

## **Muutosjohtamiskoulutuksen kehittäminen Go Excellent Finland South Oy:ssä**

Marinka Nyqvist

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

2013



Liiketalouden koulutusohjelma

<p><b>Tekijä tai tekijät</b> Marinka Nyqvist</p>	<p><b>Ryhmätunnus</b> HELLI08SI</p>
<p><b>Raportin nimi</b> Muutosjohtamiskoulutuksen kehittäminen Go Excellent Finland South Oy:ssä</p>	<p><b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 71+1</p>
<p><b>Opettajat tai ohjaajat</b> Mari Takko</p>	
<p>Tässä työssä käsiteltiin tuotannon esimiehille järjestetyn muutosjohtamisen koulutuksen kehittämistä GoExcellent Finland South Oy:ssä. Muutosjohtamisen taidot korostuvat nykyisin enemmän ja enemmän, kun yritykset joutuvat jatkuvasti kehittämään osaamistaan ja reagoimaan moniin muuttuneisiin tilanteisiin ja olosuhteisiin. Tuotannon esimiehillä on ratkaiseva rooli ylemmän johdon ja tuotannon työntekijöiden välissä. Työtä rajattiin siten, että teoriassa on käsitelty muutosjohtamisen käsitteitä ennen kaikkea esimiehen näkökulmasta.</p> <p>Opinnäytetyö koostuu teoreettisesta viitekehyksestä, jossa tarkastellaan koulutuksen suunnittelua ja arviointia sekä esimiehen roolia muutosjohtajana. Empiirisessä osassa tutkittiin aiemmin järjestetyn muutosjohtamiskoulutuksen vaikuttavuutta ja toiveita koulutuksen kehittämiseksi. Tulokset sekä teoriatieto yhdessä muodostivat viitekehyksen, jonka pohjalta luotiin kehittämis ehdotuksia tulevia koulutuksia varten sekä uusi koulutussuunnitelma.</p> <p>Tutkimus toteutettiin ryhmähaastatteluin yhdeksälle tuotannon esimiehelle kevään ja kesän 2011 aikana. Haastatteluja oli kaksi ja niissä käytettiin samaa haastattelurunkoa. Tulokset analysoitiin rinnakkain. Haastattelun aiheet koskivat koulutusta ja sen vaikuttavuutta. Tyytyväisyyttä siihen käsiteltiin monesta eri näkökulmasta. Haastattelutilanteet sallivat haastateltavien omien ideoiden esilletuomisen ja toisten ideoiden kommentoimisen.</p> <p>Tutkimuksen tulokset osoittivat, että muutosjohtamisen koulutus koetaan erittäin tarpeelliseksi yrityksessä. Koulutuksessa läpikäytyt asiat koettiin osin haastaviksi omaksua lyhyessä ajassa etäopetuksena. Haastateltavat kokivat asioiden olevan tärkeitä ja toivoivat niiden perusteellisempaa läpikäymistä sekä mahdollisuutta keskusteluun koulutusta-pahtuman aikana. Teorioiden liittäminen käytäntöön ja olosuhteiden luominen muutosta edistäväksi koettiin haastavaksi. Näiden tulosten sekä teoriatiedon pohjalta työssä on esitelty kehitysehdotuksia, joiden myötä koulutus tukee paremmin oppimista ja sen viemistä käytäntöön. Koulutuksesta on laadittu ehdotus, joka pohjautuu koko päivän mittaiselle läsnäolokoulutukselle etäopetuksen sijaan. Koulutuksen tärkeänä osana on organisaatiokulttuurin merkitys onnistuneen muutosjohtamisen edellytyksenä.</p>	
<p><b>Asiasanat</b> Muutosjohtaminen, johtamiskoulutus, koulutuksen vaikuttavuus, koulutuksen kehittäminen, esimiestäidot</p>	

The Degree programme in Business Administration

<p><b>Authors</b> Marinka Nyqvist</p>	<p><b>Group</b> HELLI08SI</p>
<p><b>The title of thesis</b> Development of change management in Go Excellent South Ltd.</p>	<p><b>Number of pages and appendices</b> 71+1</p>
<p><b>Supervisor(s)</b> Mari Takko</p>	
<p>The theme of this thesis was change management training for managers in production department. The skills in change management are emphasized more and more, now that companies are forced to continuously develop their skills and to react in changing situations and environment. The managers in production have a crucial role in between of higher management and production workers. The theory of this thesis was limited to change management especially from managers point of view.</p> <p>The context of this thesis was built on research and theoretical literature written about the subject. The effectiveness of earlier change management training and wishes for development of the training were mapped in the study. The results combined with theoretical knowledge formed the context, from which development ideas for future trainings and a new training plan were created.</p> <p>The study was conducted as group interviews for nine managers in production during spring and summer of 2011. There were two interviews. The same questionnaire was used in both of the interviews and the results were analyzed side by side. The subjects of the interviews covered the past training and its effectiveness and also the all-around satisfaction with the training. The interviews allowed the promotion of own ideas and commenting of others.</p> <p>The results of the study showed that change management is found extremely important in the company. Some of the subjects covered in the training were felt to be hard to absorb in the short period of web based training. The interviewees felt that the subjects were important and wished for more thorough covering and for a possibility to have a conversation during the training. Bringing the theory into action was also found to be challenging. On the basis of the results and theoretical knowledge, this thesis introduces some ideas to develop the training so that it better supports learning and executing the subjects of training. The concept suggested in this thesis for future training is based on full-day class-room training instead of web-based training. An important part of the training is the significance of organizational culture as an agent for successful change management.</p>	
<p><b>Key words</b> Change management, management training, efficiency of training, development of training, management skills</p>	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Osaaminen .....	3
2.1	Ammattitaito .....	4
2.1.1	Esimiehen ammattitaito .....	5
2.2	Oppiminen .....	7
3	Koulutuksen suunnittelu ja arviointi .....	10
3.1	Koulutusmenetelmä ja rakenne .....	10
3.2	Koulutuksen ja sen vaikuttavuuden arviointi .....	12
4	Esimies muutosjohtajana .....	18
4.1	Esimiehen taidot muutosjohtamisessa .....	19
4.2	Esimiehen rooli muutosjohtamisessa .....	24
4.3	Muutosviestintä .....	26
4.4	Muutosvastarintaan reagointi .....	28
4.5	Yrityskulttuuri muutosjohtamisessa .....	31
4.6	Muutosjohtamisen mallit .....	32
4.6.1	Kotterin malli –Kahdeksan muutoksen askelta .....	33
4.6.2	Lanningin ym. malli .....	35
5	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys .....	39
6	Contact center GoExcellent Finland South Oy –salainen liite <b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>	
6.1	GoExcellentin palvelut .....	<b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>
6.2	Organisaatorakenne .....	<b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>
6.3	Tuotannon esimiesten rooli .....	<b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>
6.4	Organisaatiokulttuuri GoExcellentillä .....	<b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>
6.5	Muutosjohtamisen koulutus GoExcellentillä .....	<b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>
7	Tutkimusmenetelmä ja –prosessi –salainen liite <b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>	
7.1	Kvalitatiivinen tutkimus .....	<b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>
7.2	Tutkimuksen aikataulu .....	<b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>

7.3	Aineiston hankinta –esimieshaastattelut.....	<b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>
7.4	Aineiston analysointi.....	<b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>
7.5	Validiteetti ja reliabiliteetti.....	<b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>
8	Tulokset –salainen liite .....	<b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>
8.1	Reaktioiden arviointi .....	<b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>
8.2	Oppimisen ja osaamisen arvioinnin taso.....	<b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>
8.3	Toiminnan tai käyttäytymisen arviointi .....	<b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>
8.4	Tulosten ja vaikutusten arviointi .....	<b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>
8.5	Tutkimukseen osallistuneiden kehittämisehdotukset ..	<b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>
9	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset –salainen liite	<b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>
9.1	Uudistettu koulutussuunnitelma.....	<b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>
9.2	Jatkotutkimukset ja kehittämishankkeet.....	<b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>
	Lähteet.....	67
	Liitteet.....	71

# 1 Johdanto

Kaikkien esimiesten olisi hyvä pohtia seuraavaa omantunnonkysymystä: Kumpi oli ensin, muutosvastaisuus vai huono muutoksen johtaminen? Koska yritysmaailma elää nykyisin jatkuvien muutosten keskellä, on hyvä johtajuus avainasemassa. Organisaatiorakenteiden muutokset, strategian aiheuttamat muutokset ja esimerkiksi uusien toimialojen mukaantulo markkinoille aiheuttavat jatkuvia muutoksia. Työelämän tavoitteet ovat tulleet entistä vaativammiksi, jolloin esimiehen toiminnan merkitystä ei voi liikaa korostaa. Esimiestaidoilla ja etenkin esimiesten muutosjohtamistaidoilla on merkittävä rooli yrityksen menestymisessä.

GoExcellent Finland on ulkoistettua asiakaspalvelua tuottava contact center, jossa tapahtuu muutoksia jatkuvasti. Ala on melko uusi, vasta pari vuosikymmentä toiminut, ja se kehittyy koko ajan. GoExcellentin toimeksiantajayritysten toiminnan, toimialan, kilpailukentän ja asiakaskannan muutokset vaikuttavat luonnollisesti myös sen asiakkuuksia hoitavaan yritykseen, joten GoExcellent on muutoksen pyörteissä myös toimeksiantajiensa vaikutuksesta. GoExcellentin organisaatiorakenne on moniportainen ja muutoksia tulee osata johtaa koko organisaatiorakenne huomioon ottaen.

Muutosjohtamisen taitoja tarvitaan jokaisella esimiestasolla, jotta muutokset saadaan juurrutettua osaksi yrityskulttuuria. GoExcellentillä keskijohdon alaisten eli tuotannon esimiesten rooli on tärkeä, etenkin jokapäiväisten pienempien muutosten johtamisen kannalta. Tuotannon esimiehet ovat esimiehistä kaikkein lähimpänä itse tuotannollista työtä ja tuotannossa johdettavia päivittäisiä muutoksia.

Tuotannon esimiesten eli team leadereiden ja sales leadereiden muutosjohtamisen valmiuksia tuetaan GoExcellentillä 2,5 tunnin muutosjohtamisen web-koulutuksella, johon jokainen team leader ja sales leader osallistui kevään 2011 aikana. Tässä tutkimuksessa on selvitetty, millaisena esimiehet kokivat tämän koulutuksen. Tutkimus selvitti ryhmähaastatteluin, miten tuotannon esimiehet kokivat koulutuksen tukevan heitä muutosten johtamisessa. Myös sen riittävyttä muutosten päivittäiseen johtamiseen arvioitiin tutkimuksessa.

Työssä lähdetään liikkeelle siitä, mitä on osaaminen ja oppiminen sekä ammattitaito erityisesti esimiehen kannalta katsottuna. Tästä edetään siihen, miten osaamista voidaan lisätä eli käydään läpi koulutusta, sen suunnittelua ja arviointia. Tämä antaa tarvittavan pohjan itse tutkimustavoitteelle eli koulutuksen vaikuttavuuden arvioinnille. Kappaleessa neljä paneudutaan siihen, millaista osaamista esimies tarvitsee voidakseen johtaa muutoksia. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on esitelty kappaleessa viisi. Yritys ja sen nykyisin toteuttama muutosjohtamisen koulutus ovat esiteltynä empiirisen osan alussa, jonka jälkeen on käyty läpi tutkimusmenetelmä ja -prosessi sekä tutkimuksen tulokset. Esitellyn teoriapohjan sekä tutkimustulosten perusteella on luotu uusi muutosjohtamisen koulutussuunnitelma tulevia muutosjohtamisen koulutuksia varten.

*Tutkimuskysymykset* tässä tutkimuksessa olivat:

1. Kuinka GoExcellentin nykyinen tuotannon esimiehille pidettävä muutosjohtamisen koulutus vaikuttaa esimiesten kykyyn johtaa muutoksia jokapäiväisessä työssään?
2. Mitä hyvää ja mitä mahdollisesti turhaa muutosjohtamisen web-koulutuksessa on?
3. Miten koulutusta voidaan parantaa vastaamaan tuotannon esimiesten tarpeita ja toiveita?

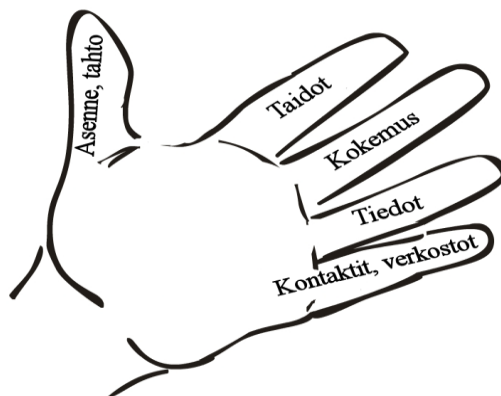
Tutkimus toteutettiin haastattelututkimuksena. GoExcellentiltä pääsi tutkimukseen osallistumaan yhdeksän tuotannon esimiestä, jotka haastateltiin ryhmähaastatteluina kahdessa eri ryhmässä. Tällä tutkimusmenetelmällä varmistettiin, että haastateltavat varaavat tutkimukseen riittävän ajan ja että tutkimukseen osallistuminen oli kiireetöntä. Ryhmähaastattelun etuna oli myös se, että se salli toisten haastateltavien ajatusten eteenpäin viennin ja mahdollisesti innovatiivistenkin ideoiden syntyminen, joka oli alusta saakka toimeksiantajan toive.

## 2 Osaaminen

Tässä työssä tutkitaan muutosjohtamisen koulutusta ja esimiesten osaamista muutosjohtamisessa. Tämän vuoksi tässä kappaleessa on käsitelty sitä, mitä on osaaminen. Aihetta pohjustaa yksilön osaaminen, josta siirrytään ammattitaitoon ja erityisesti esimiehen ammattitaitoon. Tämän jälkeen käydään vielä läpi sitä, mitä koulutuksen tuloksena tapahtuu eli oppimista.

Yksilöiden osaaminen muodostuu *tiedoista, taidoista, kokemuksesta, verkostoista ja kontakteista, asenteesta sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista*, jotka auttavat työsuorituksista selviytymisessä sekä tekevät suorituksesta hyvän. Tiedot ja taidot hankitaan koulutuksen, opiskelun ja tekemisen kautta. Myös kokemusta hankitaan tekemällä ja kokemukseen liittyy lisäksi hiljainen tieto. Henkilökohtaisilla ominaisuuksilla, kuten persoonallisuudella ja asenteilla, on vaikutuksensa siihen, miten samakin koulutus ja osaaminen ilmenevät ja painottuvat eri henkilöillä. Henkilökohtaisiin ominaisuuksiin kuuluu myös tunteäly, johon liittyvät sosiaaliset ja henkilökohtaiset taidot vaikuttavat siihen, kuinka henkilö tulee toimeen itsensä ja muiden kanssa. (Ojala 2008, 50-51.)

Enää ei korosteta niinkään yksilön osaamista, kuin tiimityötä, yhteistyötä ja verkostoitumista. Näitä edustaa yhä enemmän asiantuntijuus. Puhutaan hajaantuneesta asiantuntijuudesta, jossa osaamisen yksi ulottuvuus ovat yhteydet muihin osaajiin ja verkostoihin. Tietoa tarvitaan ja sitä syntyy nykyään niin paljon, että kukaan ei yksin hallitse kaikkea sitä. (Ojala 2008, 51.)



