

Muutosjohtaminen kansainvälisessä matriisiorganisaatiossa

Suvi Marjakangas
Elina Salo

Opinnäytetyö
Lokakuu 2016
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala
Tradenomi (AMK), liiketalouden tutkinto-ohjelma

Tekijä(t) Marjakangas, Suvi Salo, Elina	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Lokakuu 2016
	Sivumäärä 66	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Muutosjohtaminen kansainvälisessä matriisiorganisaatiossa		
Tutkinto-ohjelma Liiketalous		
Työn ohjaaja(t) Maija Haaranen		
Toimeksiantaja(t) Yritys X		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten toimeksiantajayrityksen esimies voi johtaa muutoksia kansainvälisessä matriisiorganisaatiossa. Työssä selvitettiin henkilöstön näkemyksiä ja kokemuksia muutosjohtamisesta toimeksiantajan osto-osastolla. Lisäksi selvitettiin työntekijöiden näkemyksiä osaston työhyvinvoinnista, yrityksen organisaatiokulttuurista ja työskentelystä kansainvälisessä matriisiorganisaatiossa. Teoriaosuudessa käsitellään muutosjohtamista, työhyvinvointia, organisaatiokulttuureja ja matriisiorganisaatioita.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena ja se toteutettiin havainnoimalla työntekijöiden toimintaa tiimipäivässä sekä haastatteleamalla kaikkiaan 17 osaston työntekijää. Haastateltavista kaksi oli esimiesasemassa, muut haastateltavat olivat työntekijöitä. Tutkimuksen tulosten perusteella osaston työntekijät kokevat muutosten tämänhetkisen määrän liian suurena. Muutokset koskevat niin käytössä olevia ohjelmistoja, työtapoja kuin henkilöstöäkin.</p> <p>Tulossa on muutaman vuoden päähän ulottuva suuri muutos toimintatavoissa, jolloin yhteistyö konsernin muiden toimipisteiden kanssa tulee lisääntymään radikaalisti. Tämä muutos aiheuttaa ennakkoon paljon kysymyksiä ja muutosvastarintaa. Positiivisesta työilmapiiristä huolimatta osastolla on paljon negatiivista puhetta, mikä vaikuttaa työhyvinvointia heikentävästi muutosten suuren määrän lisäksi. Myös jatkuva kiire koettiin työhyvinvointia heikentävänä asiana.</p> <p>Tutkimuksen tuloksista voi päätellä sen, että muutostahdin hiljentäminen auttaisi muutosvastarintaan. Negatiivisen puheen välttäminen on keino, jolla jokainen työntekijä voi itse vaikuttaa työhyvinvointiin ja työssä viihtymiseen.</p>		
Avainsanat (asiasanat) muutosjohtaminen, työhyvinvointi, organisaatiokulttuuri		
Muut tiedot Toimeksiantajan esittely ja esimiehen opas ovat luottamuksellisia viiden vuoden ajan.		

Author(s) Marjakangas, Suvi Salo, Elina	Type of publication Bachelor's thesis	Date October 2016 Language of publication: Finnish
	Number of pages 66	Permission for web publication: X
Title of publication Change management in global matrix organization		
Degree programme Business administration		
Supervisor(s) Haaranen, Maija		
Assigned by Company X		
Abstract <p>The purpose of this study was to investigate how the assignor company's supervisor can lead changes in an international matrix organization. Employees in the company's purchase department were interviewed about their experiences with change management. Investigations on the department's wellbeing in the workplace, the company's organizational culture and working in an international matrix organization were also conducted. This study was constructed around theories of change management, wellbeing at work, organizational cultures and matrix organizations.</p> <p>The study was implemented as qualitative research by observing the daily activities of the team for one day and by interviewing a total of 17 employees of the department. The interviewees in this study included 15 typical employees and two in supervisory positions. According to the results of this study, the purchase department employees in the assignor company found the number of changes too big. The changes were related to the use of software, the working methods as well as to the size of the staff.</p> <p>Operational practices in the assignor company will face major changes in the next few years. This will mean that cooperation with the other offices will increase radically. These changes have raised many questions and opposition in advance. In spite of a positive working atmosphere, there was a considerable amount of negative talk in the department, which, in addition to the great number of changes, had a negative impact on wellbeing at work. The results of the study suggest that the amount of resistance to change is related to the speed with which these changes have been made. Furthermore, avoiding negative talk in the work place is one way in which individual employees can positively affect wellbeing and job satisfaction.</p>		
Keywords/tags (subjects) Change management, well-being at work, organization culture		
Miscellaneous Assignor company information and toolkit for supervisor are confidential for five years.		

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Tutkimusasetelma	4
	2.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset	4
	2.2 Tutkimusmenetelmät	5
3	Muutosjohtaminen.....	12
	3.1 Muutoksen määritelmä.....	13
	3.2 Muutoksen johtaminen.....	15
	3.3 Muutosviestintä	19
	3.4 Muutoksen eteneminen.....	21
4	Työhyvinvointi.....	25
	4.1 Työhyvinvoinnin merkitys	25
	4.2 Työn imu.....	26
	4.3 Työhyvinvoinnin kuormitustekijät.....	28
	4.4 Työhyvinvointi käytännössä	30
5	Organisaatiokulttuuri	30
	5.1 Scheinin kulttuurin kolme tasoa.....	32
	5.2 Globalisaatio ja yrityskulttuurit	33
	5.3 Hofsteden kulttuuriteoria	36
	5.4 Matriisiorganisaatio.....	39
6	Tutkimustulokset teemoittain.....	41
	6.1 Muutoksen monet kasvot	41
	6.2 Työhyvinvoinnin haasteet	43
	6.3 Organisaatiokulttuuri kansainvälisessä matriisiorganisaatiossa.....	45
7	Johtopäätökset.....	48
8	Pohdinta.....	52
	Lähteet	57
	Liitteet	61

Liite 1. Toimeksiantajayrityksen esittely	61
Liite 2. Teemahaastattelun runko	62

Kuviot

Kuvio 1. Havainnointipäiväkirjan runko	7
Kuvio 2. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen	10
Kuvio 3. Kotterin kahdeksan askelmaa muutoksen johtamisessa	16
Kuvio 4. Muutoksen eri vaiheet	22
Kuvio 5. Scheinin kulttuurin jäävuorimalli	33
Kuvio 6. Globaaliin kulttuuriin vaikuttavat tekijät	34
Kuvio 7. Esimerkki matriisiorganisaatiosta	39

1 Johdanto

Muutosjohtaminen on varsin tutkittu aihe ja opinnäytetöitäkin muutosjohtamisesta on tehty paljon. Jokainen toimeksiantajayritys on kuitenkin erilainen ja tutkimusongelma on yritykselle aina uniikki. Tämän opinnäytetyön aihe koettiin tärkeäksi, koska tutkijoille esitettiin toimeksiantajayrityksen osto-osaston puolesta työyhteisössä ilmeneviä ongelmia. Osto-osaston esimies on omien sanojensa mukaan ”hukassa” muutosjohtamisen kanssa, koska muutosten määrä on suuri ja muutos on jatkuvaa työyhteisössä. Lisäksi esimieheltä ottaa oman aikansa muutoksen sisäistämiseen ja kaikista muutoksista esimies ei ole välttämättä edes tietoinen. Tämä luo myös paljon epävarmuutta työntekoon.

Esimies haluaakin ulkopuolisten näkökulmaa ja vinkkejä oman työnsä kehittämiseen sekä konkreettisia vastauksia siihen, missä hänen tiimissään mennään tänä päivänä. Lisäksi esimies toivoo saavansa konkreettisia käytännön vinkkejä ja esimerkkejä jokapäiväisen työnsä hoitamiseen. Tutkijat ehdottivat liitteeksi tehtävää erillistä esimiehen opasta, joka tehtäisiin tutkimuksessa esiin tulleiden asioiden pohjalta. Oppaasta esimiehet voivat etsiä neuvoja ja vinkkejä muutosjohtamisen tueksi. Opas ei ole lopullisessa muodossaan vaan esimiehet voivat kehittää opasta sitä mukaa, kun työyhteisöstä nousee ongelmia tai uudenlaista ohjeistusta vaativia tilanteita esille. Opas on luotu yrityksen esimiesten toiveiden ja tarpeiden pohjalta ja se ei ole julkinen.

Selkeä, konkreettinen hyöty tälle opinnäytetyölle saadaan, kun tutkimuksen perusteella pyritään selvittämään osto-osaston työntekijöiden työssä viihtymistä ja tämänhetkisiä ajatuksia työyhteisössä tapahtuvista muutoksista. Tutkimuksen avulla pyritään saamaan kokonaiskuva osto-osastolla vallitsevasta nykytilasta. Viime vuosina työntekijöiden vaihtuvuus on ollut erittäin suurta. Sekä hiljaisen tiedon että tietotaidon poistumisen määrä on ollut tästä johtuen myös suurta. Tämän tutkimuksen avulla pyritään selvittämään syitä työntekijöiden vaihtuvuuteen ja tarjoamaan ratkaisuehdotuksia työyhteisössä ilmeneviin ongelmiin.

Tutkimus toteutettiin Yritys X:n osto-osaston toimeksiannosta. Yritys X on osa suurempaa kansainvälistä organisaatiota koneteollisuuden alalla ja Yritys X työllistää maailmanlaajuisesti yli 2000 työntekijää. Yhtymän pääkonttori sijaitsee Yhdysvalloissa. Kansainvälinen organisaatio tuo tullessaan työskentelyä eri kulttuurien ja

erimaalaisten ihmisten kanssa. Aina erilaiset työskentely- ja organisaatiokulttuurit eivät sovi yhteen. Koska opinnäytetyö on osittain luottamuksellinen, toimeksiantajan tarkempi esittely löytyy liitteestä 1, joka ei ole julkinen.

Opinnäytetyössä esitellään aluksi tutkimusongelma ja siihen liittyvät tutkimuskysymykset sekä tutkimusmenetelmät joita työssä on käytetty. Varsinainen työn teoriaosuus muodostuu kolmesta pääaiheesta. Ensin käsitellään muutosjohtamista, jonka jälkeen perehdytään työhyvinvointiin ja lopuksi organisaatiokulttuureihin.

2 Tutkimusasetelma

Tässä luvussa käsitellään ensin tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset. Tämän jälkeen kuvataan tutkimusmenetelmä, aineistonkeruumenetelmät ja tutkimuksen toteutus. Tutkimustulokset käsitellään teemoittain luvussa 6.

2.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Opinnäytetyön onnistuminen edellyttää tutkimusongelmaa, joka ohjaa tutkimusprosessia. Tieteellistä tutkimusta ei ole ilman tutkimusongelmaa. Jos tutkimusongelmaa ei aseteta oikein, tutkimuskysymykset ovat vääriä, eivätkä menetelmät tai aineisto muuta tutkimuksen tulosta oikeaksi. (Kananen 2015, 45.)

Tutkimuskysymyksillä etsitään ratkaisua tutkimusongelmaan. Kanasen (2015, 58) mukaan oikein asetetut tutkimuskysymykset auttavat ratkaisemaan tutkimusongelman. Väärin kohdennettu tutkimusongelma, mutta oikeat tutkimuskysymykset voivat tuottaa oikeaa tietoa, mutta todellinen ongelma jää ratkaisematta. Croucherin ja Cronn-Millsin (2015, 118) mukaan tutkimuskysymykset voidaan kirjoittaa prosessien tutkimiseksi, käyttäytymisen ymmärtämiseksi, merkitysten löytämiseksi, kokemusten kuvaamiseksi tai kertomusten selostamiseksi.

Tutkimusongelma:

Miten esimies voi johtaa globaalissa matriisiorganisaatiossa tapahtuvia muutoksia?

Tutkimuskysymykset:

- Miten muutosjohtamisella voidaan parantaa työssä viihtymistä?
- Mitkä tekijät hankaloittavat muutoksen etenemistä?
- Millä tavoin yrityksessä voidaan soveltaa eri maiden työskentelytapoja?

Työn tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset perustuvat ensimmäisen vierailun aikana osto-osaston esimieheltä saatuihin tietoihin. Osaston esimiehen ja yrityksen henkilöstöjohtajan kanssa keskusteltiin osaston tilanteesta ja taustoista. Keskustelun aikana kuullun ja tehtyjen muistiinpanojen perusteella mietittiin varsinainen tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset, joilla saadaan vastauksia tutkimusongelmaan.

Työn tavoitteena on selvittää, millä tavoin Yritys X:n osto-osaston henkilöstö reagoi jatkuviin muutoksiin ja miten he toivoisivat Yritys X:ssä muutoksia johdettavan. Esimiehen opas on luotu Yritys X:n osto-osaston esimiesten toiveiden ja tarpeiden pohjalta sekä opinnäytetyömme tutkimustuloksiin pohjautuen.

2.2 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyöhön valittiin kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä valittiin siksi, että tutkittavasta ilmiöstä ei ollut selkeää käsitystä. Kananen (2015, 73) mukaan määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus edellyttää ilmiön tuntemista. Tutkimuksen taustalla tulee siis olla vahva esiyymmärrys tutkittavasta ilmiöstä ja ilmiötä selittävä teoria, joiden pohjalta laaditaan tutkimusongelmaan pohjautuvat tutkimuskysymykset. Kananen (mts. 70–71) jatkaa, että Trockimin ja Donel-lyn (2008) mukaan kvalitatiivinen tutkimus puolestaan ei edellytä ilmiön tuntemista tai selittävien teorioiden olemassa oloa. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavasta ilmiöstä halutaan saada syvälinen näkemys tai hyvä kuvaus. Tutkimuksessa voidaan myös käyttää useampia tutkimus- tai aineistonkeruumenetelmiä. (Mts. 70–71.)

Aineistonkeruumenetelminä tässä tutkimuksessa ovat havainnointi ja teemahaastattelut. Havainnoinnissa läsnä oli tutkijoiden lisäksi osaston esimies ja 11 työntekijää. Teemahaastattelussa haastatellaan yhteensä Yritys X:n osto-osaston 16 työntekijää ja yksi esimies, yhteensä haastatteluja on 17.

Havainnointi

Tässä tutkimuksessa yhtenä aineistonkeruumenetelmänä käytetään havainnointia. Kanasen (2014, 65) mukaan havainnointia voi käyttää yhtenä laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä. Havainnointi voi kohdistua yksilön käyttäytymiseen tai toimintaan ryhmässä. Havainnointia voi käyttää tilanteissa, joissa ilmiöstä oleva tieto on vähäistä tai sitä ei ole.

Kananen (2015, 136–137) jakaa havainnoinnin tekniseen havainnointiin, piilohavainnointiin, osallistavaan, osallistuvaan ja suoraan havainnointiin. Tutkimuksessa toteutettu havainnointi oli osallistuvaa havainnointia. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija on fyysisesti läsnä tehdessään havainnointia ja tutkija voi myös itse osallistua toimintaan. Näin tutkija voi päästä mukaan syvälle tutkittavaan ilmiöön, vaikka ei olekaan osa työyhteisöä.

Vilkan (2015, 143) mukaan Grönfors (2001) on tuonut esille, että osallistuva havainnointi on ”hyvä tapa saada tietoa tutkittavasta niin yksilönä, yhteisönsä jäsenenä kuin suhteessa tutkijaan”. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija tekee havaintoja tutkittavasta ilmiöstä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Myös Vilka kertoo osallistuvan havainnoinnin olevan hyvä aineistonkeruumenetelmä, kun tietoa on ennestään vähän tai kun se ilmenee hiljaisena tietona (mts. 144). Tuomi ja Sarajärvi (2012, 81) toteavat, että Grönforsin (2001) mukaan teemahaastattelun edellyttämiä teema-alueita ei ole edes mielekästä valmistella, jos ilmiötä ei tunneta riittävästi.

Tässä tutkimuksessa havainnointia käytetään tiedonkeruumenetelmänä, jotta tutkittavasta ilmiöstä saadaan parempi esiymmärrys ja jotta haastattelutilanteissa osattaisi kysyä oikeita kysymyksiä. Havainnointi on tutkimuksen lopputuloksen kannalta toissijainen tiedonkeruumuoto.

Osallistuvassa havainnoinnissa tutkijan läsnäolo voi vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin. Tutkittavat henkilöt eivät välttämättä toimi aidosti tutkijan läsnä ollessa. Jos tutkija vaikuttaa tutkimustuloksiin, kutsutaan sitä reaktiivisuudeksi, joka puolestaan pienentää tutkimuksen objektiivisuutta. (Kananen 2015, 138.)

Havainnointi toteutettiin 2.5.2016 kello 11–15 välillä Yritys X:n rantasaunalla sijaitsevassa kokoustilassa. Koska tarkoituksena ei ollut havainnoida esimerkiksi työn suorittamista, havainnointi voitiin toteuttaa rennommassa ympäristössä. Havainnoinnin tarkoituksena oli saada parempi ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä, mutta toisaalta tarkkailla ryhmän reaktioita muutosjohtamisesta puhuttaessa.

Paikalla oli tutkijoiden lisäksi 12 henkilöä, joiden toimintaa osana ryhmää havainnointiin. Yksi osallistujista oli tiimin esimies. Toinen tutkija veti niin kutsuttua tiimipäivää, eli havainnointitilannetta ja toinen tutkija teki havainnointia. Havainnot kirjattiin havainnointipäiväkirjaan (ks. kuvio 1.). Havainnointipäiväkirja on strukturoimaton. Tutkijat halusivat keskittyä havainnoinnissa työntekijöiden reaktioihin eri aiheiden nousussa keskusteluun, keskusteluun eri aiheista sekä ryhmien työskentelyyn ryhmätöiden aikana. Havainnoitavaa tilannetta ei videoitu tai nauhoitettu.

<u>Havainnointipäiväkirja</u>						
Aika	Paikka	Tilanne	Henkilöt/paikalla	Toiminta	Kuvaus tapahtumasta	Havainnoija
2.5.2016	xx	Tiimipäivä				
Havainnointi alkaa						
Mitä muutos on?						
1. kysymys: Miten eri maiden kulttuurierot ja työtavat vaikuttavat työhösi?						
2. kysymys: Miten viihdyt työssäsi? Yksilötehtävä						
3. kysymys: Mitkä asiat hankaloittavat muutoksen viemistä eteenpäin? Miksi?						
4. kysymys: Muutoksen tuomat positiiviset asiat työhösi?						
5. kysymys: Mitä muutos opettaa minulle? Yksilötehtävä						
6. kysymys: Miten itse kertoisit muutoksesta? Mitä kanavia käyttäisit muutosviestintään?						
Tehtävien purku:						

Kuvio 1. Havainnointipäiväkirjan runko (alkup. kuvio ks. Kananen 2015, 140)

Ryhmätyöskentelyn ja yksilötehtävien kirjalliset tuotokset kerättiin tutkijoille myöhempää käyttöä varten ja kerättyä aineistoa hyödynnettiin teemahaastattelujen

suunnitteluun. Tiimipäivässä toinen tutkija pyysi työntekijöitä vastaamaan kuuteen kysymykseen, joista neljä oli ryhmätehtävänä ja kaksi yksilötehtävänä. Ryhmätehtävät tehtiin kolmen hengen ryhmissä. Tiimipäivän päätteeksi tehdyt ryhmätehtävät purettiin yhdessä. Yksilötehtävät jäivät vain tutkijoiden käytettäväksi teemahaastattelujen suunnitteluun.

Teemahaastattelut

Teemahaastattelu valittiin aineistonkeruumenetelmäksi, koska tutkimuksen aiheesta haluttiin saada mahdollisimman hyvä ymmärrys. Hirsjärvi ja Hurme (2000, 48) ovat esittäneet, että teemahaastattelu ottaa huomioon ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamat merkitykset ovat keskeisiä.

Hirsjärvi (2009, 208) on todennut, että teemahaastattelulle on tyypillistä se, että haastattelun teema-alueet ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkkaa muotoa ja järjestystä ei ole määritelty. Tuomen ja Sarajärven (2012, 75) mukaan teemahaastattelussa pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja ongelman asettelu mukaisesti, mitä tahansa ei siis voi kysyä. Teemahaastattelun teemat perustuvat tutkimuksesta jo tiedettyyn, eli tutkimuksen viitekehukseen.

Havainnoinnin jälkeen tehtiin 17 teemahaastattelua. Haastatteluun osallistui yhtä työntekijää lukuun ottamatta kaikki osaston työntekijät. Haastatteluja tehtiin kolmena maanantaina toukokuussa 2016. Kutakin haastattelua varten oli varattu noin tunti aikaa, ja haastatteluaiakataulu jousti työntekijöiden työtilanteen mukaan. Lyhin haastattelu kesti 34 minuuttia ja 30 sekuntia, pisin haastattelu 58 minuuttia ja 7 sekuntia.

