

# MUUTOSMATKAN JOHTAMINEN – CASE YRITYS X



Tradenomi YAMK opinnäytetyö

Liiketoiminnan kehittäminen, Visamäen kampus

12/2022

Laura Paukku

Liiketoiminnan kehittäminen

Tekijä Laura Paukku

Työn nimi Muutosmatkan johtaminen – Case Yritys X

Ohjaaja Mikko Mäntyneva

Tiivistelmä

Vuosi 2022

---

Tämän opinnäytetyön taustalla on erään media- ja teknologiayrityksen liiketoimintayksikkö, josta käytetään opinnäytetyössä nimeä Yritys X. Tavoitteena oli tutkia tässä liiketoimintayksikössä käynnissä olevaa muutosmatkaa ja tuottaa toimeksiantajan johtoryhmälle tietoa siitä, miten henkilöstö on ottanut muutoksen vastaan, jotta johtoryhmä voi vastausten perusteella laatia toimenpidesuunnitelmaa muutosmatkan seuraavaan vaiheeseen. Salassapitosopimuksen vuoksi toimeksiantajan nimeä ei paljasteta.

Tutkimuspainotteisen opinnäytetyön tutkimusmenetelminä käytettiin sekä määrällistä että laadullista lähestymistapaa. Tutkimuskysymyksiä kautta selvitettiin, miten henkilöstö kokee alkaneen muutosmatkan, toteutuvatko ja näkyvätkö muutoksella haetut tavoitteet, toimitaanko liiketoimintayksikössä uusien tapojen mukaisesti ja kokeeko henkilöstö, että avoimuus, arvostus ja vaikuttamisen mahdollisuudet ovat lisääntyneet. Vastausten saamiseksi toteutettiin kaksi henkilöstökyselyä puolen vuoden välein.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käytiin läpi muutosta, muutosjohtamista, viestintää ja ihmisten johtamista. Lähteinä käytettiin tieteellisiä kirjoituksia, liike-elämän asiantuntijoiden tekstejä ja muutosjohtamiseen ja liike-elämään liittyviä podcasteja.

Tutkimuksessa selvisi, että muutosmatka oli edennyt hyvin kyselyiden välillä. Ensimmäisessä henkilöstökyselyssä, muutosmatkan ollessa vielä melko tuore, henkilöstö koki huomattavasti enemmän hämmennystä ja vaikeita tunteita kuin jälkimmäisessä kyselyssä. Jälkimmäisen kyselyn vastauksissa näkyi rauhallisempi tunnelma, ja muutosmatkalla edistetyt asiat olivat ottaneet askeleita eteenpäin. Täytyy kuitenkin ottaa huomioon, että henkilöstökyselyihin vastasi hyvin maltillinen määrä henkilöstöä ja kyselyiden anonymiteetin turvaamiseksi vastaajien henkilöllisyys ei ole tiedossa, joten ensimmäisen kyselyn vastaajat eivät välttämättä ole samoja henkilöitä kuin jälkimmäiseen kyselyyn vastanneet. Kyselyiden luotettavuuteen pitää siis suhtautua kriittisesti. Siitä huolimatta vastauksia voidaan pitää suuntaa antavana näkemyksenä muutosmatkan edistymisestä.

Avainsanat Muutos, muutosjohtaminen, muutoksen onnistuminen, muutosjohtamisen mallit, johtaminen.

Sivut 71 sivua ja liitteitä 3 sivua

---

This thesis is based on an assignment with a business unit of a media and technology company. The company will be referred to as Company X. The goal of this thesis was to investigate an on-going journey of change in this business unit and to produce information for the management board on how the personnel has experienced the change so that the management board can create a plan for the next phase of the journey of change. Due to a confidentiality agreement the real name of the contractor will not be revealed.

The research methods used in this research-based thesis were quantitative and qualitative methods. The research questions aimed to find out how personnel experiences the journey of change, have they seen the set goals in action, does the business unit follow the new ways of work and does personnel think that transparency, appreciation, and chances to influence have increased. To find out the answers, two personnel questionnaires were executed six months apart.

The theoretical framework included change, change management, communications, and leadership. The bibliography included scientific texts, writings of business experts and podcasts concentrated on change management and business.

The research results concluded that the journey of change had proceeded well in between the personnel questionnaires. In the first questionnaire, when the journey of change was rather new, the personnel experienced more confusion and difficult feelings than in the latter questionnaire. The answers in the second questionnaire showed a more calming atmosphere and the steps taken in the journey of change were moving forward. Although, we must bear in mind that there were a very modest number of personnel who answered to the questionnaires and to ensure their anonymity, we don't know if the people who answered the questions in the questionnaires are the same in both rounds. Therefore, we must take a critical approach towards the answers. Nevertheless, the answers can be regarded as directional view of how the journey of change is going on.

Keywords Change, change management, success of change, change management models, leadership.

Pages 71 pages and appendices 3 pages

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Opinnäytetyön tausta .....	8
1.2	Tutkimuskysymykset ja tutkimusmenetelmät .....	9
1.3	Viitekehys .....	10
2	Muutosjohtaminen .....	12
2.1	Ihmiset muutoksessa .....	13
2.2	Muutoksen onnistuminen ja muutosjohtamisen mallit .....	20
2.3	Viestinnän merkitys muutoksessa .....	37
3	Tutkimusaineisto ja -menetelmät .....	39
3.1	Valittu tutkimusmenetelmä .....	40
3.2	Opinnäytetyöprosessi .....	42
3.3	Aineistonkeruu ja kohderyhmä .....	43
4	Kyselyiden tulokset .....	44
4.1	Ensimmäinen kysely: numeeriset kysymykset .....	44
4.2	Ensimmäinen kysely: avoimet kysymykset .....	49
4.3	Toinen kysely: numeeriset kysymykset .....	50
4.4	Toinen kysely: avoimet kysymykset .....	55
4.5	Ensimmäinen kysely: tulokset tutkimuskysymyksittäin .....	56
4.6	Toinen kysely: tulokset tutkimuskysymyksittäin .....	57
5	Tulosten tarkastelu, pohdinta ja johtopäätökset .....	58
5.1	Kehitysehdotukset toimeksiantajan muutosmatkan tueksi .....	61
5.2	Katsaus tulevaisuuteen .....	63
	Lähteet .....	66

## Kuvat, taulukot ja kaavat

Kuva 1. Muutostilanteen tyyppien tunnistaminen ja kehitystavan valinta (Laamanen, Räsänen, Juutilainen, 2016). .....	3
Kuva 2. Management- ja Leadership -termien erot (Northouse, 2007). .....	13
Kuva 3. Johtajuuden kolme ulottuvuutta (Green, Holder & Cameron, 2020). .....	15
Kuva 4. Menneen, nykyisen ja tulevan jäsentyminen perinnäisissä liikkeenjohdon opeissa (Mattila, 2008). .....	19
Kuva 5. Menneen, nykyisen ja tulevan jäsentyminen vaihtoehtoisessa opissa (Mattila, 2008). .....	19
Kuva 6. Kurt Lewinin muutosjohtamisen malli (Hussain, ym., 2018). .....	23
Kuva 7. Scheinin oppimisen ja muutoksen malli (Coghlan, 2020). .....	25
Kuva 8. Prosci® ADKAR®-malli (Prosci, n.d.). .....	28
Kuva 9. Prosci® 3-vaiheinen muutosjohtamisen prosessi (Hiatt & Creasey, 2012). .....	30
Kuva 10. Muutoksen vaiheet ja hallinnan keinot (mukaillen Ponteva, 2010). .....	33
Kuva 11. Opinnäytetyön vaiheet .....	42
Kuva 12. Kysely 1: vastaajien roolit. ....	45
Kuva 13. Kysely 1: maantieteelliset alueet. ....	46
Kuva 14. Kysely 1: tunnelma tällä hetkellä. ....	46
Kuva 15. Kysely 1: yhteenkuuluvuuden tunne tällä hetkellä. ....	47
Kuva 16. Kysely 1: tuen saanti muutosmatkan aikana. ....	47

Kuva 17. Kysely 1: muutosmatkan ja sen tavoitteiden ymmärtäminen. ....	48
Kuva 18. Kysely 1: yhdessä tekemisen sujuvuus. ....	48
Kuva 19. Kysely 2: vastaajien roolit. ....	51
Kuva 20. Kysely 2: maantieteelliset alueet. ....	52
Kuva 21. Kysely 2: tunnelma tällä hetkellä. ....	52
Kuva 22. Kysely 2: yhteenkuuluvuuden tunne tällä hetkellä. ....	53
Kuva 23. Kysely 2: tuen saanti muutosmatkan aikana. ....	53
Kuva 24. Kysely 2: muutosmatkan ja sen tavoitteiden ymmärtäminen. ....	54
Kuva 25. Kysely 2: yhdessä tekemisen sujuvuus. ....	54
Taulukko 1. Muutosvastarinnan syitä (Pirinen, 2014).....	16
Taulukko 2. Onnistuneen muutoksen vaiheet ja epäonnistumisen syyt (mukai- llen Kotter, 2012).....	26
Taulukko 3. Kaksi mahdollista organisaatiomuutoksen viestintäkulttuuria (mukai- llen Juuti & Virtanen, 2019).....	39
Taulukko 4. Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen erot (Heikkilä, 2008).....	41
Taulukko 5. Kehitysehdotuksia ja pohdintaa muutosmatkan tueksi. ....	62

## **Liitteet**

Liite 1	Aineistonhallintasuunnitelma
Liite 2	Henkilöstökyselyn kysymykset

## 1 Johdanto

“There is nothing wrong in change if it is in the right direction.

To improve is to change, so to be perfect is to have changed often.”

Winston Churchill

Englannin pääministeri, tunnettu kirjailija ja puhuja Winston Churchill (1874–1965) tiesi jo aikoinaan, että muutos ja kehittyminen kannattavat. Varsinkin jos muutosta tehdään oikeaan suuntaan ja usein. (International Churchill Society, 2015). Kun muutosta tehdään, sen taustalla on tavallisesti moninaisia syitä ja mitä pidemmälle vuosikymmenet ovat vierineet Churchillin ajoista, sitä nopeammin toimintaympäristöt ovat muuttuneet ja muutoksella on ollut kiihtyvä tahti. Muutosta saavat aikaan muun muassa globalisaatio, digitalisaatio, muutokset arvoissa, koulutustason nousu, väestön vanheneminen ja sukupolvien väliset erot työskentelyssä, kuluttamisessa ja elämäntavoissa. (Juuti, 2017, s. 56).

Vaikka muutos onkin tärkeää ja ennen kaikkea se on normaalia ja jatkuvaa, muutos-sanasta tulee monille negatiivinen miellelyhtymä. Kun tarkastellaan tarkemmin muutoksen määritelmää, niin se on melko neutraali. Hasse Kvist ja Teemu Kilpiä kuvaavat muutosta näin: Muutos on prosessi, ei niinkään yksittäinen tapahtuma. Se voi olla sarja pieniä muutoksia tai yksi isompi muutos. Muutos on normaalia, jatkuvaa ja luonnollinen reaktio organisaation ulkopuolella tapahtuviin asioihin. Muutos voidaan johtaa ylhäältä alaspäin tai henkilöstön kanssa yhdessä. Muutoksen vauhti kasvaa teknologian ja liiketoimintaympäristön kehittymisen myötä eikä sen vaikutuksia voida täysin ennustaa ennakolta. (Kvist & Kilpiä, 2006, ss. 15–16).

Toinen tapa kuvailla muutosta on se, että muutos on luonteva osa organisaatioiden arkea, se on jatkuvaa ja muutokset ovat omanlaisiaan ja näyttäytyvät eri tavalla eri kohderyhmille. Johtoryhmä kokee muutoksen hyvin eri tavalla kuin keskijohto tai työntekijätaso. (Ponteva, 2010, s. 9). Kari Kerttula kuvaa väitöskirjassaan muutosta niin, että kyseessä voi olla laaja tai pitkäkestoinen hanke tai tarkasti rajattu muutos. Se voi olla myös moniulotteinen ja

abstrakti ilmiö tai siinä voi olla kyse mekaanisesta suorittamisesta. (Kerttula, 2009, s. 69). Muutosta voidaan ajatella työelämäkontekstissa myös niin, että osa muutoksista on johtajavetoisia, kuten erilaiset hallinnolliset muutokset tai rakennemuutokset ja toinen osa muutoksia on henkilöstölähtöisiä, kuten asenne- tai toimintatapamuutos (Huttunen, 2018, s. 144).

Timo Erämetsä jakaa muutokset neljään eri tasoon vaikeusasteensa mukaan. Ensimmäinen taso on yksilötaso, missä muutetaan omia taitoja, tapoja tai omaa käyttäytymistä. Toisen tason muutokset eivät koske koko organisaatiota vaan jotakin yksikköä tai prosessin osaa. Esimerkiksi järjestelmän käyttöönotto jossakin prosessissa. Kolmannen tason muutokset liittyvät strategiaan ja ne edellyttävät muutosta tai kehitystä laajemmassa mittakaavassa. Kyseessä voi olla yrityskulttuurin muutos, yrityskauppa, uudet tuotteet, markkinat tai jakelukanavat. Strategiset muutokset koskevat joko koko yritystä tai tiettyä yksikköä tai osastoa. Neljäs ja Erämetsän mukaan vaikein taso muutoksissa liittyy kulttuurin muuttamiseen. Se on vaikea taso, koska kulttuuria ei voi muuttaa nopeasti ja kulttuurinmuutoksessa ihmisten persoonat ovat avainasemassa ja kulttuurinmuutoksissa ihmisten toimintatapojen ja käytöksen tulee muuttua. (Erämetsä, 2003, ss. 23–25).

Toinen nelitahoinen jaottelutapa on jakaa muutokset yksinkertainen-kompleksinen ja sosiaalinen-tekninen-kenttiin. Kuvassa 1 näkyvä jäsenystapa ottaa kantaa sekä muutostyyppiin (paikallinen vai koko organisaation laajuinen), kehen tai mihin muutos vaikuttaa (ihmisiin vai asioihin) ja miten muutosta kannattaa lähestyä (nelikentässä mainitut otsikot: ongelmanratkaisu analyttisesti, muutosohjelman kautta innostavasti, korjaavin toimenpitein tai fasilitoiden ja valmentuen). Tällainen jaottelu auttaa hahmottamaan sitä, miten merkittävä muutos on, jotta siihen osataan suhtautua oikealla vakavuudella ja käynnistää oikeat toimenpiteet. Varsinkin merkittävässä muutoksissa on usein kyse siitä, että pitää tehdä useita muutoksia ja onnistua niissä kaikissa kohtuullisesti, jotta muutos menee läpi. (Laamanen;Räsänen;& Juutilainen, 2016, s. 25).

Kuva 1. Muutostilanteen tyyppien tunnistaminen ja kehitystavan valinta (Laamanen, Räsänen, Juutilainen, 2016).



Edellä mainitun määritelmän lisäksi muutoksen voidaan ajatella olevan joko rationaalinen, inkrementaalinen tai systeeminen. Rationaalisessa muutoksessa kaikki muutoksen vaatimat toimenpiteet toteutetaan nopeassa ja/tai rajallisessa aikataulussa ja tällaisessa muutoksessa päämäärä ohjaa muutosmatkaa. Onnistuessaan rationaalinen muutos johtaa loogiseen toteutukseen. Inkrementaalinen muutos etenee vähitellen ja askel kerrallaan. Tavoitteena ei ole muuttaa kaikkea kerralla vaan vähentää havaitun ongelman epäkohtia. Inkrementaalinen muutos on yleensä helpompi hyväksyä muutoksen kohteena oleville ihmisille kuin rationaalinen muutos, jossa muuttuu paljon asioita lyhyellä aikavälillä. (Stenvall & Virtanen, 2007, ss. 54–55). Systeeminen muutos on samanaikainen muutos sekä toimintamalleille, rakenteille että näiden vuorovaikutukselle. Systeeminen muutos tähtää tulevaisuuden hyvinvointiin ja kestävään kehitykseen. (Sitra, n.d.).

Muutoksen jalkautuksessa tarvitaan muutosjohtamista. Muutosjohtaminen on muun muassa muutosprosessin suunnittelua, hallintaa ja toteuttamista (Kvist & Kilpiä, 2006, s. 17), muutosjohtaminen on keskeinen aihealue esihenkilön työssä (Salminen, 2017, s. 303), koska muutoksen johtaminen on suurelta osin ihmisten johtamista (Erämetsä, 2003, s. 152).

Muutosjohtaminen auttaa työntekijöitä omaksumaankin muutoksen niin, että liiketoiminnan tavoitteet saavutetaan (Hiatt & Creasey, 2012, s. 1). Miten sitten muutosjohtaminen eroaa johtamisesta? Esimerkiksi muutosprosesseihin keskittyvän konsulttiyhtiön blogissa kirjoitetaan, että kaikki johtaminen ei ole muutosjohtamista, koska muutosjohtaminen liittyy siihen, että muutoksella on alku, toteutusvaihe ja loppu ja muutosjohtamisessa keskitytään asioiden johtamisen lisäksi myös ihmisiin (Innotiimi-ICG, n.d.). Toinen näkökulma muutosjohtamiseen on se, että kannattaako nykyään enää eritellä johtamista ja muutosjohtamista vai pitäisikö puhua pelkästään johtamisesta muutoksessa (Laine, 2017, s. 132). Johtaminen on muutosta ja muutokseen pyrkivää, ei ole tarpeen eritellä sitä muusta johtamisesta (Hietala & Takkula, 2021). Mika Kamenskyn mukaan monet yritysjohtajat ovat hieman skeptisiä muutosjohtamisen käsitteestä, koska tänä päivänä johtaminen on nimenomaan muutosten hallintaa ja jatkuva muutos on heille normaalia. Hän toteaa, että muutosjohtamista kannattaa kuitenkin tutkia erillisenä käsitteenä johtamisesta, koska siihen liittyy tiettyjä yhteneväisiä piirteitä. (Kamensky, 2015, s. 128).

Yritysjohtajien ohella myös Pekka Mattila nostaa esiin nykypäivän arkeen sopivamman näkökulman. Hänen mielestään muutosjohtamisen termi on tavallaan jo vanhentunut, koska johtajien arjessa on kyse jatkuvasta kehitys- ja uudistustyöstä, jolloin perinteinen päivittäisjohtaminen on itse asiassa muutosjohtamista. Esihenkilöt ja johtajat hoitavat tänä päivänä normaalin työnsä ohella useita eri vaiheissa olevia kehityshankkeita samanaikaisesti. (Mattila, 2007, ss. 9–10). Vaikka Mattilan teos on jo 15 vuotta vanha, mielestäni tämä näkemys pätee yhä. Nykyinen aika ja toimintaympäristö ovat sellaisia, että muutos ja yllätykset eivät ole poikkeustiloja vaan ne ovat normaalia arkea (Sydänmaanlakka, 2014, s. 100). Lähtökohtaisesti esihenkilöillä ja johtajilla on tulos- ja tiimivastuut, mutta niiden lisäksi heillä on jatkuvasti erilaisia muutokseen tähtääviä kehitysprojekteja käynnissä. Tällaisiin hankkeisiin lukeutuvat muun muassa työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen liittyvät projektit, järjestelmähankkeet, toimintamallien muutokset, sisäisten prosessien kehittäminen, strategian päivitys ja sen jalkautus sekä organisaatiomuutokset. Organisaatiomuutos voi tarkoittaa uudelleenorganisointia ilman henkilöstövähennyksiä tai henkilövähennysten kanssa, fuusiota, yritysostoa tai liiketoimintayksiköiden yhdistämistä. Mikä tahansa organisaatiomuutos onkaan kyseessä, se on kuitenkin yhdentyyppinen muutoshanke.

Muutosjohtaminen voidaan määritellä myös sen kautta, missä muutos tapahtuu, ulkona vai sisällä. Jos organisaatiolle tärkeimmät muutokset tapahtuvat organisaation ulkopuolella ja kyseinen organisaatio ei ole itse laittanut niitä alulle, kyse on päivittäisjohtamisesta ja reagoimisesta muutokseen, ei muutoksen johtamisesta. Jos taas organisaatio on itse johtanut koko toimialan muutosta, kyse on muutosjohtamisesta. (Heiskanen A. , 2013, s. 29). Tämä Heiskanen näkemys on mielenkiintoinen, koska siinä muutosta ei voi johtaa, jos ei ole muutoksen alullepanija. Mieli on raikas, mutta itse koen, että muutos on muutos, on sen synty yrityksen sisällä tai ulkopuolella ja, vaikka ulkopuolelta tulevaan muutospaineeseen reagoidaan, niin siihen voidaan reagoida päättämällä tehdä muutos ja sitä muutosta voi johtaa.

Tämän opinnäytetyön teemaksi valikoitui muutosjohtaminen sen mielenkiintoisuuden, tärkeyden ja ajankohtaisuuden vuoksi. On mielenkiintoista, että muutosjohtaminen on niin kiinteä osa esihenkilöiden ja johtajien arkea nykyään, mutta samalla muutoshankkeita myös epäonnistuu tai ne kokevat voimakasta vastatuulta. On kiehtovaa pohtia sitä, miksi muutoshankkeet onnistuvat tai epäonnistuvat, millaista muutosjohtaminen on johtajan arjessa ja millaiselta se näyttää työntekijän silmin. Muutosjohtamisen tärkeys ilmenee siinä, että vaikka yrityksellä olisi muutoksen jälkeen täydellisesti suunnitellut prosessit, teknologiat tai työnkuvat, ne eivät auta yritystä, mikäli työntekijät eivät omaksu niitä uusia prosesseja, teknologioita tai työnkuvia osaksi omaa arkeaan. Muutosjohtamisella voidaan vaikuttaa tähän, jolloin muutos saadaan vietyä läpi. (Hiatt & Creasey, 2012, s. 1). Muutos ja sen johtaminen on teemana tärkeä myös siksi, että muutokset ovat yrityksille välttämättömiä. Paikallaan pysyminen muuttuvassa toimintaympäristössä ei onnistu. (Alahuhta, 2015, s. 30). Jeffrey M. Hiatt ja Timothy J. Creasey kuvaavat, että muutosjohtaminen on itse asiassa välttämätöntä, koska

- Ihmiset muuttuvat syystä
- Organisaatiossa tehtävä muutos vaatii yksilön muutosta
- Muutoksen lopputulema organisaatiossa on yksilöiden muuttumisen aikaansaannos
- Muutosjohtaminen on yksilöiden muuttumisen ja sen johtamisen mahdollistava viitekehys

- Muutosjohtamista käytetään realisoimaan muutoksella halutut ja tavoitellut hyödyt ja lopputulema.

(Hiatt & Creasey, 2012, s. 10).

Muutosjohtamisen teema on hyvin ajankohtainen sen arkipäiväisyyden vuoksi ja siksi, että muutosjohtamisen osaaminen ei ole itsestäänselvyys johtajille. Muutosjohtaminen on haastavaa, mutta hyvin tärkeä taito osata. Sille tulee olemaan tulevaisuudessa paljon tarvetta myös yhteiskunnallisesta näkökulmasta. Muutosjohtaminen tulee olemaan suuressa roolissa myös kestäväen kehityksen kanssa. Sen yhteyttä muutosjohtamiseen tarkastellaan seuraavaksi.

Elämme tällä hetkellä maailmassa, jossa kulutamme luonnonvaroja kohtuuttoman paljon ja ilmastonmuutos on elinaikamme suurimpia haasteita. Ilmastonmuutoksen hillitsemiseksi EU on julkaissut Euroopan vihreän kehityksen ohjelman vuonna 2019. Siihen sitoutuneet 27 jäsenmaata tavoittelevat olevansa ensimmäisenä maailmassa ilmastoneutraaleja vuoteen 2050 mennessä. Jotta tavoite saavutetaan, pitää päästöjä leikata vähintään 55 % vuoteen 2030 mennessä. Saavuttamalla tavoitteet luodaan mahdollisuuksia erilaisille innovoinneille, investoinneille, työllisyydelle ja uusien talousmallien rakentamiselle. (Euroopan vihreän kehityksen ohjelman toteuttaminen, n.d.). Tällaisessa kestäväen kehityksen ohjelmassa ja vihreässä siirtymässä tarvitaan myös muutosjohtamista. Miten saamme muutettua ihmisten mielipiteitä ja toimintatapoja ekologisempaan suuntaan? Miten saamme ohjattua yrityksiä ja kansalaisia siirtymään fossiilisen energian käytöstä uusiutuvien energianlähteiden käyttöön? Kansainvälisen yritysverkosto WBCSD:n raportissa mainitaan vuoden 2050 tavoitteeksi ”hyvä elämä yli yhdeksälle miljardille ihmiselle maapallon kestäväen rajoissa”. Vision saavuttaminen vaatii mittavia muutoksia hiilidioksidipäästöihin, materiaalien kierrätykseen ja ruuan tuotantotapoihin ja terveellisyteen. Tähän voidaan vaikuttaa muuttamalla yritys- ja yhteiskuntarakenteita. Tämä valtava muutos vaatii yrityksiltä ja johtajilta ennennäkemätöntä johtamistaitoa ja uutta pitkän aikavälin ajatustapaa. Yritysten on luovuttava siitä ajatuksesta, että yrityksiä johdetaan kuten ennenkin ja hyväksyttävä se, että muutos saadaan aikaan vain, jos yritykset näkevät itsensä osana laajempaa yksikköä kuin yritys. Yritysten on huomattava, että niiden toiminta vaikuttaa koko maapalloon ja sen

väestöön ja, kun yritys toimii kestävän kehityksen arvojen mukaisesti, se on kaikkien yksilöiden ja yhteisöjen etu. (WBCSD, 2022, s. 2).

