6): Muutostarve- ja tavoitteet, muutoksen tiedottaminen ja keskusteluilmapiiri, osallistuminen muutokseen ja eettisen liiketoimintatavan periaatteet. Muutosjohtamisen teorit korostavat näiden osa-alueiden merkitystä muutosprosessin johtamisessa.

Taustatietojen mukaan 3 henkilöä kyselyyn vastaajista on ollut yrityksen palveluksessa yli 10 vuotta. 10 henkilöä kyselyyn vastanneista on ollut yrityksen palveluksessa 1-3 vuotta, joten henkilökunnan vaihtuvuus on ollut suurta viime vuosien aikana. Mietimme, että vaikuttaako henkilökunnan työssäolovuodet tiettyjen kysymysten kohdalla ”ei osaa sanoa” tai ”ei kokemusta”-vastausten määrään.

Henkilökunnasta 7 henkilöä työskentelee myyntitehtävissä. Suurin osa kyselyyn vastanneista, 7 henkilöä, on käynyt ammattikorkeakoulun.

Saatujen vastausten perusteella huomasimme, että muutostarve- ja tavoitteet-osiossa on pienen hajonta, joten muutoksen tarve ja tavoitteet on ymmärretty.

Kyselyssä nousi esille, että muutoksesta tiedottaminen ja keskusteluilmapiiri, sekä osallistuminen muutokseen ovat osa-alueita, joihin tulee kiinnittää nykyistä enemmän huomiota.

Seuraavaksi esittelemme tutkimuksen tulokset ja tutkimusongelmaa määrittävät osa-alueet.

4.6.1 Muutostarve- ja tavoitteet

Kyselyyn vastanneet ymmärtävät muutoksen tärkeyden organisaatiossa. Lisäksi suurin osa vastanneista on sitä mieltä, että muutostarpeista on puhuttu riittävästi, joka tukee väittämää siitä, että muutoksen tärkeys on ymmärretty.

Vastaajat kokevat, että keskustelu muutoksen tavoitteista ei ole ollut riittävä. Tämä puolestaan vaikuttaa siihen, että muutoksen tärkeyttä ja tavoitteita ei ole ymmärretty täysin.

Taulukko 3: Muutostarve- ja tavoitteet frekvenssijakauma

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Ei kokemusta	En osaa sanoa
Ymmärrän muutoksen tärkeyden			4	9		2
Muutostarpeista on puhuttu riittävästi		1	6	7		1
Muutoksen tavoitteista on keskusteltu riittävästi	1	1	9	3		1
Koen muutoksen tavoitteet tärkeiksi ja ymmärrettäviksi		1	7	5	1	1

4.6.2 Muutoksen tiedottaminen ja keskusteluilmapiiri

Tässä aihealueessa korostuu henkilöstön viimeaikainen vaihtuvuus. Tämä käy ilmi en osaa sanoa- ja ei kokemusta-vastausten määrässä.

Vastaajat kokevat saaneensa tarpeeksi tietoa muutoksen vaikutuksista omaan työhönsä. Muutoksen aikataulusta tiedottamisessa on vastaajien mukaan kehitettävää. Muutoksesta tiedottaminen ja siitä keskustelu eri henkilöstöryhmien välillä ei ole ollut riittävä ja tarpeeksi avointa. Tämä omalta osaltaan näkyy myös siinä, että vastaajat kokevat, että he eivät ole saaneet vastauksia muutoksen herättämiin kysymyksiin.

Taulukko 4: Muutoksen tiedottaminen ja keskusteluilmapiiri frekvenssijakauma

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Ei koke-musta	En osaa sanoa
Olen saanut tarpeeksi tietoa muutoksen vaikutuksista omaan työhöni		1	4	6	1	3
Olen saanut tietoa riittävästi muutoksen aikataulusta		2	8	3		2
Muutoksesta tiedottaminen on ollut avointa ja riittävä	1	1	7	4	1	1
Keskustelu muutoksesta on ollut avointa ja riittävä henkilö-kunnan ja esimiesten välillä		3	6	4	1	1
Olen saanut vastauksia muutoksen herättämiin kysymyksiin	1		4	6	2	2

4.6.3 Osallistuminen muutokseen

Vastaajat kokevat, että heidän vaikutusmahdollisuutensa muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen ovat olleet rajalliset. Kuitenkin suurin osa vastaajista kokee, että he ovat voineet vaikuttaa muutoksen suunnitteluun omalla ammattitaidollaan.

Näemme, että näissä kahdessa kohdassa on ristiriita, koska miten voi vaikuttaa muutoksen suunnitteluun omalla ammattitaidollaan, jos muutoksen suunnitteluun ei ole voinut osallistua. Tätä ilmiötä voi selittää se, että vastaajat ovat ajatelleet kysymystä oman tehtävän kautta, eivätkä ole ajatelleet vastausta koko henkilökunnan näkökulmasta.

Muutoksen johtamista ei ole koettu hyvin johdetuksi. Lisäksi muutosprosessin vauhti on koettu melko nopeaksi. Päätösprosessia ei ole koettu kovin johdonmukaiseksi. Muutosprosessin onnistuminen ja oman roolin muuttuminen muutosprosessin aikana on koettu epäselväksi.

Taulukko 5: Osallistuminen muutokseen frekvenssijakauma

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Ei kokemusta	En osaa sanoa
Henkilökunta on voinut osallistua muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen	1	1	9		2	2
Olen voinut vaikuttaa muutoksen suunnitteluun omalla ammattitaidollani	1		5	6	2	1
Muutos on ollut hyvin johdettu	1	2	7	2	1	2
Muutosprosessi on edennyt sopivalla nopeudella		3	8	2		2
Päätösprosessi on ollut johdonmukaista muutoksen eri vaiheissa	1	2	7	2	1	2
Tiedän, miten muutosprosessi on onnistunut		3	5	3	1	3
Oma roolini on muuttunut muutosprosessin aikana		3	4	4	1	3

4.6.4 Eettisen liiketoimintavan periaatteet

Suurin osa vastaajista kertoo tuntevansa konsernin eettisen liiketoimintavan periaatteet. Huomattava määrä vastaajista kokee, että ohjeistusta ei ole käyty läpi esimiehen kanssa.

Henkilöstö kuitenkin kokee, että eettisen liiketoimintatavan periaatteet toteutuvat yrityksen arjessa. On kuitenkin huomattava, että 4 vastaajaa kertoo, ettei heillä ole kokemusta asiasta. Tähän voi vaikuttaa se, että periaatteita ei ole käyty läpi heidän kanssaan tai he eivät koe, että niillä on vaikutusta heidän tehtävässään.

Taulukko 6: Eettisen liiketoimintatavan periaatteet frekvenssijakauma

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Ei koke-musta	En osaa sanoa
Tunnen Indutrade konsernin eettisen liiketoimintatavan periaatteet.			5	9	1	
Olen käynyt eettisen liiketoimintatavan periaatteet läpi yhdessä esimieheni kanssa.	1	5	1	7	1	
Mielestäni näitä eettisiä liiketoimintaperiaatteita noudatetaan arjessa.			3	8	4	

4.6.5 Vastaukset avoimiin kysymyksiin

Esitimme kolme avointa kysymystä kyselyssä ja vastauksia näihin saatiin 12:sta osallistujalta. Avoimet kysymykset eivät olleet pakollisia vastattavia, koska katsoimme saavamme näin enemmän vastauksia koko kyselyyn. Mikäli avoimet kysymykset olisivat olleet pakollisia ja niihin ei olisi haluttu vastata, olisi koko kysely keskeytynyt kyseisen vastaajan kohdalta. Tämä olisi vaikuttanut koko kyselyn vastausprosenttiin ja näin ollen vaikuttanut koko tutkimuksen validiteettiin.

Olemme analysoineet avoimissa kysymyksissä esiin tulleet teemat kysymyskohtaisesti ja kvantifioineet mainintojen määrät (taulukko 7-9).

Taulukko 7: Mitä ajattelet työstäsi tällä hetkellä?

Näkökulma	Mainintojen määrä
Kiireistä	4
Mielenkiintoista	3
Haastavaa	2
Sekavaa	2
Kiinnostavaa	1

Työ koetaan pääsääntöisesti positiivisena mutta esimerkiksi kiire ja henkilökunnan vaihtuvuus vaikuttaa siihen, että oma työnkuva tuntuu epäselvältä. Työ tarjoaa riittävästi haasteita,

jotka tekevät siitä myös mielenkiintoista. Muutosvauhti on ollut nopea ja koetaan, että siihen on vaikuttanut ulkopuoliset muutostekijät. Osa vastaajista kokee harmillisena sen, että kiireen takia asiakasta ei pystytä palvelemaan parhaalla mahdollisella tavalla. Alla eriteltynä saamiamme vastauksia:

Tilanne on melko sekava, kiire on kova asiakkaat kärsivät pitkistä vastausajoista ja osa töistä kiireen keskellä saattaa unohtua. Oma toimenkuvani ei ole selkeä vaan toimin tällä hetkellä "sekatyöläisenä". Harmittavaa on että luotettavia ja ammattitaitoisia työkavereita on sanottu irti tai ovat itse lähteneet. Yrityksessä on paljon uusia henkilöitä jotka tarvitsevat koko ajan hyvin paljon tukea ja ohjausta. Tällä hetkellä osaaminen on vain muutamien ihmisten takana.

Olen saanut osaavia uusia kollegoita, joiden kanssa toimiminen on helppoa ja sujuvaa. Tästä ja asiakkaista johtuen työni on miellyttävää ja riittävän haastavaa.

Muutoksen aikana on ollut hieman liian kiirettä ja muutokset on tullut mielestäni liian nopeasti, mutta ulkoisten tekijöiden vaikutuksesta, joten ei siltä osin suunniteltuna.

Tällä hetkellä koen työni mielekkäänä, ajoittaisesta kiireestä ja paineesta huolimatta.

