



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

MYYNIN UDELLEENORGANISOINTI PK- YRITYKSESSÄ

Teemu Ilola

Opinnäytetyö
Huhtikuu 2019
Tradenomi (ylempi AMK)
Kansainvälisen myynnin ja myynnin johtamisen koulutus



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tradenomi YAMK
Kansainvälisen myynnin ja myynnin johtamisen koulutusohjelma

ILOLA TEEMU
Myynnin uudelleenorganisointi pk-yrityksessä

Opinnäytetyö 73 sivua, joista liitteitä 2 sivua
Maaliskuu 2019

Tämä opinnäytetyö tehtiin osana myynnin johtamisen ja kansainvälisen myynnin koulutusohjelmaa. Työn toimeksiantajayritys Mediateko Oy on n. 10 hengen media-alan myyntiyhtiö, jolla on toimintaa ympäri Suomen. Työn tavoitteena oli päivittäisen työskentelyn tehostaminen myynnin uudelleenorganisoinnin kautta. Sen kautta oli ajatuksena saavuttaa pitkällä aikavälillä liikevaihdon kasvu ja parempi tulos.

Työn tarkoitus oli tuottaa suunnitelma myynnin uudelleenorganisoinnista Mediateko Oy:lle. Käsiteltävinä aihealueina työssä olivat toimivan myyntiorganisaation rakenne sekä muutosjohtaminen. Tutkimuskysymyksiä oli kaksi: Minkälainen on toimiva myyntiorganisaatio? Miten uudelleenorganisointiin siirryttäessä muutos tulisi viedä läpi?

Työn teoreettinen viitekehys käsitteli organisaation rakennetta ja toimivaa myyntiorganisaatiota sekä muutoksen johtamista. Muutosjohtamisen osa-alueessa käsiteltiin mm. muutosvastarintaa, viestintää sekä muutostarpeen tunnistamista. Työn empiirinen osuus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, teemahaastatteluna. Tutkimusta varten haastateltiin kolmea henkilöä, joilla kaikilla oli tutkittavasta aiheesta vahva kokemusohja.

Tutkimuksessa selvisi, ettei yksinkertaista ja monistettavaa mallia toimivasta myyntiorganisaatiosta ole olemassa, vaan toimiva myyntiorganisaatio on aina tapauskohtainen asia. Sen tulee kuitenkin perustua vahvasti yrityksen strategiaan ja vastattava asiakkaiden tarpeisiin. Muutoksen johtamisen tärkeimmät löydökset olivat muutoksen suunnittelun merkitys, ihmisten osallistaminen muutosprosessiin, vastustuksen käsittely sekä jatkuva viestintä, jolla on suurempi merkitys muutosprosessien onnistumiseen kuin moni ymmärtää.

Mediateko Oy:n tulisi siis aloittaa myynnin uudelleenorganisointi strategiasta saakka, ja rakentaa ensin selkeä myynti- ja asiakasstrategia ennen myyntiorganisaation rakenteen miettimistä. Mahdollisia jatkotutkimusaiheita tämän työn pohjalta löytyi kaksi. Ne ovat uusien myyjien rekrytointi ja perehdyttäminen sekä myyntistrategian ja mahdollisesti myynnin pelikirjan luonti. Kumpaan aihetta koskevalle tutkimukselle olisi Mediateko Oy:llä tarvetta.

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
MBA in international sales and sales management

ILOLA TEEMU:
Re-organising sales in a SMB-company

Master's thesis 73 pages, appendices 2 pages
March 2019

This thesis was carried out as a part of international sales and sales management studies. The employer of this thesis, Mediateko Oy is a media sales company with approximately 10 employees and activities all across Finland. The aim of this thesis was to make daily work more sufficient by re-organising sales operations at Mediateko Oy. By making daily work more sufficient, also the turnover and profits would increase.

The purpose of this thesis was to create a plan of how to re-organise sales at Mediateko. The topics of this thesis were a functioning sales organization, and change management. The thesis was supposed to answer to two questions: What is a well functioning sales organization like? How the change should be managed, when changing to a new kind of organization?

The theory is based on organizational structures and a functioning sales organization, as well as change management. The change management part also includes theories about change resistance, communication and defining the need to change. The empirical part of the thesis was conducted as a qualitative research, as a theme interview. Three people with a strong experience about the topics were interviewed for this thesis.

The study revealed that there isn't a simple and easily duplicated model of a functioning sales organization. A functioning sales organization is always situation dependent. It should however be strongly based on company's strategy, and be able to cope with client's needs. The most important discoveries of change management were the significance of planning the change, taking people along in the process, handling resistance and a continuous communication. Communication is much more significant to a successful change process than many people understand.

Mediateko should start re-organising their sales from creating a strategy, and building a clear sales- and customer strategies before thinking about how to organize their sales. Two possible topics for new studies emerged during this thesis. They are recruiting and onboarding new sales people, and creating a clear sales strategy and a sales playbook. Mediateko should consider looking into both of the topics.

Key words: re-organising sales, sales organisation, change management

SISÄLLYS

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | JOHDANTO..... | 5 |
| 2 | OPINNÄYTETYÖN LÄHTÖKOHDAT..... | 6 |
| 2.1 | Työn taustat ja lähtökohdat..... | 6 |
| 2.2 | Työn tavoite ja tarkoitus | 7 |
| 2.3 | Opinnäytetyön rakenne | 8 |
| 3 | TEOREETTINEN VIITEKEHYS..... | 9 |
| 3.1 | Muutoksen johtaminen | 9 |
| 3.1.1 | Muutostarpeen tunnistaminen ja analysointi..... | 16 |
| 3.1.2 | Kulttuurin vaikutus muutoksen johtamiseen..... | 20 |
| 3.1.3 | Muutosvastarinta ja sen käsittely | 27 |
| 3.1.4 | Muutoksen viestintä | 33 |
| 3.2 | Organisaatorakenne ja toimiva myyntiorganisaatio | 37 |
| 4 | LAADULLINEN TUTKIMUS | 46 |
| 4.1 | Teemahaastattelut | 47 |
| 4.2 | Aineiston sisällönanalyysi | 48 |
| 5 | TULOKSET | 52 |
| 5.1 | Minkälainen on nykyaikainen myyntiorganisaatio? | 52 |
| 5.2 | Miten muutosta tulisi johtaa?..... | 56 |
| 6 | JOHTOPÄÄTÖKSET | 63 |
| 6.1 | Tulosten arviointi, eettisyys ja luotettavuus | 63 |
| 6.2 | Mahdolliset jatkotutkimusaiheet..... | 66 |
| | LÄHTEET..... | 68 |
| | LIITTEET | 72 |
| | Liite 1. Haastattelurunko | 72 |

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö on tehty osana kansainvälisen myynnin ja myynnin johtamisen YAMK-tutkintoa. Opinnäytetyön tekijä työskentelee toimeksiantajayrityksessä media-alalla jossa, kuten muillakin aloilla, kilpailu kovenee jatkuvasti. Toimintamallien on oltava ajan tasalla mikäli haluaa pysyä mukana vauhdissa kilpaillulla kentällä.

Vanhat totutut toimintatavat eivät välttämättä luo enää parasta mahdollista alustaa yrityksen kasvulle. Myynti on muuttunut asiakaslähtöisemmäksi. Asiakkailta on enemmän tietoa saatavillaan kuin koskaan aikaisemmin. Myyntiprosessissa korostuu asiakkaan palveleminen hänen valitsemassaan kanavassa.

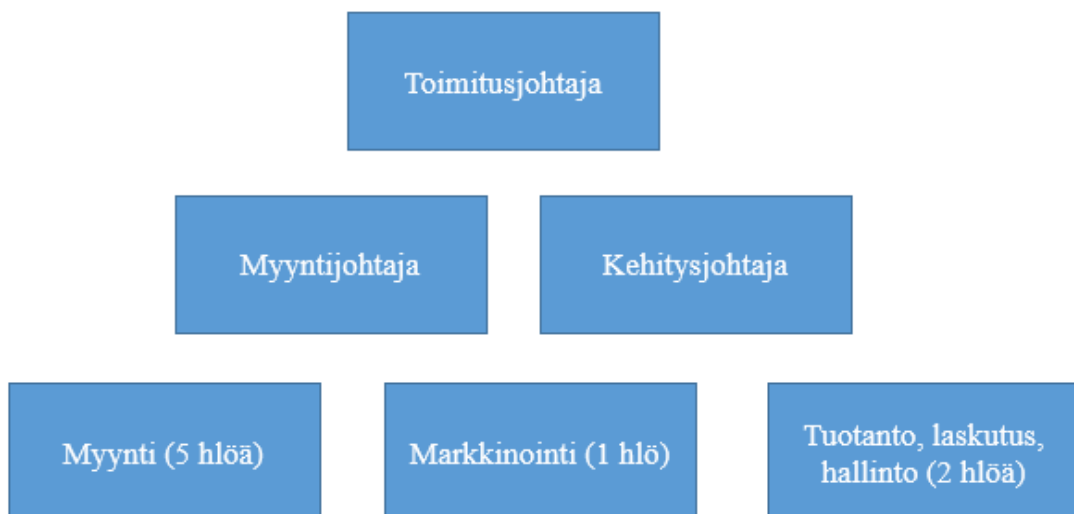
Myyntiorganisaation on vastattava tämän päivän haasteisiin ja sovelluttava nykyajan toimintamalleihin. Uudenlaista myyntiorganisaatiota ei voi kuitenkaan rakentaa sormia napsauttamalla, vaan taustatyöt on tehtävä kunnolla. Aihe on erittäin ajankohtainen varmasti useammassakin suomalaisessa yrityksessä, ja tästä syystä tutkittava aihe erityisen mielenkiintoinen.

2 OPINNÄYTETYÖN LÄHTÖKOHDAT

2.1 Työn taustat ja lähtökohdat

Työ on tehty osana myynnin johtamisen ja kansainvälisen myynnin YAMK-opintoja. Työn tekijä työskentelee myyjänä yrityksessä nimeltä Mediateko Oy. Mediateko on erilaisia ulkomainosratkaisuja yritysasiakkaille tarjoava yritys, jolla on toimistot Helsingissä, Kuopiossa ja Tampereella, ja toimintaa ympäri Suomen.

Yrityksessä on työskennellyt opinnäytetyöprosessin aikana 9 – 11 ihmistä, ja nykyinen organisaatiomalli on kuvattu alla olevassa organisaatiokaaviossa.



Kuvio 1. Mediateko Oy:n organisaatiokaavio.

Kuviossa 1 on kuvattu Mediateon organisaatiokaavio. Yritystä johtaa toimitusjohtaja, jonka apuna toimivat myyntijohtaja sekä kehitysjohtaja. Myynnissä työskentelee viisi henkilöä, yksi ihminen vastaa markkinoinnista ja kaksi ihmistä työskentelee hallinnollisissa laskutus- ja tuotantotehtävissä. Yritys on pienehkö ja vahvasti profiloitunut myyntiyhtiöksi. Tästä syystä myös toimitusjohtajalla ja kehitysjohtajalla on asiakasvastuullinen rooli, sekä omat myyntibudjetit.

Tällä hetkellä kaikki myyjät ja myynnissä mukana olevat henkilöt tekevät käytännössä täysin samaa työtä. Työ on sekoitus uusasiakashankintaa ja olemassaolevien asiakkuuksien hoitoa. Kaikkia myös mitataan samoilla mittareilla, ja tavoitteet ovat hyvin samankaltaiset.

Keskustelu myynnin uudelleen organisoinnista alkoi jo vuoden 2018 tammikuussa opinnäytetyön tekijän ollessa mukana johtoryhmätyöskentelyssä. Myynnin yhtenä haastealueena on pitkään ollut riittävän laadukas asiakkuuksien hoito. Toinen haastealue on ollut uusien asiakkuuksien avaaminen. Tämän on osittain tunnustettu johtuvan ajan, ja suunnitelmallisuuden puutteesta.

Johtoryhmässä heräsi keskustelu myynnin uudelleenorganisoinnista esimerkiksi kolmeen ryhmään. Nämä ryhmät tai tiimit voisivat olla suurasiakkaita hoitava tiimi, keskikokoisia asiakkaita hoitava tiimi, sekä uusasiakastiimi, jolla olisi hallussa myös pienimmät asiakkuudet. Tämä mahdollistaisi ihmisten kapasiteetin ja parhaiden osaamisalueiden paremman hyödyntämisen.

Päätöstä ei kuitenkaan haluttu tehdä hätiköiden ja suunnittelematta, ja tästä syystä tämän opinnäytetyön aiheena on myynnin uudelleenorganisointi pk-yrityksessä. Toimeksiantajayrityksessä on viimeisen kahden vuoden aikana tehty muutamia suurehkoja muutoksia, kuten uuteen CRM-järjestelmään siirtyminen. Nämä muutokset eivät ole onnistuneet halutulla tavalla. Suurimmat selittävät tekijät sille ovat prosessien valmistelun heikkous sekä keuhko muutosjohtaminen. Osittain näitä epäonnistuneita projekteja selittää myös vahva organisaatiokulttuuri, joka hyvässä sekä pahassa sallii jokaiselle asioiden tekemisen omalla tavallaan. Muutoksessa lähes aina läsnä olevaa muutosvastarintaa ilmenee organisaatiossa myös toisinaan.

Näistä syistä tämä opinnäytetyö tulee käsittelemään myynnin organisointia muutoksen johtamisen näkökulmasta, sekä toimivan myyntiorganisaation rakennetta.

2.2 Työn tavoite ja tarkoitus

Työn tavoitteena on Mediateko Oy:n päivittäisen työskentelyn tehostaminen, jonka kautta pidemmällä aikavälillä saavutetaan myös suurempi liikevaihto ja sitä kautta parempi tulos.

Työn tarkoitus on tuottaa suunnitelma myynnin uudelleenorganisoinnista muutosjohtamisen ja toimivan myyntiorganisaation näkökulmista. Työn lähtökohta on se, että myyntiorganisaation rakenteella ollaan jollain aikajänteellä joka tapauksessa tekemässä jotain. Työlle on asetettu kaksi tutkimuskysymystä:

Minkälainen on toimiva myyntiorganisaatio?

Miten uudenlaiseen organisaatioorakenteeseen siirryttäessä muutos tulisi viedä läpi?

2.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyössä on kolme toisiinsa linkittyvää vaihetta. Ensimmäisenä tullaan käsittelemään työn teoreettinen viitekehys. Kuten kappaleessa 2.1. Työn taustat ja lähtökohdat on kuvattu, teoria tulee käsittelemään muutoksen johtamista sekä nykyaikaisen organisaation rakennetta.

Muutosjohtamisen osiossa käsitellään muutoksen johtamista yleisellä tasolla, muutostarpeen tunnistamista ja analysointia, organisaatiokulttuurin vaikutuksia muutosprosesseihin ja muutoksen johtamiseen, sekä muutosvastarintaa ja sen käsittelyä. Lisäksi muutoksen viestinnän teoriaan on tutustuttu. Organisaatorakennetta tutkitaan yleisesti nykyaikaisen organisaatorakenneoppien kautta. Samalla kirjallisuudesta pyritään löytämään tietoa siitä, mihin toimiva myyntiorganisaatio perustuu ja miten sellainen luodaan.

Toinen osa työtä on laadullinen tutkimus, joka toteutetaan teemahaastatteluna. Kirjallisessa raportissa kuvataan, mitä ominaisuuksia ja yleisiä piirteitä kyseisessä haastattelumallissa on. Työssä tullaan kuvaamaan myös haastattelujen toteutus, sekä toteutuksen jälkeinen aineistolähtöinen sisällönanalyysi.

Kolmannessa vaiheessa kuvataan työn tulokset, sekä johtopäätökset. Se on siis kuvaus siitä, mitä teoriaa tutkimalla ja haastatteluita analysoimalla on saatu selville opinnäytetyön aiheesta ja tutkimuskysymyksistä. Lopussa arvioidaan myös työn eettisyyttä ja luotettavuutta. Eettisyyden ja luotettavuuden pohdinnan jälkeen työstä löytyy lähdeluettelo, sekä erilliset liitteet, kuten laadullisessa tutkimuksessa käytetyt haastattelukysymykset.

3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys perustuu kahteen tutkimuskysymykseen. Tutkittavia aiheita ovat siis organisaation rakenne, ja muutoksen johtaminen. Muutoksen johtamisen alta löytyy myös alakappaleita, joissa on tutkittu muutoksen johtamisen kannalta merkittäviä teemoja, kuten muutoksen viestintää sekä muutosvastarintaa.

3.1 Muutoksen johtaminen

Kouzes, Posner & Peters (1995, 30) kuvaavat johtajuuden kulttiteoksessaan *The Leadership Challenge* seuraavasti: Johtajuus ei konkretisoidu, mikäli ei ole alaisia johdettavana. Alaisten parhaat kyvyt eivät pääse oikeuksiinsa, mikäli heillä ei ole oikeanlaista johtajaa. Tämän kaksisuuntaisen suhteen ymmärtäminen on heidän mukaansa olennaista, kun keskustellaan johtajuudesta. Johtajuus on toimintaa, joka koostuu hankituista taidoista, mutta osittain sitä voisi kuvata myös taiteeksi. (Kouzes, Posner & Peters 1995, 30.)

Tulevaisuuden vision määrittely ja siitä viestiminen on johtajuudessa tärkeässä roolissa. Alaiset harvoin haluavat seruuta johtajaansa tämän tittelin tai aseman takia. Huomattavasti tärkeämpiä tekijöitä ovat jaettu visio ja ihmiset jotka ajavat tätä asiaa eteenpäin. (Kouzes ym. 1995, 30.)

Kouzes ym. (1995, 30–31) määrittelevät johtajuuden vapaasti käännettynä seuraavalla tavalla: Johtajuus on taidetta, jolla saadaan muut ohjattua haluamaan nähdä vaivaa jaetun päämäärän eteen. Tästä tärkeimpänä asiana he nostavat esille halun. Työntekijöitä pitäisi kohdella kuin vapaaehtoisia, jotka voivat milloin tahansa halutessaan lähteä palveluksesta. Kun työntekijät haluavat antaa kaikkensa ja jakavat vision tulevaisuudesta, he myös tekevät parasta tulosta. Ulkoisilla tekijöillä, kuten rahalla ja ylennyksillä voi saada aikaan myös hyviä suorituksia, mutta se ei ole johtamisen kannalta kestävä tapa. (Kouzes ym. 1995, 30–31.)

Varsinkin muutoksen johtaminen on siis sekä tiedettä että taidetta. Tässä on selkeästi kaksi eri puolta, jotka voidaan eritellä toisistaan. Englanniksi näistä käytetään sanoja *management* ja *leadership*. *Managementilla*, eli johtamisella tarkoitetaan tapoja ja työkaluja

hallita muutosta, ja pitää se aikataulussa ja budjetissa. Leadership, eli johtajuus käsittelee enemmän ihmistä. Miten ihminen käyttäytyy muutostilanteissa, miten häntä johdetaan ja motivoidaan. Johtajuudella voidaan siis saavuttaa suurempia muutoksia lyhyemmässä ajassa kuin johtamisella. (Kotter 2011a.)

Kouzesin ja Posnerin (1995, 30–31) määritelmä johtajuudesta on siis jokseenkin sama kuin Kotterin (2011a). Tätä havaintoa tukee myös Forbes.com:ssa julkaistu artikkeli Management Vs. Leadership: Five Ways They Are Different (Ryan 2016). Artikkelin mukaan on vanhanaikaista ajatella, että johtajan tehtäviin kuuluisi ainoastaan budjetointi, tehtävien jako ja projektien kontrollointi. Nykyaikaisella johtajalla tulisi näiden asioiden lisäksi olla enemmän mielessään ihmisten hyvinvointi. Miten ihmiset voivat, ovatko työntekijät stressaantuneita vai energisiä, miten vahvasti he uskovat tulevaisuuden visioon? Myös Ryan painottaa sitä, että ns. porkkana-keppi-tekniikalla johtaminen voi luoda hyviä tuloksia, mutta vain vähäksi aikaa. Tämä ei siis ole kestävä tapa johtaa, vaan johdon pitäisi pitää enemmän huolta ihmisten tyytyväisyydestä ja hyvinvoinnista. (Ryan 2016.)

Pekka Mattila (2007) toteaa taas kirjassaan *Johdettu muutos*, että ihmisten johtamista ja operatiivista johtamista ei pitäisi niin selkeästi erotella toisistaan. Hän puoltaa ajatusta, että useat muutosprojektit ovat kaatuneet heikkoon viestintään ja ihmisten keskinäiseen ymmärtämättömyyteen. Hän painottaa, että hyvin johdetussa muutosprojektissa nämä asiat kulkevat käsi kädessä hankkeen operatiivisen johtamisen ja budjettien johtamisen kanssa. Painottaminen liikaa toiseen näistä kahdesta voi pahimmassa tapauksessa ohjata koko projektin raiteiltaan. (Mattila 2007, 27–28.)

Paton & McCalman (2008) kirjassaan *Change Management* alleviivaavat, että johtamisopeissa ja -keskusteluissa on viime vuosikymmenten aikana painotettu hyvin paljon ääripäitä. Toinen ääripää on johtaa pelkästään ns. kovien arvojen kautta, eli miettimällä budjetteja, aikatauluja ja työkaluja. Tällä tavalla unohdetaan yhtälöstä kokonaan ihmiset ja heidän vaikutuksensa prosessien etenemiseen. Toista ääripäätä kuvaa äärimmäinen huolenpito ihmisistä ja heidän hyvinvoinnistaan, jossa taas unohdetaan usein hyödyllisten kovien mittarien merkitys. Oikea tapa johtaa muutosta löytyy jostakin näiden kahden ääripään keskeltä. (Paton & McCalman 2008, 168–169.)

Johtajuus (leadership) tarkoittaa ihmisten johtamista ihmisinä. Siinä painotetaan enemmän pehmeitä mittareita, sekä huolenpitoa ja kiinnostusta työntekijöiden hyvinvoinnista.

Johtajuuteen panostaminen ei kuitenkaan saisi johtaa ns. kovien mittarien unohtamiseen. Tutkimukset osoittavat myös sen, että vaikka muutosprojektit voivat kaatua huonoon ihmisten johtamiseen, ne yhtäläillä kaatuvat myös kun unohdetaan ns. kovat mittarit. Sirkin, Keenan & Jackson (2005) ovat määritelleet tutkimuksensa perusteella neljä selkeää tekijää, joiden avulla voidaan ennustaa miten muutosprojekti tulee päättymään. Ne ovat projektin kesto, muutosprojektin vetäjien uskottavuus muiden silmissä, johdon ja henkilöstö sitoutuneisuus sekä tarvittavan lisätyön määrä. (Sirkin, Keenan & Jackson 2005.)