Yritykset voivat edistää vastuullisuuttaan ja kestävää kehitystä useilla eri tavoilla. Tapoihin lukeutuvat uudistuminen, jakaminen, optimointi, kierrätyskehä, virtuaalisuus ja vaihto ja varaosat. Uudistumiseen (regenerate) kuuluu esimerkiksi se, että yritys voi siirtyä uusiutuvan energian käyttöön ja alkaa käyttämään kierrätettäviä materiaaleja. Jakamiseen (share) liittyy tuotteiden ja tavaroiden yhteiskäytön markkinointi ja tuotteen elinkaaren pidentäminen tuotesuunnittelun ja huollon kautta. Optimoinnissa (optimize) voidaan parantaa tuotteen tehokkuutta ja poistaa jakeluketjuista ylimääräistä jätettä tai hukkaa. Kierrätyskehässä (loop) pidetään tuotteiden komponentit ja materiaalit suljetussa kierrätyskehässä uudelleentekemisestä aina kierrätykseen asti. Virtuaalisuus (virtualize) tarkoittaa sitä, että tuotteita ja palveluita toimitetaan virtuaalisesti. Vaihto ja varaosat (exchange) viittaa siihen, että vanhoja materiaaleja vaihdetaan kehittyneempiin ja uusiutuviin materiaaleihin tai hyödynnetään uutta teknologiaa. Monilla yrityksillä onkin näitä eri tapoja jo käytössä sekä mahdollisuus hyödyntää näitä tulevaisuudessa. (Cameron & Green, 2020, s. 388).

Suomessa yritysten suhtautuminen vastuullisuuteen onkin onneksi kehittymässä oikeaan suuntaan, mikä on hyvä asia, koska vastuullisuus on nouseva tema suomalaisissa yrityksissä ja liiketaloudessa ylipäättään. Pohjoismaiden suurimman yritysvastuuverkoston FIBS:n Yritysvastuu 2021 -tutkimuksen mukaan 78 % kaikista vastaajista koki vastuullisuuden erittäin olennaisena yritykselleen (nousua vuosiin 2018 ja 2019 verrattuna oli 9 %-yksikköä). Suuryritysten joukosta (liikevaihto yli 200 miljoonaa euroa) 83 % vastaajista piti vastuullisuutta erittäin olennaisena asiana ja pienemmissä yrityksissä 73 %. Jopa 93 % vastaajista kertoi, että kestävän kehityksen tavoitteet ovat osa heidän yrityksensä strategiaa. (FIBS, 2021b, s. 11). Vastuullisuus nähdään myös strategisesti merkityksellisenä asiana yrityksille ja vastuullisuustoiminta on entistä organisoidumpaa ja tavoitteellisempaa. Sillä tavoitellaan muun muassa myynnin tai osakkeiden arvon kasvua ja valtaosa yrityksistä kokeekin, että vastuullisuudesta saatava liiketoimintahyöty on nykyään suurempi kuin siihen laitettavat resurssit. Huomioitavaa on kuitenkin, että harvan yrityksen vastuullisuuden lähtökohdaksi on innovointi, tuotteiden, palveluiden tai prosessien kehittäminen. (FIBS, 2021c, ss. 5–7). Vastuullisuuden merkityksen kasvaminen suomalaisissa yrityksissä näkyy

muun muassa niin, että vastuullisuus on noussut yhä useamman yrityksen hallituksen agendalle ja vastuullisuusasioiden osaaminen on kasvanut. Nykyään johtoryhmissä vastuullisuus on myös nimetty jonkun vastuulle ja on huomattu, että jos vastuullisuusasioita käsitellään säännöllisesti johtoryhmässä, siitä saatava liiketoimintahyöty on todennäköisempää. (FIBS, 2021d, s. 11).

Muutosjohtamisen osaaminen on siis tärkeää sekä kestävän kehityksen näkökulmasta että yrity maailmassa tapahtuvan jatkuvan muutoksen vuoksi. Toistuvat muutokset ovat uusi normaali ja niiden myötä esihenkilöt ja johtajat ovat alati jalkauttamassa muutoksia ja uusia toimintatapoja omissa organisaatioissaan. Tällainen tilanne on myös tämän opinnäytetyön toimeksiantajalla, jossa on käynnistynyt muutosmatka, jonka aikana tehdään useita erilaisia muutoksia. Seuraavassa kappaleessa kuvataan tarkemmin tätä heidän muutosmatkaansa, joka toimii tämän työn pohjana.

## **1.1 Opinnäytetyön tausta**

Toimeksiantajana tässä opinnäytetyössä toimii erään media- ja teknologiayrityksen liiketoimintayksikkö, jossa on käynnissä muutosmatka. Tämä muutosmatka sai alkunsa useista tarpeista. Henkilöstötyytyväisyys ei ollut kovin hyvällä tasolla, johto oli kaukana myyjien arjesta ja kaksi liiketoimintayksikköä, jotka periaatteessa tekivät samankaltaista työtä, olivat tavallaan kilpailuasemassa keskenään. Opinnäytetyön aloittamiseen mennessä tällä muutosmatkalla oli jo tehty muutamia muutoksia, muun muassa riisuttu yksi organisaatiokerros pois sen vuoksi, että johto olisi lähempänä myyjien arkea, oli tuotu kaksi erillistä yksikköä yhteen saman liiketoiminnan alle ja viestinnässä oli luotu säännölliset viestinnän ja kommunikaation mallit, joilla pyrittiin siihen, että viestintä olisi aikaisempaa osallistavampaa. Myös myyjärooleja oli muokattu. Jo tehtyjen ja tulevien toimenpiteiden tavoitteena on ollut yhdenmukaistaa johtamista ja erilaisia toimintatapoja, lisätä henkilöstötyytyväisyyttä, kasvattaa myyntiä kustannustehokkaasti, tehostaa viestintää ja lisätä kommunikaatiota ja yhteistyötä liiketoimintayksikön sisällä. Sen lisäksi koko muutosmatkan tavoitteena on ollut lisätä asiakastyytyväisyyttä ja tarjota asiakkaille yhdenmukainen kokemus riippumatta siitä, missä kanavassa asiakas kohtaa yrityksen edustajan. Tämä opinnäytetyö sai alkunsa siitä, että liiketoimintayksikön johtoryhmä halusi

selvittää kuinka tämä heidän muutosmatkansa etenee ja toteutuvatko heidän sille asettamat tavoitteet. Muutosmatka-termillä tarkoitetaan tässä yhteydessä sekä organisaatiomuutosta että toimintatapojen muutosta. (Toimeksiantaja, Henkilökohtainen tiedonanto, 2021).

Yhtenä apuvälineenä muutosmatkalla johtoryhmällä on tätä opinnäytetyötä varten tehdyt henkilöstökyselyt (liite 2). Niiden kautta liiketoimintayksikön johtoryhmä on saanut tietoonsa, miten heidän valmistelemansa ja jalkauttamansa muutosmatka etenee, mitä asioita pitää vielä kehittää ja korjata, ja mitkä ovat henkilöstön kokemukset tästä muutosmatkasta. Opinnäytetyötä varten tehtiin kaksi henkilöstökyselyä, joista ensimmäinen toteutettiin loppuvuonna 2021 ja toinen kesällä 2022. Ensimmäisen kyselyn vastausten perusteella nähtiin missä vaiheessa muutosmatka oli ja mihin asioihin piti keskittyä seuraavaksi ja toisen kyselyn tulosten perusteella nähtiin miten ensimmäisen kyselyn jälkeen tehdyt toimenpiteet toimivat.

Opinnäytetyön keskeiset käsitteet ovat muutos, muutosjohtaminen, johtajuus (leadership ja management), muutosvastarinta, muutosjohtamisen mallit ja muutosviestintä. Keskeiset käsitteet on selitetty niiden esiintyessä opinnäytetyössä ensimmäisen kerran: muutos ja muutosjohtaminen (kpl 1), johtajuus (kpl 2), muutosvastarinta (kpl 2.1), muutosjohtamisen mallit (kpl 2.2) ja muutosviestintä (kpl 2.3).

## **1.2 Tutkimuskysymykset ja tutkimusmenetelmät**

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia edellä mainittua muutosmatkaa ja tuottaa toimeksiantajan johtoryhmälle tietoa siitä, miten henkilöstö on ottanut muutoksen vastaan, jotta johtoryhmä voi vastausten perusteella laatia toimenpidesuunnitelmaa muutosmatkan seuraavaan vaiheeseen. Tutkimuskysymyksiä olivat:

- Miten henkilöstö kokee alkaneen muutosmatkan?
- Toteutuvatko ja näkyvätkö muutoksella haetut tavoitteet kentällä ja toimitaankosielillä uusien tapojen mukaisesti?
- Koetaanko henkilöstön keskuudessa, että avoimuus, arvostus ja vaikuttamisen mahdollisuudet ovat lisääntyneet?

Tämän tutkimuspainotteisen opinnäytetyön tutkimusmenetelminä käytettiin sekä määrällistä että laadullista lähestymistapaa. Kyselyt sisälsivät numeerisia kysymyksiä, joiden avulla saatiin kartoitettua nykytilaa ja niiden avulla toimeksiantajan johtoryhmän oli helppoa nähdä yleiskuva aiheeseen liittyen. Avointen kysymysten tarkoituksena oli saada selville kehityskohdat ja kuulla henkilöstön miitteitä muutosmatkasta. Näiden avointen kysymysten vastausten avulla johtoryhmän oli mahdollista ohjata muutosmatkaa. Kyselyt lähetettiin Microsoft Forms -lomakkeen kautta henkilöstölle eli myyjille, heidän esihenkilöilleen ja tukitoimintojen väelle niin, että vastausten perusteella heistä tiedettiin heidän roolinsa yrityksessä ja millä maantieteellisellä alueella he työskentelivät. Vastaukset käsiteltiin muutoin anonymoina. Toimeksiannon sensitiivisen luonteen vuoksi myöskään toimeksiantajan nimeä ei paljasteta.

### **1.3 Viitekehys**

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu muutoksesta, muutosjohtamisesta, viestinnästä ja ihmisten johtamisesta. Muutosjohtamisen osiossa käydään läpi muutosjohtamisen eri osa-alueita kuten muutosjohtajuutta, ihmisiä muutoksessa ja viestinnän merkitystä muutoksessa. Kappale alkaa muutosjohtamisella ja ihmisillä: ihmisten johtaminen, muutosvastarinta ja muutoksen vakiinnuttaminen arkeen. Muutoksen onnistumisen kappaleessa käsitellään muutoksen eri vaiheita, onnistumista ja epäonnistumista, muutoksen vaiheita ja roolitusta muutosprosessissa sekä lukuja, faktaa ja tiedolla johtamista. Viimeisessä muutosjohtamisen kappaleessa pääteemana on viestinnän merkitys muutoksessa.

Viitekehysten aiheita käsitellään sekä eri kirjallisuuslähteiden kautta, verkkosivuilta löytyvien tietolähteiden avulla sekä podcastien perusteella. Lähteet voidaan jakaa kolmeen kategoriaan: 1) tieteellisiin ja akateemisiin kirjoituksiin, 2) liike-elämän ja muutosjohtamisen asiantuntijoiden teksteihin ja 3) muutosjohtamiseen ja liike-elämään liittyviin podcasteihin.

Tieteellisistä teksteistä merkittävimmät ovat John Kotterin tekstit ja Harvard Business Reviewn artikkelit. John Kotter on tunnettu muutosjohtamisen asiantuntija ja Harvard Business Schoolin emeritusprofessori. Hän on kirjoittanut useita teoksia

muutosjohtamisesta. (Harvard Business School, n.d.). Harvard Business Review on yhdysvaltalainen aikakauslehti ja verkkosivusto, joka on keskittynyt liike-elämään ja johtajuuteen liittyviin artikkeleihin. (LinkedIn, n.d.). Kansainvälisten liike-elämän ja muutosjohtamisen asiantuntijoiden lähteistä tärkeimpiä ovat kirjat Change Management – The People Side of Change ja Making Sense of Change Management. Niiden kirjoittajat Jeffrey M. Hiatt, Timothy J. Creasey, Esther Cameron ja Mike Green ovat muutosjohtamisen ammattilaisia.

Tärkeimpiä suomalaisia lähteitä ovat Pekka Mattilan, Katariina Pontevan, Timo Erämetsän ja Helka Pirisen teokset, koska niissä käsitellään muutosjohtamista eniten ja syvällisesti. Edellä mainittujen teosten kirjoittajilla on kattavaa kokemusta muutosjohtamisesta. Pekka Mattila on valtiotieteen tohtori ja työskentelee Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulussa käytäntöön suuntautuneena professorina. Hänen erikoisosaamistaan ovat muun muassa muutosjohtaminen, ylimmän johdon työskentely, strateginen johtajuus ja liiketoimintamalli-innovaatiot. Hänellä on myös laajaa kokemusta johto-, kehitys- ja hallitustehtävistä eri yrityksistä. (Aalto-yliopisto, n.d.). Katariina Ponteva on hallintotieteistä väitellyt tohtori, joka on erikoistunut organisaatiomuutokseen (Anttila, 2013, s. 309). Timo Erämetsä on kokenut muutosvalmentaja ja yrittäjä (Nextmile, 2021). Helka Pirinen, koulutukseltaan MBA, on tietokirjailija, muutosjohtamisen ja esimiestyön valmentaja ja hänellä on yli 20 vuoden kokemus ihmisten valmentamisesta (Pirinen, 2017).

Muiden lähteiden kirjoittajina on myös liiketoiminnan ja muutosjohtajuuden ammattilaisia. Kriittisesti arvioituna lähdeluettelon teoksien joukossa on useita kirjoja, joissa muutosjohtaminen on aiheena vain sivuroolissa ja saattaa tällöin esiintyä kirjassa vain yhden luvun, kappaleen tai muutaman lauseen verran. Osa lähteistä on myös ajallisesti ajateltuna vanhahkoja. Vain harva teksti on kirjoitettu viimeisen viiden vuoden sisään, jolloin niiden mahdollinen tulevaisuuteen viittaava sisältö ei ole kuranttia. Yksi tällaisista vanhemmista lähteistä on Jack ja Suzy Welchin kirja nimeltä Voittajaksi. Jack Welch on erittäin arvostettu johtaja, joka johti General Electriciä kahden vuosikymmenen ajan. Vuonna 1999 Fortune-lehti nimesi hänet Vuosisadan johtajaksi. (Colvin, 2020; Lohr, 2020). Welchien kirja valikoitui lähteeksi Jack Welchin johtajakokemuksen ja arvostuksen myötä. Kirjasta on toki hyväksi lähdeaineistoksi, mutta rivien välistä huokuu vanhan maailman johtamistyyli, joka ei tässä

maailman ajassa ja Suomen melko modernissa johtamiskulttuurissa toimisi. Haasteena tässä opinnäytetyössä onkin ollut löytää tietoa nykyhetken ajatuksista muutosjohtamiseen sekä eteenpäin katsovaa tieteellistä pohdintaa muutosjohtamisesta tai johtamiseen liittyvistä muutoksista.

## 2 Muutosjohtaminen

Johtajuutta on historiassa tutkittu runsaasti. Johtajuutta voisi kuvailla yhteisön toimintatapojen sääntelyksi (Jalava, 2001, s. 8), se on vaihtoehtoisten tulevaisuuksien näkemistä, ymmärrystä mihin suuntaan yritystä on luotsattava ja sen oivaltamista, missä liiketoiminnassa ja toimintaympäristössä yritys menestyy parhaiten (Toivola, 2010, s. 29). Johtajuuden voi määritellä myös sosiaalisesti prosessiksi, jossa vaikutetaan organisaation tuotoksiin ja sen jäsenten tietoisuuteen ja tunteisiin. Johtamista voidaan ajatella myös vaikuttamisprosessina, koska johtajan pitää pystyä muuttamaan muun muassa asenteita ja tietoisuutta. Suomalaisen johtamiskulttuurin taustalla vaikuttavat luterilainen etiikka, tieteellinen liikkeenjohto eli taylorismi ja armeijan johtamisperiaatteet, joiden vuoksi suoruus, rehellisyys ja tavoitteellisuus ovat korostettuja arvoja suomalaisessa johtamisessa. (Seeck, 2008 & 2012, s. 20).

Johtajuudella on Suomen kielessä yksi sana, mutta englannin kielessä sanalle johtajuus on kuitenkin olemassa kaksi eri sanaa: leadership ja management. Yhteistä näille termeille on se, että kyseessä on prosessi, jossa on kyse vaikuttamisesta, ihmisten kanssa työskentelystä ja tavoitteiden saavuttamisesta. Mutta termeillä on myös eroja. Yleensä leadership-termillä tarkoitetaan ihmisten johtamista ja management-termillä asioiden johtamista, mutta niille voidaan tehdä myös tarkempi erottelu. (Toivola, 2010, s.30; Northouse, 2007, s.9). Alla olevassa kuvassa (kuva 2) on John Kotterilta mukailtu määritelmä näistä termeistä; kuvaan on koostettu keskeiset termien erot. Tässä erittelyssä management-termi kuvaa sellaista johtajuutta, jonka peruspilareita ovat järjestys, johdonmukaisuus, suunnittelu, budjetointi, resurssointi, kontrollointi ja ongelmien ratkaisu. Eli kyse on tavallaan rakenteista ja asiapitoisesta johtamisesta. Leadership-termin mukainen johtajuus tuo muutosta ja liikettä mukanaan. Siinä on kyse suunnan määrittämisestä, yhteyden luomisesta ihmisiin, motivoinnista ja inspiroinnista. (Northouse, 2007, s. 10). Leadershipin painotus on ihmisissä,

kommunikaatiossa ja vaikuttamisessa. Leadership-johtamisessa on kyse empatiasta, ihmisten kuuntelemisesta ja johdettavien kohtelemisesta yksilöinä (Gorman & Hynes, 2022). Kummallekin johtamistyyliille on paikkansa ja muutosjohtamisessa tarvitaan kummankin kaltaista johtajuutta, mutta varsinkin leadership-johtaminen saa aikaan muutosta ihmisten kautta ja edesauttaa muutoksen onnistumista.

Kuva 2. Management- ja Leadership -termien erot (Northouse, 2007).

<b>Management</b> Produces Order and Consistency	<b>Leadership</b> Produces Change and Movement
<b>Planning and Budgeting</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establish agendas</li> <li>• Set timetables</li> <li>• Allocate resources</li> </ul>	<b>Establishing Direction</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Create a vision</li> <li>• Clarify big picture</li> <li>• Set strategies</li> </ul>
<b>Organizing and Staffing</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Provide structure</li> <li>• Make job placements</li> <li>• Establish rules and procedures</li> </ul>	<b>Aligning People</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Communicate goals</li> <li>• Seek commitment</li> <li>• Build teams and coalitions</li> </ul>
<b>Controlling and Problem Solving</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Develop incentives</li> <li>• Generate creative solutions</li> <li>• Take corrective action</li> </ul>	<b>Motivating and Inspiring</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspire and energize</li> <li>• Empower subordinates</li> <li>• Satisfy unmet needs</li> </ul>

Koska ihmiset ovat muutoksessa avainasemassa, seuraavassa kappaleessa tarkastellaan tarkemmin heidän rooliaan ja käytöstään muutostilanteessa.

## 2.1 Ihmiset muutoksessa

Viimeiset kaksi vuosikymmentä ovat olleet yrity maailmassa jatkuvaa muutosta ja muutostahti ja epävarmuus ovat kasvaneet kiihtyvällä tahdilla (FIRMSConsulting, 2022). Myös tämän päivän hektisessä työelämässä johtajat ja esihenkilöt elävät jatkuvan muutoksen keskellä. Muutoksen tahdissa on vaikea pysyä ja samalla taloudelliset, sosiaaliset, poliittiset ja ympäristöön liittyvät panokset kasvavat. Yritysten hierarkkiset rakenteet ja organisaatioiden prosessit, jotka ovat olleet vuosikymmeniä käytössä, eivät enää yhtäkkiä olekaan kilpailukykyisiä. (Kotter, 2021, s. 1). Koska kilpailijat kehittävät omaa toimintaansa ja

asiakkaiden tarpeet muuttuvat ja he odottavat uusia palveluita ja ratkaisuja, on itsestään selvää, että yritysten ja sen työntekijöiden on myös muututtava (Salminen, 2017, s. 303). Muutostarve voikin syntyä monesta syystä, muun muassa kilpailutilanteesta, teknologiasta, työkuulttuurista, asiakkaista, johdosta, trendeistä tai ostokäyttäytymisestä (Wendelin, 2013, s. 171). Yritysjohdolla ja esihenkilöillä on toistuvasti päättymäisillään olevia, alkavia ja täydessä vauhdissa olevia muutoshankkeita työpöydällään. Tällainen villi muutoshankkeiden tahti tuskin tulee hidastumaan tulevaisuudessa. Tämä aiheuttaa johtajille ja esihenkilöille sekä itse muutosjohtamiselle lisää vaatimuksia. Johtajien ja esihenkilöiden on oltava nopeita liikkeissään, opittava uusia asioita, pysyttävä muiden edellä, kyettävä hahmottamaan kokonaisuuksia ennen muita ja olemaan joustavia. Johtajien ja esihenkilöiden on vain sopeuduttava hurjaan muutostahtiin, odotettuihin ja odottamattomiin muutoksiin. (Maxwell, 2021, ss. 9, 13). Muutoksissa ja niiden johtamisessa on kyse myös tasapainoilusta. Sen lisäksi, että johtajien on päästävä muutokselle annettuihin tavoitteisiin, heidän tulee huomioida myös muita näkökulmia muutoksen johtamisessa. Cameron, Holder & Green näkevät tärkeänä tasapainotella kolmen ulottuvuuden välillä (kuva 3). Ensimmäisenä ulottuvuutena ovat tulokset: johtajien tulee kehittää ja tuottaa selkeitä tuloksia, mutta sen lisäksi heidän tulee huomioida myös intressit ja tunteet. Toinen ja kolmas ulottuvuus käsittelevät sitä, miten vaikutetaan ihmisiin, käytetään auktoriteettia ja valtaa, ja miten valmistellaan ihmisiä ja kulttuuria ottamaan vastaan muutos. Jokaista näitä kolmea ulottuvuutta pitää hallita ja pitää silmällä jatkuvasti, jotta muutos etenee. (Cameron & Green, 2020, ss. 4–5).

Kuva 3. Johtajuuden kolme ulottuvuutta (Green, Holder & Cameron, 2020).



Vaikka muutosjohtaminen onkin jo jokapäiväistä työtä johtajille ja esihenkilöille, niin se on silti haastavaa. Mika Kamensky on haastatellut menestyneitä henkilöitä ja organisaatioita ja 39 % haastatelluista nostaa tärkeimpinä teemoina osaamisesta ja johtamisesta esiin muutoksiin liittyvät haasteet ja vaikeudet (Kamensky, 2015, ss. 237–280).