Kanasen (2015, 149) mukaan tutkimuksen aihe vaikuttaa siihen, valitaanko yksilö- vai ryhmähaastattelu. Kun käsiteltävät aiheet ovat hyvin henkilökohtaisia tai arkaluontoisia, yksilöhaastattelu on toimivin keino. Teemahaastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina ja ne nauhoitettiin kahdella tallennusvälineellä, tietokoneella ja matkapuhelimella. Yksilöhaastattelut valittiin tutkimusmenetelmäksi, koska tutkijat halusivat, että kaikki työntekijät pääsevät varmasti ääneen ja saavat tuotua ilmi oman näkemyksensä. Yksilöhaastattelussa haastateltava ja haastattelijat voivat keskustella asioista, joita välttämättä ryhmän edessä ei haluta kertoa. Haastateltavat saivat myös mahdollisuuden ryhmäkeskustelulle tiimipäivässä.

Teemahaastatteluissa käsiteltiin pääsääntöisesti kolmea teemaa: muutosjohtamista, työhyvinvointia ja organisaatiokulttuureja. Muutosjohtamisen alla voitiin keskustella hyvin laajasti johtamisesta. Haastateltaville annettiin vapaus puhua, tarvittaessa tutkijat ohjasivat keskustelun takaisin haastattelun teemoihin.

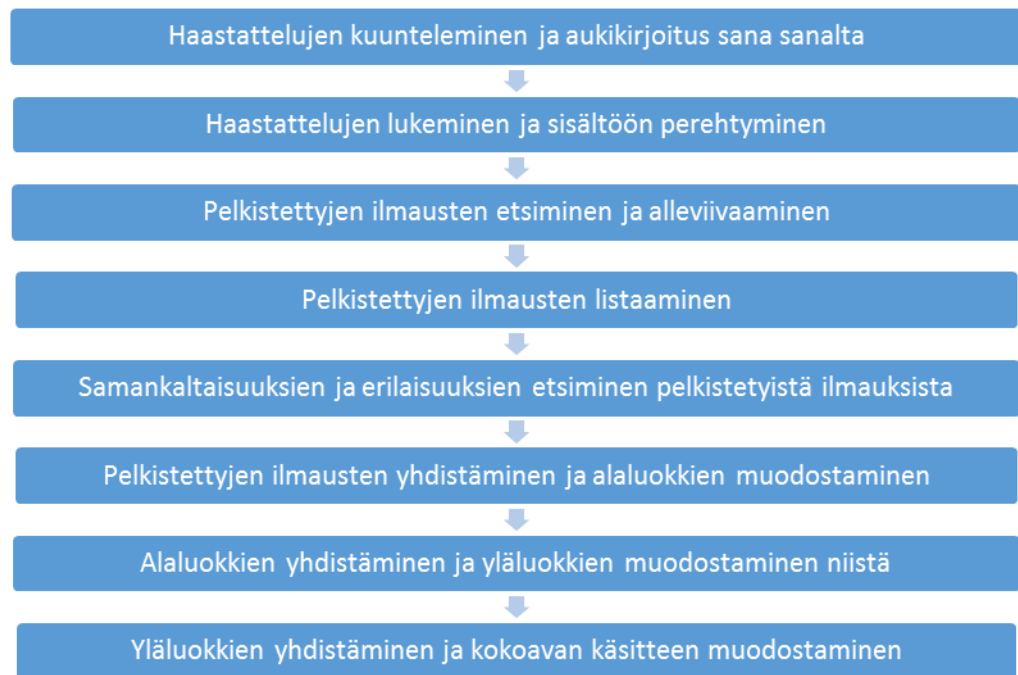
Vilkan (2015, 127–128) mukaan teemahaastattelussa kysymysten laadinnan ongelmana on se, että usein kysymykset peilaavat tutkijan käsityksiä tutkittavasta asiasta. Vastaaja voi tunnistaa tämän ja vastata, kuten tutkija toivoo. Tällöin tutkimusaineistosta ei välttämättä saada vastausta tutkimusongelmaan.

Vilka (mts. 128) kehottaa välttämään kysymyksiä joihin voi vastata joko ”kyllä” tai ”ei”. Myös ”ko-” tai ”kö”-päätteisiä kysymyksiä tulisi välttää. Haastatteluissa pyrittiin välttämään kysymyksiä, joihin voi vastata lyhyesti ”kyllä” tai ”ei”. Haastateltavilta kysyttiin paljon omista kokemuksista ja omista toiveista siitä, miten esimiesten pitäisi toimia. Johdattelevia kysymyksiä pyrittiin välttämään ja kysymykset pyrittiin pitämään myös mahdollisimman neutraaleina, jotta tutkijoiden omat mahdolliset mielipiteet eivät välittyisi kysymyksistä. Teemahaastattelun rungosta (liite 2) huomaa, että apukysymyksissä on yksi koetko-alkuinen kysymys, joka olisi kannattanut muotoilla toisin.

Aineiston analyysi

Kun haastatteluaineisto on muutettu tekstimuotoon, se täytyy analysoida. Tässä tutkimuksesta tutkijat päättivät sisällön analyysimenetelmäksi aineistolähtöisen sisältöanalyysin. Aineistolähtöisessä analyysissä tutkija pyrkii ymmärtämään aineiston perusteella sitä, mitä tutkittavat asiat merkitsevät tutkittavalle. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä analyysi perustuu aikaisempaan viitekehykseen, esimerkiksi teoriaan tai käsitejärjestelmään. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 113.)

Alla olevassa kuviossa 2 on Tuomen ja Sarajärven (2012, 109) esittämä aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen. Aineistolähtöistä analyysia voidaan kutsua myös induktiiviseksi aineistoanalyysiksi. Tuomi ja Sarajärvi kirjoittavat, että Miles ja Huberman (1994) jakavat aineistolähtöisen analyysin karkeasti kolmeen vaiheeseen: 1) aineiston redusointi eli pelkistäminen, 2) aineiston klusterointi eli ryhmittely ja 3) abstrahointi, eli teoreettisten käsitteiden luominen.



Kuvio 2. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen (alkup. kuvio ks. Tuomi & Sarajärvi 2012, 109)

Tutkimusaineisto tulee muuttaa tutkittavaan muotoon. Nauhoitettujen haastattelujen kohdalla tämä tarkoittaa haastattelujen kirjoittamista tekstimuotoon. Aineiston litterointi helpottaa aineiston läpikäyntiä ja ryhmittelyä. (Kananen 2015, 160–161; Vilkkä 2015, 137.) Haastattelut litteroitiin sanatarkasti ja kokonaan, jonka jälkeen ne lähetettiin haastateltaville hyväksyttäväksi.

Kun aineisto oli litteroitu, se luettiin useaan otteeseen läpi, aineistoa alleviivattiin ja siitä tehtiin huomioita. Pelkkä haastattelujen litterointi, lukeminen ja alleviivaus eivät kuitenkaan riitä laajan haastatteluaineiston tulkitsemiseksi. Aineistoa analysoitiin Tuomen ja Sarajärven (2012, 108–113) esittämän mallin mukaisesti. Aineiston huolellisen lukemisen jälkeen aineistoa voitiin pelkistää. Pelkistäminen tehtiin jakamalla raakateksti pelkistetyiksi ilmauksiksi, jotka tekstinkäsittelyohjelmassa jaettiin taulukkomuotoon. Taulukkoon lisättiin kaksi saraketta, joihin tekstistä etsittiin ensin pelkistettyjä ilmauksia ja tämän jälkeen alaluokkia eli aineisto klusteroitiin. Kun aineisto oli klusteroitu, oli vuorossa aineiston abstrahointi. Abstrahoinnilla aineistosta erotettiin

tutkimuksen kannalta oleellinen tieto ja valitun tiedon perusteella muodostettiin teoreettisia käsitteitä. Alaluokkia yhdistettiin siis ensin yläluokiksi ja tämän jälkeen vielä pääluokiksi.

Aineiston kylläntyminen

Tutkijat huomasivat jo haastatteluvaiheen puolivälissä, että haastateltavien vastauksissa alkoi toistua tiettyjä asioita, mutta kuitenkin vielä viimeinenkin haastattelu antoi uutta tietoa. Croucherin ja Cronn-Millsin (2015, 143) mukaan saturaatiolla tarkoitetaan vaihetta, jossa uutta tietoa ei enää tule. Saturaatio on tulkintakysymys (mts. 160). Tämän tutkimuksen kohdalla ei voida täysin sanoa, että vastaukset olisivat satureituneet. Aineisto on kuitenkin kattava, sillä yhtä vaille kaikki osaston työntekijät voitiin haastatella.

Osto-osaston työntekijöillä on toisistaan poikkeavia työnkuvia ja tehtäviä, joten tutkijat päättivät haastatella kaikki työntekijät. Haastattelujen edetessä tutkijat huomasivat, että henkilön työtehtävistä riippuen vastaukset vaihtelivat hyvin paljon. Toisilla on useampi esimies matriisissa, toisilla vain yksi. Tämä oli yksi haastatteluissa korostuva huomio. Jos osaston työntekijöistä olisi haastateltu vain pientä osaa, vastaukset olisivat vääristyneet huomattavasti. Lisäksi haastateltavien valinta olisi ollut vaikeaa.

Teemahaastatteluissa käsiteltyjä teemoja ovat muutosjohtaminen, työhyvinvointi ja organisaatiokulttuurit. Teemahaastattelurunko löytyy liitteestä 2.

Tutkimuksen luotettavuus

Määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuuskriteerit eivät sellaisenaan sovi laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin. Koskisen, Alasuutarin ja Peltosen (2005, 256–257) mukaan Guba ja Lincoln (1981) ovat esittäneet näkemyksensä laadullisen tutkimuksen luotettavuudesta. Näitä laadullisen tutkimuksen kriteerejä ovat luotettavuus, siirrettävyys, riippuvuus ja vahvistettavuus. Luotettavuudella tarkoitetaan muun muassa monen menetelmän käyttöä ja vertaisarviointia jo tutkimuksen aikana. Siirrettävyydellä tarkoitetaan tutkimuskohteen rikasta kuvausta, joka antaa lukijalle mahdollisuuden siirtää kuvaus muualle. Riippuvuus tarkoittaa sitä, että tutkimus dokumentoidaan niin, että muut tutkijat voivat arvioida tutkimusta ja vahvistettavuudella tarkoitetaan puolestaan auditointia.

Tutkimuksen luotettavuutta on pyritty maksimoimaan sillä, että tehdyt haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin sanatarkasti. Tämän jälkeen haastatteluista heränneitä kysymyksiä ja tarkennuksia kysyttiin sähköpostitse haastateltavilta. Haastattelut myös lähetettiin kaikille haastateltaville hyväksyttäväksi. Asia kerrottiin haastateltaville sekä haastattelun että tiimipäivän yhteydessä.

Triangulaatio eli monimenetelmäinen lähestymistapa on yksi tapa osoittaa tutkimuksen uskottavuutta. Triangulaatiossa voidaan käyttää useampia lähdeaineistoja, useita eri menetelmiä, teorioita tai useampi tutkija tutkii samaa ilmiötä. Perusideana on se, että tutkimustulokset ovat paljon luotettavimpia, koska käytettäessä triangulaatiota tutkimustieto tulee useammasta paikasta. (Croucher & Cronn-Mills 2015, 111; Kananen 2015, 327.)

Tässä tutkimuksessa on pyritty ottamaan monimenetelmäinen lähestymistapa huomioon alusta asti. Kanasen (2015, 327) mukaan Denz (1978) jakaa triangulaation menetelmä-, teoria-, tutkija- ja aineistotriangulaatioon. Tässä tutkimuksessa on käytetty jollakin tapaa kaikkia edellä mainittuja triangulaation muotoja. Tutkimuksessa aineistoa on hankittu eri menetelmin, havainnoimalla ja teemahaastatteluin. Näillä menetelmillä aineistoa on kertynyt havainnointipäiväkirjan, tiimipäivän kirjallisten ryhmä- ja yksilötehtävien sekä litteroitujen haastattelujen muodossa. Lisäksi tutkimuksessa on hyödynnetty toimeksiantajayrityksen internet-sivuja sekä yrityksen sisäistä materiaalia, kuten organisaatiokaavioita. Erilaisia teorioita on esitetty teoriaosuudessa. Tutkimusta on tehnyt kaksi tutkijaa. Kanasen (2008, 127) mukaan triangulaation määrä jää usein avoimeksi. Tällä tarkoitetaan sitä, onko triangulaatiolle olemassa optimimäärää. Se, onko triangulaation määrä riittävä, jää lukijan arvioitavaksi. Mutta kuten edellä voi lukea, on triangulaatiota tässä tutkimuksessa kaikilla Denzin määritteleillä tasoilla.

3 Muutosjohtaminen

Visio, missio ja strategia johtamistekijöinä

Jotta muutos saa kaiken mahdollisen voiman, siihen on kytkettävä kaikki olennaiset johtamistekijät, kirjoittaa Alahuhta (2015, 50). Niitä ovat ymmärrys olemassa olevasta tilanteesta, strategian määrittely, kehitysohjelmien valinnat, avainhenkilöiden

valinnat, johtamismalli, prosessiarkkitehtuurin määrittely ja yrityksen arvot. Yritys ei pärjää ilman strategiaa, joka kertoo, mitkä ovat yrityksen vahvuudet, miten ja millä keinoin tai tavoin yritys pystyy erottautumaan kilpailijoidensa joukosta pyrkiessään päämääräänsä.

Strategia on suunnitelma, jonka avulla pyritään saavuttamaan haluttu päämäärä. Nykyisin strategiaa on kaikkialla ja sitä voidaan pitää organisaation pitkän aikavälin suuntana ja menestyksen reseptinä sekä tapana, jolla organisaatio hyödyntää resurssejaan muuttuvassa toimintaympäristössä. (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen 2012, 73–74.) Jokainen yritys tarvitsee strategian, joka kertoo, mitkä ovat yrityksen vahvuudet ja millä keinoin se erottautuu kilpailijoistaan pyrkiessään päämääräänsä (Alahuhta 2015, 51).

Missio on yksi strategian osista, jonka päälle yritys lähtee rakentamaan omaa strategiaansa. Missiosta pitää käydä ilmi yrityksen olemassaolon syy, eli mikä on yrityksen toiminta-ajatus. Missio on laadittu pidemmälle aikajaksolle, ja siitä käy ilmi, mitä yrityksen tavoitteena on tehdä esimerkiksi seuraavan kolmen vuoden aikana. Missio näyttää yritykselle myös tietä kohti visiota.

On osattava määritellä myös yrityksen visio, joka on koko yrityksen yhteinen päämäärä, jolla on oikeasti merkitystä. Vision on oltava kirkas, innostava ja yrityksen ylin päämäärä. Hyvä visio määrittelee myös selkeästi yrityksen toiminta-alueen rajat. (Alahuhta 2015, 50, 71.) Puhutaan myös unelmasta. Vision tulee olla uskottava ja yksinkertainen, jotta kaikki vastaanottajat ymmärtävät sen. Visio on johtamisen peruskivi, jonka avulla työntekijät ymmärtävät ja saavat kuvan yrityksen tulevaisuudesta ja tavoitteista.

3.1 Muutoksen määritelmä

Muutos ei ole uusia asia, koska muutos on läsnä kaikkialla ja muutokset ovat tulleet osaksi jokapäiväistä elämäämme. Muutoksia on koko ajan ja elämme muutosten keskellä huomaamattamme niin koti kuin työelämässämme. Muutos on tullut yhdeksi osaksi jokapäiväistä työelämäämme, ja jokainen meistä on varmasti tiedostanut sen, että muutokset eivät tule vähenemään vaan päinvastoin ne tulevat lisääntymään. Muutokset herättävät ihmisissä tunteita laidasta laitaan ja on takuvarmaa, että

muutos ei jätä ketään kylmäksi työyhteisön sisällä. Into muuttumiseen löytyy meistä itsestämme eikä ketään voi pakottaa muuttumaan. Muutoksen luonteesta tiedetään paljon ja samalla hyvin vähän. Tiedetään, että muutos kuuluu elämään ja elämiseen. Muutos on jotain sellaista, joka voi tapahtua riippumatta siitä, yritämmekö vaikuttaa asioihin vai emme. Muutos on jatkuvaa ja se on osa päivittäistä arkea organisaatioissa, jos siihen suhtaudutaan myönteisesti ja avoimin mielin. Se on organisaatioissa tänä päivänä pysyvä olotila – halusimme sitä tai emme. Yrityksen toiminnan on uudistuttava, koska maailma sen ympärillä muuttuu ja yritys ei toisaalta ole koskaan täysin valmis. Erityisesti organisaatioiden esimiehille muutokset ovat merkityksellisiä, koska heidän tulee ymmärtää ja kertoa niistä muutoksista, mitkä johto on luonut, selkeästi alaisilleen. Muutoksesta onkin tullut monien johtajien leipälaji tänä päivänä. Oli kyseessä sitten iso tai pieni muutos, muutos on aina haaste. (Alahuhta 2015, 30; Honkanen 2006, 344; Kauppinen 2014, 155; Pirinen 2014, 13–14; Ponteva 2010, 7–10, 18.)

“If you want truly to understand something, try to change it.” Kurt Lewin (2011), kuuluisa sosiaalipsykologi toteaa edellä, että jos haluat todella ymmärtää jotain, yritä muuttaa sitä. Vaikka organisaatiot ja koko ympäröivä maailma ovat olleet voimakkaassa muutoksessa jo 1990-luvulta lähtien, valitettavan harvoin kuulee edelleenkin sen, että muutos olisi hoidettu mallikelpoisesti tai erittäin hyvin työpaikalla. Järvisen (2001, 43–45) mukaan Lewin pohtiikin, että miksi niin monet organisaatiomuutokset epäonnistuvat ja eikö muutoksiin totuta koskaan? Miksi uudistusten tekeminen ottaa edelleenkin niin koville?

Järvinen (2011) kirjoittaa ihmisen olevan kaksijakoinen psyykkiseltä rakenteeltaan: ihminen voi rakastaa ja vihata yhtä aikaa. Tämä samainen ristiriita ilmenee myös muutoksien kohdalla selkeästi: ihmiset haluavat muutoksia, vaihtelua ja uusia haasteita, mutta silti sillä samalla hetkellä halutaan kuitenkin pysyvyyttä eikä vanhoista tavoista tai toimintatavoista haluta luopua. Ihminen haluaa sittenkin sekä muutosta, että muuttumattomuutta – yhtä aikaa. Kaiken tämän muutoshalukkuuden taustalla voi olla myös työyhteisöön tai työhön liittyviä ongelmia, joista haluttaisiin eroon. (Järvinen 2011, 43–47.) On hyvä huomioida myös se, että joidenkin ihmisten on helppo sopeutua muutoksiin, ja he pääsevät helposti sisälle esimerkiksi uudistettuun organisaatioon ja se on heille helppoa. Jotkut suhtautuvat muutoksiin välinpitämättömästi,

kun taas toisille ihmisille kaikki muutokseen liittyvä on kyseenalaista ja hankalaa ja tuntuu siltä, etteivät he millään selviä muutoksista ilman vahvaa ja asiantuntevaa tukea. (Ponteva 2010, 9–10.)

Esimiehen tehtävänä on keskustella muutoksesta työntekijöidensä kanssa ja hahmottaa muutoksen kokonaiskuva. Jotta työntekijät hahmottavat tulevan muutoksen selkeämmin, tavoitteiden jakaminen pienempiin osiin auttaa. Samalla se tekee asetuista tavoitteista inhimillisempiä. (Pirinen 2014, 17.) Muutos vaatii kuitenkin toteutukseen sitä, että ihmiset ymmärtävät ja sisäistävät tilanteen vaatiman uuden tiedon eivätkä väheksy muutoksen merkitystä. (Filstad 2014, 4; Moisalo 2011, 231).

3.2 Muutoksen johtaminen

Muutosjohtamisessa on kyse kahden asian yhtäaikaisesta hallinnasta: muutoksen sisällön ja toteutustavan sekä itse kokonaisuuden hahmottamisesta ja rakentamisesta. Muutoksen johtamisella varmistetaan, että aiottu muutos toteutetaan päätetyn tavoitteen mukaisesti. (Onnistunut muutos n.d.; Muutosjohtaminen 2014.)

Muutoksen johtamisen tekee esimiehelle hankalaksi se, että esimiehen pitää olla muutostilanteessa kolmessa roolissa: muutoksen kokijana, työntekijän muutoksen ymmärtäjänä sekä tulevaisuuteen valmistautujana, kirjoittavat Arikoski ja Sallinen (2007, 83.) Jos esimies haluaa selviytyä työelämän muutoksissa, hänen on koulutettava itseään ja hankittava tietotaitoa muutoksen johtamiseen ja muutostilanteista selviytymiseen. Sillä, onko esimiehellä tarvittavia taitoja, on ratkaiseva merkitys, miten yritys saa muutokset läpivietyä ja pystyy hyötymään niistä mahdollisimman paljon. Jos esimies saa vielä kaikki työntekijät sitoutumaan ja motivoitumaan muutoksen tavoitteista, muutos onnistuu. (Pirinen 2014, 14.)

