

Tiina Hatanpää

JOHTAMISEN HAASTEET STRATEGISESSA  
MUUTOSTILANTEESSA  
Case Yritys X

Liiketalouden koulutusohjelma  
2019

# JOHTAMISEN HAASTEET STRATEGISESSA MUUTOSTILANTEESSA

Hatanpää, Tiina  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Esimiestyön ja organisaation kehittäminen koulutusohjelma  
Tammikuu 2019  
Sivumäärä: 31  
Liitteitä: 1

Asiasanat: strateginen johtaminen, muutosjohtaminen, johtajuus

---

Finanssimaailma ja sen toimintaympäristö on kokenut suuria muutoksia viimeisten vuosien aikana. Muutosvauhti on ollut kiihtyvää ja muutokset tapahtuvat nopeasti. Muutos edellyttää aina johtamista ja vaatii johtajilta uudenlaisia johtamiskeinoja ja tapoja. Johtaminen muutoksessa on ihmisten johtamista ja tekemisen johtamista. Johtajan työssä muutokset alkavat olla jokapäiväistä toimintaa. Muutosten johtaminen kuuluu johtajan perustehtäviin. Muutoksiin on valmistauduttava ja johtajan on hankittava hyvät muutosjohtamisen taidot, jotta hän voi menestyä työelämässä. Johtajathan ovat muutosten etulinjassa. Muutokset onnistuvat, kun johtajilla on kyvyt tai taidot johtaa muutosta ammattimaisesti.

Tämän opinnäytetyön aiheena on johtamisen haasteet strategisessa muutostilanteessa. Case-organisaatio on Yritys X, finanssialalla toimiva yritys. Työn teoriaosuus rakentuu kahdesta osiosta. Ensimmäisessä käydään läpi strategista johtamista ja sen teoriaa. Toinen osio käsittelee muutosjohtajuutta ja johtamista.

Tutkimusmenetelmänä on työssä käytetty kvalitatiivista haastattelututkimusta. Haastattelut toteutettiin rajatulle kohderyhmälle yksilöteemahaastatteluina. Tutkimuksen kohderyhmänä oli neljä Yritys X:n johtajaa.

Tutkimuksen tulokset osoittivat että muutoksen toteutuksessa olisi ollut parantamisen varaa niin osallistamisen, suunnitelmallisuuden, viestinnän kuin tuenkin kannalta. Muutoksesta tiedottaminen oli hoidettu puutteellisesti ja haastateltavat kokivat muutoksen tulleen ns. ylhäältä alas annettuna. Tämä osaltaan aiheutti haasteita johtajille, jotka johtivat muutosta ns. käytännön tasolla. Tutkimus osoitti myös kohdeyrityksessä tapahtuneen liian monta isoa muutosta samanaikaisesti ja nopealla aikataululla,

mikä aiheutti hämmennyksen ja hallitsemattomuuden olotilan organisaatioon. Tämä puolestaan vaikeutti normaaliarjen työn sujumista.

Parannusehdotuksina tutkimuksessa esitettiin lopputuloksen selkeämmän visioinnin, muutoksen läpinäkyvyyden lisäämisen, muutosviestinnän avoimuuden ja aikataulujen selkeämmän informoinnin parantamisen. Samoin henkilöstön parempi osallistaminen ja tiimiytymisen tukeminen koettiin kehitettävänä asioina.

## MANAGEMENT CHALLENGES IN THE STRATEGIC CHANGE

Hatanpää, Tiina

Satakunta University of Applied Sciences

Business training program, Managerial tasks and organizational development

January 2019

Number of pages: 31

Appendices: 1

Keywords: strategic management, change management, leadership

---

The financial world and its operational environment have undergone major changes during over the past few years. Change speed has been accelerating and changes take place quickly. Change always requires leadership and demand managers to use novel ways and means for leading. Leading during change is leading of people and leading of making. In managers work changes begin to be daily actions. Change management is one of the manager's basic missions. The changes must be prepared and the manager must acquire good change management skills to meet the success in the working life. Managers are at the front line of the changes. The changes will succeed when managers have abilities and skills to lead the change in a professional manner.

The subject of this thesis is the management challenges in the strategic change. The case organization is company X, a company in the financial sector. The theoretical part of the study is divided in two parts. The first part deals with the strategic management and its theory. The second part deals with the change management and leadership.

The research method in this study is a qualitative case study with individual interviews for a target group of four managers from company X.

The results of the study showed that there would have been room for improvement in the implementation of the change concerning participation, orderliness, communication and support. The advising was poor and the interviewees felt that the changes were put out from above. This, for one's part, builds challenges to those managers who lead the change on so called practical level. The study also showed that there were too many large changes, too fast going on at the same time in the target compa-

ny. That caused confusion and uncontrolled feeling in the organization. This in turn, made the normal day work more difficult.

Improvement successions in the study were clearer outcome envisioning, increasing transparency in change, openness in communications and improvement for clearer timetable information. As well as better staff involvement and team work support were seen as things to be improved.

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	OPINNÄYTETYÖN TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET .....	7
2.1	Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	7
2.2	Tutkimusmenetelmät.....	8
3	MIKSI STRATEGIAA TARVITAAN .....	9
3.1	Strategia käsitteenä .....	9
3.2	Strateginen johtaminen .....	10
3.3	Mielekkyystrategia .....	12
4	MUUTOSJOHTAJAN MATKA .....	13
4.1	Muutoksesta .....	13
4.2	Muutoksen johtaminen.....	15
4.3	Muutosjohtaja .....	16
4.3.1	Muutosjohtajan rooli .....	17
4.3.2	Muutosjohtajan luottamus .....	20
5	TUTKIMUSMENETELMÄ .....	21
5.1	Tutkimuksen lähestymistapa.....	21
5.2	Tutkimusmenetelmät.....	21
5.3	Haastattelu .....	22
5.4	Teemahaastattelututkimuksen toteutus.....	23
6	TULOKSET .....	24
6.1	Strateginen muutos ja johtaminen .....	24
6.2	Muutosjohtaja.....	25
6.3	Strategisen muutoksen viestintä.....	25
6.4	Tutkimuksen luotettavuus .....	26
7	TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTÖKSET .....	27
	LÄHTEET .....	29
	KUVIOT .....	31
	LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Viimeisten vuosien aikana finanssimaailmassa ja sen toimintaympäristössä on tapahtunut suuria muutoksia. Digitalisaatio on tuonut täysin uudenlaisia mahdollisuuksia finanssialan palveluiden tuottamiseen ja lisäksi asiakkaiden odotukset näistä palveluista ovat muuttumassa. Perinteisten toimijoiden rinnalle on tullut uusia kilpailijoita jotka kehittävät uusia innovatiivisia ratkaisuja. Aiemmin asiakasosaaminen on finanssialalla ollut kilpailuetu jota hyödyntämällä on voitu pärjätä internet yrityksiä vastaan. Muutos alalla on nopeaa ja myös yrityksen menestymisen edellytyksenä on, että sillä on tahto ja kyky uudistua. Muutos edellyttää aina johtamista ja vaatii johtajilta uudenlaisia johtamiskeinoja ja tapoja. Johtaminen muutoksessa on ihmisten johtamista ja tekemisen johtamista.

Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa ja tutkia johtamisen haasteita liittyen erään finanssialan yrityksen strategiseen muutokseen globalisoituvassa ja kilpaillussa markkinassa. Strategisen muutoksen etenemisen tarve on melko nopea ja tähän liittyy voimakas digitalisaation tuleminen ja asiakkaiden asioinnin muuttuminen sekä yrityksen asettamat strategiset tavoitteet. Työn tarkoituksena on kartoittaa johtamisen tapaa ja löytyykö tutkimuksen tuloksena vaihtoehtoisia tapoja johtamiselle hallitun muutoksen saavuttamiseksi sekä henkilöstön motivaation lisäämiseksi muutoksessa. Strategista muutosta käsitellään johtamisen näkökulmasta.

## 2 OPINNÄYTETYÖN TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

### 2.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön aiheena ovat johtamisen haasteet strategisessa muutostilanteessa. Tavoitteena on selvittää johtamisen merkitystä yrityksessä, jossa toteutetaan melko suurta strategista muutosta. Tutkimus toteutetaan haastatteleamalla johtajia

Johtaminen on tulevaisuuden mahdollisuuksien maalaamista henkilöstölle ja tämän vision toteutumisen mahdollistamista. Mitä useampi henkilö sitoutuu johtajan tulevaisuudenkuvaan, sitä merkittävämmäksi muutos muodostuu. Ihmisten tavoitteisiin sitoutuminen luo sen voiman, jolla uuden logiikan rakentuminen ja ajattelun muuttaminen on mahdollista.

(Hackselius-Fonsen 2017, 13.)