Työni on mukavaa ja vaihtelevaa. Vähän on välillä ollut epästabiileja aikoja ja ihmettelyä mitä kaikkea mun työhön kuuluu ja eri rooleissa pyörähtelyä. Pääosin olen kyllä oikein tyytyväinen ja vaihtelu pitää mielen virkeänä.

Taulukko 8: Mikä sinua motivoi työssäsi?

Asia	Mainintojen määrä
Tiimityö	3
Uuden oppiminen	3
Palaute (asiakas/ esimies)	3
Oman työn kehittäminen	2
Rahallinen palkitseminen (palkka/ palkkio)	2

Työ koetaan motivoivana. Vastaajat motivoituvat esimerkiksi työn monipuolisuudesta, palkkioista, palautteesta, joka tulee asiakkailta ja/ tai esimieheltä, mahdollisuudesta vaikuttaa omaan työhön, uudenoppimisesta ja onnistumisista. Osa vastaajista on selkeästi sitoutunut yritykseen, koska motivoivana tekijänä mainittiin mahdollisuus edetä uralla.

Tulospalkkiot sekä esimiehiltä saatu positiivinen ja kannustava palaute.

Oman kehitykseni lisäksi koen iloa työssä kollegoiden pärjätessä ja mielelleni autan muita edistymään omissa toimissaan, koko tiimin tehdessä työnsä hyvin, tuloksen pitäisi näkyä myös jollakin tavalla positiivisesti myös yrityksen toiminnassa.

tällä hetkellä palkka ja hyvä asiakaspalaute.

Minua motivoi uusien prosessien kehittäminen ja asioiden sujuvoittaminen. projektien loppuunsaattaminen tuo myös tyydytystä.

Mahdollisuus oppia uutta ja kehittyä. Tärkeää itselle on myös mahdollisuus edetä yrityksessä haasteellisempiin ja vastuullisempiin työtehtäviin.

Työyhteisö, tiimi, esimies, asiakkaat, tekemisen meininki ja tunne, että ollaan menossa oikeaan suuntaan eli mielikuva onnistumisesta, vaikka maalissa ei vielä ollaan.

Taulukko 9: Mitä haluaisit kehittää työpaikallasi?

Asia	Mainintojen määrä
Jatkuva kehitys	4
Tiedotus	3
Avoimuus	2
Työnjakoa	2
Työprosesseja	2

Vastanneet ovat tunnistaneet useita erilaisia kehittämisen kohteita. Jatkuva kehitys nousi esille useammassakin vastauksessa. Tämä omalta osaltaan kertoo sen, että yritykseen on sitouduttu, koska sen toiminnan kehittäminen koetaan tärkeänä. Vastanneet kokevat, että tiedottamisessa ja avoimuudessa on parantamisen varaa. Lisäksi työnjakoon ja työprosesseihin tulee kiinnittää huomiota.

Toiminnanohjausjärjestelmän, joka tukee ja helpottaa kaikkien osastojen (myynti, osto, varasto, hallinto) työtä ja vapauttaa työaikaan rutiinien hoitamisesta enemmän asiakassuhteidenhoitoon sekä suunnittelu-, valvonta- ja kehitystyöhön. Lisäksi kommunikaation ja tiedotuksen parantamiseen tähtäävää kehitystä voisi edelleen jatkaa.

Järjestelmällisyyttä ja laatua. Järjestelmällisyyden avulla vähentää kiirettä ja virheitä, sekä parantaa laatua. Avoimempaa keskustelua ja parempaa tiedottamista.

Monia pieniä asioita kuten järjestelmien yhtenäistä käyttöä ja työprosessien yhtenäistämistä liittyen myös laatujärjestelmään. Viihtyvyys ja työajanjoustot olisi myös toivelistalla.

Jatkuvan kehityksen mallia, enemmän suunnitelmallisuutta kehitykseen. Suunnitelmallisuus on hieman kärsinyt, kun ulkoiset tekijät on nopeuttanut kehitystä.”

Uusien työntekijöiden työnjaon selkeyttäminen. Olemme vielä niin suurien muutosten edessä, että vaikeaa sanoa muutosten vaikutuksia. Muutokset ovat kuitenkin tarpeellisia pitkän "taantumana" jälkeen. Pitää pysyä kehityksen perässä. Muutosten vaikutukset näkyvät 2-3 vuoden päästä.

Toimintatapoja voisi aina edelleen kehittää, tämä kuitenkin jatkuva prosessi.

4.7 Avoin ja kehittämisen sitoutunut työyhteisö 2023 kehittämistavoitteena

Tutkimuksessa saatujen vastausten perusteella määrittelimme kehittämiskohteeksi ”avoin ja kehittämiseen sitoutunut työyhteisö”. Yrityksen johto haluaa parantaa työntekijöiden sitoutuneisuutta ja hyvinvointia, joten valittu teema tukee myös yrityksen johdon tahtotilaa.

4.7.1 Backcastingin toteuttaminen ja tulosten kuvaus

Tässä opinnäytetyössä toteutimme backcastingin sähköisessä muodossa yrityksen johdolle. Kyselyn pohjalta yrityksen johto laati PESTEV-analyysin, jossa syvensimme saatuja vastauksia ja veimme pohdintaa laajemmalle pohjalle (taulukko 10). Oheisessa taulukossa on esitetty vision toteuttamisen esteet ja ratkaisut PESTEV-analyysin avulla.

Taulukko 10: PESTEVA-analyysi

PESTEV	ESTE	RATKAISU
P (POLIITTINEN)	<ul style="list-style-type: none"> Lain noudattaminen muutosprosesseissa Tietosuojauudistus huomioitava Mahdolliset uudet EU-direktiivit tuovat haasteita totuttuun toimintatapaan Konsernin toimintaohjeista poikkeaminen 	<ul style="list-style-type: none"> Mahdollinen lainopillinen tuki muutosprosesseissa Kokeneen asiantuntijan palkkaaminen, jolla kokemusta esim. EU:n säädöksistä Koulutusta uusista säädöksistä henkilöstölle
E (EKONOMINEN)	<ul style="list-style-type: none"> Talouden taantuma on vaikuttanut yrityksen nykyisen asiakaskunnan kykyyn tehdä hankintoja Konsernin tekemät päätökset Alalle on tullut uusia kilpailijoita Organisaation hierarkkinen rakenne ja joustamattomuus 	<ul style="list-style-type: none"> Osaamisen kehittäminen, jotta yrityksen myynti pystyy avaamaan asiakassuhteita uusiin businessalueisiin Kilpailijoiden tunteminen ja kilpailutilanteen ennakointi: Mikä tekee yrityksestä parhaan vaihtoehdon? Organisaation resilienssin kasvattaminen Ammattilaisten tuki ja koulutus muutostilanteissa
S (SOSIAALINEN)	<ul style="list-style-type: none"> Henkilöstön vaihtuvuus Ei ole saatu rakennettua yhdessä tekemisen henkeä Arvojen vieni käytäntöön ei toteudu Henkilökunnan sijoittuminen eri puolelle Suomea Yrityksen johto ei saa rakennettua luottamusta yrityksen eri verkostojen kesken 	<ul style="list-style-type: none"> Mahdollistetaan osaamisen kehittäminen, tehtävänkierrot Arvot käydään koko henkilöstön kanssa läpi ja ruvetaan johdonmukaisesti viestimään arvojen mukaisesta toiminnasta Yhteinen viikkopalaveri Skypen välityksellä ”Kehityspolun” rakentaminen henkilöstölle Osallistetaan henkilöstöä muutosprosesseissa Luottamuksen luominen organisaation eri osa-alueiden välille. Ymmärrys siitä, miten verkostot toimivat

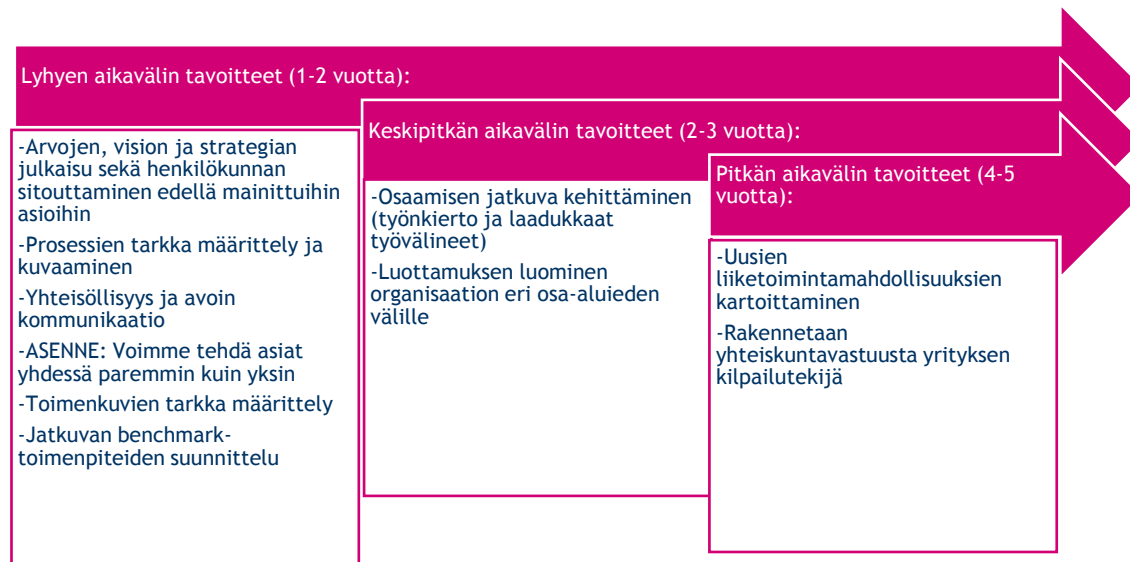
<p>T (TEKNOLOGINEN)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • IT -järjestelmät eivät tue yhdessä tekemistä ja yhteisöllisyyttä. • IT-järjestelmien kehittämiseen ei käytetä riittävästi resursseja • Kilpailija kehittää toimivamman teknologian, jonka takia yritys ei ole halutuin vaihtoehto asiakkaiden keskuudessa 	<ul style="list-style-type: none"> • Yritys on aloittanut siirtymisen laajamittaiseen O365 käyttöön, jossa välineiden kouluttautuminen yhteisölliseen käyttämiseen. • Rakennetaan työkalut niin, että mahdollistavat tavoitettavuuden. Helpottaa työn tekemistä – aikaa ydin tekemiseen • Käytetään taloudellisia resursseja tuotekehitykseen ja benchmarkataan kilpailijoiden tuotteita
<p>E (EKOLOGINEN)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ympäristöluvut • Vihreä ajattelu • Ympäristölainsäädännön muuttuminen • Kiertotalous • Yhteiskuntavastuu 	<ul style="list-style-type: none"> • Laaturjärjestelmän avulla aloitettu järjestelmällinen huomioiminen yrityksen toiminnan osalta ympäristöön • Koulutusta ekologisten asioiden vaikutuksista henkilöstön työn tekemiseen. • Rakennetaan yhteiskuntavastuusta yrityksen kilpailutekijä • Jaettu arvo; uudet mahdolliset liiketoimintamahdollisuuksien kartoittaminen yhdessä ympäröivän yhteisön kanssa.

