

Risto Välimaa

JOHTAMINEN 2000-LUVULLA

Esimiestyön haasteet

**Opinnäytetyö
CENTRIA AMMATTIKORKEAKOULU
Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma
Lokakuu 2013**

TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

Yksikkö Tekniikka ja liiketalous Kokkola - Pietarsaari	Aika Lokakuu 2013	Tekijä/tekijät Risto Välimaa
Koulutusohjelma Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma		
Työn nimi JOHTAMINEN 2000-LUVULLA. Esimiestyön haasteet.		
Työn ohjaaja Sara Åhman	Sivumäärä 75+2	
Työelämäohjaaja		
<p>Johtaminen on yksi yritysten ja organisaatioiden tärkeimmistä kilpailukeinoista. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää nykyjohtamisen suuntauksia sekä muuttuvan työympäristön vaikutuksia johtajan työhön. Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia, millaisia johtamisen haasteita esimiehet kohtaavat 2000-luvulla. Opinnäytetyö on rajattu käsittelemään johtamista länsimaisesta näkökulmasta. Kirjoitusprosessissa käytettiin useita eri lähteitä, joista osa oli ulkomaisia.</p> <p>Työ jakaantui kahteen osioon. Ensimmäisessä osiossa käsiteltiin johtamista teoreettisesta näkökulmasta. Osiossa käytiin läpi johtamisen historiaa ja määritelmää sekä johtajan tehtäviä ja ominaisuuksia. Työssä pyrittiin määrittämään selkeästi muutos-käsite sekä muutoksen vaikutukset johtajan työhön 2000-luvulla. Opinnäytetyön varsinaisessa teoriaosassa käsiteltiin muutosjohtamista ja strategista johtamista. Muutosjohtaminen-luvussa käsiteltiin organisaatiomuutoksen vaiheita sekä syitä organisaatiomuutoksen onnistumiselle ja epäonnistumiselle. Strategisen johtamisen käsittelyä pohjustettiin strategia-käsitteen määrittelyllä. Strateginen johtaminen-luvun tavoite oli esitellä strategisen johtamisen menetelmiä selkeiden kuvioiden ja taulukon avulla.</p> <p>Opinnäytetyön toinen osio sisälsi tutkimuksen. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista tutkimusta ja teemahaastattelua. Tutkimus suoritettiin haastattelemalla kuutta kansainvälisissä työtehtävissä toimivaa henkilöä. Haastattelulomakkeen laatimisessa ja tutkimuksen suorittamisessa on huomioitu kansainvälinen näkökulma. Tutkimustulokset analysoitiin käyttämällä kvalitatiivisen tutkimuksen mukaisia analysointimenetelmiä.</p> <p>Tutkimuksessa kävi ilmi, että esimiestyön suurimmaksi haasteeksi koettiin kommunikointitaitojen kehittäminen organisaatioissa. Haasteita aiheuttavat myös ajankäytön suunnittelu sekä tarve reagoida muutoksiin nopeasti. Myös epävakaa taloustilanne ja lisääntynyt kilpailu nähtiin haasteina.</p>		

Asiasanat

Esimies, johtaja, johtaminen, kansainvälistyminen, muutos, muutosjohtaminen, strategia, strateginen johtaminen.

ABSTRACT

Unit CENTRIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES Kokkola - Pietarsaari Unit	Date October 2013	Author/s Risto Välimaa
Degree programme Degree Programme in International Business		
Name of thesis MANAGEMENT AND LEADERSHIP IN THE 2000s. Leadership Challenges.		
Instructor		Pages 75+2
Supervisor Sara Åhman		
<p>Leadership and management can be seen as one of the most important competitive edges between companies. The aim of this thesis was to explore the current management trends and the impact of the changing work environment from the director's perspective. The main question concerned, what kind of management and leadership challenges managers face in the 2000s. The thesis was limited to deal only with the management issues related to a Western perspective. The theoretical part was based on the number of different sources, some of which were foreign.</p> <p>The work was divided into two parts. The first part examined the different definitions and the history of management, as well as the director's tasks and traits. Included in the first part were also definitions of change and the change challenges connected to the director's work in the 2000s. The change management chapter examined stages of organizational change and the reasons for its successes and failures. The concept definition of strategy paved the way for strategic management. The strategic management part presented the strategic management methods.</p> <p>The method of research was qualitative and the collection method used was interviews divided into themes. The research was conducted by interviewing six managers who are working in an international sector. The international aspect was also taken into account while the interview form was drawn up. The results were analyzed using the methods consistent with qualitative research.</p> <p>The research revealed that the development of communication skills was seen as the organizations' greatest challenge in the future. Also time management will cause problems, as well as an increased need to respond to changes more quickly. The global unstable situation of economics and increased competition between companies were also seen as challenges.</p>		
Key words Change, change management, internationalization, leadership, manager, strategy, strategic management, superior.		

TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 JOHTAMINEN	3
2.1 Johtamisen historiaa	3
2.2 Johtamisen määritelmä	6
2.3 Johtajan tehtävät organisaatioissa	8
2.4 Hyvän johtajan ominaisuuksia	10
3 MUUTOKSEN JOHTAMISELLE TUOMAT HAASTEET	13
3.1 Talouden merkityksen kasvu	13
3.2 Uusi globaali talous	14
3.2.1 Teknologisoituminen	15
3.2.2 Finanssivetoistuminen	17
3.2.3 Monikulttuuristuminen	18
3.2.4 Medialisoituminen	20
3.2.5 Ekologisoituminen	21
4 MUUTOSJOHTAMINEN	23
4.1 Organisaatiomuutoksen kaksi eri tapaa	23
4.2 Muutokseen valmistautuminen	24
4.3 Onnistunut organisaatiomuutos	25
4.4 Epäonnistunut organisaatiomuutos	28
5 STRATEGINEN JOHTAMINEN	30
5.1 Strategia-käsitteen määrittely	30
5.2 Strategisen johtamisen suunnittelu ja toteutus	31
5.3 Strategiamallit	33
5.4 Strategisen johtamisen menetelmät	34
5.4.1 Benchmarking	34
5.4.2 Bostonin portfolio	35
5.4.3 Yrityksen / organisaation missio ja visio sekä SWOT-analyysi	36
5.4.4 Tasapainotettu tuloskortti (Balanced Scorecard)	38
6 TUTKIMUSMENETELMÄ	39
6.1 Kvalitatiivinen tutkimus	39
6.2 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys	40
6.3 Tutkimussuunnitelma	41
7 TUTKIMUSTULOKSET	44
7.1 Taustatiedot	44
7.2 Johtamistaidot	46
7.3 Muuttuva työympäristö	52
7.4 Johtaminen muutoksessa	57
7.5 Tutkimustulosten yhteenveto	62
7.6 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	66

8 POHDINTA	69
LÄHTEET	72
LIITTEET	
KUVIOT	
KUVIO 1. Osaamisen johtamisen määrittely.	5
KUVIO 2. Johtamisen määritelmä Karlöfin mukaan.	7
KUVIO 3. Johtajalta vaadittavat taidot.	9
KUVIO 4. Neuvottelutilanteen nelikenttä.	11
KUVIO 5. Uusi globaali talous.	15
KUVIO 6. Muutoksen etenemisen vaiheet.	26
KUVIO 7. Strateginen johtaminen jatkuvana prosessina.	31
KUVIO 8. Benchmarking –prosessi.	35
KUVIO 9. Bostonin portfolio.	35
KUVIO 10. Tasapainotettu tuloskortti.	38
KUVIO 11. Haastateltavien esimieskokemus vuosina.	46
TAULUKOT	
TAULUKKO 1. Epäonnistunut organisaatiomuutos.	28
TAULUKKO 2. SWOT-analyysi.	37
TAULUKKO 3. Haastattelut.	45

1 JOHDANTO

Nykypäivän globaalissa maailmassa johtaminen on yksi yritysten ja organisaatioiden tärkeimmistä kilpailukeinoista. Laadukas johtaminen tuo niille suurta etua yhä kovenevassa kilpailussa. Valitsin opinnäytetyöni aiheeksi johtamisen, sillä johtaminen on viime aikoina herättänyt paljon keskustelua, ja se on ollut näkyvästi esillä tiedotusvälineissä. Opinnäytetyön tavoitteena on käsitellä nykyjohtamisen suuntauksia sekä muuttuvan työympäristön vaikutuksia johtajan työhön. Haluan saada mahdollisimman kattavan kuvauksen siitä, millaisia ominaisuuksia ja valmiuksia johtaja tarvitsee menestyäkseen. Tutkimusosan tarkoitus on tutkia millaisia johtamisen haasteita esimiehet kohtaavat 2000-luvulla. Johtamista käsitellään pääasiallisesti länsimaisesta näkökulmasta, ja korostan, että johtajan työhön vaikuttavat vallitseva kulttuuri, valtion tai talousalueen asema sekä taloudelliset realiteetit.