Kuvio 1. Osaamiskäsi (Ojala 2008, 51)



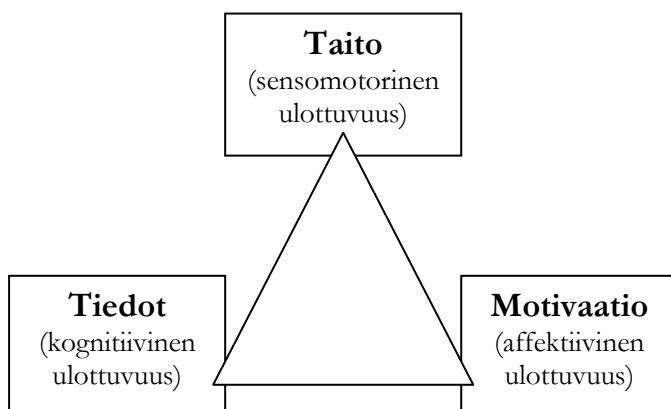
## 2.1 Ammattitaito

Työelämässä vaaditaan monenlaista osaamista. Työtehtävien edellyttämistä valmiuksista voidaan käyttää sanaa ammattitaito tai viime vuosina vakiintunutta sanaa kompetenssi. Ammattitaito on kokonaisvaltainen tietoja, taitoja, valmiuksia ja asenteita sisältävä kokonaisuus. (Viitala 2005, 113-114.)

Ammattitaito koostuu monentyyppisistä kvalifikaatioista, kuten yleisistä, ammattikohtaisista ja tehtäväkohtaisista kvalifikaatioista. (Mäkelä 1995 teoksessa Viitala 2005, 114.)

Yleisiä kvalifikaatioita tarvitaan työelämässä yleensä, riippumatta työtehtävistä. Esimerkki yleisistä kvalifikaatioista voisi olla vaikkapa sosiaaliset taidot tai ongelmanratkaisukyky. Ammattikohtaiset kvalifikaatiot liittyvät johonkin ammattialaan ja tehtäväkohtaiset kvalifikaatiot tehtävänkuvaan. (Viitala 2005, 114.)

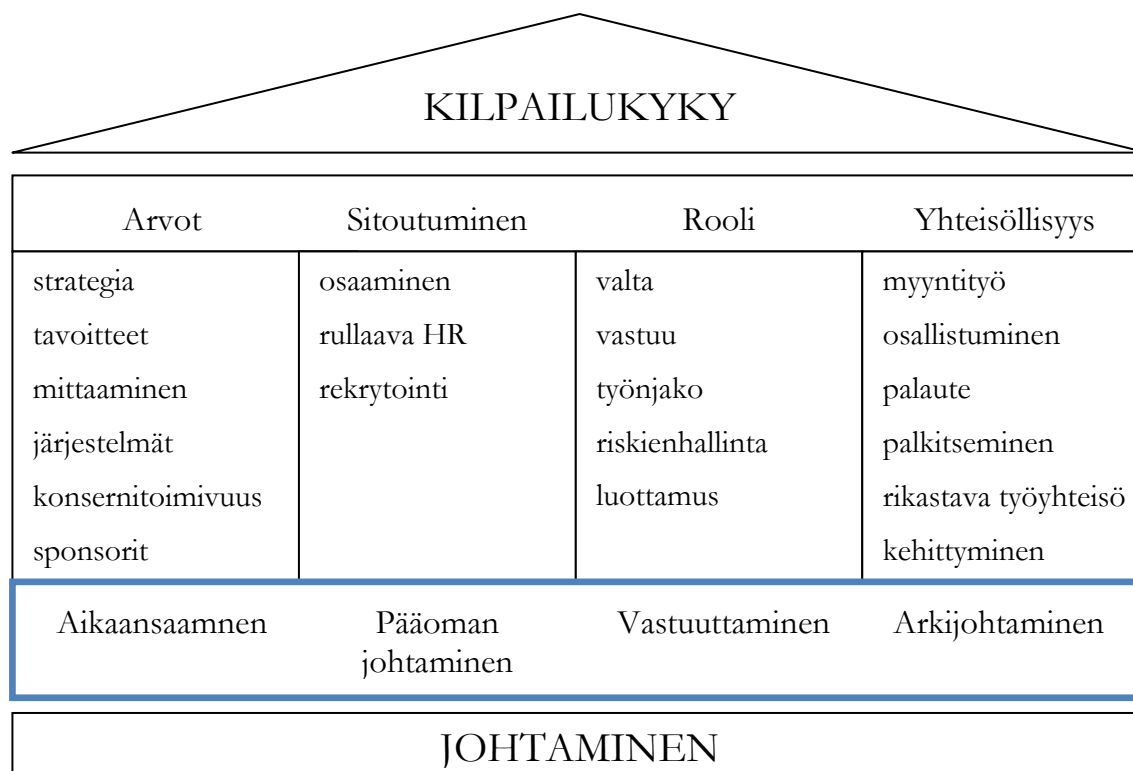
Kvalifikaatiot koostuvat tiedoista, taidoista ja asenteista sekä motivaatiosta. Asenne on melko pysyvä, henkilön arvostuksia heijastava reaktiovalmius. Motivaatio taas on lyhytaikainen, yleensä tilanteeseen liittyvä ulottuvuus, joka antaa toiminnalle suunnan ja voiman. Molemmat ovat tärkeitä sen kannalta, kuinka yksilö hyödyntää tietojään ja taitojään tehtävissä. (Viitala 2005, 115.)



Kuvio 2. Kvalifikaatioiden sisällölliset ulottuvuudet (Toikka 1984 teoksessa Viitala 2005, 115.)

## 2.1.1 Esimiehen ammattitaito

Johtajille on määritelty omia kvalifikaatiomalleja, jotka painottavat nykyisin entistä enemmän henkisiä kykyjä ja sosiaalisia taitoja. Koska nykyinen yritysmaailma elää jatkuvissa muutoksissa ja koska muutosten johtaminen vaatii rohkeutta, menestyvän johtajan mallia kuvaa hyvin Minna Isoahon (2007, 90) laatima *rohkean johtajan kompetenssimalli*.



Kuvio 3. Rohkean johtajan kompetenssit (Isoaho 2007, 90)

Rohkean johtajan kompetenssimallissa on kilpailukyvyn kivijalkaan muurattu hyvän johtajuuden ainesosat, joita ovat aikaansaaminen, pääoman jalostaminen, vastuuttaminen ja arkijohtaminen. Näiden on vastattava yrityksen tavoitteita ja nykytilaa. Kompetenssien sopivuus organisaation tarpeisiin on erittäin tärkeää. Oikeassa ympäristössä johtajan kyvyt pääsevät loistamaan, kun taas erinomaisenakin pidetty johtaja ei vääränlaisessa ympäristössä saa aikaan edes tyydyttäviä tuloksia. Johtajalla on oltava yrityksen tarpeeseen sopiva roolin ja henkilökohtaisten kompetenssien yhdistelmä. Tehtävän sisällön ja johtajan statuksen on vastattava riittävän hyvin pitkällä tähtäimellä johtajan omia tavoitteita, jotta johtajan oma hyvinvointi on taattu. (Isoaho 2007, 90-91.)

Vanhanaikaisten kompetenssien arviointimallien mukaan kompetensseja arvioidaan irrallisina ominaisuuksina ja niitä perustellaan lähinnä toiminnallisilla kriteereillä. Tällöin korostuvat toimialaosaaminen, vankka bisnesnäyttö ja päättäjiin vetoava uskottavuus. Nämä ovat vankka pohja hyvälle johtajuudelle, mutta ne eivät enää riitä varmistamaan kilpailukykyä. Henkiset kyvyt ja sosiaaliset taidot painottuvat nykyään entistä enemmän. Isoaho (2007, 91) on listannut asenteisiin ja toimintamallivalintoihin liittyviä hyvän johtajan kykyjä ja valmiuksia:

#### Kyky

- saada aikaan asioita
- hallita kokonaisuuksia
- toimia joustavasti erilaisissa rooleissa ja eri tilanteissa
- haastaa ihmiset muutokseen, sparrauskyky
- sietää epävarmuutta

#### Valmiuksia

- sosiaaliset taidot, vuorovaikutustaidot
- syvä näkemys asioihin
- kypsyy toimia johtajana
- tehtävään ja yritykseen sopiva asenne
- potentiaalia kehittymiseen

Johtajan kompetenssit ovat laaja-alaiset. On tärkeää toimia oikein paitsi työntekijöihin, myös yrityksen muihin toimijoihin ja asiakkaisiin päin. Näin ollen myös johtajan omat alaistaidot ovat tärkeitä, mikäli hänellä on oma esimies. Eri osa-alueiden tulee muodostaa toimiva ja yhtenäinen kokonaisuus, jossa rooli ja toimintamallit tukevat toisiaan. (Isoaho 2007, 92.)

Johtajan tavoitteisiin sopivien tiedollisten ja henkisten taitojen lisäksi johtajan on sovittava arvoiltaan hänelle asetettuun rooliin. Omistajien tehtävä on päättää ylätasolla tavoitteet, jolloin johtaja ei voi omatoimisesti päättää uudenlaisista toimintatavoista. Onnistuneeseen lopputulokseen pääsemiseksi johtajan tulee olla tiedollisilta kompetens-

seiltään pätevä ja sosiaalisilta toimintamalleiltaan sopiva henkilö, jolle yrityksen arvot ovat merkityksellisiä ja jolle tarjotun roolin sisältö tuntuu hyvältä. (Isoaho 2007, 93.)

## 2.2 Oppiminen

Osaaminen on aina oppimisen tulosta. Osaamista ei voida suoraan lisätä kehenkään, mutta voidaan luoda ja tukea osaamisen kehittymistä tukemalla siihen johtavia oppimisprosesseja. Oppimisprosessin ymmärtäminen on tärkeä avain koulutuksen kehittämistä koskevissa kysymyksissä, tämän vuoksi aihetta on käyty läpi tässä työssä. Oppiminen on kuitenkin prosessina monimutkainen eikä sen kaikkia osia voida tiedostaa eikä suoraviivaisesti hallita. (Viitala 2008, 135.) Oppimista voi kuitenkin tietoisesti opetella ja tämänkin vuoksi on tärkeää tiedostaa, mitä oppiminen on. Oppimista tulisi tarkastella välineenä, jolla saavutetaan jotain oppijalle tärkeää ja merkityksellistä. (Kokkinen ym. 2008, 19.)

Oppiminen voidaan määritellä seuraavasti: *Oppiminen on prosessi, jossa yksilö hankkii uusia tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja, jotka johtavat muutoksiin hänen toimintansa.* Oppimista ei ole vain tiedon hankinta, vaan taidoilla, asenteilla, tunteilla ja arvoilla on myös tärkeä merkitys oppimisessa. Monesti korostetaan liikaakin tiedon asemaa oppimisessa. Tieto on tarpeellinen, mutta ei riittävä edellytys oppimisen kannalta. (Sydänmaanlakka 2007, 33.)

Oppimista on tiedostamatonta ja tietoista. Työpaikoilla tiedostamatonta oppimista tapahtuu, kun hiljaista tietoa siirretään henkilöltä toiselle tai esimerkiksi silloin, kun uusi työntekijä omaksuu yrityksen toimintatapoja. Ympäristö osoittaa henkilölle, mikä on sallittua, mikä ei-sallittua käytöstä ja muokkaa näin uuden työntekijän käyttäytymistä. (Ojala 2008, 65.)

Tiedostamaton oppiminen perustuu *behavioristiseen oppimiskäsitykseen*. Tässä oppija on passiivinen, opettaja aktiivinen toimija. Tämä vanhakantainen oppimiskäsitys perustuu palkitsemiseen ja rankaisemiseen ja oppimiseen vaikuttaa ympäristö, joka antaa ärsykkeet oppimiselle. Behavioristisen oppimiskäsityksen mukainen oppiminen voi olla hai-

tallistakin ja sillä halutaan usein vain siirtää vanhaa tapaa ja asenteita edelleen. Näistä tavoista ja asenteista poisoppiminen voi olla hankalaa. (Ojala 2008, 65.)

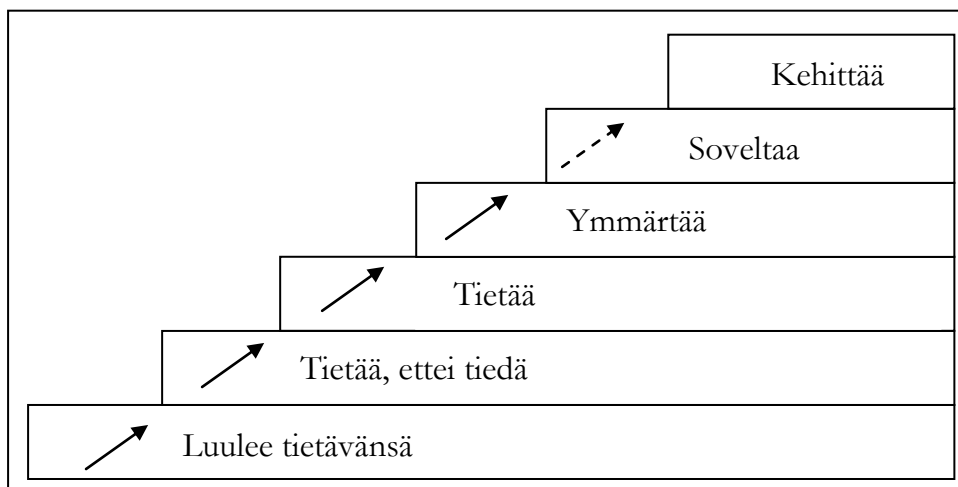
Tietoinen oppiminen perustuu ns. konstruktiviseen oppimiskäsitykseen. Tämä oppimiskäsitys pitää oppijaa aktiivisena ja tavoitteisiin pyrkivänä sekä palautehaluisena. Oppijan tunteet, tunnetilat, uskomukset ja asenteet ovat tärkeitä. Oppimiseen vaikuttavia asioita ovat ympäristö, ilmapiiri ja kulttuuri sekä toiset oppijat. Yksilön oppimista ohjaa ennen kaikkea sellainen palaute, jota oppija itse pitää palautteena. Myös yksilön tarpeet, uskomukset, aikomukset ja odotukset ohjaavat oppimista. (Ojala 2008, 65.)

Kokemuksilla on merkittävä rooli oppimisessa. Mitä enemmän aikaisempia kokemuksia on, sen helpompi on oppia uusista kokemuksista. On myös monia asioita, joiden oppiminen edellyttää tiettyä kokemustaustaa. Riittävä elämäkokemus ja työkokemus mahdollistavat joissain asioissa todellisen asioiden ymmärtämisen. Todelliseen oppimiseen liittyy soveltaminen eli oppimisen tuloksena on yleensä muuttunut toiminta- tai ajatusmalli. Muutoksia voi tapahtua ajattelun, tunteiden tai käyttäytymisen tasolla. Oppiminen on aina yksilön tulkintaa ja merkitysten luomista tulkinnan kautta. (Sydänmaanlakka 2007, 33-34.)

Oppija on itse vastuussa oppimisestaan. Aktiivisuuden syntymiseksi oppijalta edellytetään tietoa siitä, mitä pitää oppia ja miksi. Näistä syntyy motivaatio ja tarve oppia. Motivaatio on tärkein oppimisen edellytys. Se antaa toiminnalle suunnan ja voiman. Sitä ei voi syöttää toiselle, voi vain luoda olosuhteet, joissa motivaatio pääsee kehittymään. Oppijan tulee haluta saavuttaa oppimisen myötä jotakin tavoiteltavaa. (Ojala 2008, 65-67; Viitala 2008, 115.)