Opinnäytetyössä etsitään vastauksia kysymyksiin:

1. Mikä on johtamisen merkitys strategisessa muutoksessa?
2. Miten strateginen muutos on toteutettu tutkimuskohteessa?
3. Onko vaihtoehtoisia tapoja hallitun strategisen muutoksen toteuttamiseen?

Yrityksen strategia on sen näkemys keinoista, joilla se katsoo menestyvänsä parhaalla mahdollisella tavalla valitsemillaan markkinoilla. Se on aina myös muutossuunnitelma, vaikka siinä päätettäisiinkin pitää toiminta mahdollisimman samanlaisena kuin aikaisemmin. Samalla kun strategiassa valitaan asioita, joihin yritys tarttuu, niin samalla siinä päätetään niistä asioista, joihin ei tulla käyttämään aikaa ja energiaa.

(Hackselius-Fonsen 2017, 14.)



## 2.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmät voidaan jakaa kahteen ryhmään, kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimukseen ja kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tieto perustuu lukuihin ja kvalitatiivisessa tutkimuksessa tieto perustuu sanoihin ja teksteihin ja pyrkimyksenä on ymmärtää tietoa. (Kananen 2015, 66). Voidaan todeta, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa tarkoituksena on ennemminkin löytää tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä tai ilmiöitä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161).

Haastattelu on kvalitatiivisessa tutkimuksessa päämenetelmänä ja sillä tarkoitetaan ohjattua ja ennalta suunniteltua haastateltavan ja tutkijan välistä keskustelua. Teema-haastattelussa teemat ovat etukäteen määritelty ja tiedossa, mutta kysymyksillä ei välttämättä ole tarkkaa järjestystä. Näin ollen se on joustava tiedonkeruumenetelmä ja etuna on, että aiheiden järjestystä voidaan tarvittaessa muokata haastattelun aikana. (Hirsjärvi ym. 2009, 205).

Opinnäytetyössä tutkimus suoritetaan tapaustutkimuksena teemahaastattelurungon pohjalta. Tapaustutkimuksessa etsitään yksityiskohtaista tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta tapauksia, jotka ovat suhteessa toisiinsa. (Hirsjärvi ym. 2009, 134). Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen kohteena on tutkia esimiesten kokemuksia ja johtamista muutostilanteessa liittyen yritys X:ssä tapahtuneeseen strategiseen muutokseen.

## 3 MIKSI STRATEGIAA TARVITAAN

### 3.1 Strategia käsitteenä

Strategia-sana käsitteenä tulee kreikankielisestä sana ”strategos”, joka tarkoittaa sodan johtamisen taitoa. Suurin osa strategian historiasta liittyykin sodankäyntiin. Sotateoriassa ”strategian tehtävänä on sodan voittaminen.” Tosin kiinalainen sotapäällikkö Sun Tzu on sanonut ylimpänä strategisen johtamisen taitona olevan kyky välttää sota. Strategisen johtamisen kuuluisa kirja Sinisen meren strategia lähtee juuri asetelmasta, miten päästä siniselle valtamerelle eli välttää kilpailua sen sijaan, että oltaisiin verenpunaisilla merillä kovassa kilpailussa. Totuus lienee kuitenkin, että suurin osa yrityksistä joutuu taistelemaan kovassa kilpailutilanteessa, ja näin ollen strategisen johtamisen taito edellyttää kykyä menestyä kilpailussa. (Kamensky 2014,16).

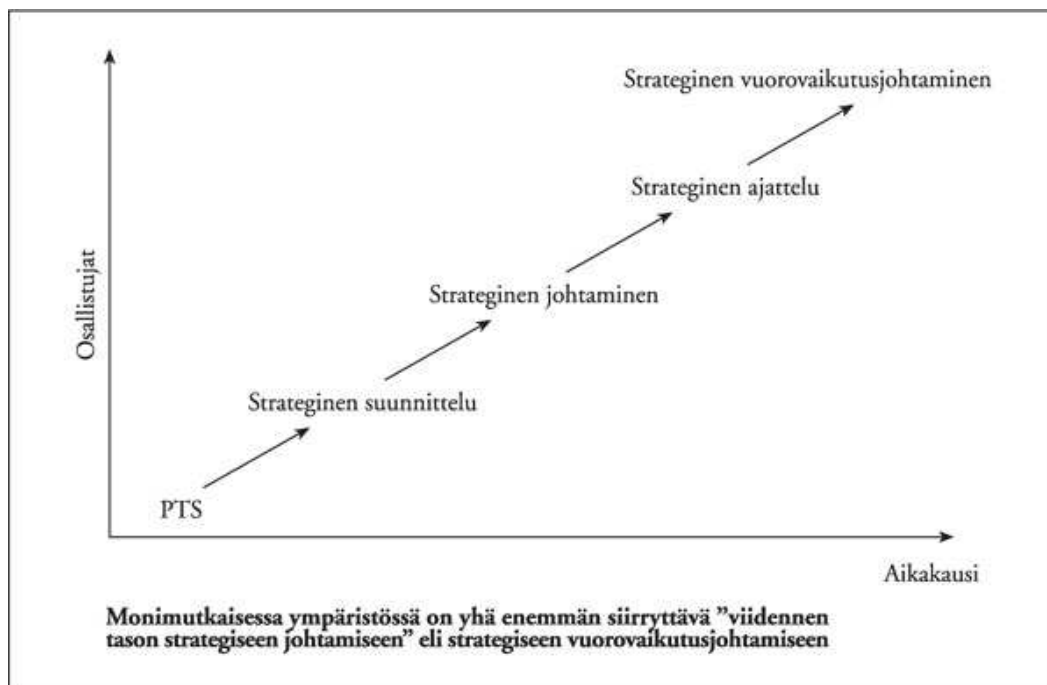
Kilpailu ilmiönä on mielenkiintoinen, koska aidossa kilpailutilanteessa toimivalle yritykselle strategia on välttämättömyys, oikeastaan olemassaolon ehto. On pystyttävä pärjäämään kilpailussa, pitää olla kyky erottautua kilpailijoista tavalla tai toisella. Mutta toisaalta strategia on myös tärkeä ei-kilpailutilanteessa toimiville yrityksille. Tällainen yritys pystyy parantamaan toimintaansa strategian avulla. Ne pystyvät paremmin kohdistamaan huomion oikeisiin tarpeisiin ja asiakkaisiin, huomaamaan tarvittavat muutokset ajoissa ja tehostamaan resurssien oikeaa kohdentamista ja käyttöä. Kilpailuelementin puuttuminen hiukan muuttaa strategian luonnetta, mutta ei tee sitä tarpeettomaksi. (Kamensky 2014, 18).

Yleisesti yrityksen omistajat ja hallitus haluavat yrityksen kehittyvän nykyisestä tilanteesta johonkin suuntaan. Halutaan kasvaa, laajentaa toimialuetta, siirtää painopistettä johonkin toiseen toimialaan, luopua jostakin ja aina tehdä parempaa tulosta kuin nykyään ja miten saataisiin aikaan mahdollisimman pysyvää kilpailuetua. Parhaat strategiat perustuvat johonkin sellaiseen yritykselle tyypilliseen rakennetekijään, jota kilpailija ei voi kopioida. ( Hiltunen 2017, 63).

Yrityksen strategia on siis sen näkemys keinoista, joilla se katsoo menestyvänsä parhaalla mahdollisella tavalla valitsemillaan markkinoilla. Se on aina siis myös muutossuunnitelma, vaikka siinä päätettäisiinkin pitää toiminta mahdollisimman samanaikaisena kuin aikaisemmin. Samalla kun strategiassa valitaan asioita, joihin yritys tarttuu, niin samalla siinä päätetään niistä asioista, joihin ei tulla käyttämään aikaa ja energiaa. Strategia ottaa siis aina kantaa muutokseen. Onnistuneen strategian lähtökohdaksi on näkemys siitä, millä aikajänteellä muutosta voi edellyttää ja tuloksia odottaa. (Hackselius-Fonsen 2017, 14-15).

### 3.2 Strategisen johtaminen

Strategisen johtamisen käytännöt ovat muuttuneet vuosikymmenien kuluessa. Päävaiheita voidaan kuvata aikajärjestyksessä seuraavasti: Pitkän tähtäyksen suunnittelu -> strateginen suunnittelu-> strateginen johtaminen-> strateginen ajattelu-> strateginen vuorovaikutusjohtaminen. Yrityskohtaiset erot saattavat olla suuria, mutta kehitysvaiheet voidaan kuitenkin luokitella tietyille vuosikymmenelle. (Kamensky 2014, 26.)



