



Muutosjohtaminen liiketoiminnan painopisteen muuttuessa

Lauri Toivonen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomin tutkinto

Tutkimuksellinen opinnäytetyö

2023

Tiivistelmä

Tekijä Lauri Toivonen
Tutkinto Tradenomi
Opinnäytetyön nimi Muutosjohtaminen liiketoiminnan painopisteen muuttuessa
Sivu- ja liitesivumäärä 45+2
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, miten johtaa ja hallita muutosta menestyksekkäästi liiketoiminnan painopisteen muuttuessa. Tätä päätutkimuskysymystä täsmennettiin neljällä alakysymyksellä, joista muodostettiin empiiristä tutkimusta koskevat teemat. Nämä teemat olivat yrityksen henkilöstön ymmärrys meneillään olevasta liiketoiminnan muutoksesta, kokemus muutosjohtamisen keskeisistä menestystekijöistä, suurimmat riskit ja haasteet muutoksen aikana ja muutosjohtamisen kehittäminen kohdeyrityksessä.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys oli muutosjohtaminen. Empiirisenä tutkimuskohteena oli tutkimuksen toimeksiantaja Amoy Oy. Yrityksen liiketoiminnan ydin on ollut automaalien ja tarvikkeiden tukkukauppa, mutta nyttemmin yritys on siirtymässä myös tuotteita ja niiden käyttöä koskevaan koulutustoimintaan. Tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja, joita varten laadittiin kuhunkin teemaan viisi tarkempaa haastattelukysymystä. Tutkimuksessa haastateltiin kohdeyrityksen koko henkilöstö (6 henkilöä). Tutkimus toteutettiin lokakuussa 2023.</p> <p>Tutkimustuloksissa on aiemmin todettu muutosjohtamisen menestystekijöiksi aktiivinen toimintaympäristön havainnointi, vallitsevan tietämyksen haastaminen, muutoksen puolustajien löytäminen, nopeasti toteutetut ensimmäiset konkreettiset toimet sekä sinnikkyiden opetteleminen. Ne osoittautuivat menestystekijöiksi tässäkin tutkimuksessa. Muutosviestinnässä pidettiin tärkeänä viestinnän määrää koskevaa harkintaa. Perusviestinnän tulisi olla tarjolla kaikille, mutta tarkempi viestintä pitäisi sovittaa sen mukaan, missä määrin henkilöt ovat muutoksessa mukana. Myös työrauha pitäisi ottaa huomioon varsinkin muutoksesta sivussa olevien kohdalla.</p> <p>Kohdeyrityksen muutosprosessin suurimmat haasteet ovat liittyneet tavoiteasetteluun ja seurantaan, joita aiemmissa tutkimuksissa on myös pidetty tärkeinä muutoksen menestystekijöinä. Puutteita on ollut muutoshankkeen dokumentoinnissa, osatavoitteiden määrittelyssä ja seurannassa. Nämä ongelmat liittyvät asiajohtamiseen, jossa yrityksen vahvuutena kuitenkin ovat olleet aikaansaadut konkreettiset tulokset. Myös ihmisten johtamista on painotettu. Hyvän muutosjohtajan ominaisuuksina on pidetty avoimuutta, läsnäoloa arjessa sekä työntekijöiden kannustamista. Muutosvastarintaa on havaittu, mutta sen ei ole katsottu johtuvan meneillään olevan muutoksen sisällöstä, vaan muutoksen yleisestä pelosta.</p> <p>Muutosjohtamisen kehittämiseen liittyen tutkimuksessa tuli esille projektinjohtamisen oppien soveltaminen muutoshankkeisiin. Opiksi otettavia asioita ovat erityisesti selkeä tavoite ja prosessin vaiheistus. Uusien hankkeiden suunnittelussa pidettiin tärkeänä ennakoitua ja siihen perustuvaa nopeaa ja ajoissa tapahtuvaa reagointia sekä konkreettista varautumista riskeihin. Kohdeyrityksen esimerkki on erityisen hyödyllinen niille yrityksille, jotka etsivät uusia mahdollisuuksia liiketoiminnalleen oman toimialansa tyypillisten toimintamallien ulkopuolelta. Yrityksen näkyvyys ja positiivinen julkinen kuva ovat näissä tapauksissa tärkeä muutosta tukeva tekijä.</p>

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite.....	1
1.2	Kohdeyrityksen esittely.....	2
2	Organisaatiomuutos ja muutosjohtaminen.....	5
2.1	Organisaatiomuutosten kasvava merkitys ja muutosten tyypit.....	5
2.2	Muutosjohtamisen käsite ja mallit.....	7
2.3	Muutosjohtamisen menestystekijät.....	10
2.4	Muutosjohtamiseen liittyvät riskit ja haasteet.....	12
2.5	Muutosjohtamisen kehittäminen.....	15
3	Empiirinen tutkimus.....	18
3.1	Tutkimusmenetelmän valinta.....	18
3.2	Tutkimuksen toteuttaminen.....	19
3.3	Aineiston analyysi.....	20
4	Tutkimustulokset.....	22
4.1	Ymmärrys muutoksesta ja osallistuminen muutokseen.....	22
4.2	Näkemykset muutosjohtamisen menestystekijöistä.....	25
4.3	Muutokseen liittyvät riskit ja haasteet.....	28
4.4	Muutosjohtamisen kehittäminen.....	30
5	Pohdinta.....	34
5.1	Johtopäätökset.....	34
5.2	Luotettavuuspohdinta.....	37
5.3	Jatkotutkimusehdotukset.....	39
5.4	Opinnäytetyöprosessi ja oma oppiminen.....	41
	Lähteet.....	42
	Liitteet.....	46
	Liite1. Haastattelukysymykset.....	46
	Liite 2. Yhteenveto tutkimustuloksista teemoittain ja alateemoittain.....	47

1 Johdanto

Organisaatiomuutokset ovat tänä päivänä keskeisiä ilmiöitä liike-elämässä. Niiden taustalla on kirstyvä kilpailu, teknologian nopea kehitys ja kansainvälisen kehityksen yleinen epävakaus, joka tekee tulevaisuuden ennakoimisen vaikeaksi. (Salminen 2022, 13-14.) Yritykset pyrkivät vastaamaan näihin haasteisiin monentyyppisillä muutoksilla, joiden joukossa yksi mahdollisuus on liiketoiminnan painopisteen muuttaminen (Gamble, Clinton & Díaz-Moriana 2021, 646). Kyseinen organisaatiomuutoksen tyyppi on tutkimuskohteena tässä opinnäytetyössä.

Työssä hyödynnetään muutosjohtamisen teorioita ja tutkimuksia ja selvitetään millaisia menestystekijöitä, haasteita ja kehittämismahdollisuuksia muutosjohtamiseen liittyy. Empiirinen tutkimus suoritetaan teknisen kaupan alalla toimivassa suomalaisessa PK-yrityksessä, joka pyrkii selviämään ja menestymään kovenevassa kilpailussa laajentamalla liiketoimintaansa koulutusyhteistyyöhön. Olen päätenyt valitsemaan yrityksessä tapahtuvan muutoksen lopputyöni aiheeksi sekä sen yleisen merkityksen että henkilökohtaisen kiinnostuksen perusteella. Työskentelen kyseisessä yrityksessä ja olen näin ollen itse mukana toteuttamassa muutosta.

Koska yritys on pieni, on sille periaatteessa helppoa saada viestitettyä kaikille työntekijöille, miksi muutosta tehdään, mikä sen tarkoitus on ja miltä tavoiteltu lopputulos näyttää. Tämä kuitenkin edellyttää, että yritysjohdolla on kykyä luoda muutoksesta visio sekä selkeä tavoite ja osatavoitteet etenemiselle visiota kohti. Muutosjohtamista koskeva tutkimustieto auttaa yritystä etenemään systemaattisesti ja saamaan koko henkilöstö mukaan muutoksen toteuttamiseen käytännön tasolla.

1.1 Opinnäytetyön tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, miten johtaa ja hallita muutosta menestyksekkäästi liiketoiminnan painopisteen muuttuessa. Kilpailuympäristön haasteellisuuden jatkuva lisääntyminen ja sen ennustettavuuden heikentyminen tekevät aiheesta ajankohtaisen (Salminen 2022, 14). Ajankohtaisuutta lisää erittäin nopea teknologinen kehitys, jossa mukana pysyminen vaatii yrityksiltä jatkuvaa sopeutumista ja kykyä nähdä, miten uusia mahdollisuuksia voidaan omassa organisaatiossa käyttää hyväksi (Erämetsä 2003, 12). Muutosjohtamisen menestystekijöiden ja haasteiden analyysi on tärkeää myös siksi, että kansainvälisten tutkimusten mukaan selvästi yli puolet strategisista muutoshankkeista epäonnistuu (Salminen 2022, 22).

Tutkimuksen pääkysymys on: Miten johtaa ja hallita muutosta menestyksekkäästi liiketoiminnan painopisteen muuttuessa kohdeyrityksessä. Alakysymykset ovat:

- Miten yrityksen henkilöstö ymmärtää meneillään olevan liiketoiminnan muutoksen?
- Miten keskeisimmät menestystekijät muutosjohtamisessa koetaan kohdeyrityksessä?

- Mitkä ovat suurimmat haasteet muutoksen aikana?
- Miten muutosjohtamista ja muutoksen toteuttamista voisi kehittää kohdeyrityksessä?

Muutoksen johtamista on kirjallisuudessa kuvattu laajasti suurissa yrityksissä, varsinkin teknologia- ja teollisuusyrityksissä (Laurila 2017, 51). Pienyritysten muutosprosessien tutkimus on ollut vähäisempää ja erityisen vähäistä perinteisillä aloilla, joilla uudistuminen yleensä on tapahtunut pienin, varovaisin askelin (McAdam, Stevenson & Armstrong 2000, 138). Tämä tutkimus pyrkii osaltaan täyttämään mainittua tutkimusaukkoa: empiirisen tutkimuksen kohteeksi on valittu pienyritys. Tutkimus toteutetaan haastatteleamalla yrityksen koko henkilöstö, mukaan lukien yritysjohto. Haastatteluteemat muodostetaan alakysymysten mukaisesti ja niiden perustana on yhtäältä tietoperustassa käsiteltävä teoreettinen tieto ja toisaalta tämän tutkimuksen kohdeyrityksen tilanne, jota käsitellään yritysesittelyssä (luku 1.2). Taulukossa 1 oleva peittomatriisi kuvaa tutkimuksen alakysymysten yhteyttä tietoperustan lukuihin, tuloslukuihin ja haastattelukysymyksiin.

Taulukko 1. Peittomatriisi

Alakysymykset	Tietoperusta (luku)	Tulokset (luku)	Haastattelukysymykset
Miten yrityksen henkilöstö ymmärtää meneillään olevan liiketoiminnan muutoksen?	2.1-2.2	4.1	1-7
Miten keskeisimmät menestystekijät muutosjohtamisessa koetaan kohdeyrityksessä?	2.3	4.2	8-12
Mitkä ovat suurimmat riskit ja haasteet muutoksen aikana?	2.4	4.3	13-17
Miten muutosjohtamista ja muutoksen hallintaa voisi kehittää kohdeyrityksessä?	2.5	4.4	18-22

1.2 Kohdeyrityksen esittely

Opinnäytetyön kohteena ja toimeksiantajana on Amoy Oy (jäljempänä kohdeyritys). Se on vajaat 10 henkeä työllistävä PK-yritys, joka on perustettu vuonna 2010. Yrityksen liiketoiminnan ydin on automaalien ja tarvikkeiden maahantuonti ja tukkumyynti eli yritys toimii teknisen kaupan toimialalla. Tuotteiden tukkumyynnin ohella yrityksen palvelutarjoama sisältää automaalaamoiden suunnittelua ja rakentamista sekä nyttemmin kasvavassa määrin koulutusta. Asiakkaita ovat auto- korjaamot ja automaalaamojen omistajat. Yritys on Suomen suurimpiin kuuluvan autokorjaamoketjun tavarantoimittaja. Tämän lisäksi yrityksellä on asiakkaina pieniä korjaamoja. Yrityksen henkilöstö muodostuu johdon lisäksi myynti- ja osto- ja logistiikkahenkilöstöstä; taloushallinto on liitetty myyntitoimintaan.

Kohdeyrityksessä on meneillään liiketoiminnan muutos, jossa painopiste siirtyy entistä enemmän koulutukseen. Vuoden 2023 alussa yritys on perustanut oman koulutus- ja innovaatiokeskuksen ja

aloittanut yhteistyön erään automaalariteita kouluttavan ammattioppilaitoksen kanssa. Yritys tarjoaa omassa koulutuskeskuksessaan ammattioppilaitokselle tilat, uusimman tietotaidon sekä laitteet ja materiaalia automaalarien kouluttamista varten. Käytössä oleva teknologia on markkinoiden moderneinta. Tarkoituksena on, että myöhemmässä vaiheessa tiloja käytetään mahdollisimman laajasti myös kolarikorjaamoiden työntekijöiden kouluttamiseen. Näin tilojen käyttöaste saadaan mahdollisimman korkeaksi.

Kohdeyritys on yhteistyössä ammattioppilaitoksen luonut täysin uudenlaisen koulutusohjelman automaalauslalle. Tämä koulutusohjelma on tärkeä osa kohdeyrityksen strategiaa. Kohdeyrityksen ammattilaiset ovat myös mukana luomassa ajantasaista opetusaineistoa. Tavoitteena on digitoida koko opetusmateriaali oppilaiden käyttöön.

Koulutusyhteistyön tavoitteena on lisätä työvoimaa automaalauslalle sekä varmistaa, että koulutuksen laatu vastaa työelämän muuttuvia tarpeita. Jatkossa kohdeyrityksellä ja sen perustamalla koulutuskeskuksella on vielä kunnianhimoisempia päämääriä. Tavoitteena on lisätä kansainvälistä yhteistyötä, innovaatiota ja tiedonkulkua automaalauslalla. Jo nykyisellään uudessa opetusaineistossa hyödynnetään kansainvälistä koulutusohjelmaa ja koulutuskeskusta käyttävät koulutuksiinsa eräät kansainväliset asiakkaat. Muun muassa Pohjoismaista ja Baltian maista tulevien asiakkaiden koulutuksia järjestetään koulutuskeskuksen uusissa tiloissa.

Muutoksen ajurina on ollut kohdeyrityksen tavoite olla alansa edelläkävijä Suomessa. Yritys haluaa olla huippuosaaja ja ammatillinen viestintuoja siitä mihin suuntaan automaalauslalla on kehittymässä – tätä viestiä viedään olemassa oleville ja tuleville asiakkaille. Toimintaympäristön keskeisiä trendejä ovat sähköistyminen ja ympäristöystävällisyys. Ympäristöasioihin liittyvä lainsäädäntö ja korjausohjeet ovat kehittyneet jatkuvasti. Kehitys vaatii uutta teknologiaa ja uusia työkaluja. Kohdeyritys edustaa näitä ja tuo ne siten suoraan käyttöön. Yrityksellä on kansainvälisiä kumppaneita, joiden tuotteita se myy ja joiden kanssa se tekee kehitys- ja koulutusyhteistyötä.

Edelläkävijyyys on otettu huomioon myös yrityksen sisäisessä viestinnässä, jossa on korostettu erottautumisen tärkeyttä. Lisäksi erottautumista on edistetty sillä, että kussakin työtehtävässä käytetyt työkalut ja laitteet (mm. varastomiehen työkalut ja ostamisen työkalut) on pyritty kehittämään siihen pisteeseen, että jokainen työntekijä on alansa huippu. Jatkuvasti on etsitty uusia mahdollisuuksia ja kehitetty työtä.

Liiketoiminnan painopisteen muutosta koulutusyhteistyön suuntaan on vauhdittanut kilpailutuksen lopputuloksena syntynyt asiakaskunnan supistuminen. Kilpailu kohdeyrityksen edustamalla alalla on viime vuosina jatkuvasti koventunut. Asiakkaat (korikorjausta ja automaalausta tarjoavat

yrietykset) ovat ketjuuntuneet ja ketjuuntuminen tulee jatkumaan, koska tällä tavoin korjaamot saavat vakuutusyhtiöiltä paremmin töitä.

Tämän opinnäytetyön lopputuloksena saadaan konkreettinen kuvaus siitä, miten automaalausta palvelevalla teknisen kaupan alalla voidaan toteuttaa liiketoiminnan uudistamista muutosjohtamisen keinoin. Teknistä kauppaa pidetään yleensä melko perinteisenä alana. Kohdeyrityksessä edelläkävijyys, osaamispainotteisuus ja oman alan kehittäminen ovat meneillään olevan muutoksen sisällössä keskeiset elementit. Opinnäytetyö tuottaa tietoa muutosjohtamisen tarpeista ja keinoista yrityksen prosesseissa ja siinä sivutaan myös kumppanuussuhteissa tarvittavaa kehittämistä.

Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää kohdeyrityksessä sekä vastaperustettua koulutuskeskusta koskevan projektin jatkotyössä että yrityksen muissa, tulevista kehittämishankkeissa. Tähän asti on yrityksen liiketoiminnan kehittämisessä ja sen painopisteen muuttamisessa jouduttu menemään paljolti kokeilemalla eteenpäin, sillä systemaattista tietoa muutosjohtamisen menestystekijöistä ja haasteista ei ole ollut käytettävissä. Tällaista tietoa opinnäytetyö pyrkii nyt tarjoamaan. Sen perusteella yritys saa ymmärrystä siitä, miten muutoksen eri vaiheet olisivat voineet mennä vielä paremmin kuin ne nyt ovat menneet ja mitä puutteista ja virheistä voidaan ottaa opiksi. Koska muutoshanke on vielä meneillään, on jatkotyössä mahdollista tehdä korjausliikkeitä.

Ehkä vielä tärkeämpää on, että opinnäytetyö tarjoaa tietoa tulevia muutoshankkeita varten. Kohdeyrityksessä ajatellaan, että koulutus- ja innovaatiokeskus on keskeinen tekijä siinä, että yritys menestyy ja kasvaa tulevaisuudessa. Se on toimintatapa, joka haastaa automaalaamoalan yleisen kehityssuunnan: muut toimijat ovat enenevässä määrin luopuneet koulutuksesta ja koulutusyhteistyöstä. Kohdeyritys kuitenkin pitää koulutuksen kehittämistä ja sen tiivistä kytkemistä automaalaamoalalla tuotettaviin innovaatioihin avainasiana toimialan tulevaisuudelle.

2 Organisaatiomuutos ja muutosjohtaminen

Tässä luvussa käsitellään aluksi organisaatioissa tapahtuvien muutosten luonnetta ja tyypittelyä taustaksi muutosjohtamiselle. Sen jälkeen tarkastellaan muutosjohtamisen käsitteelle annettuja erilaisia tulkintoja sekä muutosprosessista ja sen johtamisesta laadittuja malleja. Tätä tarkastelua seuraavat kirjallisuusyhteenvedot muutosjohtamisen menestystekijöistä sekä riskeistä ja haasteista. Lopuksi tarkastellaan tutkimuksissa esitettyjä näkemyksiä muutosjohtamisen kehittämisestä.

2.1 Organisaatiomuutosten kasvava merkitys ja muutosten tyypit

Jatkuva muutos ja muutosten nopeutunut sykli ovat keskeinen ilmiö tämän päivän yritysmaailmassa (By 2005, 370). Kykyä muuttua ja sopeutua korostaa erityisesti kilpailun kiristyminen, joka suurelta osin liittyy markkinoiden kansainvälistymiseen sekä digitalisaation ja muun teknologisen kehityksen nopeaan etenemiseen. Toisaalta näistä samoista syistä muutoksille on syntynyt ja syntyy uusia mahdollisuuksia: yrityksissä opitaan tekemään asioita entistä paremmin ja johtamiskulttuuri on kehittynyt strategista näkemystä sekä työntekijöiden osaamista ja aloitteellisuutta arvostavaan suuntaan. Nykyisellään muutosten alkusysäyksenä onkin yrityksissä usein sekä ulkoisista uhista että sisäisistä mahdollisuuksista nousevia syitä: yhtäältä tarve sopeutua kilpailupaineeseen ja toisaalta halu oppia ja tuottaa innovatiivisia uudistuksia. (Juuti & Virtanen 2009, 25-27; Newton 2007, 3-5.)

Organisaatiomuutoksia voidaan luokitella monenlaisista eri näkökulmista lähtien. Varhaisimmissa tutkimuksissa luokituksiin vaikutti ajatus, että organisaatioille ei ole hyväksi olla jatkuvan muutoksen tilassa. Ajateltiin, että ihmiset tarvitsevat rutiineja voidakseen työskennellä tehokkaasti. Sittemmin jatkuva muutos on hyväksytty toiminnan lähtökohdaksi, ja huomio on kiinnittynyt siihen, millä eri tavoilla jatkuva muutos voidaan saada aikaan. (By 2005, 371-372.) On esitetty, että organisaation kannalta paras vaihtoehto olisivat "hyppäyksittäin" tapahtuvat lyhyet muutostilanteet ja niiden väliset pidemmät rauhalliset jaksot, jolloin toiminta säilyisi suhteellisen muuttumattomana. Tämän päivän yritysmaailmassa tämäkin vaihtoehto näyttäytyy kuitenkin usein epärealistiselta, ja paremmaksi lähestymistavaksi on esitetty tilannetta, jossa organisaation jäsenet tarkkailevat jatkuvasti liiketoimintaympäristöä ja reagoivat siihen pienin jatkuvien muutoksin. (Beer 2003, 102.)