Muutoksen johtaminen onkin muutosprosessin johtamisen lisäksi vahvasti ihmisten johtamista ja Kotterin mallissa (Kotter & Rathgeber 2014, 125–127) painotetaan nimenomaan muutosjohtajuutta ja ihmisten johtamista. Yksi tunnetuimmista muutosjohtamisen malleista on John P. Kotterin kahdeksan portaan malli (ks. kuvio 3.), jossa kuvataan muutoksen eteneminen portaittain.



Kuvio 3. Kotterin kahdeksan askelmaa muutoksen johtamisessa (Mukaellen John. P. Kotter 1996a, 21)

Kotterin (1996a, 21) mukaan muutosjohtamisessa kannattaa edetä seuraavasti:

- Muutoksen välttämättömyyden ymmärtäminen. Auta työntekijöitä havaitsemaan muutos.
- Muutosta ohjaavan ryhmän tai tiimin perustaminen. Huomioi, että ryhmä joka vetää muutosta on vahva kaikin puolin.
- Laaditaan selkeä vision ja strategia niin, että kaikki ymmärtävät, hyväksyvät ja sisäistävät ne.
- Viesti tulevasta muutoksesta.
- Henkilöstön valtuuttaminen muutoksen päämäärän mukaiseen toimintaan.
- Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen.
- Muutosten vakiinnuttaminen uudessa, saavutetussa tilanteessa.
- Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin. Huolehdi, että uusista toimintatavoista pidetään kiinni.

Jupon (2011, 164) tutkimuksen teoreettinen keskustelu sekä empiirinen aineisto osoittavat puolestaan seuraavat kahdeksan organisaation muutoksen johtamisen osa-aluetta ja tehtävää, jotka ovat keskeisimpiä muutoksen johtamisessa.

- Muodostetaan tarpeeksi vahva ja toimintakykyinen muutosta toteuttava tiimi.
- Luodaan viestittävä ja yhteinen visio.

- Tuodaan reilusti esiin muutoksen syyt ja perustelut.
- Sitoutetaan henkilöstö muutokseen korostamalla yhteisöllisyyttä.
- Viestitään ja tiedotetaan muutoksesta jatkuvasti.
- Varaudutaan muutosvastarinnan esiintymiseen.
- Johdetaan muutos päämäärätietoisesti kohti tavoiteltavaa tilaa.
- Hyväksytään muutokseen liittyvä epävarmuus tulevaisuudesta.

Muutosjohtajan olisi hyvä tunnistaa oma tiiminsä niin hyvin, että hän osaa valita oikeat ja toimivat toimintatavat varsinaiseen muutoksen johtamiseen. Hänen on myös hyvä tunnistaa tiiminsä sisällä vallitseva kulttuuri, omaleimaisuus ja mahdolliset jännitteet. (Juppo 2011, 164.) Muutostilanteet ovat esimiehelle haasteellisia ja niissä pärjäänkin parhaiten, kun mukana on oikea asenne ja muutostilanteita ideoidaan yhdessä työntekijöiden kanssa (Ponteva 2010, 23).

Muutoksen johtaminen on onnistuneen muutoksen kulmakivi ja prosessi, jolla varmistetaan, että muutos toteutuu aiotun tavoitteen mukaisesti. Sen avulla muodostetaan kokonaiskuva tilanteesta ja pyritään ennakoimaan tulevia haasteita. Se on muutoksen prosessimaista suunnittelua, syiden analysointia, tulevaisuuden ennakointia, reagointia muuttuviin tilanteisiin, suunnan näyttämistä sekä ihmisten kuuntelua, innostamista ja tukemista muutoksessa. Muutoksen johtamisessa on kyse dynaamisesta prosessista, jossa organisaatio pyritään siirtämään aiemmasta uuteen malliin tai toimintatapaan. Se on kokonaisuuden hahmottamista, ennakointia, aikatauluttamista ja tiedottamista. Edellä mainittujen asioiden lisäksi se on henkilöstön osallistamista ja organisaation auttamista muutoksen kohtaamiseen ja toteuttamiseen. Tähän kaikkeen tarvitaan muutosjohtajia, jotka pystyvät omalla toiminnallaan hallitsemaan ja johtamaan muutosta varmasti ja sitouttamaan yrityksen työntekijät tulevaan muutokseen. Onnistuessaan muutoksen johtaminen pienentää muutoksen kustannuksia, lisää yrityksen tuottavuutta ja pitää yllä henkilöstön hyvinvointia. Muutoksen johtamisen avulla muutosprosessi pyritään toteuttamaan hallitusti ja juurruttamaan tämän jälkeen muutettu tila organisaatioon (Filander 2000, 42–43; Onnistunut muutos n.d.; Juppo 2011, 5–7.)

Tarve muutokselle syntyy yleensä tarpeesta toimintaympäristössä. Syynä voi olla esimerkiksi uusi teknologia, uusi kilpailija, toimialajärjestelyt tai taloudellinen käänne.

Varsinaisen muutoksen johtamisessa on omat vaiheensa, jotka vievät lähes aina huomattavasti enemmän aikaa mitä alkuun ajateltiin. Valitettavan usein meneillään olevat muutoshankkeet epäonnistuvat, kun yrityksen johtajat käyttävät muutokseen kaikkia mahdollisia menetelmiä ja toimia joita he tuntevat. Lopputulos on yleensä kaottinen. Kauppisen (2014, 140–141) mukaan Harvard Business Schoolin rehtori Nitin Nohria onkin sanonut, että brutaali tosiasia on se, että noin 70 % muutoshankkeista epäonnistuu.

Jotta esimies ja johtaja voivat johtaa muutosta ja viedä sen onnistuneesti läpi, heidän on sisäistettävä muutos ensin. Muuten aito ja uskottava toiminta ei ole mahdollista. Tarvitaan aimo annos kykyä, osaamista ja oikeita työkaluja. Esimiehen ja johtajan on osattava olla tukena ja johtaa työntekijöitä esimerkillään. Tämä vaatii priorisointitaitoa, ja esimiehen on osattava havainnollistaa, yksinkertaistaa sekä selkeyttää itse varsinaista muutosta. Esimiehen tulee olla askeleen edellä, jotta hän voi tarpeen mukaan tehdä korjaavia päätöksiä sekä vahvistaa viestejä. On tärkeää, että muutos pystytään kiteyttämään helposti ymmärrettäväksi, mitattavaksi ja johdettavaksi. (Kauppinen 2014, 155–156.)

Aikaisemmissa tutkimuksissa on käynyt ilmi, että henkilöstö kokee muutoksen eri tavalla, jos muutoksesta on tavallista vähemmän tietoa tai muutosta ei olla muuten vaan hyväksytty työyhteisön sisällä. Nämä edellä mainitut asiat voivat myös lisätä muutosvastarintaa. (Juppo 2011, 161.) Muutoksen kokeminen on ennen kaikkea yksilöllinen asia ja se vaihtelee hyvin voimakkaasti myös persoonan mukaan (Moisalo 2011, 230).

Juppo (2011) kirjoittaa, että aikaisemmatkin tutkimukset ovat osoittavat sen, että on olennaista sitouttaa henkilöstö muutokseen, jotta varsinainen muutos onnistuu. On tärkeää viestiä yhteistä näkemystä tulevaisuudesta ja korostaa yhteisöllisyyttä. Muutoksen johtajan vastuulla on työntekijöiden kehittäminen ja motivointi itse muutokseen. Muutoksen johtajana toimiva henkilö toimii esimerkkinä organisaation sisällä ja ulkona. (Juppo 2011, 3, 163.) Muutoksen johtaja on siis esimerkillinen johtaja, joka visioi ja muodostaa muutosstrategian ja suunnitelmat, viestii niistä tehokkaasti läpi koko organisaation sekä innostaa ja kannustaa henkilöstön mukaan muutokseen. (Mts. 163.)

3.3 Muutosviestintä

Muutostilanteessa tarvittavan tiedon määrä kasvaa. Muutosviestinnän yhtenä tehtävänä on lisätä ymmärrystä muutoksen syistä ja seurauksista ja miten se tulee vaikuttamaan työyhteisöön. Jos muutoksesta ei viestitä alusta alkaen tarpeeksi, ihmiset jakavat tietoa huhujen ja juorujen muodossa. Muutosviestinnän päätavoitteena on ilmoittaa koko työyhteisölle, miten muutostarve kyseiselle asialle on syntynyt ja miksi siihen on päädytty, mihin suuntaan muutosta tullaan viemään sekä miten muutos aiotaan toteuttaa. (Onnistunut muutos n.d.)

Muutosjohtamisen yksi tärkeimmistä työkaluista on viestintä, sillä voidaan sanoa, että ilman sitä ole koko organisaatiota. Perusviestinnän merkitys yrityksissä on suuri, ja oleellinen, mutta kaikkien yritysten on silti syytä laatia oma suunnitelmallinen sekä tavoitteellinen muutosviestintäsuunnitelma organisaatiossa. Sen avulla voidaan rakentaa uskottavasti ja kustannustehokkaasti omaa yrityskuvaa sekä täten onnistua muutoksissa paremmin. Muutosviestinnässä on oleellista perustella ihmisille muutoksen tarve eli syyt muutokselle. Viestinnän määrällä, säännöllisyydellä sekä laadulla on merkitystä siihen, kuinka muutoksiin sitten suhtaudutaan. Liiallinen viestintä vie pohjan muutosviestinnältä ja tärkeät viestit mitä todennäköisemmin hukkuvat muiden sähköpostien joukkoon. Lähetettävät viestit on hyvä pitää myös asiallisen napakoina. Kaikkea ei kannata kertoa kerralla, vaan viesti on pilkottava osiin. (Viestintä – mahdollistaa muutoksen ymmärtämisen 2013; Juholin 2013, 23–24.)

Kaikista muutokseen liittyvistä asioista on myös hyvä laatia muutosviestintäsuunnitelma, joka mahdollistaa avoimen keskustelun työntekijöiden kanssa. Muutosviestintä, kuten kaikki muukin toiminta, kaipaa suunnittelua ja suunnitelmallista etenemistä. Työyhteisössä kaikkien pitää tietää mitä kerrotaan, kenelle ja milloin. Niin sisäiseen kuin ulkoiseenkin viestintään tarvitaan aikataulu, josta työyhteisön jäsenet näkevät, minkälaisella aikataululla muutoksen on suunniteltu etenevän. Muutosviestintäsuunnitelmasta tulisi saada mahdollisimman selkeä ja yksinkertainen, joka palvelee koko työyhteisöä parhaalla mahdollisella tavalla muutoksen alusta muutoksen loppuun saakka.

Muutosviestinnässä avoimuus ja rehellisyys ovat tärkeitä. Muutoksen toteuttajien ei tarvitse tietää kaikkea, mutta on hyvä, että kerrotaan se, mitä tiedetään juuri sillä

hetkellä ja mitä ei, sekä se, milloin asiasta tiedotetaan seuraavan kerran. Olennaista on, että sanat ja teot ovat yhtenäisiä. Mikäli viestitään epäselvästi ja tieto on ristiriitaista, se aiheuttaa vain hämmennystä. On siis hyvä pyrkiä selkeään, inhimilliseen ja ymmärrettävään viestintätapaan. Viestinnässä on hyvä muistaa, että tiedon käsitteleminen, pohtiminen ja tulkinta vievät aikaa. (Onnistunut muutos n.d.)

Kotterin (1996b) mukaan suurin virhe, mikä yrityksen muutoshankkeissa tehdään, on se, että muutoksessa mennään vauhdilla eteenpäin, ennen kuin koko henkilöstö joutuu myöten tajuaa muutoksen välttämättömyyden. Työntekijät eivät ole valmiita antamaan ylimääräistä työpanostaan, jota usein tarvitaan muutoksen läpiviemiseen, elleivät he ole sisäistäneet muutosta ja koe sitä välttämättömäksi. Muutoksen toteuttamiseen ja läpivientiin tarvitaan kuitenkin lukuisten työntekijöiden työpanosta ja paljon aikaa. Lisäksi viestinnän täytyy olla uskottavaa, selkeää ja toistuvaa. (Kotter 1996b, 4–10.)

Jotta muutosviestintä toimii ja haluttu viesti halutaan jalkauttaa työntekijöiden keskuuteen hyvin, viestinnän tulee olla hyvin suunniteltua ja sen toteuttamisen täytyy edetä systemaattisesti ja etukäteen laadittua suunnitelmaa noudattaen. On hyvä myös eliminoida asiat, jotka aiheuttavat tulkinnanvaraa. Muutosviestinnässä tulokset ovat sitä paremmat, mitä aiemmin viestintää aletaan hoitaa. (Moisalo 2011, 230–231.)

Ei ole helppo tehtävä saada työntekijöitä ymmärtämään yrityksen uusia ideoita, ehdotuksia ja suuntaviivoja. On todettu, että esimiehet viestivät muutoksista usein aivan liian vähän ja epäselvästi. Muutoksista viestimisen on todettu onnistuvan tehokkaimmin, kun käytetään mahdollisimman monipuolisia viestintäkeinoja ja viestiin palataan useamman kerran. Moisalo (2011, 233) toteaa, että yksikään isompi muutos ei ole vielä toteutunut sähköposteilla, intralla tai muutamilla viikkopalavereilla. Työntekijöille on annettava aikaa sopeutua ajatukseen ja laittaa se käytäntöön. Parhaiten laaditutkaan viestit eivät jää vastaanottajien mieliin, jos ne esitetään vain kerran. Tästäkin syystä tehokas tiedonvälitys perustuu muutostilanteissa lähes aina toistoon. Olennaista kuitenkin on, että viestintää on riittävän paljon eri kanavissa ja että se on johdonmukaista ja yhtenäistä välineestä riippumatta sekä ymmärrettävää. Viestintä

ei myöskään saisi olla vain yksisuuntaista, vaan henkilöstölle on tärkeä antaa mahdollisuuksia kysyä ja keskustella tilanteesta. (Kotter 1996b, 73–81; Onnistunut muutos n.d.)

Muutosviestinnän keskeiset periaatteet voidaan tiivistää seuraavasti:

- Ole avoin, rehellinen ja johdonmukainen.
- Muutoksesta tulee tehdä iso, yhteinen asia.
- Viesti säännöllisesti ja riittävästi olennaisin asia.
- Toista, toista ja toista.
- Viesti henkilöstön näkökulmasta.
- Yksinkertaista ja käytä esimerkkejä, muuten viesti ei lähde kunnolla liikkeelle. Yksinkertaisuus ja selkeys ovat valtava voimavara.
- Kuuntele ja anna mahdollisuus kysymyksille.
- Kerro onnistumisista.

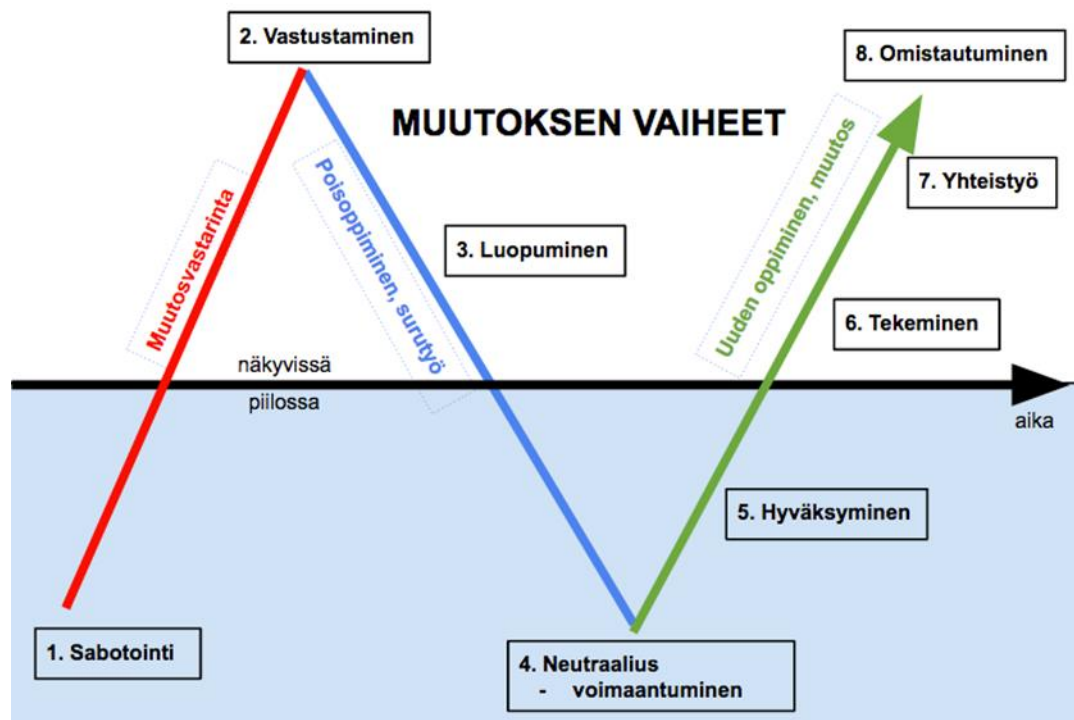
(Onnistunut muutos n.d.; Alahuhta 2015, 46–47)

Yksi merkittävä johtopäätös Juppon (2011, 160) mukaan on se, että viestinnän ja kommunikoinnin merkitys korostuu usealla muutoksen johtamisen osa-alueella: sitouttamisessa, perusteluissa ja kannustamisessa. Muutoksen perusteleminen ja siihen sitouttaminen tapahtuu kommunikoinnin kautta. Näin pyritään vähentämään muutokseen liittyvää muutosvastarintaa. On tärkeää ottaa työntekijät mukaan muutoksen suunnitteluun ja muutoksesta tiedottaminen on ensiarvoisen tärkeää. Keskustelut ja kommunikointi muutoksen tavoitteista ja tulevaisuudesta sidosryhmien kanssa koetaan yhtenä keskeisenä osa-alueena.

3.4 Muutoksen eteneminen

Muutos etenee vaiheittain ihmisen mielessä. Arikoski ja Sallinen (2007, 68–71) esittelevät yleisesti kirjallisuudessa esiintyvät muutoksen kolme perusvaihetta (ks. kuvio 4.). Muutos on kolmivaiheinen ja se sisältää a) muutosvastarinnan, b) surutyön eli vanhasta poisoppimisen ja c) uuden oppimisen eli muutoksen varsinaisen toteutumisen. Kun työntekijä ei ole vielä täysin valmis tulevaan muutokseen, hän kokee muutosvastarintaa. Tämän lisäksi työntekijä mitä todennäköisemmin tarvitsee myös tukea ja apua, jotta hän selviäisi muutoksesta. Muutosvastarinnan aikana työyhteisössä

on paljon energiaa, joten tässä vaiheessa työntekijöitä voi vielä ottaa mukaan toteuttamaan ja valmistamaan muutosta. Tämä edellyttää tietysti sitä, että ylin johto ja esimiehet ovat valmiina myös kritiikille. Surutyövaiheessa työntekijät tarvitsevat omaa aikaa ja tukea, jotta he pystyvät käsittelemään muutoksen ja luopumaan vanhasta toimintatavasta. Muutoksen viimeisessä vaiheessa on uuden oppimisen aika, jolloin siirrytään tunnekuohuista iloon. Tähän vaiheeseen päästään vasta silloin, kun uusi asia on opittu ja sisäistetty sekä vanhoista toimintatavoista on päästy pois ja uskallettu päästää irti. Yleensä tässä vaiheessa ihmiset havaitsevat sen, että muutos olikin tervetullutta ja tarpeellista.



Kuvio 4. Muutoksen eri vaiheet (Arikoski ja Sallinen 2007, 71)

Ennen kuin muutos on oikeasti edennyt alusta loppuun saakka, ihminen käy muutoksen läpi vaihe vaiheelta. Siihen kuluva aika ei voi ennustaa, vaan jokainen määrittelee muutokseen kuuluvan ajan itse, henkilökohtaisesti. Esimiehen tavoitteena on saada yrityksen työntekijät sitoutumaan tulevaan muutokseen. Esimieheltä vaaditaan siis erilaisia johtamistapoja ja reagointia muutoksen eri asteilla. Organisaatiokulttuuri

muuttuu pikkuhiljaa siihen suuntaan mihin käytännön toimenpiteillä pyritään. (Arikoski & Sallinen 2007, 68–70.) Jupon (2011, 161) tutkimustuloksissa tuli esille se, että muutos toteutuu vain, jos se tulee osaksi päivittäistä toimintaa henkilöstön tekemänä.

Tämän luvun alussa mainitut muutoksen perusvaiheet voidaan jakaa edelleen kahdeksaan sitoutumisen asteeseen (ks. kuvio 4.). Niitä ovat sabotointi, vastustaminen, luopuminen, neutraalius–voimaantuminen, hyväksyminen, tekeminen, yhteistyö sekä lopuksi omistautuminen (Arikoski & Sallinen 2007, 70–71). Sabotointi on osa muutosvastarintaa, sillä ihminen ottaa tässä vaiheessa ensimmäistä kertaa kantaa tulevaan muutokseen. Työntekijä vastustaa muutosta ja hän yrittää sabotoinnilla estää tulevan muutoksen toteutumisen. Olisi hyvä muistaa, että työntekijät eivät käy muutostilanteissa sabotoinnin ja vastustamisen vaiheita, jos muutosta on pitänyt odottaa pitkään. Vastustamisvaiheessa olevat työntekijät näyttävät vastarintaa helposti ja se on helppo havaita. (Mts. 73–74.)