Kuvio 1. Strategisen johtamisen vaiheet (Kamensky 2014, 26)

Suurin osa suomalaisista yrityksistä otti strategisen johtamisen ensiaskeleita 1960- ja 1970-luvulla. Tuolloin ei puhuttu strategisesta johtamisesta vaan pitkän tähtäyksen suunnittelusta. Budjetointi oli hallitseva johtamisjärjestelmä, siksi myös ensimmäiset strategiset suunnitelmat olivat hyvin talous- ja numeropainotteisia. Seuraavana oli strategisen suunnittelun vaihe, noin 1980-luvulla. Painopiste siirrettiin numeroista itse liiketoiminnan sisällön suunnitteluun. Tämä tarkoitti lähinnä, millä tuotteilla ja markkinoilla toimitaan ja millaisella organisaatiolla asioita pyritään hallitsemaan. Tätä suunnittelua tehtiin lähinnä vain johdon tasolla pienen joukon kesken. Niinpä keskeiseksi ongelmaksi muodostui suunnitelmien ja käytännön toiminnan eroavaisuus. Suunnitelmien ja toteutuksen välinen ero havahdutti huomaamaan myös sen että strategiatyössä on kyse johtamisesta. Niinpä strategiatermiksi tuli strateginen johtaminen. Suuri muutos tapahtui myös itse strategisen johtamisen kohdentamisessa. Painopiste siirtyi johdon tasolta liiketoimintatasolle, koska valtaosa arjen taisteiluista käydään liiketoimintatasolla. (Kamensky 2014, 28.)

Strateginen ajattelu muotoutui oivalluksesta että operatiivisen johtamisen lisäksi pitää ymmärtää katsoa asioita laajemminkin, alhaalta ylöspäin, sivuilta taaksepäin ja eteenpäin, on kyseenalaistettava olemassa olevia totuuksia ja itsestänselvyyksiä, on kehitettävä erilaisia vaihtoehtoja ja pohdiskeltava vältettäviä. Strateginen vuorovaikutusjohtaminen käsitteenä syntyi ympäristön yhä monimutkaistuessa, yhä osaavampien organisaatioiden johtamishaasteissa. Se on johtamisfilosofia ja ajattelutapa, jonka mukaan kyky nähdä, ymmärtää, kehittää ja hallita yhä monimutkaistuvia vuorovaikutussuhteita joka yhä keskeisempi menetystekijä yrityksen strategisessa johtamisessa. (Kamensky 2014, 28-29.)

Nykypäivän nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä organisaation strategialla ja strategisella johtamisella on suuri rooli ja vaikutus yrityksen menestymiseen, koska strateginen johtaminen muodostuu lukuisista päätöksistä ja konkreettisista toimenpiteistä, jotka auttavat organisaatiota tai yritystä saavuttamaan asetetut tavoitteet tai saavuttamaan hyvän aseman kilpailuilla markkinoilla. Voidaan sanoa, että se on jatkuvaa suunnan näyttämistä ja säännöllistä viestintää strategisista valinnoista, päämääristä ja tavoitteista ja erittäin tärkeää on saada ne toteutumaan organisaation kaikilla tasoilla. Viestintä ja strategian jalkauttaminen saattaa muodostua haasteeksi organisaatioissa, mikäli sitä ei onnistuta muuntamaan konkreettiseen muotoon.

### 3.3 Mielekkyystrategialla menestykseen

Strategiamääritelmiä on lukuisia eri näkökulmista ja toiminnan muodosta riippuen. Jos mietimme työpaikkaa tai organisaatiota, jossa ihmiset ovat innostuneita, kannustavat toisiaan hyviin suorituksiin ja keskittyvät olennaiseen. Tällainen työpaikka on haluttu ja se vetää puoleensa lahjakkuuksia. Työtä tehdään hyvillä mielin ja toiminnalla on tarkoitus, joka saa ihmiset antamaan parastaan. Ihmiset ovat iloisia tullessaan töihin. Tällaisessa työpaikassa menestytään työn mielekkyyden vauhdittamana. Työn mielekkyys on onnellisuutta edistävä, henkilökohtainen tunne, joka on kaikkien saavutettavissa heille parhaiten soveltuvissa työtehtävissä ja onnellisuus on hyvinvointiyhteiskunnassa työskentelevien ihmisten kaikkien valintojen tavoite. (Viitala, 2013, 23.)

Kun strategia määrittelee organisaation ainutlaatuisuuden ja ohjaa, miten resurssit, taidot ja kompetenssit yhdistetään kilpailuedun aikaansaamiseksi, niin mielekkyystrategia määrittelee organisaation sisäisten, inhimillisten voimavarojen ja potentiaalilin valjastamisen yrityksen menestyksen aikaansaamiseksi. Se määrittää, miten liiketoimintastrategia saadaan toteutumaan ihmisten ansiosta ja heidän onnistumishalukkuutensa avulla. Se yhdistää liiketoiminnan syväosaamisen, inhimillisen viisauden ja parhaiten strategiaa toteuttavan ajattelun ja toiminnan. (Järvinen, 2014, 19.)

Mielekkyystrategia tuo menestyksen tavoittelun lähemmäs ihmistä, rakentaen menestystä alhaalta ylöspäin. Koska mielekkyyden käsite sisältää työn merkityksellisyyden, sen luontaisena rakennusaineena ovat yrityksen tavoitteet, jotka ihminen pyrkii sisäistämään niin, että hänen työllään on tarkoitus. Tässä ei ole kyse siitä, että jokainen saisi tehdä mitä tahansa. Vaan kyse on siitä, että autetaan ihmistä sisäistämään mitä häneltä odotetaan, niin että hän osaa toimia sen mukaisesti. (Järvinen, 2014, 20.)

Mielekkyystrategia kuroo umpeen kuilua ihmisen tekemisen ja yrityksen tulevaisuuden välillä. Sen avulla avataan yksilölle näkökulma hänen omiin mahdollisuuksiinsa lisätä työn mielekkyttä ja sitä kautta vaikuttaa henkilökohtaiseen tuottavuuteensa ja sitä kautta yrityksen menestymiseen. Tämän avulla lisätään ihmisen itseohjautuvuutta ja vastuunkantoa antamalla vapaammat kädet tehdä hyvää työtä. Yrityk-

sen menestys varmistetaan työntekijöiden, ihmisten avulla. Tämän strategian avulla yrityksen johto osoittaa selkeästi, että ihmisten halutaan toimivan inhimillisesti mahdollisimman tuottavalla tavalla, ja kertoo olevansa valmis tukemaan tätä kaikilla keinoilla. Tämä strategia on pystyttävä ilmaisemaan selkeästi ja uskottavasti, jotta ihmiset luottavat siihen. (Järvinen, 2014, 21.)

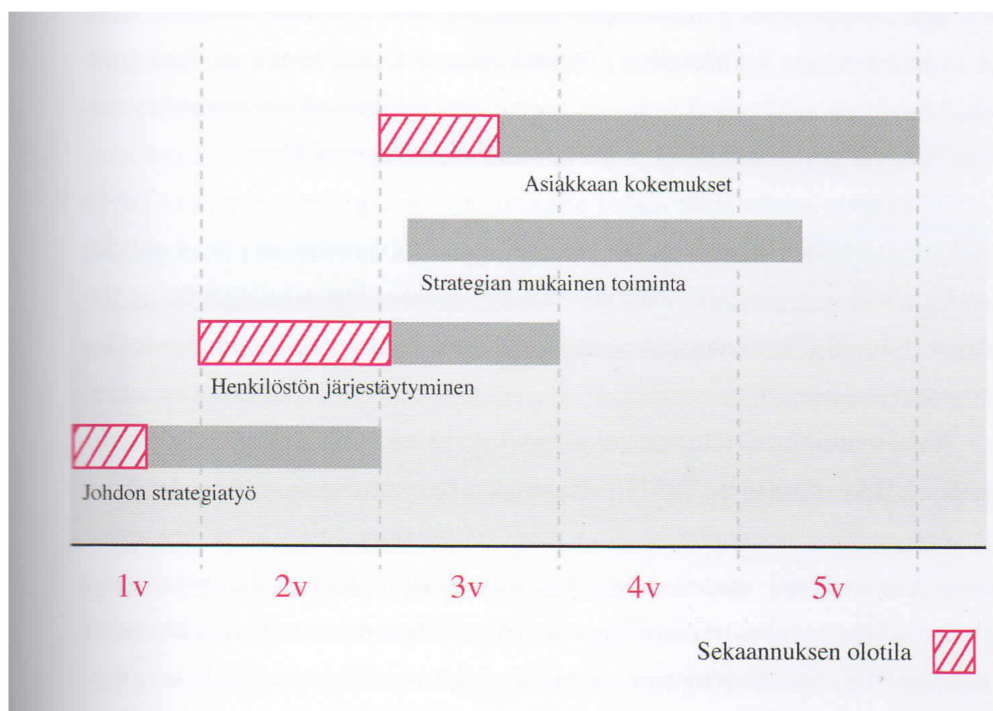
## 4 MUUTOSJOHTAJAN MATKA

### 4.1 Muutoksesta

Kautta aikojen yritykset ovat uudistaneet toimintaansa, on ostettu ja myyty, tehty yritysjärjestelyitä ja muutettu organisaatorakenteita. Muutoksia tapahtuu kaikkialla, ne koskettavat kaikkia ja niistä puhutaan koko ajan. Muutokset ovat tulleet osaksi jokapäiväistä elämäämme ja tiedämme, että muutokset vain lisääntyvät. Muutos perustellaan järjellä, mutta enemmänkin koetaan tunteella. Se voi aiheuttaa suuriakin tunnekokemuksia, koska se voi herättää ristiriitaisia tunteita. Pitäisi luopua menneestä ja samalla oppia ja sopeutua uuteen. (Pirinen, 2014, 16.)