Yksi tärkeä luokitteluperustelu on muutoksen suuruus: onko kyseessä pieni muutos, joka vaikuttaa esimerkiksi vain yhteen liiketoimintaprosessiin, vai laajempi muutos, joka vaikuttaa koko organisaatioon. Balogun ja Hope Hailey (2008, 20-24) ovat yhdistäneet tämän näkökulman muutoksen nopeutta koskevaan luokitteluun ja tunnistaneet neljä muutostyyppiä, joita kuva 1 havainnollistaa.

	laaja-alainen muutos	pieni muutos
asteittain toteutettu muutos	evoluutio	sopeutuminen
nopea muutos	revoluutio	uudelleenjärjestely

Kuva 1. Organisaatiomuutoksen tyypit muutoksen laajuuden ja nopeuden mukaan (mukaillen Balogun & Hope Hailey 2008, 20-24)

Kuvan 1 esittämät neljä organisaatiomuutostyyppiä ovat: 1) evoluutio, joka on laaja-alainen asteittainen muutos, 2) evoluutio, joka on laaja-alainen nopea muutos tavallisesti jonkin ulkoisen tekijän seurauksena, 3) sopeutuminen, joka on pieni asteittain toteutettu muutos sekä 4) uudelleenjärjestely, joka on pieni nopeasti toteutettu muutos. Muutoksen helppous ja lopputuloksen saavuttamisen todennäköisyys vaihtelevat näistä kahdesta ulottuvuudesta syntyvissä neljässä muutostyyppissä niin, että haasteellisimpia ovat nopeaa toimintaa vaativat laaja-alaiset muutokset. Niissä haasteita syntyy paitsi muutosprosessin hallinnasta myös siitä, että joitakin aiemman toiminnan perusoletuksia joudutaan usein asettamaan kyseenalaisiksi. (Balogun & Hope Hailey 2008, 22.)

Toisaalta organisaatiomuutos voidaan jakaa dramaattisiin, systemaattisiin ja orgaanisiin. Dramaattisia muutoksia tehdään yleensä kriisiaikoina tai vaihtoehtoisesti jonkun poikkeuksellisen liiketoimintamahdollisuuden avautuessa. Siihen voi sisältyä kustannusrakenteen rationalisointia, organisaatorakenteen muuttamista tai yrityksen strategian uudelleensuuntaamista, jotta se vastaisi paremmin organisaation ajattelutapaa ja kulttuuria. Dramaattisessa muutoksessa aloitteentekijä on yleensä yritysjohto. Systemaattinen muutos on hitaampi, vähemmän kunnianhimoinen ja selkeämmin vaiheistettu. Sen käynnistäjänä on yleensä organisaation kehittämisestä vastaava asiantuntija tai ulkopuolinen konsultti, ja sitä toteutetaan mm. laadun parantamisen tai strategisen suunnittelun nimellä. Orgaanisessa muutoksessa aloite tulee työntekijätasolta. Muutos ei ole pyrkimyksiltään yhtä merkittävä kuin dramaattinen muutos eikä se etene järjestelmällisesti systemaattisen muutoksen tavoin. Sen tulokset voivat kuitenkin olla dramaattisia. (Huy & Minzberg, 2003, 79-80.)

Huy ja Minzberg (2003, 80-81) korostavat, että näiden kolmen muutostyyppin ero on ennen muuta siinä, miltä taholta muutos lähtee liikkeelle. Muutosprosessin jatkuessa tarvitaan tukea kaikilta kolmelta taholta: johdolta, asiantuntijoilta ja työntekijöiltä. Monissa muissa tutkimuksissa on käytetty yksinkertaisempaa jakoa kahteen muutostyyppiin: ”ylhäältä – alas” eteneviin prosesseihin, joissa aloitteentekijä on yritysjohto, ja ”alhaalta – ylös” eteneviin prosesseihin, joissa aloite tulee työntekijätasolta. AlManei, Salonitis ja Tsinoopoulos (2018, 1161) toteavat, että kumpikin lähestymistapa sisältää tiettyjä etuja ja tiettyjä rajoitteita. Johdon aloittama muutosprosessi on yleensä jäsenentyyppi ja systemaattisempi, mutta vaatii menestyäkseen keskustelua niiden työntekijöiden kanssa, jotka toimeenpaneuvat muutoksen. Työntekijätasolta lähtevän muutoksen etu on uskottavuus ja

hyväksyntä käytännön työntekijöiden keskuudessa. Muutoksen saattaminen toimeenpanokelpoiseksi voi kuitenkin viedä aikaa ja lopputulos voi olla heikosti ennakoitavissa.

Muutosprosesseja on tarkasteltu myös mittakaavan ja soveltamisalan mukaan. Mittakaava (scale) kuvaa sitä, kuinka laajaa ihmisjoukkoa muutos koskee. Soveltamisala (scope) kuvaa sitä, keihin tai mihin muutos kohdistuu, eli tarkastelun ydin on siinä mitä muutetaan. Muutoksen mittakaavan kasvaessa siirrytään hienosäädöstä pieniin sopeutuksiin, niistä edelleen yrityksen jonkin osan muuttamiseen ja lopulta laajoihin, koko yritystä koskeviin transformaatioihin. Muutoksen kohteena olevien ihmisten joukko laajenee vastaavasti yksilöistä ryhmiin ja koko organisaatioon. Hienosäätö koskee yrityksen toiminnan muokkaamista olemassa olevien strategisten päälinjojen sisällä sekä henkilöstön sitouttamista toimimaan näiden linjojen mukaisesti. Pienet sopeutukset ja organisaation jotakin osaa koskevat muutokset eroavat hienosäädöstä siinä, että niihin voi sisältyä myös radikaaleja uudistuksia, mutta ei koko organisaation mittakaavassa. Jos koko organisaatiota uudistetaan, on kyseessä laaja transformatio. (Dunphy & Stace 1993, 905.) Vastaavanlainen, sekä mittakaavan että soveltamisalan huomioon ottava, pienistä suurempiin muutoksiin etenevä luokitus on kolmijako, johon sisältyvät tiettyyn tuotokseen tähtäävät projektit, rajatut muutokset ja laajat uudistukset, joilla pyritään parantamaan asiakastytyvyyttä (AIManei ym. 2018, 1161).

Muutoksen syvyyttä ja vaikuttavuutta voidaan tarkastella jakamalla muutokset näiden ominaisuuksien perusteella taktisiin, strategisiin ja kulttuurisiin muutoksiin. Taktiset muutokset eivät liity koko organisaatioon, vaan esimerkiksi asiakaspalvelukäyttäytymiseen tai järjestelmän käyttöönottoon. Strategiset muutokset koskettavat useampaa osaa yrityksestä ja niihin päädytään usein, jos strategiaa ei voida toteuttaa olemassa olevilla resursseilla. Kulttuuriset muutokset ovat hitaita ja vaikeita, ja niissä onnistutaan parhaiten tähtäämällä jatkuvaan kehitykseen ja muutoskykyyn radikaalien muutoshyppyjen sijasta. Kirjallisuudessa on näihin kolmeen tasoon usein lisätty yksilötason muutokset, jotka tarkoittavat esimerkiksi uuden tehtävän tai taidon omaksumista. (Erämetsä 2003, 23-25.)

2.2 Muutosjohtamisen käsite ja mallit

Koveneva kilpailu on keskeinen piirre nykypäivän yritysten toimintaympäristössä. Se pakottaa yritykset sopeuttamaan strategioitaan, teknologioitaan ja prosessejaan. Muutos tulee välttämättömäksi viimeistään siinä vaiheessa, kun organisaation olemassaolo on uhattuna, mutta yhä useammat organisaatiot pyrkivät nykyisin jatkuviin parannuksiin estääkseen kriisitilanteiden syntymisen. (AIManei ym. 2018, 1161.) Jatkuva parantaminen on lähtökohtana myös monissa muutosjohtamisen määritelmässä. Esimerkiksi Moran ja Brightman (2001, 111) määrittelevät muutosjohtamisen (change management) prosessiksi, jossa jatkuvasti uudistetaan organisaation suuntaa, rakennetta ja kyvykkyyksiä, jotta voitaisiin vastata ulkoisten ja sisäisten asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin.

Seniorin ja Flemingin (2006, 31) mukaan muutosjohtaminen itsessään vaatii kyvykkyyttä, ja tästä kyvykkyydestä on tullut tärkeä taito, jota edellytetään esimiesasemassa olevilta henkilöiltä. Se sisältää muun muassa yrityksen ulkopuolelta ja sisältä tulevia muutossignaalien jatkuvan tarkkailun. Ne johtavat usein ”omalla painollaan” pieniin muutoksiin. (Senior & Fleming 2006, 52.)

Muutosjohtamisen määritelmissä korostuvat usein prosessin systemaattinen edistäminen sekä erilaiset järjestelmät ja työkalut, joilla prosessia tuetaan. Malhotran (2013, 195) määritelmä on esimerkki tällaisesta korostuksesta. Hänen mukaansa muutosjohtaminen on sellaisen strukturoidun prosessin ja välineiden soveltamista, jolla autetaan yksilöitä ja ryhmiä siirtymään nykyisestä tilanteesta tulevaan tilanteeseen ja saavuttamaan toivottu lopputulos. Toisin sanoen muutosjohtaminen sisältää sellaisia käytännön tehtäviä kuin suunnittelu, organisointi, koordinointi ja kontrollointi. Mo- niin määritelmiin sisältyy kuitenkin vahvasti myös ihmisten johtamisen näkökulma. AlManein ym. (2018, 1161) mukaan muutosjohtaminen on pyrkimystä ohjata ja kuljettaa nykytilasta aiottuun tulevaisuuden tilaan johtavaa prosessia hallitsemalla ja kontrolloimalla matkalla syntyviä vaikeuksia (erityisesti niitä, jotka ovat peräisin inhimillisistä tekijöistä), jotta muutokseen kohdistuva vastustus voitetaan.

Viimeisten vuosikymmenien aikana ihmisten johtaminen on saanut kasvavaa painoarvoa johtamis- kirjallisuudessa, ja tämä on näkynyt myös muutosjohtamista käsittelevässä tutkimuksessa. Perin- teisen change management -käsitteen lisäksi on otettu käyttöön ihmisten johtamista painottava change leadership -käsite (Griffith-Cooper & King 2007, 14). Suomen kielessä nämä kaksi johta- mistermiä on erotettu yleisellä tasolla käyttämällä management -puolesta käsitettä ”johtaminen” ja leadership -puolesta käsitettä ”johtajuus”. Edellisestä käytetään myös termiä ”asiajohtaminen” ja jälkimmäisestä termiä ”ihmisjohtaminen”. Muutosta tarkasteltaessa on muutosjohtaminen -käsit- teen rinnalla käytetty muutoksenhallinnan käsitettä. Joskus jälkimmäisellä käsitteellä on viitattu ni- menomaan johtamisen management -puoleen, jolloin muutosjohtaminen tarkoittaisi vain ihmisten johtamista. Usein näitä käsitteitä on kuitenkin käytetty vaihdellen toistensa synonyymeina. (Laurila 2017, 21-23.)

Myös kansainvälisissä tutkimuksissa muutosjohtamisen ja muutoksenhallinnan käsitteitä käytetään joskus synonyymeina. Usein niiden välille tehdään kuitenkin ero ja tällöin on löydettävissä kolmen- laisia näkemyksiä käsitteiden keskinäisestä suhteesta. Ensimmäisen näkemyksen mukaan käsit- teet ovat rinnakkaisia ja kummallakin on oma sisältönsä. Tämän näkemyksen on esittänyt muun muassa Kotter (1995, 61), jonka mukaan muutosjohtaminen tarkoittaa työkaluja ja rakenteita, joi- den tarkoituksena on saada muutos tapahtumaan ja pitää mikä tahansa muutos hallinnassa. Muu- tosjohtajuus puolestaan keskittyy Kotterin mukaan ihmisten johtamiseen muutoksessa ja tarkoittaa kaikkia niitä voimia, visioita ja prosesseja, jotka vievät muutosta eteenpäin nopeammin ja

tehokkaammin. Toisen näkemyksen mukaan muutosjohtajuus on muutosjohtamista tärkeämpi muutoksen läpiviemisessä. Tämän näkemyksen on esittänyt muun muassa By (2005, 370). Hän perustelee näkemystä sillä, että organisaatiomuutoksissa tapahtuu paljon epäonnistumisia ja niiden taustalla ovat usein inhimilliset syyt, kuten tiedon ja osaamisen tai motivaation ja sitoutumisen puute. Kolmas käsitteitä koskeva näkemys on pitäytyminen muutosjohtamisessa pääkäsitteenä ja muutosjohtajuuden näkeminen sen tärkeänä osana (Malhotra 2013, 196).

Muutosjohtamisen mallit on yleensä jaettu kahteen pääryhmään: rationaaliset mallit ja sosiaalisia prosesseja kuvaavat mallit. Rationaaliset mallit edustavat traditionaalista ajattelua, jonka mukaan organisaatiot ja niissä työskentelevät ihmiset toimivat järjestyneesti ja ovat kontrolloitavissa. Näin ollen muutosjohtamista voidaan tarkastella systemaattisena ja loogisena prosessina, joka koostuu tietyistä vaiheista. Käytännössä tällaisen ajattelumallin on todettu toimivan hyvin suhteellisen pienissä muutoksissa, joiden tavoitteet ovat selkeitä ja organisaatiossa yhteisesti hyväksytyjä. Sosiaalisiin prosesseihin keskittyvät muutosjohtamismallit kiinnittävät päähuomion muutoksen inhimillisiin tekijöihin. (AIManei ym. 2018, 1162.)

Rationaalisen muutosjohtamismallin perusajatukset esitti Lewin jo 1940-luvun lopulla. Hänen mallinsa "unfreeze – change – re-freeze" koostuu suunnitteluvaiheesta, toimeenpanovaiheesta ja vakiinnuttamisvaiheesta. (Malhotra 2013, 196) Mallin myöhemmät soveltajat ovat korostaneet suunnitteluvaiheen tärkeyttä: siinä kartoitetaan muutoksen taustatekijät ja perustellaan muutostarve, luodaan visio lopputuloksesta, asetetaan tavoitteet ja laaditaan konkreettinen toimintasuunnitelma, johon sisältyy myös resurssointi. Toimeenpanovaiheessa alkaa siirtymä organisaation nykytilasta haluttuun tavoitetilaan. Tässä vaiheessa suunnitellut muutokset toteutetaan käytännön tasolla. Henkilöstöä motivoidaan, sitoutetaan, osallistetaan ja koulutetaan muutoksen läpivientiä tukevaan toimintaan. Tämä vaihe on usein haasteellinen, sillä organisaation jäsenten asennoituminen muutokseen tulee esille ja joudutaan mahdollisesti käsittelemään muutosvastarintaa. Vakiinnuttamisvaiheessa valvotaan ja arvioidaan muutoksen toteutumista suhteessa tavoitteisiin ja laadittuihin mittareihin sekä puututaan havaittuihin virheisiin ja ongelmiin. Tarvittaessa tavoitteita ja suunnitelmaa tarkistetaan, ja niihin tehdään korjauksia. Rationaalisessa lähestymistavassa johtajat nähdään organisaation muutosagentteina, jotka ovat viime kädessä vastuussa muutosprosessin eri vaiheista. (Ford & Ford 2012, 2.)

Kotterin (1995, 61) kahdeksanportainen malli on muutoksen sosiaalisiin prosesseihin keskittyvistä malleista tunnetuin. Siinä johtamistehtävät muutosprosessin alusta sen loppuun viemiseen ovat: 1) muutoksen kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen, 2) ohjaavan ydintiimin perustaminen, 3) vision ja strategian laatiminen, 4) muutosvisiota koskeva viestintä, 5) henkilöstön voimaannuttaminen vision mukaiseen toimintaan, 6) etenemisen näkyvyydestä huolehtiminen

varmistamalla onnistumisia lyhyellä aikavälillä, 7) onnistumisten vakiinnuttaminen ja lisämuutosten toteuttaminen sekä 8) uusien toimintatapojen juurruttaminen organisaatiokulttuuriin. Mallia on sovellettu paljon – ja tutkimusmaailman lisäksi nimenomaan liike-elämässä. Sen uskottavuutta ovat lisänneet käytännön muutoshankkeet, joissa ilmenneitä virheitä ja kriittisiä menestystekijöitä tutkimalla Kotter kehitti mallinsa. (AlManei ym. 2018, 1162.) Toisaalta mallia on kritisoitu muun muassa siitä, että kaikkien kahdeksan vaiheen soveltaminen on käytännössä mahdotonta. Lisäksi malli soveltuu lähinnä koko organisaatiota koskeviin hankkeisiin – ei pienempiin muutoksiin, kuten projektityyppisiin hankkeisiin. (Appelbaum, Habashy, Malo & Shafiq 2012, 775-776.)

2.3 Muutosjohtamisen menestystekijät

Kotterin muutosjohtamismalli voidaan tulkita, paitsi muutosprosessin vaiheiden analyysiksi, myös muutoksen menestystekijöiden kuvaukseksi. Erityisesti hänen uudempi vuonna 2012 julkaistun artikkelin korostaa, että mallissa tunnistetaan toiminnot, joissa voidaan saavuttaa merkittäviä edistysaskelia muutosta toteutettaessa. Tässäkin artikkelissa Kotter pitäytyy samoissa kahdeksassa toiminnossa, jotka hän jo vuonna 1995 oli nimennyt muutosprosessin päävaiheiksi, mutta nimeää nämä toiminnot nyt muutoksen kiihdyttäjiksi (accelerators). Hän korostaa erityisesti yhteisen vision merkitystä ja työntekijöiden osallistamista, ei vain muutosprosessin tietyissä vaiheissa, vaan keskeisinä onnistumisen edellytyksinä läpi koko prosessin. Yhteinen visio ja osallistaminen lisäävät työntekijöiden motivaatiota, parantavat muutosprosessin laatua ja tekevät mahdolliseksi prosessin riittävän resurssoinnin. (Kotter 2012.)

Kanter, joka on Kotterin ohella tunnetuimpia muutosjohtamisen tutkijoita, on vuosikymmenien aikana käsitellyt organisaatiomuutosten menestystekijöitä useammasta eri näkökulmasta (Laurila 2017, 55). Hänen ehdottamansa tekijät ovat vuosien kuluessa osin vaihtuneet, osin pysyneet ennallaan. Kanterin esittämiä näkemyksiä yhdistämällä voidaan menestystekijöiksi todeta ensinnäkin neljä tekijää, jotka liittyvät muutostarpeeseen, tavoitteisiin ja visioon. Nämä tekijät ovat ulkoisen ja sisäisen toimintaympäristön havainnointi, menneisyydestä irrottautuminen ja vallitsevan tietämyksen haastaminen, yhteinen tavoite ja visio, sekä vision ja parhaiden käytäntöjen kommunikointi. Toiset neljä tekijää liittyvät muutostoimijoiden kokoamiseen ja tukirakenteiden luomiseen. Nämä tekijät ovat muutostyöryhmän sitouttaminen ja työntekijöiden osallistaminen, muutoksen tukirakenteiden luominen, muutoksen puolustajien löytäminen ja verkostojen rakentaminen, sekä ohjaus ja koulutus. Kolmas menestystekijöiden ryhmä liittyy muutoksen toimeenpanoon ja sen eri vaiheisiin. Tähän ryhmään kuuluvat mittareiden ja virstanpylväiden määrittäminen, ”nopeat voitot” yhdistettynä sinnikkyuden opettelemiseen, palautteen hankkiminen, sekä asianomaisten palkitseminen ja tunnustuksen antaminen. (vrt. Kanter 2007, 55-58; Kanter, 2011).

Valpola (2004, 29) on todennut Kanterin analyysin ongelmaksi muutosta koskevien menestystekijöiden suuren määrän. Se tekee vaikeaksi hahmottaa, mitkä tekijät ovat sellaisia, joita ilman muutos ei kerta kaikkiaan onnistu. Valpolan oman analyysin mukaan tällaisia kriittisiä menestystekijöitä on viisi: muutostarpeen määrittely, yhteisen näkemyksen luominen, muutoskyvystä huolehtiminen, ensimmäiset toimenpiteet ja ankkurointi käytäntöön. Kaikki nämä tekijät tarvitaan onnistuneeseen muutokseen, eli jos yksikin puuttuu, muutoksen läpivienti hankaloituu tai epäonnistuu. Mikäli muutostarvetta ei määritellä kunnolla, ei muutokselle anneta tarvittavaa huomiota. Se jää helposti viimeiseksi työlistalle ja aiheuttaa käytäväkeskusteluja siitä, kuinka ”olisimme hyvin voineet jatkaa niin kuin ennenkin”. Mikäli yhteinen näkemys puuttuu, voi muutokselle kyllä saada nopean alun, mutta se kuihtuu pois, kun yhteen hiileen puhaltajia ei olekaan. Jos muutoskyvystä ei ole huolehdittu, tilanne aiheuttaa ahdistuneisuutta ja turhautumista. Ensimmäiset toimenpiteet ovat viestinnällisesti tärkeitä; ne osoittavat, että muutosta on alettu toteuttaa. Niissä epäonnistuminen tarkoittaa, että muutosponnistelut ovat satunnaisia ja niihin sisältyy vääriä alkuja. Muutos, joka jää ankkuroimatta käytäntöön, aiheuttaa syvää pettymystä ja jopa kyynisyyttä. (Valpola 2004, 29-33.)

Monissa muutosjohtamisen tutkimuksissa on nostettu esille jokin yksittäinen menestystekijä kaikkein tärkeimpänä. Tällaisia tekijöitä ovat olleet mm. muutostarpeen perustelevinen ja sen pohjalta rakennettu visio, viestintä ja kommunikaatio sekä muutoksen tulosten seuranta ja mittaaminen. Tutkimusten mukaan henkilöstö haluaa muutostilanteessa vakuuttua, konkreettisten tavoitteiden ja selkeän päämäärän lisäksi, muutoksen tarpeellisuudesta (Laurila 2017, 166-168). Muutostarpeen perustelevinen lisää läpinäkyvyyttä muutoksen taustatekijöistä ja siihen liittyvä visio kuvaa muutoksella saavutettavia hyötyjä. Vision merkityksen avaaminen on keino, jolla yritysjohto voi innostaa ja motivoida alaisiaan muutokseen. Perusteluissa ei tulisi korostaa ainoastaan taloudellisia tekijöitä, vaan tuoda esille myös, miten muutos järkeistää toimintaa, parantaa laatua ja helpottaa työn tekemistä. Jotta henkilöstö voi kokea muutoksen tarkoituksenmukaiseksi ja mielekkääksi, pitäisi vaikutukset kyetä perustelevaan henkilökohtaisella tasolla. Yksittäisen henkilön näkökulmasta pelkkä suurten linjojen esittely ei välttämättä riitä selvittämään, miksi juuri hänen työtehtäväänsä pitää muuttaa. Jos työntekijälle ei muodostu selkeää käsitystä oman työn merkityksellisyydestä osana suurempaa kokonaisuutta, sitoutuminen muutokseen jää heikoksi ja osallistuminen siihen ulkokohtaiseksi. (Laurila 2017, 168-171.)