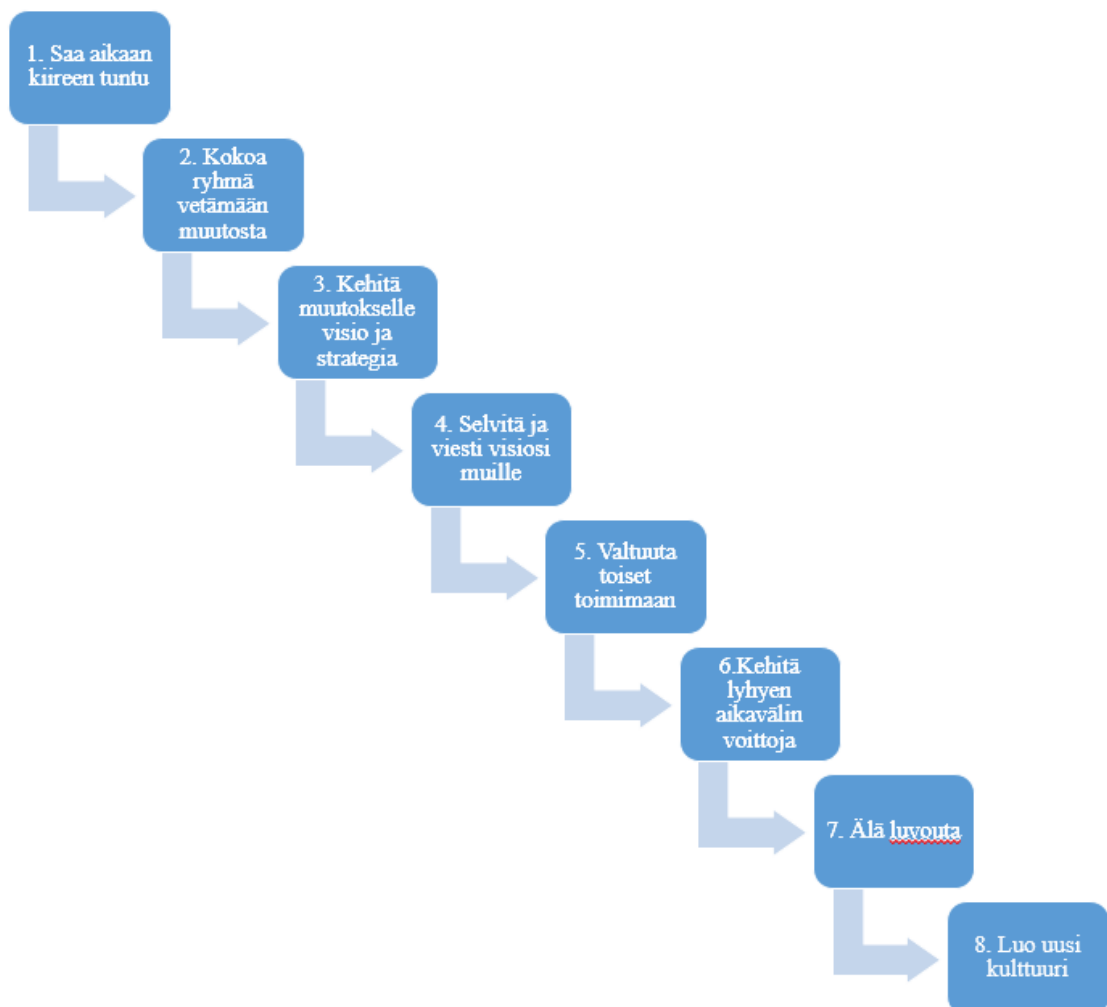
Tiivistettynä siis muutosprojekti, joka kestää vain lyhyen aikaa, jota vetää uskottava ryhmä muutoksen puolestapuhujia joihin muut luottavat, johon johtoryhmästä aina työntekijätasolle on sitouduttu, ja joka ei teetä muutoksen kohteella kohtuutonta lisätyötä, onnistuu Sirkinin ym. (2005) tutkimuksen mukaan lähes varmasti. Toisena ääripäänä voidaan pitää pitkäkestoista, heikosti luotettujen tekijöiden vetämää muutosta, johon edes johto ei ole sitoutunut, ja jonka lopputuloksena muutoksen kohteena olevat ihmiset joutuvat tekemään suuren määrän lisätyötä. Tällainen projekti ei tule lähes koskaan päättymään hyvin. (Sirkin ym. 2005.)

Muutosten vaikutus ihmisiin ja ihmisten vaikutus muutoksiin myös vaihtelee suuresti, riippuen missä ympäristössä muutos tapahtuu. Tämä vaikuttaa Newtonin (2007) mukaan myös johtamiseen. On aivan eri asia johtaa muutosta vahvasti uudistusmielissä IT-alan yrityksessä, kuin suuressa pörssiyhtiöissä. Tästä syystä hyvä muutoksen johtaminen ei ole yksiselitteinen lista asioita mitä tehdä, vaan kaikki aktiviteetit on osattava muokata vallitsevan ympäristön ja ilmapiirin mukaan. (Newton 2007.)

Muutoksella tarkoitetaan usein siirtymistä pois jostakin tutusta ja turvallisesta, johon organisaatiossa on totuttu. Muutoksen onnistumisen yksi tärkeimmistä tekijöistä Newellin (2018) artikkelin mukaan on johtaa muutosta niin, että se nähdään organisaation sisällä mahdollisuutena eikä uhkana. Muutosta johdettaessa on tärkeää tutustua ihmisiin ja ympäristöön, jota muutos koskee. Mihin organisaatiossa on totuttu, vallitseeko ympärillä luottavainen ilmapiiri, onko ihmisiä kohdeltu tasa-arvoisesti. Nämä tekijät vaikuttavat suuresti muutoksen läpivientiin. Viestinnällä on todella suuri rooli muutoksen onnistumisessa. Ensinnäkin, ihmisten on tiedettävä mitä ollaan tekemässä ja miksi. Toiseksi, ihmisten on ymmärrettävä heidän uusi roolinsa muuttuvassa organisaatiossa. Kaikkien olisi koettava muutos mahdollisuutena ja nähtävä myös oma mahdollisuutensa olla mukana vaikuttamassa lopputulokseen. (Newell 2018.)

Erityisesti työntekijät, jotka ovat olleet pitkään samassa roolissa, yhdistävät helposti muutoksen johonkin negatiiviseen muutkokokemukseen. Muutos on jotain uutta ja tuntematonta, ja lisäksi hieman pelottavaa. Tästä syystä monet työntekijät usein alkuun vastustavat muutosta, ennen kuin tietävät riittävästi mistä siinä on kyse. Esimiesten arki nykyajan työelämässä on hyvin pitkälti erilaisten muutosten johtamista, joten ainakin heidän on oltava valmiita uusiin muutoksiin. (Pirinen 2014, 13–14.)

Kotter ja Rathgeber ovat listannut kulttiteoksessaan *Jäävuoremme sulaa* (2008) 8 askelmaa onnistuneeseen muutoksen johtamiseen. Ne on vapaasti suomennettuna kuvattu alla olevassa Kuviossa 2.



Kuvio 2. Muutosjohtamisen 8 askelmaa. (Kotter, 2008. Vapaasti suomennettu)

Kuviossa 2 (Kotter 2008, vapaasti suomennettu) on kuvattu Kotterin määritelmä onnistuneen muutoksen kahdeksasta askelmasta. Ensimmäisenä tulee luoda kiireen tuntu, jotta muutos saadaan käyntiin. Toisena tulee koota ryhmä johtamaan muutosta, sitten kehittää muutokselle selkeä visio ja strategia. Neljäntenä visio täytyy selventää itselle, ja muille osallisille. Viidentenä otetaan muutokseen muut ihmiset mukaan, osallistuttamalla heidät projektiin. Kuudennen askelman tavoite on luoda pienempiä, lyhyen aikavälin voittoja. Seitsemäs askelma kertoo sitkeyden merkityksestä, älä luovuta. Viimeisenä on tärkeää juurruttaa muutos, ja luoda uusi kulttuuri organisaatioon.

Kiireen tuntu on tärkeä luoda, jotta muutos saadaan mahdollisimman nopeasti käyntiin. Kun käsillä on tilanne, joka vaatii toimenpiteitä nopeasti, esim. asiakaskato, yhtäkkinen kulujen nousu tms. on liiallisella miettimisellä tapana hidastaa muutoksen alkua. Kiireen tunnun avulla nopeutetaan myös vaiheen 2 eli muutosryhmän syntymistä. Tämän ryhmän kasaamisessa on pidettävä mielessä, että ryhmä on sekä kykeneväinen muutoksen läpivientiin, että riittävän uskottava muiden silmissä. On tärkeää pystyä uskottavasti viestimään muutoksesta, ja viettävä omalla esimerkillään tiimiä kohti tavoiteltua päämäärää. (Webster & Webster.)

Kolmannessa ja neljännessä vaiheessa on kyse selkeän vision luomisesta, ja sen viestimisestä muille. Vision on oltava selvä, ja ymmärrettävä, jotta sitä voi olla mahdollista seurata. Vähintään yhtä tärkeässä roolissa on kuitenkin vision viestintä muulle organisaatiolle. Kun eri organisaatioissa kohdataan haasteita ja muutoksia, viestintä voi olla joko muutoksen kantava voima, tai koko projektin kaatava vastavoima. (Gleeson 2017.)

Viides, kuudes ja seitsemäs vaihe ovat vahvasti kytköksissä toisiinsa. On tärkeä saada mahdollisimman monet organisaatiosta toimimaan halutulla tavalla muutoksen eteen poistamalla erilaisia toimimisen esteitä matkan varrelta. Ihmiset motivoituvat onnistumisista, ja kun matkan varrelle saadaan luotua muutamia lyhyen aikavälin onnistumisia, on muutoksella paremmat mahdollisuudet mennä maaliin. Seitsemännen vaiheen onnistuminen vaatii johtajalta sinnikkyyttä. On siis jaksettava viedä muutosta sitkeästi eteenpäin, vastoin käymisistä huolimatta. Kun ollaan jo näin pitkällä, ei ole enää järkevää luovuttaa. (Kotter & Rathgeber 2008, 126.)

Kulttuurilla on mahdollisuus syrjäyttää juuri aikaansaadut muutokset. Sen takia muutoksen synnyttämistä uusista toimintatavoista ja malleista on tärkeää pitää kiinni, kunnes ne

ovat selkeästi syrjäyttäneet vanhat mallit ja perinteet. (Kotter & Rathgeber 2008, 127.) Tämä on muutoksen johtamisen kahdeksas askel, eli uuden kulttuurin luonti. Kulttuurin vaikutuksia muutokseen ja sen johtamiseen on avattu enemmän kappaleessa 3.1.2. Kulttuurin vaikutus muutoksen johtamiseen.

Visiolla on siis suuri merkitys muutoksen johtamisessa myös Kotterin kahdeksan portaassa. Yksi hyvän vision määritelmistä on, että se on ideaali ja ainutlaatuinen kuva tulevaisuudesta. Visioissa on kyse mahdollisuuksista ja haaveista. Mihin kaikkeen tämä organisaatio voikaan pystyä. Mitä ainutlaatuista voisimme tarjota, miten voisimme tehdä jotain täysin uutta. Kyse on siis usein optimistisestakin uskosta parempaan tulevaisuuteen. (Kouzes ym. 1995, 93–97.)

Lanning, Roiha ja Salminen (1999) kertovat, että vision tarkoitus on maalata kaikille yhteinen kuva muutoksen jälkeisestä organisaatiosta. Visio vastaa siihen, millainen organisaatio on muutoksen jälkeen, ei miten sinne päästään. He erittelevät tämän pohjalta neljä selkeää hyötyä, minkä takia yhteinen, jaettu visio on tärkeä: Vision avulla varmistetaan, että kaikki etenevät samaan suuntaan, visio toimii päätöksenteon tukena erityisesti haastavissa tilanteissa, vision avulla saadaan luotua selkeämpi kuva yksittäisten työntekijöiden tehtävistä muutoksen jälkeisessä organisaatiossa, ja hyvällä visiolla on työntekijöitä motivoiva vaikutus. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 84–86.)

Kotterin (2011b) oman määritelmän mukaisesti hyvän vision on oltava isolle ryhmälle ihmisiä helposti ymmärrettävissä, sillä saman vision viesti pitää mahdollisesti saada läpi eri kulttuureissa, toimistoissa, ja jopa eri puolilla maailmaa. Lisäksi se pitää olla lyhyesti kuvattavissa sekä kirjallisesti, että sanallisesti. Sen on myös tarjottava loogisia perusteita muutokselle, mutta oltava myös emotionaalisesti vetoava. (Kotter 2011b.)

Visio ei pysy muuttumattomana, mikäli se viestitään vain yksilöltä toiselle. Tällaisissa tilanteissa on mahdollisuus pahoihinkin väärinkäsityksiin, joka johtaa siihen etteivät kaikki ymmärrä alkuperäistä visiota eivätkä lähde muutokseen mukaan. Muutostyön visiosta viestiminen vaatii järjestelmällisyyttä, ja pitkäjänteistä työtä. Lisäksi isommissa organisaatioissa se voi vaatia useampien viestintäkanavien käyttöä. Visio pitäisi viestiä niin, että siihen voidaan samaistua eri työntekijätasolla. Useat eri tasot harvoin pystyvät samaistumaan visioon, mikäli eivät ole saaneet olla lainkaan sen suunnittelutyössä mu-

kana. Usein visio jää parhaiten ihmisten mieliin, kun se puretaan yksilötasolle, eli kuvataan mitä kukin voi päivittäisessä työssään pienillä muutoksilla tehdä, jotta haluttu visio saavutetaan. (Lanning ym. 1999, 91–94.)

Kotter (1996, 39–41) on löytänyt 9 syytä, miksi muutos usein jää alkuraiteilleen eikä lähde etenemään. Niitä hän kutsuu syiksi tyytyväisyyteen. Tyytyväisyys harvoin johtaa muutoksiin, vaan tilanteeseen pitää olla jollain tasolla tyytymätön, jotta muutosta halutaan. Nämä 9 syytä ovat:

- selkeän, näkyvän kriisin puuttuminen, eli nykytilanteessa ei esimerkiksi nähdä uhkaa kenenkään työpaikoille, myynti vetää normaalisti jne.
- yrityksen ilme, toimitilat yms. näyttävät siltä, että yrityksessä menee hyvin ja rahaa on käytettäväksi
- matala suoritustaso, johon on totuttu
- yrityksen rakenne suosii sitä, että ihmiset ovat kiinnostuneita vain omasta, kapeasta toimialueestaan, eivätkä tiedä tai ole kiinnostuneita siitä miten yrityksellä menee kokonaisuudessaan
- liian alhaiset tavoitteet, joihin lähes kaikki pääsevät
- palautetta annetaan vain sisäisesti, liian alhaisten tavoitteiden mukaisesti, ja kaikki muilta sidosryhmiltä saatu palaute jätetään huomioimatta
- huonojen uutisten tai palautteen piilottelu, tai kannustaminen siihen ettei sitä tuotaisi esille
- normaali ihmisluonne, joka haluaa kieltää huonojen asioiden tapahtumisen kokonaan
- liiallinen hyvien uutisten jakaminen johtajatasolla

(Kotter 1996, 39–41.)

Kun ihmiset halutaan saada toimimaan halutun vision edistämiseksi, täytyy muistaa muutama asia jotka tätä voivat vaikeuttaa. Yrityksen tai organisaation sisäiset rakenteet eivät saa olla sellaiset, etteivät ihmiset voi omalta osaltaan osallistua muutoksen edistämiseen. Jos jokainen uuden mallin mukainen toiminto pitää esimerkiksi hyväksyttää esimiehillä, se tuhoaa arvokasta aikaa ja työntekijöiden motivaatiota. Ihmiset täytyy myös kouluttaa uuden mallin mukaiseen toimintaan, mikäli se vaatii heiltä jotain mitä he eivät ole aiemmin tehneet. Mikäli koulutus jätetään huomiotta, ihmiset palaavat helposti takaisin helpoon vanhaan toimintatapaan, ja muutos jää tapahtumatta. Myös kaikki esimiehet on saatava mukaan viemään muutosta eteenpäin. On mahdollista, että organisaatiosta löytyy

esim. pitkäaikainen työntekijä, joka on nähnyt jo useamman muutosprojektin epäonnistuneen, eikä usko tämänkään enää menevän läpi. Hän saattaa viestiä muutoksesta negatiiviseen sävyyn, ja lannistaa muiden ihmisten positiivisen mielentilan. (Kotter 1996, 103, 106–107, 112.)

Amabilen ja Kramerin (2011) artikkelissa kuvataan, että ihmiset toimivat paremmin, kun heillä on positiivinen tunnetila. Amabile ja Kramer (2011) ovat löytäneet selvän yhteyden tehokkaan työskentelyn ja positiivisen mielentilan välillä. Heidän haastattelemat tutkijat, markkinoijat ja ohjelmoijat ovat kuvanneet selkeästi, miten pienet läpimurrot projektin etenemisessä nostavat aina mielialaa, ja motivoivat jatkamaan asian työstämistä. Sama logiikka pätee Amabilen ja Kramerin (2011) mukaan muutosprosesseissa. Useat heidän haastattelemansa työntekijät kuvaavat parhaaksi työpäiväkseen sellaisen, jossa he saavat oman projektinsa etenemään edes pienin askelin. (Amabile & Kramer 2011.)

Kun työntekijät etenevät ja saavat aikaan hyviä tuloksia, olkoonkin miten pieniä tahansa, tulee ne huomioida. Amabilen ja Kramerin (2011) artikkelissa kuitenkin mainitaan, että liian usein esimies jättää huomioimatta pienet onnistumiset, ja odottaa vain koko projektin valmistumista. Jos työntekijät halutaan pitää motivoituneina koko prosessin ajan, on artikkelin mukaaan luotava positiivinen ilmapiiri, joka huomioi myös pienet onnistumiset ja palkitsee niistä. (Amabile & Kramer 2011.)

3.1.1 Muutostarpeen tunnistaminen ja analysointi

Ackerman-Anderson & Anderson kertovat kirjassaan *The Change leaders roadmap* (2001, 26) että tarve muutokseen voi syntyä joko työntekijätasolla, tai johtajien aloitteesta. Se voi olla joko jokin merkittävä tapahtuma, kuten kilpailijan lanseeraamaa uutuustuote, tai pidemmältä ajalta kertyneitä pienempiä tekijöitä, jotka yhdessä koostavat syyn muuttua. Näitä syitä voivat olla esimerkiksi pidemmän aikaa jatkunut markkinaosuuden häviäminen, katteiden pieneneminen tai vaikkapa tärkeän työntekijän lähteminen organisaatiosta. (Ackerman-Anderson & Anderson 2001, 26.)

Esimiehen ja tiimin ymmärrys muutoksesta ja sen vaikutuksista voi olla heti alussa määräävä tekijä onnistumisen kannalta. On eri asia, onko muutos reaktiivista, ja pakosta tehtyä vaiko suunniteltua ja tarkoituksellista alusta saakka. Jos muutokselle on alusta asti

luotu vahva perusta, sen onnistumismahdollisuudet ovat huomattavasti korkeammat. Eri-tyisen tärkeää alussa on määritellä roolit. Pitää olla selvillä kenen vastuulla muutos on, ja että kaikki jotka ovat prosessissa mukana tietävät paikkansa ja tarkoituksensa tiimissä. Muutoksen vetovastuuta ei saisi antaa vain sen perusteella, kuka sattuu olemaan sillä hetkellä vähiten työllistetty. Projektin vetovastuullinen henkilö on äärimmäisen tärkeä muutoksen onnistumisen kannalta, joten rooliin pitäisi aina valita pätevin henkilö, jolla on parhaat mahdollisuudet onnistua. (Ackerman-Anderson & Anderson 2001, 27–29.)

Muutosprosessin alkuvaiheiden tärkeyttä korostetaan myös Lanningin, Roihan ja Salmisen (1999) kirjassa *Matkaopas muutokseen*. Heidän mukaansa muutoksen tarpeen tunnistus, sen riittävä analysointi ja viestiminen muulle organisaatiolle luovat pohjan koko muutosprojektille. Muutokseen ei pitäisi ryhtyä, ellei selkeää tarvetta sille havaita. Organisaation tahto muuttua ratkaisee usein muutoksen onnistumisen, ja mikäli selkeää tarvetta muutokselle ei ole, sille harvoin löytyy myöskään tahtotilaa. (Lanning ym. 1999, 32–33.)

Olennaista muutosprosessin suunnitteluvaiheessa on pitää mielessään organisaation saama kokonaisuus muutoksesta. Alkuvaiheessa tulisi puntaroida muutoksen tuoman hyödyn ja sen aiheuttamien kokonaiskustannusten summaa, eli jäädäänkö muutoksessa lopujen lopuksi plussan puolelle. Kustannuksilla ei tässä tarkoiteta ainoastaan rahallisia kuluja, vaan on myös mietittävä työntekijöiden työpanoksen muuttumista prosessin aikana tai sen jälkeen. Organisaatiot eivät välttämättä kestä useita samanaikaisia muutosprosesseja, ja onkin syytä miettiä miten paljon kapasiteettia organisaation sisältä kussakin hetkessä löytyy muutokseen. (Stenvall & Virtanen 2007, 47–48.)

Se saattaa tuntua joistakin itsestäänselvyydeltä, mutta ennen kuin mitään muutosprosessia lähdetään viemään eteenpäin, tulisi olla kaikille hyvin selvillä muutoksen perustarkoitus. Mikäli tämä on epäselvää alkuvaiheessa, prosessin jo edetessä keskitytään usein epäolennaisiin asioihin. Suunnitteluvaihe luo siis perustan koko prosessille ja määrittelee sen, lähteekö prosessi liikkeelle negatiivisella vai positiivisella tavalla. (Stenvall & Virtanen, 48.)

Lilli Sundvik (2006) tiivistää kirjassaan *Toimiva työyhteisö*, että alun suunnitteluvaihe on koko muutosprosessin tärkein yksittäinen vaihe. Yritykset harmillisen usein säästävät aikaansa juuri tärkeimmässä vaiheessa, jolloin projektin edetessä vastaan tulee monenlaisia ongelmia, jotka olisi ratkaistu kunnollisella suunnittelulla. Usein tällaisessa tilanteessa

aikaa hukkaantuu akuuttien virheiden ja väärinymmärrysten selvittelyyn enemmän, kuin itse muutoksen edistämiseen. (Sundvik 2006, 148.)

Vaikka projektin suunnittelisi kuinka hyvin tahansa, kannattaa varautua siihen, ettei se välttämättä pysy tiukassa kontrollissa koko aikaa. Ajoittainen kaaos on väistämätöntä, mutta siitä voi välillä olla hyötyäkin. Paineistetuissa tilanteissa voi syntyä luovia ratkaisuja jotka johtavat alkuperäistä suunnitelmaa parempaan lopputulokseen. Suunnitteluvaiheessa johdon on hyvä pitää mielessä, että muutokseen tulee varata riittävästi resursseja, eli työvoimaa ja mahdollisesti rahaa. Ratkaiseva tekijä on, että resurssit suunnataan oikein. (Tuominen 2010, 30.)

Kun muutosta varten on rakennettu suunnitelma ja tiimi tätä toteuttamaan, on aika aloittaa toimenpiteet eri henkilöille. Hyvin usein tässä vaiheessa huomataan, että mukaan tarvitaan myös tiimin ulkopuolisia resursseja. Esimerkkinä tästä voi mm. käyttää sitä, että uutta CRM-järjestelmää käyttöön ottaessa tullaan melko varmasti tarvitsemaan koulutus- ja käyttötukea. Apu tähän voi löytyä joko oman organisaation sisältä, tai se voidaan hankkia kokonaan ulkopuolelta. Kun omien ja ulkopuolisten resurssien kartoitus on tehty, heille on myös viestittävä selkeästi heidän roolinsa muutoksessa ja milloin heitä tullaan tarvitsemaan. (Newton 2007, 98.)

Muutostarpeen tunnistaminen ei ole välttämättä kovinkaan yksinkertaista. On ymmärrettävä, että organisaation eri ihmiset kokevat tilanteet hyvin eri tavalla. Muutos voi olla todella tarpeen organisaatiossa, vaikka suurin osa työntekijöistä olisi tyytyväinen vallitsevaan tilanteeseen. Tarve muutokseen syntyy yksinkertaisuudessaan siitä, että tämän hetken toimintatavat eivät vie yritystä kohti sen pidemmän aikavälin tavoitteita ja visiota. Nämä asiat eivät aina ole kaikilla työntekijätasolla yhtä selkeitä kuin yrityksen johdossa, jonka takia muutosprojektista vastuussa olevalla henkilöllä on iso haaste kiteyttää ja kuvata muutoksen tarve niin, että se ymmärretään läpi organisaation. (Lanning, Roiha, Salminen 1999, 33–34.)

Ideat muutokseen voivat tulla sekä organisaation ulkopuolelta että sen sisältä. Useissa organisaatioissa haasteena on se, että hyvät ideat yrityksen sisältä eivät saa tarvittavaa huomiota, jotta muutoksen käynnistäminen olisi mahdollista. Usein uudet ideat tulevat esiin mm. suoran asiakastyön kautta. Organisaatioiden olisikin hyvä luoda tapa, jolla kaikki ideat saataisiin esiteltyä oikeille henkilöille. Se voi kaikessa yksinkertaisuudessaan

olla vaikkapa palaute/idealaatikko, tai kalenteriin säännöllisesti varattu hetki, jolloin johto kuuntelee työntekijöidensä ehdotuksia. (Newton 2007, 25–27.)

Hughesin (2006, 3–4) mukaan yksi isoimmasta muutokseen liittyvistä myyteistä on se, että organisaation on muututtava jatkuvasti, mikäli se haluaa pysyä kilpailussa mukana. Organisaatioiden on samalla yhtä tärkeää tiedostaa milloin muutos ei kannata. Joskus turvallisuuden tunne ja tilanteen stabiilius on tärkeämpää kuin jatkuva muuttuminen. (Hughes 2006, 3–4.)

Anand & Barsoux (2017) kuvaavat Harvard Business Review:n artikkelissa, että eri lähteissä arvioidaan muutosprojektien epäonnistuvan 60-70 prosenttia ajasta. Yksi selittävä tekijä tälle on liian hätäisesti tehdyt päätökset muuttua. Se on yleistä, joskin ymmärrettävää nykyajan nopeasti muuttuvassa maailmassa. Se on myös vaarallista, sillä kun organisaatioissa valitaan muutoksen kohde väärin, sillä on suora vaikutus myös työntekijöiden suoritustasoon. Ennen kuin yrityksissä mietitään miten muuttua, pitäisi olla selvillä mitä ollaan muuttamassa ja miksi. (Anand & Barsoux 2017.)