Muutoksen läpivieminen organisaatiossa vaatii vuosien työn. Johdon kartoitusvaiheen jälkeen syntyvän strategian järjestäytyminen organisaation yhdessä jakamiksi toimintamalleiksi on vasta ensiaskel asiakaskokemuksen synnyttämiseen.

Ihminen yleensä pystyy toiminnallisesti järjestäytymään hyvinkin nopeasti uusiin tilanteisiin. Esimerkiksi useissa johtamiskäytännöissä käytössä oleva muutoshankkeiden 100 päivän organisoitumisaika mahdollistaa uusien rakenteiden tehtävänkuvien käytäntöön viemisen. Kuitenkin 100 päivän jälkeen vain harva kokee luottavansa rakentuneen organisaation voimavaroihin ja saavansa siltä lisätukea omalle työlleen. Omaksumiseen ja toimintamallin tuomien kokemusten keräämiseen tarvitaan reilusti tätä enemmän aikaa. Yleensä vasta kahden vuoden jälkeen ihmiset pystyvät ennakkoimaan tulevaa, toimimaan luontevasti organisaatiossa ja hyödyntämään mallin heille antamia osaamisverkostoja. (Hackselius-Fonsen, 2017, 15.)



Kuvio 2. Muutoksen läpivieminen organisaatiossa, aikajana. (Hackselius-Fonsen, 2017,15)

Muutos voidaan kokea kriisinä, sillä ihminen pyrkii vakiinnuttamaan rutiininsa ja rakentamaan elämänsä niiden ympärille. Muutoksen rakenteesta voidaan löytää asioita jotka kuvaavat henkilökohtaisesta kriisistä toipumista. Siihen kuuluu:

- tapahtuneen kyseenlaistaminen
- tyytymättömyys muutoksen tuomiin vaatimuksiin
- pyrkimys toiveen ja tavoitteen yhtensovittamiseen
- hyväksyminen ja vasta tämän jälkeen
- vanhoista tavoista irtaantumiseen ja uuteen sitoutumiseen

Yleisesti mitä sitoutuneempi henkilö on tilanteeseen ennen muutosta, sitä vaikeampaa hänelle on hyväksyä muutos. (Hackselius-Fonsen, 2017, 19.)

Muutosta voidaan kuvata eräänlaisena kypsytystarinana, jonka aloittamista helpottavat luottamus muutoksen käynnistäjään, sen merkityksellisyyttä vahvistava tieto sekä jopa rajojen asettama pakko. Tiedon jakaminen ja johtaminen on selkeiden etenemis-

askeleiden ja tulevaisuuden kuvan rinnalla tärkeä muutoksen johtamisen keino. Uuteen ajatteluun sitouttaminen lähtee tiedon jakamisesta, vastaanottajalle uudenlaisen maailmankuvan maalaamisesta sekä nykyhetken ja tulevaisuuden välisen kytköksen rakentamisesta. Tämä saattaa vaatia olemassa olevien illuusioiden purkamista, ennen kuin vastaanottaja kykenee vastaanottamaan uutta tietoa. Tieto pehmentää uuden maailmankuvan vastustamista ja lisää ymmärrystä myös henkilön oman toiminnan roolille kokonaisuudessa. Yleisen tiedon rinnalla yksilöidyt toimintaohjeet antavat turvallisuutta tutustua ja hyväksyä muutos, jonka jälkeen siitä syntyy vähitellen vakiintunut toimintamalli. (Hackselius-Fonsen, 2017, 25-26.)

#### 4.2 Muutoksen johtaminen

Johtajan työssä muutokset alkavat olla jokapäiväistä toimintaa. Muutosten johtaminen kuuluu johtajan perustehtäviin. Muutoksiin on valmistauduttava ja johtajan on hankittava hyvät muutosjohtamisen taidot, jotta hän voi menestyä työelämässä. Johtajat ovat muutosten etulinjassa. Muutokset onnistuvat, jos johtajilla on kyvyt tai taidot johtaa muutosta ammattimaisesti.

Taitava muutosjohtaja on dynaaminen ja tulevaisuuteen katsova. Hän näkee muutokseen liittyvien vaikeiden asioiden yli ja visioi, mihin ollaan pitkällä aikavälillä menossa. Hän johtaa muutosta pragmaattisesti, ”kädet savessa”. Hänellä on kyvyt selvittää ja yksinkertaistaa tavoitteet, näyttää suunta ja kokonaiskuva muutoksesta, ottaa työntekijät mukaan muutoksen suunnitteluun heti alussa sekä kannustaa ja palkita työntekijöitä läpi koko muutosprosessin. (Pirinen, 2015.)

Ilman johtajan kirkasta näkemystä muutoksen perustelu ja eteen tulevien päätösten tekeminen, ohjaaminen ja opastaminen muodostuvat haasteiksi. Johtajan taidoilla on siis ratkaiseva merkitys siihen, miten tehokkaasti yritys pystyy viemään läpi jatkuvia muutoksia ja saamaan niistä todellista hyötyä. Johtajan tulee luottaa kykyihinsä sitouttaa muut yhteisen tavoitteen taakse sekä ymmärtää muiden käyttäytymistä muutoksen edessä. Tästä huolimatta muutoksen johtaminen saattaa tuntua johtajasta hetkittäin epätoivoiselta. Ihmisten perusteita hakevat kysymykset tai eteen tuleva vastarinta kyseenalaistavat suuntaa jatkuvasti. Se saattaa aiheuttaa epävarmuutta johtajalle

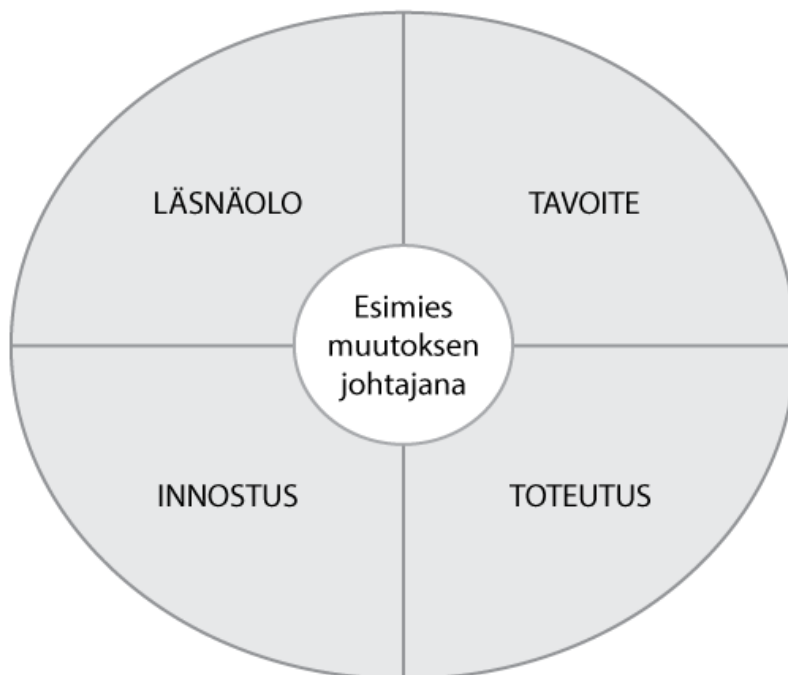


itselleen, vaikka hänen pitäisi sitä poistaa organisaatiosta. Johtajan tulee siis tietää tarkkaan, miksi hän vie joukkonsa kertomaansa suuntaan. (Hackselius-Fonsen, 2017, 39.)