Viestintää tarvitaan sekä ulkoisessa asiakas- ja sidosryhmäyhteistyössä että organisaation sisällä johdon ja työntekijöiden kesken. Mitä aikaisemmassa vaiheessa muutoksen vaikutuspiirissä olevat tahot saavat tietoa muutoshankkeesta, sitä enemmän heille jää aikaa sopeuttaa oma toimintansa hankkeen vaatimukseen. Yritysjohdon tulee säädellä sitä, kuinka paljon tietoa jaetaan, sillä muutoksen keskellä liiallinen informaatio synnyttää hämmennystä. Lisäksi kaikessa viestinnässä ja kommunikaatiossa on otettava huomioon, että ihmiset katsovat asioita eri näkökulmista, ja kaikki

peilaavat viestejä omiin kokemuksiinsa. Toimivan vuorovaikutuksen avulla näkemykset voivat kuitenkin lähentyä niin paljon, että muutoksen ydinasioista syntyy riittävän yhdenmukainen näkemys. Yrityksen sisäisessä viestinnässä korostuu lisäksi se, että muutokseen liittyvät monimutkaisetkin asiat saadaan kerrottua työntekijöille ymmärrettävästi ja uskottavasti sekä mahdollisimman konkreettisella tasolla. Mikäli viestintä jää puutteelliseksi tai tulkinnanvaraiseksi, syntyy epävarmuutta ja pelkoa tulevasta, mikä vaikuttaa heikentävästi työmotivaatioon. On tärkeää, että viestintä on kaksisuuntaista esimiehen ja työntekijöiden välillä ja että tavoitteita koskevassa keskustelussa myös kritiikki on sallittua. Tiedon jakamisen lisäksi esimiehen tulee kuunnella työntekijöitä ja osoittaa arvostavansa heitä. Toisaalta esimiehen on ”pidettävä langat käsissään”, jotta viestinnän kautta syntyy luottamus siihen, että johto on sitoutunut muutokseen. (Dempsey, Geitner, Brennan & McAvoy 2021, 87; Salminen 2022, 96, 101, 110.)

Muutoksen tulosten seuranta ja mittaaminen on tärkeä muutoksen toimeenpanolle sekä muutoksen käynnistämisvaiheessa että pidemmällä tähtäyksellä. Muutoshankkeen seurannassa on tarkasteltava mm. liiketoiminnallisten tavoitteiden toteutumista, budjettia ja henkilöstövaikutuksia sekä mahdollisesti kerättävä tietoa erilaisille sidosryhmille. Ajantasainen tieto mahdollistaa nopean reagoinnin muutosprosessin aikana esimerkiksi uusien mahdollisuuksien ilmaantuessa. Lisäksi se mahdollistaa riskien havaitsemisen ja hallinnan mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Tiedon kerääminen on tärkeää myös, jotta hankkeesta voidaan ottaa oppia seuraaviin hankkeisiin. (Salminen 2022, 206.) Mittaaminen mahdollistaa muutoshankkeen tulosten seurannan. Pahinta on, jos muutosta tai sen kehittymistä ei mitata lainkaan. (Erämetsä 2003, 177.) Voi myös olla, että työntekijöiltä odotetaan ja vaaditaan uudenlaista toimintaa, mutta sitä mitataan ja jopa palkitaan vanhan kaavan mukaisesti. Toisaalta nykyiset kehittyneet tietojärjestelmät mahdollistavat myös ”ylimittaamisen”: mitataan kaikkea mahdollista ja ajaututaan pahimmillaan kireään valvontailmapiiriin. Tarvitaan siis tarkkaa harkintaa, jotta mittaaminen saadaan kohdistettua vain todella merkityksellisiin asioihin. Lisäksi on otettava huomioon, että pelkästä mittaamisesta ei ole hyötyä, ellei tuloksia analysoida ja tehdä niistä käytännön johtopäätöksiä. (Erämetsä 2003, 179-180.)

2.4 Muutosjohtamiseen liittyvät riskit ja haasteet

Organisaatiomuutokseen liittyviä tärkeimpiä riskejä ovat taloudelliset riskit, henkilöstöriskit ja aikatauluriskit. Taloudelliset riskit voivat johtua esimerkiksi hintojen noususta tai laskentavirheistä, henkilöstöriskit puolestaan työvoiman saatavuusongelmista tai henkilöstön vaihtuvuudesta. Aikatauluongelmia voi esiintyä muutoshankkeen eri vaiheissa alkaen suunnittelusta ja jatkuen uuteen toimintatapaan liittyvään kouluttamiseen. Aikatauluongelmia voi aiheutua muun muassa siitä, että joku hankkeen avainhenkilöistä vaihtaa työpaikkaa tai lainsäädäntö muuttuu hankkeen aikana. Voi myös olla, että aikataulu on suunniteltu liian kireäksi. (Salminen 2022, 93-95.)

Riskit ovat sitä suuremmat mitä suuremmasta muutoksesta on kysymys. Yksinkertaisten organisaatiomuutokset voidaan jakaa kolmeen kokoluokkaan: pieniin, keskisuuriin ja suuriin. Pieni muutos kohdistuu yksittäiseen toimintatapaan ja on toiminnan kehittämistä ilman merkittäviä organisatorisia uudelleenjärjestelyjä. Sitä varten tarvitaan jonkin verran resursseja ja tukea, ja onnistunut lopputulos ilmenee laadun ja osaamisen paranemisena. Keskisuuri muutos on keino reagoida liiketoimintaympäristössä tai asiakaskentässä tapahtuviin merkittäviin muutoksiin tai keino kasvattaa organisaation sisäistä tehokkuutta. Tällaisessa muutoksessa osa vanhoista toimintamalleista korvataan uusilla. Esimerkkejä ovat prosessien uudistaminen, uudet tuotteet tai tukijärjestelmien (kuten tietojärjestelmän) muutos. Muutos vaatii kahdensuuntaista johtamista: yhtäältä on turvattava olemassa olevan toiminnan tehokas jatkuminen ja toisaalta ohjattava uudistusta. Uudistus saattaa sisältää mm. henkilöstöön liittyviä haasteita, kuten osaamisen puutetta, tiedon panttaamisen uhkaa tai muutoksen tarkoituksen ja hyödyn jäämistä vaille ymmärrystä. Suuri muutos merkitsee siirtymistä uuteen liiketoimintastrategiaan ja vaatii myös ajattelumallien ja organisaatiokulttuurin uudistamista. Suuressa muutoksessa lopputulos voi alussa olla epäselvä; se selkiytyy prosessin aikana ja sen seurauksena. (Ahoniemi 2009, 111-112.)

Muutosjohtamiseen kohdistuvat haasteet syntyvät yleisimmin muutoksen luonteesta, muutosympäristön tapahtumista, johtamistavasta tai muutoksessa mukana olevan henkilöstön muutosvastarinnasta. Muutoksen koko on tärkeä mitoittaa oikein, jotta sen aloittamiseen ja toteuttamiseen osataan varata riittävästi resursseja. Muutoksen täytyy yhtäältä tapahtua riittävässä laajuudessa ottaen huomioon organisaation tehtävä ja liiketoiminnan luonne. Toisaalta liian suuri muutos tai muutos, jota ei ole jaksotettu hallittavissa oleviin osiin, on erittäin riskialtis. Suuri muutos voi kuitenkin tulla välttämättömäksi toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten seurauksena: organisaatio ja sen toimintaympäristö eivät enää ole yhteensopivia. Tärkeä toimintaympäristöstä nouseva haaste ovat myös kilpailijoiden toimenpiteet. (Ahoniemi 2009, 111-112; Salminen 2022, 93-94.)

Johtamistapaan liittyviä haasteita on käsitelty paljon muutosjohtamiskirjallisuudessa. Perinteisesti johtamistavat on jaettu autoritaarisiin ja demokraattisiin. Edellisissä päätöksenteko on keskitetty ylimmälle johdolle, ja kommunikaatio suuntautuu ylhäältä alaspäin. Jälkimmäisissä valtaa ja vastuuta on hajautettu organisaation eri tasoille, ja kommunikaatio on monen suuntaista ja avointa. Tämän päivän organisaatioissa vahvasti autoritaarinen johtaminen on harvinaista, ja muutosjohtamisen ongelmia onkin etsitty tarkemmalla tasolla tavoista, joilla demokraattista johtamistyyliä toteutetaan. (Laurila 2017, 67-68.) Kotter on nostanut esiin neljä ongelmaa: muutos jää muiden töiden alle pienellä prioriteetilla; viestintä on epäselvää eikä johto näytä esimerkkiä alaisille; muutoksen työstäminen lopetetaan ensimmäisiin positiivisiin merkkeihin eikä sitä viedä loppuun asti; johto kuvittelee muutosvastarintaa olevan paikoissa, joissa sitä ei ole (Kotter 1998, 27-33). Pirisen mukaan johtajan virheitä muutostilanteessa ovat tehtävien laiminlyönti, liian ”kaverillinen” johtaminen ja

välineellistäminen. Myös johtajan uupuminen voi olla muutoksen hidaste ja pahimmillaan este. Johtamistehtävien laiminlyönti jättää työntekijät yksin muutosten kanssa, jolloin syntyy helposti konflikteja jokaisen etsiessä oman selviytymiskeinonsa. Liian tuttavallinen suhtautuminen kertoo esimiehen vääristyneestä johtamiskäsityksestä: hän ei koe olevansa johtaja-asemassa eikä kykene ottamaan vastuuta muutoksesta, ei edes välttämättä itse hyväksy sitä. Välineellistäminen tarkoittaa esimiesaseman käyttämistä keinona edistää omia päämääriä. Esimies voi syyllistää johdettaviaan epäonnistumisista ja vaatia heiltä koko ajan lisää. (Pirinen (2014, 92-96.)

Muutosvastarinta on yksi suurimpia haasteita organisaatiomuutosten toteuttamisessa. Tottumus ja rutiinit tuovat turvallisuutta, minkä vuoksi henkilöstö saattaa vastustaa niitäkin muutoksia, jotka objektiivisesti tarkastellen parantavat heidän asemaansa. Muutosvastarinta ei aina ole näkyvää ja aktiivista toimintaa, vaan se voi ilmetä myös passiivisesti muutostilanteen tarkkailemisena, odottamisena ja sivuun vetäytymisenä tai asioiden viivyttelynä ja välttelynä. (Salminen 2022, 132-133.) Organisaatiomuutoksen onnistuminen kuitenkin kulminoituu viime kädessä siihen, missä määrin yksittäiset organisaation jäsenet tukevat muutosten läpivientiä. Siksi vastarintaa kannattaa pyrkiä lievittämään selvittämällä sen syitä. Vastustajalla voi olla eri näkemys siitä, onko olemassa mitään tarvetta muutokseen tai hän on eri mieltä siitä, millaisena tarve nähdään. Hän voi olla myös eri mieltä aiotun muutoksen perussuunnasta tai joistain yksityiskohdista, tai hän ei usko muutoksen onnistumiseen tai arvioi muutoksella olevan kielteisiä sivuvaikutuksia. (Umble & Umble 2014, 19-21.) Muutosta koskevien epäilyjen sijasta syy voi olla myös henkilökohtainen: kokemukset muutoksista nykyisessä tai aiemmissa työpaikoissa ovat olleet kielteisiä. Lisäksi on otettava huomioon, että vastarinta ei ole pelkästään kielteinen ilmiö, vaan voi kertoa siitä, että henkilöllä on tietoa, joka kannattaa ottaa mukaan muutoksen suunnitteluun. (Erämetsä 2003, 198; Salminen 2022, 136.) Ajankohtaisten muutosvastarintatilanteiden ratkaisemisen ohella yritysjohdon tulee pyrkiä yleisen muutosvalmiuden vahvistamiseen organisaatiossa, mikä edellyttää muutosmyönteisen asennoitumisen ja ajattelutavan suosimista. Myönteinen asenne mahdollistaa työyhteisön jäsenten sitoutumisen muutosta tukevaan toimintaan. (Laurila 2017, 170-171.)

Muutoshankkeen onnistuminen edellyttää luottamusta yrityksen johdon ja henkilöstön välillä. Luottamus vahvistaa monia muutoksen toteutumisen kannalta olennaisia asioita, kuten avointa vuorovaikutusta ja sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin. Mitä vahvempi luottamus on, sitä helpompi johtajien on ottaa riskejä, joita muutokseen väistämättä liittyy. Muutos edellyttää luottamusta sekä omaan että muiden kykyyn suoriutua muutostilanteessa. Se edellyttää myös uskoa siihen, että kaikki toimijat seisovat sanojensa takana. Muutoksen aikana koetut vastoinkäymiset voivat heikentää luottamusta merkittävästi ja siksi on tärkeää, että vastoinkäymiset käsitellään avoimesti. (Laurila 2017, 193; Salminen 2022, 124-125.)

2.5 Muutosjohtamisen kehittäminen

Muutoksesta on tullut nykypäivän talouden ja liike-elämän keskeinen tunnusmerkki. Niinpä on nostettu esiin kysymys siitä, tarvitaanko erillistä muutosjohtamista vai onko kyky johtaa muutosta osa hyvää perusjohtamista. Valtaosa tutkijoista on sitä mieltä, että muutosten johtaminen poikkeaa arkijohtamisesta ja on sitä haasteellisempaa. (Aura, 2020.) Käytännössä kumpikin ajattelutapa vaatii muutosjohtamisen kehittämistä samoja peruseriaatteita: näkemystä siitä, miten muutoksiin valmistaudutaan, miten muutosprosesseja viedään eteenpäin ja miten henkilöstö pidetään mukana muutoksissa (Laurila 2017, 26). Muutoksiin valmistautuminen kytkee muutosjohtamisen toimintaympäristön ennakointiin sekä yrityksen oman vision ja strategian suunnitteluun. Ennakoinnissa keskeistä on varautuminen useampaan vaihtoehtoiseen kehityskulkuun, ja pyrkimys vaikuttaa näihin kehityskuluihin omalla toiminnalla. (Apajalahti, Bergman, Ruokoski & Suutari 2023, 8.) Vision ja strategian kohdalla olennaista on, ettei niistä tehdä monimutkaista fraasikokoelmaa tai todellisuutta kaunistelevaa mainosmateriaalia, vaan että niillä oikeasti vaikutetaan yrityksen jokapäiväiseen toimintaan ja henkilöstön arkeen (Erämetsä 2003, 74-76).

Muutosprosessien toteuttamisessa voidaan usein käyttää hyväksi projektinjohtamisen oppeja (Salminen 2022, 73). Niissä korostetaan monia samoja näkökohtia, joita on jo edellä kuvattu muutosjohtamisen mallien yhteydessä. Erityisesti hankkeen jakaminen selkeisiin vaiheisiin on yhteistä sekä muutosmalleille että projektisuunnittelulle. Projektinjohtamisessa on lisäksi käytetty myös muita tapoja osittaa hanke helpommin hallittaviksi kokonaisuuksiksi. Osittaminen voi tapahtua esimerkiksi työkokonaisuuksien mukaan. Toinen projektinjohtamisesta saatava oppi on henkilöresurssien huolellinen määrittely. Niiden määrittelyn yhteydessä nousevat luontevasti esiin projektin rajaukset, jottei projekti laajene resursseihin verrattuna liikaa. Muutoshankkeen vastuutehtäviin on luonnollista ottaa henkilöitä, joilla on osaamista hankkeen sisällöstä. Tämä johtaa helposti siihen, että hankkeeseen sidotaan avainhenkilöitä heidän muiden tehtäviensä ohella. Työnjako tehtävien kesken on mahdollista, mutta jos sen suunnittelu jää vajaaksi, on avainhenkilöiden keskittyminen heikkoa sekä muutosprojektin että perustehtävän osalta. Perustyön tarvitseman ajan turvaamiseksi on tärkeä priorisoida muutokset. (Salminen 2022, 74-75.)

Projektimuotoinen muutosprosessi on määrämuotoinen ja sisältää selkeän tavoitteen. Tämän lisäksi on kaksi tapaa, joiden etuna on muutosprosessin joustava organisointi: poikkiorganisatoriset työryhmät, joille annetaan määräaika, sekä muutos, jota toteutetaan jokapäiväisen toiminnan rinnalla. Eri tehtäväalueilta kootut poikkiorganisatoriset ryhmät on paljon käytetty kehittämismenetelmä isommissa organisaatioissa ja muutoksissa, joissa pyritään uusien innovaatioiden tuottamiseen. Tämä menetelmä voidaan liittää myös projektityyppiseen muutoshankkeeseen ja usein rajanveto projektien ja poikkiorganisatoristen ryhmien välillä on vaikeaa. (Newton 2007, 10-14.)

Jokapäiväisen toiminnan rinnalla toteutetut muutokset ovat puolestaan tyypillisiä pienille yrityksille. Viimeaikaisessa tutkimuksessa ja kehittämiskäytännöissä on tällaisille projekteista ja vaihemalleista poikkeaville muutosprosesseille alettu luoda entistä systemaattisempaa tietoperustaa. On otettu käyttöön käsitteet ”kokeileva kehittäminen” (experimental development) ja ”ketterä kehittäminen” (agile development). Kokeilevassa kehittämisessä konkretisoidaan kehittämisajatus alustavasti niin, että päästään arvioimaan sen toimivuutta käytännössä; lopullisen muotonsa idea saa kokeilun aikana. (Poskela, Kutinlahti, Hanhike, Martikainen & Urjankangas, 2015.) Ketterässä kehittämisessä korostuvat pienet, nopeat kehitysaskleet sekä nopea reagointi palautteeseen ja ympäristön muutoksiin (Salminen 2022, 208).

Kokeilevat ja ketterät kehittämismallit ovat vastaus ongelmiin, joita syntyy, kun suunnittelu ja toteuttaminen erotetaan jyrkästi toisistaan, kuten edellä kuvatuissa muutosjohtamismalleissa yleensä on tehty. Nykypäivän muutosvauhti on niin kova, että muutoshankkeiden tuloksia ei ehditä vakiinnuttaa ennen kuin seuraava hanke täytyy jo käynnistää. (Appelbaum ym. 2012, 775-776.) Niinpä useimmat eri kehittämishankkeet samoin kuin suunnittelu ja toteuttaminen lomittuvat käytännössä toisiinsa. Lisäksi muutosten taustalla olevat syyt ja ongelmat ovat entistä monimutkaisempia, minkä vuoksi muutoshankkeen kokonaisuutta ei pystytä etukäteen näkemään, vaan vastauksia täytyy etsiä rajatumpien kokeilujen ja pienistä kehittämisjaksoista hankitun nopean palautteen avulla. Ketterän kehittämisen perusajatus on antaa tilaa reagoimiseen ja muutosmatkan varrella tapahtuvaan oppimiseen. Tuloksia syntyy pitkin matkaa, joten myös seurannan tulee olla jatkuvaa. Se mahdollistaa poikkeamien ja riskien varhaisen havaitsemisen, jolloin niihin voidaan vaikuttaa ja seurauksia pienentää. (Salminen 2022, 208, 211.) Toisaalta on syytä korostaa, että suunnittelu ja ketterä kehittäminen eivät ole toisilleen vastakkaisia, vaan niiden vahvuuksia voidaan hyödyntää yhdessä. Suunnitelmallisuus ja muutoshankkeen tapahtumien huolellinen kirjaaminen ovat edellytyksiä sille, että hankkeesta voidaan ottaa oppia seuraaviin hankkeisiin ja näin vahvistaa organisaation muutoskykyä. (Salminen 2022, 76, 231-232.)

Ketterä kehittämismalli liittyy alun perin tuotekehitykseen, mutta nykyään sen ajatuksia sovelletaan myös organisaatioiden kehittämiseen (Gothelf, 2014). Ketterällä kehittämisellä on yhteyksiä leanjohtamisajatteluun, jolla pyritään pienentämään toiminnan kustannuksia ja samalla parantamaan asiakastytyväisyyttä ja laatua jatkuvan kehittämisen kautta. Aiemmin lean-ajattelusta nousi esiin sen työtä virtaviivaistava ja standardoiva puoli. Nykyään painotetaan enenevässä määrin jatkuvaa parantamista sekä tasapainoa tarkkojen toimintaohjeiden ja joustavuuden kesken. Henkilöstön päivittäisen ongelmanratkaisuosuuden kehittäminen nähdään edellytykseksi sille, että jatkuva parantamisen onnistuu. Lean-johtamisessa avoin viestintä ja henkilöstön osallistaminen ovat keskeisiä periaatteita: prosessit pyritään tekemään mahdollisimman läpinäkyviksi ja henkilöstöä kannustetaan uudistumiseen ja innovointiin. (Thangarajoo & Smith 2015, 1-2.)