Oppimista voi tapahtua monella eri tasolla. Jo ennen tietämisen tasoa voidaan erottaa kaksi tasoa: ”luulee tietävänsä” ja ”tietää, ettei tiedä”. Yleensä vasta oman tietämättömyytensä tunnistamisen jälkeen voi tapahtua uuden oppimista. Tässä uuden oppiminen on tiedon hankintaa, jota edustaa perinteinen kouluoppiminen. Todellista oppimista on tapahtunut, kun asia on todella ymmärretty ja sisäistetty. Ymmärtämisen tasoon kuuluvat yksilön tunteet ja asenteet. Ymmärtämistä seuraa soveltaminen, jolloin opittua voidaan soveltaa käytäntöön menestyksekkäästi. Tällöin tietämisen ja ymmärtämisen tasot

on oltava hallinnassa. Ylin porras, kehittäminen, tarkoittaa hallinnassa olevien toimintamallien uudistamispyrkimyksiä. (Sydänmaanlakka 2007, 34-35.)



Kuvio 4. Oppimisen portaat (Sydänmaanlakka 2007, 34)

Jonassen (1995) on listannut seitsemän mielekkään oppimisen kriteeriä. Näitä ovat *aktiivisuus*, jolloin oppija työskentelee aktiivisesti ja on itse vastuussa oppimistuloksestaan. Toisena kriteerinä on *konstruktivisuus*, jossa oppija yhdistää aikaisempaa tietoa uuteen, sovittaa ristiriitoja ja muokkaa näin uutta tietoa. Kolmas kriteeri on *yhteistoiminnallisuus*, jossa oppijat toimivat yhdessä hyödyntämällä toistensa taitoja. Neljäntenä kriteerinä on *intentionaalisuus*, joka tarkoittaa oppijan aktiivista pyrkimystä saavuttaa itse asettamansa tavoitteet. Viides kriteeri, *keskustelumuoaisuus ja vuorovaikutteisuus*, edellyttää oppimisen olevan sosiaalinen, dialoginen prosessi. Tässä oppijat muodostavat yhteisiä oppimisympäristöjä rakentaen uutta tietoa toistensa näkemyksistä ja ajatuksenvaihdosta. Viimeisenä mielekkään oppimisen kriteerinä on *reflektiivisyys*, joka tarkoittaa oppijan ajatusten ilmaisua pohtien ja reflektoiden omaa oppimistaan ja johtopäätöksiään. Näihin mielekkään oppimisen seitsemään kriteeriin ovat Ruokamo & Pohjalainen (1999) esittäneet kahdeksantena kriteerinä *oppimisen transferin*, jolla tarkoitetaan opitun siirtämistä uusiin oppimistilanteesta poikkeaviin tilanteisiin. (Nevgi & Tirri 2001, 119-120.)

### 3 Koulutuksen suunnittelu ja arviointi

Edellisessä luvussa on käsitelty sitä, mitä on osaaminen, ammattitaito ja oppiminen. Tämän luvun tarkoituksena on käydä läpi koulutusta, joka on yksi keino oppimisen lisäämiseksi. Aluksi tutustutaan lyhyesti koulutusmenetelmiin, joita on verrattu toisiinsa. Tämän jälkeen pohditaan koulutusmateriaalin merkittävyyttä koulutuksessa ja lopuksi tarkastellaan hieman kattavammin koulutuksen arviointia, jota esimiehet pääsivät tämän tutkimuksen yhteydessä tekemään osallistuttuaan muutosjohtamisen koulutukseen. Koulutuksen arviointia käsittelevässä osiossa on esitelty tarkemmin Kirkpatrickin nelivaiheinen koulutuksen arviointimalli, jonka pohjalta tutkimuksessa arvioidaan koulutukseen osallistuneiden oppimista.

#### 3.1 Koulutusmenetelmä ja rakenne

Koulutusmenetelmää valittaessa on nykyisin aiempaa enemmän vaihtoehtoja, sillä nykYTEKNOLOGIA mahdollistaa erilaisten opetuskäytäntöjen hyödyntämisen. Perinteinen lähiopetus mahdollistaa henkilökohtaisen kontaktin opettajiin ja muihin opiskelijoihin sekä uusia näkökulmia esiin tuovat keskustelut. Lähiopetus luo rauhallisen ympäristön oppimiselle ja siinä on yleensä enemmän aikaa opetukselle. Lähiopetus mahdollistaa opiskelijoiden tuen toisilleen ja rohkaisee keskusteluun. (Trahan 2013.) Koulutusmenetelmää valittaessa on hyvä tarkastella sitä, täyttääkö menetelmä mielekkään oppimisen kriteerit, joista on kerrottu edellisessä, oppimista käsittelevässä, kappaleessa.

Jonassenin (1995) mukaan parhaassa tapauksessa myös modernin tieto- ja viestintäteknologian käyttö koulutuksissa johtaa opiskeluun ja oppimiseen, joka on uuden tiedon aktiivista rakentamista vanhan tiedon toistamisen sijaan. Teknologian mielekkään käytön tulisi sisältää myös oppijoiden ja kouluttajan välistä vuorovaikutusta sekä mahdollisuuksia omien näkemysten esittämiseen. Tärkeää on myös yhteistoiminnallinen oppiminen. (Nevgi & Tirri 2001, 119.) Verkko tarjoaa monenlaisia työtapoja. Esimerkiksi luentoja voi seurata ajasta ja paikasta riippumatta. Opetustuokio voi olla myös reaaliaikainen, vaikka opettaja ei ole samassa tilassa opiskelijoiden kanssa. Verkossa voidaan luoda keskusteluja ja toteuttaa vuorovaikutustilanteita, joissa pyritään yhdessä tietoa rakentamaan ja hakien pääsemään oppimistavoitteisiin. Parhaimmillaan verkko-opiskelu

onkin kokemusten vaihtamista ja ymmärtävää ja olennaiseen keskittyvää tiedonhakua, sen sisäistämistä ja soveltamista. Tämän myötä ajattelu ja toiminta muuttuvat eli tapahtuu oppimista. Verkossa opiskelussa on paljon etuja, mutta se voi tuntua kuormittavalta, jos siihen ei ole tottunut. (Horn 5-8.)

Verkko-opiskelun vuorovaikutuksellisuutta on tutkittu ja kokemusten perusteella verkkoa luonnehditaan nopeatempoiseksi, etäiseksi ja paljastavaksi. Kommunikaatio verkossa on luonteeltaan lyhyttä ja nopeaa, pidempi kommunikointi saattaa helposti keskeytyä ja tyrehtyä. Etäisyyttä koetaan siksi, että verkkoa on vaikea määrittää olinpaikaksi. Osallistujat eivät ole kokemuksellisesti samassa paikassa ja etäisyys tuokin tietoverkkokanssakäymiseen kaipauksen sekä vapauden kokemuksen samanaikaisesti. (Ihanainen 2004, 154.)

Laadukas koulutus vaatii paitsi tarkoitukseen sopivaa koulutusmenetelmää, myös oikeanlaista koulutusmateriaalia. Koulutusmateriaalin merkitys oppimistulosten kannalta on tärkeä asia, mutta sen vaikutusten tutkiminen oppimisessa on haastavaa. Erityisen merkittävää on se, kuinka luovasti ja monipuolisesti opettaja materiaaleja käyttää. Kirjojen rinnalla on jo pitkään käytetty muutakin materiaalia, kuten kuvatauluja, videoita, diasarjoja jne. Nykyisin materiaali on muuttumassa vahvasti verkon kautta käytettäväksi ja jaettavaksi. (Opetushallitus 2011, 16-18.)

Koulutuspäivän suunnittelussa eli vertikaalisen integraation luomisessa on tärkeää huomioida ihmisten vireystila. Oikea rytmitys tukee oppimista. Päivä on hyvä aloittaa lämmittelyllä ja alustuksella, jonka sisältöä voidaan työstää harjoituksella. Harjoitusta voi myös vastata kokemus, jota osallistujat pääsevät työstämään luennon aikana. Jos koulutus kestää koko päivän, sen katkaisee lounas, jonka jälkeen on hyvä järjestää uusi alustus ja siihen liittyvä harjoitus. Päivän lopussa on hyvä tehdä päivän taakse katselu esimerkiksi ryhmä- tai parityöskentelynä. (Petäjä & Koponen 2002, 99-100.) Alla on kuvattuna esimerkki kahdesta hieman toisistaan poikkeavasta vertikaalisesta integraatiosta liittyen lähiopetukseen. Ensimmäisessä on käytetty kuultuun asiaan liittyvää harjoitusta, toisessa omaa kokemusta oppimisen tukena.



*Esimerkki 1:*

- päivän aloitus, sisäisten kysymysten virittäminen
- Alustus
- Harjoitus, jossa työstetään kuultua asiaa
- Lounas
- Alustus
- Harjoitus
- Oppimistapahtuman tarkastelu

*Esimerkki 2:*

- Päivän aloitus
- Kokemus
- Reflektio
- Kokemusta jäsentävä alustus
- Lounas
- Alustus jatkuu
- Harjoitus
- Oppimistapahtuman tarkastelu

Kuvio 5. Vertikaalinen integraatio. (Petäjä & Koponen 2002, 100)

Web-koulutuksessa koulutustapahtuman rakenne tulee olla myös strukturoitu etukäteen, vaikka on tärkeää, että aikaa jää myös oppijasta lähtöisin olevaa ohjaustarvetta varten. Verkko-ohjauksen on oltava tavoitteellista, vaikuttavaa, oikea-aikaista ja sen tulee kohdistua oikeisiin asioihin. Kouluttajan tulee suunnitella oppimisprosessin vaiheisiin tarvittavan ohjaustoiminnan eli *ohjausteot*. Lähtökohtana ohjaustekojen pohdinnalle on se, mihin ja miten kouluttaja pyrkii vaikuttamaan, mitä hän odottaa koulutettavilta ja mihin hän haluaa heitä aktivoita. (Koli 2008, 76-81.)

### **3.2 Koulutuksen ja sen vaikuttavuuden arviointi**

Jotta koulutuksen laatua voitaisiin arvioida ja tehdä sen vaikuttavuudesta päätelmiä, tarvitaan evaluaatiota. Evaluaatio eli arviointi pyrkii tehostamaan ja parantamaan toimintoja. Evaluaation tarkoituksena on tuottaa systemaattista informaatiota. Tätä hyödynnetään arvo- ja hyötypäätelmin parantamaan jotakin sosiaalista toimintaa tavoitteita paremmin vastaavaksi. Evaluaatio sisältääkin ilmiön arvottamisen, joka erottaa sen esi-

merkiksi mittaamisesta. Evaluaatiossa tarkastellaan kiteytetysti, tehdäänkö sitä mitä oli tarkoitus tehdä ja saadaanko aikaan se, mikä oli tarkoitus saavuttaa. (Raivola 2000, 65-66.)

Evaluaatio sisältää useimmiten vertailua. Voidaan vertailla koulutukselle asetettuja tavoitteita saavutettuihin tuloksiin, käytettävää menetelmää muihin menetelmiin, aikaisempia koulutuksia nykyisiin. Evaluaatiosta voidaan puhua poikkeaman arviointina. Siinä määritellään ensin, kuinka asioiden tulisi olla, kerätään kohteesta tietoa selvittäen, miten asiat ovat ja tehdään niistä kehittämis- ja arvopäätelmät todetun erotuksen perusteella. Evaluaatioon on sisäänrakennettu vaatimus muutoksesta. Jatkuva arviointi lisää näkyvyyttä ja tehostaa toimintoja. (Raivola 2000, 65-66.)

Koulutuksen arviointi on monitahoista ja -ilmeistä, muuntuvaa ja kehittyvää. Kun arvioidaan koulutuksen vaikuttavuutta ja tuloksia, on syytä ottaa huomioon arvioinnin arvosidonnaisuus. Lähtökohtainen oletus koulutuksen tuloksellisuuden arvioinnissa on se, että sen pohjana oleva arvomaailma on samansuuntainen, kuin yhteisön ja ympäristön, jossa arviointia tehdään. (Kajanto 1995, 7.)

Sihvonen korostaa, että kaiken mielekkään arvioinnin perustana on arvioitavan toiminnan selkeät tavoitteet. Jos näitä ei ole asetettu, ei arvioinnilla ole mitään käytännön merkitystä. Tavoiteasettelun epämääräisyys onkin koulutuksen arvioinnin keskeinen heikkous. Huolella asetetut tavoitteet auttavat kouluttajaa laatimaan koulutussuunnitelman ja koulutettavia näkemään konkreettisesti, mihin koulutuksessa pyritään. (Kajanto 1995, 165-167.)

Koulutuksen arvioinnissa haastavaa on se, että sen laatua ei välttämättä tunnista, jolloin sitä ei myöskään näe. Erityisen haastavaa on tutkia aikuiskoulutuksen laatua, tehokkuutta ja vaikuttavuutta. Laadusta tulee kuitenkin merkittävää vasta, kun sen tunnistaa. Arviointia helpottamaan on luotu koulutuksen arviointimalleja. (Clarkson 1995, 79-80; Raivola 2000, 209.)

Donald Kirkpatrick ja James Kirkpatrick ovat laatineet klassikoksi muodostuneen koulutustapahtumien arvioinnin tueksi nelivaiheisen mallin. Mallin ensimmäinen versio on

esitetty jo vuonna 1956, mutta se on edelleen ajankohtainen. Teoksesta on ilmestynyt vuonna 2006 kolmas painos. Mallin laatijat perustelevat mallin käytettävyyttä sen yksinkertaisuudella. Jokainen neljästä tasosta on tärkeä ja vaikuttaa seuraavaan tasoon. Siirtyäessä tasolta seuraavalle prosessi muuttuu haastavammaksi ja aikaa vievämmäksi. Se kuitenkin tuottaa arvokasta tietoa, jonka saamisen varmistamiseksi on käytävä läpi jokainen vaihe. Kirkpatrickin koulutuksen arvioinnin tasot ovat: reaktioiden arviointi, oppimisen ja osaamisen arviointi, toiminnan arviointi ja tulosten ja vaikutusten arviointi. (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2006, 21-22.)

Nimensä mukaisesti ensimmäinen arvioinnin taso, *reaktioiden arviointi*, kuvaa sitä, kuinka koulutustapahtumaan osallistuvat henkilöt reagoivat tapahtumaan. Taso kuvaa tyytyväisyyden tasoa, jolla on suuri vaikutus siihen, kuinka hyvin tapahtumaan osallistujat ovat motivoituneita. Motivaatiolla taas on suuri vaikutus oppimiseen. Oppimista tapahtuu todennäköisemmin, jos osallistujat ovat motivoituneita. Jos he ovat tyytymättömiä, oppiminen todennäköisesti epäonnistuu. Jatkokoulutuksiin osallistumista ajatellen reaktioilla on myös merkittävä vaikutus, etenkin kun koulutus tilataan ulkopuolelta. Tämän vuoksi tasoa voidaan kuvata myös termillä ”asiakastyytyväisyyden mittaaminen”. Ei ole tärkeää saada vain reaktioita, vaan nimenomaan positiivisia reaktioita. Tämä taso on neljästä tasosta ainoa, jossa kuvataan subjektiivista kokemusta koulutustapahtumaan. (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2006, 21-22.)