Muutoksen johtaminen voi olla helpompaa organisaatioissa, joissa menee huonosti, sillä niissä ihmiset usein kaipaavat muutosta. (Murphy 2016). Murphy (2016) kiteyttää asian seuraavasti: ”Jos muutokseen ei ole halua, muutosta ei synny.” Muutosta johtavien henkilöiden on siis luotava selkeä kuva työntekijöille siitä, miksi muutosta ollaan tekemässä. Se voi vaatia esim. kuvauksen siitä, miten kilpailijat ovat eri osa-alueilla parempia, tai mitä uhkia tulevaisuus tuo tullessaan. Keskeistä on saada ihmiset ymmärtämään muutoksen tarve. (Murphy 2016.)

Usein kokeneimmat työntekijät valitaan viemään muutosta eteenpäin, koska koetaan että kokemus tuo varmuutta ja tarvittavaa tietoa muutoksen läpiviemiseksi. (Lanning ym. 1999, 39–41). Usein kuitenkin kokemuksesta voi olla jopa haittaa, jos on tottunut vuosien ajan tekemään kaikki asiat samalla tavalla. Muutostarpeen hyvä analysointi onkin relevantti ja hyvä työkalu, jotta saadaan konkretisoitua se mitä ollaan tekemässä. Usein projektia aloittaessa halutaan saada nopeasti aikaan jotain selkeitä muutoksia, ja analysointi haluttaisiin jättää taka-alalle. Se on kuitenkin tärkeää tehdä, jotta vältetään ”mutu-tuntumalla” tehtävät päätökset, ja saadaan energia suunnattua heti alusta oikeisiin asioihin. (Lanning ym. 1999, 39–41.)

Huonosti suoritettu tilanneanalyysi voi johtaa muutoksen vastustamiseen. Kotterin & Schlesingerin (2008) mukaan johtavassa asemassa olevat henkilöt liian usein olettavat että he tietävät riittävästi yrityksen nykytilasta tehdäkseen tarvittavat toimenpiteet muutosta varten. Samalla he myös olettavat, että organisaation muut jäsenet ovat kartalla muutoksen lähtötilasta ja tavoitteista. Nämä olettamukset eivät aina pidä paikkaansa. Tämän takia muutosta johtava voima, ja muutoksen kohteena olevat henkilöt näkevät tilanteen usein täysin eri tavalla, ja tämä johtaa helposti vastarintaan. Siksi hyvin tehty analyysi lähtötilanteesta, joka viestitään selkeästi koko organisaation läpi, on olennainen osa hyvin johdettua muutosta. (Kotter & Schlesinger 2008.)

Kun muutoksen tarvetta analysoidaan, on olennaista löytää ongelmien perimmäiset syyt. Pelkkä oireiden hoito ei välttämättä tuota haluttua lopputulosta. Analyysien tavoitteena on myös luoda positiivinen kuva tulevaisuudesta. Tavallaan analyysin avulla voidaan kuvata, miten paljon paremmin organisaatiolla voisi mennä, kun asioita tehtäisiin eri tavalla. Muutokset herättävät aina paljon tunteita, ja analyysien faktapohjainen sisältö mahdollistaa tunnepitoisten keskustelujen palauttamisen oikeille urille. (Lanning ym. 1999, 41–43.)

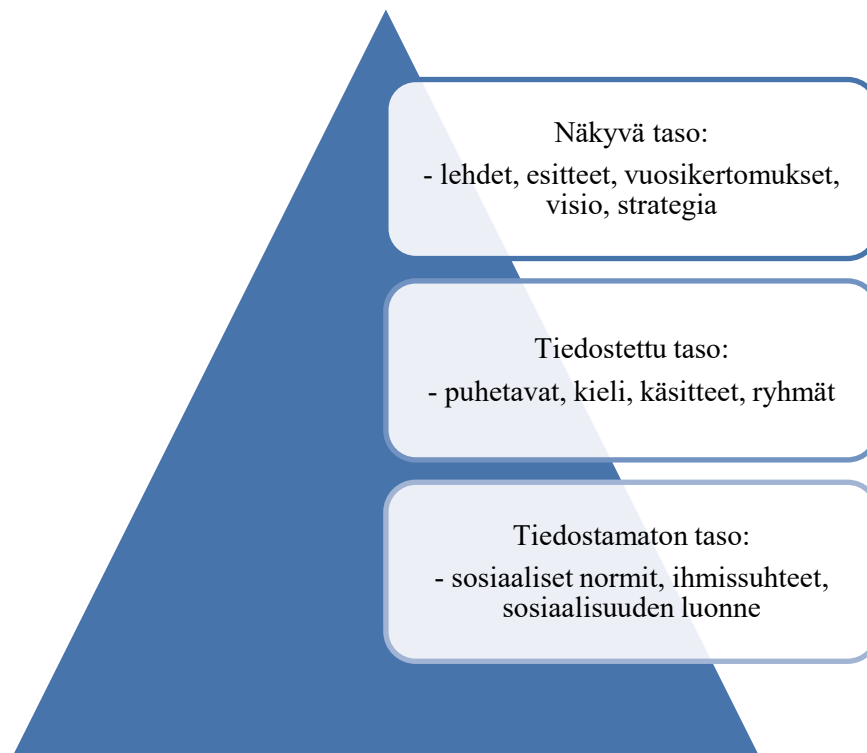
3.1.2 Kulttuurin vaikutus muutoksen johtamiseen

Kulttuurilla on suuri vaikutus johtamiseen, ja erityisesti muutoksen johtamiseen. Strategia tarjoaa loogiset askeleet muutokselle, mutta ei ota huomioon ihmisten käyttäytymistä. Groysberg, Lee, Price & Cheng sanovat, että liian usein johtajat jättävät kulttuurin HR-osastolle mietittäväksi, vaikka miettivät strategioita ja visioita pitkäänkin. Kulttuurin huomioon ottaminen mahdollistaa kuitenkin paremmin ja nopeammin läpi vietyt muutokset. (Groysberg, Lee, Price, Cheng 2018.)

Organisaatiokulttuurin havaitsee helpoiten uusi tulokas. Usein hänet tuodaan hyvinkin nopeasti mukaan vallitsevaan kulttuuriin kertomalla mitä yhteisössä on totuttu, ja mitä ei ole totuttu tekemään. Kulttuurin tarkoitus on auttaa organisaatiota säilymään muuttuvissa ympäristöissä, ja pitämään sen sisäiset prosessit kasassa. Tästä syystä on toivottavaa, että hyväksytty ja vallitseva kulttuuri on sellainen, joka vie organisaatiota oikeaan suuntaan. Kulttuuri on siis kokoelma opittuja tapoja ja normeja. Koska ne ovat opittuja, myös uusia voi oppia ja kulttuuria voidaan johtaa ja muuttaa. Se ei kuitenkaan aina ole suoraviivainen prosessi, sillä tavat ovat usein syvälle juurtuneita. (Mattila 2007, 34–35.)

Vahva kulttuuri voi itsessään olla uhka muutokselle, ja jopa organisaatioiden kehittymiselle. On hyvä muistaa, että kulttuuri muodostuu vuosien varrella, usein ilman tietoista suunnittelua, ja on useiden tehtyjen päätösten summa. Usein kulttuurin tehtävä on nykytilan, ”status-quoon” ylläpitäminen, ja tästä syystä se ei aina edistä muutosten läpivientä. (Hughes, 2006.)

Muutosjohtamisen kannalta kulttuuri nousee hyvin usein keskeiseksi tekijäksi, juurikin siksi, että sillä voi olla joko muutosta edistävä, tai sitä hidastava voima. Kulttuuri, ja sen vaikutukset on otettava huomioon heti muutoksen alkuvaiheissa, sillä kuten jo Kotterin muutosjohtamisen 8 askelman mallissa todettiin, mikään muutos ei jää pysyvästi voimaan, jos kulttuuri vastustaa sitä liikaa. Mattila (2007, 35) esittää kirjassaan Johdettu Muutos Edgar Scheinin pyramidimallin organisaation kulttuurista ja sen eri tasoista. Pyramidi on esitelty kuviossa 3. (Mattila 2007, 35–36.)



Kuvio 3. Kulttuurin pyramidimalli. (Mattila 2007, 36, muokattu)

Kuviossa 3 on esitelty kulttuurin pyramidimalli. Se kuvastaa kulttuurin eri tasoja, joita ovat näkyvä taso, tiedostettu taso, ja tiedostamaton taso. Näkyvällä tasolla tarkoitetaan yrityksen lehtiä, esitteitä, vuosikertomuksia, sekä usein visuaalisestikin kuvattua visiota

sekä strategiaa. Näkyvän tason elementit ovat siis esillä myös organisaation ulkopuolisille tahoille. (Mattila 2007, 36.)

Tiedostettu taso tarkoittaa yrityksessä selkeästi havaittavissa olevia tapoja, kuten kommunikaatiota ja puhetta, kielenkäyttöä, käsitteitä sekä organisaation sisällä olevia ryhmiä. Tiedostamattomalla tasolla kuvataan ns. pinnan alla olevia sosiaalisia normeja, ihmissuhteita sekä sosiaalisen kanssakäymisen luonnetta. (Mattila 2007, 36.)

Muutosjohtamisen kannalta kulttuurin eri tasot on hyvä erottaa toisistaan. Johdon on yksinkertaisinta vaikuttaa näkyvään tasoon. Esimerkiksi vuosikertomusten, omien lehtien sekä vision ja strategian nykyaikaisempi ote viestii selkeästi uudeltaisesta kulttuurista. Seuraaviin tasoihin on vaikeaa tai miltei mahdotonta vaikuttaa suoran toimenpitein. Tiedostettujen käyttäytymismallien, kielen ja ryhmädynamiikan vaikutukset kannattaa kuitenkin johtamisessa ottaa huomioon. Voi esimerkiksi miettiä, millä tavalla uusista asioista viestitään vallitsevan ns. epävirallisen kulttuurin mukaisesti parhaiten, tai miten erilaisia ryhmiä motivoidaan muutokseen mukaan. (Mattila 2007, 36.)

Yrityskulttuuri tarkoittaa käytännössä yrityksen arkipäivien todellisuutta. Muutoksen johtaminen on haastavaa, mikäli ei ole rehellisesti tarkastellut vallitsevaa kulttuuria ja eri ryhmien toimintatapoja (Kuusisto & Kuusisto 2008, 18). Mikäli siis muutosta eteenpäin vievä taho ei ymmärrä yrityksen kieltä sekä todellisuutta, on riskinä että muutosta ei saada vietyä loppuun saakka. Ihmisillä on tapana palata tuttujen ja turvallisten toimintamallien ja tapojen ääreen uhkaavassa tai painetta aiheuttavassa tilanteessa. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että vallitsevan kulttuurin mukainen käytös vahvistuu entisestään muutostilanteissa. Sen vuoksi on tärkeä ymmärtää jo lähtötilanteessa, minkälainen kulttuuri yrityksessä vallitsee. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 17–19.)

Kulttuuri on siis joukko yhteisiä, opittuja tapoja. Opituista ja pitkään vallalla olleista tavoista voi olla vaikea päästä eroon. Tämä voi joskus olla hyvinkin haastavaa. Denison & Nieminen (2014) kuvaavat artikkelissaan Habits as change levers, että ymmärrämme usein turhan myöhään omien tapojemme rajoittavat tekijät. Meillä kaikilla on siis tapoja, joista pitäisi oppia pois, jotta tilalle voi syntyä jotain uutta. Tämä kuvastaa myös tilannetta, jossa vahvakulttuurisessa yrityksessä pitäisi saada aikaan merkittävä muutos. (Denison & Nieminen 2014.)

Kuten Kotterin kahdeksan portaan muutosmallissa aiemmin kuvattiin, viimeinen porras on uusien tapojen ja uuden kulttuurin luonti organisaatioon. Uuden kulttuurin luonti vaatii useita yrityksiä, ja usein myös epäonnistumisia (Denison & Nieminen 2014). Uudenlaiset tavat eivät yleensä juurru ensimmäisellä yrityksellä, sillä vanhat tavat voivat olla vuosien saatossa muovaantuneita. Denisonin ja Niemisen (2014) mukaan juuri vanhojen tapojen korvaaminen uusilla on muutosjohtamisen yksi vaikeimmista osa-alueista. Muutosprosessissa pitäisi ottaa huomioon ihmisten ajattelutavat, käytösmallit sekä vallitseva järjestys. Organisaatio ei pysty yksinkertaisesti muuttamaan ihmisten ajattelua tai käytöstä, tai luomaan uutta järjestystä vain käskemällä. Päinvastoin, sen pitäisi ottaa huomioon kaikki nämä kolme aihealuetta, ja pyrkiä vaikuttamaan niistä jokaiseen pitkäjänteisesti. (Denison & Nieminen 2014.)

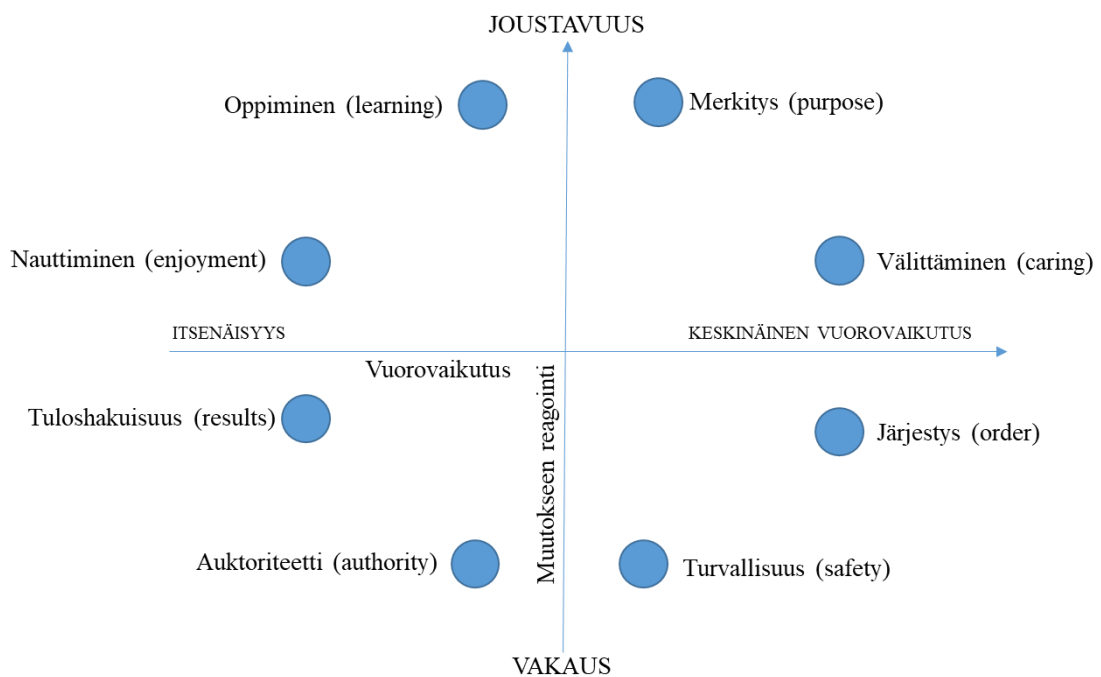
Denison ja Nieminen päätyvät artikkelissaan *Habits as change levers* (2014) siihen, että organisaation kulttuuri on kokoelma yhteisiä toimintatapoja. Mikäli kulttuuria halutaan muuttaa, tai halutaan viedä läpi muutos joka vaatii kulttuurin muuttuvan samalla, on keskityttävä näihin yhteisiin tapoihin. Heidän mukaansa jokaisesta organisaatiosta on tunnistettavissa muutamia keskeisimpiä toimintatapoja (key-stone habits). Näiden keskeisten toimintatapojen muuttaminen on siis oikea paikka aloittaa isomman muutoksen läpivienti, ja varmistaa uuden kulttuurin paras mahdollinen leviäminen organisaatioon. (Denison & Nieminen 2014.)

Kun organisaatiossa halutaan saada aikaan suuri muutos, on toimintatapojen joilla muutosta johdetaan oltava johdonmukaisia vallitsevaan kulttuuriin nähden. Muutoksen vaatiessa sen kohteena olevilta henkilöiltä isoja muutoksia omiin totuttuihin tapoihin tai käyttäytymismalleihin, heidät tulisi palkita onnistumisista. Ihmisten käyttäytymisen ja tapojen muuttaminen on vaikeaa, mutta mahdollista. Usein näissä tilanteissa kannattaa keskittyä organisaatiossa vallitseviin yhteisiin ongelmiin, jotka koskettavat useampia ja joiden takia muutosta ollaan tekemässä. Kun ihmiset näkevät oman hyötynsä mahdollisesta muutoksesta etukäteen, he ovat valmiimpia muuttamaan myös omia toimintatapojaan. (Carnall 2003, 131.)

Yrityskulttuurin johtaminen ei ole helppoa. Se on usein pitkän ajan kuluessa juurtunut organisaatioon. Jos organisaatiossa on pitkään ollut samoja työntekijöitä, ja toimintatavat ovat pysyneet hyvin samanlaisina, niiden muuttaminen nopeasti voi olla hyvin haasteel-

lista. Yrityskulttuurissa on kyse tavoista ja asenteista toimia. Yrityskulttuuri syntyy monien eri tekijöiden summana, eikä sen muuttaminen tai johtaminen ole yksinkertaista. Usein hyvän vision lisäksi tarvitaan vahvaa osaamista viestinnässä, jotta asia saadaan perille. (Kulmala 2014, 79–80.)

Kulttuurilla voi olla muutoksen kannalta joko helpottavia tai hankaloittavia vaikutuksia. Groysberg ym. (2018) jakavat kulttuurilliset tekijät kahteen luokkaan – joustavuuteen ja itsenäisyyteen. Ensimmäinen kuvaa sitä, miten tottuneita vallitsevassa kulttuurissa ollaan muutokseen, ja miten se otetaan vastaan. Erilaisissa organisaatioissa ja kulttuureissa ollaan usein joko totuttu jatkuvaan muutokseen, tai vallitsevaan turvalliseen tilanteeseen. Toinen tekijä, itsenäisyys, kuvastaa ihmisten välistä vuorovaikutusta. Ovatko ihmiset kuinka riippuvaisia toisistaan, vai hyvinkin itsenäisiä. Vahvasti ryhmähenkeen ja yhdessä tekemiseen perustuvaa kulttuuria pitää johtaa muutoksen hetkellä hyvin eri tavalla, kuin vahvasti itsenäistä työntekijäryhmää. (Groysberg ym. 2018.)



Kuvio 4. Muokattu artikkelista *Integrated Culture: The Framework*. (Groysberg ym. 2018.)

Kuviossa 4 kuvataan nelikentällä Groysbergin ym. (2018) luoma kahdeksan erilaisen organisaatiokulttuurin malli. Vaaka-akseli kuvaa ihmisten itsenäisyyttä ja vuorovaikutusta. Vasemmassa reunassa painottuu vahvasti itsenäiset kulttuurit, ja oikealla sellaiset, joissa

keskinäinen vuorovaikutus on tärkeässä roolissa. Pystyakselilla kuvataan kulttuurin kykyä reagoida muutoksiin. Alas sijoittuvat kulttuurit ovat vahvasti vakauteen ja turvallisuuden tottuneita, ja mitä ylemmäs nelikentällä mennään, sitä joustavammaksi ja muutostmyönteisemmäksi kulttuurit muuttuvat.

Jokaista kulttuurityyppiä tulisi johtaa varsinkin muutoksessa jokseenkin eri tavalla. Tarkoitus (purpose) painottuu vahvasti idealismiin ja muiden huomioon ottamiseen. Se sijoittuu nelikentässä oikeaan yläkulmaan, eli se on joustava, ja painottaa hieman sosiaalista kanssakäymistä. Tällaisessa kulttuurissa työntekijät ovat liittyneet yhteen paremman tulevaisuudenkuvan luomiseksi, usein koko maailman mittakaavassa. Välittäminen (caring) taaskin kuvastaa ihmisten välisiä läheisiä suhteita, ja syvää luottamusta. Sen takia se löytyy kuvion oikeasta reunasta, jossa sosiaalinen kanssakäyminen on erityisen tärkeää. Tällaisessa kulttuurissa johtajat painottavat ryhmähenkeä ja yhdessä tekemistä. Siinä reagoidaan muutoksiin myös kohtalaisen joustavasti. (Groysberg ym. 2018.)

Järjestys (order) sananmukaisesti painottaa järjestystä, sääntöjä ja jaettuja normeja. Järjestys löytyy nelikentästä hieman vakaammalta ja sosiaalista kanssakäyntiä enemmän painottavalta puolelta. Johtajien kannattaa tällaisessa kulttuurissa muistaa ajan saatossa syntyneet tavat, ja sovitusta asioista kiinni pitäminen. Työntekijät haluavat usein vain kuulua joukkoon. Turvallisuus (safety) kuvastaa kulttuuria jossa suunnitellaan asiat hyvin, ja ollaan varovaisia ja valmistautuneita kaikkeen. Tämän sijainti nelikentässä on aivan alhaalla, sillä se on hyvin vakaa ja hitaasti muutokseen reagoiva kulttuuri. Johtajat suunnittelevat strategioita usein hyvin pitkälle etukäteen, ja työntekijät haluavat vain kokea, että heidän työnsä on turvattu, ja tietää mahdollisista muutoksista hyvissä ajoin etukäteen. (Groysberg ym. 2018.)

Työyhteisöä, joka on hyvin kilpailuhenkinen ja jossa tavoitellaan vahvasti omaa etua, kuvataan sanalla auktoriteetti (authority). Kulttuurissa elää vahvana rohkeus ja päätöksentekokyky, ja johtajat ovat usein itsevarmoja ja jopa dominoivia. Tämä löytyy myös hyvin vakaalta puolelta, mutta on nelikentässä myös vasemmalla, eli itsenäisyyttä painottavalla puolella. Tuloshakuinen (results) kulttuuri painottaa nimensä mukaisesti lopputuloksia. Työntekijät haluavat olla huomattuja huippusuorittajia ja kaikki mitataan vain lopputuloksen kautta. Kulttuurissa painottuu vahvasti itsenäisyys, ja se sijaitsee nelikentän

vasemmassa reunassa. Hyvällä tavalla työntekijöitä yhdistää eteenpäin meneminen ja menestyminen. Johtajuus tällaisessa kulttuurissa painottuu usein tavoitteiden saavuttamiseen. (Groysberg ym. 2018.)

Nauttiminen (enjoyment) kuvaa organisaatiota, jossa pidetään hauskaa. Hyvät tulokset saavutetaan yhteisen tekemisen ja hauskanpidon kautta, ja tunnelma on keveä. Tämä kulttuuri löytyy myös nelikentän vasemmasta reunasta, eli työntekijät ovat vahvasti itsenäisiä, ja reagoivat muutokseen varovaisen positiivisella ja nopealla tavalla. Ihmiset tekevät usein tällaisissa organisaatioissa juuri sellaisia töitä, joista pitävät. Spontaanisuus ja hyvä huumorintaju on tärkeää johtajalle tällaisessa kulttuurissa. Oppiminen (learning) on kulttuuri jossa korostuu luovuus ja uteliasuus. Työntekijät ovat positiivisella tavalla uteliaita, ja oikein johdettuna näissä kulttuureissa syntyy uudenlaisia innovaatioita. Oppimisen kulttuuri on kuvattu nelikentällä itsenäiseksi, ja nopeasti muutokseen reagoivaksi kulttuuriksi. (Groysberg ym. 2018.)

Kulttuurit jotka sijaitsevat täysin vastakkaisilla puolilla taulukkoa, harvoin ilmenevät organisaatioissa samanaikaisesti. Mikäli näin on, vaatii hyvin taitavaa johtamista ja paljon energiaa vaalia molempia huolellisesti. Mikään kulttuurityyppi ei ole selkeästi parempi kuin toinen, koska ne ilmenevät hyvin erilaisissa organisaatioissa ja erilaisissa tilanteissa. Aina ei ole itsestäänselvää, minkälaisesta kulttuurista on kyse, sillä lähellä toisiaan olevat tyyli, kuten järjestys ja turvallisuus (order & safety) ilmenevät usein samanaikaisesti. (Groysberg ym. 2018.)

Kaikkia näitä kulttuurityyppejä tulee siis johtaa eri tavoin. Erityisesti isoissa organisaatiomuutoksissa, kuten fuusioissa, tulee olla tarkkana kun valitaan esimiehiä johtamaan eri yksiköitä. Myös muutostilanteissa esimerkiksi turvallisuuden perustuva kulttuuria tulee Groysbergin ym. (2018) mukaan johtaa täysin eri tavalla, kuin uuden oppimista ja innovaatioita painottavaa kulttuuria.