Sitä miten organisaation johto saa henkilöstön kiinnostumaan muutosten toteuttamisesta on johtamiskirjallisuudessa tarkasteltu monenlaisista lähtökohdista käsin. Viime kädessä on kysymys siitä, miten johtajuus ymmärretään: myötäsyttyisenä ominaisuutena, oppimisen tuloksena vai tilannetekijöiden synnyttämänä ilmiönä. (Laurila 2017, 8-10.) Varsinkin aiemmin on keskitytty johtajien henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, heidän taitoihinsa ja ajattelutapoihinsa. Nykyään ajatellaan kuitenkin useammin, ettei johtaminen ole luonteenpiirre, vaan johtamista voi oppia ja johtamiseen vaikuttavat tekijät vaihtelevat johtamistilanteen mukaan (Juuti 2010, 14). Muutokseen liittyvässä johtamisosaamisessa on tärkeä ottaa huomioon, että johtaja on muutostilanteessa monessa eri roolissa, muun muassa muutoksen puolustajana, muutosvastarinnan työstäjänä, muutosvalmentajana ja tukihenkilönä vastoinkäymisissä (Salminen 2022, 179-180). Harva johtaja on hyvä näissä kaikissa. Muutostilanteiden suuresta kirjosta ja johtajan monista eri rooleista johtuen onkin realistisinta tehdä johtopäätös, että onnistunutta muutosjohtamista voi toteuttaa monella tavalla. Ratkaisut saavat ja niiden tulee perustua kunkin johtajan omiin vahvuuksiin. Tapa, jolla muutosta konkreettisesti toteutetaan, on aina yritysکوhtainen. (Erämetsä 2003, 151-152.)

3 Empiirinen tutkimus

Tämä opinnäytetyö on menetelmältään laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Aineistonkeruun menetelmänä ovat puolistrukturoidut, kasvokkain tehtävät teemahaastattelut. Seuraavissa alaluvuissa esitetään ensin perusteet näiden menetelmien valinnalle, sen jälkeen kuvataan tutkimuksen toteuttaminen ja lopuksi käydään läpi aineiston analyysi.

3.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tämän tutkimuksen menetelmäksi valittiin laadullinen tutkimus, sillä sen avulla voidaan hankkia ymmärrystä liiketoiminnan muutoksen kaltaisesta monimutkaisesta prosessista, jossa syy-seuraussuhteet eivät ole selkeät. Ritchien (2012, 29) mukaan laadullisen tutkimuksen vahvuus ja tavoite on uusien oivallusten syntyminen, oppiminen ja ymmärryksen syventyminen tutkittavasta aiheesta. Aineistonkeruussa ei pyritä määrällisesti suuriin massoihin, mutta tutkimusta voidaan kuitenkin tehdä monella eri tavalla: voidaan kuvata tutkittavaa ilmiötä yksityiskohtaisesti, voidaan analysoida ilmiötä erilaisten taustatekijöiden valossa ja arvioida niiden vaikutuksia, ja voidaan pyrkiä kehittämään tutkittavaan ilmiöön liittyviä käytännön toimia sekä niitä selittäviä teorioita. Kvale (1996, 232-233) toteaa, että laadullinen tutkimus ei tuota tilastollisesti yleistettävissä olevaa tietoa, mutta sen pohjalta voidaan tehdä niin sanottua analyttistä yleistämistä: siirtää yhdessä tapauksessa löydettyjä havaintoja oletuksena muihin tapauksiin, joissa olosuhteet ovat samantapaiset.

Empiirinen aineisto hankittiin kasvokkain tehdyillä puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilta. Hirsjärven ja Hurmeen (2004, 36, 47) mukaan puolistrukturoitu teemahaastattelu tarkoittaa, että teemat ovat tarkkaan suunniteltuja, mutta kysymysten muotoilua ja järjestystä voidaan haastattelutilanteessa soveltaa vapaamuotoisemmin, ja ne voivat vaihdella haastattelusta toiseen. Myöhempiä haastatteluja voidaan muokata edellisten perusteella, mikäli niistä käy ilmi asioita, joita ei etukäteen olla osattu ottaa huomioon. Myös haastattelun kuluessa voidaan tehdä lisäkysymyksiä, joilla selvennetään epäselviä kohtia ja syvennetään tietoa, kun esille tulee uusia ja kiinnostavia asioita. Haastattelujen toteuttamisessa on siis otettava huomioon, ettei haastattelua tehdä kyselyn kaltaisesti vain tallentamalla se mitä haastateltava kertoo. Yin (2012, 407) korostaa, että haastattelijan tulee tehdä haastateltavan vastauksista nopeita tulkintoja jo haastattelun aikana niin, että keskustelua voidaan lisäkysymyksillä suunnata aiheisiin, joista haastateltavalla näyttää olevan erityisen tärkeää, aihetta syventävää sanottavaa.

Kasvokkain tehtävän teemahaastattelun vahvuus on mahdollisuus joustavaan etenemiseen ja hyvinkin yksityiskohtaisen tiedon hankkimiseen. Toinen vahvuus liittyy hiljaisen tiedon esille saamiseen. Tutkijat ovat todenneet, että se tieto, jonka ihmiset ilmaisevat sanoin vastatessaan suoriin kysymyksiin, edustaa vain pientä osaa kaikesta tiedosta, jota heillä on. Piiloon jäävää hiljaista

tietoa saattaa tulla esiin haastattelussa, jos ilmapiiri on luottamuksellinen ja syntyy kiinnostava keskustelu, josta myös haastateltava kokee saavansa uusia oivalluksia. (Kvale 1996, 232-233.) Tulosten pätevyys eli validiteetti takaamiseksi haastatteluteemat on tärkeä rakentaa teorian ja aikaisempien tutkimusten pohjalta. Tämä menettely mahdollistaa sen, että tulosten analysoinnissa käydään ikään kuin vuoropuhelua teorian ja empiiristen löydösten välillä. Haastattelumenetelmän luotettavuus todetaan tarkoilla selostuksilla tutkimuksen vaiheista. (Arksey & Knight 1999, 54.)

3.2 Tutkimuksen toteuttaminen

Haastatteluteemat ja tarkemmat haastattelukysymykset laadin tämän tutkimuksen luvussa 2 käsittelemäni muutosjohtamisen teorioihin ja kirjallisuuteen pohjautuen, ja otin niissä huomioon sen mitä tutkittavasta aiheesta jo ennestään tiedetään. Pyrin laatimaan haastattelukysymykset niin, että ne olisivat vastaajille mielenkiintoisia ja he saisivat vastauksia antaessaan uutta pohdittavaa. Haastatteluteemoja oli neljä ja ne vastasivat aiemmin asetettuja neljää tutkimuskysymystä. Ensimmäinen teemaa koski meneillään olevan liiketoiminnan muutoksen luonnetta ja siihen liittyvän muutosjohtamisen keskeisiä piirteitä, toinen muutosjohtamisen menestystekijöitä, kolmas muutosjohtamisen riskejä ja haasteita, ja neljäs muutosjohtamisen kehittämistä. Kunkin teeman alle laadin viisi tarkentavaa haastattelukysymystä. Ennen varsinaisia teemakysymyksiä johdattelin haastateltavat aiheeseen kahdella alustavalla kysymyksellä. Niillä kartoitin haastateltavien yleistä näkemystä siitä, mistä meneillään olevassa liiketoiminnan muutoksessa on kysymys ja miten haastateltava on itse ollut muutoksessa mukana. Haastattelukysymykset on esitetty liitteessä 1.

Kytkeä teorioihin ja aiempiin tutkimustuloksiin näkyy haastattelukysymyksissä vahvasti. Muutosjohtamisen menestystekijöistä kartoitin muun muassa muutostiedotukseen ja viestintään sekä muutosprosessin dokumentointiin ja seurantaan liittyviä käytäntöjä kohdeyrityksessä – näiden tehtävien painottaminen on aiemmissa tutkimuksissa usein esitetty onnistuneen muutoksen avaintekijäksi. Vastaavasti riskeinä ja haasteina kartoitin kirjallisuudessa paljon käsitellyn muutosvastarinnan ilmenemistä kohdeyrityksessä sekä muutokseen liittyvien tehtävien yhteensovittamista jokapäiväisen työn kanssa. Jotta hankitusta aineistosta saataisiin uusia näkökulmia muutosjohtamisen tutkimukseen, kysyin haastateltavilta myös yleisempää näkemystä siitä, mitä muutosjohtaminen on käytännössä tarkoittanut heidän työpaikallaan. Lisäksi sisällytin haastattelukysymyksiin aiheita, jotka koskevat liiketoiminnan muutoksen vaikutuksia työn sisältöön, osaamisen kehittämiseen ja työjärjestelyihin kohdeyrityksessä.

Keräsin aineiston kohdeyrityksessä puolistrukturoituihin teemahaastatteluihin perustuen. Tätä varten hankin kohdeyritykseltä tutkimusluvan. Tutkimuksessa haastattelin sekä yrityksen johdon että kaikki yrityksen työntekijät (kaikkiaan kuusi henkilöä). Haastateltavien henkilötietojen ja tehtävänkuvien esitleminen ei ole mahdollista tutkimusetiikan vaatiman anonymiteetin säilyttämiseksi, sillä

pienessä yrityksessä tehtävänkuva paljastaa suoraan kenestä henkilöstä on kysymys. Suoritin haastattelut 9 – 19.10.2023 välisenä aikana. Olen työni puitteissa jatkuvasti tekemisissä haastatteluvien kanssa, joten tavoitettavuus ei ollut ongelma ja sain haastattelut sovittua melko nopealla aikataululla työpäivän aikana toteuttaviksi. Ennen haastatteluja annoin haastateltaville tutkimustiedotteen ja pyysin heitä allekirjoittamaan suostumuslomakkeen. Kaikki haastattelut tapahtuivat kohdeyrityksen tiloissa. Haastattelujen pituus vaihteli 45 – 90 minuutin välillä.

Pyrin luomaan haastattelutilanteet ilmapiiriltään vapaamuotoisiksi, jotta haastateltavat kokisivat mahdolliseksi kertoa aidosti omia kokemuksiaan ja näkemyksiään eikä syntyisi mekaanisia ”kysymys – vastaus” -tyyppisiä tilanteita. Koska minulla oli vain vähän aiempaa haastattelukokemusta, nojauduin haastattelujen alkuvaiheessa kuitenkin melko vahvasti laatimaani kysymysrunkoon eikä vapaa ilmapiiri aivan toteutunut ensimmäisten haastattelujen alussa. Toisaalta sekä haastatteluteemojen sisältö että haastateltavat olivat minulle tuttuja, mikä pian vapautti ilmapiirin ja kanssakäymisestä tuli luontevaa. Pidin kuitenkin huolen siitä, että pysyin tilanteessa haastattelijan roolissa: osoitin kiinnostusta, mutta myös neutraalia ja puolueetonta asennetta. Tätä lähestymistapaa on korostettu menetelmäkirjallisuudessa (Hirsjärvi & Hurme 2004, 98). Omassa tutkimuksessani neutraaliin asenteeseen pyrkiminen oli erityisen tärkeää siksi, että haastateltavat olivat minulle tuttuja, mikä olisi voinut vaikuttaa vuorovaikutukseen, ellen olisi kiinnittänyt siihen erityistä huomiota. Onnistuin oman arvioni mukaan pysymään puolueettoman tutkijan roolissa melko hyvin.

Osalla vastaajista haastatteluteemat liittyivät heidän jokapäiväiseen työhönsä, ja he kokivat kysymyksiin vastaamisen ilmeisen helpoksi. Muutaman vastaajan työtehtävät eivät kytkeytyneet tutkimuskohteena olleeseen muutoshankkeeseen ja heille muutosjohtaminen yleisemminkin oli vieras aihe. Haastattelu ohjautui heidän tapauksessaan hieman sivummalle, mutta tuotti kuitenkin muutamia hyvinkin relevantteja tuloksia. Haastattelun lopuksi tiedustelin vielä, oliko haastateltaville tullut mieleen jotain, joka ei ollut noussut keskustelussa esiin, mutta jota he pitivät aiheen kannalta tärkeänä. Tällaista lisästarvetta ei ilmennyt.

Suoritin itse kaikki haastattelut, ja ne kaikki äänitettiin. Nauhoitetun puheen muuttamisessa tekstiksi käytin Teams -järjestelmässä olevaa litterointitoimintoa. Tämän jälkeen kuuntelin nauhat, vertasin niitä kirjoitettuun tekstiin ja tein korjaukset kohtiin, joihin oli syntynyt virheitä muun muassa nimien, toimialan erityissanaston ja haastateltavien käyttämän puhekielen kohdalle.

3.3 Aineiston analyysi

Aineiston analyysi eteni teemojen ja haastattelukysymysten mukaan. Menetelmäkirjallisuudessa yksi suositeltu tapa aloittaa aineiston analyysi on järjestää litteroitu aineisto teemojen ja haastattelukysymysten mukaan niin, että jokaisen haastattelukysymyksen alla ovat kaikki ne

haastattelulausunnot, jotka kyseiseen kysymykseen vastaavat (Eskola & Vastamäki 2001, 41). Myös minä noudatin tätä menettelyä. Sen jälkeen etenin teema kerrallaan poimien aineistosta kunkin haastattelukysymyksen aihetta parhaiten havainnollistavat sitaatit, jotka otin mukaan tulosten esittelyyn. Valinnassa otin myös huomioon, että sitaatit kuvasivat tasapuolisesti eri henkilöiden haastatteluja. Sitaattien valintaa koskevassa ohjeessa on korostettu, että sitaatit pitää tulkita (Hirsjärvi & Hurme 2004, 195). Kävin vielä läpi kunkin haastattelukysymyksen osalta kaikki sitä koskevat vastaukset, vertasin niiden sisältöä aiempiin tutkimustuloksiin ja tein tältä pohjalta yleisemmän vastauksia tulkitsevan analyysin. Analyysin kirjoitin johdantotekstiksi kunkin haastattelukysymyksen raportointiin ennen sitaatteja. Opinnäytetyön tulosluku (luku 4) koostuu näistä tulkintateksteistä sekä haastattelumateriaalista poimituista sitaateista.

Tulosluvun jälkeisen pohdintaluvun alkuun kirjoitin johtopäätökset, joita varten vertasin saamiani tuloksia vielä tarkemmin aiemmassa kirjallisuudessa esitettyihin teorioihin, malleihin ja yksittäisiä ilmiöitä koskeviin analyysihin (luku 5.1). Nostin esille aiheet, joissa oma tutkimukseni vahvisti tai havainnollisti aiempia tutkimuksia, sekä aiheet, joissa se osoitti tarvetta aiempien tulosten täsmenämiseksi tai näkökulmien laajentamiselle. Lopuksi arvioin tutkimukseni luotettavuutta validiteetin ja reliabiliteetin käsitteiden avulla (luku 5.2). Korostin kirjallisuuteen pohjautuen näiden luotettavuuskriteerien tulkintaa tavalla, joka sopii laadulliseen, haastattelumenetelmällä suoritettuun tutkimukseen. Validiteetin kohdalla se merkitsee yhtäältä tutkimuksen vahvaa teoreettista ankkurointia ja toisaalta tulosten sovellettavuuden korostamista. Reliabiliteetin kohdalla se merkitsee tasapainon löytämistä haastattelukysymysten selkeyden ja uusia oivalluksia synnyttävän haastattelutavan välille.

4 Tutkimustulokset

Tässä luvussa tarkastellaan kohdeyrityksen henkilöstölle tehdyn haastattelututkimuksen tuloksia ryhmiteltyinä teemahaastattelun neljään pääteemaan. Nämä teemat koskivat meneillään olevan liiketoiminnan muutoksen luonnetta ja siihen liittyvän muutosjohtamisen keskeisiä piirteitä, muutosjohtamisen menestystekijöitä, muutosjohtamisen riskejä ja haasteita sekä muutosjohtamisen kehittämistä. Ennen varsinaisia teemoja haastatteluissa kartoitettiin kohdeyrityksen henkilöstön näkemystä siitä, mistä meneillään olevassa liiketoiminnan muutoksessa on kysymys ja miten haastateltava on itse ollut muutoksessa mukana. Näillä kysymyksillä haastateltavat johdateltiin aiheeseen alustavasti. Liiketoiminnan muutoksen sisältöä ja haastateltavien roolia kartoitettiin tarkemmin ensimmäisen teeman yhteydessä, ja sen raportointiin on liitetty myös johdantokysymysten tulokset.

4.1 Ymmärrys muutoksesta ja osallistuminen muutokseen

Johdantokysymyksiin annetut vastaukset osoittivat, että kaikki haastateltavat olivat jollain tasolla tietoisia siitä, että kohdeyritys on muutoksen keskellä. Enemmistö vastaajista kuvasi muutoksen ytimeksi liiketoiminnan kohteen laajentumisen. Muutamit haastateltavat näkivät muutoksen käytännöllisemmin; he keskittyivät vastauksissaan niihin seurauksiin, joita koventunut kilpailu on aiheuttanut yrityksen taloudelle. Ensin mainituissa haastatteluissa muutoksen tavoitteeksi kuvattiin liiketoiminnan kehittäminen niin, että pysytään markkinoilla. Haastateltavien mukaan tähän pyritään erottautumalla kilpailijoista ja korostamalla sellaisia omia vahvuuksia, jotka aikaisemmin ovat olleet vähäisemmässä roolissa yrityksessä. Käytännössä tämä on haastateltavien mukaan tarkoittanut koulutustoiminnan nostamista yrityksen painopistealueeksi. Lisäksi haastateltavat mainitsivat uusien maalaamoiden rakentamisen nousseen aiempaa keskeisempään asemaan perinteisen maalien ja maalaustarvikkeiden tukkukaupan rinnalla.

Puolet vastaajista koki olevansa vahvasti mukana liiketoiminnan muutoksessa. Omaksi rooliksi kuvattiin muun muassa muutosprosessissa tapahtuvaan vuorovaikutukseen osallistuminen, keskustelukumppanina oleminen, omien näkökulmien esille tuominen ja kollegojen haastaminen. Haastamista todettiin tarvittavan, jotta ymmärretään markkinoita ja luodaan näkemystä siitä missä mennään. Osa muutoksessa mukana olleista haastateltavista kertoi olevansa konkreettisesti toteuttamassa muutokseen liittyviä hankkeita. He olivat tehneet yhteistyötä ammattioppilaitoksen sekä muiden koulutussisältöä tuottavien yhteistyökumppanien kanssa. Eräillä muutoksessa mukana olleilla haastateltavilla roolina oli tukea muutoksen tavoitteiden toteutumista yrityksen näkyvyyttä parantaviin toimenpiteisiin osallistumalla. Ne haastateltavat, jotka eivät olleet varsinaisesti osallistuneet muutoksen toteuttamiseen, mutta olivat havainneet yrityksen liiketoiminnan painopisteen muutoksen, kertoivat olevansa selvillä muutoksesta muiden tehtäviensä kautta.

Haastattelun ensimmäinen teema syvensi näkemystä siitä, miten liiketoiminnan muutos oli vaikuttanut haastateltavien oman työn sisältöön. Lisäksi tällä teemalla kartoitettiin niitä sisäisiä muutoksia, joita yrityksessä oli tehty liittyen uuden osaamisen hankintaan ja työjärjestelyihin. Tähän teemaan sisältyi myös muutosprosessin jatkumisen arviointi sekä haastateltavien näkemys siitä, mitä muutosjohtaminen on käytännössä tarkoittanut heidän työpaikallaan.