Miksi muutokset sitten ovat vaikeita? Muun muassa siksi, että niihin liittyy ihmisiä, heidän tunteitaan ja kokemuksiaan menneisyydestä. Muutosjohtaminen ja muutoshankkeen läpivienti on haastavaa, koska lähtökohtaisesti ihmiset eivät ole valmiita muuttamaan tai muuttamaan toimintatapojaan tai heillä saattaa olla huonoja kokemuksia aiemmista johtajista, jotka ovat koittaneet viedä läpi muutosta (Garvin & Roberto, 2005). Tämän vuoksi yhtenä osatekijänä muutoksissa on inhimillinen tekijä eli ihmiset. Se, miten ihmiset suhtautuvat muutoksiin, joko edesauttaa tai jarruttaa muutosta. Muutoksen onnistumiseksi ihmisten on ymmärrettävä, että muutoksen jälkeen he ovat paremmassa paikassa kuin ennen muutosta ja johdon on ymmärrettävä ottaa huomioon ihmisten tunteet muutosprosessissa ja heidän tulee tehdä selväksi työntekijöille mitä he saavat tästä

muutoksesta (Moulton, 2022). Muutostilanteissa ihmiset tarvitsevat runsaasti tietoa, jonka avulla yritetään hallita epävarmuutta, huolta ja pelkoa (Järvinen, 2008, s. 143), koska erilaiset muutokset aiheuttavat ihmisissä paljon tunteita ja muutokset voivat tuntua pelottavilta, jolloin pintaan nousee negatiivisia tunteita. Tämä taas saattaa aiheuttaa muutosvastarintaa, jolloin muutosta lähdetään vastustamaan, sitä ei hyväksytä eikä uusia toimintatapoja välttämättä oteta käytäntöön tai niiden etenemistä jarrutetaan.

Muutosvastarinnassa on kyse vanhojen toimintatapojen puolustamisesta ja se saattaa välittyä itsesuojeluna, välinpitämättömyytenä tai informaation torjumisena (Ponteva, 2012, s. 20) ja sen tarkoituksena on suojata ihmistä muutoksen tuottamalta stressiltä (Halinen & Jakonen, 2011, s. 21). Muutosvastarinta, toiselta nimeltään oppimisahdistus (Myllymäki, 2018, s. 10), onkin hyvin luonnollinen reaktio muutoksiin ja se voi ilmetä monella tavalla ja olla joko äänekkästä, hiljaista tai passiivista (Pirinen, 2014, s. 98). Muutosvastarinta voi olla negatiivisten asioiden tuomista esille, huhujen levittämistä tai sitä, että koitetaan saada muita ihmisiä vastustamaan muutosta. Muutosvastarintaa voidaan harjoittaa myös passiivisesti eli jättää edistämättä muutosta ja tekemättä omia siihen liittyviä tehtäviä. Muutosvastarinta on kuitenkin hyvin normaali tapa reagoida itselle uusiin ja vieraisiin asioihin, koska ihminen ei halua muuttaa omia rutiinejaan. (Pirinen, 2014, s. 98). Taulukossa 1 listataan syitä muutosvastarinnalle.

Taulukko 1. Muutosvastarinnan syitä (Pirinen, 2014).

<b>MUUTOSVASTARINNAN SYITÄ</b>	
Tietämättömyys	Luottamuksen puute
Ymmärtämättömyys	Välinpitämättömyys
Luopumisen pelko	Tyytymättömyys

Haluttomuus muuttua	Mukavuudenhalu
Epäselvä suunta	Väärinymmärrykset
Vaikutusmahdollisuuksien puute	Ennakkoluulot
Huono johtaminen	Uskomukset
Tuntemattoman pelko	Kriittisyyden ihannointi
Pelko työpaikan menettämisestä	Uupumus
Osaamattomuus	Oman edun tavoittelu
Edellisen muutoksen huonot kokemukset	Hylätyksi tulemisen pelko
Pelko oppiiko enää uutta	Arvojen ristiriita
Epävarmuus	Kyynisyys

Helka Pirinen nostaa tässä listauksessaan hyviä syitä muutosvastarinnalle. Riitta Viitala on löytänyt vielä muutaman erilaisen syyn. Hänen mukaansa myös epäusko muutoksen

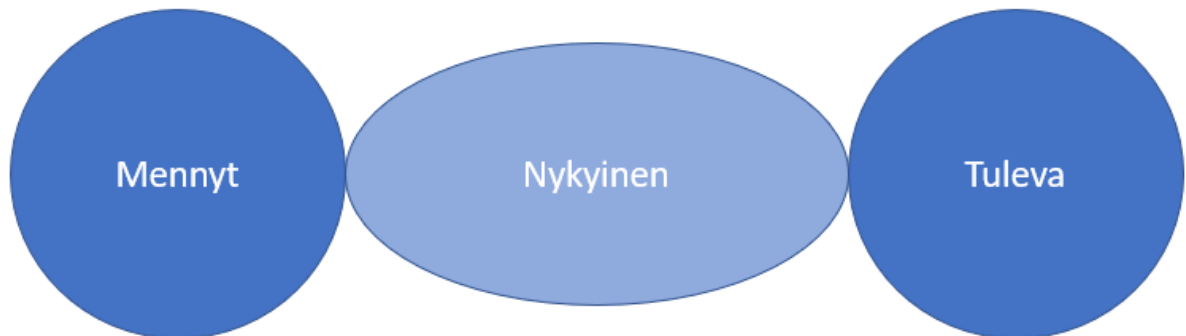
hyödyllisyyteen tai onnistumiseen liittyen, kielteinen organisaatiokulttuuri ja koettu uhka omaa asemaa kohtaan voivat olla muutosvastarinnan taustalla (Viitala, 2021, s. 175). Meri Virtapuron näkemys muutosvastarinnasta on erilainen kuin muiden asiantuntijoiden. Hän lähestyy muutosvastarintaa niin, että kyse ei ole niinkään siitä, että työntekijät vastustavat muutosta vaan kyse on ennemminkin ihmisille luonnollisista reaktioista uuden tilanteen edessä. Hänen mukaansa muutosvastarinnan termi ylipäättään ruokkii mielikuvaa, jossa työnantaja ja työntekijät olisivat vastakkain ja ikään kuin muutos olisi työnantajan hyökkäys henkilöstöä vastaan ja työntekijöiden reaktio olisi kosto siitä. Virtapuron mielestä muutosvastarinnassa näkyy itse asiassa kummankin tahon samanlainen motiivi, jossa halutaan säilyä hengissä ja turvata itselleen tulevaisuus. (Virtapuro, 2006, s. 119).

Muutosvastarinnan moninaisten syiden vuoksi se on hyvin yleistä. Siitä kannattaakin ottaa oppia ja kuunnella vastarintaa tekeviä työntekijöitä. Kuuntelemalla ja ymmärtämällä syyt vastarinnan taustalla, on mahdollista päästä aloittamaan yhteistyö muutoksessa sen vastustajien kanssa. (Ponteva, 2012, s. 20). Esihenkilö voi vahvistaa työntekijöiden ymmärrystä muutoksesta ja hallinnan tunnetta vaikeassa tilanteessa keskustelemalla työntekijöiden kanssa siitä, mistä muutoksessa on kyse, mikä on työntekijän rooli siinä, miten hän voi vaikuttaa muutokseen ja miten mielekäs muutos on eri näkökulmista ajateltuna. Vastausten kautta negatiiviset tunteet saattavat hälventyä ja suhde tulevaan muutokseen parantua. (Arikoski & Sallinen, 2007, s. 65). Muutosvastarinnan ymmärtäminen, selvittäminen ja siihen vaikuttavien esteiden poistaminen on muutosta eteenpäin vievän henkilön tai henkilöiden vastuulla. Heidän tulee kuljettaa muutoksen läpi ja löytää muutosmatkalla paras mahdollinen ratkaisu kaikille muutoksen osapuolille. (Torkkola, 2015, s. 87).

Taulukossa 1 on mainittu useita syitä muutosvastarinnalle. Näiden syiden lisäksi pitää ottaa huomioon muut vaikuttimet sen synnylle. Vaikka muutosta markkinoitaisi kuinka erinomaisesti tahansa, on selvää, että ihmisen reaktioon vaikuttavat lisäksi muut asiat. Ei ole kyse vain nykytilanteesta tai tulevasta vaan mennyt ja menneet kokemukset vaikuttavat siihen, miten muutos otetaan vastaan. (Mattila, 2008, ss. 37–39). Yksi mielenkiintoinen tapa ajatella ihmisten suhtautumista muutokseen on käsitys menneestä, nykyhetkestä ja tulevasta. Alla olevassa kuvassa (kuva 4) näkyy perinteinen ajattelutapa menneen, nykyisyyden ja

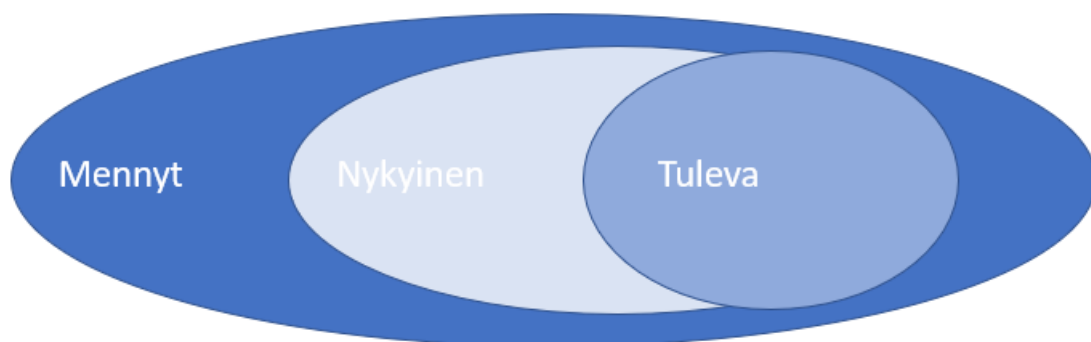
tulevaisuuden jäsentämisestä. Tämä ajattelutapa on kronologinen ja eri aikajaksot on rajattu toisistaan pois. Näin ollen kyseessä on enemmänkin aikajana, jossa aikajaksot seuraavat toistaan.

Kuva 4. Menneen, nykyisen ja tulevan jäsentyminen perinnäisissä liikkeenjohdon opeissa (Mattila, 2008).



Tämän ajattelutavan rinnalle on tullut vaihtoehtoinen jäsenntystapa, jossa nämä aikajaksot ovat linkittyneitä toisiinsa. Tällöin ajatellaan, että mennyt vaikuttaa sekä nykytilaan että tulevaisuuteen.

Kuva 5. Menneen, nykyisen ja tulevan jäsentyminen vaihtoehtoisessa opissa (Mattila, 2008).



Pekka Mattilan lisäksi myös Pauli Juuti ja Petri Virtanen huomioivat menneiden kokemusten vaikutuksen nykyisyyteen ja tulevaisuuteen. He kuvaavat kuinka ihmiset koostuvat omista kokemuksistaan ja nämä kokemukset ovat sekoitus omaa ajatteluamme, havaintojamme ja ennen kaikkea tunteita (Juuti & Virtanen, 2009, s. 110). Kun tämä huomioidaan

muutoshankkeissa, voidaan ymmärtää taustoja muutosvastarinnalle ja sitä kautta miettiä toimivia toimenpiteitä muutosvastarinnan taklaamiseen.

## 2.2 Muutoksen onnistuminen ja muutosjohtamisen mallit

Monet muutokset epäonnistuvat joko siksi, että ne eivät pääse tavoitteeseen tai siksi, että muutokset hylätään kokonaan. Epäonnistumisen juurisyynä on usein puutteellinen jalkautus, jonka vuoksi yritykset koittavatkin panostaa siihen enemmän. Mutta jalkautus on vain yksi osa muutosprosessia. Sen sijaan, että keskityttäisiin vain jalkautuksen parantamiseen, yritysten tulisi pohtia mitä muutetaan ja mitä muutetaan ensin. Jos yritykset alkavat muuttamaan vääriä asioita tai muuttamaan asioita väärässä järjestyksessä, nykyongelmat pahenevat, syntyy uusia ongelmia ja henkilöstön luottamus menetetään. Siksi kannattaisikin analysoida muutoksen tavoitetta, suuntaa ja johtajuusosaamista. (Anand & Barsoux, 2021, ss. 21–23).

Muutoksen johtamisen haasteena on myös se, että yritykset ja organisaatiot sekä muutokset ovat monitahoisia kokonaisuuksia, joiden sisällä käydään jatkuvasti vuorovaikutusta. Tämä vuorovaikutus sisältää taloudellista, sosiaalista ja teknistä kommunikaatiota. Kun asiaa pohtii tällaisesta näkökulmasta, kyse on kompleksisesta yhdistelmästä, jossa kaikki vaikuttaa kaikkeen. Tämä vaikeuttaa myös muutoksen johtamista ja varsinkin ylhäältä alaspäin tapahtuva muutoksen johtaminen on haastavaa, koska vuorovaikutuksessa tapahtuneet tulkinat ja tilanteiden ja tapahtumien ennakoimattomuus muuttavat kokonaisuutta. (Nieminen & Talja, 2018, s. 203). Muutoksen onnistumisen näkökulmasta on tärkeää, että muutoksen kohteena olevat ihmiset tietävät miksi muutos tehdään. Mikäli muutokselle ei kerrota uskottavia syitä ja taustatekijöitä, ihmisten on vaikea lähteä muutokseen mukaan ja motivoitua siihen. Monesti saatetaan jopa ajatella, että miksi pitää korjata jotain sellaista, mikä ei ole rikki tai miksi tämä kyseinen muutos tulee tehdä, vaikka yritys on kannattava ja liikevaihto on hyvällä tasolla. Mutta vaikka kannattavuus ja liikevaihto olisivatkin hyvissä kantimissa nyt, niin kilpailijoissa tai asiakkaissa on jo saattanut alkaa muutosta sysäävä liikehdintä. (Lipsanen & Laakso, 2009, s. 77). Syyt muutokselle voivatkin olla joko ulkoisia tai sisäisiä syitä. Ulkoisia tekijöitä voivat olla muutos kilpailutilanteessa tai kumppanuussuhteissa ja ylipäätään toimintaympäristöön liittyvät muutokset. Sisäisiä syitä

muutostarpeelle ovat johtamiskulttuurin kehittyminen, muutospaineet toiminta- ja päätöksentekomalleissa ja asiakaspalvelussa huomatu puutteet. (Stenvall & Virtanen , 2007, s. 27).

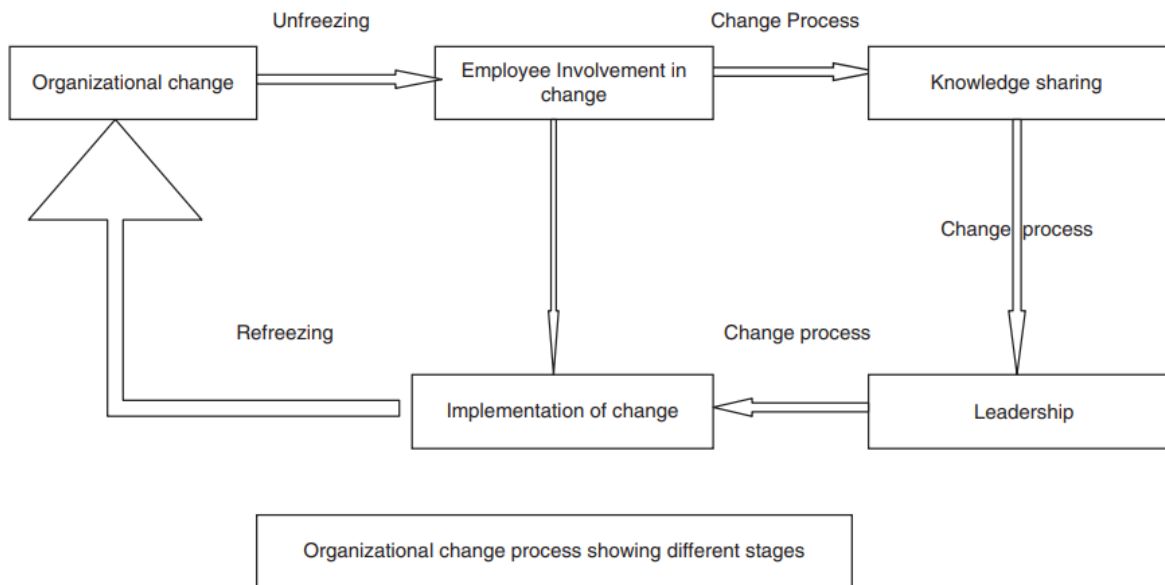
Mikä tahansa onkaan se taustasy, joka sysää muutoksen liikkeelle, muutostarve lähtee usein tiedosta, faktoista ja luvuista liikenteeseen. Oli kyseessä organisaatiomuutos, järjestelmähanke, toimintatapojen muutos, yritysfuusio tai joku muu muutosprojekti, niin tavoitteena on useimmiten kustannussäästöt lyhyellä tai pitkällä aikavälillä, ketteryyden lisääminen, myynnin kasvattaminen, tuloksen parantaminen, henkilöstön hyvinvoinnin lisääminen, työn tehostaminen ja sujuvoittaminen eli loppupeleissä monesti se miten mahdollisimman pienellä tai edullisella työpanoksella saadaan mahdollisimman suuret tulokset. (Honkanen, 2006, s. 18). Näin ollen tieto ja luvut ovat muutoksen johtamisessa pääelementtejä. Niitä tarvitaan toteamaan muutoksen tarve, todentamaan muutoksen eteneminen ja loppuvaiheessa mittaamaan kuinka muutos on onnistunut (Valpola, 2004, s. 46). Kun muutosta johdetaan luvuilla, voidaan asioita ja edistymistä verrata tasavertaisesti (Hackselius-Fonsén, 2017, s. 84). Vaikka luvut ja faktat itsessään ovat neutraaleja, ne herättävät paljon tunteita, koska niillä on tapana paljastaa yrityksessä ne osa-alueet, tekijät ja henkilöt, jotka eivät suoriudu riittävän hyvin. Toisaalta ne voivat myös tuoda onnistujia esiin. Tämä saattaa aiheuttaa epäonnistumisen tai kateuden tunnetta tai jopa ahdistusta. Mutta vaikka luvut ja faktat aiheuttavaisivatkin kuumentuneita tunteita, niitä vaaditaan muutoksen onnistumisen takaamiseksi, koska niillä voidaan todentaa kaikki muutoksen vaiheet ja ohjata muutosta oikeaan suuntaan eli onnistumisen tielle.

Lukujen lisäksi muutoksen onnistumista voi edistää muillakin keinoilla. Asenteella on suuri merkitys onnistumisessa ylipäätään ja muutoksen edistämisessä asenteella voi vaikuttaa muutoksen onnistumiseen. Muun muassa päättäväisyys, vaativuus, realismi, kohteliaisuus ja tulevaisuutta kohti menemisen asenteet edistävät muutosta. Näihin on hyvä yhdistää yhteistyötä tukevia asenteita, joita ovat muun muassa lupauksien pitäminen, nöyryys, avoimuus, herkkyyys ja toisen osapuolen kuunteleminen. (Teerikangas, 2008, ss. 79–81). Muutosjohtamisen onnistumisen varmistamisessa voidaan hyödyntää myös erilaisia malleja tai käytäntöjä. Muutosjohtamisen malleilla tarkoitetaan muutoksen onnistumisen

varmistamiseksi luotuja prosessikaavioita tai strukturoituja toimintatapoja. Aloitan esittelemällä kuusi kansainvälistä mallia ja tämän jälkeen kolme suomalaista mallia.

Muutosjohtamisen tutkimuksen juuret ovat organisaatiotutkimuksessa. Alullepanijana pidetään saksalaissyntyistä psykologia Kurt Lewiniä. Hänen 1940-luvulla tekemänsä kokeet johtivat lopulta muutosjohtamisen malliin (British Library, n.d.; Puusa ym. 2014, ss.114–118). Lewinin organisaatiotutkimuksen tavoitteena oli yrittää muokata perheiden ruokailuja terveellisempään suuntaan. Tähän kokeeseen valittiin kohteiksi tavallisia perheenäitejä, jotka jaettiin pienryhmiin. Ensimmäisen ryhmän pienryhmät saivat tietoa terveellisistä ruuista ja toisen ryhmän pienryhmien perheenäidit saivat itse pohtia miten ruokailuja voisi muuttaa terveellisimmiksi. Kokeen lopputulemana nämä pienryhmät, joissa pohdittiin yhdessä ongelmia ja keksittiin ratkaisuja, muuttivat jatkossa käyttäytymistään ja ne pienryhmät, joissa vain vastaanotettiin tietoa, eivät muuttaneet ruokailutottumuksiaan. (Puusa;Reijonen;Juuti;& Laukkanen, 2014, ss. 114–115). Vuonna 1951 Lewin tiimeineen kehitti muutosjohtamisen mallin, jossa hän määritteli kolme vaihetta, jotka liittyvät organisaatioiden ja ihmisten muuttamiseen. Vaiheet ovat nimeltään sulattaminen (unfreeze), muuttaminen (move) ja jähmettäminen (refreeze). Lewinin kolmen vaiheen Unfreeze-move-refreeze -mallia kutsutaan myös nimellä CATS: change as three steps. Ensimmäisessä vaiheessa sulatetaan tai pehmennetään nykytila. Toisessa vaiheessa tehdään itse muutos, jonka jälkeen kolmannessa vaiheessa muutettu todellisuus jähmetetään. Tästä mallista tuli muutosjohtamisen perusta pitkäksi aikaa. (Clegg; Kornberger; & Pitsis, 2016, s. 375; Psycon, 2013). Seuraavassa kuvassa on hahmoteltu Kurt Lewinin muutosjohtamisen mallia.

Kuva 6. Kurt Lewinin muutosjohtamisen malli (Hussain, ym., 2018).



Tässä mallissa nuolet osoittavat kolmivaiheisen muutosjohtamisen mallin eri vaiheita. Kuvassa ylhäällä vasemmalla on organisaatiomuutoksen alku, jossa organisaation nykymuotoa lähdetään muokkaamaan (unfreeze). Muutosvaiheessa (move, kuvassa change process) mukaan otetaan työntekijöiden näkemyksiä, jaetaan tietoa puolin ja toisin ja osoitetaan johtajuutta. Mallin viimeisessä vaiheessa (refreeze) muutos jalkautetaan organisaatioon, jolloin uudesta versiosta tulee uusi normaali eli muutos jäädytetään arkeen. (Hussain, ym., 2018, ss. 123–127).

Vaikka Lewinia pidetäänkin yleisesti muutosjohtamisen tutkimuksen alullepanijana, hänen asemaansa muutosjohtamisen isänä ja sen tutkijana on myös kyseenalaistettu. Artikkelissaan *Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management*, Cummings, Bridgman ja Brown nostavat esiin kriitikoiden näkemyksiä Lewinin mallista. Heidän siteeraamansa kriitikot toteavat, että Lewinin malli on liian yksinkertainen ja lineaarinen eikä se sovi nykyiseen kompleksiseen maailmaan. Artikkelin kirjoittajat myös esittävät väitteen, jonka mukaan tämä CATS-malli ei itseasiassa ole myöskään Lewinin päätyö vaan pelkkä sivuviittaus hänen kirjoituksissaan, joka olisi hänen kuolemansa jälkeen nostettu suuremmaksi löydökseksi kuin se olikaan. (Cummings;Bridgman;& Brown, 2015, ss. 34–36). Kriitikki on aina tervetullutta, koska se aloittaa keskustelun ja näkemystenvaihdon ja

johtaa monesti uusiin oivalluksiin. On totta, että Lewinin malli tuskin sopii sellaisenaan nyky maailman monimutkaisiin muutoshankkeisiin ja toimintaympäristöihin, mutta miksi sen pitäisi sopiaakaan? Kyseessä on 70 vuotta vanha malli, joka on luotu sen hetkisen ajan ja tiedon valossa ja tarkoitettu käytettäväksi siihen maailman aikaan. Tutkimustyön kauneus on mielestäni siinä, että joku tekee pohjatyön ja muut tutkijat kehittävät sitä aihetta eteenpäin aikojen saatossa. Näin on toiminut myös seuraavan muutosjohtamisen mallin kehittäjä.

Toinen muutosjohtamisen uranuurtaja on Edgar H. Schein, MIT-yliopiston emeritusprofessori. Hän on tutkinut uransa aikana organisaatiokulttuuria, prosessikonsultointia, tutkimusprosessia, uradynamiikkaa, organisaation oppimista ja muutosta. (MIT Management Sloan School, 2022). Schein on pohjannut omaa organisaation kehityksen ja muutoksen tutkimustaan pitkälti Lewinin CATS-malliin. Scheinin oppimisen ja muutoksen mallissa on myös kolme vaihetta, kuten Lewinilläkin (kuva 7). Ensimmäisessä vaiheessa luodaan motivaatio muutokselle. Muutos käynnistyy vain, jos nämä kaikki kolme ensimmäisen vaiheen kohtaa täyttyvät. Siinä kyseenalaistetaan nykytila ja koitetaan poisoppia nykyisistä toimintatavoista. Ensimmäisessä vaiheessa on kyse myös siitä, että tarve selviytyä ylittää ahdistuksen uuden oppimisesta ja, että on psykologisesti turvallista siirtyä uuteen. Toisessa vaiheessa on kyse muutoksesta. Siinä konsultoidaan useita tiedonlähteitä avun löytämiseksi tai päädytään yhteen tahoon, joka tulee toimimaan fasilitaattorina muutoksen käynnistämisessä. Kolmannessa vaiheessa sisäistetään muutos ja kytketään se omaan persoonaan, käytökseen ja merkityksellisiin suhteisiin. Scheinin perusolettamus tässä mallissa on se, että ihmisten uskomukset, asenteet, arvot ja käytös ovat kytköksissä toisiinsa ja samalla yksilöllisiä kunkin yksilön identiteetille. Muiden ihmisten tuki, heiltä tuleva hyväksyntä ja suhteet muihin ihmisiin vahvistavat identiteettiä, minkä vuoksi muutosprosessi on Scheinin mukaan sekä psykologinen että sosiaalinen. Sen takia, muutoksen integrointi ihmisiin ja organisaatioihin voi tapahtua vain, jos ihmisten defenssit muutosta kohtaan vähenevät. (Coghlan, 2020).