Winn tiivistää artikkelissaan Forcing Change (2014) muutoksen vaikutuksen kulttuuriin seuraavasti: ”Mitä huonommin uuden muutoksen tuoma toimintatapa sopii yrityksen vallitsevaan kulttuuriin, sitä isompi riski muutoksessa on” (Winn 2014.) Joskus johdolta kuitenkin vaaditaan isoja muutoksia, jotka ovat täysin ristiriidassa vallitsevan yrityskulttuurin kanssa. Tällaisia tilanteita voivat olla mm. organisaation rakenteen muuttaminen ja työpaikkojen uudelleen järjestely. Näissä tilanteissa vaaditaan johtajalta rohkeutta viedä

muutos läpi, vaikka se aiheuttaisikin organisaatiossa vastustusta. Muutosta eteenpäin vievän voiman on tärkeää olla kartalla vallitsevasta kulttuurista, mutta tiedostaa kuitenkin se, että kulttuuria voidaan erilaisilla johtamistoimenpiteillä muuttaa. Täytyy muistaa, että työntekijöiden kokemukset vaikuttavat käytökseen ja käytös kulttuuriin, sekä toisinpäin. Kuitenkin, jos muutos on johdettu yrityksen perusarvot silmällä pitäen, se voi pitkällä aikavälillä luoda täysin uudenlaista kulttuuria. (Winn 2014.)

Muutokset, jotka uhkaavat vallitsevaa kulttuuria, ovat omiaan luomaan jännitteitä ja eripuraa organisaation sisällä. Usein tällaisissa tilanteissa herää selkeää muutosvastarintaa. (Winn 2014.) Muutosvastarintaa ja sen käsittelemistä on avattu seuraavassa kappaleessa 3.1.3. Muutosvastarinta ja sen käsittely.

3.1.3 Muutosvastarinta ja sen käsittely

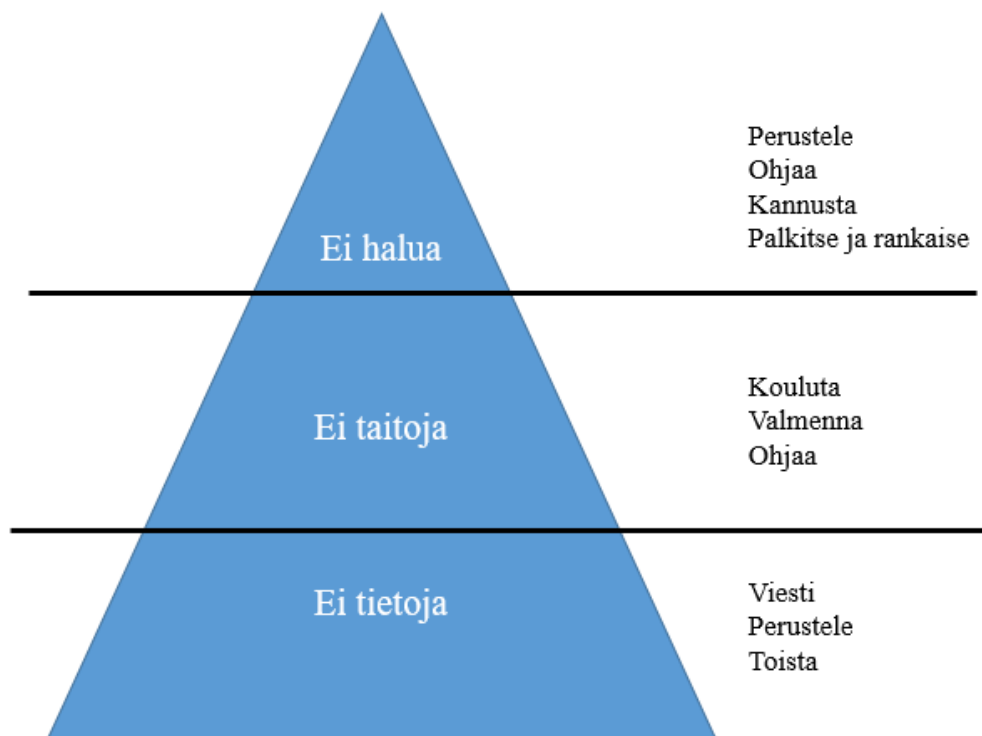
Muutosvastarinta on tuttu ilmiö lähes kaikille, jotka ovat olleet mukana organisaatioiden muutosprosesseissa. Muutosvastarinnan taustalla on usein mm. pelkoa ja epävarmuutta tulevasta, tai epämiellyttävä tunne ja haluttomuus siirtyä uudelle epämukavuusalueelle. Usein yksilön muutoshaluttomuuden taustalla piilee muutoksen kanssa kilpailevia uskomuksia ja sitoumuksia. Ne voivat olla vuosien varrella totuttuja tapoja ja normeja, joista toisinaan on todella vaikea päästää irti. Osittain näistä irti päästäminen on vaikeaa, sillä osa opituista sitoumuksista on tiedostamattomia. (Leppänen & Rauhala 2012, 103–104.)

Muutoksen johtamisen kannalta esimiesasemassa olevan on olennaista ymmärtää muutoksen kanssa kilpailevan sitoumuksen taustat ja logiikka. Onko siis kyse tiedostetusta vai tiedostamattomasta, pidetäänkö vanhasta kiinni vain tottumusten vuoksi, vai kokevatko ihmiset oikean uhan esim. työpaikkansa puolesta. Muutoksen kanssa kilpailevat tunteet eivät ole heikkouksia, vaan yksilön tapa suojella itseään ulkoisilta uhilta. Ne eivät siis lähtökohtaisesti ole huono asia, sillä osittain opitut tavat ja totutut toimintamallit pitävät yllä järjestystä ja pysyvyyttä. Toisinaan stabiilius ja järjestys ovat olennaisia tekijöitä työyhteisön toiminnan kannalta, mutta muutostilanteissa ne voivat toimia jarruina. (Leppänen & Rauhala 2012, 103–104.)

Mitä syvemmälle ihmisten perustoimintamalleihin ja uskomuksiin muutos pyrkii vaikuttamaan, sen haastavampaa se on (Leppänen & Rauhala 2012, 103–104). Ihmiset pitävät näitä perususkomuksiaan todellisuutena jossa elävät, eivätkä aina tiedosta niiden olevan

vain heidän omia uskomuksiaan. Esimerkiksi joku organisaation ihmisistä saattaa pitää itseään älykkäämpänä kuin muita, ja siksi vastustaa muilta tulleita ehdotuksia muutoksista, sillä ei luota heidän arvostelukykyynsä. (Leppänen & Rauhala 2012, 103–104.)

Muutosvastarintaa esiintyy eri muodoissa ja muutosprosessin eri tilanteissa. Muutosvastarinta voi johtua monista eri tekijöistä, ja näyttäytyä eri tavoin. Mattila (2006, 23–26) on löytänyt useita tekijöitä, jotka voivat aiheuttaa vastarintaa. Niitä ovat mm. vakauden kaipuu, tottumukset, työpaikan menettämisen pelko, väärinkäsitykset puutteelliset tiedot, tuntemattoman pelko ja se, ettei muutostarve ole riittävän vakuuttava. Useat näistä liittyvät toisiinsa, ja moni asia kulminoituu juuri puutteellisiin tietoihin ja heikkoon viestintään. Ihmiset pelkäävät tuntematonta ja saattavat pelätä esimerkiksi menettävänsä työpaikkansa, koska muutosta ja sen tuomia uudistuksia ei ole viestitty riittävän hyvin. Usein ollaan tilanteessa, jossa muutosta eteenpäin vievä ryhmä ja johto odottaa jo alaisiltaan toimia, kun he vasta kuulevat asiasta ja alkavat muodostaa mielipidettään. (Mattila 2006, 23–26.)



Kuvio 5. Muutosvastarinnan tasot ja niiden käsittely. (Mattila 2007, 21.)

Kuviossa 5 on kuvattu muutosvastarinnan kolme tasoa ja yksinkertaiset toimenpiteet niiden käsittelyyn. Ylin taso, ei halua, kuvastaa tilannetta, jossa organisaation henkilöt eivät

syystä tai toisesta halua muuttua. Niissä tilanteissa johtajan on kannattavaa panostaa muutoksen syiden perusteluihin, ihmisten ohjaamiseen ja kannustamiseen sekä palkitsemiseen, ja viimeisenä vaihtoehtona myös rankaisemiseen.

Toinen taso kuvaa sitä, että ihmiset eivät omaa riittävää taitotasoa muutosta varten. Tässä tilanteessa tärkeintä on ohjata, valmentaa ja kouluttaa henkilöstöä. Kolmas taso kuvaa tilannetta, jossa vastustus syntyy siitä, ettei ihmisillä ole riittäviä tietoja muutoksesta. Silloin olennaista on viestiä muutoksesta riittävästi, perustella miksi sitä ollaan tekemässä, ja muistettava toistaa näitä asioita riittävän usein.

Muutosvastarinnan voi jakaa kahteen eri luokkaan. Vastarintaa esiintyy sekä yksilöllisenä, että sosiaalisena ilmiönä. Yksilöllistä vastustusta kuvaillaan usein yksilön oman turvallisuuden tunteen tavoitteluna. Yksilö kokee muutoksesta johtuen pelkoa, ahdistusta, epävarmuutta ja luottamuksen pulaa. Näistä syistä hän usein vastustaa muutosta omalla tavallaan. (Shimoni 2017.)

Yksilöä ei kuitenkaan usein pysty erottamaan yhteisöstä ja käsittelemään vain omana osana, vaan on otettava huomioon, että organisaatiot ovat ryhmiä, joissa usein vallitsee tietynlaiset normit ja kulttuuri. Näin ollen muutosvastarinnan määrittely pelkästään yksilöitä käsittelevänä ilmiönä on suppea. Muutosvastarinta ei siis ole pelkästään yksilön reaktio tiettyä muutosta kohtaan, vaan sosiaalinen, ekosysteemiin rakentunut tapa. (Shimoni 2017.)

Shimonin (2017) mukaan muutosvastarinnan käsittelyssä tärkeitä taitoja johtajalle ovat empaattinen kuuntelukyky, tunneälykyys, itsetuntemus sekä avoin keskusteluote. Näiden avulla, keskustelemalla oikealla tavalla muutosta vastustavien henkilöiden kanssa, heidän muutosvastarintansa saadaan usein purettua ja ennakkoluuloja hälvennettyä. On kuitenkin hyvä muistaa, että muutosvastarinta ei aina ole pahasta. On täysin mahdollista, että eteenpäin vietävä muutos on lähtökohdiltaan huono, tai kohdistuu väärin ihmisiin tai toimintatapoihin. Mikäli muutoksen vastustajat kerta toisensa jälkeen ohitetaan huomiomatta heitä, voi jäädä huomaamatta hyvinkin tärkeää tietoa. Vastustuksesta pitäisi pystyä keräämään tietoa, ja ajatella muutosta uusista näkökulmista. (Shimoni 2017.)

Forbesin artikkelissa *Overcome The 5 Main Reasons People Resist Change* (Quast 2012) listataan viisi yleisintä syytä muutosvastarinnalle. Syyt ovat tuntemattoman pelko, luottamuksen puute, kontrollin tai työpaikkansa menettämisen tunne, huono ajoitus ja yksilöiden lähtökohtainen suhtautuminen muutosta kohtaan. Quastin (2012) mukaan muutosvastarinnan ilmentymisen ja sen syiden tiedostaminen ajoissa helpottaa muutoksen läpiviennin mahdollisuuksia huomattavasti. (Quast 2012.)

Tuntemattoman tai yllätyksen pelkoa ilmenee useimmiten silloin, kun muutosta lähdetään viemään eteenpäin ilman, että asianmukaisia henkilöitä on pidetty ajan tasalla tulevasta. Kun muutos tulee annettuna, ja ihmisillä ei ole aikaa valmistautua eikä heille viestitä mitä muutos tulee heidän itsensä kannalta merkitsemään, seuraa usein vastareaktio. Tämä ilmenee usein äänekkäänä ja selkeänä vastustuksena. (Quast 2012.)

Quast (2012) toteaa artikkelissaan seuraavasti: Mikäli esimies on pidemmällä aikavälillä toiminut kunnioitettavasti ja onnistunut luomaan luottamuksen ilmapiirin alaisiinsa, tiimi on yleensä vastaanottavaisempi muutoksille. (Quast 2012). Käänteisesti tämä taas voi luoda ongelmia esimerkiksi uudelle esimiehelle, jolle annetaan nopeasti vastuulleen muutoksen läpivienti, ennen kuin tämä on ehtinyt luoda hyvän keskustelukulttuurin ja luottamuksen tiiminsä kanssa. (Quast 2012).

Kontrollin tai työpaikkansa menettämisen pelko on aiheellinen ja ajankohtainen yleensä silloin, kun yritykset käynnistävät esim. yt-neuvottelut tai ryhtyvät muokkaamaan organisaatorakennettaan. Ihmisiltä katoaa kontrollin tunne, kun he eivät välttämättä pysty vaikuttamaan oman työpaikkansa säilymiseen. Myös muutoksen huono ajoitus aiheuttaa usein vastustusta organisaatiossa. Ajoitus ei kuitenkaan koskaan voi olla täydellinen, mutta liian monia suuria muutoksia ei kannata pyrkiä viemään läpi samaan aikaan. (Quast 2012).

Toiset ihmiset ottavat muutoksen luontaisesti vastaan paremmin kuin toiset. Joillekin muutos on mahdollisuus siirtyä kohti uutta, toisille se merkitsee rutiinien ja hyvien toimintatapojen rikkoutumista. Usein hyvin rutinoituneet ihmiset vastustavat muutosta herkemmin, kuin muut. (Quast 2012.) Sama ilmiö voi näkyä yksilöiden lisäksi myös yrityskulttuurissa, kuten on kuvattu aiemmin kuviossa 4, *Integrated Culture: The Framework*. (Groysberg ym. 2018).

Forbesin (2018) artikkelissa *Change management mistakes you're probably making* listataan muutamia yleisiä syitä, miksi muutosvastarintaa yleensä ilmenee, tai miksi se voi pahentua. Yleisimpiä syitä ovat mm. suunnitelmallisuuden puuttuminen, muutosvastarinnan alkuperäisten syiden huomiotta jättäminen, ihmisten mielipiteiden ja palautteen huomiotta jättäminen sekä se, että muutoksen odotetaan tapahtuvan hetkessä. (Forbes 2018.)

Suunnitelmallisuus ja läpinäkyvyys ovat tärkeässä roolissa, jos halutaan välttää tai vähentää vastarintaa. Läpinäkyvyys liittyy paljolti muutoksen viestintään prosessin eri vaiheissa. Forbesin (2018) mukaan olisi olennaista myös olla valmiina suunnitelma, mitä kaikkea muutoksen läpivienti vaatii ennen prosessin alkua, prosessin aikana, ja sen jälkeen. (Forbes 2018.)

Muutosta eteenpäin vievä taho on usein enemmän tietoinen muutoksesta kuin henkilöstö, jota se koskee. Johtajat usein ajattelevat, että muutosvastarinta johtuu ikävistä tai epämotivoituneista työntekijöistä. (Forbes 2018.) Tämä ei kuitenkaan aina pidä paikkaansa, vaan muutosvastarinta johtuu usein aivan muista syistä, kuten aiemmin käsitellyistä ihmisen perusolettamuksista, työpaikan menettämisen pelosta tai kontrollin menettämisen tunteesta (Quast 2012). Johtajien pitäisi olla erityisen kiinnostuneita muutosvastarinnan alkuperäisistä syistä ja pyrkiä vaikuttamaan niihin riittävän aikaisessa vaiheessa (Forbes 2018).

Olennaista on osallistaa muutosta koskevat ihmiset prosessiin ja pyytää heiltä palautetta jatkuvasti. Johtajien tulisi koko prosessin ajan olla kiinnostuneita ihmisten palautteesta, ja siitä miten muutos on vaikuttanut heidän työskentelyynsä. Ihmisiltä saatu palaute voi olla avainasemassa, mikäli muutoksella ei ole vielä saavutettu haluttua lopputulosta, ja kurssia halutaan kääntää. (Forbes 2018.)

Samaa asiaa painottavat myös Blount ja Carroll (2017) artikkelissaan *Overcome resistance to change with two conversations*. He ovat tunnistaneeet kolme pääsyytä, miksi ihmiset yleensä vastustavat muutosta. Yksi näistä on ihmisen perustava tarve tuntea itsensä kunnioitetuksi ja arvostetuksi. Tämä tarve nostaa päätään erityisesti muutostilanteissa, ja korostuu sellaisten työntekijöiden keskuudessa, jotka ovat olleet organisaatiossa jo pitkään ja joilla on mahdollisesti ollut aiemmin paljon vaikutusvaltaa päätöksissä. Heitä on erityisen tärkeä konsultoida muutosta koskevissa kysymyksissä, ja saada heille tunne arvostuksesta ja siitä, että heitä on kuunneltu. Jos näin ei toimita, tällaiset henkilöt

ovat herkkiä nostattamaan vastarintaa, ja saavat usein muutkin mukaan vastustamaan muutosta. (Blount & Carroll 2017.)

Mikään isompi muutos ei tapahdu yhdessä yössä. Usein muutos tapahtuu vaiheittain, ja ihmiset tarvitsevat tukea prosessin eri vaiheissa. Ihmisille saattaa herätä kysymyksiä, he saattavat olla epätietoisia prosessin etenemisestä tai aikatauluista, ja heillä saattaa olla pelkoa siitä, mitä tulevaisuus tuo tullessaan. Jokainen näistä tilanteista on herkkä synnyttämään vastustusta, ja tulisi käsitellä riittävän hyvin, jotta prosessissa päästään eteenpäin. (Forbes 2018.)

Pelko tulevasta, ja mahdollisesta työtehtävän muuttumisesta aiheuttaa usein vastustusta. Pelko liittyy usein siihen, että työntekijä ei koe olevansa riittävän pätevä mahdollisen uuden roolin vaatimukseen, ja kokee muutoksen näin ollen uhaksi omalle uralleen. Tällaisissa tilanteissa työntekijöille tarjotut koulutusohjelmat ja valmennus toimivat hyvin vastustuksen epävarmuuden poistamisessa. Kun ihmiset kokevat olevansa päteviä tulevaan rooliinsa, he asennoituvat muutokseen huomattavasti myönteisemmin. (Forbes 2018.)

Mikäli muutosta vastustavat ihmiset haluaa saada puoltamaan prosessia, heille tulee antaa kontrolli ja mahdollisuuksia tehdä päätöksiä. Näin toteaa Peter Bergman vuoden 2009 artikkelissaan Harvard Business Review:ssa. Hän kuvailee kolme yksinkertaista vaihetta muutoksen läpivientiin, silloin kun vastustusta ilmenee: Määrittele haluamasi lopputulos, ehdota miten lopputulokseen päästään, anna ihmisten hylätä ehdotuksesi ja keksiä oma tapa lopputulokseen pääsemiseksi. Johtajana sinua ei pitäisi kiinnostaa miten lopputulokseen päästään, kunhan lopputulos on sellainen jonka itse voit hyväksyä. Kun mahdollistat ihmisille omien päätösten tekemisen, ja luovutat osittain kontrollin muutoksen läpivienistä heille, vastustus useimmiten häviää. (Bergman 2009.)

Muutoksen vastustaminen on normaali reaktio Forbesin (2017) artikkelin mukaan. Ihmiset ovat erilaisia, ja toiset ottavat muutoksen vastaan helpommin ja nopeammin kuin toiset. Artikkelissa (Forbes 2017) kuvataan, että ensimmäinen askel muutosvastarinnan käsittelyä kohti on tiedostaa vastarinnan olemassaolo. Sen jälkeen tulisi ymmärtää mitä vastustetaan, sillä toisinaan vastustus ei liity lainkaan käsillä olevaan muutosprosessiin, vaan enemmän ihmisten tunteeseen kontrollin menettämisestä. (Forbes 2017.)

Myös Horwitz (2013) sanoo muutosvastarinnan olevan normaalia. Hänen mukaansa muutosprosessin aikana kohdataan lähes aina jonkinasteista vastustusta. Mikäli näin ei ole, kyse tuskin on kovin merkittävästä muutoksesta. Yksi toimiva tapa muutosvastarinnan käsittelyyn on hyvä viestintä muutokseen liittyvistä tekijöistä. Horwitz (2013) on koostanut neljän kohdan asialistan, joista keskustelemalla voidaan saada ihmisten vastustusta lievitettyä. Nämä neljä asiaa ovat nykytilan huonot puolet, muutoksen hyvät puolet, aiemmat onnistuneet muutosprosessit sekä muutoksen tarkoitus eli mitä muutoksella loppujen lopuksi tullaan saavuttamaan. (Horwitz 2013.) Muutoksen viestintää käsitellään tarkemmin omana kokonaisuutenaan seuraavassa luvussa 3.1.4. Muutoksen viestintä.

3.1.4 Muutoksen viestintä

Muutoksen viestintä on osa-alue, jolla on ymmärrettyä suurempi merkitys muutoksen onnistumisen kannalta, ainakin Kaslikin (2018) Harvard Business Review:n artikkelin mukaan. Hän antaa artikkelissaan muutamia yksinkertaisia vinkkejä muutoksen viestintään, joista ensimmäinen koskee viestinnän suunnitteluun ja toteutukseen varattua aikaa. Hänen mukaansa johtajien pitäisi budjetoida huomattavasti enemmän aikaa viestinnän ja viestien sisällön suunnitteluun, jakamiseen, sekä mahdollisiin jatkotoimenpiteisiin, kuin he olisivat voineet kuvitellakaan. Ei siis saisi olettaa, että riittää kun asia kerrotaan yhdessä henkilökunnan kokouksessa kaikille. Tulisi pitää useampia asiaa käsitteleviä palaverieita, myös pienemmille ryhmille, sekä tarvittaessa jopa yksittäisille ihmisille. (Kaslik 2018.)

Vastuuhenkilöiden olisi hyvä suunnitella se, kuka kertoo asian kellekin, ja milloin. Ihmisille on hyvä antaa useita mahdollisuuksia kuulla ja kuunnella mistä muutoksessa on kyse, eri tahojen toimesta. Ihmiset sisäistävät viestit paremmin, kun heillä on riittävästi aikaa prosessoida asioita. Viestinnän tarkka suunnittelu voi tuntua raskaalta ja turhan yksityiskohtaiselta, mutta tulee säästämään aikaa ja vaivaa muutosprosessin muissa vaiheissa. (Kaslik 2018.)

Toinen Kaslikin vinkki on ottaa viestinnän suunnitteluun ja toteutukseen mukaan kaikki organisaation esimiestasot. Heidät on tärkeä ajaa sisään heti muutoksen alkuvaiheessa niin hyvin, että asioista puhutaan samalla tavalla koko organisaation läpi. Mikäli välijoh-

toa ei oteta riittävästi huomioon, on mahdollista että he puhuvat muutoksesta omille alaisilleen negatiiviseen sävyyn, ja saattavat pahimmassa tapauksessa jopa syyllistää yrityksen johtoa tulevista tapahtumista. Huonosti toteutettu viestintä voi pahimmillaan johtaa pysyvään suoritustason alentumiseen. (Kaslik 2018.)

Kolmas artikkelin (Kaslik 2018) vinkki on kuvata organisaation nykyinen kiputila, ja selittää sitä kautta miksi muutostoimenpiteisiin on ryhdytty. Liian usein tyydytään vain toteamaan, että muutokseen on nyt päätetty ryhtyä, selittämättä ihmisille pohjimmaisista syistä muutokselle. Samalla on hyvä tuoda esille myös, että vaihtoehtoisia ratkaisuja on mietitty, ja kuvata miksi juuri tämä valittu polku on paras näistä vaihtoehdoista. (Kaslik 2018.)

Olisi myös hyvä muistaa räätälöidä viesti puhuttelemaan sen vastaanottajia, ja olla valmiina käsittelemään myös henkilökohtaisen tason kysymyksiä. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että kun muutoksesta kerrotaan pienemmälle ryhmälle, ryhmässä usein herää kysymyksiä kuten ”miten tämä vaikuttaa juuri minun työhöni?”. Tällaisiin kysymyksiin tulisi varautua etukäteen, sillä mikäli näihin yksittäisten ihmisten huoliin ei pystytä vastaamaan, se voi herättää vielä pahempaa epätietoisuutta ja sitä kautta vastustusta tulossa olevaa muutosta kohtaan. (Kaslik 2018.)