Muutoksessa mukanaolo on kohdeyrityksessä hyvin paljon kiinni työtehtävästä: joissakin työtehtävissä voi tuntua siltä, että muutosta ei juuri tapahdu. Kysynnän vaihteluista riippuen työmäärä voi lisääntyä tai vähentyä, mutta työn sisältö pysyy samankaltaisena kuin aina ennenkin. Meneillään olevassa muutoksessa ne tehtävät, jotka ovat huomattavasti lisääntyneet, liittyvät ensinnäkin tuoteosaamisen myymiseen ja muuttamiseen koulutuspalveluiksi. Toiseksi ne liittyvät yrityksen julkiseen kuvaan, sillä yrityksen näkyvyyttä on pyritty huomattavasti lisäämään. Koulutuspalveluiden osalta todettiin, että automaaleihin ja automaalaustarvikkeisiin liittyvä tuoteosaaminen on aina ollut yrityksen toiminnan ydintä, mutta on eri asia osata myydä se ulkopuolelle. Seuraava haastattelulausunto havainnollistaa tätä haastetta:

”Tuoteosaaminen ja tuotteen oikeanlainen käyttö on sitä työtä, minkä parissa olemme aina toimineet. Mutta siinä yhteistyössä, jota me nyt teemme ammattioppilaitoksen kanssa, on kysymys paljon laajemmasta kokonaisuudesta: me tarjoamme tilat, laitteet, tuotetueta, koulutusmateriaalia sekä yritysten täydennyskoulutuksen osalta myös varsinaisen koulutuksen.”
(Haastateltava 6)

Yrityksen näkyvyyden lisääminen on merkinnyt oman koulutuskeskuksen tunnetuksi tekemistä, mutta myös yrityksen markkinoinnin tehostamista laajemmin. Jatkuvasti kutsutaan ihmisiä käymään koulutuskeskukseen, esitellään sitä ja luodaan kontakteja, jotta eri toimijoille syntyy tietoisuus kohdeyrityksen olemassaolosta ja kiinnostus sen tarjoamia palveluja kohtaan. Markkinointia ja tiedottamista on huomattavasti lisätty. Osa markkinointiin liittyvistä tehtävistä hoidetaan ostopalveluna, mutta sisäisesti määritellään suuntaviivat sille, millaista sisältöä ja missä medioissa halutaan. Työt ja vastuut olivat lisääntyneet näihin tehtäviin liittyen, kuten seuraava sitaatti osoittaa:

”On varmasti muuttunut aika paljonkin tai ainakin laajentunut ja lisääntynyt. On enemmän erilaisia vastuuta ja tekemisiä kuin silloin kun tulin tähän yritykseen, mutta pystyn vielä hallitsemaan omaa kalenteria ja pystyn järjestämään viikon sopivalla lailla.” (Haastateltava 4)

Muutosta tukevaa uutta osaamista ei rekrytointien muodossa ollut yritykseen hankittu, mutta muutoshankkeen vastuuhenkilöitä oli koulutettu ja heidän tehtäväkseen oli asetettu opittujen asioiden jalkauttaminen eteenpäin muille työntekijöille. Ulkopuolisesta avusta oli myös keskusteltu ja sen tarvetta pohdittu. Toistaiseksi vallalla oli näkemys, että uusia osaajia ei tarvita, koska ne muutokset, joihin pyritään, ovat saman liiketoiminnan ja saman markkinan sisällä kuin aikaisemminkin. Sen sijaan kaikki haastateltavat totesivat, että uusia työjärjestelyjä oli tehty. Sitä, että toisilla henkilöillä tekeminen vähenee ja toisilla lisääntyy, pidettiin kaikkein konkreettisimpana ilmentymänä

muutoksesta. Myös jatkossa roolitusten ja vastuurajapintojen arvioitiin muuttuvan sitä mukaa kun asiakasnäkökulma korostuu ja koko liiketoimintakonsepti muokkautuu. Toisaalta todettiin, että kohdeyritys on kuitenkin maahantuojaja, ja se merkitsee, että kovin monen ihmisen työtehtävät eivät voi muuttua – eivät ainakaan poistua kokonaan. Tiedetyt työtehtävät säilyvät ja voi olla, että niihin tulee joitain osia lisää. Näitä pohdintoja kuvaa seuraava haastattelulausunto:

”Henkilöstön osalta on tehty muutoksia toimenkuvan laajentamisella ja toimenkuvan nykyisen profiiliin muuttamisella. Niissä ollaan aika hyvällä mallilla. Ollaan saatu jalansijaa, kasvupintaa, ja kaiketi sitten jossain kohtaa myös mietitään sitä, että mikä on tämän muutoksen jälkeen eri työsuoritteiden panos sitten tulevaisuudessa. Missä tehtävissä se on ja missä selkeästi vähemmän.” (Haastateltava 3)

Keskusteltaessa liiketoiminnan muutoksen etenemisestä jatkossa, nousi useammassa haastattelussa esiin, että kysymys on pidempiaikaisesta prosessista, joka on alkanut jo paljon ennen kuin kohdeyritys perusti oman koulutuskeskuksen ja aloitti yhteistyön automaalareita kouluttavan ammattioppilaitoksen kanssa. Haastatteluissa todettiin, että keskustelua koululaitoksen ja yritysmaailman yhteistyöstä on käyty koko kohdeyrityksen olemassaoloajan läpi. Suunniteltu yhteistyö oli kuitenkin aiemmin paljon pienimuotoisempaa ja nähtiin enemmän uutena asiakaskontaktina kuin uutena suuntana, jossa aletaan myymään osaamista. Nyt on kyseessä konkreettinen muutos, kun se aiemmin olisi ollut vain lisätoimi yrityksen normaaliin arkeen eikä niin mittava kuin se on nyt. Muutoksen mittavuudesta johtuen koettiin, että siinä ollaan vielä melko alkuvaiheessa ja paljon on vielä tehtävää, mikä käy ilmi seuraavista haastattelulausunnoista:

”Aika vaikea lähteä konkreettisesti määrittelemään, että missä vaiheessa ollaan, kun ei tulevaisuuteen näe. Mutta sanotaan näin, että kun onneksi näitä asioita jollain tavalla aloitettiin ja käynnistettiin jo ennenkin ... että oli tämä kouluvisio ja nämä koulutuspalvelujen tarjoamiset jo pöydällä ennen kuin tämä varsinainen muutos tapahtui, niin siltä osin ollaan aika kauankin hierottu näitä juttuja. Mutta en silti näe, että me mitenkään maalissa oltaisiin vielä.” (Haastateltava 4)

”Tästä prosessista on tiedetty jo yrityksen sisällä pidemmän aikaa, joten siltä kantilta ei nyt ehkä ihan alkutekijöissä olla. Selvästi on tätä uutta, uusasiakashankintaa meneillään täällä, mutta varmasti on vielä paljon tekemistä tällä saralla, että näistä projekteista saadaan tehtyä tehokkaita ja kannattavia.” (Haastateltava 1)

Ensimmäisen teemakokonaisuuden lopussa siirryttiin muutoksen luonnetta koskevista kysymyksistä varsinaiseen muutosjohtamiseen. Haastateltavia pyydettiin kertomaan, mitä muutosjohtaminen on heidän mielestään käytännössä tarkoittanut meneillään olevassa muutoksessa. Vastauksissa muutosjohtamisen nähtiin toteutuvan päivittäisenä vuoropuheluna johtajan ja operatiivisen toiminnan välillä. Laajemmassa mielessä johtajan tehtäväksi nähtiin mieltä sitä, mihin suuntaan hän muutosta vie. Yhden näkökulman tarjoaa kohdeyrityksen sen perustamisesta lähtien olemassa ollut selkeä liiketoimintasuunnitelma, jonka päälle liiketoimintaa on rakennettu. Nykyisessä muutos-tilanteessa kysymys on siitä, miten tätä suunnitelmaa saadaan muutoksen avulla avattua ja kanavoitua sellaiseen suuntaan, joka tarjoaa mahdollisuuden yrityksen liiketoiminnan jatkumiseen,

kasvuun ja kannattavuuteen. Haastatteluissa tuotiin esiin myös se, että muutosjohtajuuden kokeeminen työntekijöiden keskuudessa riippuu työtehtävästä ja sen muuttumisesta. Toisaalta korostettiin nyt meneillään olevan muutoksen osalta sen mittavuutta ja siitä syntyvää tarvetta johtajuuteen. Nämä näkökulmat tulevat esiin seuraavissa sitaateissa:

”Se, millä lailla johtajuus näkyy arjessa ja kuinka paljon työntekijät tuntevat selvää johtajuutta menneestä tulevaan tai että heitä selvästi kuljetettaisiin läpi jonkun prosessin, niin se on todella työtehtäväkohtaista. Tämmöisissä työtehtävissä, joissa työn sisältö ei juuri ole muuttunut aiemmasta ja joissa toimenkuva säilyy samantyyppisenä myös tulevassa, niin ei semmoisessa työtehtävässä muutosjohtamista välttämättä huomaa.” (Haastateltava 6)

”Yleisesti ymmärtäisin sen niin, että yrityksessä tapahtuu pienempiä tai suurempia muutoksia. Tässä meidän tapauksessa puhutaan suuremmista muutoksista: halutaan siirtää liiketoimintaa toiselle osa-alueelle, että voidaan taata yrityksen jatkuminen. Ja sitten totta kai johtajan pitää johtaa sitä siihen suuntaan, että yrityksen toiminta jatkuu, vaikka liiketoiminta muuttuisi radikaalisti.” (Haastateltava 1)

4.2 Näkemys muutosjohtamisen menestystekijöistä

Muutosjohtamisen menestystekijöihin liittyen haastateltavilta tiedusteltiin aluksi, millaista hyötyä he kokivat omalla kohdallaan syntyneen meneillään olevan muutoksen seurauksena. Varsinaisista muutoksen menestystekijöistä kartoitettiin viestintätoimenpiteitä, muutosprosessin dokumentointia, toimenpiteitä yrityksen julkisen kuvan kehittämiseksi sekä tietojärjestelmiä, joita oli mahdollisesti hankittu muutoksen tueksi. Muutoksessa vahvimmin mukana olevat haastateltavat kokivat, että hyödyt omaan työhön liittyen ovat todennäköisesti vielä edessäpäin, kun koulutusyhteistyön ”kaikki palaset ovat loksahaneet kohdalleen”. Toteutuneena hyötynä pidettiin muutoksessa esiin nousevia mielenkiintoisia asioita ja niihin liittyvää mahdollisuutta oppia uutta:

”Tulee sellaista uutta asiaa, mikä itseäkin kiinnostaa kehittää, esimerkiksi näiden korjaamojen rakentamisen pohjalta ja miksei koulutuspalveluidenkin pohjalta. Ne eivät ole minulle olleet sellaisia vahvoja asioita tätä ennen, niin että ihan mielenkiinnolla oppii uutta ja on pakkokin oppia uutta.” (Haastateltava 4)

Oman työn muuttumisesta keskusteltaessa tuli esiin näkemyksiä myös niiltä työntekijöiltä, jotka eivät olleet kiinnittäneet huomiota kohdeyrityksen liiketoiminnan painopisteen muutokseen, vaan pitivät tärkeämpänä muutoksena kilpailuympäristöstä juontuvaa yrityksen taloudellisen tilanteen muutosta ja siihen liittyviä työjärjestelyjä. Nämä haastatteluvastaukset ilmensivät yhtäältä halua saada keskittyä omaan työhön ilman vaatimuksia laajemmista koko yritystä koskevista näkemyksistä. Toisaalta ne keskittyivät oman, positiiviseen suuntaan muuttuneen työtilanteen tarkasteluun. Työjärjestelymuutos, jossa oli saatu enemmän vastuuta ja oma työkokonaisuus, ei liittynyt suoranaisesti tutkittavana olevaan liiketoiminnan painopisteen muutokseen. Alla on esitetty näitä ajatuksia ja tilanteita kuvaavat sitaattit:

”Täällä on nyt nämä työkalut mulla mitä tarvitsen, en tarvitse oikeastaan sen enempää ...enkä muitten tekemisiä sillä tavalla kiikaroi, mä hoidan omat asiani.” (Haastateltava 2)

”Hyvää on se, että saa enemmän ottaa vastuuta työstä.” (Haastateltava 5)

Muutosta koskevaa tiedotusta ja viestintää pohtiessaan kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että perusinformaatio siitä, mitä tapahtuu, pitää olla kaikkien saatavilla. Säännöllisiä palaverieita ei kuitenkaan pidetä, sillä tiedotettavat asiat eivät tapahdu tietyin aikaväleihin. Työntekijöitä otetaan koolle riippuen siitä, keitä asia koskee eli kenelle tietyllä tiedolla on konkreettinen merkitys. Myös se, minkä kokoisesta asiasta on kyse, vaikuttaa siihen, kenelle tieto halutaan missäkin vaiheessa jakaa. Monet haastateltavat palasivat tässä yhteydessä siihen, että eri henkilöillä on erilainen rooli muutoksessa. He katsoivat, että on tarkkaan arvioitava, kuinka paljon perusinformaation lisäksi on syytä jakaa syvällisempää tietoa niille henkilöille, joiden omaa työtehtävää asia ei koske ja joiden arkeen meneillään oleva muutos ei vaikuta. Työrauhaa pidettiin tärkeänä silloin, kun työn sisältö ei juurikaan muutu. Seuraavat sitaatit kuvaavat näitä näkemyksiä:

”Vuoropuhelua johdon ja operatiivisen toiminnan kesken käydään päivittäin. Viestintää muulle ryhmälle tapahtuu siinä kohtaa, kun jotain konkreettista syntyy. Suunnittelu ja rakentaminen on aika rikkonaista, ja viestikin saattaa muuttaa suuntaa. Siksi muutosten työvaiheissa tiedottaminen koko organisaatiolle ei olisi mielekästä. Nykyisestä ammattioppilaitoksen kanssa tehtävästä hankkeesta järjestettiin koko henkilökuntaa koskeva tiedotustilaisuus silloin kun sopimus oli solmittu.” (Haastateltava 3)

”Minimissäänkin ihmiset haluavat tulla informoiduksi. On kuitenkin tärkeää antaa myös työrauhaa arjen tekemiseen, koska tietyillä henkilöillä se arki ei ole muuttunut muuksi. Pitää pohtia tarkasti, minkä tyyppinen informaatio on riittävää siihen, ettei rakennu epäluuloa asioiden ympärille eikä tule tunnetta, että pidetään pimennossa. Näin motivaatio töiden suorittamiseen säilyy.” (Haastateltava 6)

Toiminnan dokumentointia tapahtui haastattelujen mukaan koko yrityksen tasolla normaalin budjetoinnin ja tulosseurannan puitteissa. Muutosprosessista dokumentaationa olivat lähinnä asiakkaiden ja yhteistyökumppanien kanssa tehdyt sopimukset. Hankkeesta puhuttiin yrityksen sisällä projektina, mutta tosiasiallisesti sitä ei oltu projektoitu eikä sille oltu asetettu tiettyjä tavoitteita tai välitavoitteita, joita seurattaisiin. Haastateltavien mukaan oli kyllä olemassa yleisen tason näkemys siitä ”missä mennään”, mutta yksityiskohtaisemmalla tasolla tässä näkemyksessä oli hankkeen toimijoiden välillä eroja. Kohdeyrityksessä olikin käyty keskustelua siitä, että jatkossa dokumentointi pitää saada paremmaksi, jotta muodostuisi yhteinen käsitys siitä, minne suuntaan kannattaisi seuraavaksi mennä ja mikä olisi tärkein seuraava etappi tehdä. Kun polku olisi ennalta suunniteltu ja sitä dokumentoinnin avulla seurattaisiin, olisi helpompi edetä ja tarpeen vaatiessa muuttaa suuntaa. Seuraavat haastattelulausekset havainnollistavat dokumentoinnin tilannetta:

”Sopimuksia ja konkreettisia tammöisiä silmin havaittavia etappeja, mitä milloinkin tuotetaan ja tehdään ... niin tämän tyyppisiä meillä on, mutta se, että niitä olisi kirjattu jonnekin yhteen paikkaan kirjoihin ja kansiin, niin ei.” (Haastateltava 6)

”Normaalia myynnin seurantaan teen joka päivä. Syntyvien lukujen kautta seurataan sitä, mihin suuntaan tulos kehittyy.” (Haastateltava 3)

”Tiedossani seurannan osalta on lähinnä se, mitä olen itse ottanut selvää – lähinnä sellaista, mikä on itseäni kiinnostanut.” (Haastateltava 4)

Vahva panostus yrityksen julkisen kuvan kehittämiseen tuli haastattelussa esille jo aiemmin keskusteltaessa osaamisen ja työtehtävien muutoksista. Kysyttäessä vielä yhteenvetoa niistä toimista, joita näkyvyyden lisäämiseksi on tehty, nousi esille kolme asiaa: toimenkuvien muutos, markkinointipalvelujen osto sekä yhteistyökumppanien kautta syntyvä näkyvyys. Oman koulutuskeskuksen valmistuminen ja koulutustoiminnan käynnistyminen siellä todettiin tärkeäksi konkreettiseksi saavutukseksi. Se osoittaa haastateltavien mukaan, että myös automaalausallalla ja teknisessä tukku-kaupassa on mahdollista olla mukana osaamisperustaisessa liiketoiminnassa, jota tänä päivänä pidetään tärkeänä menestyksen lähteenä ja tulevaisuuden kehityssuuntana. Seuraavat kolme haastattelulausuntoa kuvaavat näitä ajatuksia:

”On henkilöitä, jotka ovat tulleet meille kehittämään julkista kuvaa. Myös toimenkuvien muutoksen kautta sitä työtä tehdään. Koulumaailma, missä me olemme mukana, on ollut osittain kiillottamassa meidän kilpeämme siitä, että me olemme tekemässä jotain sellaista, mitä meidän kilpailijat eivät tee. Myös sosiaalisen median kautta tapahtuva viestintä on ollut hyvää.” (Haastateltava 3)

”Markkinointi on se osio, mitä me ollaan lisätty – tiedottaminen ulospäin meidän olemassaolosta, meidän tekemisistä. Sitä halutaan lisätä, sitä on lisätty. Nettisivut on uudistettu, sosiaalisen median kanavia käytetään aktiivisesti hyväksi. Jatkovasti mietitään, voidaanko järjestää jotain tapahtumaa, mihin saadaan ihmisiä tulemaan, mistä muodostuisi uusia kontaktipintoja.” (Haastateltava 6)

”Ollaanhan me nyt saatu tehtyä tämä uusi, upea koulutuskeskus, joka aukeaa tässä virallisesti kohta... että ollaan me saatu tämmöistä konkreettista uutta tänne yritykselle. Ja onhan näitä asioita markkinoitukin, mutta tietysti asioita voisi tehdä vielä enemmän ja paremminkin.” (Haastateltava 4)

Uusia tietojärjestelmiä ei muutoksen tueksi oltu hankittu. Yrityksessä on käytössä PK-yrityksiä varten kehitetty kattava toiminnanohjausjärjestelmä, jota pidettiin käyttäjäystävällisenä. Sitä kehitetään edelleen tarpeen mukaan. Erityisesti asiakkuuksien hallintaan tarkoitettujen järjestelmien (CRM – customer relationship management) kehittämisestä oli käyty keskustelua. Lisäksi tietojärjestelmien yhteydessä nousi uudelleen esiin sosiaalisen median hyödyntäminen, joka oli jo aiemmin todettu hyväksi keinoksi lisätä yrityksen näkyvyyttä ja parantaa sen julkista kuvaa. Seuraavat sitaatit kuvaavat tietojärjestelmien käyttöä kohdeyrityksessä:

”Meillä on käytössä PK-yrityksille tarkoitettu toiminnanohjausjärjestelmä, joka kattaa kaikki toiminnot. Sitä kehitetään, mutta ei varsinaisesti tämän muutoshankkeen takia, vaan ylipääntänsä, kun huomaamme siinä jotain, mikä ei sovi meille tai haluaisimme tehdä sen toisin.” (Haastateltava 6)

”Ne mitä yrityksellä on käytössä nyt, ne ovat olleet käytössä jo aiemminkin.” (Haastateltava 4)

”Koko ajan keskustellaan CRM:stä ja siitä, miten sitä meillä voidaan kehittää ja saada kontaktipintaa laajemmaksi, kasvua uusasiakasrajapintaan. Toiseksi sosiaalisessa mediassa on alustoja, mitä meillä on ollut mahdollisuus käyttää jo aikaisemminkin.” (Haastateltava 3)

4.3 Muutokseen liittyvät riskit ja haasteet

Kilpailun kiristyminen ja sen aiheuttamat taloudelliset haasteet tiedettiin jo tutkimusta aloitettaessa keskeiseksi liiketoiminnan muutosta vauhdittaneeksi tekijäksi kohdeyrityksessä. Niinpä muutokseen liittyvien riskien ja haasteiden kartoitus aloitettiin kysymällä haastateltavilta, miten muutos heidän mielestään vastaa kilpailun kiristymiseen. Lisäksi tässä yhteydessä kysyttiin, miten muutos vastaa teknologisen kehityksen haasteisiin. Näiden toimintaympäristöstä syntyvien haasteiden jälkeen näkökulma siirrettiin koskemaan yrityksen sisäistä tilannetta: muutoksen sovittamista yhteen jokapäiväisen perustyn kanssa sekä mahdollisia ongelmia ja riskejä, joita haastateltavat olivat kokeneet omassa työssään. Teemakokonaisuuden lopuksi kartoitettiin kohdeyrityksessä mahdollisesti havaittua muutosvastarintaa.

Tulokset osoittavat, että kilpailun kiristyminen ja teknologisen kehityksen haasteet nähtiin yrityksessä keskeiseksi syyksi sille, että koulutuskeskus oli ylipäänsä perustettu ja että siinä käytetty teknologia on automaalausalan huippua. Näin pyritään erottautumaan kilpailijoista ja tukemaan koulutusta, joka tuottaa entistä korkealaatuisempaa ja ajan tasalla olevaa työvoimaa alan yritysten tarpeisiin. Nuorten ammatillisen koulutuksen lisäksi nähtiin tärkeäksi työssä olevien työntekijöiden täydennyskoulutus, jota voidaan toteuttaa muun muassa työvoimapolitiittisena koulutuksena. Haastateltavat pitivät teknologian hyödyntämistä tärkeänä myös yrityksen sisäisissä prosesseissa: taloushallinnossa, myynnissä ja varastoinnissa. Nämä ajatukset tulevat ilmi seuraavista sitaateista:

”Koulutuskeskuksessa teknologiseen kehitykseen on vastattu sillä, että koulutustilat, laitteet ja tuotteet – kaikki – ovat alan huippua. Lisäksi jatkuvasti käydään keskusteluja siitä, että haluttaisiin löytää tätä meidän pientä porukkaa tukevaa teknologiaa. Meidän ei ole syytä välttämättä kasvattaa henkilökuntaa selvittääksemme joistain tehtävistä, jos niitä tukevaa teknologiaa on olemassa: erilaisia myymiseen liittyviä työkaluja, markkinointiin liittyviä ohjelmistoja ja varastohallintaan liittyviä työkaluja – ohjelmistoja ja myös muuta tekniikkaa, esimerkiksi varastautomaatioon liittyen.” (Haastateltava 6)

”Minun mielestäni meidän hankkeemme menee hyvinkin käsi kädessä koulutuspalveluiden digitalisoinnin kanssa. Lisäksi teknologisen kehityksen osalta on tärkeää, ettemme jää kilpailijoihin nähden jälkijunaan näiden meidän omien softien ja systeemien käytössä.” (Haastateltava 4)

Kysymys siitä, miten muutos on sovitettu yhteen jokapäiväisen perustyn kehittämisen kanssa, palautui haastateltavien mukaan siihen, että yrityksessä on työntekijöitä, joita muutos koskee, ja toisaalta työntekijöitä, joiden tehtävät eivät ole käytännössä muuttuneet ollenkaan. Ensin mainituilla henkilöillä muutos on tapahtunut tehtävien sisällössä, ja useimmilla heistä tehtäviä on myös tullut lisää aiempien päälle. Nämäkin tilanteet koettiin kuitenkin toistaiseksi hallittavissa olevina, kuten seuraavat haastattelulausunnot osoittavat:

”Työpäivät ovat pitkiä. Ne ovat olleet sitä aina, mutta ajatuksen muoto on nyt vähän erilainen, enemmän tulevaisuudessa ja isossa kuvassa se jatkumo siellä, että teemme asioita vielä tulevaisuudessakin.” (Haastateltava 3)

”Työmäärä on aika paljon lisääntynyt siitä, kun aloitin, mutta se ei minua ainakaan vielä haittaa. Toki joitain asioita olen myös delegoinut eteenpäin mahdollisuuksien mukaan.” (Haastateltava 4)