Opinnäytetyö on jaettu kahteen osioon. Ensimmäisessä osiossa käsitellään johtamista teoreettisesta näkökulmasta. Jotta lukijan olisi helpompaa seurata opinnäytetyön etenemistä, asian käsittely alkaa yleisistä johtamiseen liittyvistä aiheista. Siinä käydään läpi johtamisen historiaa ja määritelmää, sekä kerrotaan hieman johtajan tehtävistä ja hyvän johtajan ominaisuuksista. Tarkoituksena ei ole kuitenkaan antaa tyhjentävää vastausta siitä, mitä johtaminen on, vaan sen tehtävänä on tukea opinnäytetyön varsinaista teoriaosuutta. Opinnäytetyön varsinaisessa teoriaosiossa käsitellään muutosjohtamista ja strategista johtamista, jotka ovat nykypäivänä näkyvästi esillä johtamisesta puhuttaessa. Ennen varsinaiseen teoriaosuuteen siirtymistä aihetta pohjustetaan kertomalla muutoksen johtamiselle tuomista haasteista. Siinä käsitellään talouden merkityksen kasvua, ja selvitetään, mitä tarkoittaa käsite uusi globaali talous.

Muutosjohtamisesta puhuttaessa tarkoituksena on selventää, miten onnistunut organisaatiomuutos tulisi toteuttaa teoriassa. Kerron myös organisaatiomuutoksen eri tavoista sekä siitä, miten muutokseen tulisi valmistautua organisaatioiden sisällä. Selvitän lisäksi niitä toimia ja keinoja, joita muutosjohtaja tarvitsee viedessään muutoksia onnistuneesti läpi organisaatioissa ja yrityksissä. Lisäksi pohdin hieman sitä, miksi organisaatiomuutokset epäonnistuvat ajoittain, ja mitkä ovat ne yleisimmät epäonnistumisen syyt.

Strategista johtamista voidaan käsitellä omana kokonaisuutenaan tai osana muutosjohtamista, sillä strategisen johtamisen menetelmiä voidaan soveltaa osana muutosjohtamisen prosesseja. Tässä kyseisessä opinnäytetyössä strategista johtamista käsitellään omana kokonaisuutenaan. Tulen käsittelemään lyhyesti strategia-käsitettä sekä sitä, mitä strateginen johtaminen käytännössä tarkoittaa. Teoriaosuuden mielenkiinnon lisäämiseksi kyseisen luvun ensisijaisena tarkoituksena onkin esitellä muutamia yleisiä strategisen johtamisen menetelmiä käytännöllisten kuvaajien avulla. Kerron hieman tarkemmin omissa alaluvuissaan benchmarkingista, Bostonin portfolioista, missiosta ja visiosta, SWOT-analyysistä sekä tasapainotetusta tuloskortista.

Opinnäytetyön ensimmäinen osio sisältää paljon teoreettista tietoa johtamisesta. Toisessa osiossa tutkin esimiestyön haasteita 2000-luvulla käytännön esimerkkien avulla, joita hankin haastatteleamalla kuutta eri henkilöä. Tutkittavasta asiasta riippuen tutkimus voidaan toteuttaa käyttäen kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta tai kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Kun tutkimus on määrällistä, puhutaan kvantitatiivisesta tutkimuksesta. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tiedon keräämiseen käytetään erilaisia lomakkeita ja tilastoja. Toisessa tutkimustavassa, kvalitatiivisessa tutkimuksessa, keskitytään tulosten esittelyyn ja pohdintaan. Oma aiheeni, esimiestyön haasteet, perustuu esimiesten omiin kokemuksiin, minkä takia valitsin tutkimusmenetelmäksi kvalitatiivisen tutkimuksen. Johtaminen sisältää erilaisia ilmiöitä ja niiden tulkintaa, mikä puoltaa tutkimusmenetelmän valintaa.

Tutkimuksen tavoitteena on saada kattava, monialainen kokonaisuus esimiestyön haasteista 2000-luvulla, jolloin voin hyödyntää tutkimustuloksista saamaani tietoa tulevaisuuden työurallani. Haastateltavien valinta oli helppoa, sillä minulla oli asiasta selkeä visio heti alusta alkaen. Tarkoituksena oli löytää kuusi eri henkilöä, jotka työskentelevät esimiestehtävissä eri toimialoilla. Yhdistävänä tekijänä haastateltavien välillä on se, että kansainvälisyys liittyy jollain tapaa jokaisen työnkuvaan. Halusin saada tutkimukseen mukaan kansainvälisen näkökulman, jotta opinnäytetyö tukee paremmin kansainvälisen kaupan opintojani.

2 JOHTAMINEN

Johtaminen käsitteenä merkitsee eri asioita eri ihmisille. Johtamiseen liitetään usein sellaiset käsitteet kuten kokoukset, neuvottelut ja edustustilaisuudet. Johtamisen ja johtajan perustehtävä on kuitenkin omien alaistensa johtaminen (Hiltunen 2011, 32). Hyvän johtajan vaatimuksina on perinteisesti pidetty korkeaa älykkyyttä, pitkällistä koulutusta ja analyytistä kykyä (Karlöf 1999, 115). Näiden vaatimusten rinnalle on viime aikoina noussut hyvät kommunikointitaidot, joita monet arvostavat johtajan tärkeimmäksi ominaisuudeksi. Tässä luvussa pyritään antamaan teoreettisesti selkeä kuva johtamisesta, johtamisen historiasta ja määritelmästä sekä johtajan rooleista ja ominaisuuksista. Teorioiden havainnollistamisessa käytetään apuna selkeitä kuvioita.

2.1 Johtamisen historiaa

Johtamistutkimus on vanha tieteenala ja johtamista onkin tutkittu varsin paljon. Perinteinen tapa tutkia johtajuutta on pohtia sitä, miksi tietyistä ihmisistä kasvaa johtajia. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tutkitaan johtajien piirteitä ja tyylejä sekä arvioidaan johtamistyylilien tuloksia erilaisissa tilanteissa ja ympäristöissä. Johtamistutkimuksen ensimmäistä tutkimussuuntausta kutsutaan suurmiesteoriaksi. 1900-luvun alkupuolella vallalla olleessa suurmiesteoriassa tutkittiin sitä, millaisia synnynnäisiä ominaisuuksia johtajilla oli verrattuna heidän alaisiinsa. Tuolloin johtajiin liitettiin lähes yli-inhimillisiä piirteitä, minkä seurauksena johtajat liitettiin osaksi sankarimyyttiä. Myöhemmät tutkimussuuntaukset ovat kuitenkin osoittaneet, että ei ole yhteneviä piirteitä, jotka olisivat erottaneet johtajan ja alaisen toisistaan tai olleet yhteydessä johtajan onnistumisiin tai epäonnistumisiin. Johtajaan tullaan kuitenkin tulevaisuudessakin liittämään tietynlainen sankarin tai antisankarin rooli. Hiltunen (2011) on määritellyt tulevaisuuden sankarijohtajan henkilöksi, joka saa yrityksensä työntekijät ponnistelemaan yhdessä samaan suuntaan. (Juuti 2006, 13; Tienari & Meriläinen 2009, 152; Hiltunen 2011, 18.)