Toinen taso, *oppimisen ja osaamisen arvioinnin* taso, mittaa sitä, kuinka monen koulutustapahtuman osallistujan oppimisen taso kasvaa koulutuksen johdosta. Oppiminen ja osaaminen voi koulutuksen myötä näkyä asenteenmuutoksena, tiedon lisääntymisenä tai kehittymisenä ja/tai taitojen kehittymisenä. Koulutus voi tähdätä yhteen tai useampaan näistä kolmesta osa-alueesta. Jotta oppimista voidaan arvioida, ovat koulutuksen tavoitteet oltava määriteltynä. Jotkut kouluttajat ovat sitä mieltä, että oppimista ei ole tapahtunut, jos oppiminen ei näy käyttäytymisessä. Mallin kehittäjä korostaa kuitenkin sitä, että muutos yhdelläkin osa-alueella; asenteiden muutoksissa, tiedon lisääntymisessä tai taitojen kehittämisessä tarkoittaa, että oppimista on tapahtunut. (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2006, 22.)

Kolmas vaihe on *toiminnan tai käyttäytymisen arviointi*, jossa tarkastellaan sitä, missä määrin koulutus on muuttanut työntekijöiden työkäyttäytymistä. Jotkin kouluttajat haluavat hypätä kahden ensimmäisen vaiheen yli ja arvioida koulutuksen vaikutuksia suoraan tästä vaiheesta käsin. Näin ei kuitenkaan tulisi toimia, sillä koulutuksen reaktiot ovat saattaneet olla positiivisia ja oppimisen tavoitteet saattavat olla saavutettu. Olosuhteet eivät välttämättä kuitenkaan tue opitun viemistä käytäntöön. Jotta käyttäytyminen voisi muuttua, tulee Kirkpatrickin & Kirkpatrickin (2006, 22) mukaan seuraavat neljä asiaa toteutua:

- työntekijällä tulee olla halu muutokseen
- työntekijän tulee tietää mitä hänen tulee tehdä ja miten
- ympäristön tulee olla muutokselle suotuisa
- työntekijä tulee palkita muutoksesta

Listan kahteen ensimmäiseen kohtaan voidaan vaikuttaa koulutuksella. Kolmas kohta, muutokselle suotuisa ympäristö, liittyy lähimpään esimieheen. Esimies voi käytöksellään tukea tai estää muutoksen toteutumista. Esimiehen viisi erilaista suhtautumistapaa Kirkpatrickin & Kirkpatrickin (2006, 23-24) mukaan työntekijänsä tukemiseen muutoksessa ovat:

1. *Estävä*: Esimies kieltää työntekijää toteuttamasta koulutuksessa oppimiaan asioita. Tämä voi johtua esimerkiksi organisaation toimintatavoista tai esimiehen johtamistyylistä.
2. *Lannistava*: Esimies ei suoraan kiellä opitun viemistä käytäntöön, mutta tekee selväksi, ettei hän toivo muutosta. Esimies ei toimi esimerkkinä eikä toteuta koulutuksessa opittuja uusia toimintamalleja.
3. *Neutraali*: Esimies jättää koulutuksen huomiotta. Toiminta jatkuu kuten ennenkin. Jos työntekijä toimii muutosten mukaisesti, esimiehellä ei ole mitään sitä vastaan, kunhan työt tulee tehtyä. Jos muutoksella on esimiehen mielestä negatiivisia vaikutuksia, hän saattaa muuttaa käytöstään lannistavaksi tai estäväksi.
4. *Kannustava*: Esimies kannustaa työntekijöitä osallistumaan koulutuksiin ja tuomaan niissä opittuja asioita käytännön työhön. Ideaalilanteessa esimies keskus-

telee jo etukäteen koulutuksesta työntekijöiden kanssa sekä uudelleen heti koulutuksen jälkeen, jolloin pohditaan, kuinka uudet asiat viedään käytäntöön.

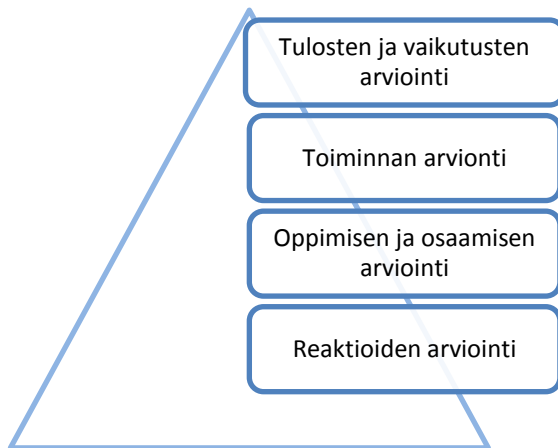
5. *Vaativa*: Esimies tuntee koulutuksen sisällön ja vaatii, että sen läpikäyneet työntekijät vievät opitut asiat käytäntöön. Joissain tapauksissa työntekijän osallistuminen koulutuksiin voi olla työsopimuksen syntymisen tai jatkumisen ehtona.

Neljäs eli viimeinen käyttäytymisen muuttumisen ehto, palkitseminen, voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin kannusteisiin. Sisäiset kannusteet tulevat tekijästä itsestään. Näitä voivat olla esimerkiksi ylpeys omasta työstä tai tyytyväisyys saavutuksista. Ulkoisia kannusteita voivat olla rahalliset korvaukset ja esimiehen tai työtovereiden kehut. (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2006, 24.)

Mikäli esimiehen suhtautuminen muutokseen on estävä tai lannistava, muutoksen toteutuminen on epätodennäköistä. Jos suhtautuminen on neutraalia, muutoksen todennäköisyyteen vaikuttaa suuresti kolme muuta edellä lueteltua muutoksen ehtoa. Jos esimiehen suhtautuminen on kannustavaa tai vaativaa, muutoksen onnistuminen riippuu ennen kaikkea kahdesta ensimmäisestä muutoksen onnistumisen ehdosta eli työntekijän halusta ja omaksutuista tiedoista ja taidoista. (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2006, 24.)

Jotta koulutuksen vaikuttavuutta voidaan arvioida, on tiedostettava, onko muutoksen epäonnistumisen syynä huono koulutus vai työpaikalla vallitsevat olosuhteet. Tämän vuoksi on tärkeää arvioida myös kaksi ensimmäistä vaihetta, reaktiot ja oppiminen. Jos näissä on havaittu positiivisia asioita ja päästy asetettuihin tavoitteisiin, mutta muutos on silti epäonnistunut, on syy todennäköisesti työpaikalla. (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2006, 24.)

Mallin viimeisessä vaiheessa tarkastellaan sitä, mitä lopullisia tuloksia koulutus on saanut aikaan. Näitä voivat olla lisääntynyt tuottavuus, parantunut laatu, vähentyneet kustannukset, vähentyneet tai lieventyneet onnettomuudet, lisääntynyt myynti. (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2006, 25.) Vaikutuksia voivat olla myös parantuneet esimiestaidot ja näiden osa-alueet kuten taito johtaa muutoksia.



Kuvio 6. Kirkpatrickin koulutuksen vaikuttavuuden arviointimalli (mukaillen Kirkpatrick & Kirkpatrick 2006, 21-26)

Mallin käytössä tulee huomioida, että sen vaiheiden välillä ei ole kausaalista suhdetta. Se ei myöskään huomioi ”pehmeiden taitojen” toteutumista eikä todellisuuden monimutkaisuutta. Kaikkia koulutuksen tuloksia ei voida arvioida taloudellisin mittarein. Käyttäytymistä ja toimintaa voidaan arvioida, mutta lopullisia tuloksia tulee mitata parantuneen työmoraalin tai muiden ei-kaupallisten mittareiden avulla. On toivottavaa, että arvoja, kuten parantunutta työhyvinvointia, voitaisiin käyttää mittarina. (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2006, 26.)

Mallista on kehitetty erilaisia, täsmällisempiä versioita, joita kouluttaja voi hyödyntää koulutuskohtaisesti vaikuttavuuden arvioinneissa. Kaikenkattavan arviointimallin luomisen sijaan on tärkeää ymmärtää kulloinkin käytetyn mallin ongelmat ja hyvät puolet. Oleellisinta on se, että koulutettava ja kouluttaja ymmärtävät vaikuttavuuden samalla tavoin ja pyrkivät samoihin tavoitteisiin. Tuloksellisuuden arvioinnin on siis aina perustuttava asetettuihin tavoitteisiin (Clarkson 1995, 83).

Koulutuksen laatua tulisi seurata ja koulutusta pyrittävä kehittämään jatkuvasti. Koulutusten laadunhallintaan on kehitetty järjestelmiä ja verkko-opetuksen laadunhallintaan on olemassa omat mallinsa. Laadunhallintajärjestelmän avulla opettaja voi varmistaa, että opetus on tarkoituksenmukaista ja tuloksellista ja että verkkokurssin toiminnot sujuvat hyvin. (Nurkka & Tervonen, 12.)

## 4 Esimies muutosjohtajana

Tämä kappale käsittelee esimiestä yrityksen muutosjohtajana. Aluksi määritellään, mitä on muutos ja sen johtaminen. Tästä edetään esimieheltä muutosjohtamisessa vaadittaviin taitoihin, joiden pohjana on Niutasen ja Kvistin aiheesta laatima lista esimiehen taidoista strategian toteuttamisessa ja muutoksen johtamisessa. Jokaista kohtaa avataan hieman tarkemmin ja teorian tueksi on käytetty myös muita lähteitä. Esimiehen muutosjohtamisessa vaadittavien taitojen jälkeen keskitytään kuvaamaan esimiehen ja erityisesti tiimiesimiehen roolia muutosjohtamisessa. Muutosviestinnän merkitystä muutoksen johtamisen onnistumisessa ei voi liikaa korostaa ja tätä aihetta onkin käyty läpi luvussa 4.3. Tämän jälkeen käsitellään muutoksissa poikkeuksetta ilmenevää muutosvastarintaa ja siihen reagointia esimiehen näkökulmasta. Lopuksi tutustutaan vielä kahteen muutosjohtamisen malliin, joita käytetään muutosjohtamisen työvälineenä.

Muutos on kehittymistä tai kehitystä kohti uutta. Siinä lopputulos on erilainen verrattuna aikaisempaan ja aikaisempaa korvataan uudella. Pääpaino muutoksessa on siinä, että muutoksen tuloksena on jotain erilaista. Se voi olla jotakin mullistavaa ja perinpohjaista tai pientä ja luonnollista. Joka tapauksessa kyse on siitä, että asiat eivät jää ennalleen. (Russell-Jones 2000, 10.)

Yritykset ja kansantaloudet ovat viime vuosikymmenien ajan läpikäyneet nopean ja voimakkaan muutosprosessin. Uudet tieteelliset saavutukset ja informaatioteknologian nopea kehitys ovat saaneet aikaan puhetta jälkiteollisesta palvelu- tai informaatioyhteiskunnasta. Tällä on ollut suuri vaikutuksensa myös yritysten johtajuuteen. (Tainio & Valpola 1996, 9.)

Jatkuvien muutosten aika ja työskentely muutosten keskellä on saanut aikaan perinteisen johtamistyön kyseenalaistamisen. Erityisesti hierarkkiset johtamismallit on kyseenalaistettu ja pyritty jopa murskaamaan monella alalla. Vanhojen mallien tilalle on kehitelty uusia, joita kuvaa pyrkimys joustavuuteen, asiakaslähtöisyyteen, verkostoihin, tehokkuuteen sekä organisaation henkisten voimavarojen jatkuvaan kehittämiseen. (Tainio ym. 1996, 10). Muutos on usein kuvattu traagisesti myöhässä tulevana pakollisena yrityksen uudelleenjärjestelynä. Sen tulisi kuitenkin olla jatkuvaa ja autonomista, jolloin

johdolle on itsestään selvää, että uudistuksia tarvitaan muulloinkin kuin kriisitilanteissa. (Hamel 2007, 62-63.)

Muutoksen johtaminen on viime vuosikymmeninä noussut johtamisen keskeiseksi kysymykseksi. Yritysten muutospaineissa ovat esimiesten kyvyt kovalla koetuksella. Ammattitaitoinen muutosjohtaja kykenee vision avulla osoittamaan kehityksen suunnan. Hän kykenee myös nostamaan esiin muutokseen sisältyvien asioiden arvoja ja merkityksiä, rohkaisemaan ihmisiä ja antamaan välineitä muutoksen toteuttamiseen. (Viitala ym. 2008, 261.)

#### 4.1 Esimiehen taidot muutosjohtamisessa

Yritysmaailmassa kaikki muuttuu nopeasti, myös yrityksessä tarvittava osaaminen. Jotta osaamista voidaan johtaa, on tärkeää määritellä, mitä osaaminen kussakin yrityksessä merkitsee. Määrittelyn avulla osaamisesta tehdään konkreettista ja näkyvää. Osaamisesta voidaan puhua yksilöiden, tiimien, ryhmien ja organisaatioiden resurssina. (Ojala 2008, 50).

Johtajien rooli yrityksen strategian toteuttamisessa ja muutoksen aikaansaamisessa on tukea oman yksikön esimiehiä, kun taas toteutusvastuu on esimiehillä. Johtaja toimii sponsorina, jonka tukea esimies tarvitsee monissa vaiheissa edettäessä Kick-Offista käytäntöön. Esimies vastaa strategian toteuttamisesta omalle tiimilleen sekä tiiminsä toimenpiteistä. (Niutanen & Kvist 2010, 55.)

Koska esimiehillä on strategian toteuttamisen päävastuu ja strategia on muutosta, on tärkeää, että strategian toteuttamisesta vastaavat oikeanlaiset ihmiset ja että heillä on kattavat taidot muutosten johtamiselle. (Niutanen & Kvist 2010, 55.)

Niutanen ja Kvist (2010, 55) ovat listanneet esimiehiltä edellytettävän kahdeksaa erityistä taitoa strategian toteuttamistehtävässä. Esimiehillä on ensinnäkin oltava *taitoa auttaa jäseniään eteenpäin muutosmatkalla*, sillä strategia on muutosta. Tämä taito ”auttaa jäseniä” on melko laaja käsite ja se edellyttää kaikkia osaamisen tasoja; tietoa, taitoja, asennetta, kontakteja ja kokemusta. Jotta esimies voi auttaa tiiminsä jäseniä, on hänellä oltava tie-



toa siitä, millaisia keinoja hänellä on heidän auttamisekseen. Esimiehen tietämys muutostoiminnan vaiheista ja menetelmistä ovat myös avuksi. Esimiehen omalla asenteella on merkittävä rooli hänen auttaessaan muita, sillä se heijastuu koko tiimiin. (Niutanen & Kvist 2010, 55-56.)

Jim Collins tiimeineen havaitsi ”Good to Great” –tutkimuksessaan, että onnistuneita muodonmuutoksia saatiin aikaan ennen kaikkea valitsemalla oikeita ihmisiä johtamaan muutoksia. Tutkimuksen johtajat eivät määritelleet määränpäättä ensin, vaan ensin valittiin ”oikeat ihmiset bussiin ja poistettiin väärät ihmiset bussista”. Kun ensin määriteltiin ”kuka” ja vasta sitten ”minne”, saadaan aikaan joustavuutta, mikäli matkan suuntaa pitää matkan aikana muuttaa. Toiseksi johtamis- ja motivoimistarve pienenee oikeiden ihmisten myötä, joten auttaminen käy luontevammin. Kolmanneksi, jos bussissa on väärä ihmisiä, oikea suunta ei auta. Asenne muutokseen on siis avainasemassa, kun tarvitaan kykyä auttaa muita muutoksen läpiviennissä. Kontaktit helpottavat kokonaisuuden hallintaa johtamistyössä ja auttavat esimiestä jakamaan vastuuta, kokemus tuo varmuutta muutosten johtamiseen. (Niutanen & Kvist 2010, 55-56.)