Muutosvastarintaa käsitelleessä luvussa (3.1.3. Muutosvastarinta ja sen käsittely) todettiin useampaan otteeseen, että tunne kontrollin menettämisestä on yksi suurimmista syistä muutosvastarinnan syntymiseen. Tästä kertoi mm. Quast (2012) artikkelissaan *The 5 main reasons people resist change*. Samaa asiaa painottaa myös viestinnän osalta Kaslik (2018). Hänen viides vinkkinsä onkin antaa ihmisten osallistua mahdollisimman paljon muutoksen läpivientiin. Tämä liittyy viestintään siinä mielessä, että kun ihmisillä on kaikki tarvittava informaatio muutokseen ja sen tavoitteisiin liittyen, heidän voi antaa itse luoda käytännön ratkaisuja tavoitteisiin pääsemiseksi. Esimerkkinä Kaslik (2018) käyttää artikkelissaan tilannetta, jossa osallistettiin yrityksen henkilökunta keksimään erilaisia keinoja vaikeassa taloustilanteessa olevan yrityksen kulujen pienentämiseksi. He keksivät useita käytännöllisiä ratkaisuja, ja olivat niihin tyytyväisiä, vaikka useat niistä vaikuttivatkin suoraan heihin itseensä. (Kaslik 2018.)

Kaslikin (2018) viimeinen vinkki viestintään on olla aito ja nöyrä. Muutosprosessin aikana lähes väistämättä tulee vastaan tilanteita, joissa johtajalta kysytään jotain, mihin hän ei ole varautunut. Ei ole väärin sanoa rehellisesti, ettei ole ajatellutkaan tuollaista asiaa,

ja luvata selvittää parhaansa mukaan mitä asialle voidaan tehdä. Valehtelu ja selittely ei herätä luottamusta, ja luottamuksella on kuitenkin todella suuri rooli muutoksen onnistumisessa. (Kaslik 2018.)

Viestinnän ja sen suunnitelmallisuuden tärkeyttä painottaa myös Jenni Smith (2018) Forbesin artikkelissaan *Navigating organizational change? Avoid these five communication mistakes*. Artikkelissa kuvataan siis viisi virhettä, jotka on tärkeää mutta helppoa välttää kun muutoksen viestintä suunnitellaan riittävän hyvin. Nämä viisi asiaa, jotka olisi hyvä muistaa ovat: viestinnästä vastuussa olevien henkilöiden ottaminen mukaan muutostii-miin, inspiroivan ja selkeän tarinan luominen ja viestiminen, kaikkien esimiestasojen mukana pitäminen, palautteen kuuntelu ja onnistumisista viestiminen. (Smith 2018.)

Aiemmin opinnäytetyössä Kuviossa 2, Muutosjohtamisen 8 askelmaa (Kotter 2008), kuvattiin toisena muutoksen johtamisen askeleena muutosta johtavan ryhmän kasaaminen. Smith (2018) vie tämän askeleen pidemmälle, ja painottaa viestinnästä vastaavien ihmisten tärkeyttä osana muutoksesta vastaavaa ryhmää. Ryhmään tulisi siis ottaa alusta asti mukaan sekä organisaation sisäiset viestinnästä vastaavat ihmiset, että mahdolliset ulkopuoliset PR- ja viestintähenkilöt. Viestinnän ammattilaiset auttavat ymmärtämään miten muutos vaikuttaa, ja tullaan ottamaan vastaan eri sidosryhmien toimesta, oli kyseessä sitten johtoryhmä, työntekijät tai osakkeenomistajat. Samalla he pystyvät rakentamaan asianmukaisen viestintästrategian eri ryhmille. (Smith 2018.)

Yhteenkuuluvuuden tunnetta, motivaatiota ja inspiraatiota lisäävän tarinan luonti ja viestiminen on toinen Smithin (2018) viestinnän painopisteistä. Tarinan luonnissa tulisi miettiä yrityksen lähtökohtia ja arvoja, ja pohjustaa selkeästi minkä takia muutosta ollaan tekemässä. Smith (2018) korostaa läpinäkyvyyttä tarinan luonnissa. Työntekijät usein aistivat, mikäli kyse on PR-toimiston luomasta päälleliimatusta viestistä. Tarinan luonnissa tulisi ottaa huomioon muutoksen vaikutukset yritykseen, ja sen lisäksi vaikutukset aina työntekijätasolle saakka. Kun ihmisille kuvataan selkeästi mitä ollaan tekemässä, miksi, millä tavalla, ja miten se hyödyttää organisaatioita ja sen työntekijöitä, ollaan turvallisilla vesillä. (Smith 2018.)

Kaslik (2018) totesi artikkelissaan, että yksi tärkeimmistä tekijöistä muutoksen viestinnässä on ottaa muutokseen alusta asti mukaan organisaation läpi kaikki esimiestasot. Sa-

maa painottaa artikkelissaan Smith (2018), ja toteaa että yksi suurimmista virheistä viestinnässä on jättää organisaation eri esimiestasot liian vähälle huomiolle. Smithin (2018) mukaan suurin rooli oikeanlaisen viestin saamisessa perille työntekijöille on heidän lähiesimiehillään. Olennaista olisi siis kouluttaa lähiesimiehet läpi organisaation puhumaan samalla tavalla, kuin johtoporras. Tähän yksinkertaisena työkaluna on muutosta käsittelevien sessioiden järjestäminen esimiehille, joissa annetaan heille työkaluja ja ideoita muutoksen viestintää varten, sekä sparrataan mahdollista vastaväitteiden käsittelyä varten. (Smith 2018.)

Paras ihminen toteamaan miten muutos etenee, on se johon muutos aidosti vaikuttaa. Johtajat turhan usein pelkäävät ottaa rehellistä palautetta vastaan käsillä olevasta muutoksesta. Mikäli palautetta ei aidosti kuunnella, ihmiset ryhtyvät helposti ns. käytävä- tai kahvihuonekeskusteluihin, jotka ovat omiaan luomaan negatiivisiä käsityksiä muutoksesta. On siis saatava työntekijät tuntemaan, että heitä on oikeasti kuunneltu. Tämä on Smithin (2018) neljäs vinkki viestintään. Palautteen keräämiseen on useita helppoja tapoja. Palautekeskustelut, haastattelut ja kyselytutkimukset ovat kaikki toimivia metodeja. Kvantitatiivisen palautteen lisäksi tulisi myös muistaa antaa ihmisille tilaa vastata asioihin avoimesti, sillä itse ei aina tajua kysyä kaikkea, mitä ihmiset haluaisivat kertoa. Palautetta ei kuitenkaan kannata kerätä palautteen keräämisen takia. Sen perusteella tehdyt löydökset olisi hyvä raportoida takaisin työntekijätasolle, ja kertoa rehellisesti mitä löydetyille kehityskohteille tullaan jatkossa tekemään. (Smith 2018.)

Viides vinkki Smithiltä (2018) liippaa lähelle myös Kotterin (2008) muutosjohtamisen kahdeksan askelman kohtaa kuusi – luo lyhyen aikavälin voittoja. Pitäisi siis muistaa viestiä matkan varrella tulleista onnistumisista. Muutokselle olisi hyvä luoda suunnitteluvaiheessa selkeitä tavoitteita ja mittareita. Kun nämä mittarit täyttyvät ja siitä kerrotaan ihmisille, se luo hyvää henkeä ja nostaa muutoksen esiin positiivisessa mielessä. Smith (2018) nostaa myös esille työntekijältä toiselle tapahtuvan viestinnän merkityksen. Positiivisuus luo positiivisuutta, ja yksittäisten työntekijöiden henkilökohtaisia onnistumisia kannattaa hyödyntää viestinnässä Yhtenä esimerkkinä Smith (2018) käyttää videosarjaa, jossa eri työntekijät kertovat muutoksen positiivisista vaikutuksista heidän arjessaan. Pitkällä aikavälillä tämän tyyppiset toimet luovat positiivista mielikuvaa muutoksesta laajemmallekin kohderyhmälle. (Smith 2018.)

3.2 Organisaatorakenne ja toimiva myyntiorganisaatio

Strategia ei yksinään riitä viemään yritystä tavoitteisiin. Organisaatio on myös oltava oikein järjestetty ja työntekijöiden oikeilla paikoillaan, kertoo Garton (2017) artikkelissaan. Gartonin (2017) mukaan se, miten yritys on organisoitunut ja johtaa resurssejaan eri toimenpiteisiin on ratkaisevin tekijä strategian toteuttamisessa. Organisaation rakenne pitää sisällään siis paljon muutakin, kuin titteleistä ja johtosuhteista piirretyn kaavion. Organisaation rakenteen, tulisi ottaa kantaa ainakin seuraaviin kysymyksiin: Kenellä on vastuumistäkin, kuka on oikeutettu tekemään mitään päätöksiä, ja kenen tehtävä on johtaa mitään työntekijäryhmää. (Garton 2017.)

Kun yritykset muokkaavat omaa organisaatiotaan, tulisi uuden rakenteen selkeästi vastata kaikkiin yllä oleviin asioihin. Vastuiden, päätösten ja johtosuhteiden alla on vielä useita ns. alakategorioita, joita ei myöskään pidä unohtaa. Johdon onnistumisen seuranta, oikeat mittarit, resursointi, työtehtävien priorisointi sekä budjetointi tulee myös käsitellä, kun uudenlaista organisaatiomallia suunnitellaan. Loppupeleissä ihmiset ovat usein suurimassa roolissa sen kannalta, menestyykö yritys vai ei. Tästä syystä organisaation rakenteen tulisi olla tärkeitä työntekijöitä ja nousevia kykyjä tukeva, ja ihmisten uria organisaation sisällä tulisi johtaa. (Garton 2017.)

Kulttuuri on kokoelma yhteisiä toimintatapoja, ja mikäli sitä halutaan muuttaa, on keskityttävä näiden yksittäisten toimintatapojen muutokseen (Denison & Nieminen 2014). Kulttuuri liittyy siis organisaation rakenteeseen hyvin vahvasti, ja samaa nostaa esille Garton (2017) hieman laajemassa mittakaavassa. Mikäli halutaan oikeasti toteuttaa yrityksen strategiaa, sen organisaation rakenteen ja toimintatapojen tulisi olla strategiaa tukevia. Esimerkkinä tästä Gartonin (2017) artikkelissa käytetään tilannetta, jossa yrityksen tärkein strateginen tavoite on tarjota toimialan parasta palvelua. Tällaisessa tilanteessa pitää varmistaa, että organisaation rakenne mahdollistaa ja tukee parhaan mahdollisen palvelun tarjoamisen aina työntekijätasolta johtoon saakka. Tämä pitää sisällään myös kulttuurilliset elementit, eli käytännössä sen, mitkä toiminta- ja käytöstavat ovat sellaisia, joista ei missään tilanteessa voi joustaa. (Garton 2017.)

Harva organisaatio kykenee olemaan paras kaikilla osa-alueilla. Tämä kiteyttää sen, minkä takia organisaation rakenne liittyy hyvin vahvasti strategiaan. Organisaatio tulisi muokata niin, että se palvelee tärkeimpiä asioita, joissa yrityksen on todella onnistuttava.

Muissa asioissa on välillä tyydyttävä olemaan keskiverto. Organisaation rakenteeseen ja ihmisten työpaikkoihin liittyvä keskustelu on usein hyvin tunnelatautunutta ja subjektiivista. Strategian nostaminen keskustelun keskiöön mahdollistaa tunnepitoisen keskustelun muuttumisen hyvin objektiiviseksi, ja faktoihin perustuvaksi. Tämä mahdollistaa usein paremman päätöksenteon. (Garton 2017.)

Yritykset miettivät usein organisaationsa rakennetta tittelien ja piirretyn organisaatiokaavion kannalta. Kuten Garton (2017) totesi, organisaation rakenne pitää sisällään hyvin paljon muutakin kuin paperille piirretyt ihmisten tittelit. Laible (2018) kehottaa kääntämään ajattelun ylösalaisin. Kuten Gartonkin (2017), Laible (2018) haluaa nostaa strategisen ajattelun kaiken lähtökohdaksi. Ei siis pitäisi ajatella ensin sitä, kuka tekee mitään, ja millä tittelillä. Ensin pitäisi olla hyvin selvillä ison kuvan liiketoiminnalliset tavoitteet, ja miettiä roolit niin, että ne vastaavat näihin tavoitteisiin. Mikäli yrityksessä ollaan esimerkiksi lanseeraamassa täysin uutta tuotetta markkinoille, pitäisi organisaatio olla rakennettu niin, että se parhaiten tukee tätä prosessia. (Laible 2018.)

Ei pitäisi myöskään olla liian kapeakatseinen niin, että pyrkii kehittämään toimintaansa, mutta ei ole valmis muuttamaan organisaation rakenteita. Kun on määritelty tärkeimmät tavoitteet, on ihmisten valinta näitä tukeviin tehtäviin kriittinen osa onnistumista, ja se tulisi tehdä rohkeasti. Mikäli jokin rooli on todennäköisimmin pitkäaikainen ja pysyvä, tulisi siihen löytää lojaali työntekijä. Mikäli jokin tehtävä on projektiluontoinen ja lyhytkestoinen, siihen ei välttämättä kannata palkata ketään. Lyhytkestoisiin tehtäviin usein kustannustehokkain ratkaisu on käyttää ulkopuolista apua, esim. aiheeseen vihkiytyntä konsulttia tai freelanceria. Liian usein kaikki yritetään saada tehdyksi omalla porukalla, ja strategisesti merkittävimpien tehtävien suoritustaso kärsii. (Laible 2018.)

Kun uutta organisaatorakennetta ryhdytään luomaan strategian kautta, vanhojen toimintatapojen on muututtava. Corkindale (2011) toteaa, että liian useasti vanhat hierarkiset mallit ja johtamistavat jäävät elämään organisaatioon, vaikka sen rakenne olisi täysin muuttunut. Tämä usein johtaa epäselvyyksiin johtosuhteissa, hämmennykseen, työtehon laskuun ja jopa kaaokseen. Lisäksi ihmisten oletetaan liian kevein perustein ymmärtävän paikkansa uudenaikaisessa organisaatiossa, ilman että sitä on selkeästi heille kuvattu. Yllä kuvatut ongelmat voivat johtua joko siitä, että yrityksissä ylenkatsotaan organisaation rakenteen suunnittelun merkitystä, tai sitä ei yksinkertaisesti osata suunnitella riittävän hyvin. (Corkindale 2011.)

Yksinkertaistetusti, organisaation rakenne määrittelee eri roolien suhteet ja sen miten ihmiset yhdessä toimivat. Vanha, toimimaton rakenne voi johtaa siihen, että rooleja ja vastuita tulkitaan monella eri tavalla. Usein vielä niin, että tulkinta on itselle mahdollisimman suotuisa. Huono rakenne mahdollistaa mm. esimiehille vastuiden väistelyn, kun ei välttämättä olla varmoja kenelle mikäkin asia on vastuutettu. Kehno rakenne ei helpota esimiestenkään työtä. Viestintä eri yksiköiden välillä ei välttämättä toimi, eri funktiot saatavat tehdä samoja, tai pahimmassa tapauksessa toistensa työtä vaikeuttavia asioita. Tämä hidastaa päätöksentekoa ja heikentää tuottavuutta sekä aiheuttaa stressiä esimiehille. (Corkindale 2011.)

Ei ole yhtä yleispätevää organisaation rakenteen kuvausta, joka toimisi jokaisessa yrityksessä. Organisaation rakenne ei ole pysyvä, vaan sitä pitää olla valmis muuttamaan, kun yrityksen toimintaympäristö muuttuu. Tällä tarkoitetaan muutakin, kuin perinteisiä YT-neuvotteluita huonon taloustilanteen aikana. Organisaatorakenteen suunnittelu ei siis saisi olla kerran suoritettava toimenpide, vaan jatkuva prosessi, jota hiotaan kun tilanteet muuttuvat. Kyse on jatkuvasta resurssien allokoimisesta tärkeisiin, strategisesti merkittäviin ja tuottaviin funktioihin. (Beeson 2014.) Beeson (2014) esittää artikkelissaan viisi kysymystä, jotka jokaisen organisaation rakennetta suunnittelevan tulisi kysyä itseltään. Nämä viisi kysymystä ovat seuraavat: Mikä on yrityksen arvolupaus ja sen kilpailuetu verrattuna muihin, mitkä yrityksen toimet suoraan johtavat tämän arvolupauksen täyttymiseen ja mitkä taas voidaan jättää vähemmälle huomiolle, minkälainen organisaatorakenne yrityksen tulisi valita ja miten sen haittapuolet minimoidaan, minkälaista johtajuutta ja kulttuuria tarvitaan arvolupauksen tuottamiseen, sekä mitä toimia vaaditaan jotta haluttu lopputulos tullaan saavuttamaan pysyvästi. (Beeson 2014.)

Beeson (2018) tuo siis ajatuksen organisaation rakenteesta strategiatasolta yhden askeleen lähemmäs konkretiaa. Ensimmäinen kysymys, eli mikä on yrityksen arvolupaus ja kilpailuetu verrattuna kilpailijoihin on hyvinkin kytköksissä strategiaan. Se on kuitenkin helpommin ymmärrettävissä, kuin pitkän aikavälin strategiset tavoitteet, ja usein selkeämpi läpi koko organisaation. Asiakkaille ja sidosryhmille luvattun arvon tuottamisen pitäisi olla keskiössä kun mietitään, miten organisaatio rakentuu. Samoin sen, millä keinolla yritys erottuu kilpailijoistaan ja pärjää kilpailukentässään. Vastaukset näihin kahden asiaan luovat perustan, jolle organisaatiota lähdetään rakentamaan. (Beeson 2014.)

Arvolupauksen ja kilpailuedun jälkeen on luonnollista miettiä, mitkä toimenpiteet johtavat suoraan näiden kahden täyttymiseen. Mitkä organisaation osa-alueet ja tehtävät ovat sellaisia, joiden panos on määrittävä arvolupauksen täyttymiseksi, ja mitkä toimet parantavat yrityksen asemaa kilpailukentässä. Näiden kahden asian miettiminen saattaa pakottaa pohtimaan vaihtoehtoisia tapoja organisoida työtä, ja avata mahdollisuuksia uusille luovemmille ratkaisuille. Ne tehtävät, jotka ovat elintärkeitä arvolupauksen täyttymisen kannalta, tulisi siis priorisoida korkeimmalle ja antaa niille eniten resursseja. Sama logiikka toimii myös toisinpäin. Useissa organisaatioissa on rooleja, jotka eivät ole välttämättömiä strategisten tavoitteiden ja arvolupauksen lunastamisen kannalta. Oleellista on ymmärtää mistä voidaan vähentää, jotta tärkeimpiin tehtäviin saadaan allokoitua riittävästi resursseja. (Beeson 2014.)

Organisaatiota rakentava taho usein valitsee liian helposti sellaisen organisaatorakenteen, joka on heille tutuin. Se voi perustua asiakkaisiin, maantieteellisiin sijainteihin tai esimerkiksi tuoteportfolioon. Näin toimiessa usein unohtuu vaihtoehtoisten rakenteiden vertailu, ja itselle tutun ja helpon tuntuisen rakenteen haittapuolien pohdinta. Hyvin selkeään vastuujakoon perustuva organisaatorakenne voi johtaa siihen, että eri osastot eivät keskustele keskenään. Kun esimerkiksi myynti, tuotekehitys ja markkinointi ovat kaikki omia funktioitaan ja viestintä vähäistä, yritys ei kehity parhaalla mahdollisella tavalla. Rajojen rikkominen, ns. siilojen purkaminen ja tiedonkulkuun panostaminen voivat olla tapoja, joilla varaudutaan valitun organisaation rakenteen haittapuoliin. (Beeson 2014.)

Johtaminen ja kulttuuri ovat hyvin merkittävässä osassa, kun mietitään organisaation rakennetta. Kun rakennetaan organisaatiota joka toimii parhaalla mahdollisella tavalla annetun arvolupauksen täyttymiseksi, tulee myös miettiä, minkälaista johtajuutta siihen vaaditaan. On eri asia johtaa organisaatiota, jonka lupaus on tuottaa markkinoiden edullisinta tuotetta, kuin sellaista, joka lupaa tuottaa markkinoiden laadukkainta tuotetta. Toisessa korostuu tiukka kulujen seuranta ja äärimmäinen tehokkuus, toisessa asiakkaiden kuuntelu, tuotekehitys ja jatkuva innovointi. Kun uutta arvolupaukseen perustuvaa organisaatiomallia ryhdytään viemään käytäntöön, tulee eri funktioiden esimiehiksi valita sellaiset henkilöt, jotka pystyvät ottamaan vastuun arvolupauksen täyttymisestä, ja vahvistamaan siihen vaadittavaa kulttuuria. (Beeson 2014.) Kuten Mattila (2007, 34–35) totesi, kulttuuri on kokoelma opittuja toimintatapoja ja normeja, ja koska ne ovat opittuja, myös uusia voidaan oppia ja näin ollen kulttuuria voidaan johtaa.

Viimeisenä Beesonin (2014) vinkeistä on miettiä mitä toimia tarvitaan, jotta haluttu lopputulos saavutetaan pysyvästi. Uuden organisaatorakenteen lanseeraaminen ei siis riitä, vaan on tehtävä selkeä suunnitelma, miten ihmiset saadaan sitoutettua siihen ja toimimaan yrityksen päämäärien mukaisesti. Tutut, turvalliset toimintatavat ovat syvälle juurtuneita, ja organisaation rakenteen muuttaminen ei itsessään muuta mitään. On pidettävä huoli siitä, että myös työntekijöiden tavoitteet ja mittarit ovat uuden rakenteen ja tavoitteiden saavuttamisen mukaan rakennetut. Myös uusien ja nykyisten työntekijöiden koulutus on usein tarpeen, kun suuria muutoksia organisaatioissa viedään läpi. (Beeson 2014.)

Zakrzewska-Bielawsk (2016) on tutkinut yrityksen strategian ja rakenteen välistä yhteyttä. Hänen mukaansa riippumatta yrityksen alasta tai koosta, strategian merkitys organisaation rakenteen muodostamisessa on selkeästi havaittavissa. (Zakrzewska-Bielawsk 2016). Sillä on kuitenkin merkitystä, missä kehityksen vaiheessa yritys milläkin hetkellä on. Aloittelevalla yrityksellä tai start-upilla joka vielä hakee omaa paikkaansa markkinassa, strategian merkitys rakenteisiin on vielä huomattavasti vähäisempi kuin pitkään toimineella organisaatiolla. Uudella yrityksellä on jopa mahdollista, että strategia alkaa muotoutumaan organisaation rakenteen perusteella, sillä käytettävissä olevat resurssit voivat määritellä minkälaista strategiaa ja arvolupausta uuden yrityksen on mahdollista lähteä tavoittelemaan. Rakennetta mietittäessä on siis nähtävä oman yrityksen tilanne objektiivisesti, jotta yrityksen strategia ja rakenne saadaan luotua optimaalisesti ja realistisella tavalla. (Zakrzewska-Bielawsk 2016.)

Zakrzewska-Bielawskin (2016) tutkimuksen toinen merkittävä havainto on, että mikäli yritys haluaa pysyä mukana alati muuttuvassa kilpailukentässä, sen rakenteiden tulisi mahdollistaa sekä rutiinityön suorittaminen parhaalla mahdollisella tavalla, että uusien mahdollisuuksien ja toimintatapojen jatkuva etsiminen. Rakenteiden tulisi siis joustaa niin, että uusia innovaatioita ja kehityskohteita kyetään löytämään jatkuvasti. On kuitenkin muistettava, että senhetkisten tehtävien suorittaminen ei saa kärsiä tästä innovaatioprosessista. Uusista innovaatioista ei myöskään ole mitään hyötyä, mikäli niitä ei viedä käytäntöön. Tarvitaan siis johtajuutta, joka mahdollistaa myös uusien innovaatioiden käyttöönoton. (Zakrzewska-Bielawsk 2016.)

On myyntijohdon vastuulla varmistaa, että jokainen hänen tiimissään työskentelevä myyjä on oikeanlaisessa roolissa. Ei pitäisi olettaa, että myyntitiimin kokoonpano on an-

nettu tekijä, jonka kanssa pitää elää. Ei myöskään tulisi kuvitella, että ihmiset ovat automaattisesti parhaiten osaamistaan vastaavassa tehtävässä. Myynnin johdon yksi isoimmista vastuista liittyy siis vahvasti organisointiin ja organisaation rakenteisiin. Hyvä myyjä vääränlaisessa positiossa ei pysty hyödyntämään täyttä potentiaaliaan yrityksen hyväksi. (Nieminen & Tomperi 2008, 186–187.)