<p>V (ARVOT JA ASENTEET)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Arvot eivät toteudu käytännössä • Asioista ei puhuta • Henkilöstön kokonaiskuva omasta ja yrityksen toiminnasta epäselvä • Kritiikkiä ei osata antaa rakentavasti ja se aiheuttaa ristiriitoja 	<ul style="list-style-type: none"> • Tehdään arvot tunnetuksi, jalkautetaan ja juurrutetaan ne henkilöstön keskuudessa • Mahdollistetaan rento yhdessäolo ja tekeminen • Rakennetaan avoin ja keskusteleva ilmapiiri • Määritellään organisaation prosessit ja niiden keskinäiset vaikutussuhteet eri toimenkuvien välillä. Määritellään toiminnan kannalta ns. ”kriittiset” kohteet. • Ymmärretään rakentavan kritiikin olevan kehittämistä ja yhteisen edun hyväksi toimimista • Rakennetaan asenne ”voimme tehdä yhdessä asiat paremmin kuin eilen”
-------------------------------------	---	--

Yhteenveto: Avoin ja kehittämiseen sitoutunut työyhteisö 2023

Esittelemme ohessa aikataulutetun suunnitelman backcastingin ja PESTEV-analyysin pohjalta, jossa olemme aikataulutaneet tärkeimmät kehityskohteet matkalla valittuun visioon. Kehityskohteet on jaettu nopeasti toteutettaviin, keskipitkällä aikavälillä toteutettaviin ja pidemmällä aikavälillä toteutettaviin (kuvio 23).

Toivottu tulevaisuus: Avoin ja kehittämiseen sitoutunut työyhteisö 2023



Kuvio 23: Yhteenveto vision saavuttamisen aikataulusta

5 Johtopäätökset

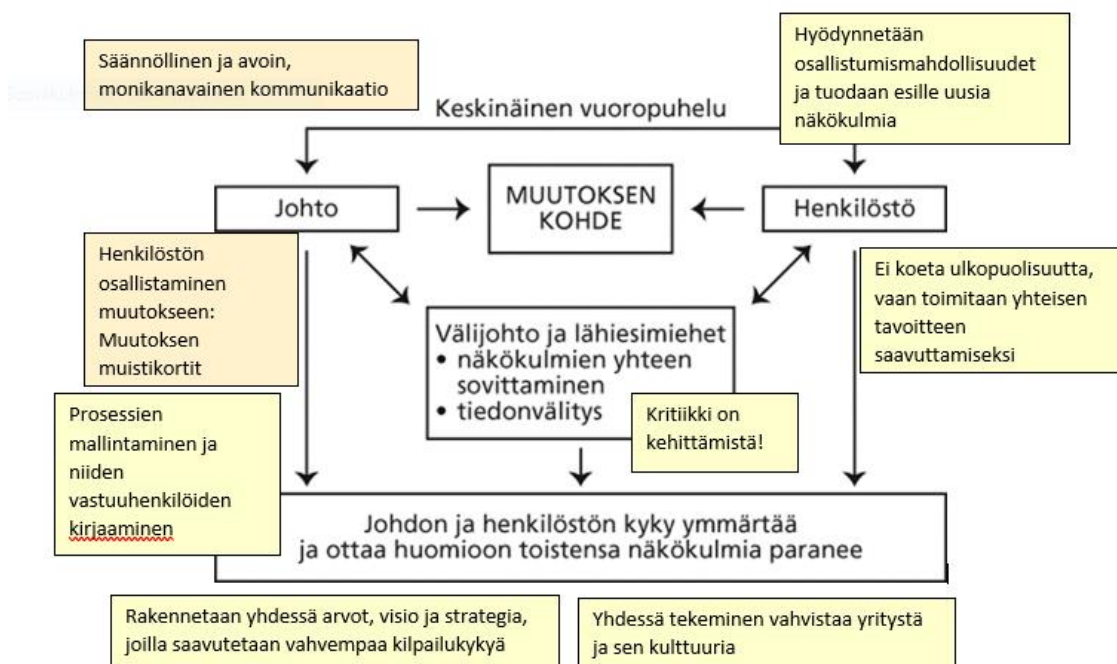
Selviytyäkseen tulevista muutoksista, on organisaatioiden kiinnitettävä huomiota muutoksen ennakointiin, sen johtamiseen ja muutoksesta selviytymiseen. Muutoksesta selviytymiseen tarvitaan organisaatiossa työskentelevien ihmisten täysi tuki, sillä yksilön muutosvastarinta voi aiheuttaa muutoksen epäonnistumisen.

Opinnäytetyömme tavoitteena oli tarjota erilaisia näkökulmia yrityksen muutosprosessin hallintaan kohdeorganisaation ja yksilötason tarkastelun avulla. Tutkimusongelmaksi valikoitui

Miten yksilön suhtautumista muutokseen voidaan parantaa muutosjohtamisen avulla?

Tutkimusongelmaa täsmentävät kysymykset rakentuivat neljästä osa-alueesta, pohjautuen muutosjohtamisen teorioihin: Muutostarve- ja tavoitteet, muutoksen tiedottaminen ja keskusteluilmapiiri, osallistuminen muutokseen ja eettisen liiketoimintatavan periaatteet.

Olemme esittäneet omia johtopäätöksiämme Järvisen esittämän johdon ja henkilökunnan vuorovaikutuksen mukaan (kuvio 24).



Kuvio 24: Johdon ja henkilöstön vuorovaikutuksen merkitys Järivistä (2016) mukailten

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli helpottaa kohdeorganisaation, ja vastaavassa tilanteessa olevien yritysten, tulevia muutosprosesseja tutkimalla, miten yksilön suhtautuminen vaikuttaa muutokseen. Opinnäytetyössämme teimme henkilöstökyselyn, jossa selvitimme organisaation työntekijöiden suhtautumista muutokseen sekä keräsimme tietoa, miten muutoksesta voi tehdä sujuvampaa. Henkilöstökyselyn tuloksia analysoitaessa kävi ilmi, että henkilökuntaa ei ole osallistettu muutokseen ja muutoksesta viestiminen ei ole ollut avointa, eikä riittävää. Henkilöstökyselyn analyysin pohjalta määritimme halutun tulevaisuuden kuvan backcasting menetelmällä. Konkreettiset toiminnan kehittämishdotukset laadittiin PESTEV-analyysin pohjalta.

Tekemämme survey-tutkimuksen tavoitteena oli selvittää toimeksiantajaorganisaation työntekijöiden mielipiteitä muutoksesta, sen viestimisestä ja mitä vastaaja haluaisi kehittää työpäikällään. Saatujen vastausten perusteella tutkimuksessa tunnistettiin kehityskohteita, joiden perusteella organisaation yhteiseksi kehityskohteeksi, ja tulevaisuuden visioksi, valikoitui: ”Avoin ja yhdessä kehittämiseen sitoutunut työyhteisö”.

Tulevaisuuden visiota lähdettiin työstämään yhdessä organisaation toimitusjohtajan ja myyntipäällikön kanssa backcasting-menetelmällä. On tärkeää, että organisaation avainhenkilöillä on samankaltainen käsitys nykytilanteesta ja määritellään yhdessä, että minkälaisilla toimenpiteillä tulevaisuuden visio saavutetaan. Backcastingin avulla määriteltiin organisaatiolle konkreettisia toimintaohjeita, joiden avulla tulevaisuuden visio on mahdollista toteuttaa.

5.1 Kehittämisehdotukset

PESTEV-analyysin avulla vision toteuttamisen vaatimat ratkaisut voidaan aikatauluttaa nopeammin ja hitaammin toteutettaviin. Seuraavaksi esittelemme mielestämme tärkeimmät PESTEV-analyysistä nousseet asiat, jotka on mahdollista toteuttaa nopeallakin aikataululla. Organisaatiossa on henkilökunnan vaihtuvuus ollut suurta, joten nyt olisi hyvä ajankohta aloittaa alusta huomioiden henkilöstökyselystä nousseet kehityskohteet.

Arvot, visio ja strategia

Yrityksellä ei ole julkaistuja yrityksen arvoja, visiota ja strategiaa. Pyysimme kirjattuja arvoja, visiota ja strategiaa useamman kerran mutta emme saaneet niitä pyynnöstämme huolimatta. Voidaan ajatella, että konsernin julkaisemat eettisen liiketoimintatavan toimintaohjeissa on kirjattuna arvot, joita kaikkien tytäryhtiöiden tulee toiminnassaan noudattaa.

Ehdotamme, että yrityksen omat arvot, visio ja strategia kirjataan mahdollisimman pian ja ne tuodaan myös työntekijöiden tietoisuuteen. Olemme luvussa 4.2 käsitelleet arvoja ja asenteita. Useampikin tutkija korostaa, että yrityksen arvojen tulee olla osa toteutua yrityksen päivittäisessä toiminnassa. Parhaimmillaan yrityksen arvot korostavat yksilön omia arvoja, antaen yksilölle syyn sitoutua organisaatioon ja toimia sen edun mukaisesti.