Strategian toteuttaminen on tärkeää kytkeä ihmisiin ja johtamiseen. Esimiehiltä vaaditaan *taitoa kerrata strategiatarinaa omalla tyylillään*. Ilman tätä taitoa strategia voi jäädä ulkokohtaiseksi. Ihmisiä kiinnostavat tarinat, etenkin samaa työtä tekevien tarinat. Heille tulisikin mahdollisuus kuulla niitä. (Ponteva 2010, 63.) Tässä korostuvat esimiehen taidot, tiedot ja asenne. Erityisesti viestintätaidot ovat merkittävät strategiatarinan kertomisessa. Viestintätaidoista on kerrottu tarkemmin muutosviestintää käsittelevässä kappaleessa 4.3 On tiedettävä riittävästi, jotta tarinan kertaaminen on uskottavaa ja jotta siitä saadaan omalla tyylillä kerrottua. Asenne vaikuttaa motivaatioon kertoa tarinaa. Kokemuskin on tässä kohtaa hyväksi, mutta ei välttämätöntä – tuoreemmalla esimiehellä saattaa olla enemmän innokkuutta, joka luo positiivista asennetta. Tärkeintä on se, miten esimies saa kerrottua ymmärrettävästi strategian ja muutosten tarkoituksen ja tavoitteet. Tämä on avainkysymys, sillä ihmisten on vaikea työskennellä sellaisten asioiden puolesta, joiden merkitystä he eivät ymmärrä. Esimiehen tehtävänä on huolehtia siitä, että paitsi yksilöt, myös tiimit ymmärtävät työnsä merkityksen ja yhteyden yrityksen tuotanto- ja palveluprosesseissa ja osana yrityksen toiminnassa. (Järvinen 2001, 29; 97.)

Esimiehellä tulee olla *taitoa suunnitella ja fasilitoida oman ryhmän keskustelu- ja ideatuokioita strategian toteuttamisesta*. Esimiehen on tiedostettava ryhmän jäsenten ideoiden tärkeys. Näissä taidoissa korostuvat esimiestaidot, jotka liittyvät erityisesti organisointiin ja innostamiseen sekä osallistamiseen. Nämä esimiestaidot ovat osaamisalueeltaan nimenomaan taitoihin liittyviä asioita, mutta myös asenteen merkitys tiimiläisten osallistamisessa on merkittävä. Riittävän nöyrää ja kunnioittavaa asennetta vaaditaan myös siinä, että esimies osaa arvostaa tiimiläisten ajatuksia eikä tuo omia ideoitaan liian vahvasti esille. Ne ovat lisänä, mutta tiimiläisiltä tulisi tulla merkittävimmät ideat. Tämä vaatii esimieheltä tervettä itsetuntoa. Kun esimiehen itsetunto on kohdillaan, hän kykenee kuulemaan ja ottamaan huomioon alaiensa näkemykset ja kritiikin, mutta tarvittaessa poikkeamaan niistä ja sietämään siitä mahdollisesti aiheutunutta pettymystä. (Niutanen & Kvist 2010, 55; Järvinen 2001, 66.)

Onnistuneiden ryhmäprosessien suunnittelu eli fasilitointi vaatii esimieheltä kykyä tunnistaa, minkä tyyppiset prosessit toimivat hänen tiimissään. Usein kolkot tilaisuudet auditoriossa power point –kalvoineen ei ole paras tapa päästä pitkälle tiimiläisten kanssa muutosten läpiviemiseksi. Tällainen tilanne voi olla monelle turvaton eikä se rohkaise kysymään mitään. Sen sijaan esimiesten järjestämät pienemmät tilaisuudet tutun porukan kesken rohkaisevat työntekijöitä tuulettamaan ajatuksiaan muutoksista ja osallistumaan aidosti niihin. (Ponteva 2010, 71.)

*Valmennustaidot, niin yksilön kuin tiiminkin*, vaativat esimiehiltä jälleen esimiesosaamista. Esimiehen on myös osoitettava kunnioitusta tiimiään ja sen jäseniä kohtaan, jolloin myös asenteet merkitsevät. Riittävät tiedot valmennuksen keinoista ja apuvälineistä auttavat esimiestä saavuttamaan riittävän osaamistason. Tiimin ja yksilöiden tunteminen on eduksi, jolloin kokemuksen merkitys korostuu. Kokemuksesta on apua myös erilaisten valmennustilanteiden hallinnassa. Se tuo esimiehelle itsevarmuutta ja tämä lisää tiimiläisten luottamusta esimiestään kohtaan. Erityisesti muutostilanteessa esimiehiltä tulisi olla riittävästi aikaa tavata alaisiaan ja valmentaa heitä. Muutoin on vaarana, että alaiset kokevat, että esimies tapaa heitä vain, kun on jotakin huomautettavaa. Myös ylimmän johdin käynnit työpaikoilla edistävät useimpien työntekijöiden innostusta. (Ponteva 2010, 44.)

Tiimiesimiehen tulisi aina olla valmis kahdenkeskiseen keskusteluun tiimiläistensä kanssa. (Grüger 2004, 20.) Esimiehen on tärkeää osata järjestää myös muuta tarvittavaa apua työntekijöilleen oman valmentamisensa lisäksi. Erityisesti muutostilanteissa olisi hyvä, jos työntekijät voisivat tarvittaessa vaikkapa soittaa helpdeskiin neuvoa saadakseen. Varsinkin isommat muutokset aikaansaavat tarvetta lisätuelle. Ns. päivystävä puhelin voisi toimia myös henkisenä tukena muutostilanteessa. (Ponteva 2010, 71.)

Esimiehen *taito asettaa yhdessä innostavia tavoitteita* vaatii esimieheltä tietoa, taitoja ja asennetta. Esimiehen rooli on osoittaa suuntaa, mutta tavoitteet tulisi laatia yhdessä, jotta tiimi ei lähde hajoamaan. Käytännön johtamistaidot, kuten puheen johtaminen ja kokouskäytäntöjen hallitseminen ovat tärkeitä tavoitteita laadittaessa. (Krüger 2004, 19-20.) Esimiehillä on merkittävä rooli siinä, kuinka innostuneita työntekijät ovat työssään. Jos esimies kykenee lisäämään työntekijän motivaatiota tehdä työtä, hän samalla edistää työntekijän kykyä selviytyä erilaisista muutoksista. Kilpailukyky on mentaalinen voima ja menestystä syntyy vain, jos esimies saa sytyttyä työntekijät toimimaan vision saavuttamiseksi. (Ponteva 2010, 44; Isoaho 2007, 19.)

Esimiehen tulee myös osata hyödyntää kontakteja ja kokemustaan. Hän työskentelee paitsi tiimissä, myös sen ulkopuolella. Hänen tehtävänä on huolehtia, että myös yhteistyö muiden tiimien ja auttavien tahojen kanssa sujuu. (Krüger 2004, 24.) Kontakteista ja kokemuksestakin on apua, kun luodaan yhdessä strategiaa. Osallistamisen ja innostamisen taito ovat tärkeitä, jotta tiimiläiset sitoutuvat tavoitteisiinsa. Jotta tiimiläiset voisivat keskittyä varsinaiseen tiimityöhön, esimiehen on huolehdittava asioiden koordinoinnista. Hänen tulisi olla ”luja, mutta lempeä”. Riittävät tiedot ja taidot takaavat tämän toteutumisen. Nämä ovat osa *esimiehen ammattitaitoa*, josta on kerrottu aiemmin luvussa 2.1.1. (Grüger 2004, 18.)

*Palautteenantokyky ja puuttuminen heikkoihin suorituksiin* ovat esimiehen tärkeitä taitoja. Nämä vaativat erityisesti johtamistaitoja, mutta myös tietoa siitä, mihin asioihin tulisi puuttua eli mitkä ovat merkittäviä seikkoja yrityksen strategian toteutumisen kannalta. Oikeanlainen asenne vaikuttaa siihen, kuinka esimies antaa palautetta ja kokeeko sen saaja saaneensa palautteen rakentavana. Kannustava asenne, mutta kuitenkin tarvittava

jämäkkyys epäkohtien kohdalla auttavat esimiestä saavuttamaan tarvittavaa uskottavuutta ja edesauttamaan palautteen perillemenoaa. Olennaista on, että esimies pitää ”päänsä kirkkaana” eikä anna tunteiden vaikuttaa liikaa työhönsä. Esimiehen tulee pyrkiä ymmärtämään, mistä kulloinkin on kysymys. Jos alainen esimerkiksi käyttäytyy kiukkuisesti ja viestii pettymystään esimiestä kohtaan, saattaa kyseessä olla jokin vanha, kaivelemaan jäänyt asia. Tällöin esimiehen on syytä pohtia, olisiko parempi jättää reagoimatta alaisensa käytökseen vai ottaako asian muistutuksena käydä läpi mahdollisesti käsittelemättä jäänyttä asiaa. (Järvinen 2001, 24.)

Esimiehellä tulee olla *taito asettaa yhdessä strategian vaatiman ydinosaamisen kehittämistavoitteita ja suunnitella tekemällä oppimista sekä muita oppimiseen perustuvia kehittämistoimenpiteitä*. On tärkeää osata määritellä, millaista osaamista muutoksen toteuttaminen vaatii ja miten osaamista tulisi tiimissä kehittää. Nämä seikat vaativat erityisesti tietoa siitä, millainen osaaminen tukee yrityksen strategiaa ja mitä keinoja ja resursseja yrityksellä on erilaisten taitojen kehittämiseen. On myös oltava asenteellisesti valmis panostamaan tiimiläisten taitojen kehittämiseen, johon tietysti tarvitaan myös johdon tuki. Koulutukset vaativat usein resursseja muusta työstä, mutta kannattavat pitkällä tähtäimellä. Esimiehen tuntemus alaistensa työtehtävistä on tärkeää, mutta siinä piilee myös sudenkuoppa: jos esimies keskittyy vain suoritustehtäviin, hän saattaa laiminlyödä työyhteisöstä ja sen kehittymisestä huolehtimisen. Tämän vuoksi on tärkeää, että esimies huolehtii myös omasta koulutuksestaan ja pohtii aika ajoin rooliaan ja tehtäväänsä. (Järvinen 2001, 15-16.)

Viimeisimpänä esimiehellä tulee olla *taitoa arvioida suorituksia yhdessä*. Tämä vaatii esimieheltä riittävän nöyrää asennetta ja halua kuunnella aidosti tiiminsä jäseniä. Työyhteisön toiminnan tarkastelu vaatii myös aikaa, mielellään säännöllisin väliajoin toteutettavan palaverin. Etenkin muutosten pyörteissä tulee työyhteisössä jatkuvasti esille epäkohtia ja epäselvyyksiä, jolloin on tärkeää, että työntekijät tietävät, missä näitä asioita voidaan ratkoa. (Järvinen 2001, 39.)

Alla olevassa kuviossa on listattu kaikki kahdeksan esimiehen tarvitsemaa taitoa yrityksen strategian toteuttamisessa.

Taito auttaa joukkueen jäseniä eteenpäin muutosmatkalla – strategia on muutosta.
Taito kerrata strategiatarina omalla tavalla ja tyyllillä.
Taito suunnitella ja fasilitoida oman ryhmän keskustelu- ja ideatuokioita strategian toteuttamisesta – ryhmän jäsenten ideat tärkeitä, omat ideat lisänä.
Taito valmentaa yksilöitä ja koko tiimiä.
Taito asettaa yhdessä innostavia tavoitteita.
Taito antaa tehokasta palautetta ja puuttua tarvittaessa heikkoihin suorituksiin.
Taito asettaa yhdessä strategian vaatiman ydinosaamisen kehittämistavoitteita ja suunnitella tekemällä oppimista sekä muita oppimiseen perustuvia kehittämistoimenpiteitä.
Taito arvioida suorituksia yhdessä.

Kuvio 7. Esimiehen tarvittavat taidot strategian toteuttamistehtävässä. Mukaillen Niutanen ja Kvist (2010, 55)

Niutanen ja Kvist (2010, 57) uskovat vahvasti kahteen asiaan, joiden avulla yritys kykenee toteuttamaan strategioita. Nämä kaksi asiaa ovat:

1. ”Muutos on jatkuvaa. Ne yritykset pärjäävät, jotka luovat ja kehittävät uudistumiskykyä ja muutosvalmiutta.”
2. ”Ihmiset haluavat osallistua. Osallistumalla luodaan energiaa ja parempia päätöksiä.”

## 4.2 Esimiehen rooli muutosjohtamisessa

Edellä on kuvattu, millaisia *taitoja* esimiehellä tulee olla, jotta hän voi johtaa muutoksia. Seuraavaksi käsiteltävä esimiehen *rooli* liittyy enemmänkin esimiehen persoonaan eli

tässä luvussa vastataan siihen kysymykseen, *millainen* esimiehen tulisi olla ja *miten hänen roolinsa määrittyy muihin organisaatiossa toimivien suhteen* muutosten johtamisen näkökulmasta. Roolia on määritelty etenkin tuotannon esimiesten lähtökohdista, sillä heidän koulutuksensa on tässä työssä tutkimuksen kohteena.

Etenkin muutostilanteissa työntekijöiltä vaaditaan sitoutumista ja samaistumista organisaatioon muutosten onnistumiseksi. Jotta työntekijä pystyisi samaistumaan organisaatioon, täytyy hänen kiinnittyä siihen ja tuntee olevansa oikeassa paikassa. Tämä pitää työntekijän lähellä organisaatiota ja tällöin ei yleensä aiheudu vaikeuksia pysyä lähellä uudistuksista ja muutoksista huolimatta. Joillekin organisaation lähellä pysymisen saattaa ratkaista siellä työskentelevät ihmiset, kuten esimiehet. He saattavat olla joillekin niin tärkeitä, että työpaikassa pysytään, vaikka itse työ ei olisikaan kovin mieluisaa. Näin ollen esimiehen persoona ja rooli on merkittävä asia. (Ponteva 2010, 42.)

Esimieheltä vaaditaan monenlaisia asioita ja muutosten läpiviennissä esimiehen rooli korostuu. Ponteva (2010, 114) on listannut seitsemän asiaa, joita esimiehen tulisi omata, jotta hän onnistuisi muutoksen läpiviennissä. Näillä ”ohjeilla” tulisi Pontevan mukaan selvittää muutoksesta voittajana:

1. Ole inhimillinen!
2. Ole reilu!
3. Ole myönteinen!
4. Ole innostava!
5. Ole peräänantamaton!
6. Ole kannustava!
7. Ole yllätyksellinen!

Näiden seitsemän kohdan toteuttaminen ei vaadi mahdottomia ja toimintatavat ovat oikeastaan sellaisia, mitä toivoisi myös muilta. Kaikki kohdat eivät ole ehkä itselle luontevia, mutta kuitenkin opittavissa. Kun niitä pysähtyy tarkastelemaan ja hyväksyy sen, että esimiestyö on oppimista, voi onnistumisten ja erehdysten kautta tulla hyväksi muutostohtajaksi. Ponteva (2010, 114.)