### 4.3 Muutosjohtaja

Johtaja mahdollistaa muutoksessa onnistumisen johtamalla muutosta rohkeasti ja ennakkoluulottomasti. Ei ole yhtä kaava tai tapaa johtaa muutosta. Johtajan tulee valmistella työntekijöitä tulevaan, johtaa tässä hetkessä ja hyödyntää työntekijöiden vahvuuksia. Johtajan rooliin kuuluu olla sekä jämäkkä että helposti lähestyttävä. Tuki, jota työntekijä tarvitsee esimieheltä, vaihtelee tilanteesta ja työntekijästä riippuen. Joskus johtajan pitää olla kurinalainen ja suora, joskus pysähtyä vain kuuntelemaan ja osoittamaan vahvaa myötätuntoa. Kannustava, optimistinen ja mahdollisuuksia luova johtaja rohkaisee työntekijöitä vaikeissakin tilanteissa ja luo positiivista uskoa tulevaan. Yhdessä työntekijöiden kanssa johtaja pystyy ratkomaan muutoksen vaikeimmatkin esteet ja saavuttamaan tuloksia. Muutos on yhteistyötä muutosmatkalla, joka on kaikille osapuolille yhtä uusi ja tuntematon. (Pirinen, 2015.)

Johtamisen painopisteet voivat muuttua muutosprosessin aikana, mutta johtajan perustehtävät säilyvät. Perustehtäviä voidaan kuvata ympyrän mukaisilla neljällä osa-alueella.



Kuvio 3. Muutosta johtavan esimiehen perustehtävät (Pirinen, 2015)

Muutoksen tavoitteet määritetään aina liiketoiminnan tarpeista käsin. Johtajan tehtävänä on toteuttaa muutoksen strategiset tavoitteet käytännössä yhdessä työntekijöiden kanssa.

Kun työntekijät ymmärtävät mitä muutoksella tavoitellaan, he pystyvät toteuttamaan muutosta yhdessä johtajan kanssa.

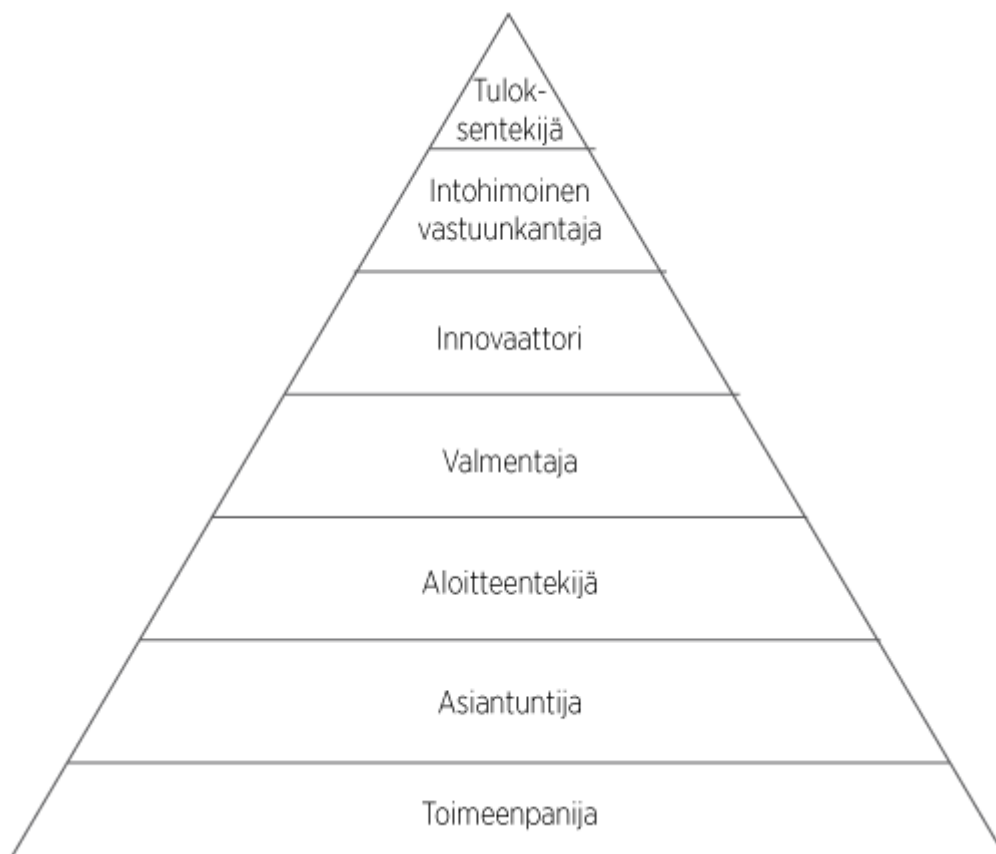
Muutoksessa johtajan tehtävä on näyttää suuntaa, olla läsnä, varmistaa muutoksessa tarvittava tuki, antaa palautetta. Muutos on oikeiden asioiden tekemistä ja sen vahvistamista.+

Johtaja on roolimalli muutoksessa. Parhaimmillaan hän innostaa ja kannustaa työntekijöitä. (Pirinen, 2015.)

#### 4.3.1 Muutosjohtajan rooli

Muutosjohtajan roolipyramidi avaa esimiehen esimerkin merkitystä muutoksen johtamisessa (kuva alla). Johtaja voi olla toimeenpanija tai asiantuntija. Hän voi olla myös oma-aloinen ja aktiivisesti vaikuttaa muutosten toteutuksessa yrityksessä. Seuraavalla tasolla on valmentaja ja coach, joka sparraa työntekijät itse löytämään muutoksen merkityksen ja hyödyt itselleen. Innovaattori muutosjohtaja hyödyntää

muutoksen mahdollisuuksia maksimaalisesti, etsii uudistuksia ja luo luovia ratkaisuja. Intohimoisella vastuunkantajalla on intohimo mukana muutoksessa. Hän innostaa työntekijöitä muutoksessa ja saa heidät sitoutumaan myös tunteen tasolla siihen. Muutosjohtajan ylimmällä on tuloksetekijä-johtaja, jolla yhdistyvät sekä intohimo, oikeiden asioiden tekeminen että lopputulosten aikaansaaminen muutoksessa. (Pirinen, 2015.)



Kuvio 4 Muutosjohtajan roolipyramidi (Pirinen, 2015)

Kamenskyn (2015) mukaan johtamisteoriat ja – käytännöt ovat vuosikymmenten saatossa synnyttäneet lukemattoman määrän johtamisen ismejä ja trendejä. Ympäristön, organisaatioiden ja toimintatapojen kehitys on nostanut esiin uusia tarpeita tai ainakin uudenlaisia painotuksia. Osasta trendejä on muodostunut ”kesto-ismejä”, jotka kuvaavat johtamisen moninaisuutta ja monenlaisten johtamis- ja työtapojen tarvetta.

Muutosta voidaankin johtaa hyvin erilaisilla johtamistyyyleillä, ja johtaminen on aina tilanne- ja yksilökohtaista. Johtajan tapa ja tyyli johtaa muutosta vaikuttaa olennai-

sesti siihen, miten työntekijä kokee muutoksen ja suoriutuu työssään. Johtajan tulisi-kin tiedostaa, mitä hän johtamiskäyttäytymisellään ja – tyylillään saa aikaan työntekijöissään. Tietoisuus omasta johtamistavasta edesauttaa kehittämään taitoja uudelle tasolle. (Pirinen, 2014.)

Johtajan on tärkeä tunnistaa erilaiset muutosjohtamisen tilanteet ja erilaiset johdettavat, koska työntekijät reagoivat muutokseen hyvin eri tavoin muutoksen eri vaiheissa ja tarvitsevat myös erityyppistä johtamista. On ymmärrettävä työntekijän tilannetta, hänen tunteitaan ja tarpeitaan, sillä muutosjohtaminen on ihmisten tunteiden ja odotusten johtamista. (Pirinen, 2014.)

Pirisen (2014) mukaan, johtajat haluavat johtaa aina samalla tavalla ja valitsevat samanlaisen johtamistyylin riippumatta johtamistyylin riippumatta johdettavasta tai johtamistilanteesta. Taitava esimies osaa käyttää tehokkaasti eri johtamistyyliä johtamistilanteesta, muutosprosessin tilanteesta ja johdettavasta riippuen.

Pirinen (2014) erittelee erilaisia muutosjohtamisen tyyliä seuraavasti:

Visionäärinen muutosjohtaja korostaa muutoksen visiota ja tulevaisuutta. Hän on taitava motivoimaan ja luomaan houkuttelevan tulevaisuudenkuvan. Monet menestyvät muutosjohtajat ovat visionäärejä. Tämä johtamistyyli toimii hyvin tilanteessa, jossa tiimillä ei ole selkeää kuvaa siitä, mihin ollaan menossa.

Roolimalli-johtamistyyli johtaa muutosta roolimallina ja omalla esimerkillään, jolloin hän näyttää suunnan ja viestii, ”mennään eteenpäin, minä näytän suunnan.” Tässä johtamismallissa roolimallina toimivalla johtajalla tulisi olla karismaa ja kykyä vaikuttaa muihin ihmisiin.