Vision kirjaaminen selventää työntekijöille, että mitä organisaation toiminnalla tavoitellaan. Vision voi ajatella olevan maali, johon koko organisaation toiminta tähtää. Strategia on se tapa, jolla visio saavutetaan. Yrityksen strategiat on kirjattu mutta niitä ei vielä ole julkaistu. Strategia ei saa olla liian kankea, vaan sen tulee koskettaa koko organisaation arkea.

Palvelumuotoilussa puhutaan tarinallistamisesta, jonka avulla voidaan erottua kilpailijoista. Mielestämme yrityksen strategiasta voidaan rakentaa ”Meidän tarina”, joka kertoo sen mitä on oltu, miksi ollaan tultu ja mitä haluamme olla.

Prosessikuvaus

Henkilöstökyselyssä kävi ilmi, että vastaajien toimenkuvaukset eivät olleet selkeitä muutosprosessin jälkeen. Ehdotamme, että kohdeorganisaatio tulee tekemään tarkemman prosessikuvauksen, josta käy ilmi prosessin eri vaiheiden vastuuhenkilöt ja sidosryhmät sekä toiminnan kriittiset pisteet. Prosessikuvaus tekee toiminnasta läpinäkyvämpää ja tasa-arvoisempaa, koska tieto on julkista organisaation kaikille työntekijöille. Lisäksi toiminnan kriittisten pisteiden tunnistaminen helpottaa niihin puuttumista jatkossa.

Yrityskulttuuri

Yrityskulttuurin merkitys on äärimmäisen tärkeää: se määrittää yrityksen olemuksen toimintatavoista aina tavoitteisiin asti.

Koska yritys on kooltaan suhteellisen pieni yritys, on henkilökunnan osallistaminen helppoa. Yrityskulttuurin, ja yhteishengen, luomiseksi tulee nyt miettiä tapoja, joilla henkilökunta saadaan osallistettua yhteisten asioiden suunnittelussa. Sitoutunut henkilö kykenee sopeutumaan muutokseen nopeassa tahdissa.

Henkilöstökyselyssä vastaajat olivat sitä mieltä, että muutoksesta viestiminen ei ole ollut riittävää. Ehdotamme, että yrityskulttuurin muutoksessa huomioitaisiin riittävän kattava ja avoin keskustelu työntekijöiden ja ylimmän johdon kesken.

Toiminnan jatkuva kehittäminen

Muutos on jatkuvasti läsnä niin työ- kuin arkielämässä. Organisaatiolla tulee olla valmiudet toiminnan jatkuvaan kehittämiseen ja kehittymiseen. Tulevaisuutta pitää ennakoida. Asiakkaalle pitää pystyä tarjoamaan jatkuvasti kehittyviä tuotteita ja palveluita vanhojen rinnalle. Peruskysymyksenä voidaan miettiä, että mitä lisäarvoa voimme tarjota asiakkaalle? Yritys kuuluu osana konsernia, jonka liikeideaan kirjattu tytäryhtiöiden liiketoiminnan tukeminen monialaisella yhteistyöllä. Yhteistyöorganisaatiomme tulee aktiivisesti osallistua konsernin yhteisiin tapaamisiin ja miettiä kuinka saavuttaa synergia etuja muiden konserniin kuuluvien yritysten kanssa.

Henkilöstökyselyssä ilmeni, että osa työntekijöistä haluaa edetä omalla urapolullaan yrityksen sisällä. Mielestämme yrityksen tulee tarjota kaikille avoimet etenemismahdollisuudet henkilökunnan kehityspolun avulla. Yksilön sitoutuneisuus yritykseen kasvaa, kun yrityksessä on selkeästi esitetty etenemismahdollisuudet.

Henkilöstökyselyn perusteella huomattiin, että yrityksen tulee kehittää muutostavoitteiden esille tuomista, henkilöstön osallistamista muutokseen ja muutosviestintää. Näiden pohjalta rakensimme yritykselle muutosjohtamisen muistikortit (taulukot 11-13). Lisäksi muutosjohtamisen teorian pohjalta nousi vahvasti esille, kuinka yksilön aikaisemmat kokemukset vaikuttavat yksilön asenteeseen tulevaa muutosta kohtaan. Siksi otamme tämän näkökulman mukaan muutoksen muistikortteihin (taulukko 14).

Taulukko 11: Muistikortti muutostavoitteiden määrittämiseksi

Muutostavoitteiden määrittäminen	
Kenelle:	Johto
Tavoite:	Muutosprosessin tavoitteiden määrittäminen
Ajankohta:	Muutoksen alkuvaiheessa
Mitä:	<p>Asiakasnäkökulma: Miten asiakas hyötyy muutoksesta?</p> <p>Taloudellinen näkökulma: Mitä liiketoiminnan tavoitteita muutokselle asetetaan?</p> <p>Sisäisten prosessien näkökulma: Miten työn ja toimintatapojen halutaan muuttuvan tai kehittyvän?</p> <p>Kehittymisen näkökulma: Miten osaamisen toivotaan kehittyvän (yritys ja yksilö)?</p>
Miten:	Määritellään tulevaisuuden prosessit skenaariotyöskentelyn avulla.

Taulukko 12: Muistikortti muutoksesta tiedottamiseen ja keskusteluilmapiirin/ muutosviestinnän parantamiseksi

Muutoksesta tiedottaminen ja keskusteluilmapiiri/ Muutosviestintä	
Kenelle:	Johto ja viestinnästä vastaavat
Tavoite:	Määrittää muutosviestinnän keskeiset teemat
Mitä:	Selkiytetään viestintää: Mikä muutos on kyseessä? Miksi muutos toteutetaan? Mitä muutoksella tavoitellaan? Mitä yksilöltä/yritykseltä odotetaan? Mitä tiedämme muutoksesta ja mitä mahdollisesti emme tiedä? Miten muutos etenee?
Miten:	Valitetaan henkilökunnan kannalta parhaimmat viestintäkanavat, annetaan mahdollisuus myös henkilökohtaiseen keskusteluun (esimerkiksi porinatuokio kerran viikossa).

Taulukko 13: Muistikortti muutokseen osallistamisesta

Osallistaminen muutokseen	
Kenelle:	Johto ja muutosagentti (henkilökunnan edustaja)
Tavoite:	Muutoksen kokonaisuuden ja lähtökohtien hahmottaminen sekä henkilökunnan osallistaminen
Milloin:	Muutoksen alussa
Mitä:	<p>Keskustelua teemoista: Mikä muuttuu? Miksi muutos on tärkeä? Mitä haluamme saavuttaa? Miten muutos edistää liiketoimintaa?</p> <p>Miten henkilöstö osallistetaan muutoksen päätöksenteossa, suunnittelussa ja kuinka henkilöstöä tuetaan muutoksessa?</p> <p>Mitä muutoksesta seuraa? Muuttaako töiden organisointia ja sisältöä? Muutoksen haasteet ja riskit? Lisääkö muutos osaamista ja voidaanko sitä osaa- mista jakaa ja hyödyntää?</p>
Miten:	Toteutetaan työpajana ulkopuolisen fasilitaattorin toimesta. Työpajan tulokset dokumentoidaan mahdollisimman tarkasti.

Taulukko 14: Muistikortti aikaisempien muutkokokemusten hyödyntämiseen

Aikaisemmat muutkokokemukset	
Kenelle:	Koko työyhteisö
Tavoite:	Saada tietoa aikaisemmista muutkokokemuksista ja hyödyntää niistä opittua
Milloin:	Muutoksen alussa
Mitä:	Suhtautuminen menneisiin muutoksiin ja odotukset tulevasta: Missä olemme aikaisemmin onnistuneet? / Epäonnistuneet? Mitä uutta tässä muutosprosessissa on?
Miten:	Voidaan tehdä ryhmä- tai parityönä. Tärkeää on, että saadut kokemukset viestitään koko organisaatiolle avointa keskustelua ja muutoksen työstämistä varten.

5.2 Opinnäytetyön luotettavuuden arviointi

Opinnäytetyön luotettavuuden arvioinnista puhuttaessa käytetään yleensä sanaa reliabiliteetti. Se tarkoittaa tutkimuksessa saatujen tulosten pysyvyyttä. Tämä tarkoittaa sitä, että toistettaessa tutkimus tuottaisi samat tulokset. Tällöin kyselyssä saadut tulokset eivät aiheudu sattumasta. (Kananen 2011, 119.)

Kanasen mukaan kvantitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteetin todentaminen onkin hyvin yksinkertaista. Tämä tarkoittaa sitä, että kaikki tutkimuksen vaiheet voidaan toistaa ja tämä edellyttää, että tutkimuksessa kaikki vaiheet on tallennettu tarkasti. Kanasen mielestä opinnäytetyössä ei ole syytä lähteä tekemään uusintamittauksia tulosten pysyvyyden todentamiseksi. Tällöin on riittävää, että työn eri vaiheet on dokumentoitu ja ratkaisut perusteltu, jotta työtä arvioitaessa voidaan prosessin olleen aukoton alusta loppuun. (Kananen 2011, 119-120.)

Tutkimuskysymykset rakensimme muutosjohtamisen teoriasta käsin. Nostimme sieltä esiin muutosjohtamisen kannalta kriittisimpiä kysymyksiä. Olemme dokumentoineet tutkimuksemme eri vaiheet työhömmemme. Työstämme löytyy haastattelukysymykset teemoittain ja lisäksi olemme avanneet työhömmemme tekstiin avoimissa kysymyksissä esiin nousseita suoria lainauksia aineistosta. Lisäksi suoritimme tutkimuksen siellä missä ilmiö esiintyy.