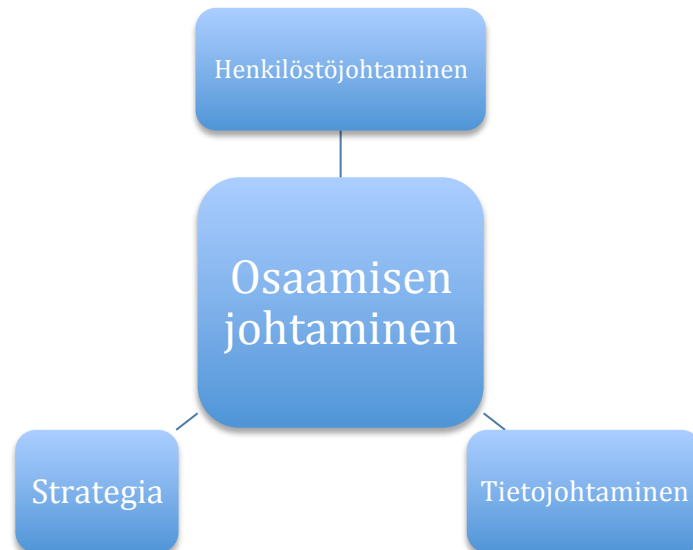
Vuosien saatossa johtamisen arkea ovat ohjanneet erilaiset kehityslinjat. 1970-luvulla johtamista ohjasi tavoite- ja tulosjohtaminen. Tavoite- ja tulosjohtaminen sai alkunsa siitä, että

huomattiin työhön liittyvien pyrkimysten muuttuneen. Enää työtä ei tehty pelkästään taloudellisten tekijöiden vuoksi, vaan taloudellisten, sosiaalisten sekä ihmisenä kehittymiseen liittyvien asioiden takia. Tavoite- ja tulosjohtamisen ominaispiirre oli se, että työntekijöiden voimavarat yritettiin saada esiin sallimalla heidän omat valintansa sen sijaan, että esimiehet mieltisivät aina kaiken valmiiksi. Tavoite- ja tulosjohtamisen aikakaudella liikkeenjohdolliset tehtävät muuttuivat entistä haastavammiksi. Syynä tähän oli kansainvälisen kilpailun lisääntyminen monilla aloilla. Tavoite- ja tulosjohtaminen edesauttoi myös toisen kehityslinjan synnyn. Uusi kehityslinja oli nimeltään osallistuva johtamistapa. Sen perimmäisenä tarkoituksena oli tunnistaa niitä tekijöitä, joilla pystytään määrittämään, milloin ja millaisina ihmisten omien kokemusten hyväksikäyttö yhteisten päämäärien saavuttamiseksi on tarpeellista. (Kotter 1990, 23–26; Juuti 2006, 20.)

Tulosjohtamisen ja osallistuvan johtamisen jälkeen 1980-luvulla alettiin huomioida asioiden ja ihmisten johtaminen. Asioiden johtaminen perustui taloudellisiin ja tieteellisiin toimintoihin, kuten suunnitteluun, budjetointiin, organisointiin ja valvontaan. Ihmisten johtamisessa painotettiin psykologisia ja ihmisläheisiä toimintoja kuten visiointia, avointa keskustelua, ihmisten mukaan ottamista, innokkuutta ja kannustamista. Samoihin aikoihin asioiden ja ihmisten johtamisen kanssa alettiin huomioida myös laatujohtaminen. Puhuttaessa laadusta, tarkoitetaan yleensä asiakkaan tarpeiden täyttämistä yrityksen näkökulmasta mahdollisimman tehokkaalla ja kannattavalla tavalla. Laatujohtamisen avulla koetetaan yhdistää tehokkuus ja ihmiskeskeisyys. Laatujohtamisessa ei tarkastella yksinomaan tietyn tuotteen laatua, vaan koko toimintaprosessin laatua. Laatujohtaminen ei rajoitu pelkästään yrityksen sisäisiin toimintoihin. Yritys tarkastelee laadun näkökulmasta myös sidosryhmiään, kuten tavarantoimittajia, yhteistyökumppaneita, asiakkaita, omistajia, rahoittajia ja ympäröivää yhteiskuntaa. (Kotter 1992; Lecklin 2002, 17–18.)

1990-luvulla johtamiseen liitettiin yhä useammin käsite henkilöstöjohtaminen. Henkilöstöjohtaminen (human resource management, HRM) on yksi keskeisimpiä yrityksen sisäisiä voimavaroja ja menestystekijöitä. Henkilöstöjohtamisen perustehtävä on huolehtia siitä, että yrityksellä on riittävä, osaava ja hyvinvoiva henkilökunta. 2000-luvulle siirryttäessä esiin nousi yksilön merkitystä organisaatiolle korostava osaamisen johtaminen. Osaamisen johtamisen määrittäminen on hankalaa, mutta sen voidaan katsoa olevan jatkuvasti kehittyvän organisaation, ydinosamisen, laatujohtamisen, prosessijohtamisen sekä inhimillisten

voimavarojen kehittämisen yhdistelmä. Alla olevasta kuvioista (KUVIO 1) voidaan nähdä, että osaamisen johtaminen vaatii organisaatiolta monipuolista osaamista. Johdettaessa osaamista, organisaation tulee huolehtia työntekijöistään kokonaisvaltaisesti. Tämän lisäksi organisaatiossa pitää olla selkeät toimintalinjat sekä valmiudet käsitellä suuria määriä tietoa. (Juuti 2006, 27–71.)



Kuvio 1. Osaamisen johtamisen määrittely (mukaillen Juuti 2006).

2010-luvulla johtamiseen on liitetty entistä enemmän tavoitejohtaminen ja suoritusten johtaminen. Tavoitejohtamisessa johtajan ensisijainen tehtävä on määritellä yrityksen tavoitteet niin, että työntekijät ymmärtävät ne ja osaavat toimia tavoitteiden mukaisesti. Suoritusten johtaminen on pidemmälle viety versio tavoitejohtamisesta. Suoritusten johtamisen tavoitteena on, että kaikki henkilöt tietävät tehtävänsä, henkilökohtaiset tavoitteensa sekä sen, millaista osaamista heiltä vaaditaan. (Pajukoski 2011, 8.)