Luopuminen vanhasta ja uuden kohtaaminen on monelle vaikeaa, sillä ennen kuin mikään uusi voi alkaa, on vanhasta uskaltauduttava luopua. Ihminen käy yleensä edellä mainitut vaiheet läpi mainitussa järjestyksessä ja tunteet ja kokemukset vaihtelevat yksilötasolla, koska kukaan ei voi tietää, miten paljon aikaa kukin ihminen tarvitsee yhtä sitoutumisen vaihetta kohden. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 51–52.) Ihminen kokee luopumisvaiheessa tulevaisuutensa synkkänä tai hän saattaa kokea olonsa turvattomaksi. On kuitenkin hyvä muistaa, että muutos tapahtuu, halusi työntekijä sitä tai sitten ei. (Arikoski & Sallinen 2007, 74.)

Kun työntekijä on käynyt alun vaiheet läpi, tämä niin sanottu surutyö päättyy neutraaliin tunnetilaan, jossa asenne voi olla hieman piittaamaton. Ihminen kokee, että tapahtuu muutos tai ei, sillä ei ole oikeastaan merkitystä. Neutraalius on vaihe, jossa työntekijän voimaantuminen alkaa kasvaa ja hän saa uutta puhtia ja tarmoa tekemiseen. Hyväksymisen ja tekemisen vaiheessa alkaa hiljainen hyväksyminen tapahtuneelle muutokselle ja ajatus sille, että muutos on ainut ja hyvä vaihtoehto. Tämä vaihe tapahtuu yleensä ihmisten mielissä eikä se näy ulospäin. Esimiehet saattavat tulkita tämän väärin eli hiljainen hyväksyminen tulkitaankin muutosvastarinnaksi. On siis tärkeää, että esimies löytäisi neutraalissa vaiheessa olevat työntekijät ja aktivoisi heidät muutoksen seuraavaan vaiheeseen niin sanotuiksi moottoreiksi. Tekemisen

vaiheessa ihminen puhuu jo myönteisellä sävyllä meneillään olevasta muutoksesta. Tässä vaiheessa tekeminen on jo konkreettista ja näkyvää toimintaa muutoksen puolesta. (Arikoski & Sallinen 2007,75–77.)

Muutoksen loppuvaiheita ovat vielä yhteistyö ja omistautuminen. Loppuvaiheessa työntekijät tulisi kannustaa yhteistyöhön, jotta muutoksen energia suuntautuu oikeisiin asioihin oikeina hetkinä. Tässä vaiheessa on viimeistään hyvä keskustella muutoksen aiheuttamista kokemuksista – niin positiivisista kuin negatiivisistakin. Muutoksen toteuttajilta viimeinen vaihe eli omistautuminen edellyttää vahvaa johtamista omalla esimerkillään. Tämä tarkoittaa sitä, että esimies hoitaa muuttuneen toimenkuvansa takia uudistuneet tehtävänsä niin, että työntekijät havaitsevat sen. Tällä tavoin myös työntekijät voivat saada esimerkkiä toisiltaan paneutuessaan uusiin tehtäviin ja työtapoihin. Tässä viimeisessä vaiheessa onkin tärkeä löytää työntekijälle oma rooli muutoksessa, jotta hän sitoutuu muutokseen. (Mts. 77–79.)

Kun esimies johtaa muutosta, jokainen työntekijä etenee muutoksessa eri tahtiin. Esimiehen olisikin hyvä käydä muutoksen vaiheet läpi työntekijöiden kanssa, koska tämä auttaa itse työntekijää ymmärtämään niin omaa kuin työkavereidensakin käyttäytymistä muutosprosessin eri vaiheissa. Asioiden läpikäyminen antaakin koko työyhteisölle perspektiiviä muutokseen ja samalla se auttaa tiedostamaan muutoksen aiheuttamia vaikutuksia. (Pirinen 2014, 38–40.)

Esimiehen on myös hyvä ymmärtää, että jokainen muutoksen vaihe edellyttää erilaista tapaa johtaa työntekijöitä. Jokainen yksilö kaipaa erilaista tukea elinkaaren eri vaiheissa. Tilanne ei ole helppo, koska esimiehen ei voi olettaa tuntevan jokaista työntekijää niin hyvin, että hän pystyisi ennalta arvioimaan työntekijöiden käyttäytymistä. Varsinaisen muutoksen etenemisen ja onnistumisen kannalta olisi hyvä, jos yrityksessä olisi niitä esimiehiä ja työntekijöitä, jotka pystyvät katsomaan asioita kauas tulevaisuuteen ja hyppäämään tiettyjen alueiden yli ilman sen suurempia ongelmia. (Mts. 40–41.)

4 Työhyvinvointi

Sosiaali- ja terveysministeriö määrittelee työhyvinvoinnin työntekijän kyvyksi suorittaa päivittäisistä työtehtävistä. Työhyvinvointi muodostuu työympäristöön, henkilöön itseensä ja työympäristöön kuuluvista tekijöistä. Lisäksi yksityiselämään kuuluvat asiat ja tapahtumat vaikuttavat myös työntekijän kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin. (Viitala 2013, 212.) Jabe painottaa, että työhyvinvointi luodaan työpaikalla kulttuurilla, jossa puhutaan, päätetään ja tehdään asioita yhdessä. On muistettava se, että päävastuu ihmisen terveydestä ja hyvinvoinnista on ihmisellä itsellään. (Jabe 2012, 9.)

Jabe (2012, 9) kirjoittaa työhyvinvoinnin olevan organisaatioilmaston peili. Työhyvinvointiin kuuluvat muun muassa toimintatavat, prosessit, työjärjestelyt, turvallisuus, yhteistyö, viestintä, työterveyshuolto, osaaminen ja johtaminen. Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan organisaation kokonaisvaltaista hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden tasapainoa, joka edellyttää jokaisen työhyvinvoinnin ”portaan” arviointia erikseen. Käsitteenä työhyvinvointi on erotettava työviihtyvyydestä tai työtyytyväisyydestä. (Rauramo 2004, 33).

4.1 Työhyvinvoinnin merkitys

Työhyvinvoinnin merkitys on korostunut, koska työlainsäädäntö asettaa yrityksille työhyvinvoinnin hoitamiseen liittyviä vaatimuksia ja yhdessä työntekijöiden kanssa työnantaja voi myös kehittää työhyvinvointia. Varsinainen työhyvinvoinnin edistäminen tapahtuu koko työyhteisön voimin. (Työhyvinvointi n.d.)

Kansantalouden kannalta työhyvinvoinnilla on merkitystä, koska väestö ikääntyy ja sen myötä työvoimapula uhkaa kilpailukykyä. Ihmiset pitää saada viihtymään ja jakamaan työssä entistä kauemmin. Suomen ja yritysten kilpailukyky heikkenee myös sitä kautta, että työhyvinvoinnin puute, ristiriidat työpaikalla tai heikko johtaminen vievät aikaa tehokkaalta työn tekemiseltä. Työhyvinvointiin käytettyjen kustannusten uskotaan tulevan säästöinä, taloudellisena tuloksena, maineena ja tehokkuuden li-

sääntymisenä moninkertaisina takaisin. Henkilöstö, joka on hyvinvoiva, pystyy työskentelemään tehokkaasti, oppimaan, kehittymään sekä tuottamaan luovia ratkaisuja ja uusia innovaatioita. (Työhyvinvointi n.d.; Viitala 2013, 212.)

Työhyvinvointi pienentää sairauspoissaolokustannuksia, tapaturmakustannuksia ja työkyvyttömyyskustannuksia ja vaikuttaa kustannustehokkuuteen, mikä puolestaan vaikuttaa myönteisesti tuottavuuteen ja kannattavuuteen. Työhyvinvointiin panostamalla parannetaan työntekijöiden työtyytyväisyyttä, motivaatiota ja samalla koko työyhteisön ilmapiiri kohenee. Tämä edistää myös työn imun syntymistä. Näiden avulla parannetaan puolestaan varsinaisen toiminnan laatua ja asiakastyytyväisyyttä, joka lisää taas kilpailukykyä. (Ojala & Ahonen 2003, 69.)

Johtaminen luo perustan työyhteisön hyvinvoinnille ja on todettu, että työhyvinvointiin vaikuttaa suoranaisesti myös esimiehen käyttämä johtamistyyli. Johtaminen vaikuttaa epäsuorasti työhyvinvointiin myös itse työpaikalla vallitsevan ilmapiirin, osaamisen kehittämisen ja työtehtävien sisältöjen kautta. Suomessa tehdyissä arviointitutkimuksissa on todettu, että johtaminen on keskeinen osa työhyvinvoinnin kehittämistä ja se on samalla myös työhyvinvointiin vaikuttava tekijä. Työhyvinvointiin on tutkimuksissa todettu vaikuttavan johtamisen lisäksi muun muassa seuraavien tekijöiden: työn sisältö, työolosuhteet, työyhteisön ihmissuhteet ja ilmapiiri, henkilön osaaminen ja henkilön omat elämäntavat. Johtamisella onkin erityinen asema edellä mainittujen tekijöiden joukossa. (Juuti & Vuorela 2015, 7–11.)

4.2 Työn imu

Liike-elämän HR-ammattilaiset ja konsultit ovat markkinoineet käsitettä työn imu ”work/employee engagement” inhimillisenä pääomana ja yhtenä arvokkaimpana ominaisuutena yrityksen henkilöstön keskuudessa. Työn imulla tarkoitetaan myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa työssä, jota luonnehtivat tarmokkuuden, omistautumisen ja uppoutumisen kokemukset. (Hakanen 2009, 3, 31.) Se kuvaa työn kokemista merkityksellisenä sekä työhön liittyvää innostumista ja iloa. Toisin kuin vakavat työpahoinvoinnin oireet, työn imu on melko yleistä työpaikoilla ja se koskettaa useimpia meistä ainakin aika ajoin. Henkilöstön kokema työn imu ja työpaikan tuottavuus kulkevat käsi kädessä. (Työn imu n.d.) Työn imusta puhutaan, kun henkilö voi käyttää

työssä vahvuuksiaan ja työolosuhteet mahdollistavat innostuksen ja kehittymisen. (Viitala 2013, 212).

Työn imua voidaan pitää yhtenä työhyvinvoinnin mittarina. Siksi jo työn imun kokemus itsessään on tavoittelemisen arvoinen. Lisäksi työn imulla on lukuisia myönteisiä yksilöllisiä ja organisatorisia seurauksia. Riipisen (2016) mukaan työn imun tutkija Jari Hakanen määrittelee, että tärkeä osa työn imua on tunne siitä, että työ on mielekästä. Työssä kannattaa ponnistella, sillä se palkitsee. Työn imua kokeva näyttää keskittyneeltä ja energiseltä eikä huomaa ajan kulumista. Hän ponnistelee projektinsa kanssa, välillä ehkä myös väsy. Kun ponnistelut tuottavat tulosta, hän saa uutta energiaa. Työn imussa oleva työntekijä on tarmokas, omistautunut, uppoutunut, sinnikäs vastoinkäymisissä ja ylpeä työstään. Hän kokee työnsä merkitykselliseksi, haasteelliseksi ja inspiroivaksi. Työn imua syntyy, kun työolosuhteet ovat suotuisat ja työssä voi käyttää omia vahvuuksiaan. Työn imua tukevia tekijöitä löytyy ennen kaikkea työpaikalta, mutta osin myös sen ulkopuolelta. (Työn imu n.d.) Työn imua kokevia yhdistää tunne siitä, että he tekevät asioita omasta tahdostaan, että kaikki ei tule ylhäältä annettuna. Vaikka tehtävät toisinaan olisivat epämukavia, he kuitenkin pystyvät hyväksymään ne. (Riipinen 2016.)

Tutkimusten mukaan seuraavat työn voimavarat vahvistavat työn imua

- kun annetut työtehtävät ovat tarpeeksi haasteellisia ja monipuolisia
- työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa työhön
- työntekijä saa tukea ja arvostusta omalla työpaikallaan
- johtaminen on kannustavaa
- työntekijällä on mahdollisuus oppia uutta ja kehittyä työssä

Työn imua vahvistavat lisäksi

- ”tarttuminen” ihmisten välillä
- yksilölliset voimavarat
- yksilön työpäivästä palautuminen
- kodin voimavarat.

(Työn imu n.d.)

4.3 Työhyvinvoinnin kuormitustekijät

Kohtaamme työssä kuormitustekijöitä, jotka voivat olla niin lyhyt- kuin pitkäkestoisia tai positiivisesti ja negatiivisesti työhyvinvointiin vaikuttavia. Kuormitustekijät voivat liittyä työn sisältöön tai työympäristöön, työntekijöiden henkilökohtaisiin kuormitustekijöihin ja niiden sietokykyyn, työn voimavaratekijöihin kuten johtamiseen ja palautteeseen sekä töistä palautumisen riittävyteen. Positiivinen kuormittuminen voi olla jopa työkykyä edistävää (esimerkiksi hyvät vaikutusmahdollisuudet), kun taas pitkittyneenä haitallinen kuormittuminen voi johtaa vakaviin työhyvinvoinnin ongelmiin. Työnantaja voi edesauttaa kuormitustekijöiden minimointia muun muassa hyvällä johtamisella ja työn organisoinnilla, työntekijä puolestaan huolehtimalla töistä palautumisestaan vapaa-ajallaan sekä viestimällä kuormittumisestaan esimiehelleen. Ihminen tarvitsee sopivaa kuormitusta voidakseen hyvin ja pystyäkseen kokeilemaan aikaansaamisen ja kehittymisen tunteita. Kuormitus ei sinänsä olekaan negatiivinen asia. (Haaranen 2015; Viitala 2013, 214–215.)

Työhyvinvointi ja sen kuormitustekijät voidaan jakaa psyykkiseen, fyysiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin. Kuormittumisen määrään vaikuttavat työ, työolosuhteet sekä henkilökohtainen elämäntilanne. Henkilökohtainen elämäntilanne voi joko auttaa tai laskea työn kuormittuvuuden hallinnan kykyä. Koska erilaiset kuormitustekijät liittyvät toisiinsa tai jopa kiihdyttävät toinen toisiaan, niitä ei voi aina erottaa toisistaan. (Haaranen 2015; Viitala 2013, 214.)

Psykososiaaliset kuormitustekijät voivat aiheuttaa haitallista kuormitusta työntekijöille. Niillä tarkoitetaan työn sisältöön ja järjestelyihin sekä työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyviä tekijöitä. Kuormitustekijät voidaan jakaa varsinaisesti kolmeen osa-alueeseen: työn sisältöön liittyvät kuormitustekijät, työn järjestelyihin liittyvät kuormitustekijät ja työyhteisön toimintaan liittyvät kuormitustekijät. (Psykososiaalinen kuormitus 2016.)

Työn sisältöön liittyvät kuormitustekijät voivat olla esimerkiksi yksitoikkoinen työ, arvostuksen puute, liian suuret vastuut, jatkuvat keskeytykset, ja urakehityksen puute. **Työn järjestelyihin liittyvät kuormitustekijät** voivat olla esimerkiksi kohtuuton aikapaine työskennellessä, liiallinen tai liian vähäinen työn määrä, matkatyö sekä

työn tekeminen kellon ympäri, epäselvä työkuva tai rooliristiriidat. (Haaranen 2015; Psykososiaalinen kuormitus 2016.)

Työyhteisön toimintaan liittyviä kuormitustekijöitä ovat esimerkiksi huono tiedonkulkua, huonot sosiaaliset suhteet, yksintyöskentely, huono tuki ongelmien ratkaisemisessa ja työntekijänä kehittymisessä, häirintä ja syrjintä sekä heikko johtaminen. Edellä mainitut psykososiaaliset kuormitustekijät voivat olla haitallisia työntekijöille, jos niiden hallinta on puutteellista, olosuhteet ovat epäsuotuisat tai ne ovat yksinkertaisesti mitoitettu väärin työpaikalla. On hyvä kuitenkin huomioida se, että psykososiaalisia kuormitustekijöitä voi esiintyä missä tahansa työpaikalla ja ne voivat olla riippuvaisia työn luonteesta, työntekijästä ja työpaikan olosuhteista. On ensiarvoisen tärkeää, että työpaikoilla keskityttäisiin ehkäisemään mahdollisia työtä kuormittavia asioita. (Haaranen 2015; Psykososiaalinen kuormitus 2016.)

Tietotyön rasittavuudesta ovat viestineet myös viime vuosina tehdyt työoloja käsittelevät tutkimukset. Henkilöt, jotka tekevät ohjelmistojen kanssa työtä ovat erottautuneet yhtenä työuupujien ryhmänä. Kuormittavuutta aiheuttaa nopea sovellusten uusiutuminen ja vaihtuminen, joka kuormittaa työntekijöitä sekä asettaa haasteita jatkuvalla uudelle oppimiselle oman työn ohella. Lisäksi osaamisen puute turhauttaa ja saa työntekijät väsyneiksi, sillä he eivät ehdi omaksua ja oppia jatkuvasti muuttuvia toimintatapoja riittävän nopeasti ja hyvin. (Viitala 2013, 227, 230.)

Psykososiaalisiin kuormitustekijöihin tulisi puuttua niin esimiehen kuin työyhteisön voimin hyödyntäen mahdollisesti työterveyshuoltoa ja työsuojeluhenkilöstöä. Kuormituksen vähentäminen tapahtuu pienin askelin ja pitkäjänteisellä toiminnalla. Myös työntekijöiden on toimittava aktiivisesti huomattuaan liiallista kuormittumista itsellään tai työyhteisössään. Psykososiaaliset tekijät voivat positiivisessa muodossaan edesauttaa työmotivaatiota ja sitoutumista työhön sekä työn imua. Monet psyykkiset kuormitustekijät myös edistävät hyvinvointia ja oppimista, kun niiden ilmenemismuoto on myönteinen. Psykososiaalisia voimavaroja ovat esimerkiksi työn itsenäisyys ja joustavat työajat, mahdollisuus saada palautetta ja tukea sekä työn palkitsevuus. (Hyvinvointia työstä n.d., 10–11, 21.)

4.4 Työhyvinvointi käytännössä

On äärimmäisen tärkeää, että organisaatio ottaa työhyvinvoinnista ja sen kehittämistä täyden vastuun, koska se kuuluu yhtenä osana työhyvinvoinnin perustoimintaan. Vastuuta ei voi ulkoistaa esimerkiksi ulkopuoliselle konsultille eikä työterveyshuollolle. Työhyvinvoinnin kehittäminen on avointa keskustelua ja asioiden rakentavaa käsittelyä, ja se on koko organisaation henkilöstön vastuulla. Organisaatioiden sisällä pitäisikin pyrkiä avoimiin keskusteluihin ja työhyvinvointiin liittyviä asioita tulisi käsitellä rakentavasti. (Tukea ja apua työhyvinvoinnin kehittämiseen 2012.)

Henkilöstön työkyvyn ja työhyvinvoinnin kehittäminen ja edistäminen tulee olla pitkäjänteistä ja suunnitelmallista toimintaa osana päivittäistä työtä ja johtamista. Monet tutkimukset ovat osoittaneet, että työntekijöiden henkisestä hyvinvoinnista on tulossa yrityksille yhä huomattavampi kilpailutekijä. Myös väestön ja työvoiman ikääntyminen on otettava huomioon suomalaisissa työyhteisöissä. Tämä tuokin tulevaisuudessa suuria haasteita työnantajille. On siis otettava huomioon ikärakenteen muutos, kun suunnitellaan työhyvinvoinnin edistämistä niin yhteiskunnassa, työpaikoilla, työyhteisöissä kuin yksilötasollakin. (Rauramo 2004, 13–14.)

5 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuurille ei ole olemassa yhtä selkeää määritelmää ja kirjallisuudessa organisaatiokulttuurista onkin erilaisia määritelmiä kirjoittajasta riippuen. Organisaatiokulttuurin sijaan voidaan puhua myös yrityskulttuurista. Organisaatio- ja yrityskulttuureja on tutkittu paljon ja tässä tutkimuksessa käsitellään vain muutamia tutkimuksia ja teorioita. Tämänlaajuisessa tutkimuksessa ei pystytä kovin syvällisesti perehtymään tähän laajaan aihealueeseen.

Moranin, Harrisin ja Moranin (2007, 6) mukaan kulttuuri antaa ihmisille käsityksen siitä, keitä he ovat ja mihin he kuuluvat, miten heidän tulisi käyttäytyä ja mitä heidän pitäisi tehdä. Kulttuuri vaikuttaa käyttäytymiseen, moraalisiin ja tuotteliaisuuteen

työssä, sekä sisältää arvoja ja malleja, jotka vaikuttavat yritysten asenteisiin ja tekoihin. Aarnikoivun (2008, 43) mukaan organisaation perustan muodostaa organisaatiokulttuuri. Se syntyy niistä normeista, jotka muodostuvat tietoisesti ja tiedostamatta.