Triangulaatio on yksi keino lisätä tutkimuksen luotettavuutta. Tällöin tarkoitetaan useamman tutkimusmenetelmän käyttämistä samassa tutkimuksessa. Tällöin eri näkökulmasta pyritään saamaan lisävahvistusta tutkimustulokselle. (Kananen 2011, 125.) Tutkimuksessamme käytimme strukturoituja kysymyksiä, jossa oli valmiit vaihtoehdot. Lisäksi meillä oli tutkimuksessa viimeisinä kaksi avointa isoa kysymystä, joilla haimme vastauksia toimeksiantajan korostamiin vastauksiin. Kananen mukaan tällainen avoin vaihtoehto tuottaa sellaiset potentiaaliset vastaukset, joita ei osattu ennakoida kyseistä kysymystä laadittaessa. Lisäksi tällä triangulaatiolla pystytään lisäämään tutkimuksen validiteettia, koska tutkittavaa ilmiötä pyritään tarkastelemaan mahdollisimman monipuolisesti. (Kananen 2011, 125.) Kuulan mukaan eettisesti hyvä tutkimus edellyttää tieteellistä tietoa, taitoja ja hyviä toimintatapoja tutkimuksessa, sosiaalisessa tiedeyhteisössä ja yhteiskunnassa (2006, 34). Kuula korostaa, että hyvä tieteellinen käytäntö edellyttää seuraavia asioita:

- rehellistä toimintatapaa, huolellisuutta ja tarkkuutta (tutkimus, tallentaminen, esittäminen ja arviointi)
- eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä sekä avoimutta julkaisemisessa
- muiden tutkijoiden saavutusten ja työn asianmukainen huomiointi
- tutkimuksen suunnittelua, toteutusta ja raportointia tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten mukaan. (Kuula 2006, 34-35.)

Olemme opinnäytetyössämme noudattaneet hyvää tieteellistä käytäntöä. Teoriaosuutemme pohjautuu julkisesti saatavilla olevaan materiaaliin muutosjohtamisen ammattilaisilta. Tutkimusosuutemme on puolueeton, koska emme ole työsuhteessa toimeksiantajaorganisaatioon. Henkilöstökysely toteutettiin anonyyminä, joten vastaukset säilyvät luottamuksellisina.

5.3 Tutkimuksen luotettavuus

Vilka (2015) ja Heikkilä (2014) korostavat tutkimuksen validiteetin, eli pätevyyden, määräytyvän sen mukaan, että mitaako tutkimus sitä mitä sen oli tarkoitus selvittää (Vilka 2015, 123 & Heikkilä 2014, 27). Hiltunen määrittää, että tutkimuksen validiteetti on hyvä, kun tutkimus on tehty oikealle kohderyhmälle oikeilla kysymyksillä (2009). Validiteetin arvioinnissa tulee huomioida kohdistaa siihen, että kuinka hyvin tutkimusote ja siihen valitut menetelmät määrittävät tutkittavaa ilmiötä (Hiltunen 2009).

Tutkimuksen pätevyyttä edesauttaa perusjoukon tarkka määrittely, kattava otos ja korkea vastausprosentti (Hiltunen 2009). Hiltunen määrittelee, että validiteetteja on useita erilaisia (2009). Tarkastelemme opinnäytetyömme validiteettia sisäisen validiteetin näkökulmasta. Hil-

tusen mukaan sisäistä validiteettia tarkastellessa tutkijan tulee kiinnittää huomiota tutkimuksen tuloksiin, vastaako valittu tutkimusstrategia valittu tutkittavan kohteen mukaisesti (2009). Lisäksi Hiltunen kehottaa analysoimaan mittaustapahtumaa, mahdollisia vinoumia tutkimusjoukossa ja kuinka kattavasti tutkimusjoukko on vastannut tutkimuskyselyyn.

Opinnäytetyömme tarkoitus oli selvittää yksilön suhtautumista muutokseen. Survey-tutkimuksemme kysymykset oli laadittu pohjautuen muutosjohtamisen teorioihin yksilön näkökulmasta. Emme käyttäneet satunnaisotantaa vaan kohderyhmämme oli yrityksen koko henkilökunta. Koko tutkimuksen vastausprosentti oli 98%. Näin ollen saadut vastaukset ja vastaajien määrä tukevat tämän tutkimuksen validiteettia. Valittu tutkimusmenetelmä tukee tämän kaltaisen tutkimuksen toteuttamisesta. Survey-tutkimukseen on helppo vastata ja avointen kysymysten avulla on helppo vastata sensitiivisiin kysymyksiin.

Vastaajien joukossa oli myös alle vuoden organisaatiossa olleita työntekijöitä, jolloin kokemusta edellisistä muutosprosesseista ei vielä ole. Emme kuitenkaan sulkeneet näitä vastauksia pois tutkimustuloksistamme, sillä katsoimme näiden vastausten tuovan lisäarvoa tulevaisuuden prosessien suunnittelussa

5.4 Tulosten yleistettävyyden arviointi

Opinnäytetyömme teoreettinen viitekehys pohjautuu muutosjohtamisen teorioihin. Muutosten yhteydessä tulee muistaa, että ihminen sopeutuu muutokseen, joten sama kysely saattaa antaa täysin erilaiset tulokset riippuen kyselyn toteuttamisen ajankohdasta.

Opinnäytetyö on tapaustutkimus. Näin ollen tulosta ei voi suoraan yleistää koskemaan muita vastaavia organisaatioita. Tapaustutkimuksessa ei pyritä laajaan yleistettävyyteen. Kuitenkin tutkimuksessamme esiin nousseet asiat ovat aika pitkälti samoja asioita, kuin mitä muutosjohtamisen teoriassa korostetaan. Näin ollen työmme osoittaa sen, että organisaation yrityskulttuurilla, yksilön osallistamisella ja asenteella muutoksessa ja muutosviestinnällä on hyvin ratkaiseva merkitys muutoksen onnistumien kannalta.

Lähteet

Painetut

- Aarnikoivu, H. 2010. Työelämätaidot-menesty ja voi hyvin. Helsinki: Alma Talent.
- Alroth, A. 2017. Järkytä avoimuudella. Helsinki: Alma Talent.
- Burnes, B. 2004. Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *Journal of Management studies* 41 (6), 977-1002.
- Arikoski, J., Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle- Johda muutos taitavasti. Keuruu: Otavan kirjapaino
- Bärlund, A. & Perko, S. 2013. Kestävä johtajuus. Helsinki: Talentum
- Carnall, C. 2007. Managing change in organisations. Harlow:Prentice Hall/Financial Times.
- Clarkeburn, H. & Mustajoki, A. 2007. Tutkijan arkipäivän etiikka. Tampere: Osuuskunta Vastapaino
- Drucker, P.2001. Druckerin parhaat. Juva: WSOY.
- Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hallamaa, J. 2017. Yhdessä toimimisen etiikka. Gaudeamus Oy.
- Hamel, G. & Breen, B. 2009. Johtamisen tulevaisuus. Helsinki: Talentum.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Edita Publishing Oy.
- Helkama, K. 2015. Suomalaisten arvot- mikä meille on oikeasti tärkeää? Suomalaisen kirjallisuuden seura: Helsinki.
- Hiltunen, A. 2015. Johtamisesta. Talentum Pro
- Hiltunen, E. 2012. Matkaopas tulevaisuuteen. Talentum Media Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOYpro
- Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy
- Järvinen, P. 2012. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: Sanoma Pro.
- Järvinen, P. 2014. Johda suoritusta. Alma Talent Oy.
- Järvinen, P. 2016. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Alma Talent.
- Kalliomäki, A. 2014. Tarinallistaminen: palvelukokemuksen punainen lanka. Helsinki: Talentum.
- Kamesky, M.2014. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Talentum
- Kananen, J. 2011. Kvantti. Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

- Karlöf, B., Lövingsson, F. 2004. Johtamisen näkökulmat. Peruskäsitteitä ja -malleja. Edita Prisma: Helsinki.
- Kaplan, R. & Norton, D. 2002. Strategialähtöinen organisaatio- tehokkaan strategiaprosessin toteutus. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kauppinen, T. 2002. Arvojohtaminen. Helsinki: Otava.
- Kesti, M. 2005. Hiljaiset signaalit- Avain organisaation kehittämiseen. Edita Publishing.
- Kotter, J. 2012. Leading Change. Harvard Business Review Press: Boston, Massachusetts
- Kotter, J. & Whitehead, L. 2010. Läpimurto! Puolusta ideaasi ja voita muut puolellesi. Tietosanoma: Helsinki.
- Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Vastapaino: Tampere
- Kuusela, S. 2015. Organisaatioelämää. Helsinki: Talentum.
- Kuusela, S. 2015. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Talentum
- Leppänen, M. & Rauhala, I. 2012. Johda ihmistä. Psykologiaa johtajille. Talentum.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2015. Draivi-Voiko sisäistä motivaatioita johtaa? Alma Talent Oy.
- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum.
- Mattila, P. 2008. Otollinen tilaisuus: Miten tarttua muutokseen. Helsinki: Talentum.
- Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 1999. Hengittävä työyhteisö- johtamista muutosvirrassa. Helsinki: Edita.
- Parppei, R. 2018. Tee, toimi, saa aikaan! : kehitä ja johda toimeenpanoa. Helsinki: Alma Talent
- Peltonen, T. 2008. Johtaminen ja organisointi- teemoja, näkökulmia ja haasteita. Keuruu: KY-Palvelu Oy.
- Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.
- Pohjanheimo, E. 2012. Johda ihmistä-sosiaalipsykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum.
- Polsky, L., & Gerschel, A. 2010. Perfect phrases for communicating change. McGraw-Hill.
- Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Alma Talent Oy.
- Purjo, T. 2015. Arvot ovat ihmisen toiminnan perusta. Tampere University Press
- Santalainen, T. 2014. Strateginen ajattelu. Helsinki: Talentum.
- Schein, E. 2001. Yrityskulttuuri-selviytymisopas. Tietoja ja luuloja kulttuurinmuutoksesta. Tampere: Laatu keskus. Tammer- Paino
- Swanborn, P. 2010. Case Study Research: What, Why and How? London: Sage publication Ltd

- Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen-luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Talentum Media Oy.
- Tienari, J. & Meriläinen, S. 2010. Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. Helsinki: WSOYpro.
- Tuomi, L. & Sumkin, T. 2009. Strategia arjessa-oivalluksia organisaation uudistajille. WSOYpro Oy.: Helsinki
- Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.
- Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus
- Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja. 20 työkalua. Helsinki:Talentum.
- Woodside, A.G. 2010. Case Study Research: Theory, Methods and Practice. Bingley: Emerald Publishing Limited.
- Sähköiset
- Ala-Laurinaho, A. & Uusitalo, H. Työterveyslaitos. XXXX. Työn kehittäminen. Viitattu 1.3.2018. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyon-kehittaminen/mita-on-resilienssi/>
- Björklund, T. 2015. Työelämässä asenne on osaamista tärkeämpää. Viitattu 31.3.2018. <http://www.skolar.fi/tyoelamassa-asenne-on-osaamista-tarkeampaa>
- Bruni-Bossio, V. 2018. Corporate board decision-making: applying collective versus personal values. Viitattu 30.3.2018. <https://www-emeraldinsight-com.nelli.laurea.fi/doi/full/10.1108/JBS-02-2017-0010>
- Caulfield, J. 2017. Perception is reality: Change leadership and work engagement. Viitattu 30.3.2018. <https://www-emeraldinsight-com.nelli.laurea.fi/doi/full/10.1108/LODJ-07-2016-0166>
- Chaudhary, K., Luss, R., Shriram, U. 2015 The Human Factor: How Employee Attitudes toward Change Affect Change Management. Viitattu 30.3.2018. <https://www.towerswatson.com/en/Insights/Newsletters/Americas/insider/2015/06/how-employee-attitudes-toward-change-affect-change-management>
- Dreborg, K. 1996. Essence of backcasting. Viitattu 13.3.2018. https://www.unifg.it/sites/default/files/allegatiparagrafo/07-07-2014/essence-of-backcasting_1996_futures.pdf
- Enciso, S., Milikin, C. & O'Rourke, J.S. 2017. Corporate culture and ethics: from words to actions. Viitattu 30.3.2018. <https://www-emeraldinsight-com.nelli.laurea.fi/doi/full/10.1108/JBS-01-2017-0001>
- Euroopan komissio. 2018. Corporate Social Responsibility (CSR). Viitattu 1.4.2018. http://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility_fi
- Hakonen, A. & Nylander, M. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Viitattu 12.11.2017. <https://optima.discendum.com/learning/id810/bin/user?rand=46780>
- Hietanen, O. 2016. Tulevaisuus löytyy korvien välistä. Viitattu 18.2.2018. <http://uusi-kaiku.valtiokonttori.fi/tulevaisuus-loytyy-korvien-valista>

- Hiltunen, L. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Viitattu 25.2.2018. http://www.mit.jyu.fi/OPE/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf
- Hiltunen, L. 2009. Laadullisen aineiston analyysitavat. Viitattu 5.2.2018. www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/.../5%20aineiston_analysointi.ppt
- Høvring, C. 2017. Corporate social responsibility as shared value creation: toward a communicative approach. Viitattu 1.4.2018. <https://www-emeraldinsight-com.nelli.laurea.fi/doi/full/10.1108/CCIJ-11-2016-0078>
- Indutrade konserni. 2017. Indutrade konsernin toimintaohje ja eettisen liiketoimintatavan periaatteet. Viitattu 8.3.2018. https://www.labkotec.fi/sites/default/files/indutrade_coc_fin_2017_170627.pdf
- Indutrade konserni. 2017. Enhancing technology together for profitable growth. Viitattu 23.3.2018. https://issuu.com/indutrade_ab/docs/idu_foretagsbroschyr_2017_eng_18031
- Indutrade konserni. 2018. Indutrade konsernin kotisivut. Viitattu 23.3.2018. <https://www.indutrade.com/about-indutrade/Mission-and-objectives/>
<https://www.indutrade.com/about-indutrade/Working-at-Indutrade/>
- Jyväskylän yliopisto. 2015. Tutkimusstrategia. Viitattu 5.2.2018. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/survey>
- Jyväskylän yliopisto. 2015. Määrällinen analyysi. Viitattu 21.2.2018. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysi-menetelmat/maarallinen-analyysi>
- Karim, K., Suh, S. & Tang, J. 2016. Do ethical firms create value? Viitattu 1.4.2018. <https://www-emeraldinsight-com.nelli.laurea.fi/doi/full/10.1108/SRJ-09-2014-0127>
- Kataja, K. 2007. Prosessien mallintaminen. Viitattu 25.3.2018. <https://www.jyu.fi/laatu/materiaaleja/laatutyon-arkisto/...2006.../Kataja070315.ppt>
- Kurkilahti, L. & Äijö, T. 2014. Monella yrityksellä strategia hukassa. Viitattu 5.4.2018. <https://www.talouselama.fi/uutiset/monella-yrityksella-strategia-hukassa/cab0a003-366b-319c-922b-4690b19fb0b5>
- Laurola, M. 2017. Työterveyspsykologi tietää, missä työhyvinvoinnin karikot piilevät. Viitattu 18.2.2018. <http://uusikaiku.valtiokonttori.fi/tyoterveyspsykologi-tietaa-missa-tyohyvinvoinnin-karikot-piilevat/>
- Lehmusvirta, A. 2018. Nordeassa tuhat tehtävää siirtyy roboteille yksin tänä vuonna - ”Muutoksen voima on yllättänyt”. Viitattu 26.3.2018. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/uutinen/9eBtjXNJ>
- Lencioni, P. 2002. Make your values mean something. Viitattu 8.1.2018. <https://hbr.org/2002/07/make-your-values-mean-something>
- Linde-Leimer, K. & Wenzel, T. 2014. Resilience, a key skill for education and job. Viitattu 1.3.2018. http://www.resilience-project.eu/fileadmin/documents/Guidelines_fi_2014.pdf
- Malaska, P. & Holstius, K. 1999. Visionary management. Viitattu 15.4.2018. <https://www-emeraldinsight-com.nelli.laurea.fi/doi/pdfplus/10.1108/14636689910802269>
- Merriam-Webster dictionary. 2018. Viitattu 1.3.2018. <https://www.merriam-webster.com/dictionary/resilience>

- Mintzberg, H. 1998. Viitattu 15.4.2018. <https://www.ifm.eng.cam.ac.uk/research/dstools/mintzbergs-5-ps-for-strategy/>
- Mulder, P. 2017. Competing Values Framework. Viitattu 31.3.2018 <https://www.toolshero.com/leadership/competing-values-framework/>
- Nieminen, M., Talja, H., Heikkilä, J., Airola, M., Viitanen, K. & Tuovinen, J. 2017. Muutosjoustavuus. Organisaation resilienssin tukeminen. Viitattu 20.3.2018. <http://www.vtt.fi/inf/pdf/technology/2017/T318.pdf>
- Outhwaite, A. 2009. Backcasting. Viitattu 13.3.2018. <https://wearearing.org/2009/01/13/backcasting/>
- Ovaska, J. 2015. Miten suhtaudun muutokseen? Viitattu 1.3.2018. <https://www.ekonomilehti.fi/miten-sopeudun-muutokseen/>
- Ovseiko, P. & Buchan, A. 2012. Organizational Culture in an Academic Health Center: An Exploratory Study Using a Competing Values Framework. Viitattu 31.3.2018. https://journals.lww.com/academicmedicine/Fulltext/2012/06000/Organizational_Culture_in_an_Academic_Health.14.aspx#R32-14
- Pahkin, K., Mattila-Holappa, P., Nielsen, K., Wierzen, N., Widerszal-Bazyl, M., de Jong, T. & Mockalto, Z. 2011. Viitattu 15.4.2018. http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131745/Mielekas_muutos.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Paloranta, M. 2007. Ihmisten johtaminen muutoksessa. Viitattu 11.11.2017. <http://www.bonnierpro.fi/nelli.laurea.fi/fi/app/esimiesty/ihmisten-johtaminen-muutoksessa>
- Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Viitattu 11.11.2017. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/teos/BAXBBAUCGBXAB#kohta:ESIMIES\(\(20\)MUUTOKSEN\(\(20\)JOHTAJANA\(\(20\)\)](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/teos/BAXBBAUCGBXAB#kohta:ESIMIES((20)MUUTOKSEN((20)JOHTAJANA((20)))
- Rubin, A. 2004. Arvon määritelmä. Viitattu 25.11.2017. Tulevaisuuden tutkimuskeskus. <https://tulevaisuus.fi/filosofiset-perusteet/muuttuvat-arvot/arvon-maaritelma/>
- Rubin, A. 2015. Skenaariotyöskentely Tulevaisuuskeskustelussa. Viitattu 25.2.2018. <https://metodix.fi/2015/01/31/skenaariotyoskentely-tulevaisuuskeskustelussa/>
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Teemoittelu. Viitattu 26.2.2018. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html
- Salmela-Aro, K. & Nurmi, J. 2004. Employees' motivational orientation and well-being at work: A person-oriented approach. Viitattu 12.11.2017. <https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/business/docview/197569922/fulltext/D1D4147252DB4589PQ/1?accountid=12003>
- Salminen, J. 2014. Esimiehen tärkein taito. Viitattu 11.11.2017. <http://www.bonnierpro.fi/nelli.laurea.fi/fi/app/esimiesty/esimiehen-tarkein-taito>
- Seitamaa-Hakkarainen, P. 2014. Kvalitatiivinen sisällönanalyysi. Viitattu 26.2.2018. <https://metodix.fi/2014/05/19/seitamaa-hakkarainen-kvalitatiivinen-sisallon-analyysi/>
- Shuttelworth, M. 2008. Survey Research Design. Viitattu 26.2.2018. <https://explorable.com/survey-research-design>
- Talja, H. 2017. Äkkimuutos paljastaa organisaation kunnan. Viitattu 25.2.2018. <http://uusikaiku.valtiokonttori.fi/akkimuutos-paljastaa-organisaation-kunnan/>