Työntekijän merkitys johtamisen näkökulmasta on muuttunut radikaalisti vuosien varrella. Ennen kuin siirrytään työntekijän merkitykseen, on syytä muistaa, että kulttuurissa vallalla oleva ihmiskäsitys vaikuttaa siihen, millaisena esimies näkee työntekijän ja hänen käyttäytymisensä työssä. Teollistumisen alkuaikoina oletettiin, että työntekijä on passiivinen, mukavuudenhaluinen ja ajaa vain omaa etuaan. Ajateltiin, että työntekijä kokee työn vastenmielisenä, ja että raha on ainoa syy työn tekemiseen. Tästä johtuen esimiehen suhde työn-

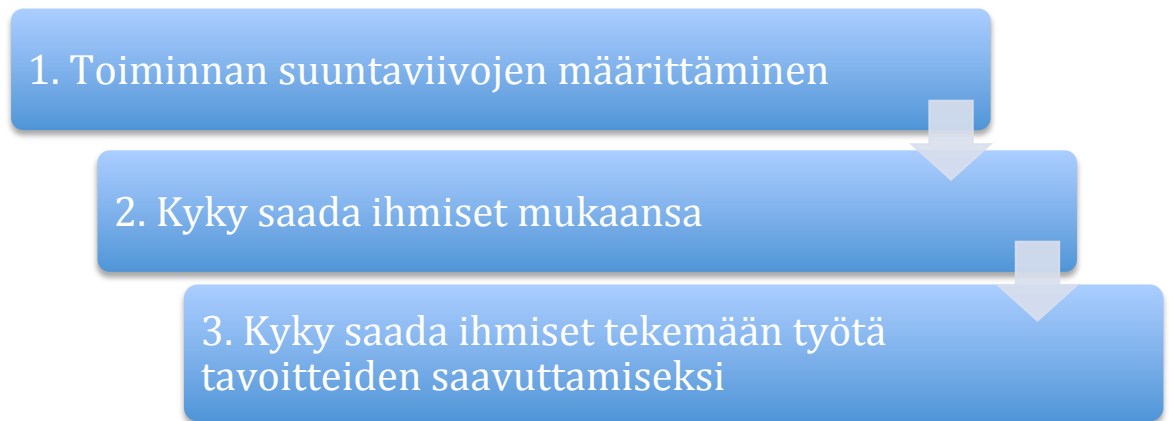
tekijään oli se, että esimies lähinnä määräsi ja pakotti työntekijät töihinsä. (Järvinen 2011, 27.)

Koulutustason nousu ja yhteiskunnan demokratisoituminen muuttivat käsitystä ihmisestä työntekijänä. Työntekijää ei enää nähty nahjuksena, vaan käsitys muuttui vähitellen monipuolisemmaksi ja myönteisemmäksi. Työntekijän rooli koettiin entistä aktiivisempänä, ja huomattiin, että palkan lisäksi työntekijää kannustavat parempiin työsuorituksiin myös erilaiset sosiaaliset tarpeet, halu toteuttaa itseään sekä pyrkimys vaikuttaa ja kehittyä työssään. Nykyään työntekijä on merkittävä osa yritystä. Työntekijä nähdään voimavarana, yhtenä yrityksen tärkeimmistä kilpailukeinoista. Tästä syystä yritykset ovatkin viime vuosina panostaneet työntekijöiden hyvinvointiin. (Järvinen 2011, 27.)

2.2 Johtamisen määritelmä

Tutkiessani johtamiseen liittyviä kirjoja huomasin, että jokaisessa kirjassa johtaminen määritellään eri tavalla. Yhteinen tekijä jokaiselle määritelmälle on se, että toteutuakseen johtaminen vaatii samat elementit paikasta riippumatta. Hiltunen (2011, 33) määrittelee johtamisen toiminnaksi, jossa johtaja ohjaa ihmisiä johtajan tahdon mukaiseen suuntaan. Johtamisen kohteena ovat siis ihmiset. Esimerkkinä voimme tarkastella tilannetta, jossa johtaja haluaa suorittaa muutoksen organisaatiossa. Johtajan ensisijaisena tarkoituksena on yrityksen rakenteiden muuttaminen. Itse muutoksen pystyvät toteuttamaan kuitenkin vain ihmiset, organisaation työntekijät. Tästä voidaan päätellä, että johtajan tahdolla ei ole merkitystä, ellei hän saa ohjattua ihmisiä haluamaansa suuntaan.

Karlöfin (1999, 114) mielestä johtamisesta voidaan puhua silloin, kun organisaatiossa työskentelevät yksilöt hyväksyvät sen. Johtamiseen vaaditaan, että alaiset hyväksyvät esimiehensä roolin johtajana. Hänen mukaansa johtajuus voidaan tiivistää kolmeen kohtaan: toiminnan suuntaviivojen määrittämiseen, kykyyn saada ihmiset mukaansa ja kykyyn saada ihmiset tekemään töitä tavoitteiden eteen. Kuviossa kaksi (KUVIO 2) esitetään, miten hän perustelee määritelmänsä.



Kuvio 2. Johtamisen määritelmä Karlöfin (1999, 114–115) mukaan.

Idea lähtee organisaation toiminnan suuntaviivojen määrittämisestä, ja etenee asteittain. Suuntaviivojen määrittämisen tarkoituksena on sopeuttaa, tehostaa ja muuttaa organisaation toimintaa sen mukaan, mitä vallitsevassa toimintaympäristössä tapahtuu. Jokaisen johtajan tehtävänä on määrittää omalle vastuualueelleen parhaat suuntaviivat tilanteesta riippuen. Karlöf (1999, 114-115) painottaa kommunikoinnin tärkeyttä osana johtamisprosessia. Toiminnan suuntaviivojen määrittämisen jälkeen seuraava aste on saada ihmiset toimimaan määritettyjen suuntaviivojen mukaisesti. Toisen asteen toteuttaminen on mahdollista ilman hyvää kommunikointia. Ihmisten mukaan saaminen vaatii ilmapiirin kuulostelua ja eri tahojen näkemysten huomioon ottamista. Johtajan itsensä on oltava vakuuttava ja kyettävä perustelemaan päätöksiään. Karlöfin määritelmän kolmas aste perustuu samaan ideaan, johon Hiltunen (2011, 33) perusti oman määritelmänsä: kykyyn saada ihmiset tekemään työtä tavoitteiden saavuttamiseksi. Saadessaan työntekijät uskomaan, että uudet suuntaviivat vievät yritystä oikeaan suuntaan, johtajalla on käsissään avaimet, joiden avulla hän saa työntekijät tekemään työtä tavoitteiden eteen. On tutkitusti todistettu, että työntekijä ponnistelee parhaiten juuri niiden tavoitteiden eteen, joihin hän aidosti uskoo. Kommunikaation merkitystä osana johtamista ei voi milloinkaan väheksyä. (Karlöf 1999, 114–115.)

Johtaminen voidaan määritellä myös esimiehen ja alaisen väliseksi luottamussuhteeksi. Tämä tarkoittaa, että organisaatiossa tehtävät ja vastuut jaetaan yhdessä ja sovitaan, miten työt hoidetaan. Tällöin alaisilla on selvä kuva siitä, mitä heiltä vaaditaan. Esimies luottaa alaistensa kykyihin, ja keskittyy pienten asioiden sijaan kokonaisuuden tarkkailemiseen ja johtamiseen. Esimiehen tehtävänä on seurata ja osoittaa kiinnostusta alaisiaan kohtaan.

Tällöin johtamisen lähtökohtana on usko ihmisten suoriutumiseen ja luottamus heidän vastuunkantaansa. Aina kaikki ei kuitenkaan mene niin kuin odotetaan, joten esimiehen on myös huomioitava alaistensa ongelmat, ja tarpeen tullen annettava tukea ja ohjausta niiden selvittämisessä. (Järvinen 2011, 37.)