Harisalo (2009, 266–267) puolestaan määrittelee organisaatiokulttuurin henkiseksi syvärakenteeksi, joka on hyväksytty organisaation sisällä. Organisaatiokulttuuri on suhteellisen laajasti ymmärretty. Sen varassa organisaatiossa toimitaan, ajatellaan ja tehdään valintoja. Harisalon määritelmässä ajattelu tarkoittaa sitä, että ihmisen ajattelua ja arvostuksia ohjaa kulttuuri. Toimiminen tarkoittaa sitä, että ihmisten käyttäytymistä ohjailee kulttuuri. Valintojen tekeminen taas helpottuu, kun kulttuuri ehdollistaa valinnan mahdollisuuksia ja valintaan vaikuttavia tekijöitä.

Organisaatiokulttuuri muutoksessa

Organisaatiossa vallitseva kulttuuri voi olla joko voimaa tai vastusta. Kulttuuri voi edesauttaa muutosta, mutta se voi myös olla este muutokselle. Jotta muutosjohtaminen voi olla menestyksekkästä, organisaatiokulttuuri on otettava huomioon heti alkuvaiheessa. Organisaatiokulttuurin muuttaminen on hidasta, mutta jos kulttuuri vastustaa muutosta, on kulttuuria muutettava. Johdon on helpointa tarttua kulttuurin näkyvään osaan. Kulttuurin epäviralliseen, tiedostamattomaan osaan johto ei voi suoraan vaikuttaa, mutta tämän osa-alueen vaikutusta muutoksen vastaanottoon ja ohjaukseen kannattaa miettiä jo etukäteen. (Mattila 2011, 35–36.) Laajalahti (2016, 13) kirjoittaa Abdul Rashidin, Sambasivan ja Abdul Rahmanin (2004) tutkimuksesta, jonka mukaan organisaatiokulttuurilla on vaikutusta organisaation toimintakykyyn ja sillä on myös merkittävä rooli onnistuneessa organisaatiomuutosprosessissa.

Mattila (2011, 39) jatkaa, että organisaatioilla on elinkaari ja organisaatio elää jossain ikävaiheessa. Nuoret organisaatiot ovat useimmiten pieniä ja niiden syntytarina ja perustajat ovat kaikille tuttuja. Keski-ikäiset organisaatiot ovat ehtineet jo kasvaa ja vakiintua. Toimintaa voi olla myös eri yksiköissä ja erillisiä osakulttuureita on sitä mukaa syntynyt. Keski-ikäisessä organisaatiossa kulttuuri alkaa luoda johtajia sen sijaan, että johto loisi kulttuuria. Vanhoilla organisaatioilla on jo pitkä historia ja kukin sukupolvi siirtää perintöä seuraavalle. Vanhat organisaatiot ovat useimmiten ahkeruutta

ja yhteisöllisyyttä arvostavia sekä turvallisia. Samalla ne ovat kuitenkin konservatiivisia ja muuttuvat kankeasti.

5.1 Scheinin kulttuurin kolme tasoa

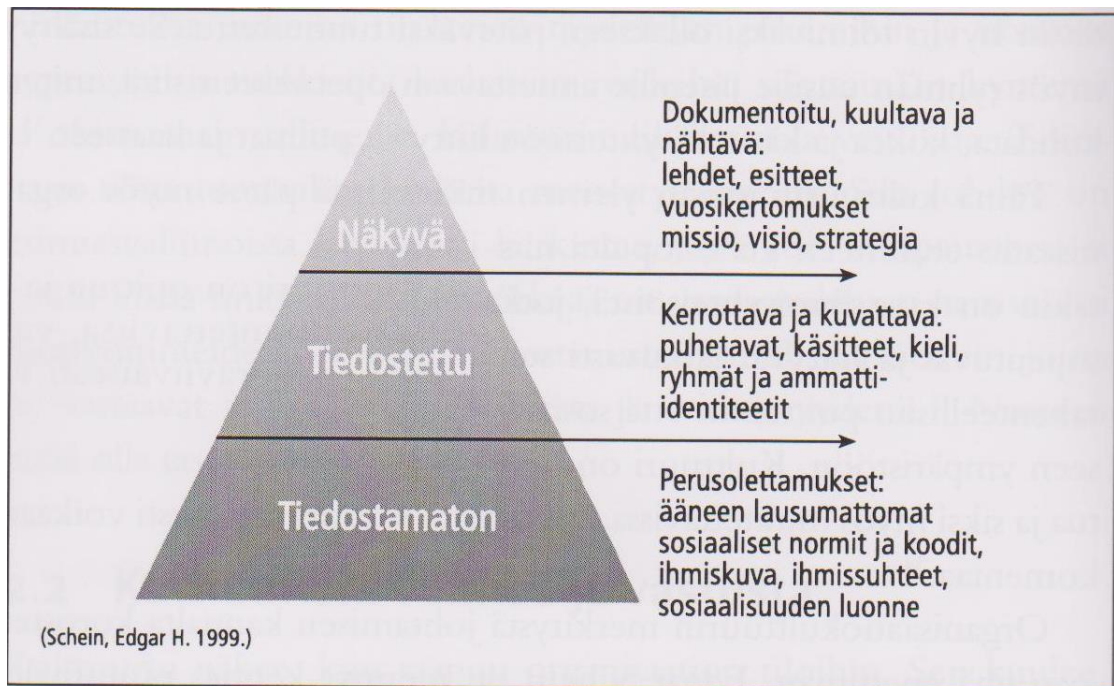
Schein (1999, 15) esitti vuonna 1985 kulttuurin kolme tasoa. Nämä kolme tasoa ovat artefaktit, kannatetut arvot ja pohjimmaiset perusoletukset.

Artefaktit ovat organisaation näkyviä rakenteita ja prosesseja, niitä jotka kuulemme, näemme ja tunnemme. Kulttuuri on hyvin selvä artefaktien tasolla, mutta emme kuitenkaan tiedä, miksi organisaation jäsenet käyttäytyvät niin kuin käyttäytyvät tai miksi organisaatio on rakentunut niin kuin on. (Schein 1999, 15.) Schein (2010, 23–24) lisää näkyviin signaaleihin muun muassa pukeutumiskoodin, organisaatorakenteen, työntekijöiden keskustelutyylin, rituaalit tai toimitilan rakenteelliset järjestelyt. Artefaktit ovat samaan aikaan helposti tunnistettavissa, mutta kuitenkin samalla vaikeasti havaittavissa.

Kannatetut arvot ovat yrityksen ilmaistuja perusteita toiminnalle, eli strategioita, päämääriä ja filosofioita (Schein 1999, 16). Kvist ja Kilpiä (2006, 116) lisäävät kannatettuihin arvoihin vielä vision sekä normiston, joka ohjaa käytännön toimintaa.

Pohjimmaiset perusoletukset ovat puolestaan tiedostamattomia ja itsestään selviä uskomuksia, ajatuksia, käsityksiä ja tunteita. Organisaatioita perustaa yleensä pieni joukko ihmisiä tai yksittäiset henkilöt. Alussa he palkkaavat ihmisiä, joihin he iskostavat arvojaan, uskomuksiaan tai oletuksiaan. Organisaatiokulttuurin ydintä ovat yhdessä opitut arvot, uskomukset ja oletukset. Kun organisaatio alkaa menestyä ja myös pysyy menestyvänä, arvoista, oletuksista ja uskomuksista tulee lopulta yhteisiä ja itsestään selviä. (Schein 1999, 19.)

Scheinin kulttuurin kolmea tasoa voi kuvata myös jäävuorimallina. Kuviossa 5 on Mattilan (2011, 36) mukaeltu Scheinin jäävuorimallista. Pyramidin huippu on organisaatiokulttuurin näkyvä ja yleisesti hyväksytty osa ja se on yleensä johdon kontrolloima. Keskimmäinen osa on tiedostettu, mutta sitä ei ole virallisesti dokumentoitu. Alin ja levein osa tiedostamaton osa, jota ei välttämättä voida kuvata tarkalleen.

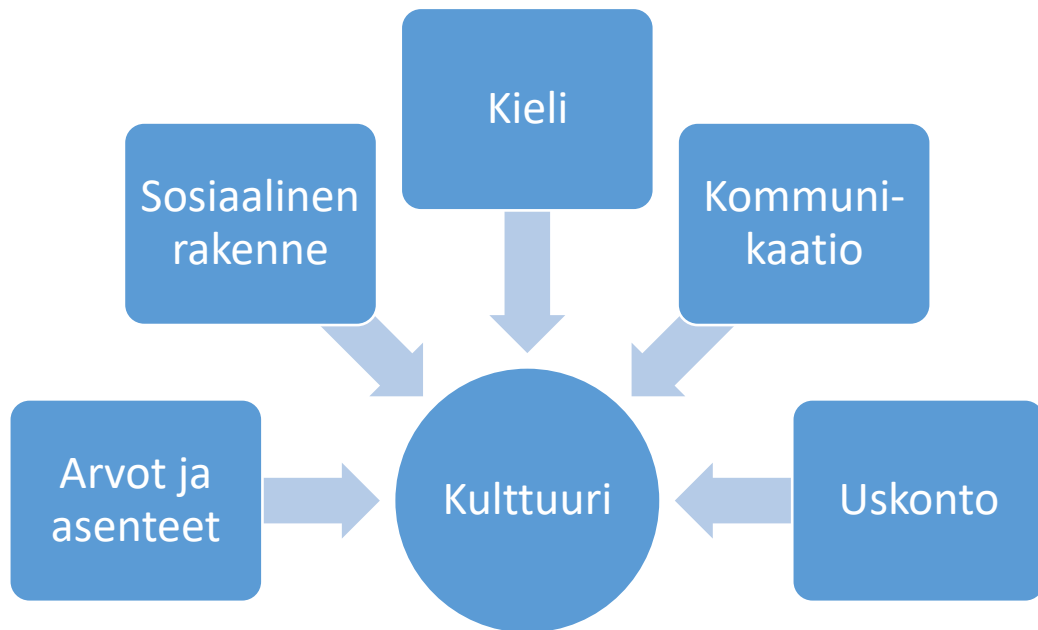


Kuvio 5. Scheinin kulttuurin jäävuorimalli (Mattila 2011, 36.)

5.2 Globalisaatio ja yrityskulttuurit

Harisalon (2009, 275) mukaan ei voida puhua pelkästään organisaatioiden sisäisestä kulttuurista, vaan kansalliset ja globaalit kulttuurit tulee myös ottaa huomioon. Kun yritykset toimivat ulkomailla, ne ovat oman kansallisen kulttuurinsa edustajia. Kuitenkin niiden on otettava huomioon myös vieraat kulttuurit ja sopeuduttava niihin. Vieraiden kulttuurien kohtaaminen ja omaksuminen ovat yritysten menestymiselle tärkeää.

Kuviossa 6 on kuvattu tekijöitä, jotka vaikuttavat globaaliin kulttuuriin. Ihmisten arvoihin ja asenteisiin vaikuttavat kansalliset kokemukset ja ihmiset siirtävät tottumuksiaan uudelle sukupolvelle. Ne juurtuvat yleensä syvälle ja niihin on usein jopa mahdotonta vaikuttaa. Arvot ja asenteet täytyy vain hyväksyä. (Harisalo 2009, 277.)



Kuvio 6. Globaaliin kulttuuriin vaikuttavat tekijät (Harisalo 2009, 276, muokattu)

Ihmisten asemaa ja roolia yhteiskunnassa määrittää sosiaalinen rakenne. Yhteiskunnasta riippuen yksilöä tai perhettä arvostetaan enemmän. Sosiaalinen rakenne vaikuttaa myös ihmisten kulutustottumuksiin ja ihmisten välisiin etäisyyksiin. Koulutus ja ammatillinen asema määrittävät sosiaalista kerrostumaa ja organisaatioiden tulee ottaa huomioon sosiaalisen rakenteen mahdollisuudet ja rajoitukset. (Harisalo 2009, 275.)

Kansallisten kulttuurien kehityksessä kielellä on merkittävä rooli. Englannin kieli ei välttämättä ole kaikkialla maailmankieli, vaan omaa kieltä arvostetaan ja sen taidoista halutaan pitää kiinni, vaikka englantia osattaisiinkin. Joissakin kulttuureissa vieraiden kielten osaaminen voi riippua sosiaalisesta asemasta. (Harisalo 2009, 276.)

Kommunikaatio on kielen ja kehon avulla tapahtuvaa tiedonvälitystä. Harisalo (mts. 276–277) jakaa kehon kielen ei-verbaaliseksi ja oheisviestinnäksi. Kehonkieli koostuu läheisyysäännöistä, kosketussäännöistä, katsesäännöistä ja elesäännöistä. Oheisviestintä voi olla jopa kielellistä ilmaisua tärkeämpää. Vieraiden oletetaan käyttäytyvän samojen sääntöjen mukaan ja sääntöjä noudattamatta jättäviä pidetään epäkohdeltiina tai jopa vihamielisinä.

Kansallisia kulttuureja määrittää uskonto. Se voi olla ihmisille hyvin tärkeä, jopa pyhä asia ja sitä kannattaa käsitellä asiantuntijuudella ja erityisellä huolellisuudella. Uskonto vaikuttaa ihmisiin monella eri alueella, kotona, työpaikalla ja sosiaalisissa tilaisuuksissa. (Harisalo 2009, 277.)

Passilan (2009, 30) mukaan lisääntyneestä globalisaatiosta huolimatta yrityksillä on kotipaikka, joka määrittelee yrityksen kansallisuuden. Yritysten omistus ja johto voivat vaihdella suuresti, eikä sääntöä monikulttuuristen yritysten johdosta tai omistajuudesta ole. Monesti johto on monikansallinen ja omistus on levinnyt ympäri maailman. Usein kansainvälisissä yrityksissä henkilöstöä on enemmän muissa maissa kuin yrityksen kotimaassa, ja trendinä tuntuu olevan, että henkilöstö ulkomailla lisääntyy samalla kun se joko vähenee tai pysyy ennallaan kotimaassa.

Moran ja muut (2007, 7) luettelevat listan tekijöistä, joilla on merkitystä globaaleilla markkinoilla toimiessa ja jotka vaihtelevat eri kulttuurien välillä. Muun muassa seuraaviin tekijöihin yrityksen kannattaa tutustua, jotta se voi menestyä kansainvälisillä markkinoilla toimiessaan: käsitys omasta itsestä ja tilasta, kommunikaatio ja kieli, pukeutuminen ja ulkoasu, aika ja aikakäsitykset, suhteet, arvot ja normit, uskomukset ja asenteet sekä työtavat ja käytännöt.

Käsitys omasta itsestä ja tilasta voidaan tuoda julki eri tavoin eri kulttuureissa. Itsensä arvostaminen ja identiteetti voivat tulla kulttuurista riippuen ilmi nöyränä käytöksenä tai machoiluna. Toisissa kulttuureissa taas ihmiset tarvitsevat enemmän tilaa ympärilleen kuin toisissa. Kulttuurien välillä voi olla myös eroa siinä, miten muodollisia ja strukturaalisia ne ovat. Kieli, niin puhuttuna kuin ei-verbaalisenakin eroaa ryhmittäin. Vaikka kehonkieli olisikin yhtenäistä, sen tulkinnat vaihtelevat eri puolilla maailmaa. Pukeutuminen ja koristautuminen voivat erota eri kulttuureissa. Japanilaisten kimonot, englantilaisten knallihatut ja afrikkalaiset pääkoristeet ovat kullekin kulttuurille ominaisia asusteita. (Moran ym. 2007, 7–8.)

Käsitys ajasta ja aikakäsityksestä vaihtelee kulttuureittain. Yleistäen saksalaiset ovat tarkkoja kellonajoista, kun taas latinalaisamerikkalaiset eivät niinkään. Eri kulttuureissa voi olla myös erilaisia käsityksiä siitä, kuka saapuu ensimmäisenä kokoukseen. Kulttuurit myös määrittävät ihmisten suhteita niin kotona kuin töissäkin. Kulttuurilla on vaikutusta myös miesten ja naisten asemaan yhteisössä. Lisäksi niin sotilaallisissa

kuin uskonnollisissakin yhteisöissä muodollinen asema voi olla kulttuuriin perustuva. (Moran ym. 2007, 8–9.)

Kulttuuri asettaa sääntöjä, kuinka ihmisten tulisi käyttäytyä yhteiskunnassa. Hyväksyttävät tavat ja säännöt voivat vaihdella työmoraalista aina lasten tottelevaisuuteen ja parisuhteen tasa-arvoon. Nämä säännöt ovat opittuja. Ihmisillä on myös lukuisia uskomuksia ja uskonnollisia tapoja, jotka vaihtelevat kulttuureittain. Osa niistä on tietoisia, osa tiedostamattomia. (Moran ym. 2007, 9.)

5.3 Hofsteden kulttuuriteoria

Geert Hofstede on tutkinut eri kansojen ominaisuuksia. Tutkimuksissa oli mukana kaikkiaan 116000 IBM:n työntekijää 40 maassa. Tutkimuksissaan Hofstede löysi alun perin neljä ulottuvuutta: valtaetäisyys (power distance), epävarmuuden välttäminen (uncertainty avoidance), individualismi vastaan yhteisöllisyys (individualism versus collectivism) sekä maskuliinisuus vastaan feminiinisyys (masculinity versus femininity). Vuonna 1987 löytyi vielä viides ulottuvuus: lyhyt- ja pitkäjänniteisiin tavoitteisiin suhtautuminen (long-term versus short-term orientation). (Harisalo 2009, 277–278; Jandt 2013, 169, 188; Passila 2009, 38.)

Valtaetäisyys kuvastaa hierarkian eri tasojen eroa yksilöstä. Se mittaa miten epätasa-arvoon ja sen vaikutukseen työyhteisössä suhtaudutaan eri kulttuureissa. Jotkin yhteiskunnat hyväksyvät erot esimerkiksi antamalla eliitille alempia veroja tai parempaa terveydenhuoltoa. Auktoriteettia, johtajia, perinnettä ja hierarkiaa arvostetaan. Ihmisten mahdollisuuksia ja intressejä määrittää heidän kulttuurinen asemansa. Valtaa kunnioittavista kulttuureista Hofstede mainitsee esimerkkeinä Espanjan, Japanin ja Ranskan. Jotkin yhteiskunnat pyrkivät puolestaan minimoimaan eroja esimerkiksi tarjoamalla kaikille mahdollisuutta sosiaalisiin palveluihin. Näissä kulttuureissa myös hajautetaan valtaa vallan keskittymisen välttämiseksi. Esimerkkeinä tällaisista kulttuureista ovat Pohjoismaat ja Yhdysvallat. (Harisalo 2009, 278; Moran ym. 2007, 17; Passila 2009, 30–39.) Korkea valtaetäisyyden kulttuureissa alaiset ja esimiehet kokevat olevansa epätasa-arvoisia. Valta on keskittynyttä ja esimiesten ja alaisten palkoissa on suuri ero. Matalan valtaetäisyyden kulttuureissa alaiset olettavat, että heidän näkemyksiään kuullaan ja ideaaliesimiehet ovat demokraattisia. Johtajat ovat

myös tavallisten työntekijöiden tavoitettavissa, toisin kuin korkean valtaetäisyyden kulttuureissa. (Jandt 2013, 184–185.)

Epävarmuuden välttämisen ulottuvuudella tarkastellaan sitä, kuinka pitkälle kulttuurit sietävät epävarmuutta tai epävakaita tilanteita (Moran ym. 2007, 18). Epävarmuutta välttelevissä kulttuureissa ihmiset käyttävät paljon energiaa tulevaisuuden turvaamiseen työsuhteita vakauttamalla. Urasuunnittelu, työpaikan turvaaminen ja eläkesuunnitelmat ovat yksilöille tärkeitä. Päätöksenteossa turvaututaan auktoriteetteihin. Vastaavasti niissä kulttuureissa, joissa tulevaisuuden epävarmuuden välttämisen tarve on pieni, on havaittu ilmenevän vähemmän työperäistä stressiä. Muutosvastarinta on vähäisempää ja ihmiset ovat halukkaampia ottamaan riskejä. Epävarmuuden oletetaan olevan luonnollinen osa elämää. (Harisalo 2009, 279; Passila 2009, 39–40.) Epävarmuutta välttelevissä kulttuureissa opiskelijat olettavat opettajan tietävän kaiken. Työelämässä ihmisillä on sisäinen tarve työskennellä kovasti ja säännöille, tarkkuudelle ja täsmällisyydelle on tarvetta. Kulttuureissa, joissa epävarmuuden välttämiseksi ei ole niin suurta tarvetta, työntekijät työskentelevät kovasti vain silloin kun on tarve, eikä sääntöjä tarvita enempää kuin on pakko. (Jandt 2013, 186.)