Talonen, J. 2016. Miksi et huomioisi yksilön tarpeita muutoksessa. Viitattu. 25.3.2018. <https://blog.kauppalehti.fi/kilpailukyky-muutoksessa/miksi-et-huomioisi-yksilon-tarpeita-muutoksessa>

Tamilarasu, V. 2012. Change management. Viitattu 22.11.2017. <https://search.proquest-com.nelli.laurea.fi/business/docview/1490677206/3893968214894962PQ/3?accountid=12003>

Tulevaisuuden tutkimuskeskus. 2013. Tulevaisuuden tutkimuskeskuksen asiakastiedote 3/2013. Viitattu 25.2.2018. <https://www.utu.fi/fi/yksikot/ffrc/ajankohtaista/futuuri/Documents/Futuuri-3-2013.pdf>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2017. Muutosjoustavuus (resilienssi). Viitattu 1.3.2018. <http://tem.fi/muutosjoustavuus-resilienssi->

Valkeakari, S., Hyppönen, H. 2009 Muutosvalmennus terveydenhuollon sähköisten palveluiden käyttöön oton tukena. Viitattu 09.01.2018. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/80100/51d94952-7fbe-49ad-b19f-cc2bb33480cc.pdf?sequence=1>

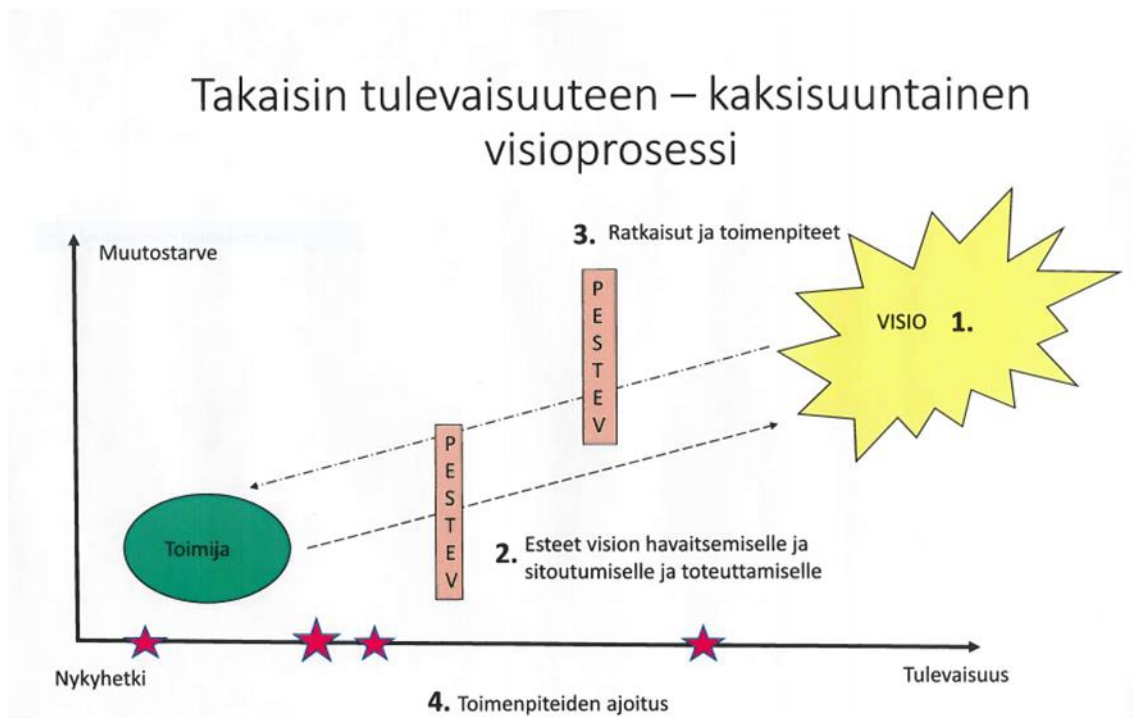
Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Viitattu 26.2.2018. <http://hanna.vilka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-mittaa.pdf>

Vinnari, M. & Kupsala, S. 2010. Visioprosessin haasteet - tapauksena vegaaninen visio. Viitattu 28.4.2018. <http://elektra.helsinki.fi.nelli.laurea.fi/se/f/0785-5494/29/4/visiopro.pdf>

Julkaisemattomat

<Ensimmäinen lähde. Enter>

Kuviot



Kuvio 1: Backcasting prosessi Vinnarin ja Kupsalan mukaan (2010, 37.)..... 10

Kuvio 2: Competing Values Framework Quinnia ja Cameronia mukaillen (Mulder 2017) 18

Kuvio 3: Edgar Scheinin (1999) jäävuorimalli kulttuurista (Mattila 2007, 36.)..... 20

Kuvio 4: Jaettu arvo kilpailutekijänä (Bärlund & Perko 2013, 21.) 21

<p>4</p> <p>Visio</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Industry Foresight • Tahdon kirkastaminen 	<p>NÄKEMYKSEN JA TAHDON TRANSFORMAATIO Perustuuko näkemys pelkästään menneisyyden opetuksiin vai yhdistyykö se tulevaisuuden ymmärrykseen, mihin tahto perustuu?</p>
<p>3</p> <p>Strateginen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Strategiat • Prosessit • Rakenteet 	<p>AJATTELUN, KULTTUURIN JA RAKENTEIDEN TRANSFORMAATIO Heijastavatko valinnat menneisyyden laatikostoja vai uuden liiketoimintamallin vaateita?</p>
<p>2</p> <p>Toiminnallinen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Toiminnan tavoitteellisuus • Mittaus • Seuranta 	<p>TOIMINTAMALLIEN TRANSFORMAATIO Heijastavatko mittarivalinnat, tavoitteiden tasapaino ja palkkiojärjestelmämme enemmän historiaa vai uusien valintojen käytäntöön vientiä?</p>
<p>1</p> <p>Yksilötaso</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Toiminta • Sitoutuminen • Osaaminen 	<p>KÄYTTÄYTYMISEN TRANSFORMAATIO Hallitsemmeko sitoutumista ja osaamista toiminnan tasolla, jotta aikomukset toteutuvat käytännössä?</p>

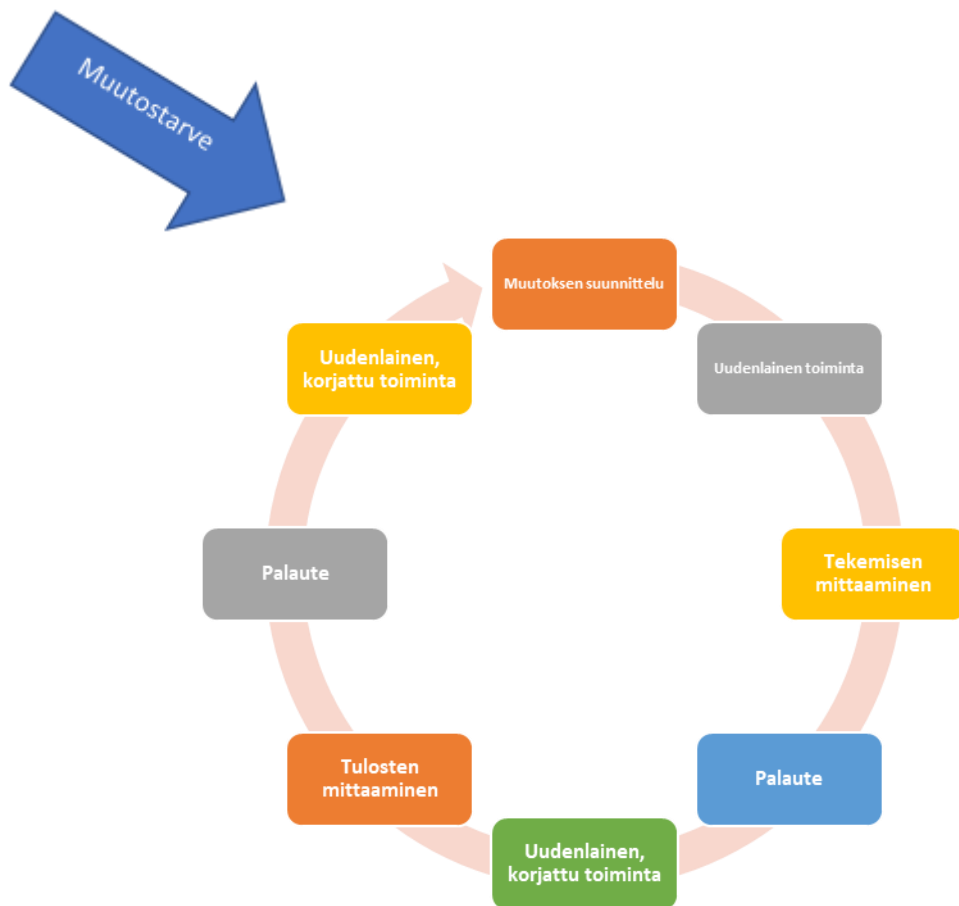
Kuvio 5: VIA-malli (Kauppinen 2002, 57.)..... 23

Kuvio 6: Yrityksen strategian rakentuminen Mintzbergin mukaan (1998)..... 26

Kuvio 7: Strategian osat (Hiltunen 2015) 28



Kuvio 8: ITIL prosessikuvaus Katajan mukaan (2007).	29
Kuvio 9: Hyvien päätösten tekeminen Aristoteleen mukaan (Malaska & Holstius 1999)	30
Kuvio 10: Läpiviemisen portaat Erämetsän (2003, 154.) kuvaa mukailleen.	43
Kuvio 11: Onnistuneen muutoksen viisi tekijää (Valpola 2004, 29.)	44
Kuvio 12: Johdon ja henkilöstön näkökulmat muutokseen (Järvinen 2016)	46
Kuvio 13: Motivaation syntyminen muutosjohtamisessa (Valkeakari & Hyppönen 2009, 45.)	52
Kuvio 14: Suorituksen johtamisen vauhtipyörä (Järvinen 2014)	53