Valmentava muutosjohtaja saa ihmiset oivaltamaan, miten he pääsevät muutoksen tavoitteisiin. Tässä johtamistyyliässä tähti on työntekijä, ja esimies keskittyy enemmän kuuntelemiseen kuin puhumiseen ja halu kuunnella on arvostuksen osoitus.

Demokraattinen muutosjohtaja johtaa muutosta osallistamalla kaikki yhteiseen keskusteluun. Tämä saa aikaan sen yhteenkuuluvuuden tunnetta ja yhteishenkeä.

Hierarkkinen muutosjohtaja johtaa antamalla selkeät ohjeet ja tavat toimia. Johtajan oma näkemys ja toimintatapa ovat keskiössä. Tämä sopii joissakin muutosjohtamisen

kriisitilanteissa tai tarvitaan nopeaa päätöstä ja toimintaa mutta voi helposti aiheuttaa muutosvastarintaa. Kaverillinen muutosjohtaja johtaa muutosta kuin kavereitaan. Tämä sopii arkaluontoisiin muutostilanteisiin, kun johtajan pitää varmistua, että häntä voidaan lähestyä helposti ja kertoa mieltä painavat asiat. Osallistava muutosjohtaja valtuuttaa työntekijät ottamaan vastuuta ja käyttää aikaa työntekijöiden sitouttamiseen. Näin pyritään saamaan henkilöt ymmärtämään muutoksen tavoitteet ja saavuttamaan ne. Haastava muutosjohtaja haastaa henkilöt ajattelemaan muutosta uusista näkökulmista ja luovalla tavalla. Johtaja asettaa työntekijöille haasteita, joihin heidän täytyy löytää ratkaisu. (Pirinen, 2014.)

#### 4.3.2 Muutosjohtajan luottamus

Hackselius-Fonsenin (2017, 48.) näkemyksen mukaan johtajan luottamus on kokemusperäinen tunne. Ihmiselle on luontaista, että hän kuvittelee oman taustansa antavan riittävän pohjan monien asioiden arviointiin sekä edustavan niissä oikeaa näkemystä. Samanaikaisesti luottamus toisten ihmisten loogiseen arvostelukykyyn ja kokonaisajatteluun on lähtökohtaisesti heikompaa. Luottamus perustuu tuntemukseen ennustettavuudesta. Oma ajattelumme on meille tuttua ja toisten ajattelusta saamme näytteitä vain hetkittäin. Tämä kertoo, kuinka merkityksellistä looginen ja johdonmukainen viestintä on johtajan luottamuksen rakentamisessa.

Luottamuksen saavuttaminen on johtajan menestymiselle kriittistä. Ilman sitä muutoksen aikaansaaminen on miltei mahdotonta. Muutoksen haasteet asettavat johtajan luottamuksen helposti vaakalaudalle. Työntekijöiden oma epävarmuus tavoiteltavasta suunnasta heijastuu helposti epäluottamuksena johtoa kohtaan. Tämän purkaminen vaatii johdolta kärsivällisyyttä ja itseluottamusta. Luottamus on siis avoimuutta, tasavertaisuutta ja ennustettavuutta. Johtaja saavuttaa sen toimimalla itse näiden teemojen mukaisesti. (Hackselius-Fonsen, 2017, 52.)

## 5 TUTKIMUSMENETELMÄT

### 5.1 Tutkimuksen lähestymistapa

Tätä tutkimusta käsitellään tapaustutkimuksena, jonka tavoitteena on tuottaa kehittämisideoita ja ehdotuksia. Tutkimuksen kohde voi olla esimerkiksi yritys tai sen osa, yrityksen tuote, toiminta tai prosessi tai palvelu. Tavoitteena on tuottaa tietoa nykyajassa tapahtuvasta ilmiöstä sen todellisessa tilanteessa tai toimintaympäristössä. Tarkoituksena on tuottaa syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkimuksen kohteesta. Tärkeämpää on saada selville suppeasta kohteesta paljon, kuin laajasta vähän. Tapaustutkimuksella ei pyritä tilastolliseen yleistämiseen vaan tapausta tutkitaan huomioimalla paikalliset, ajalliset ja sosiaaliset tilanteet ja yhteydet. Tapaustutkimus vastaa kysymyksiin miten ja miksi. Tutkimuskohde voi olla joko työelämässä tyypillinen tai ainutkertainen ja poikkeava. Tutkimuksen kohde valitaan työelämän kehittämistyössä aina käytännön tarpeen ja kehittämistyölle asetettujen tavoitteiden pohjalta. Oleellista on, että tutkimuskohde ymmärretään tietyntyyppisenä kokonaisuutena, tapahtuksena. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 53.)

Tutkimuksen lähtökohtana on usein se, että kehittämisen kohteesta kiinnostuneella on aikaisempaa taustatietoa tutkittavasta kohteesta. Aihe vaatii kuitenkin yleensä perehtymistä, ennen kuin lopullinen kehittämistehtävä pystytään määrittelemään. Kun tämä on selvinnyt, on helpompi lähteä etsimään tutkimukseen soveltuvaa taustaineistoa. Kehittämistehtävä voi muokkaantua prosessin kuluessa ja on mahdollista, että havaitaan, ettei alkuperäinen tutkimusongelma enää olekaan ilmiön ymmärtämisen kannalta relevantti.

### 5.2 Tutkimusmenetelmät

Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että tapauksen syvälliseksi ymmärtämiseksi käytetään useita eri menetelmiä. Tapaustutkimuksen voi tehdä joko kvantitatiivisin eli määrällisin tai kvalitatiivisin eli laadullisin menetelmin, tai näitä yhdessä käyttäen. Aineistojen keruu tapahtuu usein luonnollisissa tilanteissa, kuten havainnoimalla tai

analysoimalla kirjallisia aineistoja, esimerkiksi yrityksen raportteja. (Ojasalo ym. 2014, 55.)

Tiedonkeruumenetelmänä käytetään usein erilaisia haastatteluja, kuten teema-, ryhmä- tai avointa haastattelua. Tapaustutkimus liittyy tyypillisesti ihmisen toiminnan tutkimiseen eri tilanteissa, joten on luontevaa, että toimijat eli kehitettävän ilmiön asiantuntijat voivat kuvata ja selittää ilmiötä. Aivoriihityöskentelyt, benchmarking ja erilaiset ennakoinnin menetelmät soveltuvat myös tapaustutkimukseen. (Ojasalo ym. 2014, 56.)

Laadullisia tutkimusmenetelmiä käytettäessä on tyypillistä, että tutkittavia on huomattavasti vähemmän kuin määrällisessä tutkimuksessa, jossa pyritään testaamaan jonkin teorian paikkansapitävyyttä. Toisaalta analysoitavaa aineistoa on huomattavasti enemmän, koska tutkimuksessa on tarkoitus päästä syvemmälle tutkittavaa kohdetta. Laadullisissa tutkimusmenetelmissä käytetään harkinnanvaraista näytettä otoksen sijaan, eli tutkimuksen kohde on tarkkaan valittu. Tutkija on myös hyvin lähellä tutkittavia ja saattaa jopa osallistua heidän toimintaansa, jonka perusteella hän tekee ilmiöstä omia perusteltuja tulkintoja. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusprosessin kuvaus ja perustelut ovat tärkeässä roolissa, jotta lukija voi tehdä johtopäätöksiä tutkimuksen luotettavuudesta. Triangulaation käyttäminen eli tutkiminen useammasta eri näkökulmasta lisää tutkimuksen luotettavuutta. (Ojasalo ym. 2014, 105.)

### 5.3 Haastattelu

Haastattelu on hyvin soveltuva tutkimusmenetelmä, kun halutaan korostaa yksilöä tutkimustilanteen subjektina, jolla on mahdollisuus tuoda itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti esille. Haastattelujen tehtävänä voi olla esimerkiksi asioiden selventäminen tai syventäminen. Aidossa toimintaympäristössä tehtäviä haastatteluja suositaan sen vuoksi, että ne antavat syvällisemmän kuvan haastateltavan todellisista ajatuksista kuin asiayhteydestään irrallaan oleva haastattelu. Haastattelussa on mahdollista hyödyntää erilaisia virikkeitä erilaisten asioiden ideointiin ja konkretisointiin. Haastateltavalle voidaan esimerkiksi näyttää valokuvia erilaisista tilanteis-

ta tai ympäristöistä ja kysyä niihin liittyviä ajatuksia ja ideoita. (Ojasalo ym. 2014, 106.)