Individualismi vastaan yhteisöllisyys

Yksilön asemaa verrataan yksilökeskeisyyteen ja ryhmätoimintaan. Yksilökeskeisissä kulttuureissa korostetaan ja arvostetaan yksilöllisyyttä ja yksilön odotetaan itse tyydyttävän henkilökohtaiset tarpeensa ja toiveensa. Yksilön saavutuksia arvostetaan. Yksilökeskeiset kulttuurit ovat löyhästi koossa pysyviä. Hofsteden mukaan esimerkkejä vahvoista yksilöllisistä kulttuureista ovat Yhdysvallat, Englanti ja Australia. Yhteisökeskeisissä kulttuureissa ryhmän intressit ylittävät yksilön intressit. Ryhmälle ollaan lojaaleja ja ryhmiin sitoudutaan, vaikka omat intressit kärsisivät. Toisaalta ryhmälojaalius saattaa vähentää ryhmän tehokkuutta. Yhteisölliset kulttuurit pysyvät koossa tiukasti. Yhteisöllisyyttä korostavia kulttuureja ovat esimerkiksi monet Etelä-Amerikan maat. (Harisalo 2009, 278; Jandt 2013, 169–170; Passila 2009, 41–42.)

Maskuliinisuus vastaan feminiinisyys

Maskuliinisissa kulttuureissa sukupuolten väliset roolit ovat tarkkaan määriteltyjä. Työelämässä voi olla omat roolit miehille ja naisille. Joissakin kulttuureissa ajatellaan, että naisten paikka on kotona avioliiton solmimisen jälkeen. Tasa-arvoisemmissa

kulttuureissa ei ole näin selkeitä roolijakoja ja miehillä ja naisilla on mahdollisuus valita alansa sukupuolesta riippumatta. (Passila 2009, 42.) Jandtin (2013, 180–182) mukaan kulttuurit, joissa maskuliinisilla piirteillä on korkea merkitys, arvostetaan itsevarmuutta, kilpailua ja materiaalista menestystä. Feminiinisissä kulttuureissa korostetaan puolestaan elämänlaatua, henkilösuhteita ja heikommista huolehtimista. On myös tärkeää ottaa huomioon se, että edellä mainitut piirteet sopivat molempiin sukupuoliin. Tämä tarkoittaa sitä, että maskuliinisissa kulttuureissa sekä miehet että naiset ovat määrätietoisia ja kilpailuhenkisiä, kun taas feminiinisissä kulttuureissa molemmat sukupuolet ovat vaatimattomampia. Työelämässä maskuliinisissa kulttuureissa esimiesten odotetaan olevan itsevarmoja ja päättäväisiä, feminiinisissä kulttuureissa esimiesten odotetaan käyttävän intuitiota ja pyrkivän yhteisymmärrykseen.

Lyhyt- ja pitkäjännitteisiin tavoitteisiin suhtautuminen

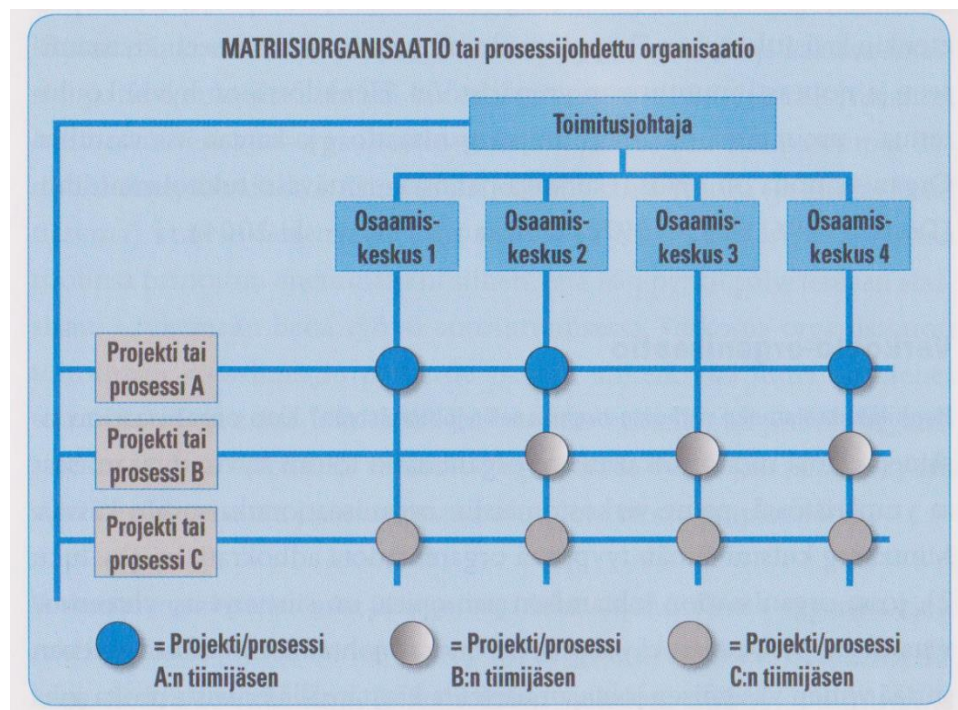
Kulttuureissa on eroa siinä, miten niissä suhtaudutaan tulevaisuuteen. Tulevaisuutta voidaan suunnitella pitkäjänteisesti tai lyhytjänteisesti. Tulevaisuuteen pitkäjänteisesti suhtautuvissa kulttuureissa suhteet määräytyvät hierarkkisesti samalla kuitenkin ottaen toiset huomioon, ymmärretään häpeän tunnetta ja arvoilla on jatkuvuutta. Säästäväisyyttä ja säästöjä arvostetaan. Arvot ovat konfutselaisia. Tällaisia konfutselaisiin arvoihin tukeutuvia kulttuureja ovat muun muassa Hong Kong, Taiwan, Singapore ja Japani. Lyhytjänteisesti suhtautuvissa kulttuureissa arvostetaan traditioita, ”kasvojen säilyttämistä”, henkilökohtaisia lahjoja ja palveluksia ja vastavuoroisuutta. Säästöt eivät ole niin tärkeitä ja sosiaalisen paineen takia kulutetaan enemmän. (Jandt 2013, 188; Passila 2009, 43; Schneider & Barsoux 2003, 87.)

Hofsteden tutkimusta on kritisoitu siitä, että sen aineisto on kerätty yhden yrityksen henkilöstöltä. On arveltu, että tuloksia ei välttämättä voisi yleistää. Hofsteden tutkimuksessa kerätty tieto on jo yli 30 vuotta vanhaa, mutta se on silti yksi merkittävimmistä ja lainatuimmista tutkimuksista liiketoiminnan alalta. Myös uudemmissa tutkimuksista on löydetty Hofsteden tutkimuksia tukevia tuloksia. (Schneider & Barsoux 2003, 87–90.)

5.4 Matriisiorganisaatio

Matriisiorganisaatiossa ei ole perinteisiä esimies-työntekijäsuhteita, joissa yksi esimies ohjaa työntekijöitä. Matriisiorganisaatiossa työntekijät saavat ohjausta usealta taholta. Yrityksillä on ollut tarve hajauttaa päätöksentekoa ja optimoida tuottavuutta ja ratkaisuksi on muodostunut matriisiorganisaatiot. Mitä suuremmasta ja kansainvälisemmästä yrityksestä on kysymys, sitä todennäköisemmin se on matriisiorganisaatio. Suurimpia matriisiorganisaation etuja ovat nopea reagointi asiakastarpeiden muutoksiin ja teknisiin muutoksiin. Organisaation keskijohdon yhteistyö vahvistuu ja yrityksen sisäinen siiloutuminen vähenee. Matriisin avulla organisaatiot saavat mahdollisuuden laaja-alaiseen resurssien hyödyntämiseen ja samalla organisaatio on mahdollista pitää sekä pienenä että tehtäväorientoituneena. (Salminen 2014, 174–175.)

Kuviossa 7 on esimerkki matriisiorganisaatiosta. Matriisissa yritetään yhdistää tehtäviä ja prosesseja tai osaamista ja projekteja. Tiimejä muodostetaan eri funktioiden yli. Tiimeissä on jäseniä jokaisesta prosesseihin osallistuvasta organisaation osasta.



Kuvio 7. Esimerkki matriisiorganisaatiosta (Honkanen 2006, 143.)

Toiminnallisten osastojen valta ja vastuu valuvat organisaatiossa pystysuorasti ylhäältä alas, mutta projektipäällikön valta ja vastuu liikkuvat horisontaalisesti organisaation rakenteen poikki. (Honkanen 2006, 143; Mullins 2002, 551.)

Matriisiorganisaatio tarjoaa yritykselle paljon hyötyjä, mutta jos sitä ei johdeta kunnonlla, haitat voivat nopeasti ylittää hyödyt. Epäselvä matriisiorganisaatio ja eri suunnista tuleva huonosti koordinoitu johtaminen voivat aiheuttaa työntekijöissä tehottomuutta. Matriisirakenne voidaan kokea epäselvänä ja monimutkaisena, sillä se poikkeaa perinteisestä esimies–alainen-roolijaosta. Matriisin johtaminen ei onnistu niin suoraviivaisesti kuin perinteisessä linjaorganisaatiossa. Johtajuutta tulisi jakaa ja päätöksiä tehdä siellä, missä on paras tieto päätöksenteon pohjalle. (Salminen 2014, 175–176.)

Salminen (2014, 176–177) jatkaa, että matriisin monet ongelmatilanteet johtuvat työnjaon epäselvyydestä tai siitä, että ihmiset eivät tiedä omaa rooliaan ja päätöksentekoprosessi on epäselvä. Esimiesten tulisikin selkeyttää päämäärä ja jokaisen matriisissa työskentelevän henkilön rooli ja vastuut. Jos matriisia johdetaan huonosti, työntekijät voivat saada ristiriitaisia määräyksiä tai vastaavasti tarpeelliset päätökset jäävät tekemättä. Menestyneillä matriisiorganisaatioilla onkin vahvat johtoryhmät, jotka voivat tarkastella toimintaa koko organisaation näkökulmasta ja ratkaista ristiriitoja. Ne voivat myös rakentaa organisaatiokulttuuria, joka tukee matriisityöskentelyä.

Keskijohdon näkökulmasta matriisiorganisaatiossa ongelmia voi aiheuttaa muun muassa epäselvyys ristiriitatilanteiden päätäntävällästä, vastualueiden selkeyden puute, esimiesten tottumattomuus päätöksenteon jakamiseen tai päätöksentekoprosessin viivästyminen. Esimiehille voi myös kertyä vastuuta ilman hallinnollisen esimiehen asemavaltuutusta. Matriisirakenne edellyttääkin esimiehiltä vastuun ja johtajuuden jakamista, tiedon vapaata kulkua ja verkostoitumista eri suuntiin. Henkilöstöä tulisi ohjeistaa kehittämään ammattitaitoaan ja työelämätaitoja omatoimisesti. Toimiakseen matriisiorganisaatio tarvitsee vahvaa keskinäistä luottamusta eri toimijoiden ja osien välillä. (Salminen 2014, 177–179.)

Mullins (2002, 552) lisää matriisiorganisaation haasteisiin myös viestinnän. Kun raportointia pitää tehdä kaksinkertaisesti, saatavilla olevan informaation määrä kasvaa.

Se voi aiheuttaa tiedon kasaantumista ja päällekkäiset vastuut voivat heikentää vastuullisuutta.

6 Tutkimustulokset teemoittain

Seuraavaksi tutkimustuloksia esitetään teemoittain käsiteltynä. Tutkimusongelma on: Miten esimies voi johtaa globaalissa matriisiorganisaatiossa tapahtuvia muutoksia?

Tutkimuskysymykset puolestaan ovat:

- Miten muutosjohtamisella voidaan parantaa työssä viihtymistä?
- Mitkä tekijät hankaloittavat muutoksen etenemistä?
- Millä tavoin yrityksessä voidaan soveltaa eri maiden työskentelytapoja?

Tutkimustuloksia esiteltäessä tulee ottaa huomioon tutkimuksen eettisyys. Opinnäytetyö on luottamuksellinen ja koska kyseessä on kuitenkin tiivis työyhteisö, tuloksia ei voida käsitellä liian yksityiskohtaisesti, ettei työntekijöitä tunnisteta tutkimustulosten perusteella. Tuomen ja Sarajärven (2012, 131) mukaan tutkimuksen tiedonhankinnassa on otettava huomioon tutkittavien suoja. Tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että tutkimustietojen on oltava luottamuksellisia ja osallistujien on jätävä nimettömiksi.

6.1 Muutoksen monet kasvot

Ensimmäisenä teemana haastatteluissa käsiteltiin muutosjohtamista. Muutosjohtaminen on käsitteenä varsin laaja. Muutosjohtamisen alle sopivia ja haastatteluista ilmi tulleita yläkäsitteitä olivat viestintä, muutosvastarinta, johtaminen ja esimiestyö sekä muutokset yleensäkin.

Toimeksiantajayrityksessä on tällä hetkellä käynnissä lukuisia päällekkäisiä ja isoja muutoksia. Eräässä haastattelussa haastateltava kertoi, että organisaatiossa on menossa parhaillaan tuplamäärä muutoksia normaaliin verrattuna. Toinen haastateltava

kertoi, että tulossa on vielä toistakymmentä muutosta. Kun muutosten määrä kasvaa näinkin suuresti, työntekijät alkavat reagoida muutoksiin.

Muutosjohtaminen herätti toimeksiantajayrityksen henkilöstössä tunteita laidasta laitaan. Eräs haastateltavista oli sitä mieltä, että organisaatiossa muutosjohtamista ei ole ollenkaan. Suurin osa haastateltavista ajatteli, että muutosjohtamista on, mutta se ei ole riittävää. Työyhteisön uusimmat jäsenet kuitenkin kokivat muutosjohtamisen riittävänä. Tämä ei ollut pelkästään haastateltavan ikään liittyvä asia, vaan myös kokeneemmat, mutta tässä työyhteisössä uudemmat jäsenet kokivat muutosjohtamisen riittävänä. Nuoremmat osaston jäsenet saattoivat nähdä muutoksissa mahdollisuuksia urakehitykselle.

Muutosvastarintaa kokivat jossain määrin kaikki haastatellut työntekijät. Kaksi haastateltavaa myönsi suoraan olevansa muutosvastarintaisia yleisellä tasolla. Muutosvastarinta rajoittui useimmiten muutoksen alkuvaiheeseen, jolloin tuleva muutos on vielä epäselvä eikä muutoksen vaikutuksista ole tietoa. Muutokset lisäsivät useimmiten työmäärää sekä heikensivät työssä viihtymistä. Edessä olevan muuttuvan työtaivan tai käytettävän ohjelman sijaan haastateltavat halusivat jatkaa vanhalla, tutulla toimintatavalla. Kun uusi toimintatapa tai ohjelma tuli tutuksi, muutokset useimmiten hyväksyttiin pikkuhiljaa ja todettiin paremmiksi ja lopulta myös työtä helpottavampina asioina kuin vanha tapa tehdä asioita.

Muutama haastateltava mainitsi sen, että toimeksiantajayrityksen tulee olla edelläkävijä ja jotta yritys voi olla edelläkävijä, täytyy muutoksiakin tehdä. Eräs haastateltava koki asian jopa niin, että toimeksiantajayritys ei ole tarpeeksi kyvykäs edelläkävijäksi.

Haastatteluissa tuli esiin se, että muutosjohtamista on ehdottomasti oltava. Jos sitä ei ole, muutosten läpivieminen jää työntekijöiden vastuulle. Erityisen tärkeänä tämä nähtiin silloin kun työyhteisössä havaitaan muutosvastarintaa. Samalla kuitenkin ymmärrettiin se, että työntekijän tulee itse kantaa vastuuta muutoksen läpiviennissä. Lisäksi tuotiin esille se, että esimiehillä on paljon työtehtäviä ja kiireitä.

Eräs haastateltava toivoi, että muutosvastarinnan kitkemisessä esimiehen tulee itse näyttää mallia ja innostaa työntekijöitä. Jos esimies on alusta asti avoimesti muutosta

vastaan, ei se kannusta alaisiakaan innostumaan muutoksesta. Muutosvastarinta vaikuttaa esimiehen arvostukseen työyhteisössä ja samalla koko osto-osaston arvostukseen koko organisaatiossa.

Viestinnän määrä koettiin liiallisena. Asioita hoidetaan paljon sähköpostilla, sellaisia-kin, jotka hoituisivat kasvotusten. Tietoa tulee paljon, eikä kaikesta tietotulvasta ennetä poimia tärkeitä viestejä. Suuri sähköpostin määrä aiheuttaa myös sitä, että jos kysymykseen ei ole selkeästi nimetty jotain henkilöä, siihen ei välttämättä saada vastausta. Sähköpostiin tulee lisäksi paljon turhia viestejä.

Työntekijät kaipasivat selkeää ja ymmärrettävää viestintää. Tietoa joutuu etsimään paljon, eikä siihen aina ole aikaa. Tietojen kysely työllistää myös muita osastoja. Tähän ongelmaan on jo reagoitu. Vastikään käyttöön otettiin uusi ohjelma, johon voidaan tallentaa esimerkiksi tarjouspyynnöt, jotta tieto ei jäisi esimerkiksi työpaikkaa vaihtavan henkilön sähköpostiin. Ongelmana tässä on tosin se, että kaikki työntekijät eivät koe tätä uutta ohjelmaa työtä helpottavana asiana, vaan taas uutena paikkana, johon tietoa pitää kirjata.

Miltei kaikki haastateltavat kaipasivat muutoksille parempia perusteluja. He toivat ilmi sen, että kun muutos on perusteltu, ihmiset kyllä ymmärtävät miksi muutos tehdään ja miten muutos voi vaikuttaa työntekoon. Muutosten riittämätön perustelu aiheuttaa muutosvastarintaa, jolla on vaikutusta osto-osaston työhyvinvointiin ja työilmapiiriin.

6.2 Työhyvinvoinnin haasteet

Toisena teemana haastatteluissa käsiteltiin työhyvinvointia. Samassa yhteydessä käsiteltiin myös työilmapiiriä, sillä nämä aiheet liittyvät pitkälti toisiinsa.

Lähes kaikkien haastateltavien mielestä osaston työilmapiiri koettiin hyväksi. Vaikka moniin asioihin oltiin tyytymättömiä, niin työntekijöiden kesken työilmapiiri on yleisellä tasolla hyvä ja työntekijät tulevat hyvin juttuun keskenään. Yhtenä isoimpana työhyvinvointiin negatiivisesti vaikuttavana asiana mainittiin pääasiassa muutoksiin liittyvät negatiiviset puheet. Niihin jäädään helposti jumiin ja muistelemaan ”kuinka ennen oli paremmin”. Negatiiviset puheet ja ajatukset tarttuvat helposti muihin, ja

ne pysyvät paremmin pinnalla keskusteluissa kuin positiiviset asiat. Tiimipäivän eräessä yksilötehtävän vastauksessa tuli ilmi, että positiivisiakin asioita käännetään negatiiviksi. Keskusteluissa myös helposti pyöritetään asioita, joille ei voi mitään. Erään haastateltavan huomio on aika hälyttävä: ne jotka ennen ovat jaksaneet ”tsempata”, eivät enää jaksa sitä tehdä. Haastatteluissa tuli ilmi se, että työntekijän omalla asennoitumisella muutoksiin ja työntekoon on merkittävä vaikutus työilmapiiriin. Ilmapiiri koetaan myös avoimena ja asioista voidaan puhua suoraan myös esimiehille.

Vaikka osaston työilmapiiri koetaan hyvänä, suuri osa työntekijöistä kuitenkin etsii koko ajan uutta työpaikkaa. Vaihtuvuus osastolla on ollut suurta. Jäljelle jäävät ja ne, jotka eivät ole etsimässä uutta työtä, kokevat tilanteen stressaavana. Työntekijöiden vaihtuvuus hidastaa muiden työskentelyä. Hidas rekrytointiprosessi edesauttaa hiljaisen tiedon häviämistä ja aiheuttaa jäljelle jääville ja uusille työntekijöille lisätyötä tietojen etsimisen muodossa.

Eräs haastatteluissa ja tiimipäivässä esiin noussut työhyvinvointiin liittyvä tekijä on avokonttoriin siirtyminen. Osaston työntekijöillä oli aiemmin omat työhuoneet nykyisen avokonttorin sijaan. Suurin osa työntekijöistä kokee avokonttoriin muuttamisen heikentäneen työhyvinvointia. Avokonttori on meluisampi, ja monet kokevat melun häiritsevän työntekoa. Etätyömahdollisuus koettiin hyvänä ja keskittymistä helpottavana asiana.

Osa työntekijöistä kokee olevansa ylityöllistettyjä ja töitä jää päivittäin tekemättä. Myös esimiehellä on todella paljon töitä. Työyhteisössä kaikki toivovat, että työyhteisöön saadaan lisää resursseja. Globaalisti toimivassa yrityksessä myös muiden lokaatioiden tulos vaikuttaa yrityksen toimintaan Suomessa, eikä lisäresurssien saaminen ole kovin helppoa. Kun töitä on liikaa, tilanne koetaan stressaavana.