Drucker (2008, 26) on määritellyt johtamisen niin, että johtajan tärkein tehtävä on ennakoida kriisejä. Hänen mielestään kriisejä ei voi välttää, mutta niiden ennakoiminen on mahdollista. Tavoitteena on se, että organisaatioilla on valmiudet ennakoida kriisejä, selviytyä niistä ja olla niiden edellä. Hän kutsuu tätä prosessia myös innovaatioksi, eli jatkuvaksi uudistumiseksi. Luettuani useita johtamisen määritelmiä, minulle muodostui selkeä kuva siitä, mitä johtaminen on. Itse määrittelin johtamisen niin, että se on toimintaa, jonka tarkoituksena on saada asioiden johtaminen (management) ja ihmisten johtaminen (leadership) keskenään balanssiin, ja sitä kautta ponnistelemaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

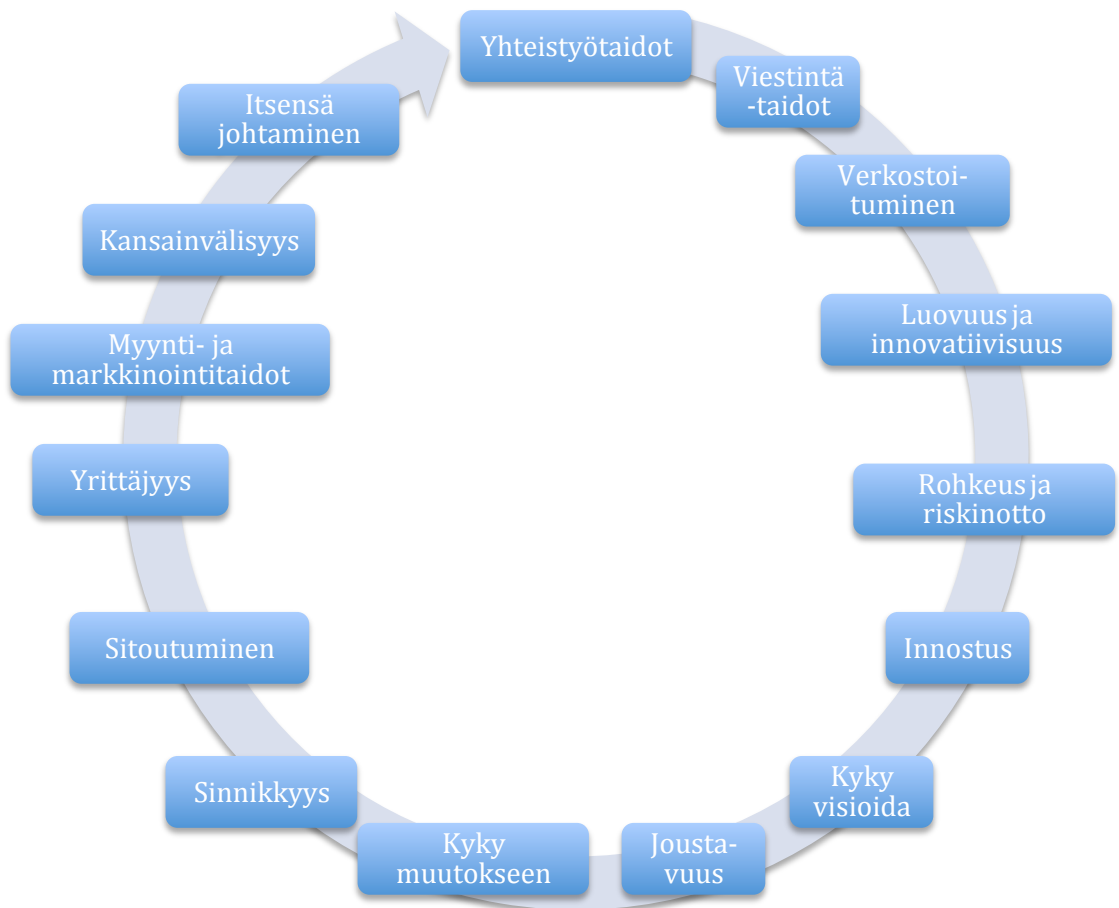
2.3 Johtajan tehtävät organisaatioissa

Johtamisprosessin keskiössä on aina ihminen, johtaja. Luvussa 2.3 keskitytään johtajan erilaisiin tehtäviin organisaatioissa. Johtajan tehtävät ja roolit ovat muuttuneet vuosien varrella. Jotta tästä kappaleesta ei tulisi liian pitkä ja sekava, siinä keskitytään pääasiallisesti johtajan tehtäviin 2000-luvulla.

Kuten johtamisesta, myös johtajasta löytyy useita eri määritelmiä. Hyvä määritelmä on, että johtaja on henkilö, jonka työhön liittyy erikseen määriteltyjä johtamiseen liittyviä vastuita ja velvollisuuksia (Tienari & Meriläinen 2009, 141). Johtajien jokapäiväisten töiden sisällöt ovat kuitenkin keskenään varsin erilaisia, joten niistä on hankala sanoa mitään yleisluontoista, joten en myöskään niitä sen enempää erittele. Yhteistä johtajille on se, että jokaisen on hyvä tuntea johtamisopit ja johtamisjärjestelmät, kilpailijat, asiakkaat, rahoitusmarkkinat ja valtiovallan talous- ja yhteiskuntapolitiikka (Tainio & Valpola 1996, 12). Jokainen organisaatio tarvitsee johtajan, sillä organisaatioiden sisältä löytyy erilaisia ihmisiä, ja siitä johtuen myös erilaisia, mutta kuitenkin perusteltuja ja todenmukaisia näkemyk-

siä. Johtajan tehtävänä on koota näistä useista näkemyksistä yksi kokonaisuus, jonka eteen kaikki ovat valmiita tekemään töitä.

Työntekijöiden merkitys organisaatioille on lisääntynyt viime vuosien aikana. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että johtajan merkitys olisi pienentynyt. Päinvastoin, johtajalta vaaditaan jatkuvasti yhä enemmän. Seuraavan kuvion (KUVIO 3) avulla haluan osoittaa, mitä kaikkea nykyjohtajalta vaaditaan hänen työssään.



Kuvio 3. Johtajalta vaadittavat taidot (mukaiillen Juuti 2006).

Kuviosta käy ilmi, että johtajalta vaadittuja taitoja on vähintäänkin viisitoista. Yhteenvetona voidaan todeta, että nykyjohtajalla tulisi olla idea, unelma, sosiaalinen verkosto ja ennen kaikkea rohkeutta toteuttaa itseään. Nämä kaikki ominaisuudet ovat myös yrittäjyyden kulmakiviä, joten voidaan sanoa, että johtaja on päivä päivältä enemmän yrittäjänä organisaation sisällä. Johtajan työhön oman haasteensa tuovat myös ihmisten odotukset ja vaatimukset johtajan toimia kohtaan. Alaiset, kollegat, esimiehet, omistajat, asiakkaat, analyytikot ja media kaikki asettavat erilaisia odotuksia johtajaa kohtaan. Järvisen (2011, 142) mu-

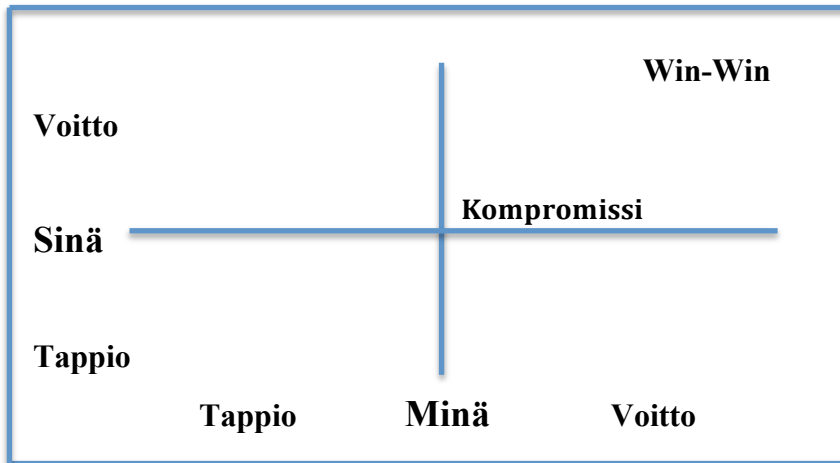
kaan johtajan rooli on täysin epäinhimillistä häneen suunnattujen, täysin kohtuuttomien odotusten takia. (Juuti 2006, 174; Tienari & Meriläinen 2009, 141; Järvinen 2011, 142.)