Haastattelut voidaan jakaa kahteen luokkaan: strukturoitu haastattelu ja muu haastattelu, kuten teema-, syvä- tai ryhmähaastattelu. Strukturoitu haastattelu sopii tilanteeseen, jossa kerätään faktatietoa ja kysytään samat kysymykset suurelta joukolta. Se sopii myös tilanteeseen, jossa täydennetään jo aiemmin tehtyä laadullista aineistonkeruuta. Strukturoidussa haastattelussa kysymykset on muotoiltu valmiiksi ja niihin vastataan järjestyksessä ja puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset on laadittu ennakkoon, mutta haastattelijä voi vaihdella niiden järjestystä tilanteen mukaan ja hän voi myös esittää ennalta valmistelemattomia lisäkysymyksiä. Syvähaastattelussa haastateltavaa rohkaistaan kertomaan kaikki aiheeseen liittyvät asiat mahdollisimman avoimesti syvällisen ymmärryksen lisäämiseksi. Haastattelijä valmistelee yleensä teemalistan haastattelua varten, mutta haastattelun aikana saattaa nousta esiin myös uusia tavoitteen kannalta olennaisia teemoja. (Ojasalo ym. 2014, 108.)

#### 5.4 Teemahaastattelututkimuksen toteutus

Tämä tutkimus toteutettiin Yritys X:ssä, joka on finanssialan yritys ja jossa toteutettiin strateginen muutos. Muutos vaikutti paitsi palveluverkoston muutokseen, palvelutapaan, työtapaan sekä myös henkilöstön ja myös johtajien tehtäväkuvan muuttamiseen. Samaan aikaan toteutettiin melko mittava henkilöstövähennys.

Tutkimus on tapaustutkimus. Tapaustutkimus tarkoittaa, empiiristä tutkimusta. Teemahaastattelut toteutettiin puolistrukturoituna haastattelututkimuksena ja niitä varten oli laadittu kysymyslistat, jotka ovat esillä liitteessä 1. Tällaisen haastattelun luonteeseen kuuluu, että haastattelun aikana oli mahdollista esittää täydentäviä lisäkysymyksiä. Haastattelututkimuksessa oli mukana neljä esimiehenä toimivaa johtajaa, joilla kaikilla oli suoria alaisia. Tutkimuskysymykset oli ryhmitelty kolmeen eri teemaan: Strateginen muutos, muutosjohtaminen ja strategisen muutoksen viestintä. Tässä työssä ei ollut tarkoitus saada tilastollisesti yleistettävää tietoa vaan juuri nimenomaiseen tapaukseen. Kuhunkin haastatteluun oli varattu aikaa 2 tuntia.



## 6 TULOKSET

### 6.1 Strateginen muutos ja johtaminen

Haastateltavat johtajat olivat kaikki sitä mieltä, että oleellista on ymmärtää strategian merkitys yrityksen toimintaan ja ennen kaikkea mikä muuttuu ja mitä se vaikuttaa jotta johtajana pystyy omalle tiimilleen aukaisemaan ja keskusteluttamaan siitä heitä. Samoin kaikkien mielestä johtaminen on keskiössä kun strategista muutosta viedään organisaatiossa eteenpäin. Osa johtajista oli pitänyt useamman palaverin, jossa uudesta strategiasta keskusteltiin ja samoin henkilökohtaisissa keskusteluissa tiimin jäsenten kanssa pyrkineet kartoittamaan, missä vaiheessa kunkin henkilön muutosprosessi oli meneillään ja varmistaakseen strategisen muutoksen ymmärryksen tason.

Tärkeimpänä asiana strategisessa muutoksessa useimmat johtajat näkivät viestinnän merkityksen ja osallistamisen. Tarkoittaen henkilöstön osallistamista strategiasta keskusteluihin, jotta se saadaan toiminnan ja arjen tasolle ja aivan konkreettisella tasolla läpi käyden, mikä muuttuu ja miksi.

Kolme johtajista koki, ettei heillä ollut riittävästi itsellä tietoa strategisesta muutoksesta ja näkivät kehitysasiana strategisen muutoksen aukaisemisen tärkeyden heille itselleen tärkeimpänä jotta olisivat pystyneet paremmin johtajaan strategista muutosta oman tiimin kanssa.

”Yritettiinkö strategiaa aukaista riittävästi edes johtajille ylimmän johdon tai johtajien esimiesten toimesta?”

”Viestintä strategian muutoksesta oli vähän vaikeaselkoista.”

” Uusi strategia- iso muutos-puutteellisella taustoituksella.”

”Strategian olisi toivonut olevan selkeämpi, ja toiminnan edellytykset olisi pitänyt paremmin varmistaa.”

## 6.2 Muutosjohtaja

Muutokseen osallistumisesta useimmat johtajat kokivat, etteivät päässeet vaikuttamaan muutoksen suunnitteluun juuri lainkaan. Tulevasta muutoksesta he kokivat saaneensa liian vähän tietoa, joka vaikeutti muutokseen tiimin osallistamista. Osa esimiehistä oli kerrannut itsekseen muutosjohtamisen teorioita ja pyrkinyt kuuntelemaan oman tiimin kysymyksiä. Johtajat kokivat hankalana nämä tilanteet, koska tietoa oli liian vähän. Muutoksen onnistumiseen olisi johtajien mielestä vaikuttanut suuresti, mikäli aikataulu olisi ollut pitempi ja muutosta olisi tehty pala kerrallaan.

Tärkeänä johtajat näkivät perehdyttämisen puutteen, joka johtui nopeasta aikataulusta. Samoin johtajat ilmaisivat huolensa sidosryhmien, asiakkaiden, puutteellisen informoinnin mukanaan tuoman hankaluuden joka vaikutti jokapäiväiseen työskentelyyn.

”Johtajana yritin kertoa, mitä tiedän mutta koska minullakaan ei ollut tietoa, olihan se kiusallista.”

”Tuntui, että ylin johto oli tehnyt päätökset muutoksista, eikä niistä ollut mahdollista juurikaan keskustella.”

” Johtaja oli käskyttävänä, aikataulu vain annettiin, oli puoliksi pakotettuna olo.”

## 6.3 Strategisen muutoksen viestintä

Haastateltavat johtajat kokivat erityisesti viestinnän olleen haasteellista. He kokivat saaneensa tulevasta muutoksesta liian vähän tietoa. Tämä aiheutti että huhuja liikkui paljon. Ylimmän johdon yhtäaikaista viestintää olisi kaivattu enemmän. Muutoksessa oli paljon erillisiä asioita ja niiden aikatauluista tuli melko myöhään informaatiota.

”Oli kaivattu enemmän tietoa mihin mennään ja millä aikataululla jotta olisi paremmin pystynyt oman tiimin pitämään ajan tasalla.”

”Tuntemukseni on että viestintä oli puutteellista.”

”Muutosten koordinoitu aikataulu puuttui.”

#### 6.4 Tutkimuksen luotettavuus

Kvalitatiivisen tutkimuksen validiteettia, validiteetti tarkoittaa, tutkitaan luvattua aihetta ja reliabiliteettia, reliabiliteetti tarkoittaa toistuvuutta, on kritisoitu. Ne eivät oikein vastaa laadullisen tutkimuksen tarpeita, koska ne on kehitetty määrällisen tutkimuksen parissa. Monet kvalitatiivisen tutkimuksen oppaat kehottavatkin hylkäämään nämä käsitteet ja arvioimaan laadullista tutkimusta muilla keinoilla ja termeillä. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 133.)

Luotettavuuteen liittyy itse aineisto ja sen laatu. Haastatteluaineiston hyvä laatu pyritään varmistamaan suunnittelemalla haastattelurunko ja lisäkysymykset mahdollisimman kattavasti, käymällä haastattelurunko haastateltavien kanssa läpi ennen haastattelua ja varmistamalla, että he ymmärtäneet kysymykset ja litteroimalla haastatellut mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen. (Hirsjärvi, ym. 2009, 186.)

Laadullisessa tutkimuksessa aineisto on koottu usein harkinnanvaraisesti ja se koostuu melko pienestä määrästä tapauksia. Aineistoa ajatellaan olevan riittävästi, kun uudet tapaukset eivät tuo enää mitään uutta tutkittavaan ilmiöön. Silloin puhutaan aineiston saturaatiosta eli kylläntymisestä. Aineiston kylläntyminen lähtee ajatuksesta, että tietty määrä aineistoa on riittävästi tuomaan esille ilmiön luonteen. (Hirsjärvi ym. 2009, 189.) Tässä aineistossa ilmeni kylläntymistä joten isompi määrä haastatteluja tuskin olisi tuonut enempää tietoa aiheeseen liittyen.

## 7 TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää johtamisen merkitystä strategisessa muutosprosessissa Yritys X:ssä. Opinnäytetyö sisältää teoriaosuuden ja empiirisen tutkimuksen. Teoriaosuudessa perehdyttiin strategiaan, strategiseen muutokseen ja muutosjohtajuuteen. Yritys X toimii alalla, jossa on tapahtunut suuria muutoksia. Tarjottavien palveluiden jakelukanavat ovat muutoksen kohteena. Haetaan yhä tehokkaampia tapoja tarjota palveluja. Palvelut ovat siirtyneet yhä suuremmassa määrin digitaalisiksi. Samaan muutosprosessiin kohdeyrityksessä liittyi melko iso henkilöstön vähennysprosessi sekä organisatorinen muutos, mikä vaikutti myös kaikkien tehtäväkuvien muuttumiseen.