Kuva 7. Scheinin oppimisen ja muutoksen malli (Coghlan, 2020).

### Creating the motivation to change

- Disconfirmation (of the present situation, unlearning)
- Anxiety (survival anxiety to be greater than learning anxiety)
- Psychological safety (in moving to new future)

### Changing

- Scanning (multiple sources)
- Identification (single source)

### Internalizing the change

- Integration into personality
- Supported by significant relationships

Kolmas muutosjohtamisen tutkija on John P. Kotter. Kuten aiemmin mainittiin, hän on tunnettu muutosjohtamisen asiantuntija ja Harvard Business Schoolin emeritusprofessori (Harvard Business School, n.d.). Vuonna 1996 hän kirjoitti kirjan *Leading Change* (Muutos vaatii johtajuutta), jossa hän esitteli 8-vaiheisen muutosjohtamisen mallin (Kotter, n.d.). Näiden kahdeksan vaiheen avulla on mahdollista saavuttaa onnistunut muutos, mutta koska muutoksen läpiviennissä on useita eri vaiheita, prosessissa on myös useita mahdollisia kohtia, joissa epäonnistua. Kotter on nimennyt nämä kahdeksan potentiaalista syytä, miksi muutos yleensä epäonnistuu. (Kotter, 2012, ss. 16, 23). Muutoksen onnistumisen ja epäonnistumisen syyt on listattu alla olevassa taulukossa.

Taulukko 2. Onnistuneen muutoksen vaiheet ja epäonnistumisen syyt (mukaillen Kotter, 2012).

	<b>ONNISTUNEEN MUUTOKSEN VAIHEET</b>	<b>MIKSI MUUTOS EPÄONNISTUU</b>
<b>1</b>	Muutoksen kiireellisyyden ja tärkeyden korostaminen	Ei korosteta riittävästi
<b>2</b>	Muutostyöryhmän rakentaminen ja tiimiytyminen	Ei rakenneta riittävän suurta muutostyöryhmää, joilla on konsensus muutettavista asioista. He eivät toimi tiiminä muutoshankkeessa.
<b>3</b>	Vision ja strategian luonti	Vision puute
<b>4</b>	Vision ja strategian viestintä	Riittämätön viestintä
<b>5</b>	Esteiden poistaminen muutoshankkeen tieltä	Esteitä ei poisteta
<b>6</b>	Lyhyen aikavälin onnistumisten aikaansaaminen	Lyhyen aikavälin onnistumisia ei suunnitella ja luoda systemaattisesti
<b>7</b>	Jo tehtyjen muutosten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten aikaansaaminen	Julistetaan muutos onnistuneeksi liian aikaisin
<b>8</b>	Tehtyjen muutosten vakiinnuttaminen	Muutoksia ei juurruteta yrityksen kulttuuriin

Muutoksen johtamisessa on tärkeää viestiä miten tärkeä ja kiireellinen kyseinen muutos on: miksi muutos pitää tehdä ja miksi se pitää tehdä juuri nyt. Muutosta edistämään kannattaa

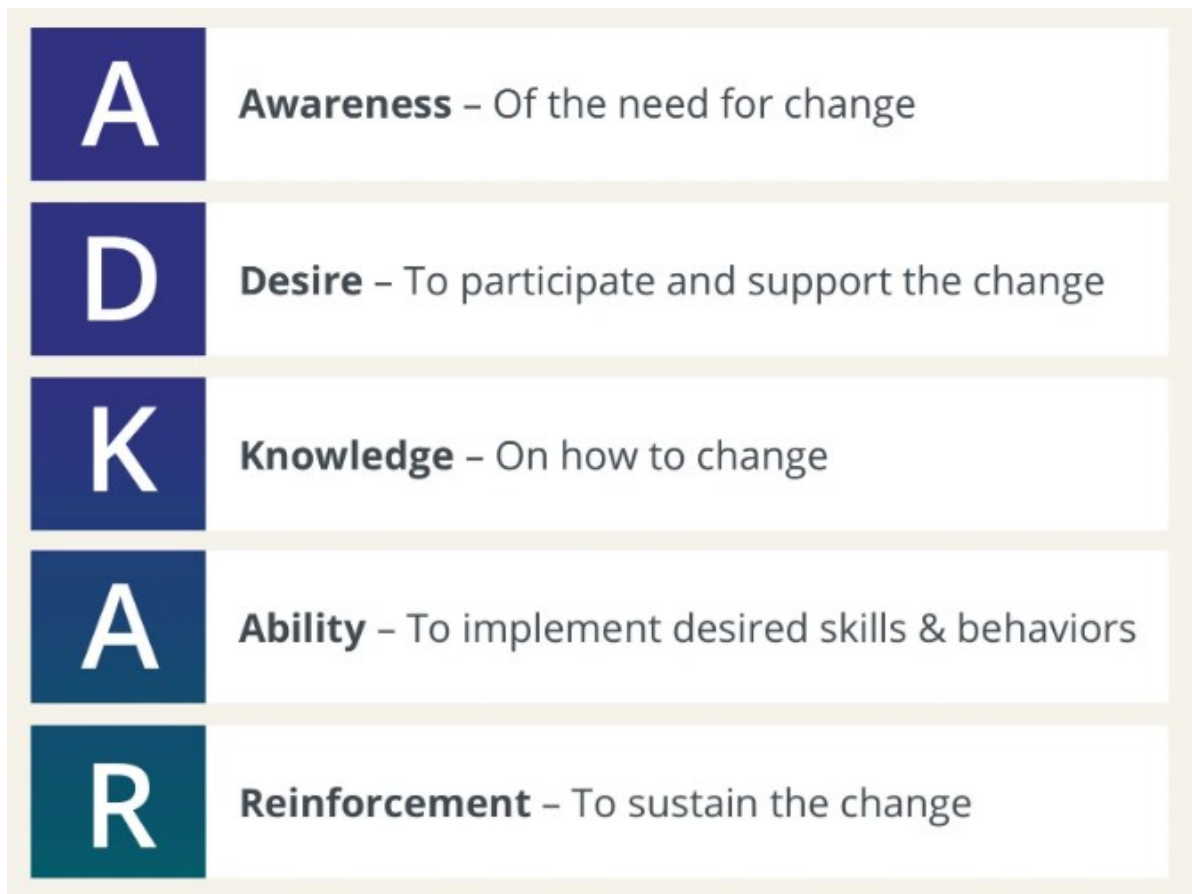
koostaa muutostyöryhmä (verkostomainen organisaatorakenne, joka koostuu muutosagenteista). Ryhmälle ja organisaatiolle ylipäätään täytyy luoda visio ja strategia sekä viestiä siitä. Onnistuneen muutoksen tiellä on usein esteitä ja niitä pitää raivata sitä mukaa, kun niitä ilmenee. Muutoshankkeessa kannattaa asettaa pitkän aikavälin tavoitteiden lisäksi lyhyen aikavälin pienempiä tavoitteita, joita saavuttamalla saadaan muutoshankkeen alkuun heti onnistumisia ja onnistumisen tunnetta. Kun näitä onnistumisia eli pieniä erävoittoja tulee, niitä kannattaa juhlia ja tiedottaa näistä onnistumisista henkilöstöä. On hyvä huomioida, että muutoksen vakiinnuttaminen vie kuitenkin aikaa ja muutokselle kannattaa antaa aikaa jalkautua organisaatioon. Samalla kannattaa edelleen edistää uusia muutoksia. Lopuksi koko muutoshanketta ei kannata julistaa liian aikaisin onnistuneeksi ennen kuin kaikki muutoksen osaset (ne erävoitot) on viety maaliin. (Kotter, 2012, s. 23).

Tämän 8-vaiheisen muutosjohtamisen mallin yhteyteen Kotter ehdottaa muutoksenjohtamisen tueksi perinteisen organisaatorakenteen päälle tai rinnalle toista organisaatiomallia, joka koostuu vapaaehtoisista organisaation jäsenistä. Perinteinen organisaatiomalli on hierarkkinen ja sen tehtävänä on hoitaa organisaation operatiiviset tarpeet. Tämä toinen organisaatiomalli toimii verkostomaisesti ja sen tehtävänä on jalkauttaa yrityksen strategiaa. Lopputulemana on kaksi erilaista rakennetta, mutta vain yksi organisaatio. Tämän dualistisen organisaatorakenteen peruspilarit ovat muutosagenttien määrä, vapaaehtoisuuteen ja halukkuuteen perustuva muutosagenttius, vaikuttaminen järjen lisäksi muutosagenttien tunteisiin, enemmän leadershipiä kuin managementiä ja kaksi erilaista rakennetta yhdessä organisaatiossa. (Kotter, 2021, ss. 6–8). Muutosagenttien verkostossa on tärkeää valita tehtävään oikeat henkilöt. Sellaiset, joilla on halukkuuden lisäksi valta-asema, laaja asiantuntemus ja korkea uskottavuus organisaatiossa. Heillä tulee olla johtamistaitoa, varsinkin leadershipin osalta. Organisaation tulee valailla luottamusta näihin muutosagentteihin järjestämällä useita tilaisuuksia yrityksen ulkopuolella, joissa keskustellaan ja tutustutaan toisiin yhteisten aktiviteettien kautta. Muutosagenteille pitää myös kehittää yhteinen tavoite, joka vaikuttaa yhtä lailla heidän järkeensä ja tunteisiinsa. (Kotter, 2012, s. 68). Tämän Kotterin dualistisen organisaatiomallin hyötyjä ovat aito ja luotettava resurssi, joka auttaa strategisen muutoksen eteenpäin viemisessä ja se, että sen avulla pystytään erottamaan mekaaninen arjen pulmiin keskittyvä johtaminen tulevaisuuteen katsovasta, luovasta ja radikaaleista lähestymistavoista ammentavasta

johtamisesta, jonka avulla luodaan kilpailukykyä. Mallin heikkouksia voivat olla muutosagenttien suostuttelu hyväksymään muutettava asia, jos aiottu muutos on epäselvä, epäsuosittu tai uhkaava. Dualistinen malli voi myös aiheuttaa politikointia johtajien keskuudessa, jos organisaation ilmapiiri on levoton tai toimimaton normaalistikin. Tällöin kontrolloinnin tarpeesta saattaa tulla vääntöä johtajien välillä. (Cameron & Green, 2020, s. 117).

Neljäs muutosjohtamisen malli on suosittu Prosci® ADKAR®-malli, jonka on luonut Jeffrey M. Hiatt. Hän kehitti mallin tutkiessaan 700 yrityksen muutosmalleja. (The Prosci ADKAR Model, n.d.).

Kuva 8. Prosci® ADKAR®-malli (Prosci, n.d.).

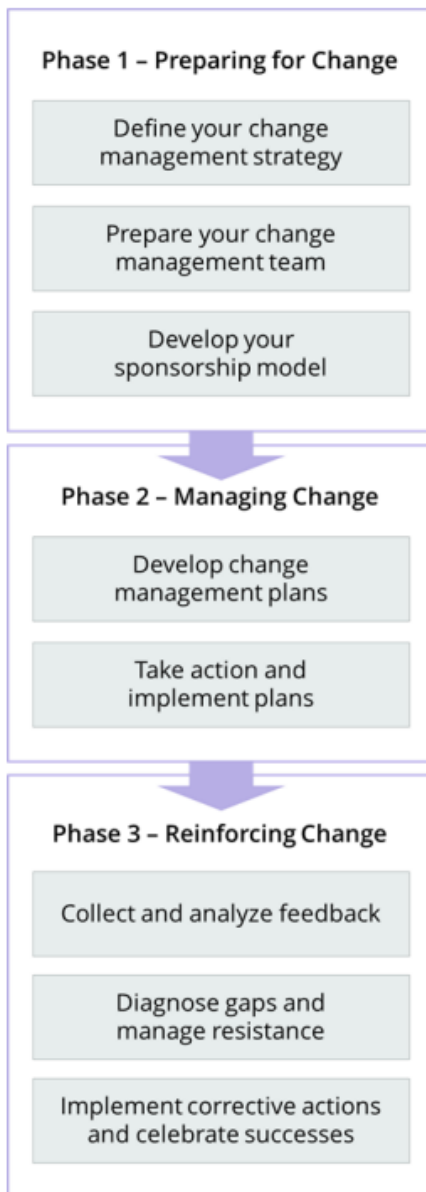


Prosci® ADKAR® -malli kuvaa muutosprosessia yksilön näkökulmasta ja siinä on viisi eri vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa (Awareness) on tarkoituksena ymmärtää, että muutos tarvitaan ja sitten viestiä mitä muutos tarkoittaa. Tavoitteena on pystyä vastaamaan

kysymykseen mitä muutos tarkoittaa yksilölle. Toisessa vaiheessa (Desire) tavoitteena on ymmärtää muutoksen merkitys, osallistua muutokseen, kannattaa sitä ja sitoutua siihen. Kolmannessa vaiheessa (Knowledge) koetaan ja ymmärretään, miten muutos tehdään ja mitkä ovat muutoksen onnistumisen edellytykset. Neljännessä vaiheessa (Ability) käytännön esimerkit vahvistavat muutosta eli silloin pitää olla kykyä ottaa käyttöön uusia toimintatapoja. Viidennessä vaiheessa (Reinforcement) henkilöstö toimii jo muutoksen puolestapuhujana ja muutos jää voimaan. (Raikaslehto; Mansukoski; & Mitronen, 2021, ss. 47–48; Hiatt & Creasey, 2012, ss. 34–35).

Viides kansainvälinen muutosjohtamisen malli, jonka esittelen, on myös Prosci®-malli. Se on 3-vaiheinen malli ja luotu organisaation näkökulmasta. Malli perustuu seitsemään eri tutkimukseen, joissa tutkittiin yhteensä 2600 organisaatiota ja tämä malli todettiin tehokkaimmaksi. Ensimmäisessä vaiheessa valmistaudutaan muutokseen määrittelemällä muutosjohtamisen strategia, valmistelemalla muutosjohtamisen tiimi ja kehittämällä sponsorimalli (muutoksen tukijoiden tai muutosagenttien liittouma). Ensimmäisessä vaiheessa selvitetään muun muassa muutoksen laajuus, keitä muutos koskettaa ja millaiset taustat näillä ihmisillä on, onko kyseessä hiljalleen vai nopeasti tehtävä muutos, paljonko muutosta on jo käynnissä, millaista muutosvastarintaa on odotettavissa, millaista muutoshistoriaa näillä ihmisillä on takanaan, hankitaan muutokseen tarvittavia resursseja, arvioidaan muutostiimin ja muutoksen tukijoiden vahvuuksia ja otetaan muutoksen ensimmäiset askeleet siihen suuntaan, että muutoksen tukijat voivat tehokkaasti johtaa muutosprosessia. Toisessa vaiheessa suunnitellaan ja jalkautetaan viestintä-, valmennus- ja koulutus suunnitelmat, muutoksen tukijoiden tiekartat ja suunnitelmat muutosvastarinnan ehkäisemiseksi ja ratkaisemiseksi. Kolmannessa vaiheessa arvioidaan muutosjohtamisen toimenpiteiden tulokset ja tehdään tarvittaessa korjaavia toimenpiteitä. Tässä vaiheessa juhlitaan myös ensimmäisiä voittoja, joita on saavutettu muutoksen polulla ja siirretään vastuuta muutoksesta muutosjohtamisen tiimiltä organisaatiolle. (Hiatt & Creasey, 2012, ss. 61–72).

Kuva 9. Prosci® 3-vaiheinen muutosjohtamisen prosessi (Hiatt & Creasey, 2012).



Kuudes muutosjohtamisen malli tulee Jack Welchiltä. Kuten aiemmin mainittiin, hän on erittäin arvostettu johtaja, joka johti General Electriciä kahden vuosikymmenen ajan. Hänet on nimitetty myös Vuosisadan johtajaksi vuonna 1999. (Colvin, 2020; Lohr, 2020). Jack Welch esittelee neljän käytännön mallin muutoksen onnistumiseen.

- 1) Kytke jokainen muutoshanke selvään tarkoitukseen tai päämäärään. Esitä järkevät perustelut kaikille muutoksille. Muutos muutoksen takia on typerää ja uuvuttavaa.

- 2) Palkkaa ja ylennä vain tosiuskovia ja myötämielisiä tyyppejä eli hanki vierellesi oikeat ihmiset.
- 3) Ota selvää, ketkä ovat vastarannankiisiä, ja hankkiudu eroon heistä, vaikka heidän tuloksensa olisivat tyydyttäviä.
- 4) Tartu jokaiseen tilaisuuteen, vaikka se olisi tarkoittanut jonkun toisen huonoa onnea.

(Welch & Welch, 2005, ss. 136–146).

Tämä Welchin malli, joka on kuudes muutosjohtamisen malli, otettiin tähän esimerkiksi sen vuoksi, että sillä on vahva yhteys johtajan arkeen. Onhan sen luonut erittäin kokenut johtaja. Siitä voidaan puhua mallina, mutta ehkä kyse on ennemminkin ohjenuorasta tai johtamistyylistä. Welchin mallin ongelmana on se, että se ei ole kestänyt aikaa kovin hyvin. Edellä esitetyt neljä muutosjohtamisen mallia ovat hyvin tunnettuja ja niiden luojat ovat tutkijoita ja muutosjohtamisen ammattilaisia. Vaikka mallit on tehty eri vuosikymmenillä ja varsinkin Lewinin ja Scheinin mallit ovat vanhimmasta päästä, niissä on edelleen relevantteja näkemyksiä. Poikkeus tässä joukossa on tämä Jack Welchin malli. Siinä on nähtävissä tietynlainen autoritäärisyys, joka ei ainakaan Suomen kaltaisessa modernissa maassa ole enää tätä päivää. Varsinkin mallin kohdat 2 ja 3 tuntuvat erikoisilta, koska nykypäivänä ajatellaan usein, että kehittyminen, kehittäminen ja innovaatiot vaativat erilaisia näkemyksiä ja mielipiteitä. Jos kaikki johtajat ovat pääjohtajan kanssa yhtä mieltä asioista, kehittykö mikään ja meneekö yritys aidosti eteenpäin?

Seuraavaksi tarkastellaan suomalaisia muutosjohtamisen malleja. Pekka Mattilan mukaan muutosjohtamisessa on tietyt vaiheet, joita noudattamalla voidaan lisätä muutoshankkeen tai muutoksen onnistumisen mahdollisuutta. Hän jakaa muutosjohtamisessa avaintehtävät neljään vaiheeseen:

- 1) Perustan luominen
- 2) Käynnistystoimet
- 3) Hallittu eteneminen
- 4) Vakiinnuttaminen

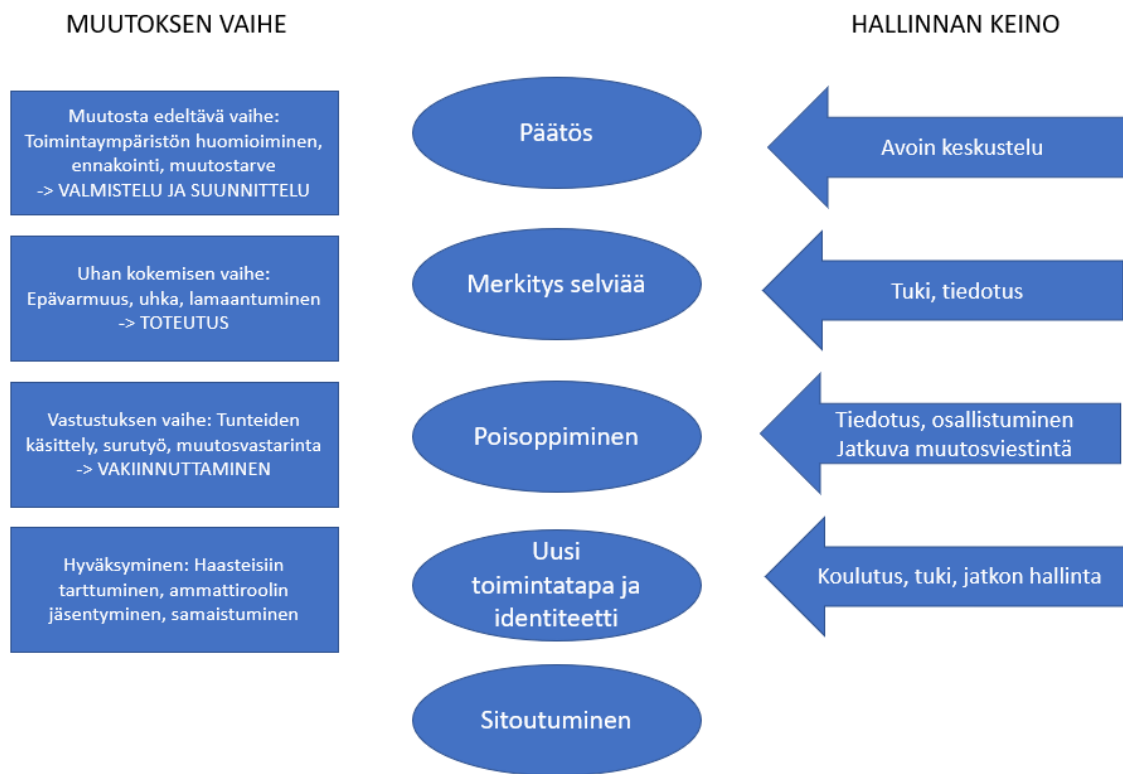
(Mattila, 2008, s. 50).

Ensimmäisessä vaiheessa tehdään pohjatyö aiotulle muutokselle. Silloin pitää katsoa yrityksen tilanteen nykytilaa, pohtia miksi muutos tehdään, mitä sillä tavoitellaan ja hahmotella millaisia riskejä muutoksessa on. On myös tärkeää sanoittaa valmiiksi visio ja muutoksen perusteet. Kun muutoksen perusta luodaan huolellisesti, muutoshanke on vakaalla pohjalla ja seuraaviin vaiheisiin voidaan siirtyä luottavaisin mielin.

Käynnistystoimivaihe tapahtuu pienessä aikaikkunassa. Siinä pitää lyhyessä ajassa lanseerata muutos henkilöstölle, innostaa heitä tulevaan muutokseen ja hyvien perusteluiden avulla myös kitkeä muutosvastarintaa. Käynnistystoimien aikana olisi hyvä saada myös positiivisia tuloksia muutoksen alkuvaiheesta, jotta muutos pääsee etenemään suunnitellulla tavalla. Kolmas vaihe eli hallittu eteneminen on sitten perustyötä muutosjohtamisen saralla. Siinä viedään muutoksen eri osa-alueita maalia kohti, tehdään tarvittavia korjausliikkeitä ja nautitaan kaikista välivaiheiden voitoista. Vakiinnuttamisessa ollaan jo loppusuoralla. Silloin viedään maaliin viimeisiä muutokseen liittyviä tehtäviä, mutta kannattaa myös muistaa, että tästä vaiheesta ei kannata päästää irti liian aikaisin vaan on todella tärkeää vakiinnuttaa tehdyt muutokset henkilöstön arkeen ja pitää kiinni niistä. (Mattila, 2008, ss. 50–52).

Toinen tapa havainnollistaa ja ryhmitellä muutoksen eri vaiheita on Katariina Pontevan 4-vaiheinen malli, joka on mukailtu Työterveyslaitokselta. Mallissa on paljon samaa kuin Mattilan listauksessa, mutta erona on se, että tässä mallissa on otettu huomioon työtehtävien lisäksi myös ihmisten tunteet ja muutoksiin liittyviä pehmeitä arvoja.

Kuva 10. Muutoksen vaiheet ja hallinnan keinot (mukaillen Ponteva, 2010).