Sen lisäksi, että johtajan tulee johtaa alaisiaan, tulee hänen osata johtaa myös itseään. Itsensä johtaminen onkin edellä mainituista viidestätoista taidosta se tärkein, sillä se on edellytys kaikkien muiden toteutumiselle. Itsensä johtaminen koostuu useista eri asioista. Johtajan tulee tietää, mitkä ovat hänen vahvuutensa ja kehittämistarpeensa sekä miten hän säätelee stressiä ja painetta. Johtajalle olemus ja käytös ovat myös tärkeitä huomion kohteita, sillä niiden avulla hän tiedostaa millaiselta hän vaikuttaa henkilökunnan silmissä. Hyvän itsensä johtamisen avulla johtaja ottaa organisaation johtajuuden haltuunsa ja oppii ymmärtämään sen merkityksen. Vasta tämän jälkeen johtaja on valmis hoitamaan omat tehtävänsä, jotka ovat Järvisen (2011) mukaan esimerkiksi ammattitaito, ammatillisuus, oikeudenmukaisuus ja aitous. (Juuti 2006, 175; Järvinen 2011, 142-149.)

2.4 Hyvän johtajan ominaisuuksia

Tässä luvussa keskityn johtajan ominaisuuksiin. Kuten aiemmassa luvussa (2.3), myös tässä luvussa rajaan asian käsittelyn 2000-luvulla yleisesti hyvinä pidettyihin johtajan ominaisuuksiin. Organisaatioiden eri sidosryhmät asettavat erilaisia odotuksia johtajia kohtaan. Eri sidosryhmien välillä voi olla eroja myös siinä, millaisia ominaisuuksia he arvostavat johtajassa. Esimerkiksi työnantajan ja alaisen näkemys hyvän johtajan ominaisuuksista voi olla täysin erilainen. Hyvän johtajan tulisi siis toiminnallaan miellyttää useita eri tahoja.

Työnantajan näkökulmasta hyvä johtaja on sellainen, joka pystyy punnitsemaan hyötytekiä ja kustannuksia keskenään (Karlöf 1999, 18). Pystyäkseen tähän, johtajalla tulee olla myös niitä ominaisuuksia, joita työntekijät arvostavat esimiehessä. Johtajan työ onkin jatkuva neuvottelutilanne. Perustelen näkemystäni seuraavalla sivulla olevan kuvion (KUVIO 4) avulla.



Kuvio 4. Neuvottelutilanteen nelikenttä (mukaillen Hiltunen 2011).

Johtamistilanne eroaa muista neuvotteluista siinä, että johtamistilanteen neuvotteluissa on aina osapuoli, joka voi tehdä yksipuolisia päätöksiä. Neuvotellessaan esimiehen kanssa työnantajalla on oikeus tehdä yksipuolisia päätöksiä. Kun taas esimies neuvottelee alaisensa kanssa, hänellä on mahdollisuus tehdä yksipuolisia päätöksiä. Tällaista tilannetta voidaan kuvailla voitto-tappio -tilanteeksi (win-lose), joita tulisi välttää organisaatioiden sisällä. Tällaisen neuvottelun seurauksena toiselle osapuolelle jää paha mieli, mikä tulee näkymään negatiivisena asiana organisaation toiminnassa tulevaisuudessa. Neuvottelussa pitäisi aina pyrkiä voitto-voitto -tilanteeseen (win-win), eli nelikentässä sijoitutaan mahdollisimman kauas oikealle ylös. Voitto-voitto -tilanteeseen pääseminen tarkoittaa sitä, että neuvottelussa on pystytty maksimoimaan molempien osapuolten edut. Neuvottelun tavoite ei saisi koskaan olla pelkkä omien etujen maksimointi. (Hiltunen 2011, 122–125.)

Esimiehen ja työnantajan välinen suhde perustuu myös osittain siihen, millainen suhde esimiehellä on alaisiinsa. Esimiehen ja alaisen välit määrittyvät pitkälti sen mukaan, millaisia ominaisuuksia esimiehellä on. Seuraavaksi käsitellään sekä niitä ominaisuuksia, joita työnantajat arvostavat esimiehissä että niitä ominaisuuksia, joita alaiset arvostavat esimiehissään. Neuvottelutaidot ovat johtajalle välttämättömiä. Sekä työnantaja että työntekijä arvostavat esimiestä, jolla on hyvät neuvottelutaidot. Työnantaja arvostaa esimiestä, joka tuntee alaisensa tarpeet ja osaamisen. Tämä vaatii esimiehellä ihmistuntemusta ja ihmishuhdetaitoja. Muita taitoja, joita työnantajat arvostavat esimiehissä, ovat suullinen ilmaisutaito, organisointi- ja motivointitaito sekä toimeenpanotaito. Näiden lisäksi menestyvän johtajan elementtejä työnantajan mielestä ovat luja tahto, sitkeys, paineensietokyky, yhteis-

työhalu, huolenpito, joustavuus, halu vaikuttaa, eläytymiskyky ja avoimuus. Hyvä johtaja vie myös päämäärätietoisesti läpi tarvittavia muutoksia organisaatiossa. (Juuti 2006, 146.)

Myös alaiset odottavat esimiehiltään useita asioita. Alaisten mielestä esimiehen pitää osata antaa palautetta, mutta myös ottaa palautetta vastaan. Alaisille on tärkeää, että heitä kuunnellaan työssään. Tämän takia kuunteleminen on yksi hyvän johtajan ominaisuuksista. Organisaatiot sisältävät erilaisia ihmisiä, ja eri ihmisillä on erilaiset mielipiteet asioista. Ihmisten erilaisuudesta huolimatta alaiset odottavat, että esimies arvostaa vilpittömästi jokaista yhtä paljon, eikä sorru minkäänlaiseen pelailuun työntekijöiden välillä. Työntekijä haluaa saada hankalissa tilanteissa apua ja tukea esimieheltään, minkä takia johtajan on ehdottoman tärkeää osata auttaa. Alaiset arvostavat varsinkin sitä, kun esimies auttaa käyttämällä omaa esimerkkiä apunaan. Johtajan tulisi olla myös hyväntuulinen, sillä silloin hänen kanssaan on mukavampi tehdä töitä, ja ilmapiiri työpaikalla on positiivinen. Alaisen näkökulmasta ehkä se kaikkein tärkein johtajan ominaisuus on vastuun kantaminen. Esimies, joka kantaa aina vastuunsa, on myös uskottava alaistensa näkökulmasta. Toisinaan johtajan pitää ottaa vastuu myös asioista, joihin hän ei voi käytännössä itse vaikuttaa. (Hiltunen 2011, 122–156.)

Kotter (1983) on löytänyt yhtäläisyyksiä menestyvien johtajien luonteenpiirteissä ja persoonallisuudessa. Tarpeet ja motiivit antavat suunnan johtajan toiminnalle. Johtajat pitävät vallasta, korostavat aikaansaannoksiaan ja motivoituvat kunnianhimonsa avulla. Menestyvän johtajan tulee olla temperamenttinen, mikä näkyy emotionaalisesti vakaana ja tasapainoisena käytöksenä. Johtajan luonteesta välittyy myös optimismi. Kognitiivisesta näkökulmasta menestyvä johtaja on keskimääräistä älykkäämpi ja analyttisesti kyvykäs. Luonteenpiirteet ja persoonallisuus korostuvat ihmisten välisessä kanssakäymisessä. Menestyvä johtaja on miellyttävä ja hyvä luomaan suhteita toisiin ihmisiin. Hän omaa yleensä myös joukon kiinnostuksen aiheita, jotka helpottavat kanssakäymistä erilaisten ihmisten kanssa. (Kotter 1983, 44–46.)

3 MUUTOKSEN JOHTAMISELLE TUOMAT HAASTEET

Aiemmassa luvussa käsiteltiin johtamista. Haluan korostaa, että toisen luvun tarkoituksena ei ollut antaa tyhjentävää vastausta siitä, mitä johtaminen on. Luvun tarkoituksena oli toimia johdatuksena opinnäytetyön varsinaiseen teoriaosioon, joka alkaa luvusta neljä. Halusin kuitenkin aluksi kertoa hieman johtamisen taustoista, jotta lukijan olisi helpompi ymmärtää opinnäytetyön sisältöä. Tämän luvun tehtävänä on kertoa lyhyesti siitä kehityksestä, joka on ollut syynä siihen, että johtamisen luonne on muuttunut viime vuosina nopeaan tahtiin. Tämä luku on johdatus lukuihin neljä ja viisi, joissa kerrotaan laajemmin muutosjohtamisesta ja strategisesta johtamisesta.