Tutkimus osoitti, että muutosten aikajänne oli liian lyhyt. Muutoksia tehtiin samanaikaisesti niin moniin asioihin organisaatiossa. Tämä aiheutti eräänlaisen kaaosmaisen olon. Haastateltavat kokivat, että hallinnan tunnetta ei ollut riittävästi. He kokivat muutoksen hyvin samansuuntaisesti. Toteutuksessa oli parantamisen varaa. Vaikka suunnitelma oli pyritty toteuttamaan suunnitellusti ja harkitusti, se ei näyttäytynyt haastatelluille loppuun asti suunnitellulta.

Vaikka haastateltavat johtajat ymmärsivät muutoksen tarpeellisuuden, kokivat he tuen puutteen ongelmallisena. Muutos vaikutti myös johtajien työhön ja toimenkuviin ja lisäksi erityisesti muutoksen alkuvaiheessa oli organisaatiossa käynnissä henkilöstön valintaprosessit, mikä aiheutti epätietoisuutta ja pelkoa tulevaisuudesta. Osa haastatelluista oli jopa sitä mieltä, ettei tarjolla ollut minkäänlaista tukea. Tukea haettiin omien verkostojen kautta ns. sparrailuina. Koska muutos koettiin ylhäältä alaspäin annettuna, vaikeutti se johtajien mahdollisuutta osallistaa henkilöstä ja sitä kautta sitouttaa muutokseen.

Parannusehdotuksina johtajat kertoivat muutoksen läpinäkyvyyden parantamisen, muutosviestinnän avoimuuden lisäämisen ja aikataulujen avoimen viestimisen. Samoin uudesta strategiasta kaivattiin enemmän keskustelua ja avaamista. Tiiminjäsenten tiimiytymistä vaikeutti johtajilla loppu tuleman hahmottamisen puuttuminen. Haastatellut johtajat esittivät parannusehdotuksina, että heitä olisi pitänyt paremmin

valmistella muutokseen ja sen toteuttamiseen. Yhteisiä keskusteluja olisi kaivattu enemmän.

Mielekkyystrategia määrittelee, että oikeat ihmiset ovat oikeissa tehtävissä ja tämä liittyy läheisesti työn mielekkyyden kokemiseen. Kokeakseen työn mielekkäänä on työntekijällä oltava mahdollisuus vaikuttaa työn ja –tapojen suunnitteluun. Osallistamisen kautta vaikutusmahdollisuus on hedelmällisintä. Työn ja työntekijöiden arvostus johdon taholta liittyy vahvasti myös työn mielekkyyden kokemiseen. Työn mielekkyyttä voi työntekijä kokea monella tapaa. Yhdelle se on tavoitteiden saavuttaminen, toinen kokee mielekkäänä työn sisällön, työtehtävistä riippuen. Työn mielekkyys voidaan määritellä työntekijän näkökulmasta onnellisuutta lisäävänä, motivoivana asiana. Se koetaan hyvin henkilökohtaisena asiana. Työn mielekkyyden kokemisen työntekijälle mahdollistaa johtaminen. Kaikki siis lähtee yrityksen johtamisfilosofiasta.

Havainnoitavaa tutkimuksessa oli että, haastateltavat toivat hyvin vähän esiin sen, missä asioissa muutoksessa on onnistuttu. Vaikka kysymyksiä esitti onnistumisista, keskustelu palasi puutteisiin. Ainoa asia, jota haastateltavat toivat esiin, oli, että he ymmärsivät muutoksen tärkeyden. On mahdollista, että mikäli haastattelu tehtäisiin riittävän ajan kuluttua muutoksista, tilanteen selkiytyttyä, saattaisi positiivisia asioita löytyä helpommin.

Haastattelututkimus on tehty Yritys X:n muutosprosessiin ja tulos kertoo ko. yrityksen muutosprosessin johtamisesta. Näitä tuloksia ei voi yleistää koskemaan kaikkia yrityksiä, vaikka useissa tutkimuksissa on havaittakin samansuuntaisia haasteita muutoksen johtamisessa, liittyen viestintään, muutokseen osallistamiseen ja epävarmuustilojen hallintaan. Jatkotutkimuskohteena voisi olla sama Yritys X, vuoden tai kahden päästä. Miten muutos on edennyt siinä vaiheessa? Miten johtamisella on pystytty vaikuttamaan muutoksen hallintaan koska muutoksen läpivieminen tutkimusten mukaan vaatii jopa vuosien ajan. Miten on saatu henkilöstö sitoutettua muutokseen? Näin Yritys X saisi tietoa, miten muutosprosessi on edennyt ja voisi arvioida muutosprosessin tuloksia paremmin.

## LÄHTEET

- Alahuhta, M. 2015. Johtajuus. 2. uud. p. Jyväskylä: Docendo.
- Hackselius-Fonsen, R. 2017. Muutosjohtajan matkassa. Printon Trukikoda AS: Brand Agency Punda.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.
- Hiltunen, A. 2015. Johtamisesta. 3. uud. p. Liettua: Alma Talent.
- Hämäläinen, V., Maula, H. & Suominen, K. 2016. Digiajan strategia. Helsinki: Alma Talent.
- Järvinen, K. 2014. Työn mielekkyyden johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jamk
- Myllymäki, R. 2018. Sano se selvästi!: Muutosviestinnän opas. Tuusula: Ketterä Kirjat Oy.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: Sanoma Pro.
- Partanen, H. 2016. Organisaatio muutoksessa. Pro gradu-tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 10.1.2019.
- Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.
- Pirinen, H. 2015. Esimies muutoksen johtajana. Alma Talent  
[https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/BAXBBXAUCGBJXAB#kohta:ESIMIES\(\(20\)MUUTOKSEN\(\(20\)JOHTAJANA\(\(20](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/BAXBBXAUCGBJXAB#kohta:ESIMIES((20)MUUTOKSEN((20)JOHTAJANA((20)
- Rehn, A. 2018. Johtajuuden ristiriidat. Jyväskylä: Docendo
- Santalainen, T. 2009. Strateginen ajattelu ja toiminta. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. 2016. Älykäs johtaminen 7.0. 2.uud.p. Helsinki: Alma Talent
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi
- Tuominen, K. & Malmberg, L. 2016. Saavuta tuloksia muutoksia johtamalla. Turku: Oy Benchmarking Ltd.
- Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen. 2. uud. p. Helsinki: Edita publishing.

Vuorinen, T. 2014. Strategiatyö ja strategiset työkalut. Liiketaloudellinen aikakauskirja 1/14. Finnish Journal of Business Economics. Viitattu 29.12.2018.  
[http://lta.lib.aalto.fi/2014/1/lta\\_2014\\_01\\_d5.pdf](http://lta.lib.aalto.fi/2014/1/lta_2014_01_d5.pdf)

## KUVIOT

Kuvio 1. Strategisen johtamisen vaiheet (Kamensky 2014)	9
Kuvio 2. Muutoksen läpivieminen organisaatiossa, aikajana (Hackslius-Fonsen 2017)	13
Kuvio 3. Muutosta johtavan esimiehen perustehtävät (Pirinen 2014)	15
Kuvio 4. Muutosjohtajan roolipyramidi (Pirinen 2015)	17



## LIITTEET

### LIITE 1. Haastatteluteemat ja -kysymykset

#### Strateginen muutos

1. Mikä on mielestäsi johtamisen merkitys strategisessa muutoksessa?
2. Miten omassa johtamisessasi toteutit strategista muutosta?
3. Mikä oli mielestäsi tärkeintä strategisen muutoksen läpiviennissä?
4. Miten koet strategisen muutoksen onnistuneen?
5. Miten muuttaisit strategian johtamista omassa esimiestyössä?

#### Muutosjohtaja

1. Miten pääsit osallistumaan muutoksen suunnitteluun?
2. Mitä muutosjohtamisen keinoja käytit omassa johtamisessasi?
3. Miten muutokset oli mielestäsi perusteltu ylemmän johdon osalta?
4. Miten koit muutoksen onnistuneen?
5. Miten haluaisit kehittää muutosjohtamista kokemuksesi perusteella?

#### Strategisen muutoksen viestintä

1. Saitko mielestäsi riittävästi tietoa tulevasta muutoksesta?
2. Miten informaatio kulki?
3. Miten sait mielestäsi oman tiimisi sitoutettua omalla johtamisellasi muutokseen?
4. Muuttaisitko ja miten muuttaisit muutoksen viestintää?
5. Miten strategiaviestintä mielestäsi onnistui?