Tämän mallin ensimmäinen vaihe on pitkälti samankaltainen valmistelu- ja suunnitteluvaihe kuten Mattilallakin. Toinen vaihe on nimetty uhan kokemisen vaiheeksi. Siihen liittyy muutoksen toteuttaminen, jolloin muutoksen lanseerausvaiheessa myös henkilöstöä tiedotetaan tulevasta muutoksesta ja tällöin on mahdollista, että henkilöstö kokee epävarmuutta ja uhkaa tilanteesta johtuen. Kolmatta vaihetta kuvaillaan vastustuksen vaiheeksi ja siinä on odotettavissa paljon tunteiden käsittelyä, surutyötä ja muutosvastarintaa. Henkilöstön pitää tässä vaiheessa alkaa luopumaan vanhoista, tutuista asioista ja käytännöistä ja opettelemaan uutta. Neljäntenä vaiheena on hyväksymisen vaihe, jolloin henkilöstön pitäisi olla valmiina tarttumaan uusiin haasteisiin ja samaistumaan uuteen tilanteeseen. Tällöin uusi toimintatapa ja identiteetti astuvat voimaan. Tässä mallissa punaisena lankana on viestintä, joka soljuu kaikkien vaiheiden läpi henkilöstön tukemisena, tiedottamisena ja kouluttamisena. (Ponteva, 2010, s. 25).

Pontevan ja Mattilan lisäksi myös Anneli Valpola on luonut oman mallinsa muutoshankkeen vaiheista. Valpola listaa viisi tekijää, jotka takaavat onnistuneen muutoksen:

- Muutostarpeen hyväksyminen ja määrittely
- Yhteisen näkemyksen luominen
- Muutosvoima ja muutoskyvystä huolehtiminen
- Ensimmäiset toimenpiteet
- Ankkurointi käytäntöön

Jotta muutos voidaan aloittaa, pitää ensin todeta ja hyväksyä muutostarve ja ymmärtää mitä muutos saa aikaan. Yhteinen näkemys viitoittaa tietä muutoksen onnistumiselle. Kun yritysjohto ja muutoksen alullepanijat ovat yhtä mieltä muutoksen suunnasta ja tavoitteista, se on helpompi jalkauttaa muualle organisaatioon. Muutoksen läpivientiin tarvitaan muutosvoimaa. Tässä yhteydessä muutosvoimalla tarkoitetaan resilienssiä, muutosten mahdollisuuden hyväksymistä, luottamusta ja kykyä selviytyä muutoksista. Ensimmäisten toimenpiteiden merkitys on kriittistä muutoksessa. Ne näyttävät suuntaa ja kertovat, että muutos on todella alkanut. Ankkuroinnilla tarkoitetaan muutoksen juurruttamista organisaatioon eli sitä, että muutoksesta tulee uusi normaali, uusi toimintatapa. Ankkurointivaihe saattaa kestää kuukausista vuosiin, riippuen muutoshankkeen koosta. (Valpola, 2004, ss. 29–35).

Näissä kaikissa yhdeksässä muutosjohtamisen mallissa on runsaasti yhtäläisyyksiä ja niistä saadaan hyvä näkemys siitä, mitä kaikkia näkökulmia tulee ottaa huomioon, jotta muutos onnistuu. Kaikki näistä malleista nojaa hyvään pohjatyöhön, jossa valmistellaan koko hanke: mitä tehdään, miksi, miksi nyt, miten, ketkä ovat mukana? Kun pohjatyö on tehty hyvin, muutoshankkeen seuraavilla vaiheilla on parempi mahdollisuus onnistua. Johdon yhtenäinen linja, viestinnän laajuus, oikea-aikaisuus ja monikanavaisuus, ihmisten tunteiden huomioonottaminen ja muutosvastarinnan taklaaminen vievät onnistumista eteenpäin. Lopuksi on tärkeää juhlia saavutettuja välietappeja ja onnistumisia ja käyttää aikaa ja resursseja muutoksen vakiinnuttamiseen. Muutosjohtamisen malleja onkin hyvä tutkia ennen kuin aloittaa muutoshankkeen, mutta on huomioitava se, että yksikään malli ei ole niin kattava, että se käsittäisi kaikki näkökulmat, joita esiteltiin näissä yhdeksässä mallissa. Muutosjohtamisen mallien paras anti onkin siinä, että tutustuu niistä moneen ja pohtii oman muutoshankkeen näkökulmasta sitä, mitä kaikkia vaiheita ja toimenpiteitä tarvitaan siihen omaan muutokseen, koska kaikki muutoshankkeet ja niiden ympäristö ovat erilaisia, ei

myöskään yksi ja sama malli ratkaise kaikkia haasteita. Hiattin ja Creaseyn mukaan paras ja tehokkain muutosjohtamisen malli onkin sellainen, joka vastaa siihen kyseessä olevaan muutoshaasteeseen ja muutoksen kohteena olevaan organisaatioon. He listaavat muutosjohtajalle seitsemän kriittistä kohtaa, jotka avaavat sitä miksi ja miten käyttää muutosjohtamista:

- Muutosjohtajien pitää olla tietoinen viestijän aikomuksesta ja vastaanottajan tulkinnan konseptista
- Muutosvastarinta on normi, ei poikkeus
- Näkyvä ja aktiivinen muutoksen tuki ei ole vain toivottavaa vaan välttämättömyys menestymiselle
- Organisaation kulttuuri ja arvomaailma vaikuttavat suoraan siihen, miten työntekijät reagoivat muutokseen
- Muutoksen koko määrittää sen, miten paljon ja millaista muutosjohtamista tarvitaan
- ”Oikea” vastaus ei riitä jalkauttamaan muutosta onnistuneesti
- Työntekijät käyvät muutosprosessin läpi vaiheissa ja käyvät ne vaiheet läpi yksilöinä

(Hiatt & Creasey, 2012, s. 92).

Sen lisäksi, että muutoshankkeet pohjustetaan muutosmalleja hyväksikäyttäen etukäteen mietityillä vaiheilla, on myös tärkeää pysähtyä miettimään roolitusta muutoshankkeessa. Pekka Mattilan mukaan onnistumisen takaamiseksi pitää olla sovittuna eri tehtävä- ja vastuualueille seuraavat roolit:

- 1) Kuka vastaa?
- 2) Kuka tekee?
- 3) Kuka avustaa?
- 4) Kuka tukee?
- 5) Kenen on oltava tietoinen?

Tällainen työnjako, jonka voi todentaa myös muutoshankkeen dokumentointiin, selkiyttää ja helpottaa muutoksen lanseerausta ja jalkauttamista henkilöstön pariin. Tämä myös ehkäisee

sitä, että jotain tehtäviä jäisi tekemättä ja sitä, että henkilöstölle jäisi epäselviä kohtia muutoshankkeeseen liittyen. Mattila kuvaa, että muutostilanteissa organisaation toimintaan liittyvät odotukset menevät monesti päälle. Normaalissa arjessa esihenkilön odotetaan tekevän joustoja ja ratkaisuja työntekijöiden yksilöllisten toiveiden mukaan (esimerkkinä vaikkapa työvuorosunnittelu), mutta muutostilanteessa, esimerkiksi organisaatiomuutoksen kohdalla, työntekijät odottavat kaikille työntekijöille samaa kohtelua eli yhdenmukaista viestintää muutoksesta, samoja pelisääntöjä koko henkilöstölle. (Mattila, 2007, s. 168).

Muutoksen edistämisessä on kuitenkin hyvä muistaa myös se, että muutos itsessään ei ole itseisarvo ja muutoksen eteenpäin viemisessä on hyvä olla tietoinen siitä, miten paljon ja millaisessa aikataulussa muutoksen kohteena olevat ihmiset pystyvät omaksumaan uutta ja pitämään arjen työn käynnissä. Joskus voikin olla hyvä idea ottaa hieman lisää aikaa muutoksen edistämiselle kuin pakottaa muutos läpi sillä tahdilla, mikä oli alun perin suunnitelmissa. (Korhonen & Bergman, 2019, s. 30). Muutoksen nopeuttaminen tuntuu muutoksen kohteilta eli työntekijöistä siltä, kun heidät jyrättäisiin ja tunne vaikutusmahdollisuuksien puuttumisesta voi vaikeuttaa muutoksiin sopeutumista tulevaisuudessa (Jabe, 2017, s. 201).

Viimeinen vaihe, jolla muutos saadaan onnistumaan, on muutoksen juurruttaminen eli vakiinnuttaminen arkeen. Kun tämä vaihe alkaa, ollaan koko hankkeessa vasta siinä vaiheessa, missä muutoksen hyödyt alkavat hiljalleen näkyä ja lopputulema alkaa selkiytyä, myös suuri osa hankkeen vastustajista on hiljentynyt ja siirtynyt seuraamaan muutoshanketta (Mattila, 2007, ss. 192, 200–201). Muutoksen vakiinnuttamisessa tulee huomioida se, että sille otetaan aikaa ja muutoshanke viedään loppuun asti. Haasteena muutoksen juurruttamisessa on se, että yrityksen johto kulkee muutosta eri tahdissa kuin muu organisaatio. He ovat saattaneet suunnitella muutosta kuukausia tai jopa vuoden ennen kuin sitä lähdetään jalkauttamaan. Tällöin johto saattaa odottaa tuloksia nopeammin kuin olisi realistista. Johdon kannattaakin olla tässä kohtaa kärsivällinen ja muistaa johtaa muutos loppuun asti arjessa. (Salminen, 2008, ss. 266–267). Muutoksen juurruttamiseen käytetään samoja toimenpiteitä kuin muutoksen edistämisessäkin voidaan käyttää eli viestintää, pilottihankkeita, valmennusta, yhteistyötä eri sidosryhmien kanssa, onnistumisten ja pienten

voittojen julki tuomista (Valpola, 2004, ss. 43–45). Kun muutos on juurrutettu työntekijöiden arkeen, voidaan muutos lukea onnistuneeksi.

### 2.3 Viestinnän merkitys muutoksessa

Jos mietitään mitä viestintä yksinkertaisuudessaan on, niin se on yhdistelmä ideaa (mitä viestitään), viestin välittämistä (kanava) ja viestin tulkintaa (millainen mielikuva viestistä tulee lukijalle). Mutta jos viestintä todellisuudessa olisi noin yksinkertaista, se onnistuisi joka kerta. Kuitenkin nykyinen maailma ja työelämä ovat sen verran monimutkaisia, että ne aiheuttavat haasteita viestinnän onnistumiselle. (Stenvall & Virtanen, 2007, s. 60).

Muutosviestintä terminä on kokenut samanlaisen inflaation kuin muutosjohtaminenkin. Koska muutokset ovat kovin arkipäiväisiä, raja muutosviestinnän ja arkiviestinnän välillä on tänä päivänä hyvin häilyvä. Viestinnän ammattilaisten mielestä muutosviestinnän termi ei ole enää relevantti. (Heiskanen & Lehikoinen, 2010, ss. 14–15). Mutta vaikka muutosviestintä ei terminä olisikaan kurantti, niin muutostilanteissa viestinnän merkitystä muutosten läpiviennissä ja sen jalkauttajana ei voi korostaa liikaa. Henkilöstön kokemia mahdollisia epävarmuuden tunteita voi vähentää vain avoimuudella, keskustelemalla tulevasta muutoksesta, miten se etenee ja mitä on tapahtumassa. Tiiviimpi viestintä hälventää epävarmuutta. (Viitala, 2021, ss. 174–175). Muutosviestin todella on oltava selkeä, mutta yhtä tärkeää siihen on liittää kaksisuuntainen prosessointi, jossa kerrotaan konkreettisesti millaista uudenlaista käyttäytymistä ja toimintaa odotetaan muutosviestin kohteena olevalta henkilöltä. Tässä viestissä on myös hyvä määrittää muutokseen liittyvät käsitteet, koska myös ne ovat johtamisen ja vaikuttamisen työkaluja muutosprosessissa. (Kauppinen, 2014, s. 148).

Anneli Valpola kuvailee muutosprosessia kolikoksi, jonka toisella puolella on viestintä ja toisella puolella toiminta. Hän nostaa muutostilanteiden viestinnän merkityksestä esiin seuraavat kohdat: viestin selkeys, kohdentaminen oikealle kohderyhmälle ja keskustelumahdollisuus. Selkeät ja johdonmukaiset viestit, joissa on perusteltuja päätöksiä, synnyttävät luottamusta ja vähentävät huhuja. Viestissä pitää olla kohdennettu viesti, jotta sen vastaanottaja saa vastauksen tärkeimpiin kysymyksiinsä. Periaatteessa on kyse siitä, mitä muutos tarkoittaa viestin vastaanottajan näkökulmasta, mikä muuttuu hänen elämässään ja

todellisuudessaan. Keskustelumahdollisuus muutokseen liittyvässä viestinnässä tarkoittaa sitä, että jos viestin lukemisen jälkeen herää lisäkysymyksiä, vastaanottaja tietää keneltä voi kysyä täsmennyksiä. (Valpola, 2004, ss. 62–64).

Muutosviestinnässä kannattaa myös olla aina rehellinen. Valheella on tunnetusti lyhyet jäljet ja se syö pohjaa koko muutoshankkeelta, jos viestinnässä ilmenee väärää tietoa. On myös tärkeää kertoa suoraan, jos ei tiedetä vastausta tai sitä ei voida kertoa. (Juuti & Virtanen, 2009, s. 151). Jos muutoshanke on ajallisesti pitkä, kannattaa muistaa viestinnässä myös se, että viestii prosessin väleissäkin silloin, kun mitään ei näytä tapahtuvan joko julkisesti tai ihmisten arjessa tai hankkeessa ollaan erilaisten määräaikojen välissä. Ja vaikka ei olisi mitään kerrottavaa, niin siitäkin kannattaa kertoa. Tiedottamista ei voi olla liikaa ja tiiviillä viestinnällä pystytään estämään huhujen leviämistä. (Ponteva, 2012, s. 106).

Juuti ja Virtanen ovat koonneet taulukon (taulukko 3), jossa vertaillaan kahta erilaista viestintäkulttuuria organisaatiomuutoksen kontekstissa. Ensimmäinen kulttuuri on nimeltään yksisuuntainen muutostiedotuskulttuuri. Sille ominaista on se, että tietoa kerrotaan minimaalisesti eikä tällä tiedon välittämällä ole itseisarvoa. Tämä tiedottaminen suuntautuu ylhäältä alaspäin ja tapahtuu päätöksenteon jälkeen. Tiedottamisen keskiössä ovat kirjoitetut viestit kuten dokumentit, esitteet ja muistiot. Toinen kulttuuri on nimeltään kaksisuuntainen muutosviestintäkulttuuri, joka perustuu proaktiivisuuteen ja siihen, että osallistetaan organisaation henkilöstöä muutoksen suunnitteluun. Tässä viestintäkulttuurissa viestintä on kaksisuuntaista ja sen ydin on viestintätavassa: viesti muokataan ymmärrettävään muotoon ja se viestitään puheen ja läsnäolon kautta. (Juuti & Virtanen, 2009, ss. 106–107).

Taulukko 3. Kaksi mahdollista organisaatiomuutoksen viestintäkulttuuria (mukaillen Juuti & Virtanen, 2019).

	<b>YKSISUUNTAINEN MUUTOSTIEDOTUSKULTTUURI</b>	<b>KAKSISUUNTAINEN MUUTOSTIEDOTUSKULTTUURI</b>
<b>VIESTINNÄN AJOITUS JA SISÄLTÖ</b>	Tiedon välittäminen on reaktiivista, viestintä ylhäältä alas suuntautuvaa. Tiedon välittäminen on ajallisesti pisteittäistä.	Tiedon välittäminen on proaktiivisuuteen perustuvaa. Tiedon sisällöt ovat yhteisen pohdinnan ja ymmärryksen tulosta. Viestintä on ajallisesti jatkuvaa.
<b>VIESTINNÄN KEINOT</b>	Viestintä on yksisuuntaista, lähinnä kirjoitetun tiedon välittämistä.	Viestintä on kaksisuuntaista, yhteisten foorumien kautta välitettyä.
<b>VIESTINTÄTOIMIJIAT</b>	Rajattu ydinjoukko jakaa tietoa massalle.	Kaikki organisaation jäsenet toimivat viestin välittäjinä ja samalla organisaation imagon rakentajina.
<b>ORGANISAATIO- YMMÄRRYS</b>	Byrokraattinen hierarkia.	Verkosto.
<b>TAUSTALLA OLEVA PROJEKTITOIMINTA- KULTTUURI</b>	Ankkuroituu kurinalaiseen ja tavoitteisiin sidottuun projektitoimintakulttuuriin.	Ankkuroituu joustavaan ja analyyttiseen projektitoimintakulttuuriin.

Vaikka tässä taulukossa 3 nähtävä jaottelu kahden erilaisen muutosviestintätavan välillä liittyy organisaatiomuutokseen, niin tästä voi omaksua oppia myös muihin muutoshankkeisiin ja niiden viestintään.

### 3 Tutkimusaineisto ja -menetelmät

Määrällinen tutkimus eli kvantitatiivinen tai tilastollinen tutkimus selvittää lukuihin ja prosenttiosuuksiin liittyviä asioita. Tutkimusaineiston koko on yleensä suuri ja aineiston keräämisessä käytetään standardoituja lomakkeita, joissa on valmiit vastausvaihtoehdot.

(Heikkilä, 2008, s. 16). Tiedon keräämiseen on olemassa erilaisia vaihtoehtoja: kyselylomake, systemaattinen havainnointi ja valmiiden tilastojen ja rekisterien käyttö. Kaikissa edellä mainituissa kyselytavoissa on omat etunsa ja haittansa. Kyselylomake on näistä kyselytavoista tavallisin. Siinä etuna on vastaajien anonymiteetti, mutta samalla riskinä on alhainen vastausprosentti. (Vilkkä, 2021b, s. 94). Määrällisessä tutkimuksessa kysymykset ovat määrämuodossa, jolloin vastauksia on helpompi vertailla keskenään ja kysymyksistä pystyy muodostamaan selkeän kokonaiskuvan.

Laadullinen tutkimus perustuu tulkintaan ja sen avulla voidaan tutkia ihmisten kokemuksia ja subjektiivista näkemystä (Vilkkä, 2021a, s. 17). Toisin sanoen laadullisessa tutkimusmenetelmässä tavoitteena on saada selville ihmisen oma kuvaus kokemuksistaan, ei totuus. Laadullisessa tutkimuksessa onkin kyse siitä, että selvitetään tutkimuksen kohteena olevien ihmisten kokemukset, ajatukset, tunteet ja ne merkitykset, jotka he tutkittavalle asialle antavat (Puusa & Juuti, 2020, s. 9). Laadullinen tutkimus voidaan tehdä monin eri tavoin, kuten hyödyntämällä erilaisia kirjallisia ja kuvallisia lähteitä (kirjeet, elämäkerrat, ihmisen puhe, monimediatuotteet, jne.). Myös erilaiset haastattelut ovat mahdollisia. (Vilkkä, 2021b, ss. 94, 118–123). Jos laadullista tutkimusmenetelmää hyödyntää kyselyissä tai haastatteluissa, silloin käytetään usein avoimia kysymyksiä, joihin vastaaja voi kuvailla oman kokemuksensa monin sanankääntein. Näiden kysymysten ajatuksena on saada tarkempaa tietoa yksilön ajatuksista. Avointen kysymysten avulla päästään monesti selvittämään, mitä kehityskohteita vastaajan mielessä on.

### **3.1 Valittu tutkimusmenetelmä**

Koska määrällinen ja laadullinen tutkimus eroavat toisistaan kovin, niillä saadaan hyvin erityyppistä tietoa selville. Tarja Heikkilä on kuvannut näiden tutkimusmenetelmien eroja alla olevan taulukon mukaisesti.

Taulukko 4. Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen erot (Heikkilä, 2008).

<b>KVANTITATIIVINEN (MÄÄRÄLLINEN)</b>	<b>KVALITATIIVINEN (LAADULLINEN)</b>
Vastaa kysymyksiin: Mikä? Missä? Paljonko? Kuinka usein?	Vastaa kysymyksiin: Miksi? Miten? Millainen?
Numeerisesti suuri, edustava otos	Suppea, harkinnanvaraisesti koottu näyte
Ilmiön kuvaus numeerisen tiedon pohjalta	Ilmiön ymmärtäminen ns. pehmeän tiedon pohjalta

Kumpikin tutkimusmenetelmä saa hyvin tietoa esiin, mutta jos kuitenkin halutaan saada vielä laajempi kuva tutkimusongelmasta, näitä kahta voidaan hyödyntää myös yhdessä, jolloin ne täydentävät toisiaan (Heikkilä, 2008, s. 16). Tämän opinnäytetyön kohdalla oli alusta alkaen selvää, että tätä tutkimusta ei voisi suorittaa pelkästään joko määrällisellä tai laadullisella tutkimusmenetelmällä. Jos tutkimus olisi toteutettu vain määrällisellä tutkimusmenetelmällä, toimeksiantaja olisi toki saanut tulosten perusteella yleiskuvan siitä, miten heidän muutoshankkeensa etenee, mutta he eivät olisi saaneet tietoonsa henkilöstön mielipiteitä ja suoria kommentteja heidän kokemuksistaan. Näin ollen toimeksiantajan olisi ollut vaikeampaa tehdä korjaavia tai tukevia toimenpiteitä muutoshankkeen edetessä. Jos taas olisi käytetty pelkästään laadullista tutkimusmenetelmää, yleisnäkymän luonti saaduista vastauksista olisi ollut hitaampaa analyysiä tehdessä.

Näiden syiden vuoksi tähän opinnäytetyöhön valittiin tutkimusmenetelmäksi näiden kahden menetelmän yhdistelmä. Henkilöstöä haastateltiin kyselylomakkeen avulla ja siinä oli sekä määrällisiä että laadullisia kysymyksiä. Kyselylomakkeen rakenne suunniteltiin yhteistyössä toimeksiantajan kanssa määrällisiä tutkimusmenetelmiä noudattaen. Kyselylomake sisälsi myös määrällisiä kysymyksiä ja vastaukset käsiteltiin anonyymeinä. Kyselylomakkeeseen yhdistettiin laadullisesta tutkimusmenetelmästä tavoite eli tavoitteena oli selvittää henkilöstön kokemuksia käynnissä olevasta muutoksesta. Alla on kuvattuna kyselyiden toteutusaikataulu:

- Kysely 1
  - Vastausaika 7.12.2021-7.1.2022
  
- Kysely 2
  - Vastausaika 8.6.-15.7.2022

### 3.2 Opinnäytetyöprosessi

Opinnäytetyö sai alkunsa lounastapaamisesta toimeksiantajan kanssa, jolloin kävi ilmi, että heidän yritykselleen voisi tehdä opinnäytetyön. Olin kertonut, että haluaisin tehdä opinnäytetyön jostakin johtamisen teemasta ja heidän yrityksensä muutosmatka pohjusti opinnäytetyön teemaksi muutosjohtamisen. Opinnäytetyön vaiheet on esitelty tässä alla olevassa kuvassa.

Kuva 11. Opinnäytetyön vaiheet



Varsinainen yhteistyö toimeksiantajan kanssa lähti käyntiin Teams-palaverien muodossa. Ensimmäinen kartoitettiin toimeksiantajan tilanne ja mitä he haluaisivat selvittää tämän opinnäytetyön avulla. Tämän jälkeen allekirjoitimme opinnäytetyösopimuksen, jonka jälkeen alkoi henkilöstökyselyiden kysymysten suunnittelu. Ensimmäinen kysely lähetettiin henkilöstölle joulukuun 2021 alussa ja tulokset saatiin tammikuun 2022 alussa. Kyselyn vastauksista muodostettiin toimeksiantajalle kooste, jonka jälkeen toimeksiantaja lähti

suunnittelemaan toimenpiteitä henkilöstön antamien kehitysideoiden pohjalta. Vuoden 2022 ensimmäisellä kvartaalilla toimeksiantaja käynnisti erilaisia toimenpiteitä vastausten pohjalta, opinnäytetyön kirjoitustyö jatkui ja väliseminaarissa käytiin läpi opinnäytetyön edistymistä. Toisella kvartaalilla julkaistiin toinen henkilöstökysely ja sen vastaukset valmistuivat heinäkuun puoleen väliin mennessä. Tämän jälkeen toimeksiantajalle tehtiin kooste vastauksista ja kirjoitettiin opinnäytetyötä loppuseminaaria varten valmiiksi. Loppuseminaari pidettiin marraskuussa ja valmistuminen tapahtuu joulukuussa 2022.