Tärkeä osa esimiehen muutosjohtajan roolissa on säilyttää tilanneherkkyys. Muutoksen johtaminen on vaativaa tilannejohtamista ja siinä on kyettävä ymmärtämään, milloin vaaditaan lujaa johtajuutta, milloin on syytä antaa aikaa asioiden kypsyttämiseksi. Johtajan roolia tulee siis voida muokata ja erilaisia ihmisiä tulee osata johtaa eri tavoin. (Viitala & Jylhä 2008, 261.) Etenkin muutoksissa tarvitaan erilaisuuden johtamista, sillä ihmiset käyttäytyvät muutoksessa epäjohdonmukaisesti. On avuksi, kun pomo tuntee alaistensa persoonat ja tietää, mitä kukin heistä osaa. (Jabe & Häkkinen 2010, 289.)

Linjajohdon eli tässä tapauksessa tiimejä johtavien esimiesten rooli kehitysprojekteissa on erityisen merkittävä. Parhaassa tapauksessa linjajohto on vastuussa projektin tuotoksista yhdessä projektijohdon kanssa. Linjajohto tulee ottaa ehdottomasti mukaan projektien suunnitteluun. Vain näin se tietää varmasti, mistä projektissa on kyse ja tällä projektin tärkeäksi kokeminen varmistetaan. Vielä parempi on, jos tuotannon esimiehet saavat vastuuta projektiin kuuluvista tehtävistä ja ryhmistä, mutta vähintäänkin heitä tulisi ottaa mukaan projektin ohjausryhmään. (Lanning ym. 1999, 74-75.)

Tuotannon esimiesten roolissa on oleellista, että he ymmärtävät ja hyväksyvät projektin päämäärät. Ellei näin ole, heidän toimintansa edesauttaa vanhojen toimintamallien palautumista projektin päätyttyä. Asemansa vuoksi nämä esimiehet siis joko mahdollistavat tai ehkäisevät muutosta ja kehittämistä. Keskeisen asemansa vuoksi tuotannon esimiehillä on mahdollisuus toimia tehokkaina tiedon välittäjinä ylös- ja alaspäin organisaatiossa. Useat kehitystoimenpiteet vaikuttavat nimenomaan työnjohtajien toimenkuvaan, jolloin heidän tulisi voida keskustella roolistaan ja asemastaan avoimesti organisaatiossa. (Lanning ym. 1999, 75-76.)

### **4.3 Muutosviestintä**

Johtaminen on sitä, että joku pyrkii vaikuttamaan muihin, jotta he toimisivat organisaation tavoitteiden mukaisesti. Voidakseen vaikuttaa ihmisen toimintaan on johtajan vaikutettava hänen ajatteluunsa. Tämä voi toteutua vain, jos ihmiselle välitetään riittävästi sellaista informaatiota, jota vastaanottaja voi havaita, käsitellä ja muuttaa tajunnassaan tiedoksi ja laajemmaksi tietämykseksi. Näin ollen johtaminen on viestintää. (Salminen 2001, 68.)

Muutosviestinnässä oleellista on johdon tuki sekä riittävän informaation saaminen muutoksen onnistumiseksi. Muutoksen aikaansaamiseksi on oleellista, että muutoksesta viestiessä ei vain "kaupata omaa ideaa" toiselle, vaan vuorovaikutuksen kautta luodaan yhdessä jotain suurempaa ja parempaa. (Roukala, 1998, 33; Åberg, 2006, 86.) Professori Janne Tienari on kommentoinut suomalaisten johtajien taipumusta ”moukaroida muutokset läpi”. Tällöin kyseenalaistajat leimataan helposti vastustajiksi ja alkuperäisestä suunnitelmasta pidetään härkämäisesti kiinni. Tällainen toiminta voi aiheuttaa jyrätyksi tulemisen tunnetta ja muutokseen sopeutuminen jää pinnalliseksi. Oikeanlaisella viestinnällä saadaan tuotua esille visiota, joka kertoo, miksi muutos on hyväksi. Päämäärän tulee olla selkeä ja tarinan kiehtova, jotta ihmiset haluavat olla osana sitä. (Jabe & Häkinen 2010, 288-290.)

Russell-Jones (1995, 99) on määritellyt viestinnän neljäksi perussäännöksi:

- Kerro, kun on jotain kerrottavaa
- Kerro, mitä aiot tehdä
- Kerro, mitä olet tekemässä
- Kerro, mitä teet tulevaisuudessa

Koska nopeat muutokset murtavat ihmisen perusturvallisuuden tunnetta, muutoskykyisen organisaation edellytys on perusturvallisuuden tunteen ylläpitäminen henkilöstössä. Tämä edellyttää taitavaa johtamista sekä riittävää viestintää. Kun ihminen luottaa, että hän selviää muutoksista huolimatta, hänen on helpompaa vastaanottaa uutta informaatiota ja muuttaa omaa ajatteluaan muutoksen edellyttämällä tavalla. Jos perusturvallisuuden tunne järkkyy, ihminen lamaantuu eikä kykene muutoksiin. Esimiehille perusturvallisuuden tunteen säilyttäminen on haaste, mutta on hyvä muistaa, ettei tämä tila ole on/off -tunne, vaan että kyse on tunteesta, jota voidaan vahvistaa tai heikentää onnistuneen viestinnän avulla. (Salminen 2001, 32-33.)

Ihmistä kiinnostaa muutoksessa ennen kaikkea se, miten muutos vaikuttaa juuri häneen. ”Miten minun käy” kiteyttää sen ajatuksen, mitä ihmiset haluavat tietää muutoksesta. Esimies ei aina välttämättä osaa vastata tähän kysymykseen, mutta on tärkeää,



että hän kuitenkin viestii työntekijöilleen riittävästi. Vetäytyminen vain hankaloittaa tilannetta. Mahdottomiinkin kysymyksiin tulisi pyrkiä vastaamaan ja mahdollisimman rehellisesti. Liikojen toiveiden herättely voi saada aikaan vain epäluottamusta. (Ponteva 2010, 45; 59-60.)

Tiedonkulku ylhäältä alaspäin on usein heikkoa ja usein muutosprosessin alussa tietoa ei levitetä tarpeeksi tehokkaasti. Sen seurauksena ne, joiden tulisi muuttaa toimintaansa, tietävät muutoksesta kaikkein vähiten. Projektin aikataulut ja vaiheet pidetään usein pimennossa eikä ikävistä asioista uskalleta puhua. Rehellinen viestintä luo kuitenkin luottamusta. Joskus saattaa olla, että projektipäälliköt eivät uskalla kertoa riittävästi tavoitteista, koska eivät usko niiden toteutumiseen itse. (Lanning 1996, 65-67.)

Viestinnän suunnittelussa tulisi huomioida sen ymmärrettävyys, kiinnostavuus ja esillepano. Sanoma laukaisee aina joitain mielikuvia toisessa, tältä ei voida välttyä. Siksi on tärkeää, että viesti ei ole hämärä, sillä tällöin tulkinnat hajoavat todennäköisemmin. Koska vastaanottaja ei yleensä tiedä viestin lähettäjän alkuperäistä ideaa, on viesti kerrottava ymmärrettävästi. Tämä on viestinnän lähtökohta. Esillepano, kuten kuvat ja tekstin tai puheen tehosteet, vaikuttavat myös ymmärrettävyyteen. Asioiden visualisointi kuvin on informatiivisempaa ja tekee viesteistä kiinnostavampia. Tekstissä on hyvä käyttää kohtuullisesti tehosteita, kuten kursivoitteja, alleviivauksia, lihavoitteja ja lueteloita. Puheessa tehosteena viestin perillemenossa voidaan käyttää puhujan äänenpainoa. (Åberg 2006, 86-88.)

#### **4.4 Muutosvastarintaan reagointi**

Muutokset voivat joskus olla niin suuria, että ne huojuttavat yksilöiden luomia elämänrakenteita. Muutos voi tehdä kipeää ja siltä suojaudutaan muutosvastarinnan keinoin. Muutosvastarinta toimiikin muutoksen ja kehityksen virran vastavoimana. Se ei ole kuitenkaan vain negatiivinen asia, vaan sillä on ihmistä suojaava tehtävä. Esimiesten on tärkeää tunnistaa muutosvastarinnan takana olevia asioita ja tukea niiden avulla koulutettaviaan ja alaisiaan pääsemään esteiden yli sekä herättää heissä tahto muutokseen. (Petäjä & Koponen 2002, 67.)

Viitala & Jylhä (2008, 261) ovat listanneet muutosvastarinnan takana olevan yleensä seuraavanlaisia asioita, joiden olemassaolon esimiehen on hyvä tiedostaa:

- tiedon puute
- luottamuksen puute
- epäusko muutoksen hyödyllisyyteen
- epäusko muutoksen onnistumiseen
- pelot ja turvattomuuden tunne
- haluttomuus ponnistella tai oppia uutta
- ryhmän kielteinen asenne
- koettu uhka omaa asemaa kohtaan

Monesti muutoksia toteutettaessa tehdään se virhe, ettei kuulla asianosaisia vaan päätehtään muutoksista heidän puolestaan. Kyseenalaistaminen ja ristiriitojen salliminen kuitenkin edistävät uudistumista ja kehittymistä. Esimiesten tulisi myös hyväksyä vastarinta luonnollisena reaktiona muutokseen. Ihmisillä on pelkoja asemaansa, taloudellisiin etuihinsa ja turvallisuuteensa liittyen. (Viitala & Jylhä 2008, 261; Lanning 1996, 31.)

Oleennaista muutoksenjohtamisessa onkin keskittyä pelkojen lievittämiseen. Esimiehen keinoja tähän ovat keskustelu, empaattinen kuuntelu ja faktat. Näistä huolimatta ei pidä olettaa, että muutos otettaisiin avosylin vastaan. (Jabe & Häkkinen 2010, 289.)

Muutosvastarintaa ei siis tule sivuuttaa eikä sitä pitäisi edes yrittää. Muutosvastarinta on itse asiassa merkki siitä, että henkilöstö työstää mielessään muutosta ja pyrkii samalla luomaan uudenlaista suhdetta työhönsä sekä koko organisaatioon. Esimiehen on hyvä tiedostaa tämä ja tarvittaessa lohduttaa sillä, että ainakin muutosprosessi on käynnissä. Erityisesti alkuvaiheessa kielteinen asenne korostuu ja tämä luo muutosta johtavan esimiehen työhön haasteita. Esimiehen on hyvä muistaa, että tämän vaiheen läpikäyminen on olennaisen tärkeää muutoksen onnistumisen kannalta. (Järvinen 2001, 117.)

Muutosvastarintaan liittyviä asioita esiintyy ainakin kolmella tasolla; ajattelun tasolla, tunnetasolla ja tahdon alueella. Ajattelun tasolla kyse voi olla erilaisten perusteiden etsimisestä sille, miksi muutos ei kannata. Tarkoitus on kylvää ja kasvattaa epäuskoa itässä ja toisissa. Jos muutoksen toteuttaminen on passiivista ja pyritään toteuttamaan

esimerkiksi luennon voimin, tämä voi pelastaa muutokselta ja säilyttää ”ennen oli hyvin” tilanteen. (Petäjä & Koponen 2002, 67.)

Tunnetasoon liittyvää vastarintaa nousee esille silloin, kun joku asia on koskettanut syvästi. Tunteet ovat sisäisiä viestintuojia ja kertovat, mitä ihminen odottaa ja tarvitsee sekä mitä vaille hän on jäänyt. Uskallus tunteiden kanssa työskentelyyn mahdollistaa muutoksen ja toimii oppimisen avaimena. Esimiehen rooli tunteiden käsittelyssä on toimia ennen kaikkea aktiivisena kuuntelijana. On muistettava, että kaikki tunteet ovat sallittuja ja tervetulleita ja niiden ilmaiseminen on tärkeää. On kuitenkin merkittävää, kuinka tunteet ilmaistaan. Esimerkiksi vihan tunteminen on tärkeä viesti, mutta sen hallitsemattomalla ilmaisemisella voi olla tuhoisiakin seurauksia. Esimieheltä tarvitaan tässä ennen kaikkea lempeää jämäkkyyttä. (Petäjä & Koponen 2000, 67-68.)

Muutosvastarintaa esiintyy myös tahdon alueella, johon liittyy vahvasti tulevaisuutta koskeva pelon tunne. Pelätään muutosta, luopumista ja menettämistä. Tahdon tason vastarinta ilmenee lamautumisena, välinpitämättömyytenä, kynnisyytenä tai aktiivisena vastaiskuna. Aikuisiin ei välttämättä tehoa perinteinen uhkailu, kiristys ja lahjonta, vaan tarvitaan rohkaisevia esimerkkejä, tukea antavia keskusteluja, luottamusta sekä esimiehen sitoutumista ja aitoutta. (Petäjä & Koponen 2000, 69.)

Todellista oppimista tapahtuu, kun ihminen kykenee ylittämään jonkun edellä kuvatuista raja-aidoista. Tällöin ajattelun ja kokemusmaailman laajeneminen ulottuu omaksumaan jotain sellaista, jota se ei aiemmin uskaltanut tai osannut tunnistaa. Koulutuksella on merkityksensä siihen, kuinka muutoksiin suhtaudutaan. Muutoshalukkuutta voidaan saada lisättyä niiden tuoman tiedon myötä. Vanhan viisauden ”tieto lisää tuskaa” tulisi korvata ajattelutapa ”tieto tuo turvallisuutta”. Esimiehen omalla asenteella ja esimerkillä sekä tuella koulutukseen liittyen on suuri vaikutus muutoshalukkuuteen. (Petäjä & Koponen 2000, 69; Lanning 1996, 74.)

Muutosvastarinnan aiheuttajat tulisi tunnistaa ja niitä tulisi pyrkiä kumoamaan motivoivilla tekijöillä. Osallistaminen varhaisesta vaiheesta lähtien on tärkein motivoinnin keino. Olennainen osa osallistamista on riittävä tiedottaminen. Viestintään tulisi kiinnittää normaalia enemmän huomiota. Tämä on tärkeä seikka myös, jotta välttyttäisiin näke-

myseroilta. Niiden ilmaantuessa onkin hyvä varmistaa, onko kyse lopulta näkemyseroista vai vain väärinkäsityksistä. (Lanning 1996, 30.)

Russel-Jones (1995, 93) on listannut seitsemän edellytystä, joilla muutosjohtaja voi murtaa muutosvastarinnan. Nämä edellytykset ovat:

- ihmiset otetaan mukaan muutokseen
- ihmisiä koulutetaan ja valmennetaan
- muutos selitetään helposti ja ymmärrettävällä tavalla
- kehitetään yhteinen näkemys ja yhteishenki
- selitetään syyt
- otetaan sidosryhmien huolet huomioon
- **ennen kaikkea hoidetaan viestintä hyvin**

#### 4.5 Yrityskulttuuri muutosjohtamisessa

Vaikka muutosta hallittaisiin kuinka hyvin tahansa, muutosten vakiintuminen osaksi yrityskulttuuria vie oman aikansa. *Yrityskulttuuri* eli *organisaatiokulttuuri* on vahva, kokonaisvaltainen ja osittain tiedostamaton asia, jota ei muuteta hetkessä. *Tunnelma* yrityksessä on yrityskulttuurin ilmentymä. Se on tapa tehdä töitä, se on periaatteita ja myös arvoja. Se on yhdessä tekemistä, jonka tarkoituksena on aikaansaada tärkeitä ja arvostettuja asioita. Vahvana yrityskulttuurina pidetään sellaista, jossa lähes kaikki esimiehet jakavat yhteiset arvot. (Aspectum, Muutosjohtamisen koulutusmateriaali 2011.)