Työntekijät kokevat myös turvattomuutta ja epävarmuutta. Haastatteluissa tuli ilmi erilaisia seikkoja epävarmuudentunteelle. Työyhteisössä koetaan, että pienen Suomen lokaation toiminnoilla ei ole yrityksen globaalissa mittakaavassa merkitystä. Työntekijöillä on epäselviä työnkuvia ja voi olla jopa niin, että työnkuvaa ei ole välttämättä määritelty ollenkaan. Päätöksentekoa ja hyväksyntää on myös viety Suomesta

esimerkiksi Sveitsiin. Osa työntekijöistä kokee, että heihin ei luoteta enää asiantuntijoina. Toisaalta he eivät ehkä ole ymmärtäneet kaikkia perusteluja Sveitsin konttorilta tulevalta ohjaukselta.

Kaikista muutoksista ei ole tarpeeksi tietoa heti alusta alkaen. Puolivalmiit muutokset aiheuttavat jo valmiiksi negatiivisia ennakkoajatuksia. Tämä lisää työntekijöiden kokemaa stressiä. Muutoksille kaivataan selkeämpiä perusteluja.

Esimiehiltä kaivataan enemmän palautetta ja kiitosta. Osa työntekijöistä koki, että positiivista palautetta saa vain kehityskeskusteluissa. Työntekijät eivät olleet varmoja siitä, ovatko he tehneet töitä oikein, kun palautetta ei anneta tarpeeksi. Esimiehen toivottiin kuuntelevan enemmän työntekijöitä.

6.3 Organisaatiokulttuuri kansainvälisessä matriisiorganisaatiossa

Kolmantena teemana haastatteluissa käsiteltiin organisaatiokulttuuria. Teeman yhteydessä käsitellään myös kansainvälisyyttä ja matriisiorganisaatiota.

Toimeksiantajayritys on kansainvälinen matriisiorganisaatio. Toimintaa on eri puolilla maapalloa ja osto-osaston työntekijöillä on kollegoita, mutta myös matriisiesimiehiä eri puolilla maailmaa. Lisäksi yhteistyötä tehdään tavarantoimittajien kanssa niin Suomessa kuin maailmallakin. Kaikki osaston työntekijät työskentelevät kansainvälisessä ympäristössä, mutta toisilla on työtehtävästä riippuen enemmän kontakteja ja työmatkoja ulkomaille kuin toisilla.

Kun yrityksellä on toimintaa eri mantereilla, tuo aikaero haastetta työskentelyyn. Päivässä on varsin lyhyt väli, johon puhelinpalaverit pitäisi saada sovittua. Tiimipäivän aikana tulikin esiin se, että välttämättä kaikkiin puhelinpalavereihin ei pystytä osallistumaan. Myös erilaiset aikakäsitykset ja eri ajankohtiin sijoittuvat juhlapäivät hankaloittavat puhelinpalaverien pitämistä. Eräs haastateltava toi haastattelussa esiin sen, että työpuhelin soi usein vielä illalla ja aamulla töihin tullessa sähköposteja on kertynyt paljon luettavaksi. Toinen haastateltava toi puolestaan esiin sen, että erimaalaisia kollegoita olisi hyvä tavata kasvokkain. Yhteistyö henkilökohtaisen tapaamisen jäl-

keen sujuu paremmin. Toisaalta on kätevää, kun nykyteknologia mahdollistaa kommunikaation ja yhteistyön internetin välityksellä, mutta kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus lujittaa suhteita ja helpottaa yhteistyötä.

Eri kulttuurista tulevien kollegojen ja yhteistyökumppaneiden kanssa työskennellessä kannattaa kiinnittää huomiota erityyppisiin seikkoihin kuin kotimaan sisällä. Parissa haastattelussa tuotiin esille se, että eräiden aasialaisten kulttuurien edustajien kanssa on varmistettava se, että vastapuoli ymmärtää, mistä on keskusteltu ja sovittu. Toisinaan yhteisen kielen löytäminen voi olla vaikeaa eikä vastapuolen kulttuuriin ei kuulu kasvojen menettäminen. Asioiden läpikäymiseen kannattaa varata aikaa ja kannattaa varautua siihen, että asioita joutuu käymään monta kertaa läpi.

Muiden kulttuurien hyvistä puolista eräänä esimerkkinä mainittiin saksalaiset kollegat. Saksalaisilla on maine jämpteinä ja tarkkoina työntekijöinä. Eräs haastateltava kertoikin, että saksalaisilta kollegoilta ja esimiehiltä voisi ja kannattaisi ottaa oppia ja soveltaa työtapoja myös omassa työssä.

Eräs haastateltava totesi, että jos toimeksiantajayritykseen tulee uusi työntekijä, jolla ei vielä välttämättä ole paljoa kokemusta kansainvälisestä työympäristöstä ja eri puolilta maailmaa olevien kollegoiden kanssa työskentelystä, olisi pieni kansainvälisyyskoulutus tarpeen. Toki myös kollegoilta voi saada vinkkejä siihen, miten minkäkin maan lokaation kanssa kannattaa toimia. Toisten verkostot nähtiin hyvänä ja hyödynnettävänä asiana. Verkostoissa kannattaa ottaa huomioon myös mahdolliset henkilötason näkemyserot.

Useassa haastattelussa tuli myös ilmi, että monet työntekijät kokivat hankalana sen, että päätökset tehdään pääkonttorilla Yhdysvalloissa, eikä siellä aina ymmärretä esimerkiksi maakohtaisia eroavaisuuksia. Joissakin toiminteissa voidaan edellyttää jonkin tietyn yrityksen palvelujen käyttöä, jolla ei kuitenkaan ole toimintaa vaikkapa Suomessa. Suomen yksikössä ei voi tehdä kovin suuria päätöksiä, koska päätökset tulevat joko Yhdysvalloista tai Euroopan alueen pääkonttorilta Sveitsistä. Muutama työntekijä koki muualta tulevat päätökset epäluottamuksen osoituksena, aivan kuin heihin ei luotettaisi oman alansa asiantuntijoina. He kokevat, että pääkonttori valvoo heidän tekemisiään. Työntekijöiden ja esimiesten pitää hyväksyttää asioita ylemmillä tahoilla, ja tämä vie aikaa.

Toimeksiantajayrityksessä on käynnissä suuri muutos, jonka aikana siirrytään erillisistä alustoista yhteisiin alustoihin. Enää ei siis tehdä niin sanotusti kokonaan omia tuotteita Suomessa ja esimerkiksi Ranskassa, vaan tuotteiden osiin keskitytään maittain. Tämä tarkoittaa jatkossa entisestään tiivistyvää kansainvälistä yhteistyötä. Toisaalta tämä lisääntyvä yhteistyö nähtiin mahdollisuutena kehittää omaa ja yrityksen toimintaa, mutta toisaalta se nähtiin myös suurena haasteena.

Matriisiorganisaatio

Haastattelujen aikana huomattiin, että haastateltavan matriisiesimiesten määrä vaihteli suuresti kunkin työtehtävän ja vastualueen mukaan. Matriisiesimiesten määrä vaihteli yhdestä kuuteen. Aina ei kuitenkaan ollut varmaa, oliko kyseessä virallinen matriisiesimies, sillä osa haastateltavista koki esimieheksi myös ne henkilöt, joille he raportoivat tekemisistään, mutta joilla ei ole varsinaista esimiesasemaa. Saattoi myös olla, että näiden henkilöiden kanssa tehdään tiiviimpää yhteistyötä kuin matriisiesimiesten kanssa. Eräs haastateltava ei ole koskaan edes puhunut matriisiesimiehelleen. Toisella haastateltavalla puolestaan oli hyvinkin tiiviit välit omaan matriisiesimieheensä ja he ovat puheyhteydessä viikoittain. Yhteydenpito matriisiesimiehen kanssa riippuu paljon esimiehen aktiivisuudesta. Toisia matriisiesimiehiä kiinnostavat alaisten tekemiset enemmän kuin toisia. Osa matriisiesimiehistä vastaa isoista kokonaisuuksista, joten heillä ei varsinaisesti ole aikaa olla kovin aktiivisia esimiehiä alaisilleen. Työntekijät kokivat olevansa eriarvoisia matriisiesimiesten osalta.

Haastateltavien mielipiteet jakautuivat voimakkaasti siinä, miten he kokivat matriisiorganisaatiossa työskentelyn. Matriisiorganisaation toimivuus riippuu haastateltavan omasta asenteesta, kokemuksesta ja matriisiesimiehistä. Eräs haastateltava oli erittäin tyytyväinen matriisiesimieheensä, joka pitää aktiivisesti yhteyttä ja joka selkeästi kertoo, mitä työntekijältä odotetaan. Samantapaisia kokemuksia oli myös muilla työntekijöillä, joiden matriisiesimiehet olivat aktiivisia viestinnässä ja teoissaan.

Negatiivisina puolina ja haasteina nähtiin se, ettei työntekijälle ollut aina selvää se, koska matriisiesimieheen piti olla yhteydessä ja koska ei. Osa asioista on sellaisia, että on vaan tiedettävä, milloin on oltava yhteydessä suoraan esimieheen ja milloin kollegaan. Matriisissa työskentely nähtiin sitä haastavampana, mitä enemmän matriisissa oli esimiehiä. Matriisissa sijoittuminen nähtiin hankalana hahmottaa etenkin

työsuhteen alussa, jos haastateltavalla ei ollut aiempaa kokemusta matriisissa työskentelystä. Raportointi ja byrokratia lisääntyvät matriisiorganisaatiossa, kun samoista asioista kyselee useampi henkilö. Välillä esimiehillä saattaa olla käytössä erilaiset pohjat, joilla he haluavat heille raportoitavan. Tästä koituu työntekijöille lisätyötä. Tähän ongelmaan on tosin havahduttu ja uusi työkalu on otettu käyttöön raportointia helpottamaan.

Osa haastateltavista koki, että osastot siiloutuvat, kun työntekijöillä ei ole näkyvyyttä toisten osastojen toimintaan ja kommunikaatio osastojen välillä on puutteellista. Toisaalta työntekijöillä ei ole aikaa tutustua kovin tarkkaan muiden tekemiseen. Osastojen koettiin toimivan itsenäisesti, eikä päätöksiä välttämättä aina nähdä muiden osastojen kannalta. Matriisiorganisaation huonona puolena nähtiin myös se, että vastuu asioista ja päätöksistä jää kellumaan jonnekin välimaastoon, kun vastuunjako on epäselvää. Työyhteisössä kaivataan selkeämpää vastuunjakoa ja selkeämpiä valtuuksia.

Eräs haastateltava toi ilmi sen, että matriisiorganisaation ja matriisissa työskentelyn onnistuminen on kiinni myös henkilön omasta motivaatiosta ja asenteesta työtä kohtaan. Oma aktiivisuus auttaa asioiden selvittämisessä ja niiden etenemisessä.

7 Johtopäätökset

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten toimeksiantajayrityksen esimies voi johtaa muutoksia kansainvälisessä matriisiorganisaatiossa. Henkilöstöltä kerättiin havainnoinnin ja haastattelujen muodossa kokemuksia ja näkemyksiä, jotka on esitelty luvussa kuusi. Tutkimuksen tulosten perusteella toimeksiantajayrityksen käyttöön tehtiin Esimiehen opas muutosjohtamiseen. Toimeksiantajayrityksen osto-osaston työntekijöistä ei juurikaan voi tehdä kaikkia koskevia yleistyksiä, sillä jokaisen työnkuva, asema matriisissa ja kansainvälisten kontaktien määrä vaihtelee.

Työn tutkimusongelma oli: Miten esimies voi johtaa globaalissa matriisiorganisaatiossa tapahtuvia muutoksia?

Työn tutkimuskysymykset puolestaan olivat: Miten muutosjohtamisella voidaan parantaa työssä viihtymistä? Mitkä tekijät hankaloittavat muutoksen etenemistä? Millä tavoin yrityksessä voidaan soveltaa eri maiden työskentelytapoja?

Kotterin (1996b) mukaan suurin virhe, mikä yrityksen muutoshankkeissa tehdään, on se, että muutoksessa mennään vauhdilla eteenpäin, ennen kuin koko henkilöstö joutuu myöten tajuaa muutoksen välttämättömyyden. Haastatteluissa tuli selvästi ilmi myös muutoksien suuri määrä ilman selkeää tavoitetta ja lopullista päämäärää. Työntekijät eivät osaa ottaa muutosta tosissaan eivätkä he ole valmiina antamaan muutosta varten ylimääräistä työpanosta, mikäli muutokselle ei ole annettu selkeitä raameja, tavoitteita, aikatauluja eikä muutoksesta viestitä tarpeeksi selkeästi. Muutoksen toteuttamiseen ja läpivientiin tarvitaan lukuisten työntekijöiden työpanosta ja paljon aikaa. Viestinnän täytyy olla uskottavaa, selkeää ja toistuvaa. (Kotter 1996b, 4–10.)

Osaamisen puute turhauttaa ja saa työntekijät väsyneiksi, koska he eivät ehdi omaksumaa ja oppia jatkuvasti muuttuvia toimintatapoja riittävän nopeasti ja hyvin. (Viitala 2013, 227, 230). Muutoksen läpiviemisessä koettiin haastattelujen mukaan myös haasteelliseksi se, että muutoksia tulee paljon, nopealla tahdilla ja ne unohdetaan yhtä nopeasti. Kaikkia muutoksia saateta välttämättä loppuun, vaan ne jäävät puolitiehen. Aloitetut muutokset kuivuvat kasaan, ennen kuin niihin on ehditty edes kunnolla paneutua.

Mullins (2002, 552) tuo esiin viestinnän haasteet. Kun raportointia tehdään kaksinkertaisesti, tieto voi kasaantua ja sen määrä kasvaa. Haastatteluissa kävi ilmi se, että mitä selkeämmin esimiehet viestivät, sitä tyytyväisempiä työntekijät ovat. Ei ole helppo tehtävä saada työntekijöitä ymmärtämään yrityksen uusia ideoita, ehdotuksia ja suuntaviivoja. Tutkimuksen teoriaosuudessa on todettu, että esimiehet viestivät muutoksista usein aivan liian vähän ja epäselvästi.

Moisalo (2011, 233) toteaa, että yksikään isompi muutos ei ole vielä toteutunut sähköposteilla, intralla tai muutamilla viikkopalavereilla. Työntekijöille on annettava aikaa sopeutua ajatukseen ja laittaa se käytäntöön. Parhaiten laaditut viestitkään eivät jää vastaanottajien mieliin, jos ne esitetään vain kerran. Tästäkin syystä tehokas tiedonvälitys perustuu muutostilanteissa lähes aina toistoon. Haastatteluissa tuli ilmi,

että jopa suhteellisen uusi työntekijä kokee jo sen, että työssä käytettävien ohjelmistojen nopea uusiutuminen ja vaihtuminen asettavat haasteita päivittäisen työn tekemiseen ja uuden asian omaksumiseen. Kävi myös ilmi, että työntekijöiden aika ei riitä omiin työtehtäviin, uusien tehtävien ja ohjelmistojen opetteluun. Työntekijät eivät ehdi siis välttämättä tehdä päivän aikana niitä asioita, mitä heidän oikeasti pitäisi tehdä. Viitalan mukaan (2013, 227, 230) tietotyön rasittavuudesta ovat viestineet myös viime vuosina tehdyt työoloja käsittelevät tutkimukset. Kuormittavuutta aiheuttaa nopea sovellusten uusiutuminen ja vaihtuminen, mikä kuormittaa työntekijöitä sekä asettaa haasteita jatkuvalle uudelle oppimiselle oman työn ohella.

Tämän tutkimuksen teoriaosuudessa on esitetty, että muutosjohtamista on oltava. Tämä tuli ilmi myös haastatteluissa. Jos muutosjohtamista ei ole, muutosten onnistunut läpivienti on epävarmaa ja se jää työntekijöiden vastuulle. Muutosjohtamisen tulee olla johdonmukaista ja sillä tulee olla selkeä päämäärä. Muutosjohtaminen ei kuitenkaan poista työntekijän vastuuta muutosten läpiviennissä. Työntekijän tulee olla itse aktiivinen, oma-aloitteinen ja kiinnostunut siitä mitä hän tekee.

Eräänä merkittävimpana tutkimuksesta esiin nousseena seikkana voidaan mainita osto-osastolla vallitseva negatiivinen asenne. Haastatteluista kävi selvästi ilmi, että osastolla on liikaa negatiivista puhetta. Pikkuhiljaa negatiivinen puhe tarttuu ja leviää koko työyhteisöön ja positiivisetkin asiat käännetään negatiiviseksi. Moisalonen (2011, 230) mukaan muutoksen kokeminen on ennen kaikkea yksilöllinen asia ja se vaihtelee hyvin voimakkaasti myös persoonan mukaan. Henkilöstö kokee muutoksen eri tavalla, jos muutoksesta on tavallista vähemmän tietoa tai muutosta ei olla muuten vaan hyväksytty työyhteisön sisällä (Juppo 2011, 161). Negatiivisesta puheesta huolimatta haastateltavat kokivat, että osastolla on hyvä työilmapiiri. Negatiivinen asenne johtuu paljolti muutosten suuresta määrästä ja siitä, miten muutoksesta viestitään. Työntekijät ovat väsyneitä muutosten suureen määrään, puutteellisiin ohjeistuksiin sekä loputtoman tuntuiseen sähköpostitulvaan.

Haastattelujen yhteydessä kävi myös selvästi ilmi se, että sillä miten muutokset tuodaan työntekijöille, on erittäin suora vaikutus myös ihmisten työhyvinvointiin. Puolivalmiiden muutosten tuominen työntekijöille lisää työntekijöiden paineita ja heikentää tyytyväisyyttä. Jos työntekijä joutuu koko ajan pinnistelemaan ja pysymään hätäi-

sesti niin sanotusti kelkassa mukana, se rasittaa ihmisiä. Kun muutoksia alkaa olla liikaa, se näkyy ihmisistä ja purkautuu stressinä ulos. Työntekijöiden mukaan muutosjohtamisen perimmäinen tavoite on kuitenkin se, että työhyvinvointikin parantuisi.

Muutokset koetaan osto-osastolla myös osittain hyvänä ja positiivisena asiana ja muutos on myös hyvästä. Kun yllättäen eteen tuotu muutos pitää ottaa haltuun ja toimintatapa pitää esimerkiksi muuttaa, se aiheuttaa hetkellisen stressitilan työteki-
jöille. Kun muutoksesta selvittää ja huomataan, että tämä onkin hyvä juttu, vaikuttaa se positiivisesti työhyvinvointiin.

Pääosin osto-osaston työntekijät pitävät työstään, mutta jatkuvasti muuttuvat toimintatavat, ohjelmistot ja suuri työtaakka ovat tuoneet tunteen, että työnteko ei ole enää niin mielekäs. Tämä on alkanut vaikuttamaan myös työmotivaatioon. Nämä asiat ovat osaltaan johtaneet siihen, että osto-osaston vaihtuvuus on viime vuosina ollut suurta. Mikä hälyttävintä, suuri joukko nykyisistäkin työntekijöistä miettii työpaikan vaihtamista ja hakee aktiivisesti uutta työtä.

Organisaatioissa vallitsee organisaatiokulttuuri, josta osa on selkeästi havaittavissa ja osa piilossa pinnan alla. Organisaatiokulttuuri määrittää sen, miten yrityksessä tulisi käyttäytyä. Organisaatiokulttuuri myös sisältää niitä arvoja ja malleja, jotka vaikuttavat ihmisten asenteisiin ja tekoihin. (Harisalo 2009, 266–267.) Toimeksiantajayritys on kansainvälinen koneteollisuusalan yritys, jolla on toimintaa liki kaikilla mantereilla. Kussakin maassa toimivilla yksiköillä on hieman toisistaan poikkeavia tapoja toimia, vaikka ne kuuluvatkin samaan konserniin. Haastatteluissa kävi ilmi, että yksi tulevien vuosien suurimmista haasteista tulee olemaan eri maiden toimintojen yhtenäistäminen. Vaikka yhteistyötä on tehty useamman vuoden ajan, tulee se tulevina vuosina menemään aivan eri tasolle. Työntekijät kokevat haastavana ja stressaavana erilais-
ten kulttuurien, toimintatapojen ja ohjelmistojen yhdistämisen.

Kuten Harisalo (2009, 275) kirjoittaa, kansalliset ja globaalit kulttuurit tulee ottaa huomioon. Toimeksiantajayrityksen työntekijät ovat ulkomailta oman kulttuurinsa edustajia ja vieraat kulttuurit on huomioitava. Tämä on tärkeää yrityksen menestymisen kannalta. Haastatteluaineistosta käy ilmi, että esimerkiksi muiden maiden kansalliset juhlapäivät ja erilaiset kulttuurit tulee ottaa huomioon.