### 3.3 Aineistonkeruu ja kohderyhmä

Tutkimuksen lähdeaineisto kerättiin Microsoft Forms -kyselyiden avulla. Kyselyiden kysymykset laadittiin yhdessä toimeksiantajan kanssa useamman palaverin aikana. Kysymysrunko sisälsi kyselyn alussa kaksi kysymystä, joissa kartoitettiin vastaajan roolia toimeksiantajayrityksessä ja maantieteellistä aluetta, jolla hän työskenteli. Tämän jälkeen kysymykset jaoteltiin kolmen otsikon alle:

- 1) Tunnelma ja kokemus
- 2) Muutosmatka
- 3) Yhdessä tekeminen ja vuorovaikutus

Tunnelma ja kokemus -otsikon alla oli kolme kysymystä (kaksi määrällistä ja yksi laadullinen), joilla haluttiin selvittää henkilöstön tunteita ja kokivatko he yhteenkuuluvuutta työskennellessään toimeksiantajayrityksessä. Muutosmatka-otsikon alla oli viisi kysymystä (kaksi määrällistä ja kolme laadullista), joiden tarkoituksena oli selvittää henkilöstön mielteitä ja kokemuksia siitä, miten tämä aloitettu muutosmatka oli edennyt, ymmärsivätkö työntekijät mistä tässä muutoksessa oli kyse ja millaista tukea he kaipasivat muutosmatkan aikana. Yhdessä tekeminen ja vuorovaikutus -otsikon alla oli neljä kysymystä (yksi määrällinen ja kolme laadullista). Näiden kysymysten tavoitteena oli saada tietoa siitä, miten yhteistyö sujui toimeksiantajayrityksessä tehdyn organisaatiomuutoksen jälkeen ja toisaalta saada toimeksiantajan johtoryhmälle palautetta ja kehitysideoita muutosmatkalle. Tarkempi kysymysrunko on opinnäytetyön liitteenä (liite 2).

Kyselyissä käytettiin arvoasteikkona arvosanoja 1–4 niin, että 4= erinomainen ja 1= heikko. Kun arvoasteikko pidettiin tiiviinä, vastaajat ohjattiin kertomaan, onko vastauksessa kyseessä positiivinen vai negatiivinen tunne. Esimerkiksi arvoasteikossa 1–5 vastaaja voi valita arvosanaksi 3, jolloin se voidaan valita sen vuoksi, että siinä ei tarvitse ottaa kantaa tai jos kysymystä ei jaksa liiemmälti pohtia, on helppoa valita mitäänsanomaton keskitie. Tässä valitussa arvoasteikossa arvosanat 1 ja 2 nähdään negatiivisina vaihtoehtoina ja arvosanat 3 ja 4 positiivisina vaihtoehtoina.

Kyselyiden kohderyhmänä oli toimeksiantajan henkilöstö, joka työskentelee tässä kyseisessä liiketoimintayksikössä. Kyselyt lähetettiin sekä myyjille, esihenkilöille että tukifunktioissa työskenteleville henkilöille. Ensimmäiseen kyselyyn vastasi 27 henkilöä ja toiseen kyselyyn vastauksia tuli 11 kpl.

## **4 Kyselyiden tulokset**

Tässä osiossa käydään läpi kahden henkilöstökyselyn numeeriset ja avoimet vastaukset sekä kummankin kyselyn osalta omina kysymyksinään että tutkimuskysymysten kautta. Lopuksi käydään vielä läpi kyselyiden välillä havaittavat yhteneväisyydet ja erot. Numeerisen datan kuvista on anonymisoitu toimeksiantajan tiedot.

### **4.1 Ensimmäinen kysely: numeeriset kysymykset**

Tässä kappaleessa tarkastellaan dataa ensimmäisen kyselyn numeerisista kysymyksistä. Vastauksia lähestytään ensisijaisesti positiivinen vs. negatiivinen -jaottelulla, jolloin arvosanat 1 ja 2 nähdään negatiivisina vaihtoehtoina ja arvosanat 3 ja 4 positiivisina vaihtoehtoina.

Toimeksiantajalla oli kyseisessä liiketoimintayksikössä ensimmäisen kyselyn aikaan henkilöstöä 405 kpl. Tämä luku pitää sisällään johdon, myyjät, tukifunktioissa työskentelevät ja esihenkilöt. Näistä 405 henkilöstä 350 kpl oli myyjiä, 24 kpl esihenkilöitä ja loput johtoa ja tukifunktioiden väkeä. (Toimeksiantaja, Henkilökohtainen tiedonanto, 2022). Koska vastaajien määrä ensimmäisessä kyselyssä kokonaishenkilöstön määrään nähden oli pieni

(vastaajia oli 25 % esihenkilöiden ja 5 % myyjien kokonaismäärästä) täytyy huomioida se, että koko kyselyn vastauksia ei sellaisenaan voi peilata koko muuhun organisaatioon ja siihen, miten muut kokevat tämän muutosmatkan. Näin ollen kyselyn luotettavuuteen tulee suhtautua varauksella.

Alla olevasta kuvasta (kuva 12) näkyy, että kyselyyn vastasi 27 työntekijää, joista suurin osa eli 18 kpl oli myyjä, esihenkilöitä oli 6 kpl ja muissa rooleissa työskenteleviä 3 kpl. Muissa rooleissa työskentelevät henkilöt kuuluivat erilaisiin tukifunktioihin ja he istuivat maantieteellisesti eri paikoissa, mutta heidän vastauksensa määriteltiin yksikköön nimeltä ”toimisto”. Vaikka kyselyyn vastasi vain maltillinen määrä työntekijöitä, niin voidaan olla tyytyväisiä siihen, että vastaajista kuitenkin suurin osa oli myyjä ja esihenkilöitä ja heidän kokemuksiaan tässä ensisijaisesti haluttiinkin selvittää.

Kuva 12. Kysely 1: vastaajien roolit.



Kuvassa 13 on jaoteltu vastaajat maantieteellisen alueen mukaan. Tällä tavalla tarkasteltuna eniten vastauksia tuli läntiseltä alueelta (14 kpl). Etelä-pohjoisesta vastauksia tuli 8 kpl ja idästä 2 kpl.

Kuva 13. Kysely 1: maantieteelliset alueet.

### Millä alueella työskentelet?

[Lisätietoja](#)

● South-North	8
● West	14
● East	2
● [red square] toimisto	3



Kuvissa 14 ja 15 nähdään yleiskuva vastaajien tunnelmasta ja kokemuksesta. Numeerisen datan perusteella voidaan todeta, että vastaajien tunnelmassa ja yhteenkuuluvuuden tunteessa oli parantamisen varaa, sillä kummankin kysymyksen kohdalla suurin osa vastauksista löytyi mittariston negatiivisesta päästä. Kummassakin kysymyksessä suurin osa vastaajista koki tunnelman ja yhteenkuuluvuuden tunteen vain tyydyttäväksi. Tunnelman kohdalla myös 19 % vastaajista arvioi tilanteen heikoksi. Yhteenkuuluvuuden tunne oli heikkoa 22 % mielestä. Näiden vastausten perusteella toimeksiantajan johtoryhmällä oli vielä tekemistä tunteiden ja ihmisten johtamisen kanssa ensimmäisen kyselyn jälkeen.

Kuva 14. Kysely 1: tunnelma tällä hetkellä.

### TUNNELMA JA KOKEMUS

Millainen tunnelma [red square] on tällä hetkellä?

[Lisätietoja](#)

● 4= erinomainen	2
● 3= hyvä	8
● 2= tyydyttävä	12
● 1= heikko	5



Kuva 15. Kysely 1: yhteenkuuluvuuden tunne tällä hetkellä.

## TUNNELMA JA KOKEMUS

Miten kuvailisit yhteenkuuluvuuden tunnetta [REDACTED]?

[Lisätietoja](#)

● 4= erinomainen	2
● 3= hyvä	7
● 2= tyydyttävä	12
● 1= heikko	6



Kuvassa 16 on koottu muutosmatkan tukeen liittyvää dataa. Vastaajat arvioivat saamaansa tukea muutosmatkan aikana niin, että vastaukset jakaantuivat melko tasan positiivisen ja negatiivisen kokemuksen kesken. 11 työntekijää arvioi tuen hyväksi ja 10 työntekijää tyydyttäväksi.

Kuva 16. Kysely 1: tuen saanti muutosmatkan aikana.

## [REDACTED] MUUTOSMATKA

Miten arvioit saamasi tuen muutosmatkalla/muutosmatkan aikana?

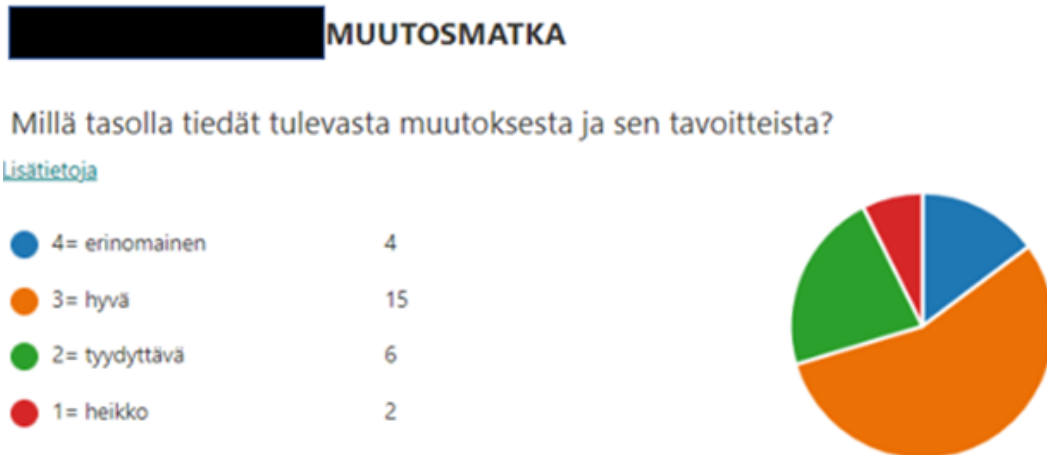
[Lisätietoja](#)

● 4= erinomainen	1
● 3= hyvä	11
● 2= tyydyttävä	10
● 1= heikko	5



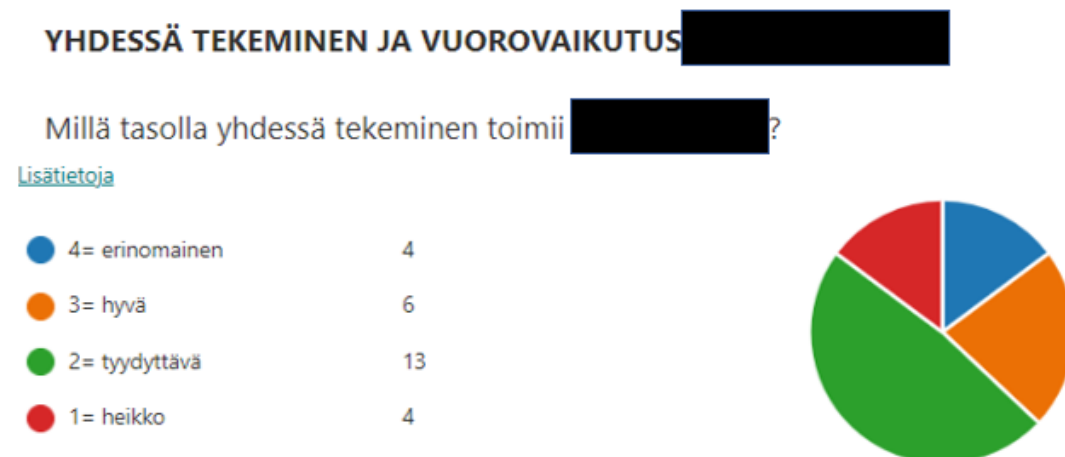
Kuvassa 17 näkyy, että muutoksen tavoitteet ja merkitys olivat myös hyvin tiedossa ja 56 % vastaajista kertoivat tietävänsä hyvin tulevasta muutoksesta. Negatiivisia vastauksia oli 30 %.

Kuva 17. Kysely 1: muutosmatkan ja sen tavoitteiden ymmärtäminen.



Kuvassa 18 esitetään yhdessä tekemiseen ja vuorovaikutukseen liittyvä kysymys, ja suurin osa vastaajista koki tämän aiheen tilanteen negatiivisena. Vain 37 % vastaajista koki yhdessä tekemisen positiivisesti. Ensimmäisen kyselyn jälkeen työntekijöiden hitsaaminen yhteen samaksi organisaatioksi oli siis selkeästi vielä työn alla.

Kuva 18. Kysely 1: yhdessä tekemisen sujuvuus.



Seuraavassa kappaleessa tutkitaan avointen kysymysten tuloksia.

## 4.2 Ensimmäinen kysely: avoimet kysymykset

Tässä kappaleessa tehdään katsaus ensimmäisen kyselyn avoimiin kysymyksiin ja niissä nousseisiin palautteisiin ja kehitysideoihin. Alkuun voidaan todeta, että vastaajat kertoivat tuntemuksistaan ja kokemuksistaan hyvin avoimesti. He avasivat organisaation nykytilaa omasta näkökulmastaan, antoivat palautetta ja nostivat hyvin esiin kehityskohtia ja omia ideoitaan asioiden korjaamiseksi. Vastauksissa ylikorostui korjattavat ja kehitettävät asiat sellaisten asioiden sijaan, joihin ollaan tyytyväisiä. Seuraavassa on listattuna eniten mietityttäneet aiheet:

- 1) Työntekijöiden roolituksen ja vastuunjaon tasapuolisuus
- 2) Uusi provisiomalli ja palkka
- 3) Viestinnän selkeys
- 4) Esihenkilöiden läsnäolo arjessa
- 5) Muutosmatkan idea ja tavoite

Näiden lisäksi vastauksista näkyi myös COVID-19:n vaikutus ja tunnetason yhteyden puuttuminen työntekijöiden ja johdon välillä.

Kuten alussa mainitsin, kyseisen liiketoimintayksikön muutosmatka alkoi organisaatiomuutoksella. Yksi johtokerros poistettiin välistä ja kaksi ennen erillään ollutta liiketoimintayksikköä yhdistettiin. Tähän liittyen osalle myyjistä tuli jonkinasteisia roolin- ja vastuunmuutoksia, vaikka päätyö pysyikin entisellään. (Toimeksiantaja, Henkilökohtainen tiedonanto, 2021). Kahden yksikön yhdistämisessä tavoitteena oli yhdenmukaistaa erilaisia myyntirooleja ja uudessa organisaatiossa ajatuksena on, että kaikki myyjät tekevät kaikkia samanlaisia myyntitehtäviä.

Roolitus ja vastuunjako nousivat vastauksissa esiin niin, että pohdittiin nykyisten vastuiden tasapuolista jakautumista. Osa myyjistä koki tässä roolien yhdenmukaistamisessa, että he joutuvat nykyään tekemään sellaisia työtehtäviä, joita he ovat tehneet aiemmin, ennen kuin etenivät urallaan tähän pisteeseen. Se tuntui siis osalle myyjistä takapakkina uralla.

Myyjien uusi provisiomalli herätti tunteita ja osa myyjistä koki, että provisiot ovat pudonneet uudistuksen myötä. Provisioita toivottiin muutettavan tulevaisuudessa motivoivimmiksi. Myös yksi esihenkilö otti esille heidän palkkatilanteensa, jossa vaikutti olevan iso ero suhteessa muihin esihenkilöihin.

Muutosmatkan aikana tapahtunut viestintä sai myös runsaasti palautetta. Viestinnästä toivottiin yhtenäisempää, suorempaa, selkeämpää ja ennakoivampaa. Vastauksista kävi ilmi myös, että viestinnän selkeyteen vaikuttaa se, että sitä on monessa eri paikassa. Yhdeksi viestinnän ratkaisuksi ehdotettiin muun muassa säännöllisiä tiimipalavereita, jotta tieto saataisiin kulkemaan paremmin.

Esihenkilötoiminnasta mainittiin esihenkilöiden pieni määrä ja pienestä määrästä johtuva poissaolo myymälän arjesta. Esihenkilöitä haluttiin lisää ja heidän toivottiin olevan enemmän läsnä arjessa.

Muutosmatkan merkitystä ja tavoitetta kysyttäessä vastaukset olivat kirjavia. Osa vastaajista oli ymmärtänyt, mitä tällä muutosmatkalla on lähdetty hakemaan. Mutta joukossa oli myös paljon vastauksia, joissa näkyi, ettei muutosmatkan pääviestiä ollut ymmärretty tai viesti ei ollut tavoittanut kaikkia vastaajia.

### **4.3 Toinen kysely: numeeriset kysymykset**

Tässä kappaleessa tarkastellaan dataa toisen kyselyn numeerisista kysymyksistä. Kuten aiemminkin, vastauksia lähestytään ensisijaisesti positiivinen vs. negatiivinen -jaottelulla, jolloin arvosanat 1 ja 2 nähdään negatiivisina vaihtoehtoina ja arvosanat 3 ja 4 positiivisina vaihtoehtoina.

Toimeksiantajan henkilöstömäärässä kyseisessä liiketoimintayksikössä ei ollut tapahtunut suuria muutoksia ensimmäisen kyselyn ja toisen kyselyn välillä. Joten vertauslukuna voidaan käyttää samaa lukua eli henkilöstöä oli noin 405 kpl, joista 350 kpl oli myyjiä, 24 kpl esihenkilöitä ja loput johtoa ja tukifunktioiden väkeä. (Toimeksiantaja, Henkilökohtainen tiedonanto, 2022). Vastaajien kokonaismäärä oli toisen kyselyn kohdalla pieni (8 %

esihenkilöistä ja 2 % myyjistä) ja se oli jopa pienempi kuin ensimmäisessä kyselyssä. Kuten ensimmäisessä kyselyssä, niin myös tässä pitää suhtautua varauksella kyselyn luotettavuuteen.

Alla olevasta kuvasta (kuva 19) näkyy, että kyselyyn vastasi 11 työntekijää, joista suurin osa eli 7 kpl oli myyjiä, esihenkilöitä oli 2 kpl ja muissa rooleissa työskenteleviä 2 kpl. Vaikka kyselyyn vastasi vain pieni määrä työntekijöitä, niin on hyvä, että vastaajista kuitenkin suurin osa oli myyjiä, jotta toimeksiantajan johtoryhmä sai tietoonsa heidän vastaushetkensä ajatuksia ja kokemuksia.

Kuva 19. Kysely 2: vastaajien roolit.

Mikä on roolisi [redacted] ?

[Lisätietoja](#)

<span style="color: blue;">●</span> Myyjä	7
<span style="color: orange;">●</span> Myyjän esihenkilö	2
<span style="color: green;">●</span> Muu	2



Kuvasta 20 näkyy, miten vastaajien sijainti jakautui ympäri Suomea ja voidaan todeta, että vastauksia tuli tasaisesti eri yksiköistä.

Kuva 20. Kysely 2: maantieteelliset alueet.

### Millä alueella työskentelet?

#### [Lisätietoja](#)

<span style="color: blue;">●</span> South-North	3
<span style="color: orange;">●</span> West	3
<span style="color: green;">●</span> East	3
<span style="color: red;">●</span> <span style="background-color: black; color: black;">          </span> toimisto	2



Kuvat 21 ja 22 kuvaavat vastaushetken tunnelmaa ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Niukka enemmistö (6 vastaajaa, 55 % vastaajista) koki tunnelman positiiviseksi. Neljän vastaajan mielestä tunnelma oli hyvä ja kahden vastaajan mielestä jopa erinomainen. Mutta vaikka tunnelma koettiin positiiviseksi, yhteenkuuluvuuden tunnetta ei siltikään koettu. Seitsemän vastaajan (63 % vastaajista) mielestä yhteenkuuluvuuden tunne oli ennemminkin negatiivinen kuin positiivinen kokemus. Näistä seitsemästä vastaajasta yksi koki, että yhteenkuuluvuuden tunne oli heikkoa ja kuuden vastaajan mielestä se oli tyydyttävällä tasolla.

Kuva 21. Kysely 2: tunnelma tällä hetkellä.

### TUNNELMA JA KOKEMUS

Millainen tunnelma                      on tällä hetkellä?

#### [Lisätietoja](#)

<span style="color: blue;">●</span> 4= erinomainen	2
<span style="color: orange;">●</span> 3= hyvä	4
<span style="color: green;">●</span> 2= tyydyttävä	5
<span style="color: red;">●</span> 1= heikko	0



Kuva 22. Kysely 2: yhteenkuuluvuuden tunne tällä hetkellä.

## TUNNELMA JA KOKEMUS

Miten kuvailisit yhteenkuuluvuuden tunnetta [REDACTED]?

[Lisätietoja](#)

● 4= erinomainen	2
● 3= hyvä	2
● 2= tyydyttävä	6
● 1= heikko	1



Seuraava kuva (kuva 23) näyttää vastaajien kokemuksen saamastaan tuesta muutosmatkan aikana. Suurin osa (7 vastaajaa, 63 % vastaajista) arvioi saamansa tuen positiiviseksi. Kolmen vastaajan mielestä tuki oli hyvää, mutta neljän vastaajan mielestä tuki oli jopa erinomaista. Yllättävää vastaajien kokemuksissa on kuitenkin se, että tyydyttävää arvosanaa ei ole antanut kukaan, mutta heikkoa tukea oli saanut neljä vastaajaa (37 % vastaajista).

Kuva 23. Kysely 2: tuen saanti muutosmatkan aikana.

## [REDACTED]-MUUTOSMATKA

Miten arvioit saamasi tuen muutosmatkalla/muutosmatkan aikana?

[Lisätietoja](#)

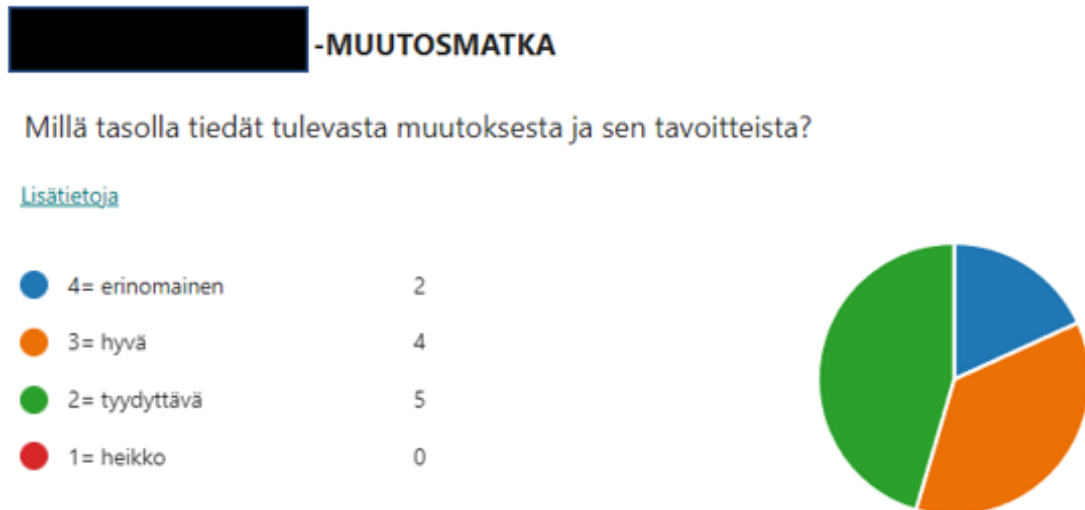
● 4= erinomainen	4
● 3= hyvä	3
● 2= tyydyttävä	0
● 1= heikko	4



Muutosmatka ja sen tavoitteet tiedettiin ja ymmärrettiin hyvin (kuva 24). Kuusi vastaajaa (55 % vastaajista) koki tämän positiivisesti. Neljä vastaajaa koki, että heidän tietotasonsa

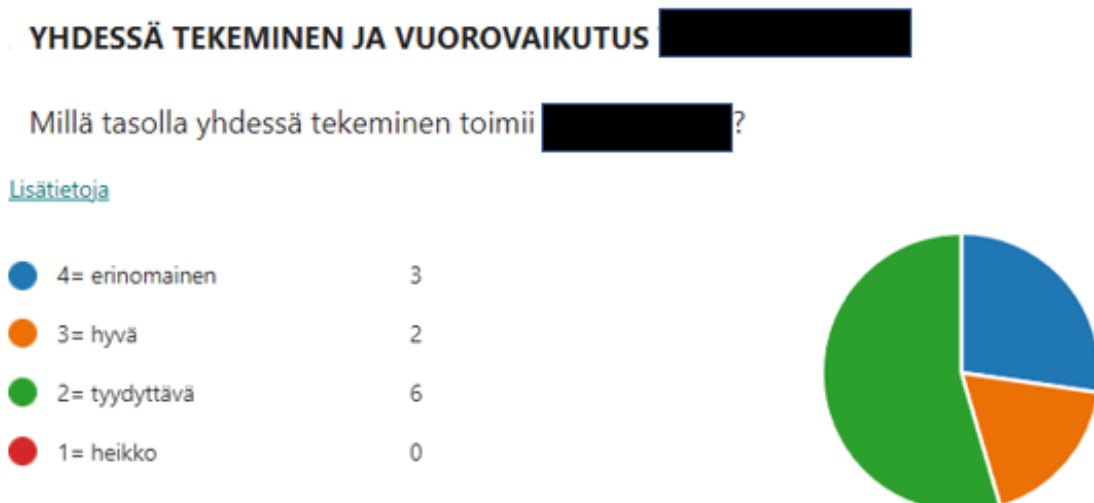
muutoksen syistä ja tarkoituksesta oli hyvällä tasolla ja kaksi vastaajaa koki tietotason olevan erinomainen. Loput vastaajat (5 kpl, 45 % vastaajista) ilmoittivat tietotason ja ymmärryksen muutosmatkasta olevan tyydyttävällä tasolla.