Edellä esitetyt näkemykset jo viittasivat siihen, että haastateltavat eivät olleet kovinkaan paljon kokeneet varsinaisia ongelmia omassa työssään muutoshankkeen seurauksena – eivät siitäkään huolimatta, että tehtäviä oli tullut lisää. Muutos sinänsä ei näyttänyt aiheuttaneen suurempia ongelmia eikä siitä ollut myöskään välillisesti aiheutunut ongelmia. Varsinkin vastuullisimmissa tehtävissä toimivat henkilöt kokivat kuitenkin painetta yrityksen tulevaisuudesta, ja tilanteen epävarmuus heijastui myös niiden työntekijöiden vastauksissa, joilla muutoshanke ei ollut vaikuttanut työtilanteeseen. Seuraavat sitaatit havainnollistavat näitä tuntemuksia:

”En mä nyt tiedä, onko mulla varsinaisesti ongelmia. Ei ole valittamista. Työaika on aika joustava, niin että siinä pystyy puolin ja toisin säätämään.” (Haastateltava 4)

”Minun mielestäni työtä on nyt ihan riittävästi, ei ole minun mielestäni liikaa, mutta ei myöskään liian vähän. Sitä ei kuitenkaan ikinä tiedä mitä tapahtuu ja tuleeko uusia muutoksia.” (Haastateltava 5)

”Henkisellä puolella varmasti vaikuttaa paine säilymisestä, paine olemassaolosta ylipäättään tällaisessa muuttuvassa markkinatilanteessa.” (Haastateltava 3)

Samat perusajatukset näkyivät haastateltavien kuvauksissa siitä, millaisina he kokivat muutokseen liittyvät riskit oman työnsä kannalta. Suurimpana riskinä pidettiin epätietoisuutta omasta tulevaisuudesta ja ennen muuta yrityksen tulevaisuudesta. Muutoshanketta ei yleensä koettu riskitekijänä, vaan sen koettiin onnistuessaan ratkaisevasti vähentävän epävarmuutta. Erään haastateltavan sanoin ”kysymys on siitä, syntykö muutoksen tuloksena jotain sellaista, ettei oman työnsä takia tarvitse pelätä tulevaisuutta”. Pohdintaa aiheuttivat muutoshankkeen riskit suhteessa hankkeeseen tehtyihin investointeihin. Epävarmuus tulevasta ja muutosinvestoinnin riskillisyyt heijastuvat seuraavissa lausunnoissa:

”Oman työn kannalta en ole huolissani näistä riskeistä, mutta tietysti kiinnostaa nähdä tämän firman tulevaisuus sillä lailla positiivisena, että nämä asiat mitä tehdään johtaisivat hyvään lopputulokseen. Sitä kautta omakin työ sitten olisi merkityksellistä.” (Haastateltava 4)

”Rakennusalan riskit voivat peilautua tähänkin: uusia automaalaamoja ei välttämättä rakenneta sellaiseen tahtiin, mihin niitä on syntynyt viime vuosina, ja sitä kautta voi olla, että nämä sitten vaikuttavat myös meihin. Tai sitten mahdolliset materiaalipuutokset saattavat näkyä tässä toimintaketjussa radikaalisti.” (Haastateltava 1)

”Suuri riski on tietysti se, että muutos tarkoittaa investointeja. Ja investoinnit mahdollistavat vakaan talouden, yrityksen talouden ja sen, että kassavirta pyörii oikeaan suuntaan. Nämä investoinnit ovat suuria ja niiden tuotto takaisinpäin on se aikaikkuna millä niiden kannattavuutta lasketaan. Riski piilee siinä tasapainossa, että investointeja tehdään oikeaan aikaan oikeassa suhteessa siihen tuottoon, jolla ne maksavat itsensä takaisin.” (Haastateltava 3)

Tiedusteltaessa onko kohdeyrityksessä havaittavissa muutosvastarintaa nyt meneillään olevassa muutoksessa tai yleisemmin, kaikki vastaajat totesivat havainneensa tällaista vastarintaa. Yhtä yksimielisesti haastateltavat kuitenkin totesivat, ettei vastarinta kohdistunut meneillään olevan

muutoksen sisältöön, vaan johtui pääasiallisesti joidenkin henkilöiden yleisemmästä halusta säilyttää asiat ennallaan. Haastateltavat kuvasivat näitä näkemyksiään seuraavasti:

”On henkilöitä, joita kaikki muutos – oli se pientä tai isoa – pelottaa jo sinänsä. En usko, että se liittyy tähän kyseiseen muutokseen, vaan tietyissä henkilöissä on itsessään sellainen piirre, että kaikki muutos – oli se hyvää tai huonoa – on muutosta, ja muutos itsessään on huonoa. On ihmisiä, jotka haluavat omassa tekemisessään tehdä tietystä asiasta toistoa niin kauan, että siitä toistosta syntyy normi ja sen jälkeen siitä pidetään kiinni. Tämän tyyppisille henkilöille muutos on totta kai hankalaa. Mutta en minä koe, että meidän yrityksessämme olisi muutosvastarintaa.” (Haastateltava 6)

”Niin kuin yleensä aina yrityksissä, kun tapahtuu muutoksia, niin toiset henkilöt ovat avoimempia muutoksille ja lähtevät niihin mukaan. Toiset eivät ole niin avoimia ja pyrkivät jämähtämään vanhoihin asioihin. Joillakin on vähän semmoinen sisäänrakennettu persoonallisuustyyppi tällaiseen uuden oppimiseen.” (Haastateltava 4)

Haastatteluissa kysyttiin kirjallisuuteen viitaten myös, voiko muutosvastarinnassa olla jotain positiivista – varoitusta siitä, että ollaan ottamassa liian suurta riskiä. Lisäksi tiedusteltiin, miten haastateltavien mielestä kohdeyrityksessä suhtaudutaan muutosvastarintaan ja miten muutosvastarintaa voisi vähentää. Vastauksissa ei muutosvastarintaan sisältyvää aiheellista huolta pidetty kovinkaan tärkeänä, vaan huolen katsottiin heijastavan pikemminkin kokeneiden henkilöiden pätemisen tarvetta. Muutosvastarintaan suhtautumista kohdeyrityksessä luonnehdittiin melko neutraaliksi eikä sen missään nimessä katsottu tukahduttavan aiheellista huolta asioiden etenemisestä. Muutosvastarinnan vähentämistä pidettiin vaikeana, mutta avoimen tiedotuksen avulla mahdollisena asiana. Koska kysymys on paljon persoonallisuudenpiirteestä, on muutosvastarintaa kuitenkin vaikea kokonaan poistaa. Seuraavat sitaattit kuvaavat annettuja vastauksia:

”En usko vastarinnan johtuvan niinkään siitä, että henkilö tietää muita paremmin muutokseen sisältyvät riskit. Kyse on enemmän siitä, että jokainen ammattilainen alalla kuin alalla kuvittelee hioneensa omat työmenetelmänsä huippuunsa. Mitä pidempään on asioita toistanut samanlaisena, sen varmemmaksi on tullut siitä, että tietää oman tapansa olevan oikea tai paras.” (Haastateltava 6)

”Ei meillä varoittavia näkemyksiä laiminlyödä, mutta ei siellä varsinaisesti hurraatakaan huu-deta semmoisille ihmisille, jotka haluavat kynsin hampain kiinni pitää siitä, ettei mikään muutu koskaan miksikään. Isossa kuvassa pitää ymmärtää se, että jos mikään ei muutu mihinkään, niin silloin yrityksen taru loppuu.” (Haastateltava 6)

”Avoimuus ja tiedottaminen... kun asiat eivät ole pimennossa ja tehdään reilusti kertoen mitä tapahtuu, niin muutosvastarintaakaan ei välttämättä tule niin helposti.” (Haastateltava 4)

4.4 Muutosjohtamisen kehittäminen

Viimeinen haastatteluteema käsitteli kysymystä, miten muutosjohtamista ja muutoksenhallintaa voisi ja tulisi kehittää. Teemakokonaisuuden aluksi kartoitettiin haastateltavien näkemystä hyvästä muutosjohtajuudesta. Sen jälkeen haastateltavia pyydettiin pohtimaan tapoja, joilla voitaisiin tehostaa muutosjohtamiseen liittyvää tiedotusta, sekä tapoja, joilla voidaan tukea henkilöstöä muutoksen aikana ja palkita muutosta eteenpäin vieneitä henkilöitä. Lisäksi kysyttiin, miten riskeihin ja

vastoinkäymisiin voitaisiin varautua entistä paremmin. Lopuksi haastateltavia pyydettiin miettimään, mitä meneillään olevasta muutoksesta voitaisiin ottaa opiksi tulevia muutoksia ajatellen.

Hyvän muutosjohtajan keskeisiksi ominaispiirteiksi nousivat haastatteluissa vastuu yrityksen toiminnan jatkumisesta, työntekijöiden huomioon ottaminen, mukanaolo arjessa ja ihmisten rohkaiseminen. Seuraavat haastattelulausunnot kuvaavat näitä näkemyksiä:

”... jalkautuminen siihen tekemiseen, mikä on meneillään eli aito läsnäolo. Kannustaminen ja semmoinen buustaaminen vielä sen arkisen tekemisen päälle, että kaikki uskovat siihen mitä tehdään.” (Haastateltava 3)

”...ottaa kaikki työntekijät huomioon ja tekee parhaansa siinä, että ei jouduttaisi lomautuksiin tai irtisanomisiin.” (Haastateltava 5)

Tiedusteltaessa, millaisia asioita muutosjohtajan pitäisi johtaa, korostuivat avoin tiedotus sekä muutoksen tavoitteiden ja osatavoitteiden selkeä kuvaaminen. Koska tiedottamisen kehittämistä kysyttiin myös erikseen, siihen palataan myöhemmin asianomaisessa kohdassa. Toive muutoksen tavoitteiden selkeämmästä esittämisestä ja tavoitteiden toteutumisen seurannasta nousi esiin haastatteluissa jo aiemmin dokumentoinnista keskusteltaessa. Siinä yhteydessä kävi ilmi, että kohdeyrityksen muutoshankkeelta puuttui systemaattinen seuranta eikä lopputavoitetta tai välitavoitteita oltu kirjattu mihinkään. Ihmisten mielissä koulutuskeskuksen perustaminen näyttäytyi kuitenkin ensimmäisenä välitavoitteena, ja muutamaksi vuodeksi tehty yhteistyösopimus ammattioppilaitoksen kanssa seuraavana välitavoitteena. Kyseistä yhteistyösopimusta pidettiin eräänlaisena pilotihankkeena, jonka onnistuminen mahdollistaisi vastaavanlaisten hankkeiden toteuttamisen laajemminkin. Varsinaiseksi visioksi ei tätä laajempaa koulutustoimintaa oltu kirjattu, mutta ihmisten mielissä visiokin oli melko selkeänä olemassa: se oli koulutustoiminta kohdeyrityksen liiketoiminnan toisena kivijalkana teknisen tukkukaupan ohella. Seuraavassa on esimerkki haastattelulausunnosta, jossa kuvastuu tarve vahvemmassa tavoitteellisuudesta ja seurannasta, ja kaksi muuta esimerkkiä, joissa näkyvät ihmisten ajatuksissa olevat tavoitteet ja visio:

”Minun mielestäni tämmöisessä tilanteessa on äärimmäisen tärkeää olla avoin sen suhteen, mitä tavoitellaan ja mitä haetaan. Että jokainen työntekijä tietää sen, mitä tapahtuu ympärillä ja osaa panostaa firman tulevaisuuteen, ja ymmärtää asiat mitä on meneillään ... että semmoinen avoin tiedotus. Sitten sellainen jonkinlainen aikajana, mihin aikaan olisi tavoite saavuttaa jotakin tiettyjä steppejä muutoksessa. Ja miksei vaikka lyödä lukkoon päätytavoitekin, että koska on sitä ja tätä saavutettu. Jotain sellaista aikajanaa, visiota ja vähän sellaisia väliseppejä.” (Haastateltava 4)

”Minun mielestäni tämä meneillään oleva ammattioppilaitosyhteistyö on asia, mikä pitää saattaa siihen tilaan, että vapautuu aikaa muuhun koulutukseen. Meillä on halu kasvattaa tätä nykyistä yhteistyötä niin laajaksi kuin mahdollista, mutta lisäksi saada koulutustilalle maksimaalinen käyttöaste muiden toimijoiden kanssa tehtävän yhteistyön avulla. Tämä on tavoite, mutta se ei tapahdu hetkessä. Meidän täytyy pystyä tuottamaan ammattioppilaitoksen kanssa yhteistyössä oppilaita, joiden osaamisen taso levittää mainetta, että koulussa tehdään oikeasti jotain eri tavalla kuin ennen. Se on pitkäjänteinen työ, sillä peruskoulutus kestää noin kolme vuotta eikä yhtään kyseisestä ammattioppilaitoksesta valmistunutta maalaria vielä ole.” (Haastateltava 6)

”No konkretiaa on minun mielestäni nyt tämä ammattioppilaitosprojekti, ja sitten selvästi tässä on muita projekteja syntynyt sen jälkeen ja tulevaisuuteen suunniteltu näitä toteutettavaksi. Mutta varmasti tämä konkretisoituu sitten vasta myöhemmällä ajankohdalla. (Haastateltava 1)

Muutostiedotuksen kehittäminen, tiedottamisen kulttuuri ja ihmisten osallistaminen herättivät haastateltavissa erilaisia ja jopa vastakkaisia näkemyksiä. Näkemyserot liittyivät osittain esillä olleisiin eroihin siinä, missä määrin henkilöt olivat muutoksessa mukana. Osa niistä henkilöistä, jotka tiesivät muutoksesta tai olivat siinä osallisina, piti suotavana, että keskustelu olisi avoimempaa ja olisi enemmän kasvokkaisia kokoontumisia, joissa käydään läpi toteutuneita ja tulossa olevia asioita ja peilataan niitä tavoitteisiin. Kuitenkin muutoksessa mukanaolijoiden joukossa oli myös varovaisempia näkemyksiä ja ennen muuta pohdintaa kokoontumistiheydestä. Muutoksesta sivussa olevat henkilöt pitivät parempana kokoontumisten rajoittamista välttämättömään minimiin. Seuraavat sitaatit kuvaavat näitä eroja:

”Henkilökohtaisesti toivoisin enemmän avointa keskustelua ja palavereita, missä keskusteltaisiin, että missä mennään ja pidettäisiin ne tavoitteet sitten mielessä.” (Haastateltava 1)

”No minun mielestäni ihan perus tällainen, että voisi pitää jonkin tason kaikille yhteisiä palaveria vähän tiuhemmin ja käydä asioita läpi, että mitä on tapahtunut, mitä on tapahtumassa ja missä mennään, ja miten firmalla menee.” (Haastateltava 4)

”Viikkopalaverien määrä, se että niitä pidettäisiin enemmän, on yksi tapa. Jotkut muutokset ovat kuitenkin pitkän tähtäimen asioita eikä jokaviikkoinen tiedottaminen niistä ole välttämättä paras tapa. Mallina voisi olla palaverien kuukausittain pitäminen. Sen lisäksi pyritään siihen, että keskustelu on avointa ja kaikki voivat kysyä toisiltaan asioita ja käynnistää keskustelun.” (Haastateltava 3)

”Se, että tullaan joka maanantaiaamu tähän istumaan ja keskustelemaan, miten viikonloppu meni ja kaikkea tuommoista, niin se ei minun mielestäni kuulu siihen maanantaipäivän aloitukseen. Sitten, jos on asiaa, niin sitten istutaan alas – ei tuhlata hyvää työaikaakaan siihen.” (Haastateltava 2)

Henkilöstön tukemista muutoksen aikana ja palkitsemista aktiivisesta mukanaolosta muutoksessa pitivät kaikki haastateltavat tarpeellisena. Tukemisen ja palkitsemisen tapojen erittelyä ei pidetty oleellisena – tärkeintä on, että tehdyt ponnistukset huomioidaan ja työteliäisyys ja ahkeruus nähdään palkittavina ominaisuuksina. Seuraavassa on kaksi esimerkkiä haastattelulausunnoista:

”Tukemisen ja palkitsemisen pitää olla käytössä työelämässä aina. Kaikilla pitää olla mahdollisuus saada työstä ja panostuksesta ansaitsemaansa hyötyä, on se sitten vapaapäivä tai mitä tahansa muuta. Joustetaan suuntaan ja toiseen, ja ollaan avoimia.” (Haastateltava 3)

”Kyllähän palkitseminen antaa enemmän semmoista buustia, että sitten jatkaa hyvällä fiiliksellä ja tekee työnsä loppuun asti.” (Haastateltava 5)

Keskusteltaessa riskeihin ja vastoinkäymisiin varautumisesta haastateltavat palasivat aiemmin esillä olleeseen tarpeeseen kehittää suunnittelua ja seurantaa. Todettiin että tulevaisuuden ennakointi menneen analysoinnilla voisi olla paremmalla tasolla. Hyvän suunnittelun nähtiin olevan paras tapa varautua kaikenlaisiin kehityskulkuihin, sillä selkeä suunnitelma mahdollistaa tarvittaessa myös suunnanmuutoksen ilman että joudutaan kaaokseen. Haastateltavat huomauttivat, että

kohdeyrityksen kaltainen pieni toimija tarvitsee erityisen kipeästi kohdennettuun analyysiin perustuva toimintaa, jotta se pystyy allokoimaan pienet resurssinsa onnistuneesti ja välttämään vaikeasakin tilanteessa paniikinomaisen sinkoilun sinne tänne. Seuraavat sitaatiit tuovat tarkemmin esille edellä kuvattuja ajatuksia:

”Edelleen korostan sellaista tietyllä tasolla asioille parempaa suunnittelua ... tiettyjen asioiden budjetointia, mittaamista ja suunnittelua. Ihan konkreettisesti, ettei vain tietyt asiat tule ihan hatusta ja mielestä. On tärkeää konkretisoida se, millä tavalla asetetut tavoitteet arvioidaan saavutettavan siellä tulevaisuudessa.” (Haastateltava 4)

”Itse toivoisin, että se suunta mihin asioita lähdetään tekemään, olisi ensinnäkin selkeänä niillä ihmisillä, jotka sitä muutosta johtaa. He veisivät sitä muutosta selkeästi eteenpäin ja tarpeen vaatiessa olisivat myös kuitenkin valmiita tekemään muutoksia suunnitelmaan, jos se sen vaatii. Tämän päälle tulisi sitten tehdä muutoksesta hyvin selkeä matka kaikille muillekin ja huolehtia, että päämäärä ja tavoite olisi selkeänä kaikille.” (Haastateltava 6)

Viimeinen haastattelukysymys koski meneillään olevan muutoksen tarjoamaa oppia myöhempiä muutoksia ajatellen. Dokumentointi ja ennakoointi nousivat tässä yhteydessä jälleen esiin. Toivottiin että jo nykyisessä ammattioppilaitosyhteistyössä ryhdyttäisiin tästä eteenpäin tekemään seurantaa ja dokumentointia niin, että seuraaviin projekteihin voitaisiin alusta lähtien luoda selkeät askelmerkit etukäteen. Niitä seuraamalla sitten voitaisiin miettiä prosessin välivaiheissa, kuinka paljon suunnitelmia täytyy muuttaa prosessin aikana. Ennakoinnin ja selkeiden tavoitteiden lisäksi korostettiin nopeaa ja ajoissa tapahtuvaa reagoitua, jossa myös otetaan huomioon riskit ja niihin konkreettisesti varaudutaan. Muina asioina nostettiin esille viestintä, jota sitäkin oli käsitelty jo aiemmin, sekä työnkuvien kehittäminen niin, että kohdeyrityksessä meneillään oleva liiketoiminnan muutos tulee niissä tarpeeksi laajasti huomioon otetuksi ja palvelee yritystä pitkällä tähtäimellä.

”Pitää reagoida asioihin aikaisemmin. Ennakoiminen on semmoinen asia, mitä tässä miettii. Lisäksi ottaisin opiksi sen, että tunnistetaan riskit, ongelmat ja vaarat ja niihin konkreettisesti varaudutaan: sitäkin tapahtuu, että tunnistetaan riskit mutta ei kuitenkaan varauduta.” (Haastateltava 3)

”Pitää reagoida asioihin tarpeeksi nopeasti ja pyrkiä mahdollisuuksien mukaan jopa ennakoimaan niitä, niin se helpottaa tulevaisuutta.” (Haastateltava 4)

”Sanoisin, että asioiden dokumentointi, hyödyntäminen tulevaan ja selkeät suunnitelmat, jotka on kirjattu, niin ne minä tästä ottaisin mukaani. Lisäksi viestintä on asia, missä osalla työntekijöitä on kritiikkiä annettavaksi. Kaikki kyllä huomaa, kun jotain tapahtuu, ja jos ei siitä informoida johdon toimesta, niin siitä informoidaan jonkun toisen toimesta. Ja silloin se informaation sisältö voi olla mielipiteiden muokkaama sen sijaan, että se olisi sitä mitä halutaan tuoda esille.” (Haastateltava 6)

”No varmasti ne, jotka ovat olleet tätä muutosta ja näitä projekteja tekemässä, ovat saaneet siitä koulutusta mitä ovat tarvinneet. Mutta kyllä olisi varmasti vielä tekemistä, jos halutaan jatkossa muuttaa tätä liiketoimintaa ja viedä ihmisten tehtäviä eteenpäin. Esimerkkinä vaikka, että jos joku työtehtävä poistuu kokonaan, niin tehtävänkuva pyrittäisiin muuttamaan sellaiseksi, että siitä olisi tulevaisuudessa hyötyä yritykselle.” (Haastateltava 1).

5 Pohdinta

Tässä luvussa esitetään johtopäätökset, pohditaan tutkimuksen luotettavuutta ja esitetään ehdotuksia jatkotutkimuksille. Lopuksi arvioidaan omaa oppimista opinnäytetyöprosessin aikana.