Yrityskulttuurilla on tärkeä rooli siinä, kuinka hyvin yritys menestyy. Paraskaan yrityksen strategia ja organisaatorakenne eivät riitä. Yrityskulttuuri on yhä useammin organisaation tärkein menestystekijä. Strategian ja tulosten välillä on yrityskulttuuri, joka ratkaisee sen, hyväksytäänkö tavoitteet ja siirtyvätkö ne käytännön teoiksi henkilökohtaisella tasolla. Johnson & Scholes (1997) korostavat, että jos ymmärtää yrityksen kulttuurisen verkoston ja muuttuvan ympäristön suhteen, pystyy paremmin hallitsemaan muutoksia. (Aspectum, Muutosjohtamisen koulutusmateriaali 2011; Paton & McCalman 2000, 41.)

Yrityskulttuuri voidaan jakaa kolmeen osaan; näkyvään osaan, arvoihin, päämääriin ja strategiaan sekä pohjimmaisten perusolettamusten tasoon. Yrityskulttuurin näkyvä osa käsittää sen, miltä organisaatio näyttää ulospäin, millaisia ovat sen esitteet ja esimerkiksi juhlapuheet. Yrityskulttuurin toinen osa; arvot, päämäärät ja strategia ovat yrityksen ylimmän johdon määrittelemiä asioita. Yrityskulttuurin kolmas, pohjimmaisten perusolettamusten taso käsittää piilotason oletukset. Näitä ovat mm. yrityksessä elävät tarinat, ongelmanratkaisutavat ja päätöksentekokeinot. (Aspectum, Muutosjohtamisen koulutusmateriaali 2011.)

Esimies toimii yrityksessä roolimallina ja hänellä on suuri vaikutus siihen, kuinka yrityskulttuuri kehittyy. Muutoksille avointa yrityskulttuuria ajatellen muutos on mahdollista vasta, kun myös johtaja on kyseenalaistanut omat ajattelumallinsa. Muutoksen edessä on oltava nöyrä ja avoin, uskallettava ottaa riskejä ja kyettävä näkemään asioita toisin. (Jabe & Häkkinen 2010, 291-282.)

#### **4.6 Muutosjohtamisen mallit**

Muutosjohtamisen tukemiseksi on luotu useita muutosjohtamismalleja. Mallit saattavat olla ulkoasultaan hyvinkin erilaisia, mutta niitä syvemmin tarkasteltaessa niissä tulee esille hyvin samanlaisia piirteitä. Tässä työssä esitellään lyhyesti GoExcellentin muutosjohtamisen koulutuksessa käyttämää ja yleisesti tunnettua Kotterin muutosjohtamisen mallia. Tämän lisäksi työssä esitellään hieman perusteellisemmin hieman erilainen muutosjohtamisen malli, Lanningin ym. malli.

Useille malleille on yhteistä se, että ne pohjautuvat projektiajatteluun. Viirkorpi (2000, 8) on listannut elinkelpoisella projektilla on ainakin seuraavia ominaisuuksia:

- Ajallinen alku ja loppu
- Kertaluonteisuus
- Selvä tavoite ja tarkoitus
- Hankkeeseen osoitetut resurssit
- Rajattu tehtäväkokonaisuus
- Hallittu kokonaisuus
- Määritellyt vastuut ja valtuudet
- Oma ohjausrakenne

#### **4.6.1 Kotterin malli –Kahdeksan muutoksen askelta**

John Kotter on luonut muutosjohtamisen tueksi kahdeksanvaiheisen mallin. Kotterin ohjeet (Kotter & Rathgeber 2008, 125-127) onnistuneen muutoksen läpiviemiseen ovat:

1. *Saa aikaan kiireen tuntu.*
2. *Kokoa ryhmä muutosta vetämään.*
3. *Kehitä muutokselle visio ja strategia.*
4. *Selvitä visiosi ja kauppa se muille.*
5. *Valtuuta ihmiset toimimaan.*
6. *Kehitä lyhyen aikavälin voittoja.*
7. *Älä luovuta.*
8. *Luo uusi kulttuuri.*

Ensimmäiset kaksi vaihetta ovat lähtökohtien valmistelua. Aluksi on autettava muita havaitsemaan muutoksen ja pikaisen toiminnan tarve. Ryhmän kokoamisessa olisi huolehdittava, että muutosta saadaan vetämään vahva ryhmä. Ryhmästä pitää löytyä johtajan taidot, luotettavuus, kommunikointikyky, auktoriteetti, analyysikyky ja kiireen sisäis-

täminen. Suuremmissa muutosjohtamisen prosesseissa edustajia on hyvä olla organisaation kaikilta tasoilta. (Kotter & Rathgeber 2008, 125.)

Muutosjohtamisen kolmas vaihe on vision ja strategian kehittäminen eli päätös siitä mitä tehdään. On selvitettävä, millä tavalla tulevaisuus poikkeaa menneisyydestä ja millä tavalla tulevaisuus pystytään toteuttamaan. (Kotter & Rathgeber 2008, 125.)

Vaiheet 4-7 ovat muutoksen toteuttamista. On varmistettava, että mahdollisimman moni ymmärtää ja hyväksyy vision ja strategian. Matkan varrelta on poistettava mahdollisimman moni este, jotta halukkaat voivat tehdä visiosta totta. On hyvä saada aikaan muutama näkyvä, yksiselitteinen onnistuminen niin pian kuin suinkin. Ensimmäisen menestyksen jälkeen on painettava päälle entistä kovemmin ja kiivaammin. Muutoksen toteuttamista tulee jatkaa muutos toisensa jälkeen sinnikkäästi, kunnes visio on totta. (Kotter & Rathgeber 2008, 126.)

Prosessin viimeinen vaihe, uuden kulttuurin luominen liittyy muutoksen juurruttamiseen. On pidettävä kiinni uusista toimintatavoista ja varmistettava, että ne pitävät pintansa, kunnes ne ovat tarpeeksi vahvoja syrjäyttämään vanhat perinteet. (Kotter & Rathgeber 2008, 127.)

Edellä kuvattu Kotterin malli painottaa vahvasti yhteisen vision luomiseen ja levittämiseen sekä sen varmistamiseen, että johto on sitoutunut ja henkilöstöä on valtuutettu mukaan muutoksen läpivientiin. Ilman vahvaa visiota kehitysprojekti voi päätyä ristiriitaisiin projekteihin tai yksilösuorituksiin, jotka eivät vie organisaatiota minnekään. Kotter painottaa viestinnän merkitystä; uskoa kehitysvisioon saadaan vahvistettua kommunikaatiolla ja johtajien omalla esimerkillä. Uudistuminen edellyttää nopeita ja selkeitä parannuksia ja edistysaskeleet on tuotava esille ja aktiivisille muutosagenteille on annettava tunnustusta. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 17.)

Lanning ym. (1999, 18-19) arvostelevat tunnetuimpien muutosjohtamisen mallien kattavan vain osan kehitysprojektien keskeisistä osa-alueista. Esimerkiksi projektinhallintaan liittyvät seikat on usein jätetty malleissa huomioimatta. Monet tutkijat ovat myös tulleet siihen tulokseen, että muutosprosessin kriittiset menestystekijät eivät välttämättä

seuraa toisiaan tietyssä järjestyksessä. Myös niiden merkitys, painoarvo ja kesto voivat vaihdella projektin eri vaiheissa. Vaiheet voivat myös mennä limittäin siten, että jokin vaihe voi loppua myöhemmin kuin sen jälkeen alkanut vaihe. Vaiheittain toteutettavia kehitysprojekteja kuvaavia malleja on kritisoitu siitä, että ne ovat usein tosielämälle vieraita. Useimmat muutoksenhallinnan teoriat painottavat muutoksen mahdollistavia tekijöitä, mutta jättävät huomiotta muutoksen käytännön toteutuksen ja onnistuneeseen muutokseen oleellisena osana kuuluvan projektinhallinnan. (Lanning ym. 1999, 19.)

#### 4.6.2 Lanningin ym. malli

”Matkaopas muutokseen”-teoksessa Lanning, Roiha ja Salminen esittelevät tyypillisistä muutosjohtamisen malleista poikkeavana mallin, joka heidän mukaansa antaa kehitysprojekteille onnistumisen avaimet. Projekti on jaettu neljään osa-alueeseen, josta kunkin aikana painottuvat eri asiat. Malli ei lupaa viitoittaa askel askeleelta yleispätevää polkua projektin alusta loppuun. Sen sijaan malliin perehtyminen ja sen soveltaminen voi parantaa merkittävästi projektin onnistumistodennäköisyyttä. Keskeistä tässä mallissa on se, että se sisältää sekä muutoksenhallinta- että projektinhallintaulottuvuuden. (Lanning ym. 1999, 29.)

Tavoitteellinen kehitystyö edellyttää paitsi suunnitelmallista projektimaista toimintaa, myös oikeiden olosuhteiden luomista. Näin kehitysprojektille luodaan perusta, jolta ponnistaa. Onnistuneen liiketoiminnan *lähtökohdat eli kehitysprojektin pohjan* muodostaa kolme henkilöstön toimintaan liittyvää tekijää: tahto kehittää, kyky kehittää ja mahdollisuus kehittää. Näiden lisäksi tarvitaan kurinalaisuutta. Kaikki nämä tekijät ovat tärkeitä, suorastaan välttämättömiä. Jos esimerkiksi henkilöstöllä riittää tahtoa, mutta se ei saa tarvittavaa koulutusta, kehitystä ei tapahdu. (Lanning 1996 tai 1999, 26.)

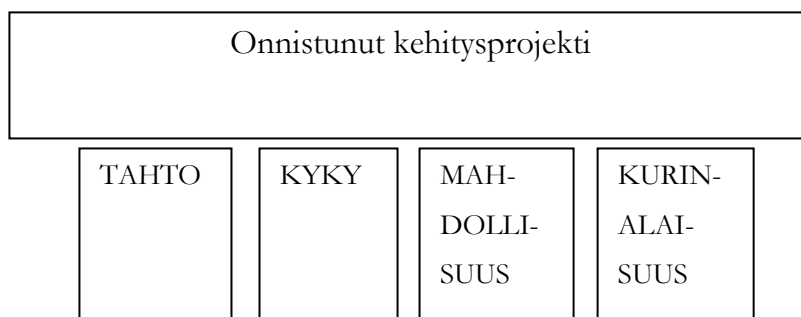
*Tahto* on voimakas tunnetila ja tätä tunnetilaa tarvitaan kaikilta projektiin osallistuvilta henkilöiltä. Se takaa motivaation ja sitoutumisen kehittämistyöhön ja sen myötä syntyy valmius tehdä konkreettisia tekoja ja jopa henkilökohtaisia ”uhrauksia” projektin eteen. (Lanning ym. 1999, 26.)



Tahdon lisäksi henkilöstöllä on oltava *kykyä* kehittää ja saavuttaa asetettuja tavoitteita. Projektin visioista ja päämääristä on oltava tietoa, jotta voidaan osallistua kehittämistoimintaan tavoitteiden mukaisesti. Tämän kehittämissuunnan tiedostamisen lisäksi on oltava tarvittavaa osaamista, joka liittyy kehittämiskykyyn. (Lanning ym. 1999, 26.)

Onnistuneen kehittämisen kolmas elementti on aito, toimintaympäristön aikaansaama *mahdollisuus* kehittää ja kehittyä. Tahto ja kyky eivät vielä riitä, jos toimintaympäristö ei tue tavoitteiden saavuttamista. Toimintaympäristö koostuu käytettävistä resursseista, organisaation rakenteista ja järjestelmistä, raportointisuhteista, valta- ja vastuukysymyksistä sekä pelisäännöistä. Nämä ovat ylhäältäpäin tulevia, kehittämistä tukevia perusedellytyksiä. Tahto, kyky ja mahdollisuus voivat vaikuttaa toisiinsa toisiaan lisäten tai pienentäen. Esimerkiksi tietoisuus mahdollisuuksista voi lisätä tahtoa, kykyjen puute pienentää sitä jne. Nämä kolme tekijää eivät siis ole toisistaan riippumattomia. (Lanning ym. 1999, 26-27.)

Liiketoiminnan kehittämisessä on kyse projektitoiminnasta ja näin ollen tarvitaan tahdon, kyvyn ja mahdollisuuden lisäksi riittävästi *kurinalaisuutta* viemään kehitystä eteenpäin. Tätä tarvitaan erityisesti vaikeina aikoina. Kehitysprosessi pysyy oikeassa suunnassa kurinalaisuuden myötä. Tässä toimii apuna projektinhallinta ja siihen liittyvät menettelmät. On tärkeää, että projektin toteuttamiseen on nimetty vastaava henkilö, joka suunnittelee ja ohjaa toimintaa ja varmistaa osaltaan, että tiimi pääsee tavoitteisiinsa. (Lanning ym. 1999, 27.)



Kuvio 8. Onnistunut kehitysprojekti. (Lanning ym. 1999, 27)

Vaikka edellä onkin kritisoitu muutosjohtamisen toisiaan seuraaviin vaiheisiin perustuvia malleja, on projektien vaiheisiin jakaminen kokonaisuuden hahmottamisen kannalta tärkeää. Jaon on kuitenkin oltava riittävän karkea, jotta vaiheet voidaan erottaa erityyppisissä projekteissa. Vaihejaottelussa on se etu, että se auttaa projektipäällikköä kohdistamaan huomionsa kulloinkin akuuteimpaan asiaan. Lanningin ym. muutosjohtamisen mallissa on yhdistetty Lewinin vanha kymmenosainen malli projektin elinkaarimalliin, johon kuuluu neljä vaihetta. (Lanning ym. 1999, 28.)

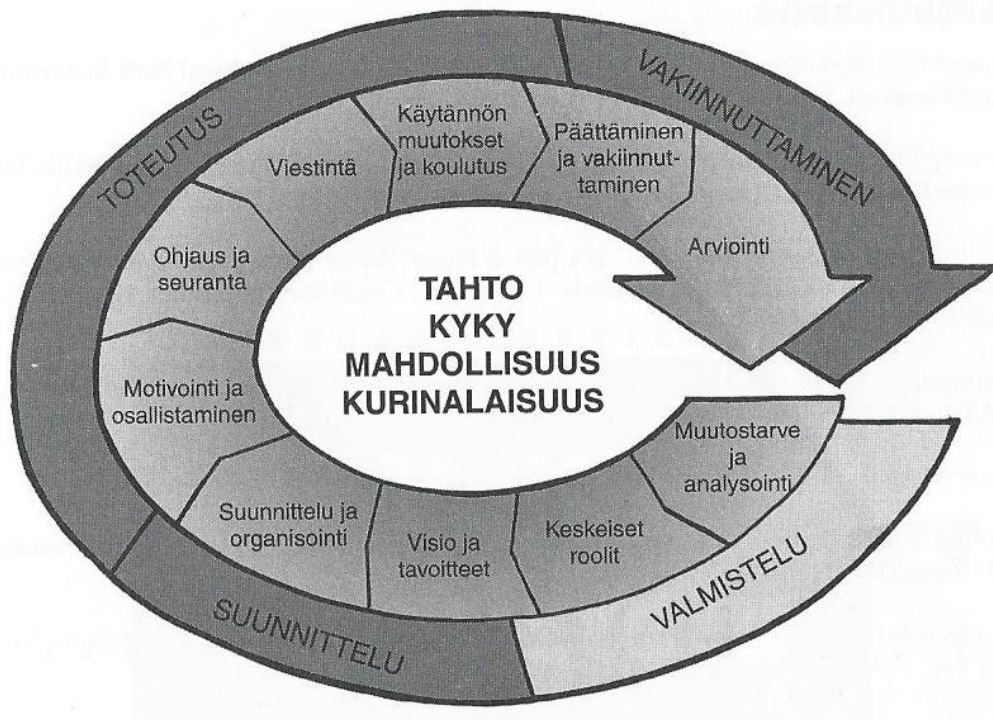
Elinkaarimallin neljä vaihetta ovat: *Valmistelu, suunnittelu, toteutus ja vakiinnuttaminen.*

Valmisteluvaiheessa kartoitetaan kehitettävän organisaation nykytilaa. Analyysillä etsitään ongelmia ja paikallistetaan kehitystä vaativia kohteita sekä selkiytetään muutostarvetta. Jo ennen varsinaista valmistelua on varmistettava, onko projektilla johdon tuki. On myös kartoitettava projektin kannalta keskeiset henkilöt ja henkilöstöryhmät. Valmistelun seurauksena päätetään, käynnistetäänkö kehitysprojekti. (Lanning ym. 1999, 28.)