Muutos sanana on merkittävä osa nykypäivän puhetta. Muutos-käsitteen voi ymmärtää monella eri tavalla. Tässä opinnäytetyössä sana muutos tarkoittaa niitä asioita, jotka ovat johtaneet globaalin, kansainvälisen liikkeenjohdon ja -talouselämän syntyyn sekä niiden vaatimiin muutoksiin yrityksissä ja organisaatioissa. Tämä kyseinen opinnäytetyö on kansainvälisen kaupan tradenomiopintojeni lopputyö. Tämän takia haluan käsitellä opinnäytetyöni varsinaisessa teoriaosuudessa juuri muutosjohtamista ja strategista johtamista, sillä nämä johtamiskäsitteet ovat syntyneet pitkälti kansainvälistymisen seurauksena.

3.1 Talouden merkityksen kasvu

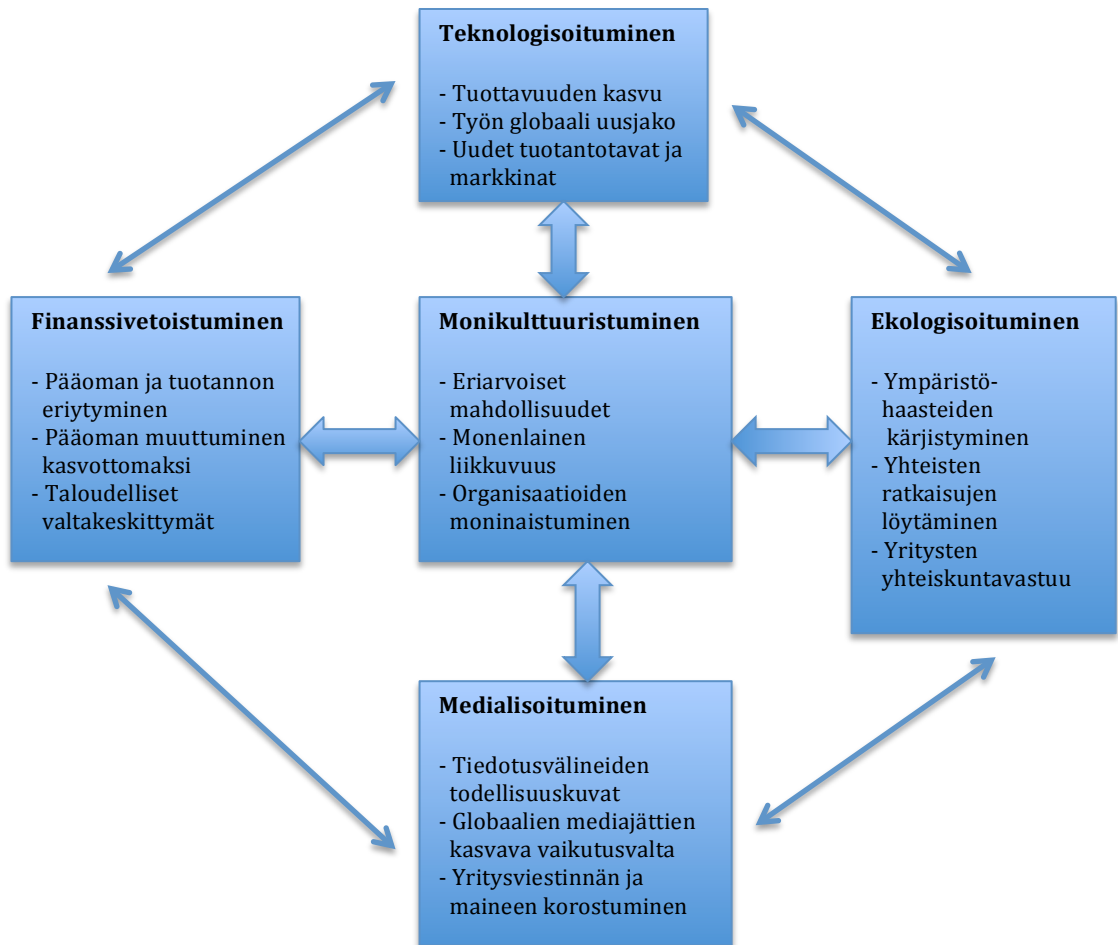
Vielä 1970- ja 1980-luvuilla läntistä maailmaa johtivat politiikka ja demokratia. Talouden merkityksen kasvu alkoi näkyä maailmanlaajuisesti 1990-luvulla, ja kasvu jatkuu kiivaana edelleen (Tienari & Meriläinen 2009, 7–8). Tällä hetkellä läntisessä maailmassa tilanne on se, että yritysten omistajilla ja johtajilla on enemmän valtaa kuin poliitikoilla tai virkamiehillä. Tämä tarkoittaa sitä, että talous on noussut uudeksi maailmanmahdiksi. Voidaan jopa sanoa, että länsimainen nykypolitiikka on vain osa globaalia taloutta. Poliittinen sanasto on viime aikoina muuttunut talouden sanastoksi. Poliitikassa puhutaan yleisesti jatkuvasta muutoksesta, joustoista, kilpailukyvyystä ja osaamisesta. Talouden roolin kasvaessa myös yksittäiset valtiot ovat alkaneet kiinnittää enemmän huomiota talouteensa. Tämän seurauk-

senä valtioiden uudeksi pääsääntöiseksi tehtäväksi onkin muodostunut kannustaminen uudistuvaa taloudellista toimintaa kohtaan.

Pitää kuitenkin muistaa, että valtiot eivät ohjaile kansainvälistä taloutta. Talouden kehityksestä vastaavat yritykset, jotka tekevät kauppaa keskenään ja kuluttajien kanssa. Erilaisten kansainvälistä kaupankäyntiä rajoittaneiden tekijöiden poistumisen ja globaalien ajattelutavan lisääntymisen seurauksena kansainvälisille markkinoille on tullut paljon uusia yrityksiä. Tämän seurauksena kilpailu yritysten välillä on lisääntynyt. Yritysten näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että yhden tuotteen myyminen vaatii päivä päivältä enemmän työtä ja panostuksia. Kilpailu ei kuitenkaan ole tasapuolista, sillä yritykset ja valtiot eivät ole keskenään samanvertaisia, minkä takia toisilla on huomattavasti parempi kilpailukyky kuin toisilla. Tämä on johtanut vääjäämättä eriarvoisuuden lisääntymiseen. Ihmiset ovat jakautuneet rikkaisiin ja köyhiin, mikä tulee olemaan yksi kansainvälisen talouden kehityksen kysymysmerkeistä. Selvää on se, että kansainvälinen talous ei voi kasvaa, jos ostovoima jakaantuu vain harvoille. (Jäntti 2009.)

3.2 Uusi globaali talous

Ennen oli tavallista, että yksi valtio muodosti yhden talousalueen. Valtioilla oli mahdollisuus päättää itse, mihin suuntaan he halusivat ohjata talouttaan. Kilpailun kiristyessä huomattiin, että yksi valtio on talousalueena aivan liian pieni. Alettiin muodostaa taloudellisia liittoutumia ja yhteismarkkina-alueita. Tällaisia ovat esimerkiksi EU (Euroopan unioni) ja NAFTA (North American Free Trade Agreement). Taloudelliset liittoutumat ja yhteismarkkina-alueet ovat keskeinen tekijä uudessa globaalissa taloudessa. Uusi globaali talous on maailmantalouden kokonaiskuva, joka rakentuu useista keskenään kytköksissä olevista tekijöistä (Tienari & Meriläinen 2009, 13). Seuraavaksi kerrotaan tarkemmin kyseisistä tekijöistä seuraavan sivun kuviota apuna käyttäen (KUVIO 5).