Kuva 24. Kysely 2: muutosmatkan ja sen tavoitteiden ymmärtäminen.



Yhdessä tekemisen sujuvuus sai hieman enemmän negatiivista arviointia kuin positiivista. Kuusi vastaajaa (55 % vastaajista) arvioi yhdessä tekemisen tyydyttäväksi, kun kahden mielestä (18 % vastaajista) se oli hyvää ja kolmen mielestä (27 % vastaajista) erinomaista.

Kuva 25. Kysely 2: yhdessä tekemisen sujuvuus.



Seuraavassa kappaleessa tutkitaan avointen kysymysten tuloksia.

#### 4.4 Toinen kysely: avoimet kysymykset

Tässä kappaleessa käydään läpi toisen kyselyn avoimista kysymyksistä esiinnousseet aiheet. Ensimmäiseen kyselyyn verrattuna vastausten tyyli ja yleinen tunnelma olivat positiivisempia. Toki vastauksia oli huomattavasti vähemmän kuin ensimmäisellä kierroksella, mutta näistä vastauksista puuttui selkeä tunnekuohu, jota oli nähtävissä reilut puoli vuotta aiemmin tehdyssä kyselyssä. Seuraavassa on listattuna toisen kyselyn eniten mietityttäneet aiheet:

- 1) Tunnelma
- 2) Yhteenkuuluvuuden tunne
- 3) Yhdessä tekeminen
- 4) Viestintä

Kolme ensimmäistä aihetta jakoivat eniten mielipiteitä vastauksissa ja aiheuttivat pieniä tunteenpurkauksia palautteissa. Tunnelman ja yhteenkuuluvuuden tunteen rakentumista haittasivat järjestelmäongelmat, eriarvoisuuden tunne, tiimien erillään oleminen ja se, että tiimeillä ei ole ollut riittävästi tapaamisia kasvokkain ja yhteistä tekemistä myyjien kesken. Yhdessä tekeminen sai sekä kehuja että kehitystoiveita. Joillakin alueilla yhdessä tekeminen oli lähtenyt hyvin vauhtiin, mutta toisaalla siihen kaivattiin muutosta. Yhdessä tekemiseksi koettiin sekä myyjien ja myymälöiden välinen yhteistyö, mutta myös yhteistyö myyjien ja muiden sidosryhmien välillä sellaisissa tilanteissa, joissa kysytään myyjien mielipiteitä ja halutaan heidät mukaan kehittämään asioita.

Ei ole yllättävää, että viestintä sai edelleen kehitysehdotuksia. Se on aiheena sellainen, joka tuskin koskaan on täydellistä ja sitä voi aina kehittää. Tällä kertaa viestinnästä toivottiin avoimempaa, selkeämpää ja tasavertaisempaa. Microsoft Teams koettiin muutoin hyväksi viestintäkanavaksi, mutta sieltä on vastaajien mukaan melko hankalaa etsiä vanhempia viestejä ja tiedotteita. Yhtenä kehitysideana mainittiin se, että viestintä saisi olla enemmän

myyjille suunnattua, lyhyttä, ytimekästä ja riisuttua, jolloin myyjiä tiedotettaisiin vain olennaisista asioista.

#### **4.5 Ensimmäinen kysely: tulokset tutkimuskysymyksittäin**

Seuraavaksi ensimmäisen kyselyn tuloksia käydään läpi kolmen tutkimuskysymyksen kautta.

##### 1) Miten henkilöstö kokee alkaneen muutosmatkan?

Vastauksissa näkyi organisaatiomuutoksen jälkeinen hämmennys. Oli jonkun verran epätietoisuutta roolituksesta, tiimin jäsenistä ja esihenkilöistä. Rooleissa eniten kysymyksiä herätti myyjien uudet työtehtävät, jotka ovat yhdistelmä kahden eri myyjätyypin roolia. Muutosmatkan idea ja tavoite ei myöskään ollut vielä kirkas kaikille vastaajille. Vastauksien sävy oli myös enemmän tyytymätön kuin tyytyväinen.

##### 2) Toteutuvatko ja näkyvätkö muutoksella haetut tavoitteet kentällä ja toimitaanko siellä uusien tapojen mukaisesti?

Tällä muutosmatkalla tehtyjen toimenpiteiden tavoitteena oli yhdenmukaistaa johtamista ja erilaisia toimintatapoja, tehostaa viestintää ja lisätä kommunikaatiota yksikön sisällä. Sen lisäksi koko muutosmatkan tavoitteena oli tarjota asiakkaille yhdenmukainen kokemus riippumatta siitä, missä kanavassa asiakas kohtaa yrityksen edustajan. Osa näistä tavoitteista oli joillakin vastaajista tiedossa ja yksi teema, joka oli ymmärretty parhaiten, oli yhtenäisyys (asiakkaille yhtenäinen kokemus kanavasta riippumatta, yhtenäiset roolit myyjillä). Riippuen vastaajan yksiköstä, jossakin yhtenäisyys oli lisääntynyt ja toisaalla sitä toivottiin lisää. Yhtenäisyydestä tuli myös kehittävää palautetta asiakkaan näkökulmasta. Koska asiakasta palvellaan eri kanavissa erilaisilla hinnoilla, sen ei koettu olevan asiakkaalle yhtenäinen asiakaskokemus. Viestintä sai sen verran kehittävää palautetta vastauksissa, joten sen tehostaminen ei ole vastausten perusteella vielä onnistunut. Johtajuuden tasosta tai sen yhdenmukaisuudesta ei noussut esiin paljoa kommentteja, mutta aluepäälliköiltä toivottiin ”yhteistä säveltä” ja viestin viemistä alaspäin organisaatiossa samalla tavalla.

- 3) Koetaanko henkilöstön keskuudessa, että avoimuus, arvostus ja vaikuttamisen mahdollisuudet ovat lisääntyneet?

Muutosmatkan tässä vaiheessa vastaajat eivät vielä kokeneet, että avoimuuteen, henkilöstön arvostukseen ja vaikuttamisen mahdollisuuksiin olisi tullut parannuksia. Muutamassa kommentissa itse asiassa tulkittiin tehtyjen muutoksien heikentäneen arvostusta ja osa koki, että tehtyjä muutoksia ei ole kommunikoitu avoimesti.

#### **4.6 Toinen kysely: tulokset tutkimuskysymyksittäin**

Seuraavaksi tarkastellaan toisen kyselyn tuloksia vielä tutkimuskysymyksittäin.

- 1) Miten henkilöstö kokee alkaneen muutosmatkan?

Koska muutosmatkaa oli tehty toiseen kyselyyn mennessä jo reilun vuoden verran ja nyt oli käynnissä muutosmatkan toinen vaihe, muutos itsessään ei aiheuttanut enää niin suuria tunteita tai hämmennystä. Toki vieläkin löytyi muutamia sellaisia vastauksia, joissa vastaaja ei aivan tarkalleen tiennyt mitä tällä muutosmatkalla haetaan, mutta suurin osa vastaajista osasi kuvata tavoitteen ja tapa, jolla he kirjoittivat aiheesta, oli positiivinen.

- 2) Toteutuvatko ja näkyvätkö muutoksella haetut tavoitteet kentällä ja toimitaanko siellä uusien tapojen mukaisesti?

Muutosmatkan tavoitteena oli yhdenmukaistaa johtamista ja erilaisia toimintatapoja, tehostaa viestintää ja lisätä kommunikaatiota ja yhteistyötä liiketoimintayksikön sisällä. Yhtenä toimenpiteenä muokattiin mm. myyjärooleja. Muutosmatkalla haluttiin myös tarjota asiakkaille yhdenmukainen kokemus riippumatta siitä, missä kanavassa asiakas kohtaa yrityksen edustajan. Tässä toisessa kyselyssä näkyi vastaajien ymmärrys muutosmatkan tavoitteista, mutta vastaajien kommentit eivät juurikaan koskeneet tätä teemaa. Aiheesta nousi muutamia kommentteja, joissa kerrottiin yhdessä tekemisen ja yhteistyön onnistumisesta eri tiimien välillä. Vastapainoksi löytyi kaksi kommenttia, joiden mukaan yhdessä tekeminen ei vielä näy arjessa. Näiden kaikkien vastausten perusteella voidaan kuitenkin todeta, että kentällä näkyy positiivista signaalia ja tavoitteisiin ollaan matkalla,

ainakin kommunikaation ja yhteistyön lisäämisen osalta. Toki otos oli kovin pieni tässä toisessa kyselyssä.

- 3) Koetaanko henkilöstön keskuudessa, että avoimuus, arvostus ja vaikuttamisen mahdollisuudet ovat lisääntyneet?

Vastauksista ei käy ilmi, että avoimuus, arvostus ja vaikuttamisen mahdollisuudet olisivat lisääntyneet. Yksi syy tälle on varmasti kyselyyn vastanneiden pieni määrä, mutta vastauksissa oli myös muutama kommentti, joissa puhuttiin työntekijöiden eriarvoisesta kohtelusta, toivottiin avoimempaa viestintää ja mahdollisuuksia vaikuttaa asioihin.

## 5 Tulosten tarkastelu, pohdinta ja johtopäätökset

Seuraavaksi vertailen kyselyitä tutkimuskysymyksiä kautta. Ensimmäinen tutkimuskysymys koskee henkilöstön kokemuksia muutosmatkasta. Kyselyitä vertailtaessa voi havaita asenne- ja tunnelmamuutoksen ensimmäisen ja toisen kyselyn välillä. Ensimmäisessä kyselyssä korostui vastaajien hämmennys siitä, mitä muutosmatka tarkoittaa ja miksi sille on lähdetty. Ensimmäisen kyselyn vastauksissa huokui ylipäättään negatiivisempi tunnelma. Toisessa kyselyssä muutosmatkan tavoite vaikuttaa selkiytyneen paremmin työntekijöille eikä vastauksista käynyt ilmi samankaltaista tunnekuohua, mitä ensimmäisen kyselyn vastauksissa.

Toinen tutkimuskysymys selvittää sitä toteutuvatko muutokselle asetetut tavoitteet ja onko uudet toimintatavat otettu käyttöön. Kyselyiden vertailu tämän kysymyksen kohdalla on haastavaa, koska vastauksista nousseet huomiot eivät ole kovin vertailukelpoisia. Ensimmäisessä kyselyssä selvisi, että osa muutoksen tavoitteista oli ymmärretty. Parhaiten muutoksen tavoitteista ymmärrettiin yhtenäinen kokemus asiakkaille. Viestinnän tehostaminen ei ollut vastausten perusteella vielä ensimmäisen kyselyn aikaan tehostunut. Toisessa kyselyssä nousi esiin ymmärrys muutosmatkan tavoitteista, yhdessä tekemisen onnistumisen ja epäonnistumisen kokemukset sekä se, että viestinnässä ja yhteistyön lisäämisessä ollaan oikealla tiellä.

Kolmas tutkimuskysymys liittyy avoimuuden, arvostuksen ja vaikuttamisen mahdollisuuksien lisääntymiseen. Ensimmäinen kysely ei juurikaan näyttänyt, että tämä tavoite olisi toteutunut ja itse asiassa muutamassa vastauksessa koettiin tehtyjen muutoksien heikentäneen arvostusta ja tehtyjä muutoksia ei ollut kommunikoitu työntekijöille avoimesti. Toisen kyselyn vastauksista ei käy ilmi, että avoimuus, arvostus ja vaikuttamisen mahdollisuudet olisivat lisääntyneet ja tilanne parantunut ensimmäisen kyselyn jälkeen. Pieni vastausmäärä vaikuttaa kyselyiden vertaamiseen, mutta vastauksien joukossa oli muutama kommentti, joissa puhuttiin eriarvoisesta kohtelusta, toivottiin avoimempaa viestintää ja mahdollisuuksia vaikuttaa asioihin.

Koska vastausmäärä jäi kummassakin henkilöstökyselyssä hyvin alhaiseksi, tutkimus ei anna kattavaa kuvaa liiketoimintayksikön muutosmatkan tilanteesta. Varsinkin jälkimmäisessä henkilöstökyselyssä oli niin vähän vastauksia, että sieltä ei pysty hahmottamaan kunnolla kesän 2022 tunnelmia ja kokemuksia. Vastausmäärän ollessa vain 11 kpl tässä jälkimmäisessä henkilöstökyselyssä, sen vastausten vertailu ensimmäiseen kyselyyn (27 vastaajaa) on haastavaa. Täytyy myös muistaa, että vastaajien henkilöllisyys ei ole tiedossa, joten ensimmäisen henkilöstökyselyn vastaajat saattavat olla eri henkilöitä kuin toisen henkilöstökyselyn vastaajat. Siksikään vertailu ei kerro totuutta muutosmatkan todellisesta etenemisestä henkilöstön silmissä. Tämän vertailun anti onkin hyvin suuntaa antava ja opinnäytetyön toimeksiantaja saa siitä ohuen viitteen muutosmatkan kulusta. Toimeksiantaja saa muutosmatkasta toki muullakin tavalla palautetta, koska yrityksessä on käytössä henkilöstötyytyväisyystutkimukset, kehityskeskustelut ja palautetta voi antaa myös erilaisissa yhteisissä tilaisuuksissa. Näiden kaikkien työvälineiden avulla liiketoimintayksikkö pystyy ohjaamaan muutosta tarvittavaan ja haluttuun suuntaan.

Koska tässä toimeksiantajan muutosmatkassa on kyse meneillään olevasta muutosmatkasta, toimeksiantaja on koko muutosmatkan ajan tehnyt toimenpiteitä edesauttaakseen muutoksen etenemistä, ohjannut muutosta työntekijöiden palautteen ja kokemusten perusteella saavuttaakseen muutokselle asetetut tavoitteet. Palautetta toimeksiantaja on saanut henkilöstöltä, kuten edellä mainitsin, eri palautekanavien kautta. Muutosta on johdettu liiketoimintayksikön johdon taholta tiiviisti heti muutosmatkan alusta lähtien. Ennen muutosmatkan lanseerausta henkilöstölle, sitä suunniteltiin ennakkoon tiiviisti. Alussa

luotiin muutosmatkan strategia. Ennen muutosneuvotteluita oli jo luotu tiiviimpi viestinnän malli ja, kun muutosneuvottelut alkoivat, luotiin viestintämallin rinnalle muutostuen malli, jossa tiivistettiin sitä, miten muutos viedään arkeen. Tällaisella viestinnän ja muutostuen mallilla haluttiin lisätä läheisyyden tunnetta johdon ja henkilöstön välille. Toteutustapana oli muun muassa yhteiset workshopit, joissa oli mukana luottamusmiehet, esihenkilöt ja henkilöstön edustajia. Muutosneuvotteluiden jälkeen johtamislupaustyöstö lähti laajemmin käyntiin. Muutosmatkan aikana on panostettu muuan muassa ihmisten johtamisen (leadership) rakentamiseen. Muutosmatkan pyrkimyksenä on ollut saada myyjät ja muu henkilöstö osallistumaan muutosmatkan suunnitteluun enemmän kuin aiemmissa muutoshankkeissa, ja sitä kautta on ollut tarkoitus saada henkilöstö puhumaan avoimemmin heitä askarruttavista ja vaivaavista asioista. Muutosmatka jaettiin kolmeen eri vaiheeseen, joista ensimmäinen keskittyi yhteistyöhön ja yhteiseen tekemiseen. Siinä korostettiin henkilöstölle yhteen hiileen puhaltamista ja avointa keskustelukulttuuria. Toisessa vaiheessa keskityttiin siihen, että tämä liiketoimintayksikkö on osa laajempaa kokonaisuutta ja, että toiset liiketoimintayksiköt eivät ole ”mörköjä” vaan itse asiassa tukevat tämän kyseisen liiketoimintayksikön työtä ja päinvastoin. Henkilöstöllä oli myös huolta oman liiketoimintayksikkönsä olemassaolon puolesta, koska toimiala on murroksessa. Johto koki, että on tärkeää luoda turvallisuudentunnetta henkilöstölle tänä murroksen aikakautena. Tulossa olevan kolmannen muutosvaiheen teema ja fokus päätetään myöhemmin, kun toinen vaihe on saatu päätökseen. (Toimeksiantaja, Henkilökohtainen tiedonanto, 2022).

Muutosmatkan toteutus on hoidettu muutosohjelman avulla. Siinä on ollut koko henkilöstö mukana ja esihenkilöille on pidetty muutosjohtamisen tueksi myös omia koulutuksia. Heille on rakennettu erilaisia tukimuotoja kuten virtuaalinen työkalupakki, johon on koottu ratkaisuja erilaisiin pulmiin. Esihenkilöt ovat voineet käyttää myös muutostuen apua. Muutostuki on henkilö, joka on erikoistunut muutoksen tukemiseen ja on pystynyt auttamaan ja suunnittelemaan kunkin esihenkilön ja tiimin omia asioita. Se, miten asioita on viety käytäntöön, on tehty yhdessä muutostuen ja henkilöstön kanssa. Henkilöstöä on osallistettu vahvasti tähän muutosmatkaan mukaan. Johto ja esihenkilöt ovat myös tehneet johtamislupaukset muutosmatkan alussa ja ne on fasilitoitu muutostuen avulla. (Toimeksiantaja, Henkilökohtainen tiedonanto, 2022).

Kun arvioi tätä toimeksiantajan muutosmatkaa tutkimuksen aikana, siinä on nähtävissä edistymistä, onnistumisia ja kehitystä kaipaavia asioita. Kun kyse on näinkin massiivisesta muutosmatkasta, ei ole yllättävää, että kehitettävää ja johtamista vaativia asioita on vielä jäljellä. Edistymiseksi ja onnistumiseksi voidaan lukea suurimman tunnekuohun laantuminen, mikä antaa osviittaa siitä, että muutoksen hyväksyminen on edennyt. Muutosmatkan tavoitteet olivat myös tulleet tutuiksi, joten siihen liittyvä viestintä oli onnistunut. Yhdessä tekeminen oli jossakin osassa liiketoimintayksikköä ottanut osittain askelia eteenpäin ja toisaalla se ei näkynyt vielä arjessa. Tunne avoimuudesta, arvostuksesta ja vaikuttamisen mahdollisuuksista on edelleen työlliställä, sillä sen ei koettu lisääntyneen vastausten perusteella. Myös viestintä yleisesti sai kehittävästä palautetta ja sitä voisikin vielä tehostaa.

Koen oppineeni paljon tätä tutkimusta tehdessä. Suurin anti on selkeästi ollut toimeksiantajan kanssa käydyt keskustelut, henkilöstöhaastatteluiden vastaukset ja muu materiaali, jota kautta olen päässyt tutustumaan toimeksiantajan arkeen. Muutosjohtamisesta olen oppinut toimeksiantajalta sen, että muutoksen johtamisessa ja muutosstrategiassa tärkeää on suunnitella muutos ennakkoon hyvin, sitouttaa johto sääntillisesti ja viestiä muutosstrategiaa ensin johdolle niin kauan, että kaikki osaavat sen ulkoa etu- ja takaperin. Muutosta pitää myös ajatella kaikilta kanteilta, käyttää erilaisia viestintä- ja vaikuttamiskanavia henkilöstöön, kuunnella heiltä palautetta ja antaa heille työkaluja muutoksen hyväksymiseen, ymmärtämiseen ja arkeen viemiseen. Haastavinta opinnäytetyön tekemisessä oli löytää sekä relevantteja tieteellisiä lähteitä että tuoreita lähteitä. Jos nyt aloittaisin opinnäytetyön alusta, olisin heti yhteydessä kirjaston informaatioteknikkoihin ja pyytäisin heiltä apua aikaisemmassa vaiheessa.

## **5.1 Kehitysehdotukset toimeksiantajan muutosmatkan tueksi**

Opinnäytetyön toimeksiantaja on edistänyt omaa muutosmatkaansa tasaisen varmallalla otteella ja, vaikka opinnäytetyötä varten tehtyjen kyselyiden luotettavuudessa on parantamisen varaa, vastauksista on aistittavissa asenteen ja tunnelman muutosta siinä, miten tähän muutokseen suhtaudutaan henkilöstön parissa. Jotta muutokseen liittyviä onnistumisia saadaan levitettyä enemmän henkilöstön keskuuteen ja saadaan kannustettua kaikki mukaan, esittelen alla olevassa taulukossa muutamia ajatuksia ja ideoita siitä, mitä

muutosmatkalla voisi vielä mieltä toteutettavaksi, jos niitä ei ole vielä pohdittu toimeksiantajan toimesta.

Kohdat 1–3 on otsikoitu samojen otsikoiden mukaan kuin kyselyissä olleet kysymykset oli ryhmitelty. Kohdat 4–6 on nimetty opinnäytetyön tutkimuskysymysten teemojen mukaan.

Taulukko 5. Kehitysehdotuksia ja pohdintaa muutosmatkan tueksi.

	TEEMAT JA OTSIKOT	KEHITYSEHDOTUKSET JA POHDINTAA
1	Tunnelma ja kokemus	Tunnelmaa ja yhteenkuuluvuuden tunnetta voisi lisätä yhteisillä tiimi-illoilla, livetapaamisilla ja aktiviteeteilla. Tämä toive nousi myös vastaajilta esiin.
2	Muutosmatka	Lisäkertaus muutosmatkan syistä voisi kirkastaa muutosmatkan tärkeyttä ja merkityksellisyyttä myyjissä.
3	Yhdessä tekeminen ja vuorovaikutus	Yhdessä tekemisen sujuvuuden lisäämiseksi työntekijöiltä voisi kartoittaa mitkä funktiot, osastot tai tiimit ovat sellaisia, joiden kanssa yhteistyö ei toimi ja sitten kehittää toimintaa niin, että yhteistyö lähtisi sujumaan paremmin.
4	Henkilöstön kokemus muutosmatkasta	Organisaatiomuutoksen vuoksi esihenkilöille tuli useampia tiimejä vastuulleen, jonka vuoksi yksilöohjaukseen ja läsnäoloon ei ole niin paljoa resursseja enää. Miten saataisiin lisättyä esihenkilöiden läsnäoloa myymälöissä? Onko esihenkilötyössä työtehtäviä tai prosesseja, joita voisi automatisoida, jotta esihenkilöille jäisi enemmän aikaa oman tiiminsä kanssa?
5	Muutosmatkan tavoitteiden toteutuminen ja uusien toimintatapojen käyttöönotto	Vastauksissa näkyi osittain tavoitteiden toteutumista, kuten yhteistyön lisääntyminen ja parantuminen. Jotta

		tavoitteet saavutetaan kauttaaltaan, jaetaanko onnistujien parhaita käytäntöjä muillekin tiimeille? Henkilöstön keskuudesta voisi myös nostaa esiin niitä, jotka kokevat uudet toimintatavat onnistuneiksi muutoksiksi ja hyödyntää heitä muutosmatkan markkinoinnissa ja viestinnässä, jotta onnistumisen kokemus leviää laajemmin henkilöstön keskuuteen.
6	Avoimuus, arvostus ja vaikuttamisen mahdollisuudet	Toimeksiantajan mukaan henkilöstöä on osallistettu muutosmatkalle mukaan. Voisiko tästä viestiä enemmän, jotta viesti tavoittaa suuremman yleisön? Jos työntekijät eivät koe avoimuuden, arvostuksen ja vaikuttamisen mahdollisuuksien lisääntyneen, voisiko olla mahdollista perustaa työntekijöistä vakituinen paneeli, jonka kokemuksia ja osaamista hyödynnetään laajemmin erilaisissa kehityshankkeissa?

Kehitysehdotusten kanssa tulee ottaa huomioon, että ne ovat ulkopuolisen tekemiä ehdotuksia eivätkä välttämättä sellaisenaan sovi toimeksiantajan muutoshankkeeseen. Mutta toimeksiantaja voi käydä ne läpi ja pohtia ovatko taulukossa mainitut kehityskohdat jo työn alla ja onko ratkaisuehdotuksissa sellaisia elementtejä, joita olisi syytä kokeilla.