Myynnin johdolta vaaditaan organisaatioymmärrystä, sekä kykyä ja halua muutoksen johtamiseen. Onnistumisen kulttuuri kumpuaa motivoituneista ja sitoutuneista ihmisistä. Yrityksen arvot jakavat työntekijät, jotka ovat kuitenkin oman osaamisalueensa puitteissa väärissä positioissa, eivät sitoudu yhteisiin tavoitteisiin. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen visio tulevaisuudesta on mahdoton saavuttaa niin kauan, kun ihmiset on organisoitu huonosti. Myynnin organisoinnilla on erityisesti kasvun kannalta erittäin suuri merkitys. (Nieminen & Tomperi 2008, 186 – 187.)

Organisaation rakenne on siis vahvasti kytköksissä yrityksen strategiaan. Tätä painottivat artikkeleissaan sekä Garton (2017) että Laible (2018). Myös myynnin organisointi tulisi olla vahvasti linkittynyt yrityksen strategiaan tavoitteisiin. Myynnin organisointia mietittäessä tulisi paneutua seuraavaan kysymykseen: Onko yrityksellä riittävästi myyntihenkilöitä kohtaamassa juuri oikeanlaisia asiakkaita strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi? Strategiset tavoitteet ovat usein muitakin, kuin pelkästään numeraalisia. Yritykselle voi esimerkiksi olla erityisen merkittävää saada markkinaosuuttaan kasvatettua tietyllä tuote- tai asiakassegmentillä kannattavan kasvun varmistamiseksi. (Jordan 2012, 72–73.)

Käytännössä tämä tarkoittaa siis sitä, onko yrityksellä strategisesti merkittävän markkinan potentiaaliin nähden riittävästi resursseja myynnissä. Mikäli resurssit ovat liian pienet, markkinan potentiaali ja sitä kautta yrityksen kasvun mahdollisuudet jäävät hyödyntämättä. Mikäli taas myyjiä on liikaa markkinan potentiaaliin nähden, myynnin kulurakenne heikkenee, joka heikentää koko yrityksen tuottavuutta. Tavoitteisiin nähden huonosti resursoitu myynti voi myös aiheuttaa tuloksen heikkenemistä, kun ihmiset väsyvät, eivätkä kaikki asiakkaat saa tarvitsemaansa palvelua. Myynnin organisointi onkin kasvun ja kannattavuuden kannalta erittäin tärkeässä roolissa lähes jokaisessa yrityksessä. (Jordan 2012, 74–77.)

Myynnin resursointi eli myyntihenkilöiden riittävä määrä on kuitenkin vain yksi osa myynnin organisointia. Vähintään yhtä tärkeä tekijä on osaaminen. Vaikka yrityksellä olisi optimaalinen määrä myyjiä kohtaamassa asiakkaita, se ei saavuta haluttuja tuloksia mikäli myyjien osaaminen ei ole riittävällä tasolla. Osaamista voidaan parantaa kouluttamalla, valmentamalla ja antamalla aikaa oppia tekemällä. Olennaista on kuitenkin se, että ihmiset tekevät osaamistaan vastaavaa työtä. Erilaisiin myyntirooleihin tarvitaan erilaisia ihmisiä. Uusiasiakashankinnassa ja avainasiakkuuksien hallinnassa käytettävät myyntistrategiat ja prosessit eroavat paljolti toisistaan ja harva myyjä on erittäin osaava molemmissa. On organisoijan vastuulla tunnistaa nämä tilanteet, ja pitää oikeilla taidoilla varustetut myyjät oikeanlaisissa tehtävissä. (Jordan 2012, 77–78.)

Roberge (2015) kertoo kirjassaan *The sales acceleration formula* muutaman asian, jotka on hyvä tiedostaa, kun myyntiä lähdetään organisoimaan uudelleen, rakentamaan tyhjästä tai kasvattamaan. Ehkä suurimpana opetuksena voidaan pitää sitä, että oikeanlaisten ihmisten löytäminen myyntitehtäviin on elintärkeä, ellei tärkein tekijä myynnin organisoinnissa. Vaikka myyjien kouluttaminen, motivointi ja palkitseminen olisivat erittäin hyvin hallussa, niistä ei ole iloa jos myyntipositioissa on alusta alkaen väärän tyyppisiä ihmisiä. Pitää siis ymmärtää oman yrityksensä myynnin viitekehys, ja olla hyvin perillä siitä minäkälaiset myyjät menestyvät juuri tällaisessa ympäristössä. Esimerkiksi lyhytsyklisiä transaktionaalista myyntiä tehneet, ja siinä hyvin onnistuneet ihmiset eivät välttämättä menesty erityisen hyvin pitkissä, kärsivällisyyttä vaativissa prosesseissa. (Roberge 3–5.)

Taidot ja tiedot, joita on aiemmin pidetty myyjille hyvin tärkeinä, kuten rohkeutta ja vaikuttavuutta, ei välttämättä enää tarvita yhtä paljoa. Myynti on muuttunut huomattavasti enemmän asiakaslähtöiseksi, ja myyjiltä odotetaan nykyään enemmän kykyä kuunnella asiakkaita ja kohdata heidät empaattisesti ihmisinä. On myös syytä pitää mielessä, että vaikka myyjä tulisi samalta alalta, ja ymmärtäisi tuotteet, asiakkaat ja prosessit, muttei sopisi yrityksen kulttuuriin, hänellä voi olla negatiivinen vaikutus kokonaisuuteen. Myynnin organisointi ja kasvattaminen onkin siis tasapainoilua, jossa täytyy ottaa huomioon ihmisen sopivuus sekä tehtävään, että vallitsevaan tai haluttuun yrityskulttuuriin. (Roberge 5–7.)

Zoltners, Sinha & Lorimer (2012) tiivistävät myynnin organisoinnin kahden vaihtoehdon välille, tuote- tai asiakaskeskeiseen malliin. Tämä on hyvin yksinkertaistettu malli, mutta auttaa ymmärtämään myynnin organisoinnin haastavuutta. Tällainen suoraviivainen jako

voi aiheuttaa sekä positiivisia, että negatiivisia lopputuloksia. Moni organisaatio, jolla on laaja tuote- tai palveluvalikoima, organisoii myyntinsä tuotokeskeisesti, eli eri tuoteryhmille rakennetaan omat myyntitiimit. Tästä johtuen myyntitiimeissä on hyvin paljon asiantuntemusta tuotteista tai palveluista, mutta asiakasymmärrys ja asiakkaan kuunteleminen ei ole välttämättä riittävän tehokasta. Mikäli myynti on organisoitu asiakassegmenttien mukaan, eli tietyt tiimit myyvät tietyntyyppisille asiakkaille, asetelma kääntyy päinvastoin. Tällaisessa tilanteessa myyntiorganisaatio on paremmin perillä asiakkaiden ajatuksista ja kilpailukentästä, mutta eivät välttämättä kykene tarjoamaan täydellistä ratkaisua asiakkailleen, sillä heidän tuoteosaamisensa ei ole riittävän korkealla tasolla. (Zoltners, Sinha & Lorimer 2012.)

Kuten Nieminen & Tomperi (2008, 186–187) totesivat, ei tulisi olettaa nykyisen myyntiorganisaation olevan aina paras mahdollinen. Muutokset kilpailutilanteessa, tuotteissa, strategiassa tai muissa merkittävissä tekijöissä tulisi ottaa huomioon myös myyntitiimin rakenteessa. Samaa painottavat Zoltners, Sinha & Lorimer (2006), ja toteavat että liian usein yrityksissä keskitytään lyhyen aikavälin voittoihin ja unohdetaan pitää huolta myyntitiimin rakenteesta ja sen sopivuudesta vallitsevaan ekosysteemiin. Myyntitiimin rakenteen muokkaaminen kuhunkin hetkeen sopivaksi, on kuitenkin edellytys menestykselle. (Zoltners, Sinha & Lorimer 2006.)

Zoltners ym. (2006) ovat löytäneet neljä muuttujaa, joiden on pysyttävä ajan tasalla jotta myynti voi toimia parhaalla mahdollisella tavalla. Nämä ovat myyjien roolitus, myyjien määrä, myyjien erikoistumisen taso sekä myyntiaktiiviteettien painotus eri aikoina eri tuotteisiin, asiakkaisiin tai toimialoihin. Yritykset harvoin kuitenkaan haluavat muokata myyntiorganisaatiotaan, ainakaan radikaalisti. Asiakkaiden siirtely myyjältä tai tiimiltä toiselle tai muunlaiset isommat muutokset aiheuttavat usein ylimääräistä päänvaivaa sekä myyjille, että asiakkaille. Myyjät voivat joutua opettelemaan uudenlaisten tuotteiden myyntiä, luopumaan asiakkaistaan ja ottamaan tilalle uusia. Tämä voi heikentää lyhyellä aikavälillä yksittäisten myyjien tulotasoa, ja näin aiheuttaa vastustusta. (Zoltners ym. 2006.)

Yritykset ovat jatkuvasti muutosten keskellä, kun työn tekemisen tavat, uudet teknologiat ja muutokset kilpailukentässä koettelevat niitä. Nykyisin nämä muutokset tapahtuvat vielä nopeammin kuin aikaisemmin, ja joustava myyntiorganisaatio on entistä tärkeämpi. On selvää, että myyntiorganisaatio, joka on toiminut yrityksen perustamisvaiheessa, ei

välttämättä ole optimaalinen kasvuvaiheessa, tai kun yritys on jo saanut vahvan aseman markkinalla. Zoltners ym. (2006) ovat havainneet tutkittuaan myyntiorganisaatioita eri maissa, että paremmin yrityksen elinkaaren mukaan joustavat myyntiorganisaatiot suoriutuvat jäykkiä ja konservatiivisia verrokkejaan paremmin. (Zoltners ym. 2006.)

Yrityksen alkuvaiheissa mietitään usein sitä, tulisiko yrityksen luoda myyntiä varten kumppaniverkosto, vai investoida omaan myyntiorganisaatioon. Mikäli omaan organisaatioon päätetään panostaa, yksi tärkeimmistä asioista pitää optimaalisena, on myyntiorganisaation koko. Kun yritys saavuttaa kasvuvaiheen, myyntiorganisaation koko on edelleen olennainen tekijä, mutta yrityksen tulee miettiä myös erikoistuneempien asiantuntijamyymyjien palkkaamista. Kun yritys saavuttaa kypsemmän vaiheen, eli vakaamman aseman markkinassa, sen tulisi miettiä myynnin tehokkaampaa resursointia asiakkuuspäällikköjen avulla. Samalla sen on mahdollista myös siirtää voimiaan edullisempiin myyntimalleihin, kuten puhelinmyyntiin. Kun yritys saavuttaa viimeisen vaiheensa, ja alkaa hiipua, sen tulee vain löytää mahdollisimman edullinen tapa resursoida myynti kattamaan riittävästi markkinasta. (Zoltners ym. 2006.)

4 LAADULLINEN TUTKIMUS

Tutkimuksellisen kehitystyön lähtökohta usein on halu saada organisaatiossa muutoksia aikaan. Sen tarkoituksena on yleensä havaitun ongelman ratkaiseminen, ja uusien tuotteiden, palveluiden tai toimintamallien rakentaminen. Kyse ei siis ole pelkästään asian tutkimisesta, vaan tarkoituksena on saada käytännössä asioita aikaan. Tämä erottaa tutkimuksellisen kehitystyön pelkästä tieteellisestä tutkimuksesta. Tieteellisen tutkimuksen ja tutkimuksellisen kehittämistyön isoin ero on siis niiden päämäärässä. Tieteellisessä tutkimuksessa halutaan tuottaa tutkittavasta aiheesta uutta teoriaa, kehittämistyössä pyritään löytämään käytännön ratkaisuja ja parannuksia. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2014, 17–19.)

Tutkimuksellinen ote on kuitenkin kehitystyössä tärkeää. Sen avulla kehittämistyöhön vaikuttavat asiat otetaan vakavammin, ja syvällisemmin huomioon. Kun näin toimitaan, kehittämistyön lopputulokset ovat tavallista paremmin perusteltuja, ja ne voidaan olettaa toimivammiksi. Tutkimuksellinen ote ei myöskään anna tilaa uskomuksille ja asenteille, jotka usein määrittelevät yritysten ja ihmisten toiminnan suuntaa. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2014, 17–19.)

Tässä opinnäytetyössä käytetty tutkimustapa on laadullinen tutkimus. Laadullinen tutkimus on kattotermi monelle konkreettisemmalle tutkimustavalle. Laadulliselle tutkimukselle on kymmeniä erilaisia tunnusmerkkejä, mutta Tuomi & Sarajärvi (2009, 9–10) ovat löytäneet muutaman yleisimmin käytetyn aineistonkeruumenetelmän. Nämä ovat osallistava havainnointi, haastattelut sekä kirjallisen aineiston analyysi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 9–10.)

Laadullista tutkimusta voidaan pitää kvantitatiivisen, eli määrällisen tutkimuksen vastinparina. Laadullisessa tutkimuksessa ilmiöitä tutkitaan muillakin kuin ennalta määrätyillä, määrällisillä suhteilla. Laadullisen tutkimuksen sisällönanalyysissä on tyypillistä havaintojen typologisointi tai koodaaminen, ja se on saanut hyvin paljon vaikutteita eri ihmis-tieteiden tutkimusaloilta. Laadullinen tutkimus perustuu aina joltain osin teoriaan, ja on hyödyllinen kun halutaan luoda uusia ideoita käytännön toimintatavoista. (Alasuutari.)

4.1 Teemahaastattelut

Opinnäytetyössä käytetyksi haastattelutavaksi on valittu teemahaastattelu. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu, joka on lähellä syvähaastattelua. Teemahaastattelu viedään käytäntöön tiettyjen, ennalta valittujen teemojen ympärillä, joista rakennetaan tarkentavia kysymyksiä. Teemahaastattelu nojaa vahvasti ihmisten tulkintoihin eri asioista ja tilanteista. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.)

Teemahaastattelu on siis hyvin keskustelunomainen tilanne, jossa käydään läpi ennalta sovittuja teemoja. Tämän takia teemahaastattelussa tutkijan sekä haastateltavan on oltava ennalta tutustuneita aihepiiriin. Teemahaastattelua pidettäessä ei ole tarkoitus käydä läpi tarkkoja kysymyksiä jokaisesta aihepiiristä, vaan haastateltavan tulkinnoille ja vapaalle puheelle annetaan tilaa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a.)

Teemahaastattelun käsiteltävät aihepiirit valitaan aiheeseen ennalta tutustumalla. Tämän takia myös tutkijan on oltava aihepiiristä hyvin tietoinen ja tutustuttava aihetta käsittelevään teoriaan etukäteen. Myös haastateltavat on valittava tarkoin. Tavoitteena on löytää sellaiset haastateltavat, joilla on aiheesta riittävästi tietoa ennalta, ja joilta arvellaan saavan riittävästi aineistoa tutkimuksen kannalta. Teemahaastattelu on otteeltaan myös varsin joustava. Siinä kaikilta haastateltavilta ei ole pakko kysyä samoja kysymyksiä samassa järjestyksessä, vaan aineistoa voidaan kerätä myös haastateltavien asiantuntemuksen mukaan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a.)

Teemahaastattelun aineiston sisällönanalyysi tehdään usein teemoittain. Täytyy kuitenkin muistaa, etteivät tutkijan ennalta määrittelevät teemat ole välttämättä samat, kuin aineistoa analysoimalla löytyvät tärkeimmät teemat. On siis mahdollista, että aineistoa tutkimalla jotkin uudet teemat jäsentävät tutkimusaiheita huomattavasti paremmin. Aineiston teemoittelun jälkeen yleensä seuraava askel on tyypittely, joka tekee aineiston tutkimisesta hieman määrällisen tutkimuksen kaltaista ja helpommin analysoitavaa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a.)

Haastattelut toteutettiin 11. – 21.3.2019 välisenä aikana. Haastateltavia oli yhteensä kolme ja heidät valittiin aiemman taustansa ja kokemuksensa perusteella. Kaikilla heistä oli kokemusta useammasta kuin yhdestä organisaatiosta opinnäytetyössä tutkittavan myynnin uudelleenorganisoinnin kaltaisista toimenpiteistä.

Haastateltavien kokemuspohjan vuoksi teemahaastattelu soveltui hyvin haastattelumenetelmäksi. Haastattelut kestivät 45 – 65 minuuttia ja ne nauhoitettiin. Kaksi kolmesta pidettiin haastateltavan kanssa samassa tilassa ja yksi etäyhteydellä.

Haastateltavat olivat jokainen olleet sekä mukana, että vastuuhenkilönä toteuttamassa myynnin uudelleenorganisointia. Yritykset, joissa aiemmat organisointitoimenpiteet oli toteutettu, olivat kokoluokaltaan toimeksiantajayritykseen verrattavia, 5 – 20 hengen organisaatioita. Haastateltavia informoitiin etukäteen keskusteltavista aiheista, jotta he ehtivät valmistautua haastatteluun.

4.2 Aineiston sisällönanalyysi

Sisällönanalyysillä pyritään kitetyttämään aineistosta saatavilla oleva tieto tarkastelemalla, etsimällä yhtäläisyyksiä, sekä tiivistämällä. Sisällönanalyysin avulla pyritään kuvaamaan tutkittavaa aihetta niin, että se on helposti yhdistettävissä laajempaan kokonaisuuteen ja aihetta koskevaan tutkimustietoon sekä kirjallisuuteen. Sisällönanalyysissä aineisto usein puretaan pieniin osiin, tulkitaan, ja järjestetään uudelleen helpommin ymmärrettäväksi kokonaisuudeksi. Tätä työtä helpottamaan käytetään usein teemoittelua. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a.)

Teemoittelu on yleinen tapa analysoida teemahaastattelujen sisältöä. Usein haastattelujen teemat löytyvät jokaisen haastattelun aineistosta. Tärkeitä teemoja voi kuitenkin löytyä muitakin kuin tutkijan alun perin suunnittelemat teemat, ja ne on otettava analysoinnissa myös huomioon. Kun aineistoa järjestellään teemoittain, haastatteluista kootaan teemojen alle ne asiat, joissa kyseistä teemaa on käsitelty. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a.) Tässä työssä aineistosta esiin nousseet asiat on teemoiteltu, eli nostettu suorina sitaatteina esille. Sitaatit on pelkistetty helpommin luettavaksi, jaettu alaluokkiin, jonka jälkeen alaluokat on vielä jaettu muutamaan tärkeimpään yläluokkaan.

Kaikki haastattelut nauhoitettiin, ja aineiston analysointi alkoi äänitteiden kuuntelemisella. Äänitteistä nostettiin tutkimuksen kannalta olennaisia sitaatteja erilliseen excel-taulukkoon, johon ne kirjattiin sanasta sanaan. Haastattelujen olennaisimmista osista oli tehty muistiinpanot haastatteluvaiheessa, joten tärkeimpiin kohtiin nauhoituksissa oli helppo palata. Sitaattien auki kirjoittamisen jälkeen ne muokattiin helpommin luettavaan

muotoon, eli pelkistettiin. Pelkistyksen jälkeen sitaatit jaettiin alaluokkiin, ja sen jälkeen luokiteltiin vielä yläluokkiin. Alla oleva taulukko on ote kyseisestä työvaiheesta.

| Sitaatti | Pelkistys | Alaluokka | Yläluokka |
|--|--|-----------------------------|----------------------|
| Muutosnopeus riippuu hyvin paljon se yrityksen historiasta ja yrityksen johtajista, jos ne on niinkun tarpeeks päättäväisiä niin kyllähän sen muutoksen saa läpivietyä | Muutoksen läpivienti riippuu hyvin paljon johdosta | Kulttuuri | Muutoksen johtaminen |
| Vahva kulttuuri syö aamupalaks hyvänkin strategian | Kulttuuri on vahempi kuin strategia | Kulttuuri | Muutoksen johtaminen |
| Kulttuuri lähtee johtajista liikkeelle, mitä me sallitaan ja mitä me ei sallita | Johtajat määrittelevät kulttuurin | Kulttuuri | Muutoksen johtaminen |
| Sitä (myyntiorganisaatiota) oli tarve muuttaa asiakaslähtösemppään suuntaan | Myyntiorganisaation muuttaminen asiakaslähtöiseksi | Muutostarpeen tunnistaminen | Muutoksen johtaminen |
| Toisena oli yrityksen omat tarpeet, eli tietenkin piti saada myyntiä kasvatettua | Yrityksen tarpeiden huomioiminen | Muutostarpeen tunnistaminen | Muutoksen johtaminen |
| Se (impulssi muutokseen) tuli asiakailta, jotka tässä tapauksessa oli enemmänkin markkinointipäätäjiä tai mediatoimistoja | Impulssi muutokseen tuli asiakailta | Muutostarpeen tunnistaminen | Muutoksen johtaminen |

| | | | |
|---|---|-----------------------------|----------------------|
| Se (impulssi muutokseen) on pienissä yrityksissä yleensä omistajien tahto | Muutostarve lähtee omistajista | Muutostarpeen tunnistaminen | Muutoksen johtaminen |
| Meidän pitää jakaa informaatiota ja perusteleen niit asioita, se on niinkun asia numero yks | Tärkeintä on informaation jakaminen | Muutosvastarinta | Muutoksen johtaminen |
| Mistä ne yksilötason asenteet johduu, ne pitäis selvittää | Asenteellisuuksien syyt pitää selvittää | Muutosvastarinta | Muutoksen johtaminen |
| Heille piti perustella tosi vahvasti et miks tällainen muutos on heille loppupeleissä parempi | Muutos täytyi perustella lopputuloksen avulla | Muutosvastarinta | Muutoksen johtaminen |
| Siinä vaiheessa kun porukka oli ostanu sen tarpeen, niin otettiin jengi mukaan suunnittelemaan | Ihmisten ottaminen mukaan suunnitteluun | Osallistaminen | Muutoksen johtaminen |
| Kun ne oli mukana suunnittelemassa sitä muutosta, niin sitoutuminen oli sitä kautta vähän parempi | Osallistuvat ihmiset sitoutuivat paremmin | Osallistaminen | Muutoksen johtaminen |

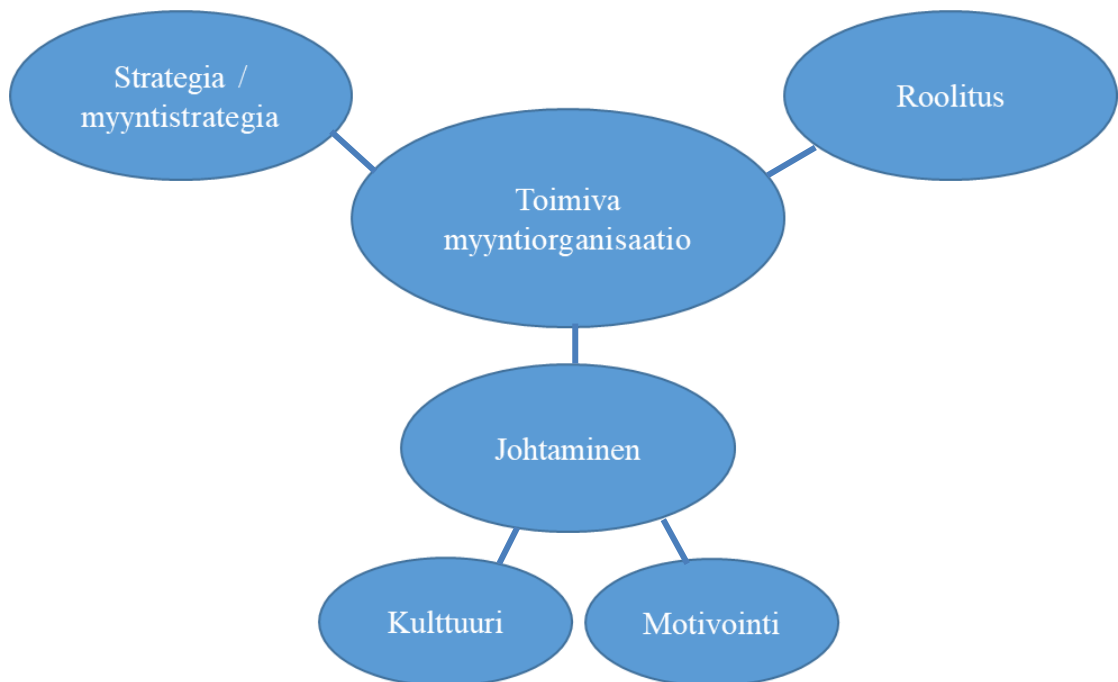
Taulukko 1. Esimerkki aineiston analysoinnista.

5 TULOKSET

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön tulokset aihealueittain, eli tutkimuskysymys kerrallaan. Tuloksia varten on sovellettu haastatteluissa usein esille nousseiden asioiden ja aiemmin tutkitun teorian yhteneväisyyksiä.