Projektin perustamista seuraa suunnittelu. Ensimmäisenä selkiytetään projektin visio ja määritellään projektin tavoitteet. Kun ne ovat selvillä, voidaan alkaa suunnitella keinoja niihin pääsemiseksi. Tässä vaiheessa luodaan projektin pohja; laaditaan projektisuunnitelma ja perustetaan projektiorganisaatio, tehdään tarvittava suunnittelutyö onnistuneen projektin toteuttamiseksi. (Lanning ym. 1999, 28.)

Suunnitteluvaihetta seuraa toteutus, jonka myötä muutokset tehdään todeksi ja henkilöstöä koulutetaan muutoksiin liittyen. Toteutusvaiheessa korostuu viestinnän merkitys. Projektinhallinnan ja ohjauksen kyvykkyys punnitaan toteutusvaiheessa. Näin ollen esimiehen ja muiden projektin avainhenkilöiden merkitys on erityisen suuri tässä vaiheessa projektia. (Lanning ym. 1999, 28.)

Toteuttamisvaihetta seuraa viimeinen vaihe, vakiinnuttaminen, jolloin tehdyt muutokset juurrutetaan osaksi jokapäiväistä toimintaa. On hyvä myös arvioida projektin onnistumista ja siinä tehtyjä virheitä. Näin voidaan ottaa oppia onnistumisista ja virheistä tulevia projekteja ajatellen. (Lanning ym. 1999, 28.)



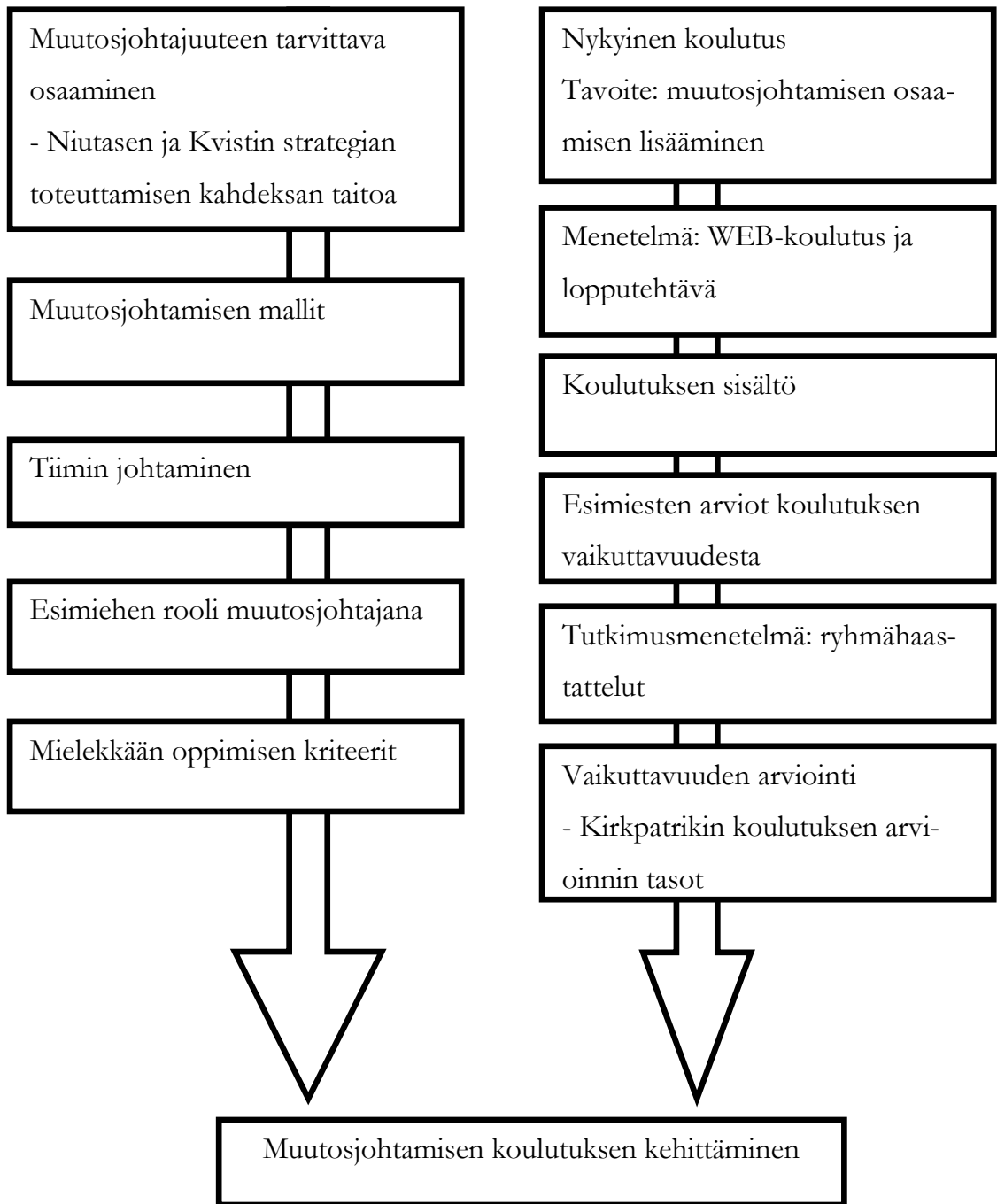
Kuvio 9. Onnistunut kehitysprojekti (Lanning ym. 1998, 29)

## 5 Tutkimuksen teorettinen viitekehys

Tutkimuksen teorettinen viitekehys lähtee liikkeelle kahdesta lähtökohdasta. Ensimmäinen lähtökohta on aihetta tukeva teorian tieto. Niutasen ja Kvistin teoria esimiehen strategian toteuttamiseen ja muutosjohtamiseen tarvittavista taidoista toimii teoriaosion lähtökohdana. Teoreettisen viitekehysten osana ovat myös muutosjohtamista käsittelevät mallit, tiimin johtamista koskeva teorian tieto sekä esimiehen roolia muutosjohtajana käsittelevät aineistot. Myös mielekkään oppimisen kriteerit on huomioitu kehityssuunnitelmaa laadittaessa, jotta koulutus täyttäisi nämä kriteerit ja takaisi oppimisen.

Toinen lähtökohta on yrityksen ja koulutettavien näkökulma. Tässä lähdetään liikkeelle nykytilasta eli yrityksessä tällä hetkellä toteutettavasta muutosjohtamisen koulutuksesta, sen tavoitteista, sisällöstä ja menetelmästä. Tutkimuksessa selvitetään esimiesten arvioida koulutuksen vaikuttavuudesta ryhmähaastatteluin. Kysymysten asettelussa ja vastausten analysoinnissa on hyödynnetty Kirkpatrickin koulutuksen arvioinnin tasoja.

Nämä kaksi lähtökohtaa; aihetta koskeva teorian tieto sekä yrityksen näkökulma antavat tarvittavat tiedot tutkimuksen tavoitteelle: sen selvittämiseksi, miten nykyinen muutosjohtamisen koulutus vaikuttaa, onko siinä kehitettävää ja jos on, mitä. Lopputuloksena on uusi, kehitetty koulutussuunnitelma.



Kuvio 10. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys (Oma kuvio 2013)

## Lähteet

Aspectum 2011. Muutosjohtamisen koulutusmateriaali.

Alasuutari, P. 2001. Laadullinen tutkimus. 3. uudistettu painos. Gummerus kirjapaino Oy.

Clarkson, M. 1995. Koulutuksen laadun kehittämisen eri lähestymistapoja. Teoksessa: Kajanto, A. (toim.) 1995. Aikuskoulutuksen arviointi. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

GoExcellent, sisäinen materiaali: perehdyttämisoapas ja viestintäopas

Grüger, W. 2004. Tiimin vetäminen. Maskun kirjapaino Oy, Helsinki.

Hamel, G. 2007. Johtamisen tulevaisuus. Gummerus kirjapaino Oy.

Horn, H. Verkossakin voi oppia.

[http://www.kopase.fi/uploads/file/Verkko-oppimisen\\_opas\\_NETTI.pdf](http://www.kopase.fi/uploads/file/Verkko-oppimisen_opas_NETTI.pdf) Luettu: 24.02.2013

Isoaho, M. 2007. Rohkea johtaja – hyödynnä kritiikki ja villit ideat. WS Bookwell Oy, Porvoo.

Jabe, M. & Häkkinen, H. 2010. Uljas uusi johtaminen – arvoja, innostusta, hyvinvointia. Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna.

Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. WS Bookwell Oy, Juva.

Kajanto, A. (toim.) 1995. Aikuiskoulutuksen arviointi. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Kirkpatrick, D.. & Kirkpatrick, J. 2006. Evaluating training programs. The four levels.

Kokkinen, A., Rantanen-Väntsi L. & Tuomola, A. 2008. Aikuisen oppijan kirja. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Kokkolan yliopistokeskus Chydenius <http://www.chydenius.fi/avoin-yliopisto/opiskelun-tueksi/opiskelutavat> Luettu: 24.02.2013

Koli, H. 2008. Verkko-ohjauksen käsikirja. Oy FINN LECTURA Ab, Saarijärvi.

Kotter, J. & Rathberg, H. 2008. Jäävuoremme sulaa. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Lanning, H. 1996. Organisaation muutoksen toteuttaminen - kehittämissuunnitelmien tyypilliset ongelmat ja niiden välttäminen. Nordmanin kirjapaino Oy, Forssa.

Lanning, H., Roiha, M. & Salminen, A. 1999. Matkaopas muutokseen – Miten kehität organisaatiota tehokkaasti ja hallitusti. Karisto Oy, Hämeenlinna.

Nevgi, A. & Tirri, K. 2001. Oppimista edistävät ja estävät tekijät verkko-opiskelussa. Teoksessa: Sallila, P. & Kalli, P. (toim.) 2001. Verkot ja teknologia aikuisopiskelun tukena. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Niutanen, K. & Kvist, H. 2010. Suunnitelmat käytännöiksi. Teoksessa: Valpola, A., Kvist, H., Heimonen, J., Niutanen, K., Lillkäll, L., Masalin, L., Kalin, R. 2010. Strategia toimeksi – muutosvoimana ihmiset. Painotalo Redfina Oy, Espoo.

Nurkka, A. & Tervonen, S. Orientaatio verkko-opetuksen laadunhallintaan. <http://www.vopla.fi/tiedostot/Laatukasikirja/Orientaatio.pdf>

Luettu: 19.01.2013

Opetushallitus. 2011. Tieto- ja viestintäteknikka opetuskäytössä – Välineet, vaikuttavuus ja hyödyt. Verkkojulkaisu. Luettavissa:

[http://www.oph.fi/download/132877\\_Tieto-](http://www.oph.fi/download/132877_Tieto-)

[ja\\_viestintateknikka\\_opetuskaytossa.pdf](http://www.oph.fi/download/132877_Tieto-ja_viestintateknikka_opetuskaytossa.pdf) Luettu: 17.12.2012

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu.

Paton, R. & McCalman, J. 2000. Change Management – A guide to effective implementation. Second edition. SAGE Publications Ltd, London.

Petäjä, M. & Koponen, E. 2002. Muutosprosessin ohjaaminen. Hakapaino Oy, Helsinki.

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. WS Bookwell Oy, Juva.

Raivola, R. 2000. Tehoa vai laatua koulutukseen? WS Bookwell Oy, Juva.

Russell-Jones, N. 1995. Muutosjohtaminen.

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005. Haastattelu – tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Salminen, J. 2001. Johtamisviestintä – Mekanistinen maailmankuva murroksessa. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Sihvonen, J. 1995. Kansalaisopistojen itsearvioinnista. Teoksessa Kajanto, A. (toim.) 1995. Aikuiskoulutuksen arviointi, s. 159-170. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.



Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Gummerus Kirjapaino Oy.

Tainio, R. & Vaipola, A. 1996. Johtajana muutoksissa – kokemuksia ja näkemyksiä liike-elämästä. WSOY:n graafiset laitokset. Porvoo.

Tilastokeskus 2013. Luettavissa:

<http://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/05/> Luettu 10.01.2013

Trahan, R. 2013. Advantages of classroom training.

<http://www.evancarmichael.com/Human-Resources/2343/Advantages-of-Classroom-Training.html> Luettu: 16.02.2013

Viirkorpi, P. 2000. Onnistunut projekti –Opas kunta-alan projektityöskentelyyn. Suomen kuntaliitto, Helsinki. Luettavissa:

[http://cna.mikkeli.amk.fi/Oppilas/Projektitehtava/Kunta\\_alan\\_proj\\_opas.pdf](http://cna.mikkeli.amk.fi/Oppilas/Projektitehtava/Kunta_alan_proj_opas.pdf) Luettu 23.2.2013.

Viitala, R. 2008. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2008. Liiketoimintaosaaminen – menestyvän yritystoiminnan perusta. 1.-3. painos. Edita Prima Oy, Helsinki.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

## **Liitteet**

### Liite 1 Tutkimuksen haastattelukysymykset

1. Mitä muutosjohtamisen koulutuksesta jäi päällimmäisenä mieleesi?
2. Mitä odotit muutosjohtamisen koulutuksesta ennakkoon?
3. Oliko koulutuksessa sinulle ennalta tuttuja asioita? Jos, niin mitä? Miten koit tämän?
4. Mitä hyvää tai erityisen hyvää koulutuksessa oli?
5. Miten olet saanut koulutuksessa olleita asioita hyödynnettyä käytännön työssä?
6. Oliko koulutuksessa jotakin mielestäsi turhaa?
7. Miten arvioisit kouluttajan asiantuntijuutta?
8. Saitko mielestäsi osallistua keskusteluun riittävästi?
9. Kuulitko mielestäsi riittävästi muiden kommentteja?
10. Koitko koulutuksen olevan riittävä työn tarpeisiin nähden?
11. Millaisia parannusehdotuksia sinulla on koulutuksen suhteen?
12. Miten koit lopputehtävän tekemisen?
13. Miten koit koulutuksen toteuttamisen web-koulutuksena?