## 5.2 Katsaus tulevaisuuteen

Tulevaisuudessa muutosjohtamisen osaaminen ja johtamistaidot yleisesti ovat merkityksellisiä yrityksille, koska jos jostain voimme olla varmoja, niin siitä, että muutostahti ja yritysten toimintaympäristön muutokset eivät ole hiljenemään päin. Työ- ja elinkeinoministeriön tekemässä Työelämä 2020 -hankkeessa mainittiin suomalaisen johtajuuden heikkouksiksi matala ambitiotaso, dialogin puute, heikko ihmisjohtaminen ja prosessirakkaus (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2018, s. 17). Nämä puuttuvat tai heikot taidot ovat merkittäviä tekijöitä myös muutosjohtamisessa. Matala kunnianhimo ja dialogin puute

ovat muutosjohtamisessa viestinnällisiä asioita: miten esität asian, miten kerrot siitä, miten saat muut innostumaan ja lähtemään mukaan. Matala kunnianhimo tässä yhteydessä tarkoittaa sekä ajattelua (tavoitteet, ideat) että vaatimattomuutta käytöksessä (vähätellään ideaa, onnistumista tai sitä mitä on saatu aikaan). Dialogin puute saattaa muutosjohtamisessa rampauttaa muutoksen etenemisen heti alkuunsa. Muutoksen johtamisen yksi tärkeimmistä elementeistä on riittävä viestintä ja keskustelu kaikkien sidosryhmien kesken. Muutokset lähtevät ihmisistä ja ihmiset aikaansaavat muutoksen, joten on erityisen tärkeää osata johtaa ihmisiä muutoksessa. Prosessirakkaudella tarkoitetaan tässä sitä, että suomalainen johtaja monesti rakastuu prosesseihin liikaa eikä ole välttämättä halukas muuttamaan niitä, vaikka toimintaympäristö, asiakkaat tai työntekijät niin vaatisivatkin. Ja nämä tahot todella vaativat muutosta.

Kuten aiemmin mainittiin, vastuullisuus on nouseva teema ja tulevaisuudessa (ja jo nykyään) toimintaympäristön muuttuessa asiakkaat ja työntekijät odottavat yrityksiltä vastuullisuutta. Yrityksillä onkin käsissään pitkäjänteinen muutos, jossa vastuullisuus ja kestävä kehitys tulevat näkymään yrityksessä kaikkialla. Yritysten pitää jatkossakin olla rehellisiä ja suoraselkäisiä. Niiden pitää käydä aktiivista dialogia sidosryhmien kanssa ja rakentaa kumppanuuksia aiheen tiimoilta. Yritysten tulee muuttaa ajattelutapaa systeemiseksi, omaksua monimuotoisuus ja riskienhallinta osaksi arkea, tasapainotella paikallisen ja globaalin näkökulman välillä, käydä merkityksellistä dialogia, käyttää sopivaa kieltä ja olla emotionaalisesti tietoisia muuttuvasta maailmasta. Näiden lisäksi vastuullisuuden ja kestävä kehityksen implementoinnissa yritysten arkeen tarvitaan ylimmän johdon ymmärrys ja halukkuus edistää aihetta, pitää rakentaa kestäväälle kehitykselle business case eli miettiä miten vastuullisuus saadaan tuottamaan, asiakkaita pitää informoida yrityksen toimenpiteistä aiheen saralla, pitää saada rahoitusta kestävä kehityksen hankkeille ja saada takluttua sisäinen vastarinta tälle aiotulle kestävä kehityksen muutokselle. (Cameron & Green, 2020, ss. 401–402).

Pohjoismaiden suurin yritysvastuuverkosto FIBS mainitsee Yritysvastuu 2021 - tutkimuksessaan, että vastuullisuuden merkitys yritysten arvonaluonnissa on kovassa murroksessa ja raportti kokoaa yhteen viisi olennaisinta muutosta, jotka yritykset joutuvat tulevaisuudessa kohtaamaan vastuullisuusasioissa. Odotettavissa on tavoitteellisuuden ja

strategisuuden lisääntyminen: vastuullisuusteema siirtyy johdon agendalle ja sille asetetaan jatkossa yhä enemmän laadullisia ja määrällisiä tavoitteita. Fokus tulee siirtymään haittojen minimoinnista enemmän yhteiskunnallisten ja ympäristöhaasteiden ratkaisun suuntaan.

Yritysjohto tulee keskittymään jatkossa enemmän arvoketjuihin ja arvoverkostoihin sen sijaan, että pohdittaisiin pelkästään yrityksen sisäisiä asioita. Arvontuotannon logiikka tulee muuttumaan, jolloin johtajuutta ja vaikuttavuutta mitataan uusilla mittareilla.

Vastuullisuuden todentaminen on nykyään helpompaa, mutta strategisia ja ydinliiketoimintaan integroituja vaikuttavuutta ja vastuullisuutta on vaikeaa mitata. Näin ollen yhteismitallisuus puuttuu. (FIBS, n.d.; FIBS, 2021a, s. 23). Aika näyttää miten yritykset ratkaisevat nämä haasteet ja johtavat vastuullisuuden muutosta ja muutoksia ylipäätään. Jos tulevaisuutta koittaa ennustaa, niin hyvä veikkaus voisi olla, että muutosjohtamisen ammattilaisille tulee olemaan kysyntää jatkossakin.

## Lähteet

- Aalto-yliopisto*. (n.d.). Noudettu osoitteesta <https://www.aalto.fi/fi/i ihmiset/pekka-mattila>
- Alahuhta, M. (2015). *Johtajuus – Kirkas suunta ja ihmisten voima*. Kauniainen: Docendo Oy.
- Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry. (2020). *Ammattikorkeakoulujen oppinäytetyöiden eettiset suositukset*. Helsinki: Arene.
- Anand, N.;& Barsoux, J.-L. (2021). *What Everyone Gets Wrong About Change Management*. Teoksessa *HBR's 10 Must Reads: On Change Management (Vol. 2)*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Anttila, M. (1. 12. 2013). Juokse, jotta pysyt paikallasi. *Aikuiskasvatus*, 309. Noudettu osoitteesta Juokse, jotta pysyt paikallasi:  
<https://journal.fi/aikuiskasvatus/issue/view/6440/851>
- Arikoski, J.;& Sallinen, M. (2007). *Vastarinnasta vastarannalle – Johda muutos taitavasti*. Keuruu: Johtamistaidon Opisto JTO.
- Business and Management: Kurt Lewin*. (n.d.). Noudettu osoitteesta British Library:  
<https://www.bl.uk/people/kurt-lewin>
- Cameron, E.;& Green, M. (2020). *Making Sense of Change Management*. Croydon: CPI Group (UK) Ltd.
- Clegg, S.;Kornberger, M.;& Pitsis, T. (2016). *Managing & Organizations – An Introduction to Theory and Practice*. Great Britain: SAGE Publications Ltd.
- Coghlan, D. (2020). *Edgar Schein on Change: Insights Into the Creation of a Model*. Noudettu osoitteesta SAGE Journals:  
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0021886320924029#bibr9-0021886320924029>
- Colvin, G. (3. 3. 2020). *For a time, Jack Welch was the most valuable CEO on earth*. Noudettu osoitteesta Fortune: <https://fortune.com/2020/03/02/jack-welch-ge-ceo-death/>
- Cummings, S.;Bridgman, T.;& Brown, K. G. (2015). Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management. *SAGE Journals*(69), 34-36. Noudettu osoitteesta  
<https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0018726715577707>
- Erämetsä, T. (2003). *Myönteinen muutos*. Vammala: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

- Euroopan vihreän kehityksen ohjelman toteuttaminen.* (n.d.). Haettu 2022 osoitteesta Euroopan komissio: [https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal/delivering-european-green-deal\\_fi](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal/delivering-european-green-deal_fi)
- FIBS. (2021a). *Yritysvastuu 2021 – Vastuullisen liiketoiminnan tulevaisuuden näkymät.* Noudettu osoitteesta Yritysvastuu 2021 -tutkimus – Tiivistelmä, raportti, videot ja paljon muuta: <https://www.fibsry.fi/ajankohtaista/yritysvastuu-2021/>
- FIBS. (2021b). *Yritysvastuu 2021 – Yritysvastuun strateginen merkitys ja liiketoimintahyödyt.* Noudettu osoitteesta Yritysvastuu 2021 -tutkimus – Tiivistelmä, raportti, videot ja paljon muuta: <https://www.fibsry.fi/ajankohtaista/yritysvastuu-2021/>
- FIBS. (2021c). *Yritysvastuu 2021 – Tutkimus maamme suurimpien yritysten vastuullisuuden johtamisesta , käytännöistä, haasteista ja tulevaisuuden näkymistä.* Noudettu osoitteesta Yritysvastuu 2021 -tutkimus – Tiivistelmä, raportti, videot ja paljon muuta: <https://www.fibsry.fi/ajankohtaista/yritysvastuu-2021/>
- FIBS. (2021d). *Yritysvastuu 2021 – Vastuullisuus hallituksen ja ylimmän johdon agendalla.* Noudettu osoitteesta Yritysvastuu 2021 -tutkimus – Tiivistelmä, raportti, videot ja paljon muuta: <https://www.fibsry.fi/ajankohtaista/yritysvastuu-2021/>
- FIBS. (n.d.). *Kohti kestävämpää maailmaa.* Noudettu osoitteesta Tietoa FIBSistä: <https://www.fibsry.fi/tietoa-meista/>
- FIRMSConsulting. (17. 8. 2022). The Strategy Skills Podcast, 269: Gaurav Gupta, The Principles of Change Management [podcast]. Noudettu osoitteesta <https://open.spotify.com/episode/4qZwYfdfPrLBhwYqK6OyTL>
- Garvin, D. A.;& Roberto, M. (2005). *Change Through Persuasion.* Noudettu osoitteesta Harvard Business Review: <https://hbr.org/2005/02/change-through-persuasion>
- Gorman, B.;& Hynes, M. (4. 2. 2022). Change Management Review: What Is Essential for Change Managers and Change Leaders Today? [podcast]. Noudettu osoitteesta <https://open.spotify.com/show/6VxlckfsZgEK4x5jluVWrj>
- Hackselius-Fonsén, R. (2017). *Muutosjohtajan matkassa – Strategisen johtamisen käsikirja.* Brand Agency Punda.
- Halinen, K.;& Jakonen, J. (2011). *Kukoistavan johtamisen käsikirja.* Helsinki: Basam Books Oy.
- Harvard Business School.* (n.d.). Noudettu osoitteesta <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facId=6495>
- Heikkilä, T. (2008). *Tilastollinen tutkimus.* Helsinki: Edita Prima Oy.

- Heiskanen, A. (2013). *Läpimurto – Taltuta tuhoajat*. Liettua: Talentum Media Oy.
- Heiskanen, M.;& Lehtikoinen, S. (2010). *Muutosviestinnän voimapaperi*. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Hiatt, J. M.;& Creasey, T. J. (2012). *Change Management – The People Side of Change*. Fort Collins: Prosci Learning Center Publications.
- Hietala, A.;& Takkula, J. (16. 3. 2021). Johtamista ja kahvia: Mitä muutosjohtaminen on? [podcast]. Noudettu osoitteesta <https://www.supla.fi/episode/92712402-a1d0-4033-a2c9-f09b71b1e09b>
- Honkanen, H. (2006). *Muutoksen agentit – Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Hussain, S. T.;Lei, S.;Akram, T.;Haider, M. J.;Hussain, S. H.;& Ali, M. (2018). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership. *Journal of Innovation*(3), 123-127. Noudettu osoitteesta <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444569X16300087>
- Huttunen, T. (2018). *Johdetaan yhdessä – Hypeä vai työpaikan todellisuutta?* Viro: Helsingin Kamari Oy.
- Innotiimi-ICG. (n.d.). *Innotiimi-ICG*. Noudettu osoitteesta Kaikki johtaminen ei ole muutosjohtamista: <https://www.innotiimi-icg.fi/insights/kaikki-johtaminen-ei-ole-muutosjohtamista/>
- International Churchill Society. (21. 6. 2015). *Wit & Wisdom*. Haettu 2022 osoitteesta International Churchill Society: <https://winstonchurchill.org/publications/finest-hour/finest-hour-100/wit-wisdom-12/>
- Jabe, M. (2017). *Erilaisten ihmisten johtaminen*. Helsingin Kamari Oy.
- Jalava, U. (2001). *Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen*. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Juuti, P. (2017). *Jaetun johtajuuden taito*. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Juuti, P.;& Virtanen, P. (2009). *Organisaatiomuutos*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Järvinen, P. (2008). *Menestyvät työyhteisön pelisäännöt*. Juva: WSOY Pro.
- Kamensky, M. (2015). *Menestyksen timantti – Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kauppinen, T. J. (2014). *Johtamispelin voittaminen – Gasellimaisen ketteryyden pelikirja "Winning the game"*. Helsinki: Tero J. Kauppinen.

- Kerttula, K. (2009). *Valta ja muutos – Ylimmän johdon tulkinta vallan ilmenemisestä organisaation strategisessa muutosprosessissa*. Jyväskylä.
- Korhonen, H.;& Bergman, T. (2019). *Johtaja muutoksen ytimessä – Käsikirja uudistumismatkalle*. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Kotter, J. P. (2021). Accelerate! Teoksessa *HBR's 10 Must Reads: On Change Management (Vol. 2)*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kotter, J. P. (n.d.). *Leading Change*. Noudettu osoitteesta Kotter:  
<https://www.kotterinc.com/bookshelf/leading-change/>
- Kvist, H.;& Kilpiä, T. (2006). *Muutosaskeleita*. Jyväskylä: Performance Power Associates.
- Laamanen, K.;Räsänen, T.;& Juutilainen, A. (2016). *Innostava uudistuminen – kestävä kasvu*. Tampere: Teknoliateollisuus ry.
- Laine, P. (2017). *Osaaminen, hyvinvointi ja sosiaalinen vastuu työorganisaatiossa*. Turku: Turun yliopiston kasvatustieteiden laitos.
- LinkedIn*. (n.d.). Noudettu osoitteesta Harvard Business Review:  
<https://www.linkedin.com/company/harvard-business-review/>
- Lipsanen, J.;& Laakso, H. (2009). *Operaatio Täyskäännös – The Art of Turnaround*. Porvoo: WSOY Pro.
- Lohr, S. (2. 3. 2020). *Jack Welch, G.E. Chief Who Became a Business Superstar, Dies at 84*. Noudettu osoitteesta New York Times:  
<https://www.nytimes.com/2020/03/02/business/jack-welch-died.html>
- Luoto, L. (28. 10. 2013). *Tunteet muutosprosessissa*. Noudettu osoitteesta Psycon:  
<https://www.psycon.fi/blogi/tunteet-muutosprosessissa>
- Mattila, P. (2007). *Johdettu muutos – Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen*. Helsinki: Talentum.
- Mattila, P. (2008). *Otollinen tilaisuus – Miten tarttua muutokseen*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Maxwell, J. C. (2021). *Johtajuusmuutos – 11 olennaista muutosta, joihin johtajien on suostuttava*. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- MIT Management Sloan School*. (2022). Noudettu osoitteesta Faculty:  
<https://mitsloan.mit.edu/faculty/directory/edgar-h-schein>

- Moulton, T. (19. 8. 2022). Change Management Review: Why Is It So Hard to Change Behaviour and How to Solve the Challenge, with Lindsey Agness [podcast]. Noudettu osoitteesta <https://open.spotify.com/episode/1Lvyc01HQfUGs49wWUmDol>
- Myllymäki, R. (2018). *Sano se selvästi! – Muutosviestinnän opas*. Karkkila: Ketterät Kirjat Oy.
- Nextmile. (4. 11. 2021). Noudettu osoitteesta Nextmile: <https://nextmile.fi/tiimi-vahvistuu/>
- Nieminen, M.;& Talja, H. (2018). Vain muutos on pysyvää – Organisaation muutosjoustavuuden rakentuminen. Teoksessa R. Puutio;& J.-P. Heikkilä, *Organisaatio prosessina – muodonmuutoksen konsultointi* (s. 203). Jyväskylä: Metanoia Instituutti.
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership – Theory and practice*. USA: Sage Publications, Inc.
- Pirinen, H. (2014). *Esimies muutoksen johtajana*. Helsinki: Talentum.
- Pirinen, H. (2017). *My story*. Noudettu osoitteesta <https://www.helkapiirinen.fi/my-story>
- Ponteva, K. (2010). *Onnistu muutoksessa*. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Ponteva, K. (2012). *Muutoksessa*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Puusa, A.;& Juuti, P. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Tallinna: Gaudeamus Oy.
- Puusa, A.;Reijonen, H.;Juuti, P.;& Laukkanen, T. (2014). *Akatemiasta markkinapaikalle – Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Raikaslehto, T.;Mansukoski, S.;& Mitronen, L. (2021). *Sataottelija ja tuloksekas perusjohtaja*. Value Books Oy.
- Salminen, J. (2008). *7 askelta strategiasta tulokseen*. Talentum.
- Salminen, J. (2017). *Uuden esimiehen kirja – Tulevaisuuden johtajalle*. Helsinki: J-Impact Oy.
- Seeck, H. (2008 & 2012). *Johtamisopit Suomessa – taylorismista innovaatioteorioihin*. Tallinna: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Sitra. (n.d.). *Tulevaisuussanasto*. Haettu 2022 osoitteesta Systeminen muutos: <https://www.sitra.fi/tulevaisuussanasto/systeminen-muutos/>
- Stenvall, J.;& Virtanen, P. (2007). *Muutosta johtamassa*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Sydänmaanlakka, P. (2014). *Tulevaisuuden johtaminen 2020*. Saarijärvi: Pertec Consulting Oy.
- Teerikangas, S. (2008). *Integraation johtaminen – Kulttuuriset voimat yrityskaupassa*. Juva: WSOY Pro.
- The Prosci ADKAR Model*. (n.d.). Noudettu osoitteesta Prosci: <https://www.prosci.com/methodology/adkar>

- Toimeksiantaja. (23. 11. 2021). Henkilökohtainen tiedonanto. (L. Paukku, Haastattelija)
- Toimeksiantaja. (17. 8. 2022). Henkilökohtainen tiedonanto. (L. Paukku, Haastattelija)
- Toivola, O. (2010). *Johtajan ilo ja tuska – Kokemus opettaa*. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Torkkola, S. (2015). *Lean asiantuntijatyön johtamisessa*. Liettua: Talentum Media Oy.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2012). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Helsinki.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2019). Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Helsinki.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. (2018). *Työelämä 2020 – Suomalaisen johtamisen tila ja tulevaisuus*. Filosofian Akatemia Oy. Noudettu osoitteesta [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160870/TEM\\_oppaat\\_9\\_2018\\_Suomalaisen\\_johtamisen\\_tila\\_ja\\_tulevaisuus\\_web.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160870/TEM_oppaat_9_2018_Suomalaisen_johtamisen_tila_ja_tulevaisuus_web.pdf)
- Valpola, A. (2004). *Organisaatiot yhteen – Muutosjohtamisen käytännön keinot*. Helsinki: WSOY.
- Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen – Keskeiset käsitteet, teorat ja trendit*. Keuruu: Edita Publishing Oy.
- Vilkka, H. (2021a). *Näin onnistut opinnäytetyössä – Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Vilkka, H. (2021b). *Tutki ja kehitä*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Virtapuro, M. (2006). Muutoksen kohtaaminen – Miten motivoida ja sitouttaa henkilöstö muutosprosessiin ja uudenlaiseen toimintatapaan? Teoksessa L. Sundvik, *Toimiva työyhteisö – Esimiehen haasteet ja ratkaisut* (s. 119). Helsinki: Edita Prima Oy.
- WBCSD. (2022). *Visio 2050: Muutoksen aika*. World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). Noudettu osoitteesta [https://www.fibsry.fi/wp-content/uploads/2022/03/Visio-2050\\_Muutoksen-aika\\_WBCSD.pdf](https://www.fibsry.fi/wp-content/uploads/2022/03/Visio-2050_Muutoksen-aika_WBCSD.pdf)
- Welch, J.;& Welch, S. (2005). *Voittajaksi*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Wendelin, L. (2013). *Ihmisen aika – Johtajan sielu ja sisu*. Viro: Helsingin Kamari Oy.

## Liite 1: Aineistonhallintasuunnitelma

OSA-ALUE	SUUNNITELMA
Kerättävä aineisto	Tutkimusaineisto kerätään toimeksiantajayrityksen työntekijöiltä kyselyiden muodossa.
Tutkimusluvut tutkimukseen osallistuvilta organisaatioilta sekä luvat haastateltavien nimien julkaisuun.	Toimeksiantajayrityksen kanssa on tehty sopimus opinnäytetyöhön liittyen. Kyselyt toteutetaan anonyymeinä, joten vastaajien henkilötietoja ei ole saatavilla eikä niitä näin ollen julkaista. Kyselyihin vastaajia on tiedotettu siitä, että vastauksia hyödynnetään opinnäytetyössä.
Aineiston keräystavat	Microsoft Forms-kyselylomakkeet x 2
Aineiston kerääjä	Opinnäytetyön tekijä
Tutkimusaineiston omistus-, hallinta- ja tekijänoikeudet	Toimeksiantajayritys omistaa tutkimusaineiston.
Käyttöoikeuksien antaminen	Opinnäytetyön tekijä antaa tarvittaessa käyttöoikeuksia.
Tutkittavien informointi	Kyselyihin vastaajia on tiedotettu ennakkoon kirjallisesti (Microsoft Forms-lomakkeessa) siitä, että kyselyiden vastauksia hyödynnetään opinnäytetyössä.
Tietosuoja	Tutkimuksessa ei kerätä henkilötietoja.
Tutkimusaineiston käyttöoikeudet	Tutkimusaineisto on sekä toimeksiantajayrityksen että opinnäytetyön tekijän käytössä.
Tietoturva	Tutkimusaineisto säilytetään opinnäytetyön tekijän kannettavalla tietokoneella. Tietokonetta säilytetään opinnäytetyön tekijän kotona eikä sitä siirretä sieltä muualle. Myös toimeksiantajayrityksellä on hallussaan tutkimusaineisto.
Varmuuskopiointi	Tutkimusaineistosta on otettu kopiot muistitikulle.

Aineiston tallentamisen ja käsittelyn ohjelmistot	Kyselyt toteutettiin Forms-lomakkeella. Opinnäytetyön tekijä teki kysymyslomakkeen ja lomakkeen linkin jakelun toteutti toimeksiantajayritys. Vastauksia käsiteltiin Forms-lomakkeella, Excelissä ja niistä tehtiin kooste PowerPointille.
Aineiston käsittely ja sisällön kuvaus	Tästä kerrotaan tarkemmin opinnäytetyössä.

**Liite 2: Henkilöstökyselyn kysymykset**

<b>KYSYMYKSET</b>
Mikä on roolisi yrityksessä X? (alasetoalikko eri tehtävänkuvista)
Millä alueella työskentelet? (alasetoalikko maantieteellisistä alueista)
<b>TUNNELMA JA KOKEMUS</b>
Millainen tunnelma yrityksessä X on tällä hetkellä? (arvosanat 1–4)
Miten kuvailisit yhteenkuuluvuuden tunnetta yrityksessä X? (arvosanat 1–4)
Miten kehittäisit tunnelmaa ja yhteenkuuluvuuden tunnetta yrityksessä X?
<b>MUUTOSMATKA</b>
Miten arvioit saamasi tuen muutosmatkalla/muutosmatkan aikana? (arvosanat 1–4)
Millä tasolla tiedät tulevasta muutoksesta ja sen tavoitteista? (arvosanat 1–4)
Mitä sinulle tarkoittaa tämä muutosmatkan uusi aikakausi?
Millaiselta toivot työskentelyn yrityksessä X tuntuvalta, kun muutosmatka on viety tälle uudelle aikakaudelle? Mitä kaikkea on silloin saatu aikaan?
Millaisia muutoksia kaipaavat muutosmatkan viestintään ja tukeen liittyen?
<b>YHDESSÄ TEKEMINEN JA VUOROVAIKUTUS</b>
Millä tasolla yhdessä tekeminen toimii yrityksessä X (arvosanat 1–4)
Miten yhdessä tekeminen toteutuu yrityksessä X tällä hetkellä? Kerro esimerkkejä ja kehityskohteita.
Mikä olisi sinusta luontainen tapa kommunikoida kokemuksiasi ja ajatuksiasi eteenpäin ja vuorovaikuttaa yritys X:n johtoryhmän kanssa?
Terveiset ja toiveet johtoryhmälle