5.1 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, miten johtaa ja hallita muutosta menestyksekkäästi liiketoiminnan painopisteen muuttuessa kohdeyrityksessä. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys oli muutosjohtaminen, ja tutkimustavoite täsmennettiin neljäksi alateemaksi, jotka olivat muutosjohtamista koskeva ymmärrys, muutosjohtamisen menestystekijät, muutosjohtamisen riskit ja haasteet ja muutosjohtamisen kehittäminen. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kohdeyrityksessä tehtyjä teemahaastatteluja. Kunkin teeman alle muodostettiin viisi haastattelukysymystä. Liitteessä 2 on esitetty yhteenveto tutkimuksen tuloksista teemojen ja niitä tarkentavien haastattelukysymysten mukaan.

Työn perustavoite saavutettiin: haastattelut tuottivat konkreettista tietoa siitä, miten kohdeyritys oli pystynyt saamaan liiketoimintansa muutoksen alulle ryhtymällä tuotekoulutusta koskevaan yhteistyöhön ammattioppilaitoksen kanssa. Neljään teemaan saatiin aineistoa, joka yhtäältä vahvistaa aiempia tutkimustuloksia ja toisaalta tuo esille joitakin uusia näkökulmia. Seuraavassa on ensin esitetty tutkimuksen päätulokset kootusti. Sen jälkeen niitä käydään läpi tarkemmin ja verrataan muutosjohtamisen teorioihin ja aiempiin tutkimuksiin. Tutkimuksen päätulokset ovat seuraavat:

- Vaikka kohdeyritys on pieni, kaikki työntekijät eivät tunnistaeneet meneillään olevaa liiketoiminnan muutosta. Osalle tärkein muutos oli taloudellisen epävarmuuden kasvu.
- Muutos vaikuttaa eri tavoin eri tehtäviä hoitaviin henkilöihin. Tämä taas vaikuttaa oman työn kokemiseen, muutosjohtajuuden havaitsemiseen ja tiedotustarpeeseen.
- Muutosjohtamisen menestystekijöinä tutkimus toi esille toimintaympäristön havainnoinnin, vallitsevan tietämyksen haastamisen, muutoksen puolustajien löytämisen ja verkostoitumisen sekä nopeat konkreettiset toimet yhdistettyinä sinnikkyyteen.
- Yrityksessä oli muutoksen aikana panostettu paljon näkyvyyteen ja yrityksen julkiseen kuvaan. Tulokset osoittavat, että myös nämä voivat olla muutoksen menestystekijä.
- Selkeä ongelma oli muutosprosessin dokumentoinnin puute, joka koski sekä päätavoitteen ja välitavoitteiden asettamista että tavoitteiden toteutumisen seuranta.
- Kaikki haastateltavat olivat havainneet muutosvastarintaa, mutta sen ei katsottu johtuvan muutoksen sisällöstä, vaan henkilöiden persoonallisuudenpiirteistä.
- Opiksi otettaviksi asioiksi todettiin dokumentointipuutteiden korjaaminen sekä ennakointi, nopea ja ajoissa tapahtuva reagointi ja konkreettinen varautuminen riskeihin.

Pääosa haastateltavista tunnisti kohdeyrityksessä meneillään olevan muutoksen liiketoiminnan sisällön muutokseksi. He pitivät muutosta merkittävänä ja totesivat, että muutos oli ollut valmisteilla jo pidemmän aikaa, mutta sen konkreettisesti toteuttamisessa oltiin vielä melko alkuvaiheessa. Näiden tietojen valossa muutosta voisi luonnehtia evoluutioksi eli laaja-alaiseksi, asteittaiseksi muutokseksi (Balogun & Hope Hailey 2008, 20-24). Aloitteentekijän mukaisessa tarkastelussa kohdeyrityksen muutosprosessi on ”ylhäältä – alas” etenevä prosessi, jossa aloite on tullut yritysjohtolta (AIManei ym. 2018, 1161).

Muutoksen koko ja muutosvauhti samoin kuin aloitteentekijä ovat siis piirteitä, joiden suhteen kohdeyrityksen tilanne vastaa muutosjohtamiskirjallisuudessa esitettyjä luokituksia. Tässä tutkimuksessa korostui myös muutoksen kokemisen henkilöriippuvuus, jonka konkreettisia ilmenemismuotoja on käsitelty kirjallisuudessa vähemmän. Kohdeyrityksen työntekijät havaitsivat ja kokivat muutoksen hyvin eri tavoin riippuen osaksi heidän tehtävänkuvastaan, ja siitä koskeeko muutos konkreettisesti heidän työtään. Osa muutoksessa sivussa olleista vastaajista ei tunnistanut muutoksesta puhuttaessa meneillään olevaa liiketoiminnan muutosta lainkaan. He pitivät tärkeimpänä muutoksena kilpailun kiristymistä ja taloudellisen epävarmuuden kasvua, sillä ne vaikuttivat suoraan heidän työnsä tulevaisuudennäkymiin. Toisaalta vastaavassa asemassa oli haastateltavia, jotka olivat aktiivisesti seuranneet liiketoiminnan painopisteen muuttumista. Nämä tulokset osoittavat, että muutoksesta ja muutosjohtamisesta puhuttaessa on tärkeä ottaa huomioon se, keneltä mielipiteitä on kysytty, ja pyrkiä mahdollisimman kattavasti saamaan esiin eri näkemykset. Varsinkin pienissä yrityksissä, joissa on mahdollista haastatella koko henkilöstö, näin olisi hyvä tehdä.

Haastattelutulokset osoittavat, että muutoksen erilaisella vaikutuksella eri tehtäviä hoitaviin henkilöihin on seurausvaikutuksia oman työn kokemiseen ja tiedonsaantitarpeeseen. Esimerkiksi työ määrän lisääntymistä muutoksessa mukanaolon seurauksena ei välttämättä koeta kielteisenä, jos siihen sisältyy mahdollisuus uuden oppimiseen ja henkilöllä on tilanteessa hallinnan tunne.

Muutostiedotus ja viestintä ovat olleet muutosjohtamisen tutkimuksen yksi keskeinen osa-alue (Salminen 2022, 96). Näissä tutkimuksissa on korostettu riittävää ja oikea-aikaista informaation jakamista, mutta toisaalta pidetty välttämättömänä, että yritysjohto säätelee sitä, kuinka paljon tietoa jaetaan, sillä muutoksen keskellä liiallinen informaatio synnyttää hämmennystä. Lisäksi on todettu tärkeäksi ottaa huomioon, että ihmiset katsovat asioita eri näkökulmista ja peilaavat viestejä omiin kokemuksiinsa. (Salminen 2022, 101, 110.) Nyt tehty tutkimus vahvisti nämä näkemykset ja osoitti, että kohdeyrityksessä tiedotuksen tasapaino on pyritty saavuttamaan. Perusinformaatio jaetaan kaikille ja syvällisempää tietoa jaetaan niille, joita asia koskee. Niille, joita muutos ei lainkaan koske, annetaan työrauha.

Muutosjohtamisen menestystekijöitä koskevissa haastatteluissa tulivat selvästi esille kirjallisuudessa tunnistetut menestystekijät. Näitä olivat toimintaympäristön havainnointi, vallitsevan tietämyksen haastaminen, muutoksen puolustajien löytäminen ja verkostojen rakentaminen sekä nopeasti toteutetut konkreettiset toimet yhdistettynä sinnikkyuden opettelemiseen (Kanter 2007, 55-58; Kanter, 2011). Ottamalla osaamisen myymisen ja koulutusyhteistyön liiketoiminnan ytimeen teknisen tukkukaupan rinnalle oli kohdeyritys selvästi haastanut automaalausallalla vallitsevat käytännöt. Se oli omaksunut toimintatapoja, joiden se oli havainnut olevan tulevaisuuden kehityssuunta laajemmassa toimintaympäristössä. Muutokselle oli saatu puolestapuhujia ammattikoulupuolella toimivista yhteistyökumppaneista, ja oman koulutuskeskuksen perustaminen oli sellainen nopeasti toteutettu konkreettinen saavutus, joka antoi uskoa jatkotyöhön. Lisäksi käsillä oleva tutkimus toi esille menestystekijän, jota aiemmassa kirjallisuudessa ei ole erillisenä mainittu. Tämä tekijä oli vahva panostus yrityksen näkyvyyteen ja julkiseen kuvaan, joka kohdeyrityksessä oli uusi asia, mutta nousut keskeiseen asemaan muutoksen tukijana.

Suurimmat ongelmat kohdeyrityksen muutosprosessissa liittyivät tavoiteasetteluun ja seurantaan. Myös niitä on kirjallisuudessa pidetty olennaisina menestystekijöinä muutosjohtamisessa (Erämetsä 2003, 177). Tiedon kerääminen on tärkeää, jotta hankkeesta voidaan ottaa oppia seuraaviin hankkeisiin (Salminen 2022, 206). Haastattelut osoittivat, että kohdeyrityksen henkilöstöllä oli melko yhtenäinen näkemys siitä, että muutoksella pyritään saamaan koulutustoiminnasta yritykselle toinen kivijalka. Koulutusyhteistyön aloittaminen ammattioppilaitoksen kanssa sekä oman koulutuskeskuksen perustaminen olivat haastateltavien ajatuksissa eräänlaisia virstanpylväitä matkalla tavoitteen toteuttamiseen. Muilta osin tavoitetta tai osatavoitteita ei oltu dokumentoitu. Myöskään muutoshankkeen seuranta ei oltu systemaattisesti tehty. Muutoksesta keskusteltiin projektina, mutta tavoitteiden ja seurannan puute osoitti, että projektointia oli vielä tarpeen kehittää. Pidempää aikaväliä ajatellen kehittämistarvetta oli myös muutoksen tukirakenteissa. Uutta osaamista oli hankittu muutoksen vastuuhenkilöitä kouluttamalla ja antamalla heidän tehtäväkseen tiedon jakaminen muille työntekijöille. Laajempaa muutuskoulutusta ei oltu järjestetty eikä muutokseen liittyen oltu rekrytoitu uusia henkilöitä. Tietojärjestelmät olivat entisellään, joskin niiden kehittämisestä oli käyty keskustelua asiakastiedon osalta. Selkeimmin muutoksen tukirakenteita oli kehitetty työnkuvia muuttamalla.

Muutosprosessin systemaattisen edistämisen puutteet ja tukirakenteiden pidemmän aikavälin kehittämistarpeet ovat asiajohtamiseen liittyviä kysymyksiä. Asiajohtaminen koskee määritelmän mukaan niitä työkaluja ja rakenteita, joilla saadaan muutos tapahtumaan ja pidetään se hallinnassa (Kotter 1995, 61). Muutosjohtamisen toinen puoli, ihmisten johtaminen, tarkoittaa toimia, joilla yrityksen henkilöstöä ohjataan nykytilasta aiottuun tulevaisuuden tilaan ja hallitaan muutosvastarintaa (AlManei 2018, 1161). Haastattelut osoittivat, että kohdeyrityksessä tämä muutosjohtamisen puoli

on melko vahvasti tiedostettu ja siihen liittyvät ongelmat ovat hallinnassa. Muutosjohtajan keskeisinä ominaisuuksina pidettiin avoimuutta, läsnäoloa arjessa sekä työntekijöiden kannustamista ja rohkaisemista. Nämä kaikki ovat ominaisuuksia, jotka liittyvät ihmisten johtamiseen. Muutosvasta-rintaa olivat kaikki haastateltavat havainneet, mutta sen ei katsottu johtuvan meneillään olevan muutoksen sisällöstä, vaan liittyvän joillekin henkilöille tyypilliseen muutoksen yleiseen pelkoon.

Empiirisen tutkimuksen viimeiseen teemaan eli muutosjohtamisen kehittämiseen saadut vastaukset sisälsivät näkemyksiä, jotka ovat suoraan sovellettavissa kohdeyrityksen nykyiseen ja tuleviin muutoshankkeisiin. Haastateltavat ehdottivat, että jo meneillään olevassa muutoshankkeessa otettaisiin käyttöön projektinjohtamisen oppeja. Muutoshankkeisiin hyvin soveltuvia projektinjohtamisen käytäntöjä ovat erityisesti prosessin määräämättömyys, selkeä tavoite ja prosessin jakaminen vaiheisiin (Salminen 2022, 73). Kehittämiskohteeksi nykyistä muutoshanketta jatkettaessa todettiin myös dokumentointipuutteiden korjaaminen. Uusia hankkeita suunniteltaessa pidettiin tärkeänä ennakointia ja siihen perustuvaa nopeaa ja ajoissa tapahtuvaa reagointia. Riskien osalta tuotiin esille näkökulma, joka on aiemmissa tutkimuksissa ollut esillä vain vähän, mutta joka kohdeyrityksessä oli lähimenneisyudessa koettu: riskit voidaan tiedostaa, mutta niihin varautumiseen ei kuitenkaan konkreettisesti ryhdytä.

Yhteenvetona johtopäätöksistä voidaan todeta, että monet tämän tutkimuksen tuloksista vahvistivat kirjallisuudessa aiemmin esitettyjä näkemyksiä ja konkretisoivat niitä. Esimerkiksi viestinnän määrää ja ajoitusta koskevaa huolellista harkintaa on suositeltu aiemmassa tutkimuksessa (Salminen 2022, 110). Tässä tutkimuksessa korostui erityisesti sen sovittaminen muutokseen osallistumisen mukaan. Vastaavasti tässä tutkimuksessa ongelmaksi koettua tavoiteasettelun heikkoutta ja dokumentoinnin puutetta on pidetty haasteena myös aiemmissa tutkimuksissa (vrt. Salminen 2022, 206). Käytännön soveltamisen kannalta kohdeyrityksen esimerkki on erityisen hyödyllinen niille yrityksille, jotka etsivät uusia mahdollisuuksia liiketoiminnalleen oman toimialansa tyypillisten toimintamallien ulkopuolelta. Sellaisia hyviä käytäntöjä, jotka on nostettu esiin kirjallisuudessa ja jotka olivat ominaisia myös kohdeyrityksen muutosprosessille, ovat vallitsevan tietämyksen haastaminen, muutoksen puolustajien löytäminen ja verkostojen rakentaminen sekä suhteellisen nopeasti aikaansaadut konkreettiset tulokset (vrt. Kanter 2007, 55-58, Kanter 2011). Kohdeyrityksen tapauksessa konkreettinen tulos oli oman koulutuskeskuksen perustaminen.

5.2 Luotettavuuspohdinta

Tässä tutkimuksessa käytetyssä kasvokkaisessa haastattelumenetelmässä tutkija on läheisesti tekemisissä tutkittavan kanssa, mikä tekee empiirisestä tutkimuksesta haastavaa ja korostaa sitä tukevan teoriatiedon merkitystä. Kuten kaikissa tutkimuksissa, on laadullisessa haastattelututkimuksessa pätevyyttä (validiteetti) ja luotettavuutta (reliabiliteetti) arvioitava huolellisesti ja analysoitava

tutkimuksen tekijän mahdollinen vaikutus tutkimustilanteeseen ja tulosten tulkintaan (Arksey & Knight 1999, 54).

Validiteetti ilmaisee sen, miten hyvin tutkimuksessa käytetty menetelmä mittaa juuri sitä tutkittavan ilmiön ominaisuutta, mitä on tarkoituskin mitata. Validiteetti jaetaan useampaan osaan. Ensimmäinen niistä on sisältövaliditeetti, jonka avulla arvioidaan sitä, onko tutkimukseen valittu sisällöllisesti oikeita asioita, onko tutkimus huolellisesti tehty ja ovatko tuloksista tehdyt päätelmät oikeita. Toinen on käsitevaliditeetti, joka liittyy teoreettisen tiedon riittävyteen ja asianmukaiseen käyttöön sekä teorian pohjalta valittujen käsitteiden operationalisointiin eli soveltamiseen empiirisessä kontekstissa ymmärrettävällä ja johdonmukaisella tavalla. Kolmas, harvemmin käytetty, mutta tässä työssä oleellinen validiteetin muoto, on ulkoinen validiteetti, joka kuvaa tulosten sovellettavuutta siihen ympäristöön, missä niitä aiotaan käyttää. Ulkoinen validiteetti korostaa käytäntöä pätevyyden kriteerinä: tulosten pätevyys tulee ilmi, kun niitä sovelletaan. (Yin 2012a, 374.) Ulkoiseen validiteettiin liittyy myös tulosten yleistettävyyden, joka ei tilastollisessa mielessä ole mahdollinen laadullisessa tutkimuksessa. Sen sijaan mahdollista on analyttinen yleistäminen, joka tarkoittaa yhdessä tapauksessa saatujen tulosten käyttämistä esimerkkinä ilmiöstä, jonka ilmenemismuotoja tutkitaan muissa tapauksissa. (Kvale 1996, 232-233.)

Tässä tutkimuksessa sisältövaliditeetti pyrittiin takaamaan kytkemällä empiirisesti hankittava tieto vahvasti muutosjohtamista koskeviin malleihin ja teorioihin sekä aiempiin tutkimustuloksiin. Haastattelujen pääteemat valittiin muutosjohtamistutkimuksen keskeisistä aihealueista. Myös kaikkiin niiden alle muodostettuihin haastattelukysymyksiin löytyi kirjallisuudesta materiaalia, johon tukeuduttiin kysymyksiä laadittaessa ja vastauksia tulkittaessa. Kysymysten laadinnassa oli toisena tärkeänä kriteerinä kuitenkin kunkin aiheen relevanssi tutkittavan yrityksen kannalta, jotta myös tutkimuksen ulkoinen validiteetti eli tulosten sovellettavuus saatiin varmistettua. Tosiasiallinen soveltaminen tulee luonnollisesti ilmi vasta ajan myötä, mutta haastatteluissa esiin nousseet konkreettiset ehdotukset esimerkiksi tavoiteasettelun ja dokumentoinnin parantamisesta viittaavat siihen, että soveltaminen on mahdollista ja jopa todennäköistä. Kolmas validiteetin muoto eli käsitevaliditeetti aiheutti tässä tutkimuksessa eniten mietittävää, sillä sekä peruskäsite ”muutosjohtaminen” että siihen liittyviä ilmiöitä kuvaavat muut käsitteet olivat osalle haastateltavista outoja. Ratkaisuja ongelmaan tarjosivat haastattelumenetelmään sisältyvät joustavuus kysymysten muotoilussa ja mahdollisuus lisäkysymysten asettamiseen. Haastattelutulokset osoittavat, että täydellistä väärinymmärrystä ei ole syntynyt minkään aiheen kohdalla.

Tutkimuksen luotettavuuden toinen pääkriteeri reliabiliteetti sisältää yhtäältä stabiliteetin eli tulosten pysyvyyden ja toisaalta konsistenssin eli tulosten johdonmukaisuuden. Stabiliteetti ilmentää mahdollisuutta toistaa tutkimustulokset toisten tutkijoiden toimesta. Sen saavuttaminen on haasteellista

laadullisessa haastattelututkimuksessa, sillä haastattelutilanne on herkkä subjektiivisille tulkinnoille, ja niin haastattelijan kuin haastateltavankin käyttäytyminen vaikuttaa tuloksiin. Haastattelijan käyttäytyminen saattaa esimerkiksi muuttua tehtäessä useita peräkkäisiä haastatteluja. Haastattelija oppii ennakoimaan vastauksia, mikä voi vähentää avoimuutta yllättäville näkökulmille ja kaventaa keskustelua. Toisaalta haastateltavat ovat usein eri määrin motivoituneita haastatteluun, mikä saattaa heijastua haastattelijan intoon paneutua tehtäväänsä. Haastateltavat voivat kasvokkai- sessa vuorovaikutustilanteessa tuottaa myös epäjohdonmukaisia vastauksia, mikä on konsistenssia heikentävä asia. (Arksey & Knight 1999, 51-53.) Tässä tutkimuksessa epäjohdonmukaisuutta yksittäisten henkilöiden vastauksissa ei suuremmin havaittu, ja ristiriitaiset vastaukset henkilöiden välillä heijastivat todellisia mielipide-eroja. Vastausten konsistenssia pyrittiin edistämään mahdollisimman selkeillä kysymyksillä. Haastattelutilanteessa kysymyksiä kuitenkin tarpeen vaatiessa täydennettiin, jotta ei syntyisi muodollisia standardivastauksia, joilla hukataan haastattelumenetelmän perusvahvuus: monipuolisen, oivalluksia herättävän materiaalin saanti.

Koska stabiliteettia ja konsistenssia ei voida täysin taata, on laadullisessa tutkimuksessa ja erityisesti haastattelumenetelmää käytettäessä tärkeä kuvata mahdollisimman läpinäkyvästi menetelmän käyttötapa eli haastattelujen toteutus ja vuorovaikutusprosessin eteneminen. Myös tapa, jolla tulokset on analysoitu, on kuvattava tarpeeksi yksityiskohtaisesti. Käsillä olevassa tutkimuksessa nämä on esitetty luvussa 3. Tässä yhteydessä todetaan vain tärkein keino, jolla reliabiliteettia pyrittiin lisäämään. Haastattelut äänitettiin ja litteroitiin, ja tulosten raportoinnissa käytettiin runsaasti sitaatteja, jotta lukija näkee millaisista haastatteluvastauksista johtopäätöksiä on tehty.

Tutkimuksen eettisyys on myös syytä mainita luotettavuuspohdinnan yhteydessä. Tässä tutkimuksessa noudatettiin kaikissa vaiheissa eettisiä periaatteita, erityisesti henkilötietojen suojaamista. Haastateltavien anonymiteetti varmistettiin käyttämällä nimien sijasta numeroita. Haastatteluissa ei kerätty henkilötietoja, terveystietoja tai muita tietoja, joilla haastateltava voitaisiin yhdistää haastatteluun. Osallistujia informoitiin ennen tutkimusta kirjallisesti tutkimuksen tavoitteista ja toteutuksesta, anonymiteetistä, osallistujien oikeuksista sekä henkilötietojen käsittelystä. Heitä pyydettiin myös allekirjoittamaan suostumuslomake, josta kävi ilmi tutkimuksen tarkoitus, osallistujien oikeudet sekä opinnäytetyöntekijän yhteystiedot. Allekirjoitetut suostumuslomakkeet tallennettiin sähköiseen järjestelmään. Tutkimusaineisto tallennettiin salasanalla suojattuun tietokantaan, johon opinnäytetyön aikana pääsi vain opinnäytetyöntekijä. Kun opinnäytetyön valmistuttua ei aineistoon pääsyt enää tarvita, hävitetään kerätty aineisto asianmukaisesti.