Toimeksiantajayritys on matriisiorganisaatio. Osto-osaston työntekijöillä on asemasta riippuen yksi tai kaksi esimiestä Suomessa, mutta matriisissa voi olla useampikin esimies ulkomailla. Suurin osa haastateltavista koki matriisin työntekoa hankaloittavana asiana. Raportointi lisääntyy, matriisiesimiehet ovat etäisiä, osastot siiloutuvat ja vastuu päätöksenteosta nähdään epäselvänä. Salminen (2014, 175–176) kirjoittaa, että jos matriisiorganisaatiota ei johdeta hyvin, haitat voivat ylittää hyödyt. Matriisirakenne voidaan kokea epäselvänä ja monimutkaisena. Epäselvä organisaatio ja eri suunnista tuleva johtaminen voivat aiheuttaa tehottomuutta työntekijöissä. Salmisen mukaan päätöksiä tulisi tehdä siellä, missä on paras tieto päätöksenteon pohjalle.

Salmisen (2014, 176–179) mukaan esimiesten tulisi selkeyttää jokaisen matriisissa työskentelevän henkilön vastuut ja roolit. Jos vastuualueet eivät ole selkeästi määritellyjä tai matriisia johdetaan huonosti, tarpeelliset päätökset voivat jäädä tekemättä ja työntekijät voivat saada ristiriitaisia määräyksiä. Ne työntekijät, joilla oli useita matriisiesimiehiä, kokivat matriisissa työskentelyn hankalampana kuin ne työntekijät, joilla oli vain yksi matriisiesimies. Selkeät odotukset työntekijän työpanoksesta helpottivat työntekijän työtä matriisissa.

8 Pohdinta

Työn tavoitteena oli tutkia, miten esimies voi johtaa muutoksia kansainvälisessä matriisiorganisaatiossa. Tutkijat ehdottivat opinnäytetyön tulosten pohjalta tehtävää esimiehen opasta toimeksiantajayrityksen osto-osaston esimiesten käyttöön.

Tutkimusmenetelmä oli laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Aineisto kerättiin havainnoimalla ja haastatteleamalla osto-osaston työntekijöitä. Havainnointi auttoi tutkijoita ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä ennen haastattelujen tekemistä. Haastatteluja tehtiin kaikkiaan 17 kappaletta.

Luotettavuusarviointi

Tutkimuksen luotettavuuteen kiinnitettiin huomiota jo ennen tutkimuksen toteuttamista. Tutkimuksessa käytettiin aineiston keräämiseen kahta menetelmää, havainnointia ja haastatteluja. Tutkijat sopivat, että haastattelut litteroidaan sanatarkasti ja

litteroidut haastattelut lähetetään haastateltaville hyväksyttäväksi. Näin myös tehtiin ja tarvittaessa haastateltavilta kysyttiin vielä tarkennuksia esimerkiksi alan termistöön. Kirjallisena materiaalina tutkijoilla oli käytössä havainnointipäiväkirja, tiimipäivän aikana tehdyt kirjalliset tehtävät sekä litteroidut haastattelut.

Haastattelujen kautta kerätyn aineiston määrän voidaan sanoa olevan riittävä. Yhtä vaille kaikki osaston työntekijät haastateltiin. Olisi toki ollut hyvä haastatella kaikki työntekijät, mutta aikataulujen tiimoilta se ei ollut mahdollista. Haastatteluissa tietyt asiat toistuivat, mutta jokaisessa haastattelussa tuli ilmi kuitenkin jotain uutta tietoa. Litteroidut haastattelut luettiin tarkasti, niihin tehtiin alleviivauksia ja lopulta ne analysoitiin aineistolähtöisesti. Tutkimuksen eteneminen on kuvattu tarkemmin luvussa 2. Raportoinnissa on pyritty huolellisuuteen ja tutkimuksen vaiheet on pyritty kuvaamaan niin, että tutkimuksen vaiheet ovat toistettavissa. Raportoinnissa on myös otettu huomioon opinnäytetyön luottamuksellisuus ja eettisyys.

Kanasen (2015, 339) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tutkija itsessään on tutkimusinstrumentti, joten tutkija vaikuttaa jossain määrin tutkimukseen. Tutkija on vuorovaikutussuhteessa tutkittavaan. Tutkijan vaikutusta ei voida täysin poistaa, mutta se on tiedostettava. Havainnoinnissa kyseeseen voi tulla tulkintavirhe. Tätä pyrittiin välttämään kahden tutkijan näkemyksillä havainnointitilanteesta.

Haastattelujen luotettavuuteen vaikuttaa Kanasen (mts. 340) mukaan muistin rajallisuus ja se, että muistetaan mitä halutaan. Tutkija puolestaan päättää haastattelun teemat ja sen, miten haastattelu etenee. Myös haastattelujen osalta tutkija voi tehdä tulkintavirheen. Tulkintavirheen ja haastattelujen teemojen osalta luotettavuutta pyrittiin parantamaan kahden tutkijan näkemyksillä.

Tutkimuksen teoria-aineisto on pääasiassa alle 10 vuotta vanhaa. Tuomen ja Sarajärven (2012, 159) mukaan yli 10 vuotta vanhaa aineistoa ei tulisi käyttää, ellei kyse ole alan klassikosta tai tärkeästä alkuperäisestä lähteestä. Aineistossa on monipuolisia lähteitä aina väitöskirjoista englanninkieliseen tutkimuskirjallisuuteen ja opinnäytetyössä on pyritty käyttämään mahdollisimman relevantteja teoksia.

Tutkimuksen toteutuminen

Kokonaisuutena opinnäytetyön tekeminen oli opettavainen ja haastava kokemus. Kahden tutkijan aikataulujen yhteensovittaminen toimeksiantajan aikatauluihin oli hieman haastavaa. Opinnäytetyön aloittamisen aikaan tehty aikataulutuspiti ja työ valmistui ajallaan. Aikataulutuspiti oli varsin tiukka, mutta siihen oli varattu aikaa myös pieneen vapaajaksoon. Teoriatietoa aiheesta on tarjolla runsaasti, sen läpikäymiseen piti varata paljon aikaa, jotta löydettäisiin tutkimuksen kannalta oleellinen teoria. Tutkimuksen aikana huomattiin, että osa työhön kirjoitetusta tekstistä oli epärelevanttia ja tutkimusta pystyttiin tiivistämään.

Tutkimuksen aikana ilmeni muutamia toimenpide-ehdotuksia ja jatkotutkimusaiheita työn toimeksiantajalle.

Toimenpide-ehdotukset

Osto-osastolle tarvitaan lisää henkilöstöresurssia. Lisäresurssin tarve on vähintään yksi, mielellään kaksi uutta ostajaa. Osto-osaston työntekijät ovat tutkimustulosten mukaan ylityöllistettyjä ja tämä vaikuttaa jo selvästi työssä viihtymiseen ja jaksamiseen. Työntekijät ovat ammattitaitoisia, mutta tällä hetkellä heillä ei ole aikaa kehittää omaa työtään ja osastoaan.

Perehdytykseen tulisi kiinnittää huomiota osto-osastolla. Tulevaisuutta ja työntekijöiden jaksamista ajatellen olisi ensiarvoisen tärkeää, että osastolla alettaisiin rakentaa vaiheittain uudelle työntekijälle kattavaa perehdytysmateriaalia. Perehdytysopas helpottaisi uuden työntekijän siirtymävaihetta työtehtäviin ja perehdyttäjän työmäärää oman työn ohella.

Kansainvälisesti toimivassa konsernissa on väistämättä haasteita viestinnässä. Tietoa tulee monelta taholta ja osa siitä on turhaa. Oleelliset asiat hukkuvat massaan. Kannattaa miettiä, onko sähköposti oikea tapa tiedottaa osaston sisäisissä asioissa. Voisiko osaston sisäisiä asioita hoitaa enemmän kasvotusten sähköpostin sijaan? Tämä vähentää tulevien sähköpostien määrää, lisää työntekijöiden välistä vuorovaikutusta ja voi edesauttaa asioiden nopeaa etenemistä.

Osaston työntekijät voivat tarvittaessa pitää etäpäiviä kaksi työpäivää kuukautta kohden. Haastatteluissa tuli ilmi se, että etätyöpäivät koetaan mielekkäiksi ja suurin osa

työntekijöistä on pitänyt etäpäiviä. Etätyöpäivä luo mahdollisuuden tehdä keskittymistä vaativia työtehtäviä esimerkiksi kotona. Etätyöpäivien määrää kannattaa lisätä ja luopua etätyöpäivien työajan raportoinnista. Etätyöpäivien lisäämistä kannattaa ainakin kokeilla. Mikäli kokeilu lisää tehokkuutta ja työmotivaatiota, kannattaa kokeilu ottaa uudeksi toimintatavaksi osto-osastolle.

Osto-osaston toimintaan vaikuttavat muutokset tulevat pääsääntöisesti organisaation ylemmiltä tasoilta. On selvää, että muutosten nopea tahti ja suuri määrä hankaloittavat työntekoa ja lisäävät työmäärää. Muutosvastarinta kuuluu asiaan, mutta muutoksista tulisi löytää myös positiivisia puolia. Esimiesten kannattaa pohjustaa muutoksia huolellisesti työntekijöille, koska muutostarve ei välttämättä ole selvä työntekijätasolla. Muutoksilla on aina tarkoitus ja muutoksilla pyritään kehittämään organisaatiota ja sen päivittäistä toimintaa.

Osto-osaston työntekijöiden kannattaa kiinnittää huomiota omaan asenteeseen ja pyrkiä välttämään turhaa negatiivista puhetta. Negatiivinen puhe lisää yleistä negatiivisuutta osastolla ja lopulta positiivisetkin asiat voivat kääntyä negatiiviseksi. Tulevat muutokset nähdään negatiivisina monesti ennen kuin niiden sisällöstä ollaan edes täysin tietoisia. Negatiivisten asioiden sijaan kannattaa miettiä niitä asioita, mitkä ovat hyvin, kertoa onnistumisista ja kehua työkaveria tai esimiestä hyvin tehdystä työstä.

Jatkotutkimusaiheet

Hiljaisen tiedon siirtäminen uusille työntekijöille on tärkeää. Hiljaisen tiedon katoaminen työntekijävaihdosten yhteydessä hidastaa uusien työntekijöiden perehdyttämistä. Tietojen etsiminen pitkittää uuden työntekijän perehtymisaikaa ja vaikeuttaa uusien työtehtävien oppimista. Tämä voi osaltaan laskea uuden työntekijän motivaatiota. Yhtenä jatkotutkimusaiheena voisi olla hiljaisen tiedon keräämisen ja siirtämisen kehittäminen.

Osto-osastolla voitaisi tehdä myös tutkimus ja kannattavuuslaskelmia siitä, miten lisäresurssit vaikuttavat osaston tehokkuuteen. Oletuksena on, että lisäresurssien määrä lisää jo töissä olevien työntekijöiden työmotivaatiota ja työhyvinvointia. Työtehtäviä voidaan tällöin jakaa uudelleen ja tasoittaa työntekijöiden työtaakkaa.

Oletetaan, että uusia työntekijöitä on palkattu osto-osastolle. Jatkotutkimusaiheena voi selvittää onko lisäresurssi tuonut konkreettista hyötyä osto-osastolle? Onko työntekijöiden vaihtuvuus vähentynyt ja miten lisäresurssien määrä on vaikuttanut yleiseen työssäviihtymiseen?

Osto-osastolla voitaisi tutkia noin kolmen vuoden kuluttua, onko opinnäytetyössä ja esimiehen oppaassa esitetyillä kehitysehdotuksilla ollut vaikutusta osto-osaston tilanteeseen. Toivomme, että varsinkin esimiehen opasta käytetään osto-osastolla ahkerasti. Opasta voidaan kehittää koko osto-osaston voimin. Näin oppaasta saadaan mahdollisimman suuri hyöty irti ja toivotut muutokset alkavat juurtua pikkuhiljaa työtavoiksi osto-osastolla.

Tiedostamme sen, että opinnäytetyöllä ei ole vaikutusta konsernitason toimintaan, mutta toivomme, että opinnäytetyön ja esimiehen oppaan avulla osto-osaston ongelmia pystyttäisiin ratkaisemaan. Ongelmat eivät ratkea helposti. Vaaditaan aikaa, asteittain eteneviä toimintatapojen muutoksia ja korjausliikkeitä henkilöstön asenteisiin. Kukin työntekijä on omalta osaltaan kuitenkin vastuussa työilmapiirin luomisesta ja sen kehittämisestä.

Lähteet

- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYpro.
- Alahuhta, M. 2015. Johtajuus. Kirkas suunta ja ihmisten voima. Jyväskylä: Bookwell.
- Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle – johda muutos taitavasti. Helsinki: Johtamistaidon opisto JTO.
- Croucher, S. M. & Cronn-Mills, D. 2015. Understanding communication research methods. A theoretical and practical approach. New York: Routledge. Taylor & Francis Group.
- Filander, K. 2000. Kehittämistyö murroksessa. Sitoutuminen, sopeutuminen ja vastarinta julkisella sektorilla 1990-luvulla. Väitöskirja. Tampereen yliopisto.
<http://urn.fi/urn:isbn:951-44-4947-9>
- Filstad, C. 2014. The politics of sensemaking and sensegiving at work. Journal of Workplace Learning 26 (1), 3-21. Viitattu 4.9.2016. <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/JWL-03-2012-0016>.
- Haaranen, M. 2015. Kuormitustekijät. Oppimateriaali. Viitattu 1.10.2016. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Hakanen, J. 2009. Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? Kohti laadukasta työelämää. Työsuojelurahasto. Viitattu 14.8.2016.
https://www.tsr.fi/tsarchive/files/Selvityksia/TSR_Tata_on_tutkittu2009.pdf.
- Harisalo, R. 2009. Organisaatioteoriat. 2. p. Tampere: Tampere University Press.
- Heiskanen, M. & Lehtikoinen, S. 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15.-17. p. Helsinki: Tammi.
- Honkanen, H. 2006. Muutoksen agentit. Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Helsinki: Edita.
- Hyvinvointia työstä. N.d. Työterveyslaitos. Viitattu 14.8.2016. http://www.ttl.fi/fi/tyo-hyvinvointi/psykososiaaliset_riskit/Documents/psykososiaaliset_kuormitustekijat.pdf.
- Jabe, M. 2012. Työhyvinvoinnin työkirja. Voitko hyvin työssäsi? Yrityskirjat.
- Jandt, F.E. 2013. An Introduction to Intercultural Communication. Identities in a Global Community. 7th ed. Thousand Oaks: SAGE Publications.

- Juholin, E. 2013. *Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi*. Helsinki: MIF Management Institute of Finland.
- Juppo, V. 2011. *Muutoksen johtaminen suomalaisessa yliopistouudistuksessa rehtoreiden näkökulmasta*. Väitöskirja. Vaasa: Vaasan yliopisto. http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-335-6.pdf.
- Juuti, P. & Vuorela A. 2015. *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Järvinen, P. 2011. *Esimiestyön vaikeus ja viisaus*. Helsinki: WSOYpro.
- Kananen, J. 2008. *Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 93.
- Kananen, J. 2014. *Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 176.
- Kananen, J. 2015. *Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 202.
- Kauppinen, T. 2014. *Johtamispelin voittaminen. Gasellimaisen ketteryuden pelikirja "Winning the game"*. VIA-kirjat.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Kotter, J.P. 1996a. *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kotter, J.P. 1996b. *Muutos vaatii johtajuutta*. Helsinki: Rastor.
- Kotter, J. & Rathgeber, H. 2014. *Jäävuoremme sulaa. Muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa*. Helsinki: Talentum.
- Kvist, H. & Kilpiä, T. 2006. *Muutosaskeleita*. Performance Power Associates.
- Laajalahti, T. 2016. *Paha, pahempi, muutos. Miksi muutosta vastustetaan? Pro gradu-tutkielma*. Jyväskylän yliopisto, humanistinen tiedekunta, viestintätieteiden laitos. Viitattu 20.7.2016. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ju-201603081789>.
- Mattila, P. 2011. *Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen*. 2. p. Helsinki: Talentum.
- Moisalo, V-P. 2011. *Uusi HR. Arjen henkilöstöjohtamista*. Kuopio: Infor.
- Moran, R. T., Harris, P. R. & Moran, S. V. 2007. *Managing cultural differences*. 7th ed. Burlington: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Mullins, L. J. 2002. *Management and organisational behaviour*. 6th ed. London: Prentice Hall/Financial Times.

Muutosjohtaminen. N.d. Sivut päivitetty 17.9.2014. Työterveyslaitos. Viitattu 29.5.2016. http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ ja_ esimiestyö/muutoksen_hallinta_ ja_ kehittäminen/muutosjohtaminen/sivut/default.aspx.

Onnistunut muutos. N.d. Tukea onnistuneen muutoksen suunnitteluun ja läpivientiin. Ilmarinen. Viitattu 24.5.2016. <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinto/opus-onnistunut-muutos.pdf>.

Otala L. & Ahonen G. 2003. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. Helsinki: WSOY.

Passila, E. 2009. Johtaminen globalisaatiossa – teoria ja käytäntö. Fopco.

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOYpro

Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P. & Laukkanen, T. 2012. Akatemiasta markkinapaikalle. Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina. Helsinki: Talentum.

Psykososiaalinen kuormitus. 16.8.2016. Työsuojelu. Viitattu 22.9.2016. <http://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/psykososiaalinen-kuormitus>.

Rauramo, P. 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita Prima.

Riipinen, K. 10.2.2016. Työn imuissa vai ei? Mittaa itse. Viitattu 26.8.2016. <https://www.ilmarinen.fi/uutishuone/arkisto/2016/tyon-imu/>.

Salminen, J. 2014. Uuden esimiehen kirja – Tulevaisuuden johtajalle. Helsinki: J-Impact.

Schein, E. H. 1999. Corporate Culture Survival Guide. San Francisco: Jossey-Bass.

Schein, E. H. 2010. Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass.

Schneider, S.C. & Barsoux, J-L. 2003. Managing across cultures. 2nd ed. London: Prentice Hall/Financial Times.

Tukea ja apua työhyvinvoinnin kehittämiseen. 2012. Valtiokonttori. Viitattu 5.6.2016. http://www.valtiokonttori.fi/fi-Fi/Virastoille_ ja_ laitoksille/Henkilostohallintoa_ ja_ johtamista_tukevat_palvelut/Kaik_utyoelamapalvelut/Tyohyvinto/Tukea_ ja_ apua_tyohyvinto_ ja_ kehittämiseen.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2012. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 9. uud. p. Helsinki: Tammi.

Työhyvinvointi. N.d. Työterveyslaitos. Viitattu 5.6.2016. <http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinto/Sivut/default.aspx>.

Työn imu. N.d. Sivut päivitetty 26.1.2016. Työterveyslaitos. Viitattu 11.8.2016. http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinto/tyon_imu/Sivut/default.aspx.

Viestintä mahdollistaa muutoksen ymmärtämisen. N.d. Sivut päivitetty 7.10.2013. Työterveyslaitos. Viitattu 24.5.16. http://www.ttl.fi/fi/muuttuva_tyoelama/organiisaatiomuutos/periaatteet/viestinta/sivut/default.aspx.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uud. p. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Liitteet

Liite 1. Toimeksiantajayrityksen esittely

Julkaisematon liite.

Liite 2. Teemahaastattelun runko

Teemahaastattelu

Tutkimusongelma:

- Miten esimies voi johtaa globaalissa matriisiorganisaatiossa tapahtuvia muutoksia?

Tutkimuskysymykset:

- Miten muutosjohtamisella voidaan parantaa työssä viihtymistä?
- Mitkä tekijät hankaloittavat muutoksen etenemistä?
- Millä tavoin yrityksessä voidaan soveltaa eri maiden työskentelytapoja?

Käsiteltävät teemat:

- Teemahaastattelu aloitetaan keskustelulla tiimipäivästä, mitä mieltä haastateltava on aiheesta ja mitä jäi miettimään. Jos haastateltava ei ollut paikalla, käydään päivän kulkua läpi. Alun keskustelun perusteella voi alkaa keskustella alla olevista teemoista. Käydään tutkimusongelma läpi. Haastateltava voi vapaasti alkaa kertomaan asiasta.

Ajatuksia / apukysymyksiä:

Muutosjohtaminen:

- Muutokset, muutosviestintä, keskeiset muutokset omassa työssä, mitä niistä voi oppia tulevaisuutta ajatellen, positiiviset ja negatiiviset kehitettävät asiat
- Koetko muutokset työtä helpottavina asioina vai hankaloittavina asioina? Jos hankaloittaa, mitkä? Jos helpottaa, mitkä?
- Millaisena koet esimiesten toiminnan muutostilanteissa? Anna esimerkkejä.
- Miten itse tekisit?

Organisaatiokulttuurit:

- Miten eri maiden työskentelytapoja ja organisaatiokulttuureja voi sovittaa yhteen?

- Oletko saanut vinkkejä muiden maiden organisaatioiden työskentelykulttuureista?
- Millaisena koet matriisiorganisaatiossa työskentelyn? Millä tavalla se vaikuttaa työskentelytapaan, motivaatioon, fiilikseen?

Työhyvinvointi:

- Miten muutosjohtaminen vaikuttaa työhyvinvointiin?
- Millainen työilmapiiri on?
- Viestintä, sisäinen ja ulkoinen
- Mitä itse haluaa sanoa?