5.1 Minkälainen on nykyaikainen myyntiorganisaatio?

Aiheesta tutkitun teorian ja haastattelujen perusteella nousi esille muutama merkittävä tekijä nykyaikaisen, toimivan myyntiorganisaation kannalta. Nämä olivat myyntiorganisaation linkittyminen strategiaan ja erityisesti myyntistrategiaan, ihmisten roolitus, sekä johtaminen. Johtamisen alta löytyy vielä muutama teema, kuten motivointi sekä kulttuuri.



Kuvio 6. Toimivan myyntiorganisaation osa-alueet

Myyntiorganisaation rakenteen tulisi perustua strategiaan. Tätä havaintoa tukee vahvasti sekä aiheesta kirjoitettu teoria että haastattelut. Mm. Garton (2017), Laible (2018) ja Jordan (2012) tukivat tätä väitettä kirjoituksissaan. Yrityksellä tulee olla tiedossa pitkän aikavälin tavoitteet ja strategia miten halutut tavoitteet tullaan saavuttamaan. Tavoitteiden

saavuttamisen tukena yksi tärkeimmistä asioista on yrityksen organisointi ja resurssien johtaminen.

Myös Zakrzewska-Bielawsk (2016), joka on tutkinut yrityksen strategian ja organisaation rakenteen välistä yhteyttä painottaa samaa asiaa. Hänen mukaansa organisaation koolla ja toimialalla ei ole merkitystä, vaan strategian ja organisaation rakenteen on kuljettava joka tapauksessa käsikkäin.

Haastatteluissa painottui sama ilmiö. Impulssi rakenteiden muuttamiseen voi tulla yrityksen ulkopuolelta, kuten asiakkailta, mutta organisaation rakenteen tulisi olla johdettu strategialähtöisesti. Koko organisaation rakenteen luominen lähtee siis liikkeelle yrityksen tahtotilasta ja tavoitteista, ja siitä johdetusta strategiasta. Yrityksen strategian pohjalta tulisi luoda myyntistrategia, ja vasta myyntistrategian pohjalta voidaan luoda kunnollinen suunnitelma myynnin organisoinnista.

” Koko tää iso kysymys kulminoituu siihen, et minkä näköstä kasvua me halutaan ja mikä meidän strategia on.”

” Sen pitäisi mennä sillä lailla, että meillä on talotason tavote, ja tiputetaan siitä myynnin tavote, ja siitä me mietitään myynnin toimintasuunnitelmana et kuinka tää saadaan aikaseks”

Yrityksen myyntistrategia luodaan siis strategian pohjalta, ja hyvä myyntiorganisaatio luodaan myyntistrategian pohjalta. Myyntistrategia pitää sisällään käytännössä suunnitelman siitä, minkälaisista asiakkaista ja millä toimenpiteillä yritys saavuttaa haluamansa kasvutavoitteet.

Erilaisiin myyntirooleihin tarvitaan siis erilaisia ihmisiä. Myös Jordan (2012, 78 – 79) painotti myyntistrategian merkitystä, kun ihmisiä sijoitetaan oikeisiin rooleihin myyntiorganisaatiossa. Erityyppisille asiakkaille tai eri toimialoille voidaan tarvita hyvin erilaiset myyntistrategiat ja niitä toteuttamaan hyvin erilaiset ihmiset. Tämän vuoksi myyntistrategian luonti ennen organisaation rakentamista on elintärkeää.

”Jos ei oo minkäänlaista myyntistrategiaa, niin on tosi vaikee ripustaa ylös minkäänlaista organisaatioo”

”Siin yhtiös oli kirjattu myynnin strategia joka pitäs olla jokaisessa myyntiorganisaatiossa”

Toinen selkeästi esiin noussut asia oli se, että ihmisille löydetään oikeat roolit organisaatiossa. Roolitus on tärkeää sekä yrityksen sujuvan toiminnan, että ihmisten motivaation säilymisen kannalta. Myyntiorganisaatiolle ei ole yhtä selkeää mallia, joka toimii jokaisessa yrityksessä, vaan eri yritysten on löydettävä itselleen sopiva malli oman strategiansa pohjalta, ja roolitettava siihen ihmiset oikein.

”Siihen on hyvin vaikee piirtää sellasta eksaktia rajaa et sen (myyntiorganisaation) pitää aina olla tällanen tai tällanen, vaan se riippuu hyvin paljon niistä ihmisistä, jotka sulla on käsissä”

Strategia ei siis yksinään riitä viemään yritystä tavoitteisiin, vaan organisaation on myös oltava oikein järjestetty. Gartonin (2017) mukaan tämä on ratkaiseva tekijä yrityksen menestymisen kannalta. Organisaation rakenne ottaa Gartonin (2017) mukaan kantaa paljon muuhunkin kuin tittleihin ja johtosuhteisiin. Sen tulisi kuvata selkeästi ihmisten vastualueet, mitä kukin on oikeutettu tekemään ja mistä päättämään, ja kenen tehtävä on johtaa mitäkin liiketoiminnan osa-alueita.

”Siel pitää olla selkeet roolit, selkeet suunnitelmat ja sit meidän pitää pysyä niis suunnitelmissa”

Toimiva myyntiorganisaatio on myös roolitettu selkeästi. Ihmisten tulee tietää mitä heiltä odotetaan, mitkä ovat heidän päätehtävänsä ja miten he pääsevät tavoitteisiinsa. Kun työntekijöillä on selkeät vastualueet, he pystyvät keskittymään paremmin omiin päätehtäviinsä. Loppupeleissä yrityksen hyvän tai huonon menestyksen ratkaisevat ihmiset (Garton 2017). Tästä syystä on olennaista, että ihmiset saadaan sellaisiin rooleihin, joissa he ovat vahvimmillaan, ja pystyvät parhaansa mukaan toteuttamaan yrityksen arvolu- pausta, sekä palvelemaan asiakkaita parhaalla mahdollisella tavalla.

”Ja ihmisille on määritelty omat vastualueet ja roolit mitä kunnioitetaan, jokaisen pitäis malittaa pysyä päätehtävien parissa ja viedä niitä eteenpäin”

”Ihmiset pystyvät keskittymään niihin asiakkaisiin eikä tarvinnu myyä kaikille kaikkea vaan pysty priorisoimaan asiakasnäkökulmasta et mitä painottaa”

Kolmantena pääkohtana organisaation rakenteesta nousi esille johtamiseen liittyvät aspektit, ja niistä erityisesti kulttuurin johtaminen ja ihmisten motivointi. Kulttuuriin liittyy vahvasti yrityksen valmius muuttua ja muokata toimintatapojaan muutosta vaativissa tilanteissa. Myyntiorganisaation rakenne ei saa olla liian järkkymätön ja sitä tulee pystyä muuttamaan, kun kilpailutilanne tai yrityksen toimintaympäristö muuttuu. Käytännössä tässä on kyse resurssien jatkuvasta allokoinnista oikeisiin funktioihin organisaation sisällä. (Beeson 2014.)

”Toimiva myyntiorganisaatio on myöskin sellanen et tarvittaessa reagoidaan tilanteisiin, eikä se oo sellasta että minä nyt tässä suoritan seuraavat 300 päivää tiettyjä juttuja”

Beesonin (2014) mukaan pelkkä organisaation rakenteen muokkaaminen ei muuta mitään, mikäli toimintatapoja ei muuteta. Tutut ja totut toimintatavat ovat syvään juurtuneita, ja niistä voi olla hankala päästä eroon. Haastatteluista kävi ilmi selkeästi kaksi kulttuuriin liittyvää asiaa, jotka tekevät myyntiorganisaatiosta toimivan. Ne ovat avoin keskustelukulttuuri, ja vahva luottamuksen ilmapiiri. Kun myyntiorganisaatiota uudistetaan tai sellaista luodaan, kannattaa nämä asiat ottaa huomioon.

”Siin (toimivassa myyntiorganisaatiossa) on luottamuksen ilmapiiri”

”Se (toimiva myyntiorganisaatio) on keskustelukulttuuriltaan avoin”

Nieminen & Tomperi (2008, 186 – 187) toteavat, että yrityksen visio tulevaisuudesta on käytännössä mahdoton saavuttaa, mikäli ihmiset on organisoitu huonosti, sillä huono organisointi vaikuttaa tuottavuuden heikentymisen lisäksi myös vahvasti motivaation laskemiseen. Ihmiset, jotka jakavat yrityksen arvot, mutta ovat osaamisalueensa ulkopuolissa tehtävissä, eivät ole sitoutuneita tavoitteiden saavuttamiseksi. (Nieminen & Tomperi 2008, 186 – 187.)

”Ovat sitoutuneita kokonaisuuteen niin, että tuovat oman panoksensa ja näkevät itsensä yrityksen kehittäjänä”

Haastattelujen perusteella motivoituneet tekijät ovat hyvin suuressa roolissa myyntiorganisaation toimimisen kannalta. Motivaatio ja roolitus kulkevat siis vahvasti käsi kädessä ja mahdollistavat yhdessä hyvän myyntitiimin toiminnan.

”Sellanen (työympäristö) missä ihmiset tulee aamulla onnellisena töihin”

”Miten luoda sellainen työympäristö missä ihmiset itse motivoituvat tekemään parhaansa”

Yhteenvetona voidaan siis todeta, että hyvä organisaation rakenne perustuu strategiaan. Yrityksellä tulee olla selkeä kuva tulevaisuuden tavoitteista, ja sen saavuttamiseksi luotu strategia. Kun yrityksellä on pitkän aikavälin strategia, se voi lähteä rakentamaan asiakas- tai myyntistrategiaa, johon loppuvaiheessa liittyy myynnin organisointi. Myynnin organisointia ei tulisi siis miettiä organisaatorakenne tai –kaaviot edellä, vaan lähteä perusasioista liikkeelle.

Kun myyntistrategia on luotu, on erityisen tärkeää resursoida ihmiset oikein. Mitään selkeää yleispätevää mallia ei ole, vaan ihmisten sijoittaminen riippuu aina yrityksen tavoitteista, ja ihmisten osaamisalueista. Resursointi ja roolitus on elintärkeä vaihe organisaatorakenteen luonnissa.

Johtaminen liittyy vahvasti myyntiorganisaation toimintaan. Kun ihmiset ovat oikeilla paikoilla, on luotava työilmapiiri, jossa ihmiset pysyvät motivoituneena ja tekevät parhaansa. Hyvä myyntiorganisaatio on myös keskustelukulttuuriltaan avoin, siinä opitaan virheistä, ja sitä muokataan tarpeen mukaan, kun yrityksen toimintaympäristö tai kilpailutilanne niin vaatii.

5.2 Miten muutosta tulisi johtaa?

Muutoksen johtamisen ensimmäinen askel tapahtuu jo ennen kuin ihmiset ovat muutoksesta tietoisia. Kyse on muutostarpeen tunnistamisesta ja sen analysoinnista. Impulssi muutokselle voi tulla joko yrityksen sisältä, tai ulkoisena tekijänä. Sisäisiä tekijöitä voivat

olla esimerkiksi organisaation rakenteiden toimimattomuus, työntekijöiden tyytymättömyys tai johdon ja omistajien määrittelemät uudet strategiset linjaukset. Impulssi muutokselle voi tulla siis työntekijätasolta, johtoportaasta tai aina omistajista saakka. Ulkoisia tekijöitä voivat olla mm. markkinassa, kilpailukentässä tai toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset, kuten kilpailijan lanseeraama uutuustuote. (Ackerman-Anderson & Anderson 2001, 26.)

Samaa painottivat kaikki haastateltavat. Tarve muutokselle tulee tunnistaa ja analysoida riittävän hyvin, ennen kuin prosessia ryhdytään suunnittelemaan. Kaksi haastatelluista nosti esille asiakkailta tulleen impulssin muutoksen tarpeelle. Monissa myyntiorganisaatioissa organisaation rakenne ei mahdollista asiakkaiden parasta mahdollista palvelua, ja on näin ollen hidaste jatkuvalle kasvulle. Asiakkailta tullut palaute tulisi ottaa vakavasti, ja organisaation rakenteen pitäisi mahdollistaa parhaan mahdollisen asiakasarvon luonti.

”Se (impulssi muutokseen) tuli asiakkailta, jotka tässä tapauksessa oli enemmänkin markkinointipäittäjiä tai mediatoimistoja”

”Mihin tää markkina on menossa, ja mitä sisäisesti voidaan tehdä että palvelullaan asiakkaita paremmin”

Sekä Sundvik (2006) että Ackerman-Anderson & Anderson (2001, 26) painottavat muutosprosessin alkuvaiheen tärkeyttä. Heidän mukaansa muutostarpeen oikea analysointi on kriittinen, ehkä jopa tärkein osa koko muutosprosessia. Lähtökohdat muutokselle ovat paremmat, mikäli tarve on tiedostettu oikein, ja muutos on proaktiivista omasta tahdosta lähtevää, eikä pakon sanelema reaktio johonkin vaikuttavaan tapahtumaan. Muutostarpeen tunnistamisen jälkeen muutos tulisi myös suunnitella huolellisesti. Ennen kuin muutosprosessia lähdetään viemään eteenpäin, kaikille asianomaisille tulisi olla erittäin hyvin selvillä muutoksen perustarkoitus. (Stenvall & Virtanen 2007, 47–48.)

Haastattelujen tuloksissa korostui myös muutoksen suunnittelun tärkeys. Kaikki haastateltavat painottivat, että muutokselle on oltavassa selkeät perustelut, suunnitelma ja visio, jota kohti yritystä ohjataan. Muutos yleensä suunnitellaan prosessia vetämään valitulla pienemmällä ryhmällä, joka pienemmissä organisaatioissa usein on johtoryhmä. Suunnitelman tulee perustua yrityksen strategiaan tavoitteisiin, sekä mahdollisesti asiakkailta, tai muilta sidosryhmiltä tulleeseen palautteeseen.

”Katsottiin pienemmällä myynnin johtoryhmällä, et miten se muutoksen tekeminen olisi järkevää”

”Pidettiin eka starttipalaveri, jossa katottiin tää asiakkailta tullu toive ja katottiin alustavasti miten tätä voitais viedä eteenpäin”

Varsinkin suuremmissa muutosprosesseissa ilmenee usein vastustusta henkilöstön joukosta. Ihmisten osallistaminen muutosprosessiin, sekä toimiva viestintä linkittyvät hyvin vahvasti muutosvastarinnan syntymiseen ja sen käsittelyyn. Muutoksessa vastarintaa ilmenee useastakin syystä, mutta yleisimmät syyt ovat ennakkoluulot, väärinkäsitykset sekä puutteelliset tiedot.

”Suurin osa vastustuksesta syntyy siitä, et meil on ennakkoluuloja, väärinkäsityksiä ja puutteellisia tietoja ja kaikkee tän tyypisiä asioita”

Yksi ihmisen perustarpeista on tarve tulla kunnioitetuksi ja kuulluksi. Tällainen tarve nostaa päätään erityisesti muutostilanteissa, ja varsinkin silloin, kun muutos koskee työntekijöitä tai organisaation jäseniä jotka ovat olleet pitkään yrityksen palveluksessa, ja joilla on aiemmin ollut päätäntävaltaa asioissa. Heitä tulee kuunnella myös muutosta koskevissa asioissa, jotta he tuntevat itsensä merkittäviksi ja sitoutuvat paremmin muutokseen. (Blount & Carroll 2017.)

Hyvässä muutosprosessissa ihmisiä otetaan mukaan heti prosessin alkuvaiheessa. Ihmiset sitoutuvat paremmin, kun kokevat voivansa vaikuttaa muutoksen lopputulokseen, ja heistä saadaan helpommin muutoksen puolestapuhujia. Muutosta johtavaan ryhmään voi alusta saakka ottaa joitakin organisaation jäseniä mukaan. Erityisesti, jos yritykseen ollaan muodostamassa tiimejä, näiden tiimien vetäjät olisi hyvä valjastaa mukaan heti alussa, jotta he ovat tietoisia muutoksen eri vaiheista ja osaavat kommunikoida omille tiimiläisilleen tulevasta.

”Siinä vaiheessa kun porukka oli ostanu sen tarpeen, niin otettiin jengi mukaan suunnittelemaan”

”Sitku ruvettiin meneen lähemmäks sitä mikrotasoo, ja tiimit alko olla kassassa, niin sit ne tiimit alko tekeen omaa suunnitelmaa ja viestimään siitä”

Muutosvastarintaa ilmenee lähes kaikissa muutoksissa, ja sitä on eritasoista. Kaikki vastustus ei ole aina yksilöllistä, vaan yrityksen kulttuurillakin on merkitystä muutoksen onnistumisen ja vastustuksen raivaamisen kannalta. On kulttuureja, joissa muutos otetaan helpommin vastaan, ja on kulttuureja jotka nojaavat vahvasti totuttuihin toimintamalleihin ja normeihin, eivätkä suhtaudu muutokseen kovin myötämielisesti. (Groysberg ym. 2018.) Kulttuuri on vahvasti johtajien käsissä, kulttuuria voi, ja pitää johtaa. Sen vaikutus muutostilanteissa liittyy erityisesti muutoksen nopeuteen.

”Muutosnopeus riippuu hyvin paljon se yrityksen historiasta ja yrityksen johtajista, jos ne on niinkun tarpeeks päättäväisiä niin kyllähän sen muutoksen saa läpivietyä”

Kun vastustusta ilmenee, sen juurisyyt kannattaa aina selvittää. Asiat on huomattavasti helpompi käsitellä, kun tiedetään mistä asenteet ja jarrutus alun perin johtuu. Yksi asia, jolla on erittäin merkittävä rooli muutosvastarinnan eliminoimisessa, ja käytännössä koko muutoksen läpiviennin onnistumisessa, on viestintä. Suomalaiset eivät perinteisesti ole tunnettuja sisäisen viestinnän arvon ymmärtämisestä ja suomalaisissa organisaatioissa viestitään lähtökohtaisesti aina liian vähän.

”Viestintää suomalaiset tekee yleensä liian vähän, ne tekee aivan liian vähän”

Viestinnän merkitystä muutoksen onnistumisen kannalta on alettu ymmärtää viime vuosina paremmin. Viestinnällä on huomattavasti suurempi rooli koko prosessin onnistumisen kannalta kuin moni ymmärtää. Esimerkiksi Kaslik (2018) painottaa artikkelissaan viestinnän suunnitteluun ja toteutukseen varatun ajan merkitystä. Hän korostaa, että johdoportaan pitäisi budjetoida huomattavasti luultua enemmän aikaa viestinnän suunnitteluun ja sen toteuttamiseen. Toistolla on merkitystä, ja ei tule olettaa, että ihmiset sisäistäisivät heille kerrotun viestin kerralla. (Kaslik 2018.) Näin todettiin myös jokaisessa haastattelussa, ja toiston merkitystä painotettiin erityisen paljon.

”Enemmän viestintää kun kuvittelet tarvitsevas, ja sit sen kerrot vielä kahella”

”Sit sitä pitäis toistaa kun papupata kokoajan, olla kaikessa näkyvillä”

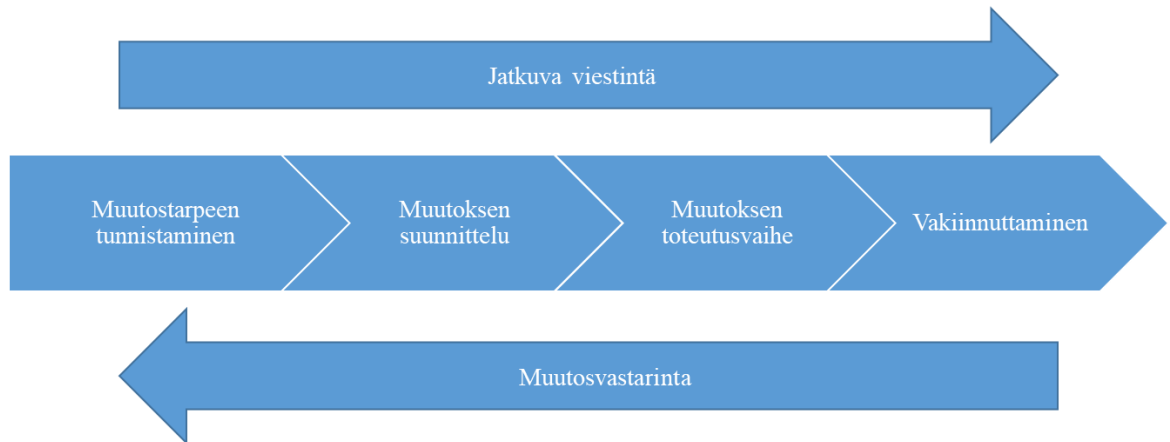
Muutoksesta tulee viestiä usealla eri tasolla. Tällä tarkoitetaan sitä, että muutosta koskevien ihmisten kanssa pitää koko yritystä tai organisaation osia koskevien tiedotustilaisuuksien lisäksi pitää kahdenkeskisiä keskusteluja. Tässä on erityisen suuri vastuu organisaation ns. välijohdolla. Mikäli muutoksessa muodostetaan, tai siihen kuuluu eri tiimejä, tiimien esimiehet on tärkeä sitouttaa muutokseen, ja saada puhumaan samaa asiaa kuin ylemmät tahot. Myös Smith (2018) painottaa, että suurin merkitys viestin läpi saamisella kaikille tasoille on työntekijöiden lähiesimiehillä.

Viestintä lähtee liikkeelle siitä, että ihmisille kerrotaan minkä takia muutosta ollaan ylipäänsä tekemässä. Ihmiset sitoutuvat muutokseen paremmin, mikäli heille on selvillä syyt, minkä takia siihen on lähdetty. Alustamisen jälkeen viestintä ei kuitenkaan saa loppua, vaan sen on oltava jatkuvaa. Hyvässä muutosprosessissa ihmiset pidetään koko projektin ajan kartalla siitä, missä kohtaa ollaan menossa ja mitä seuraavaksi tulee tapahtumaan.

”Pitää olla hyvin hyvin pragmaattinen, vaik tuntuis kuin hassulta et sä toistat aina sen edellisen vaiheen, niin se vedetään yhteen ennen siirtymistä seuraavaan steppiin”

”Sitä (viestintää) pitäis tehdä kahella tasolla jatkuvasti, eli viestii sille koko ryhmälle mut sit samanaikaisesti viikottain kerrata viestiä kahenkeskisissä palavereissa”

Muutoksen johtaminen tulee suunnitella hyvin. On oltava selkeä visio siitä, mihin ollaan menossa, ja tehtävä käytännön suunnitelma siitä, miten sinne päästään. Viestinnällä on merkittävä rooli muutosprosessin onnistumisessa. Alla olevassa kuviossa tiivistetään muutoksen johtamisen prosessi muutamien huomioiden kautta.



Kuvio 7. Muutoksen prosessi tiivistettynä.

Kuviossa 7 on tiivistettynä kuvattu yleinen muutoksen johtamisen prosessi. Muutos alkaa sen tarpeen tunnistamisesta. Impulssi muutokselle voi tulla joko yrityksen sisältä, tai se voi olla jokin ulkoinen toimintaympäristöön vaikuttava tekijä. Esimerkkinä muutostarpeen signaalista voidaan käyttää mm. yrityksen työntekijöiden tyytymättömyyttä nykytilanteeseen, omistajien uutta tahtotilaa tai vaikkapa kilpailijan lanseeraamaa uutustuotetta.

Kun muutostarve on tunnistettu, tulee tilanne analysoida mahdollisimman tarkasti. Yksi hyvä tapa saada selkeä tilannekuva on hyödyntää olemassa olevia asiakkaita. Asiakkaita ja muita sidosryhmiä haastatteleamalla tilanteesta voidaan rakentaa selkeä kuva, jonka pohjalta muutosprosessia on helpompi lähteä suunnittelemaan.

Yksi tärkeimmistä, ellei tärkein vaihe muutoksen johtamisessa on prosessin riittävän pragmaattinen suunnittelu. Pitää luoda selkeä visio siitä, mihin ollaan menossa, ja mitä muutoksella pyritään saavuttamaan. Riittämätön suunnittelu johtaa helposti sekavuuden tunteeseen ja huonoon johtamiseen, josta voi seurata vastustusta prosessin eri vaiheissa.

Muutoksen toteutusvaiheessa on tärkeä muistaa osallistaa ihmisiä prosessiin. Ihmisten sitoutuminen on parempaa, kun he kokevat voivansa vaikuttaa asioihin. Ihmisille on

ominaista kaivata ymmärrystä, ja ihmiset haluavat tulla kuulluiksi. Mitä paremmin ihmiset saadaan mukaan muutosprosessin läpivientiin, sen tehokkaammin prosessi etenee.