5.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tämän tutkimuksen perusteella esitetään kolme pääsuuntaa jatkotutkimuksille. Näistä ensimmäinen on tutkimuksen keskeisten löydösten varmentaminen vertailevilla tutkimuksilla, toinen

tutkimuksen ajallisen näkökulman laajentaminen seurantatutkimuksilla ja kolmas muutosjohtamisen menestystekijöiden tutkiminen liiketoimintamalliajattelun pohjalta.

Kohdeyrityksen haastattelut osoittivat, että muutos voi pienessäkin yrityksessä jäädä osalla henkilöstöstä huomaamatta, jos he eivät siihen osallistu, kun taas toiset muutoksesta sivussa olevat henkilöt seuraavat sitä hyvinkin tarkasti. Olisi kiinnostavaa tutkia isommassa tutkimusjoukossa, mihin eri tekijöihin muutosta koskeva kiinnostus liittyy, sillä ainakin tässä tutkimuksessa kiinnostus näytti lisäävän positiivista suhtautumista muutokseen. Toinen tämän tutkimuksen tulos, josta olisi hyvä saada isommasta tutkimusjoukosta yleistettävissä olevaa tietoa, on yrityksen näkyvyyden ja julkisen kuvan kehittäminen muutoksen tukena. Siihen pohjautuen voitaisiin tehdä konkreettisia toimenpiteitä koskien muun muassa eri toimenkuviiin sisältyvää markkinointiosaamista ja alan osajien rekrytointia. Isommalla tutkimusjoukolla tehtävät tutkimukset voisivat olla laadullisilla ja osin myös määrällisillä menetelmillä tehtäviä vertailevia case-tutkimuksia. Tällaiset tutkimukset tarjoaisivat mahdollisuuksia monien muidenkin muutosjohtamisen menestystekijöiden ja haasteiden kartoittamiseen. Kiinnostavaa olisi saada tietoa muun muassa siitä, missä määrin näkemykset muutosjohtamisesta eroavat toisistaan, kun niitä tutkitaan isommassa tutkimusjoukossa.

Toinen mielenkiintoinen tutkimussuunta olisivat pidempää aikaväliä koskevat seurantatutkimukset, joissa selvittäisiin, miten osaamisperustaiseen liiketoimintaan tai muuhun radikaaliin muutokseen ryhtyneet yritykset ovat menestyneet hankkeissaan. Tällainen tutkimus voitaisiin tehdä nyt tehdyn tutkimuksen kaltaisena haastattelututkimuksena, ja olisi myös mahdollista toistaa tutkimus muutama vuoden kuluttua kohdeyrityksessä. Menestymisen luonnollinen kriteeri olisi liiketoiminnan tuloksen kehittyminen, mutta kriteerinä voisi olla myös laajempien tavoitteiden toteutuminen. Kohdeyrityksellä tällaisia laajempia tavoitteita ovat koko automaalaustoimialan uudistuminen ja automaalarien ammatillisen osaamisen kasvu. Lisäksi seurantatutkimuksissa olisi hyvä kartoittaa – ei vain lopputulosta – vaan myös niitä erilaisia polkuja, jotka johtavat menestykseen tai epäonnistumiseen. Olisi mielenkiintoista tietää myös, missä määrin kehityskulkuja on pystytty ennakoimaan, ja miten prosessien ohjaus ja projektinjohtamisen oppien soveltaminen vaikuttavat lopputulokseen.

Kolmas suunta jatkotutkimukselle voisi olla muutosjohtamisen hyvien käytäntöjen ja toimintamallien kartoittaminen sellaisissa yrityksissä, joilla on muutosjohtamisesta paljon kokemusta. Aikaisemmissa tutkimuksissa kohteena ovat usein olleet yksittäiset menestystekijät. Näiden tekijöiden kokoaminen yhteen liiketoimintamalliksi olisi luonteva aihe jatkotutkimukselle ja auttaisi analysoimaan muutoksen vaikutusta liiketoiminnan eri osa-alueisiin. Tällaisessa tutkimuksessa voisi analysoida pohjana toimia esimerkiksi Osterwalderin kehittämä liiketoimintamallia kuvaava työkalu (canvas), jossa analysoidaan arvolupaus, avaintoiminnot, avainresurssit, asiakassegmentit, asiakassuhteet, kanavat, kumppanit, kulurakenne ja kassavirta (Osterwalder, Pigneur & Tucci 2005, 19).

Se, että tutkittaisiin muutosjohtamiseen liittyvää liiketoimintamallia nimenomaan paljon kokemusta omaavissa yrityksissä, toisi tarkasteluun edelläkävijänäkökulman.

5.4 Opinnäytetyöprosessi ja oma oppiminen

Muutosjohtamisen valinta opinnäytetyöni aiheeksi oli monin tavoin onnistunut ratkaisu, ja opinnäytetyö merkitsi minulle tärkeää oppimisprosessia. Olen aiemmin ollut esimiestehtävissä ilman varsinaista esimieskoulutusta, ja perehtymiseni johtamista koskevaan kirjallisuuteen on ollut melko vähäistä. Tradenomin opintoihin on kuitenkin sisältynyt johtamiseen liittyviä opintoja monelta eri näkökulmalta, joten minulla oli opinnäytetyötä aloittaessani hyvä valmius täsmentää tutkimuskohde muutosjohtamiseen. Aihe oli tärkeä oman työpaikkani kannalta, koska yritys on kohdentamassa liiketoimintaansa osittain uudelleen. Empiirisen materiaalin hankkimiselle oli siis olemassa suotuisat olosuhteet. Haastattelut sujuivat hyvin, sillä tunnen kaikki haastateltavat. Tämä tosiseikka oli toisaalta haaste tutkimuksen luotettavuuden kannalta, ja olen sitä lyhyesti pohtinut menetelmäluvussa 3. Myös teoreettista lähdekirjallisuutta oli helppo löytää, koska johtamismallit ja muutosjohtaminen ovat ajankohtainen aihe ja laajasti käsitelty niin kotimaassa kuin kansainvälisestikin.

Kirjallisuudesta sain paljon tukea omille ajatuksilleni ja pohdinnolle, joita olen käynyt läpi muutoksen keskellä toimiessani. Olen vuosien aikana tullut vakuuttuneeksi yritysjohtajan ja työntekijöiden välisen vuoropuhelun tärkeydestä ja huomasin, että tätä aihetta on käsitelty paljon myös muutosjohtamiskirjallisuudessa. Vuorovaikutuksen olennainen osa on alhaalta ylöspäin eli työntekijöiltä johtoon päin kulkevien ideoiden merkityksen tunnustaminen ja näiden ideoiden konkreettinen huomio ottaminen muutoksessa. Toisaalta sain kirjallisuudesta vahvistusta myös sille ajatukselle, että muutos tarvitsee selkeää johtajuutta eli muutoksen pitää olla johdettua samalla kun molemminpuolisesta vuorovaikutuksesta pidetään huolta. Näiden yrityksen sisäistä dynamiikkaa koskevien näkökohtien lisäksi haluaisin korostaa muutoksen jatkuvuutta sekä ennakkoinnin ja selkeiden toimintamallien tärkeyttä. Aiempia tutkimuksia lukiessani havaitsin, että niissä yhä useammin tuodaan esille tämän päivän muutosmallina ympäristön jatkuva tarkkailu, jotta pysytään kehityksessä mukana. Pelkkä tarkkailu ei kuitenkaan riitä, vaan siihen on liitettävä useampiin erilaisiin kehityskulkuihin varautuminen eli ennakointi sekä sen tuloksena syntyvien kehityksen suuntaviivojen koaminen systemaattisesti kuvatuksi liiketoimintamalliksi.

Opinnäytetyöprosessissa en kokenut varsinaisia ongelmia tai epäonnistumisia. Suurimmat haasteet liittyivät aikatauluun eli opinnäytteen sovittamiseen yhteen kokopäivätyön kanssa. Yhteenvetona voin todeta, että sain opinnäytetyöstä samoin kuin tradenomiopinnoista kaiken kaikkiaan sen, mitä olin opintoja aloittaessani tavoitellut.

Lähteet

- Ahoniemi, L. 2009. Näkökulmia muutosjohtamiseen. Teoksessa: Kiuru J. (toim.) Johdatus johtamiseen. Ajatuksia johtamisen perusteet -opintojaksosta ja rakennusaineita tulevaan. Maanpuolustuskorkeakoulu, Julkaisusarja 2, Artikkelikokoelmat Nro 3, s. 110-122.
- AlManei, M., Salonitis, K. & Tsinopoulos, C. 2018. A conceptual lean implementation framework based on change management theory. ScienceDirect Procedia CIRP 72, s. 1160-1165.
- Apajalahti, S., Bergman, T., Ruokoski, E. & Suutari, H. (2023). Pienyritysten navigointiopas tulevaisuuteen. LAB University of Applied Sciences. Lahti.
- Appelbaum, S. H., Habashy, S., Malo, J.-L. & Shafiq, H. 2012. Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model. Journal of Management Development, 31, 8, s. 764-782.
- Arksey, H. & Knight, P. 1999. Interviewing for Social Scientists. SAGE Publications. London, Thousand Oaks and New Delhi.
- Aura, O. (2020). Muutosjohtaminen on tavoitteita, kommunikointia ja aktiivisuutta. Luettavissa: <https://www.ossiaura.com/auran-faktat-blogi/muutosjohtaminen>. Luettu 26.9.2023.
- Balogun, J. & Hope Hailey, V. 2008. Exploring Strategic Change. Third edition. Pearson Education Limited. Harlow. England.
- Beer, M. 2003. Managing Change and Transition. Harvard Business School Press. Boston, MA.
- By, R.T. 2005. Organisational change management: A critical review. Journal of Change Management. Reframing Leadership and Organizational Practice, 5, 4, s. 369-380.
- Dempsey, M., Geitner, L., Brennan, A. & McAvoy, J. 2021. A Review of the Success and Failure Factors for Change Management. IEEE Engineering Management Review, 50, 1, s. 85-93.
- Dunphy, D. & Stace, D. 1993. The strategic management of corporate change. Human Relations, 46, 8, s. 905-918.
- Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Tammi. Helsinki.
- Eskola, J. & Vastamäki, J. 2001. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa: Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittellevalle tutkijalle. PS-Kustannus, Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä, s. 24-42.

Ford, J. & Ford, L. 2012. The leadership of organization change: a view from recent empirical evidence. *Research in Organizational Change and Development*, 20, s. 1-36.

Gamble J. R., Clinton E. & Díaz-Moriana V. (2021). Broadening the business model construct: Exploring how family-owned SMEs co-create value with external stakeholders. *Journal of Business Research*, 130, June, s. 646-657.

Gothelf, J. 2014. Bring Agile to the Whole Organization. *Harvard Business Review*. Luettavissa: <https://hbr.org/2014/11/bring-agile-to-the-whole-organization>. Luettu 20.9.2023.

Griffith-Cooper, B. & King, K. 2007. The partnership between project management and organizational change: integrating change management with change leadership. *Performance Improvement*, 46,1, s. 14-20.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.

Huy, Q. & Mintzberg, H. 2003. The rhythm of change. *MIT Sloan Management Review*, 44, 4, s. 79-84.

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Otavan Kirjapaino. Keuruu.

Juuti, P. 2010. Johtaminen voimavarana: Muutoksesta menestykseen. Hansaprint Oy. Vantaa.

Kanter, R.M. 2007. The enduring skills of change leaders. *NHRD Network Journal*, 1, 5, s. 53-59.

Kanter R.M. 2011. The change wheel: elements of systemic change and how to get change rolling. Background note 312-083. Harvard Business School Press. Boston.

Kotter, J.P. 1995. Leading Change: Why transformation Efforts Fail? *Harvard Business Review*, March-April, s. 59-67.

Kotter, J.P. 1998. Winning at change. *Leader to Leader*, Autumn, 10, s. 27-33.

Kotter J. 2012. Accelerate! *Harvard Business Review*. Luettavissa: <https://hbr.org/2012/11/accelerate>. Luettu 21.9.2023.

Kvale, S. 1996. *InterViews. An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. SAGE Publications. Thousand Oaks. London and New Delhi.

- Laurila M. 2017. Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan. Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. Acta Wasaensia 386.
- McAdam, R., Stevenson, P. & Armstrong, G. (2000). Innovative change management in SMEs: beyond continuous improvement. *Logistics Information Management*, 13, 3, s. 138-149.
- Malhotra, K. 2013. Role of Effective Leadership in Change Management. *International Journal of Engineering Research & Technology*. NCAEM-2013 Conference Proceedings, s. 195-198.
- Moran, J. W. & Brightman, B. K. 2001. Leading organizational change. *Career Development International*, 6, 2, s. 111-118.
- Newton, R. 2007. *Managing Change Step by Step: All You Need to Build a Plan and Make it Happen*. Pearson Business. Harlow, UK.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. & Tucci, C.L. 2005. Clarifying business models: origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16, 1, s. 1-25.
- Pirinen, H. (2014). *Esimies muutoksen johtajana*. Talentum. Helsinki.
- Poskela, J., Kutinlahti, P., Hanhike, P., Martikainen, M. & Urjankangas, H-M. 2015. Kokeileva kehittäminen. TEM raportteja 67/2015. Luettavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-061-9>. Luettu 18.9.2023.
- Ritchie, J. 2012. The Applications of Qualitative Methods to Social Research. In Maruster, L. & Gijzenberg, M. (Eds.) *Qualitative Research Methods*. SAGE Publications Ltd. London, s. 26-48.
- Salminen, J. 2022. *Muutoksen johtaminen. Matkaopas organisaation muutosmatkalle*. BRIK. Helsinki.
- Senior, B. & Fleming, J. 2006. *Organisational Change*, Third edition. Pearson Education Limited. Harlow, England.
- Thangarajoo, Y. & Smith, A. 2015. Lean Thinking: An Overview. *Industrial Engineering and Management*, 4, 2, s. 1-5.
- Umble, M. & Umble, E. 2014. Overcoming resistance to change. *Industrial Management*. January-February, s. 16-21.
- Valpola A. 2004. *Organisaatiot yhteen: muutosjohtamisen käytännön keinot*. WSOY. Juva.

Yin, R. K. 2012a. Designing Case Studies. In Maruster, L. & Gijsenberg, M. (Eds.) Qualitative Research Methods. SAGE Publications Ltd. London, s. 359-400.

Yin, R. K. 2012b. Preparing to Collect Case Study Evidence, In Maruster, L. & Gijsenberg, M. (Eds.) Qualitative Research Methods. SAGE Publications Ltd. London, s. 401-431.

Liitteet

Liite1. Haastattelukysymykset

Taustakysymykset

1. Miten kuvaat AMOY:ssa meneillään olevaa liiketoiminnan muutosta?
2. Miten olet mukana meneillään olevassa liiketoiminnan muutoksessa?

Teema 1: Kohdeyrityksessä meneillään oleva liiketoiminnan muutos

3. Miten muutos on vaikuttanut työn sisältöön omalla kohdallasi?
4. Millaista uutta osaamista AMOY Oy:hyn on hankittu muutokseen liittyen?
5. Millaisia uusia työjärjestelyjä on tehty muutokseen liittyen?
6. Miten arvioit liiketoiminnan muutoksen etenevän jatkossa?
7. Mitä muutosjohtaminen on käytännössä tarkoittanut meneillään olevassa muutoksessa?

Teema 2: Muutoksen ja muutosjohtamisen keskeiset menestystekijät

8. Mitkä ovat meneillään olevan muutoksen keskeiset hyödyt oman työsi kannalta?
9. Mitä muutoksesta on tiedotettu sen eri vaiheissa?
10. Miten muutosprosessia dokumentoidaan ja seurataan?
11. Miten yrityksen julkista kuvaa on pyritty kehittämään muutoksen tueksi?
12. Millaisia uusia tietojärjestelmiä yritykseen on hankittu muutoksen tueksi?

Teema 3: Keskeiset riskit ja haasteet muutoksessa ja muutosjohtamisessa

13. Miten muutos vastaa kilpailun kiristymiseen ja teknologisen kehityksen haasteisiin?
14. Mitkä asiat muutoksessa ovat aiheuttaneet ongelmia oman työsi kannalta?
15. Miten muutos on sovitettu yhteen jokapäiväisen perustyön kehittämisen kanssa?
16. Mitä riskejä muutokseen liittyy oman työsi kannalta?
17. Missä määrin AMOY Oy:ssa on havaittavissa muutosvastarintaa?

Teema 4: Miten muutosjohtamista ja muutoksenhallintaa voisi ja tulisi kehittää

18. Millaisia asioita muutosjohtajan pitäisi johtaa?
19. Miten muutoksesta tiedottamista voitaisiin tehostaa?
20. Miten henkilöstöä pitäisi tukea ja palkita muutoksen aikana?
21. Miten riskeihin ja vastoinkäymisiin voitaisiin varautua entistä paremmin?
22. Mitä meneillään olevasta muutoksesta voitaisiin ottaa opiksi tulevia muutoksia ajatellen?

Liite 2. Yhteenvedo tutkimustuloksista teemoittain ja alateemoittain

Teemat ja alateemat	Keskeiset tulokset
Ymmärrys muutoksesta ja osallistuminen muutokseen	
Muutoksen vaikutus työn sisältöön	Vaikutus riippuu työtehtävästä. Koulutuspalvelujen myymiseen ja yrityksen näkyvyyteen liittyvät tehtävät ovat lisääntyneet.
Yritykseen hankittu uusi osaaminen	Uusia rekrytointeja ei ole tehty, koska toimitaan aiemman markkinan sisällä. Vastuuhenkilöä on koulutettu ja hän levittää tietoa muille.
Uudet työjärjestelyt yrityksessä	Muutoksia on tehty laajentamalla toimenkuvia ja muuttamalla toimenkuvien nykyistä profiilia. Joillakin työ vähenee, toisilla lisääntyy.
Arvio muutoksen jatkosta	Muutoksen mittavuudesta johtuen arvioitiin, että siinä ollaan vielä melko alkuvaiheessa ja tehtävää on vielä paljon jäljellä.
Muutosjohtaminen käytännössä	Johtajuuden kokeminen riippuu työtehtävästä. Kaikki haastateltavat korostivat, että muutosjohtamisella on turvattava yrityksen jatkuvuus.
Näkemykset muutosjohtamisen menestystekijöistä	
Muutoksen keskeiset hyödyt	Mahdollisuus oppia uutta. Pääosa hyödyistä vielä edessäpäin.
Muutoksesta tiedottaminen	Perusinformaatio pitää olla kaikkien saatavilla, syvällisempää tietoa niille, joita muutos koskee. Työrauha niille, joita muutos ei koske.
Muutosprosessin dokumentointi	Muutosprosessia ei ole dokumentoitu. Tuntuu siltä "missä mennään" on olemassa, mutta dokumentointi tukisi etenemistä johdonmukaisesti.
Yrityksen julkisen kuvan kehittäminen	Julkiseen kuvaan on panostettu vahvasti: nettisivut, sosiaalinen media ja tapahtumat. Myös yhteistyökumppanien kautta on saatu näkyvyyttä.
Muutosta tukevat tietojärjestelmät	Uusia tietojärjestelmiä ei ole hankittu. Käytössä on toiminnanohjausjärjestelmä. Asiakkaanhallintajärjestelmän kehittämisestä keskusteltu.
Muutosjohtamisen riskit ja haasteet	
Kilpailu ja teknologisen kehityksen haasteet	Kiristynyt kilpailu ja teknologinen kehitys keskeiset syyt muutokselle: pyritään erottautumaan kilpailijoista osaamisella ja teknologialla.
Ongelmat oman työn kannalta	Ei suurempia ongelmia, vaikka tehtäviä oli tullut lisää. Jonkin verran painetta yrityksen tulevaisuudesta muuttuvassa markkinatilanteessa.
Yhteensovittaminen perustyön kanssa	Muutosta oli tehtävien sisällössä, ja tehtäviä oli myös tullut lisää aiempien päälle, mutta yhteensovittamisen koettiin olevan hallittavissa.
Muutokseen liittyvät riskit	Muutoshankkeeseen liittyvät investoinnit ovat riski. Muutoin hanketta ei nähty riskitekijänä, vaan onnistuessaan se vähentäisi epävarmuutta.
Yrityksessä havaittu muutosvastarinta	Kaikki haastateltavat olivat havainneet muutosvastarintaa, mutta eivät muutoksen sisällöstä vaan ihmisten persoonallisuudesta johtuen.
Muutosjohtamisen kehittäminen	
Asiat joita muutosjohtajan pitäisi johtaa	Keskeiseksi todettiin vastuu toiminnan jatkumisesta, tavoitteiden selkeä kuvaaminen, läsnäolo arjessa, ihmisten rohkaiseminen ja avoin tiedotus.
Muutosta koskevan tiedotuksen kehittäminen	Tiedottamiskulttuuri ja ihmisten osallistaminen herättivät vastakkaisia näkemyksiä, osa toivoi palavereita tiheämmin, osa silloin "kun on asiaa".
Henkilöstön tukeminen ja palkitseminen	Kaikki pitivät tukemista ja palkitsemista tarpeellisena. Muotoa ei pidetty oleellisena; tärkeintä on, että ponnistukset huomioidaan.
Riskeihin ja vastoinkäymisiin varautuminen	Hyvän suunnittelun nähtiin olevan paras tapa varautua kaikenlaisiin kehityskuluihin. Se mahdollistaa tarvittaessa myös suunnanmuutoksen.
Nykyisestä muutoksesta opiksi otettavat asiat	Ennakointi, selkeät tavoitteet ja niiden seuranta, nopea ja ajoissa tapahtuva reagointi, konkreettinen varautuminen riskeihin.