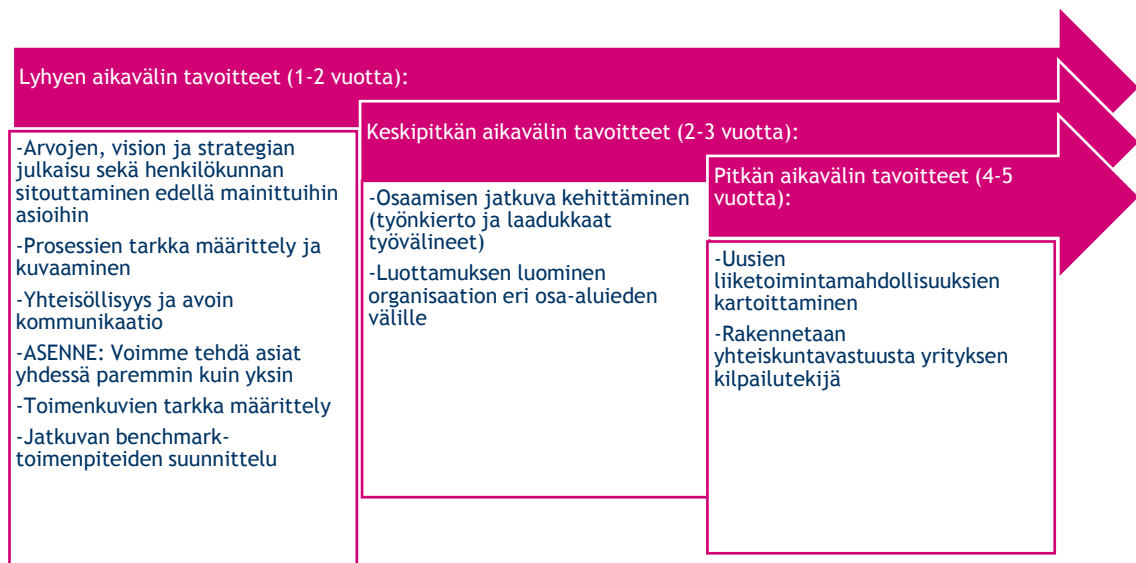


Kuvio 15: Mittarit muutoksen pyörteissä (Erämetsä 2003, 176.)	56
Kuvio 16: Tiimien väliset erot Losadan johtoryhmä tutkimuksessa (Leppänen & Rauhala 2012, 269.).....	58
Kuvio 17: Eri pääomajajit (Leppänen & Rauhala 2014, 54.).....	59
Kuvio 18: Terveen itsetunnon ja nöyryyden tasapaino (Kamensky 2014, 35.)	60
Kuvio 19: Suhtautumiseen vaikuttavat asiat	62
Kuvio 20: Resilienssi Ala-Laurinahon ja Uusitalon mukaan (2017)	69
Kuvio 21: Opinnäytetyömme etenemisprosessi Vilkkaa (2015, 37.) mukailien.....	73

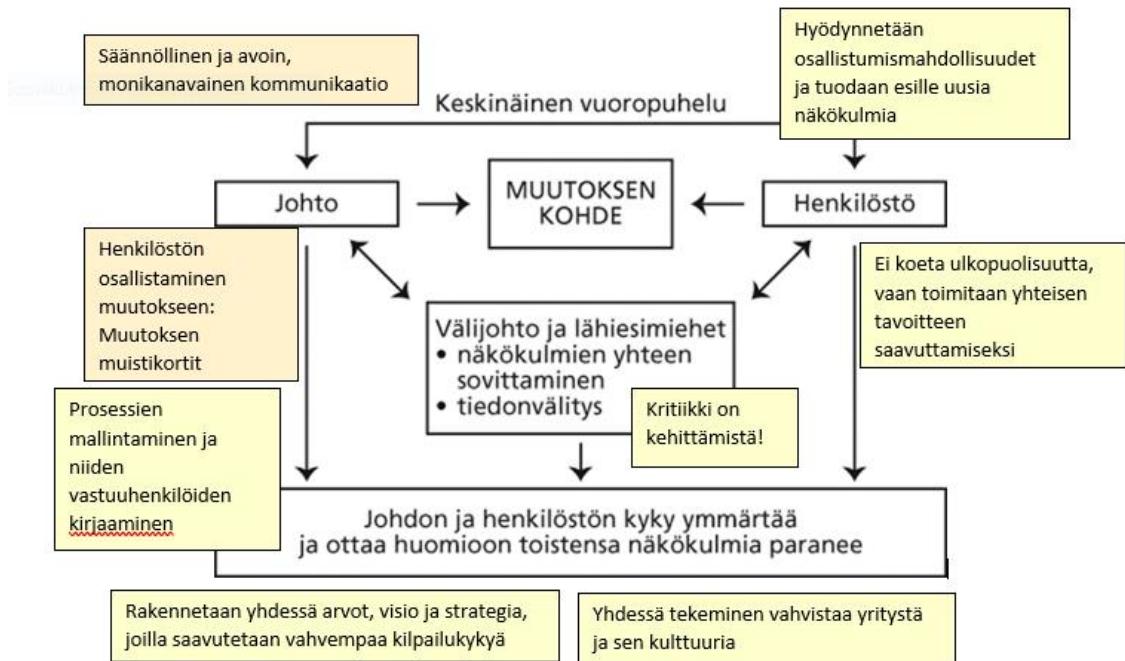


Kuvio 22: Konsernin toimintaa ohjaavat asiat 75

Toivottu tulevaisuus: Avoin ja kehittämiseen sitoutunut työyhteisö 2023



Kuvio 23: Yhteenveto vision saavuttamisen aikataulusta 94



Kuvio 24: Johdon ja henkilöstön vuorovaikutuksen merkitys Järvistä (2016) mukailen 95

Taulukot

Taulukko 1: Tehokkaan vision tunnuspiirteet (Kotter 1996, 63.).....	32
Taulukko 2: Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ja käytetty mittaristo	83
Taulukko 3: Muutostarve- ja tavoitteet frekvenssijakauma	84
Taulukko 4: Muutoksen tiedottaminen ja keskusteluilmapiiri frekvenssijakauma	85
Taulukko 5: Osallistuminen muutokseen frekvenssijakauma.....	86
Taulukko 6: Eettisen liiketoimintatavan periaatteet frekvenssijakauma	87
Taulukko 7: Mitä ajattelet työstäsi tällä hetkellä?	87
Taulukko 8: Mikä sinua motivoi työssäsi?	88
Taulukko 9: Mitä haluaisit kehittää työpaikallasi?	89
Taulukko 10: PESTEV-analyysi	91
Taulukko 11: Muistikortti muutostavoitteiden määrittämiseksi	98
Taulukko 12: Muistikortti muutoksesta tiedottamiseen ja keskusteluilmapiirin/ muutosviestinnän parantamiseksi.....	99
Taulukko 13: Muistikortti muutokseen osallistamisesta.....	100

Taulukko 14: Muistikortti aikaisempien muutoskokemusten hyödyntämiseen	101
--	-----

Liitteet

Liite 1: Kyselylomake	113
-----------------------------	-----

Liite 1: Kyselylomake

KYSYMYKSET

-Sähköinen kyselylomake koko henkilöstölle, kyselyn linkki toimitetaan myyntipäällikölle, joka toimittaa linkin henkilöstölle. Vastausaikaa viikko, toimitus maanantaina ja vastaus saman viikon sunnuntaina.

-Sähköisen kyselyn vastausten perusteella laaditaan myyntihenkilöstön henkilökohtaisten haastattelujen kysymykset. Näin saadaan taustatietoa, että nouseeko jokin asia muita tärkeämmäksi.

*TAUSTAKYSYMYKSET:

*Kauanko olet ollut talossa? Vaihtoehdot: 1-3 vuotta, 3-5 vuotta, 5-10 vuotta, yli 10 vuotta

*Missä tehtävissä työskentelet? Varasto, myynti, johto, talous

*Mikä on koulutuksesi? Peruskoulu, lukio, ammattioppilaitos, amk, korkeakoulu

-Kyselylomake (vastausvaihtoehdot: Täysin eri mieltä, osittain erimieltä, osittain samaa mieltä, täysin samaa mieltä, ei kokemusta):

*MUUTOSTARVE- JA TAVOITTEET

1. Ymmärrän muutoksen tärkeyden
2. Muutostarpeista on puhuttu riittävästi yrityksen sisällä
3. Muutoksen tavoitteista on keskusteltu riittävästi
4. Koen muutoksen tavoitteet tärkeiksi ja ymmärrettäviksi

*MUUTOKSEN TIEDOTTAMINEN JA KESKUSTELUILMAPIIRI

1. Olen saanut tarpeeksi tietoa muutoksen vaikutuksista omaan työhöni
2. Olen saanut tietoa riittävästi muutoksen aikataulusta
3. Muutoksesta tiedottaminen on ollut avointa ja riittäväää
4. Keskustelu muutoksesta on ollut avointa ja riittäväää henkilökunnan ja esimiesten välillä
5. Olen saanut vastauksia muutoksen herättämiin kysymyksiin

*OSALLISTUMINEN MUUTOKSEEN

1. Henkilökunta on voinut osallistua muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen
2. Olen voinut vaikuttaa muutoksen suunnitteluun omalla ammattitaidollani
3. Muutos on ollut hyvin johdettu
4. Muutosprosessi on edennyt sopivalla nopeudella
5. Päätösprosessi on ollut johdonmukaista muutoksen eri vaiheissa
6. Tiedän miten muutosprosessi on onnistunut
7. Oma roolini on muuttunut muutosprosessin aikana

*AVOIMET KYSYMYKSET

1. Mitä ajattelet työstäsi tällä hetkellä?
2. Mikä sinua motivoi työssäsi?
3. Mitä kehittäisit työssäsi?