Usein viimeistään toteutusvaiheessa syntyy vastarintaa, joka jarruttaa muutoksen läpivientiä. Muutosvastarintaa syntyy monesta syystä, kuten riittämättömistä tiedoista, ennakkoluuloista, väärinymmärryksistä ja asenteellisuuksista. Vastarinnan käsittelyssä tärkeässä roolissa on pyrkiä ymmärtämään vastustuksen juurisyyt ja puuttua niihin. Usein vastustuksen käsittely ei vaadi muuta, kuin järkeviä kahdenkeskisiä keskusteluita ihmisten kanssa, joissa heille perustellaan muutoksen tarve ja se miten lopputulos tulee palvelemaan kyseistä yksilöä parhaalla tavalla.

Jatkuvalla viestinnällä on erittäin suuri merkitys muutoksen läpiviennissä. Viestintä tulisi aloittaa heti, kun prosessia ryhdytään suunnittelemaan, ja ihmisille pitäisi kuvata selkeästi muutokseen johtaneet syyt ja tulevaisuuden visio. Sisäistä viestintää liikaa tekevää yritystä ei ole olemassa, ja viestintään tulisi budjetoida enemmän aikaa ja resursseja kuin kuvittelisi tarvitsevensa. Asioita pitää toistaa ihmisille useaan otteeseen, eikä saa olettaa että he ymmärtävät kerralla kaiken. Puutteellinen viestintä on yksi isoimmista vastarintaa aiheuttavista tekijöistä.

Kun muutos on saatu päätökseen, ei tulisi olettaa kaiken olevan valmista. Kulttuurilla on iso vaikutus siihen, miten uudet, muuttuneet toimintatavat vakiintuvat käytännöiksi. Kulttuuria voi johtaa, ja yrityksen johdon pitäisi ymmärtää, että kulttuuri lähtee johtajista. Esimerkillä on valtava voima muutosprosessien jälkeisessä ajassa, kun uusia toimintamalleja pyritään vakiinnuttamaan.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa peilataan opinnäytetyön tuloksia alkuperäisen tavoitteen ja tarkoituksen kanssa. Pohditaan, onko tutkimuskysymyksiin löydetty vastaukset ja miten relevantteja tulokset ovat toimeksiantajayrityksen kannalta. Tutkimuksen toteuttamista ja raportointia pohditaan myös etiikan ja luotettavuuden näkökulmista. Lopussa avataan kaksi mahdollista toimeksiantajayrityksen kannalta kiinnostavaa jatkotutkimusaihetta.

6.1 Tulosten arviointi, eettisyys ja luotettavuus

Tämän työn tavoitteena oli Mediateon päivittäisen työskentelyn tehostaminen myynnin uudelleenorganisoinnin avulla. Sitä kautta pidemmällä aikavälillä olisi mahdollista säästää suurempi liikevaihto ja parempi tulos. Työn tarkoitus oli tuottaa suunnitelma myynnin uudelleen organisoimisesta muutosjohtamisen ja toimivan organisaation rakenteen näkökulmista. Lähtökohtana työlle oli se, että Mediateon myyntiorganisaation rakenteeseen ollaan jollain aikavälillä, luultavimmin vuoden 2019 aikana tekemässä uudistuksia.

Työn oli tarkoitus vastata kahteen tutkimuskysymykseen:

Minkälainen on toimiva myyntiorganisaatio?

Miten uudenlaiseen organisaatorakenteeseen siirryttäessä muutos tulisi viedä läpi?

Työn teoreettinen viitekehys rakentui tutkimuskysymysten ympärille, ja teoriaa tutkittiin muutosjohtamisen sekä myyntiorganisaation näkökulmista. Laadullinen tutkimus toteutettiin teemahaastatteluna, jossa haastateltiin relevanttia kokemusta omaavia ihmisiä myyntiorganisaation rakenteesta ja muutoksen johtamisesta myynnin uudelleenorganisointiprosesseissa.

Selkeää, suoraa vastausta ensimmäiseen tutkimuskysymykseen ei työssä löytynyt. Toimivasta myyntiorganisaatiosta selvisi selkeitä pääkohtia, kuten se, että se nojautuu yrityksen strategiaan, jonka pohjalta tulee laatia myyntistrategia, ja vasta sen jälkeen miettiä miten myynti tulee organisoida. Tästä syystä selkeää vastausta kysymykseen ei ole saatavilla. Toimivan myyntiorganisaation tunnusmerkkejä kuitenkin löytyi muutama. Sen on perustuttava strategiaan, ihmisillä on oltava selkeät roolit ja vastualueet, ja sen tulee olla

hyvin johdettu, jotta organisaatioon syntyy avoin luottamuksellinen kulttuuri, ja ihmiset pysyvät motivoituneina.

Toinen tutkimuskysymys, miten uudenaikaiseen organisaatioon rakenteeseen siirryttäessä muutos tulisi viedä läpi, on laaja ja siihen on haastava antaa yksiselitteistä vastausta. Tutkimus kuitenkin antaa hyvää taustatietoa Mediateko Oy:llä muutosta johtavalle taholle, ja selkeitä askelmerkkejä muutoksen läpiviemiseksi parhaalla mahdollisella tavalla.

Hyvin johdetussa muutoksessa tarve muuttua on tunnistettu ja nykytila analysoitu riittävän hyvin. Usein tähän vaiheeseen kannattaa hyödyntää asiakkaita. Sen jälkeen muutos tulee suunnitella riittävän hyvin, ja muutoksen toteutusvaiheessa osallistaa organisaation sisältä ihmiset projektiin. Vastarintaa tulee muutosprojekteissa lähes aina ilmenemään, mutta sen käsittelyyn tutkimus antaa myös apuja. Yksi isoimmista sudenkuopista on liian vähäinen viestintä, ja tutkimuksen tulokset painottavat hyvin vahvasti viestinnän merkitystä onnistuneissa muutosprojekteissa.

Kokonaisuutena tutkimus vastaa tutkijan omasta mielestä asetettuihin tutkimuskysymyksiin varsin hyvin, vaikka kumpaankaan kysymykseen ei ole yksiselitteistä vastausta. Toimeksiantajayrityksen ihmiset saavat tutkimuksesta varmasti apuja, kun lähtevät suunnittelemaan tulevaa myynnin uudelleenorganisointia.

Tuomen ja Sarajärven (2009, 127) mukaan laadullisen tutkimuksen eettisyyttä on arvioitava kahdelta kantilta. Ensimmäkin tutkimuksen on oltava sisäisesti johdonmukainen. Johdonmukaisuus koostuu mm. raportoinnin argumentaatiosta, eli käytännössä siitä, millaisia lähteitä on käytetty. Tutkijalla on siis vastuu käyttää riittävän relevantteja lähteitä aiheen kannalta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 127.)

Laadullinen tutkimus ei ole aina laadukas tutkimus. Tutkimuksen eettinen kestävyys nivoutuu yhteen tutkimuksen laadun kanssa. On tutkijan vastuulla pitää huolta siitä, että tutkimuksen suunnitelma on riittävän laadukas, tutkimusasetelma oikeanlainen, sekä tutkimusraportti riittävän hyvin tehty. Kyseisten kriteerien tulisi ohjata tutkijan työtä koko tutkimuksen ajan, eivätkä ne saisi olla hänelle vain tarkistuslistoja työn valmistumisen jälkeen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 127.)

Myös tutkimusaiheen valinta on eettinen kysymys. Olennaista on ymmärtää kenen ehdoilla tutkimusaihe on valittu, ja minkä takia tutkimus on alun perin aloitettu. Lähtökohteisesti aiheen valinta ja sen pohdinta eettisesti on aina tutkijan vastuulla. Tutkimuskohteen määrittely on merkittävä kysymys tieteentekijöiden keskuudessa, sillä jokaisella tieteenalalla on omanlaisensa lähtökohdat tutkimuksen tekemiseen ja tavoitteisiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 129–130.)

Tämän opinnäytetyön aiheen valinta perustuu kahteen tärkeään tekijään. Ensinnäkin tutkija opiskelee YAMK-tutkintoa myynnin johtamisesta ja kansainvälisestä myynnistä. Tässä tutkinnossa keskitytään myynnin johtamisen eri osa-alueiden tutkimiseen, joista yksi on myynnin organisointi. Toiseksi tutkija työskentelee Mediateko Oy:n palveluksessa, ja lähtökohta tutkimuksen tekemiselle oli Mediateko Oy:n tarve saada luotettavaa tietoa tutkittavasta aiheesta.

Tämän opinnäytetyön suunnittelussa, toteutuksessa ja raportoinnissa pyrittiin ottamaan parhaan mukaan huomioon eettiset seikat, kuten riittävän laadukas raportointi ja relevanttien lähteiden käyttö. Teorian käsittelyyn pyrittiin valitsemaan aina mahdollisimman relevantteja, ja tuoreita lähteitä, mikäli sellaisia oli saatavilla.

Raportoinnissa pyrittiin laadukkaaseen jälkeen ja tarkkuuteen. Lähdeviittaukset tehtiin tarkasti ohjeiden mukaisesti, ja plagiointia kartettiin. Haastatellut henkilöt valittiin niin, että heillä oli riittävän hyvät tiedot tutkittavasta aiheesta. Haastatelluille kuvattiin etukäteen, mihin tutkimuksella pyritään ja miksi sitä ollaan tekemässä. Haastateltujen sitaateista tai muista kuvauksista ei käy heidän henkilöllisyytensä ilmi, ja anonymiteettiä on noudatettu.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta pohtiessa keskitytään yleisesti kahteen seikkaan. Nämä ovat tutkimuksen validiteetti sekä reliabiliteetti. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136.) Validiteetti tarkoittaa tiivistettynä tutkimuksen pätevyyttä. Käytännössä kyse on siis siitä, miten perusteellisesti tutkimus on tehty, ja ovatko saadut tulokset ja niistä tehdyt päätelmät oikeita. Laadullinen tutkimus harvoin kuvaa todellisuutta suoraviivaisesti ja yksiselitteisesti, joten tutkimuksen pätevyyttä arvioidessa tulisi ottaa huomioon tulosten uskottavuus ja vakuuttavuus. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006b)

Saaranen-Kauppinen & Puusniekka (2006c) jakavat reliabiliteetin käsittelyn kolmeen osaan. Nämä ovat käytetyn tutkimusmetodin sopivuus, tutkimuksessa saavutettujen havaintojen pysyvyys eri aikoina, sekä tulosten johdonmukaisuus. Reliabiliteetin käsittely ei ole yksinkertaista, kun pohditaan esimerkiksi metodin sopivuutta tutkimukseen. Missä olosuhteissa metodi soveltuu käytettäväksi, ja vaikuttaako esimerkiksi haastattelukysymysten asettelu tai aihe saataviin tuloksiin. Myöskään laadullisen tutkimuksen tulosten ajallisen pysyvyyden arviointi ei ole ongelmatonta, sillä hyvin harvoin ollaan tekemisissä muuttumattomien asioiden ja tekijöiden kanssa. Laadullisen tutkimuksen tulokset eivät aina ole johdonmukaisia, mutta se ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteivätkö ne pitäisi paikkaansa. Tutkijan vastuulle jää pohtia eri tulosten eroja ja päätellä, mitkä asiat tutkittavasta ilmiöstä voivat samanaikaisesti pitää paikkaansa. Luotettavuuden arvioinnissa on hyvä ottaa huomioon ovatko tutkimuksen aihe ja luonne vaikuttaneet siihen, miten tutkimukseen osallistuneet henkilöt ovat vastanneet. Tuloksiin tulee aina suhtautua kriittisesti. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006c.)

Tämä opinnäytetyö on tehty teemahaastattelua hyödyntäen ja tutkien ensin teemahaastattelujen lainalaisuuksia ja ominaisuuksia. Koska tutkimusaiheina oli kaksi selkeää teemaa, teemahaastattelun oli soveltuva tutkimusmetodi kyseisessä tutkimuksessa. Tutkija perehtyi ensin itse tutkimusaiheita käsittelevään teoriaan, ja muodosti haastattelukysymykset teoreettisen tiedon pohjalta.

Saadut tulokset olivat johdonmukaisia ja juurikaan ristiriitoja ei tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden vastauksista ilmennyt. Tutkimus ei välttämättä ole sellaisenaan myöhemmin toistettava, sillä tutkittavat aiheet, nykyaikaisen myyntiorganisaation rakenne ja muutoksen johtaminen eivät ole pysyviä ja muuttumattomia ilmiöitä. Tuloksia voi kuitenkin soveltaa toimeksiantajaa vastaavan kokoluokan organisaatioissa.

6.2 Mahdolliset jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksen aikana toimeksiantajaorganisaatiosta nousi esille useitakin mahdollisia jatkotutkimusaiheita. Yksi teema, joka liittyy myynnin organisointiin ja rakenteeseen, on rekrytointi ja perehdytys. Toimeksiantajayrityksellä on vahva kasvutavoite ja yksi mahdollisista kasvun keinoista on lisäresurssien rekrytointi, erityisesti myyntitehtäviin.

Opinnäytetyön tekijän näkökulmasta myyjien rekrytointi ja sen jälkeinen perehdytys olisi hyvin relevantti tutkimusaihe kyseisen yrityksen osalta. Aihe on kiinnostava sekä opinnäytetyön kirjoittajan mielestä, että toimeksiantajayrityksen johdon silmissä, ja siihen liittyvien prosessien parantamisesta on jo keskusteltu useiden henkilöiden kanssa.

Toinen olennainen tutkimusaihe nousi esille tässä opinnäytetyössä tehtyjen haastattelujen perusteella. Kaikki haastateltavat toivat esille, että hyvällä myyntiorganisaatiolla on taustalla selkeä myyntistrategia, ja mahdollisesti myynnin ”pelikirja”. Yrityksen myynti- ja asiakasstrategian selkeyttäminen olisi yrityksen kasvun kannalta olennainen tutkimusaihe, ja se on myös lähellä opinnäytetyön tekijän asiantuntijuutta.

LÄHTEET

Ackerman-Anderson, L. S. & Anderson, D. 2001. The change leader's roadmap. How to navigate your organization's transformation. San Fransisco: John Wiley & Sons.

Alasuutari, P. Mitä on laadullinen tutkimus? Oulun Yliopiston tohtorikoulutus. Luettu 5.3.2019. http://wwwedu oulu.fi/tohtorikoulutus/jarjestettava_opetus/alasuu-tari/mita_laadullinen_tutkimus_on.pdf

Amabile, T. & Kramer, S. 2011. The power of small wins. Harvard Business Review. Luettu 2.8.2018. <https://hbr.org/2011/05/the-power-of-small-wins>

Anand, N. & Barsoux, J. 2017. What everyone gets wrong about change management. Harvard Business Review. Luettu 27.7.2018. <https://hbr.org/2017/11/w hat-everyone-gets-wrong-about-change-management>

Beeson, J. 2014. Five question every leader should ask about organsational design. Harvard Business Review. Luettu 9.2.2019. <https://hbr.org/2014/01/five-questions-every-leader-should-ask-about-organizational-design>

Bergman, P. 2009. How to counter resistance to change. Harvard business review. Luettu 16.1.2019. <https://hbr.org/2009/04/how-to-counter-resistance-to-c.html>

Blount, S. & Carroll, S. 2017. Overcoming resistance to change with two conversations. Harvard Business Review. Luettu 16.1.2019. <https://hbr.org/2017/05/overcome-resistance-to-change-with-two-conversations>

Carnall, C. A. 2003. Managing change in organizations. 4. painos. New York: Prentice Hall.

Corkindale, G. 2011. The importance of organizational design and structure. Harvard Business Review. Luettu 6.2.2019. <https://hbr.org/2011/02/the-importance-of-organiza-tion>

Denison & Nieminen. 2014. Habits as change levers. People & Strategy 37 (1), 23–27.

Forbes. 2017. 12 Ways To Overcome Your Resistance To Change. Forbes. Luettu 12.1.2019. <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2017/12/11/12-ways-to-overcome-your-resistance-to-change/#65153d045833>

Forbes. 2018. Change management mistakes you're probably making. Forbes. Luettu 16.1.2019. <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2018/05/23/15-change-management-mistakes-youre-probably-making/#4c5f9f112482>

Garton, E. 2017. Is your company actually set up to support your strategy? Harvard Business Review. Luettu 4.2.2019. <https://hbr.org/2017/11/is-your-company-actually-set-up-to-support-your-strategy>

Gleeson, N. 2017. 6 Principles For Communicating A Powerful Vision For Change. Forbes. Luettu 23.7.2018. <https://www.forbes.com/sites/brentgleeson/2017/03/15/6-principles-for-communicating-a-powerful-vision-for-change/#1ec68cc63097>

- Groysberg, B., Lee, J., Price, J. & Cheng, Y. 2018. The Leader's Guide to Corporate Culture. Harvard Business Review. Luettu 6.7.2018. <https://hbr.org/2018/01/the-culture-factor#the-leaders-guide-to-corporate-culture>
- Horwitz, E. 2013. Understanding and Dealing with Client Resistance to Change. Journal of Financial Planning. 26 (11), 27–31.
- Hughes, M. 2006. Change management. A critical perspective. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Jordan, J. 2012. Cracking the sales management code. The secrets to measuring and managing sales performance. New York: McGraw-Hill.
- Kaslik, L. 2018. How to tell your team that organizational change is coming. Harvard Business Review. Luettu 26.1.2019. <https://hbr.org/2018/08/how-to-tell-your-team-that-organizational-change-is-coming>
- Kotter, J. 1996. Leading Change. Boston: Harvard Business School Press.
- Kotter, J. 2011a. Change management vs change leadership – what's the difference. Forbes. Luettu 22.7.2018. <https://www.forbes.com/sites/johnkotter/2011/07/12/change-management-vs-change-leadership-whats-the-difference/#605e5adf4cc6>
- Kotter, J. 2011b. How to Create a Powerful Vision for Change. Forbes. Luettu 1.8.2018. <https://www.forbes.com/sites/johnkotter/2011/06/07/how-to-create-a-powerful-vision-for-change/#50c234c51fcf>
- Kotter, J. & Rathgeber, H. 2008. Jäävuoremme sulaa. Muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa. 2. painos. Helsinki: WSOYpro.
- Kotter, J. & Schlesinger, L. 2008. Choosing strategies for change. Harvard Business Review. Luettu 27.7.2018. <https://hbr.org/2008/07/choosing-strategies-for-change>
- Kouzes, M., Posner, B. & Peters, T. 1995. The leadership challenge. How to keep getting extraordinary things done in organizations. 2. painos. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Kulmala, J. 2014. Johda paremmin. Muutoksen mestari vai uhri. Helsinki: DM World.
- Kuusisto, M. & Kuusisto, T. 2008. Johtaja vaihtuu. Sukupolvenvaihdoksen kriittiset tekijät. Helsinki: Talentum.
- Laible, J. 2018. Reconsider the organizational chart and build a future-proof workforce. Forbes. Luettu 6.2.2019. <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2018/04/06/reconsider-the-organizational-chart-and-build-a-future-proof-workforce/#5bee3c222243>
- Lanning, H., Roiha, M. & Salminen, A. 1999. Matkaopas muutokseen. Miten kehität organisaatiota tehokkaasti ja hallitusti. Helsinki: Kauppakaari Oyj.

- Leppänen, M. & Rauhala, I. 2012. Johda ihmistä: Psykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum.
- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum.
- Murphy, M. 2016. 3 Stages of successful change management. Forbes. Luettu 27.7.2018. <https://www.forbes.com/sites/markmurphy/2016/05/27/3-stages-of-successful-change-management/#4fb6dcc661f0>
- Newell, C. 2018. Change As An Opportunity. A Strategic Approach To Change Management. Forbes. Luettu 23.7.2018. <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2018/07/20/change-as-an-opportunity-a-strategic-approach-to-change-management/#23f3edac2241>
- Newton, R. 2007. Managing change step by step. All you need to build a plan and make it happen. Harlow: Pearson Education Limited.
- Nieminen, T. & Tomperi, S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. Helsinki: WSOYpro.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uud. painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Paton, R. A. & McCalman, J. 2008. Change management: A guide to effective implementation. 3. painos. Los Angeles: SAGE.
- Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.
- Quast, L. 2012. Overcome the 5 main reasons people resist change. Forbes. Luettu 15.1.2019. <https://www.forbes.com/sites/lisaquast/2012/11/26/overcome-the-5-main-reasons-people-resist-change/#59de24ca3efd>
- Roberge, M. 2015. The sales acceleration formula: Using data, technology, and inbound selling to go from \$0 to \$100 million. Hoboken, New Jersey: Wiley-Blackwell.
- Ryan, L. 2016. Management Vs. Leadership: Five Ways They Are Different. Forbes. Luettu 23.7.2018. <https://www.forbes.com/sites/lizryan/2016/03/27/management-vs-leadership-five-ways-they-are-different/#29b209df69ee>
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006a. Teemahaastattelu. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Luettu 5.3.2019. <https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/viittausohje.html>
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006b. Validiteetti. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Luettu 23.3.2019. https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_1.html
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006c. Reliabiliteetti. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Luettu 23.3.2019. https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_2.html

Shimoni, B. 2017. What is resistance to change? A habitus-oriented approach. *Academy of Management Perspectives*. 31 (4), 257–270.

Sirkin, H., Keenan, P. & Jackson, A. 2005. The hard side of change management. *Harvard Business Review*. Luettu 31.7.2018. <https://hbr.org/2005/10/the-hard-side-of-change-management>

Smith, J. 2018. Navigating organizational change. Avoid these five communication mistakes. *Forbes*. Luettu 10.1.2018. <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2018/03/06/navigating-organizational-change-avoid-these-five-communication-mistakes/#13e123653855>

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

Sundvik, L. 2006. *Toimiva työyhteistö. Esimiehen haasteet ja ratkaisut*. Helsinki: Edita.
Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 10. uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Tuominen, K. 2010. Tehoa ja laatua muutoksen johtamiseen. Mikä erottaa menestyjät keskinkertaisista? Helsinki: Readme.fi.

Webster, V. & Webster, M. *Successful Change Management — Kotter’s 8-Step Change Model*. *Leadership Thoughts*. Luettu 23.7.2018. <https://www.leadershipthoughts.com/kotters-8-step-change-model/>

Winn, B. 2015. Forcing change. Should managers use coercive strategies to drive cultural change. *People & Strategy*. 37 (1), 9–11.

Zakrzewska-Bielawska, A. 2016. Perceived mutual impact of strategy and organizational structure: Findings from the high-technology enterprises. *Journal of Management and Organization*, 22 (5), 599–622.

Zoltners, A., Sinha, PK. & Lorimer, S. 2006. Match your sales force structure to your business life cycle. *Harvard Business Review*. Luettu 18.2.2019. <https://hbr.org/2006/07/match-your-sales-force-structure-to-your-business-life-cycle>

Zoltners, A., Sinha, PK. & Lorimer, S. 2012. Organizing a sales force by product or customer, and other dilemmas. *Harvard Business Review*. Luettu 9.2.2019. <https://hbr.org/2012/05/the-double-edged-sword-of-sale>

LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko

TAUSTATIETOA

Lyhyt kuvaus haastateltavan taustasta erityisesti myynnin uudelleenorganisointiin ja myyntitiimien rakentamiseen liittyen.

MINKÄLAINEN ON NYKYAIKAINEN MYYNTIORGANISAATIO?

Miten kuvailisit toimivaa, nykyaikaista myyntiorganisaatiota? Mistä se rakentuu?

MITEN UUDENLAISEEN ORGANISAATION RAKENTEeseen SIIRRYTTÄESSÄ MUUTOS TULISI VIEDÄ LÄPI?

Mistä organisaation uuden rakenteen luomisessa lähdetään liikkeelle? Miten se kytkeytyy yrityksen strategiaan? Entä kilpailuetuihin ja arvolupaukseen?

Miten pysyvä on nykyaikainen organisaatorakenne? Vaihtuvatko roolit ja vastuut jatkuvasti?

Kenen vastuulla on, että myyntiorganisaatio on ajantasainen ja palvelee yrityksen tavoitteita?

Muuta olennaista toimivasta myyntiorganisaatiosta?

TUKIKYSYMYKSIÄ

Mitä muutoksen johtaminen vaatii, onko yleispäteviä työkaluja tai yleisiä sudenkuoppia, joita tulisi välttää?

Muutostarpeen tunnistaminen, miten aiemmissa tapauksissa tarve on tunnistettu ja miten sitä on analysoitu?

Miten kulttuuri vaikuttaa muutoksen johtamisen prosesseihin positiivisesti tai vaikeuttavasti? Miten se on otettu huomioon?

Onko aiemmissa muutoksissa ilmennyt vastarintaa? Miten se on käsitelty? Parhaita toimenpiteitä ja pahimpia sudenkuoppia?

Miten muutoksesta on viestitty? Minkälainen viestintästrategia on luotu, miten viesti muutoksesta saadaan parhaiten perille?

Kenen vastuulla muutoksen, kulttuurin ja viestinnän johtaminen on?

Muuta muutoksen johtamisesta