Kuvio 5. Uusi globaali talous (mukaillen Tienari & Meriläinen 2009).

Tienari & Meriläinen (2009) ovat jakaneet uuden globaalin talouden viiteen eri lokeroon: teknologisoitumiseen, finanssivetoistumiseen, monikulttuuristumiseen, medialisoitumiseen ja ekologisoitumiseen. Kuvion (KUVIO 5) tarkoituksena on osoittaa, että viisi eri lokeroa ovat suorasti kytköksissä toisiinsa. Käytännössä tämä merkitsee sitä, että jos yhdessä lokerossa tapahtuu muutoksia, se vaikuttaa välillisesti kaikkiin viiteen eri lokeroon. Seuraavissa alaluvuissa käsitellään eri lokeroita useita eri lähteitä hyödyntäen.

3.2.1 Teknologisoituminen

Teknologisoitumisen keskeisiä asioita ovat tuottavuuden kasvu, työn globaali uusjako ja uudet tuotantotavat ja markkinat. Tuottavuuden kasvun taustalla on kehitys. Tuottavuuden kasvua on vauhdittanut teknologian kehittyminen. Kasvu on ollut hurjaa, sillä maailman

kokonaistuotannon arvo on kuluneella vuosikymmenellä yli kaksinkertaistunut (Visuri 2011, 168). Avainasemassa ovat olleet telekommunikaation ja tietotekniikan luomat uudet mahdollisuudet. Uusien innovaatioiden avulla viestintää on pystytty nopeuttamaan, markkinoita tehostamaan ja suurten, kansainvälisesti hajautuneiden organisaatioiden hallinta on muuttunut helpommaksi. Teknologian lisäksi myös logistiikka on kehittynyt. Nykyteknologian ja entistä nopeamman ja tehokkaamman logistiikan avulla tuotteet saadaan nopeammin markkinoille. Uudet innovaatiot tuovat yleensä markkinoille edelläkävijäyrityksiä. Kun yksi yritys tuo markkinoille täysin uuden tuotteen tai alkaa käyttämään täysin uudenlaista tuotantomenetelmää, luo se lisää kilpailua ja muutospaineita myös kilpailevissa yrityksissä. Tämän vuoksi nykyajan organisaatioista on löydettävä tarvittava määrä teknologian ja logistiikan osaajia. (Reinikainen 2001, 403–404.)

Tuottavuusajattelu on saanut yritykset keskittymään ydinosaamiseensa. Yritykset määrittelevät omat ydintoimintansa, jotka ne hoitavat itse sekä tukitoimet, jotka ne voi siirtää toisten yritysten tehtäväksi. Tällaisen työn globaalin uusjaon tarkoituksena on tehostaa yrityksen toimintaa ja parantaa kannattavuutta. Tämänkaltaisista toimista saatetaan käyttää myös nimityksiä ulkoistaminen ja niin sanottu Kiina-ilmiö, jonka periaatteena on siirtää tuotanto alueille, joissa tuotantokustannukset ovat matalammat. Kyseinen kehitys vaatii organisaatioilta entistä parempaa organisointi- ja kommunikaatiokykyä. Ennen kansainvälistymistä oli tavallista, että yksi tuote valmistettiin alusta loppuun samalla tehtaalla. Nykyään tilanne on se, että tuotteiden osat tulevat eri tehtailta eri puolilta maailmaa, ja ne ainoastaan kootaan yhdeksi tuotteeksi samassa paikassa. Tämän lisäksi on vielä mahdollista, että organisaation tutkimus ja tuotekehitys tapahtuvat aivan jossain muualla kuin siellä, missä tuote kootaan tai osat valmistetaan. Tällainen kansainvälinen verkostoituminen tuo johtamiseen aivan uudenlaisen vaatimustason. Kyseinen suuntaus näkyy kehittyneiden valtioiden kansantalouksissa negatiivisella tavalla. Valtioiden verotulot laskevat, sillä yritykset supistavat kotimaisia toimintojaan ja alkavat maksaa veroja ulkomaille. (Karlöf & Helin Lövingsson 2004, 329-330; Kelles-Viitanen 2007.)

Teknologian kehittyminen on synnyttänyt aivan uudenlaisia tuotantotapoja ja markkina-alueita. Aasia on nykyään tietotekniikan keskus. Aasian mahtimaita Kiinaa ja Intiaa ei voida enää luokitella pelkästään halvan työvoiman valmistusmaiksi. Niistä on muodostunut viime vuosien aikana uusien innovaatioiden ja luovuuden keskittymiä. Aiemmin sanalla

tuotantotapa ymmärrettiin yleisesti ottaen tehdasta tai konetta, ja tuotannon seurauksena saatiin tuote, jota pystyi käsin koskettamaan. Nykyisin tuotantotapa voi olla esimerkiksi sähköinen tietoverkko, jota pitkin voidaan siirtää samaan aikaan tekstiä, kuvaa ja ääntä. Aasian korkea teknologisoitumisaste on asettanut haasteita läntisiin teollisuusmaihiin. Useat länsimaiset yritykset ovatkin alkaneet tehdä tiivistä yhteistyötä aasialaisten yritysten kanssa, sillä he ovat huomanneet, että omat resurssit ja tietotaito eivät riitä kilpailemaan aasialaisen teknologiaosaamisen kanssa. (Ollila 2006.)

3.2.2 Finanssivetoistuminen

Finanssivetoistumisen keskeisiä asioita ovat pääoman ja tuotannon eriytyminen, pääoman muuttuminen kasvottomaksi ja taloudelliset valtakeskittymät. Ennen pääomaa tarvittiin, jotta erilaisia hyödykkeitä pystyttiin tuottamaan. Nykyisin pääomalla ei tarkoiteta pelkästään tuotannon rahoittamista, vaan itse pääomamarkkinoista on muodostunut merkittävä talouden kilpailukenttä. Pääomamarkkinoista puhuttaessa tarkoitetaan yleensä arvopaperikauppaa ja sen ympärille muodostuneita markkinoita. Pääomamarkkinoilla kauppaa käydään pitkälti sähköisesti. Tämä mahdollistaa sen, että omistajat voivat ostaa ja myydä omistuksiaan ilman että olisivat koskaan missään fyysisessä kosketuksessa omaisuutensa kanssa. Tämä kehitys on aiheuttanut sen, että pääoma ja tuotanto ovat eriytyneet toisistaan. Toisin kuin tavara- ja palvelumarkkinoilla, pääomamarkkinoilla ei tuoteta fyysisesti mitään. Pääomamarkkinoilla tuotteiden arvo määräytyy kysynnän ja tarjonnan sekä odotusten perusteella. Tämä vaatii yrityksiltä jatkuvaa pääomamarkkinoiden seuraamista. Koska pääomamarkkinat muuttuvat jatkuvasti, myös yritysten pitää huolehtia siitä, että työntekijöiden ammattitaito on ajan tasalla. (Sorsa 2007.)

Pääomamarkkinoiden toimijoita kutsutaan sijoittajiksi. Sijoittajat sijoittavat rahaa yrityksiin ostamalla niiden osakkeita. Sijoittamalla rahaa yritykseen, sijoittajasta tulee yksi yrityksen omistajista. Silti vain pieni osa sijoittajista haluaa puuttua itse yrityksen toimintaan. Sijoittamistapoja ja -mahdollisuuksia on erilaisia, mutta niillä kaikilla on yksi päämäärä: voiton tavoittelemineen. Kuten tuotanto ja pääoma, niin myös yrityksen jokapäiväinen toiminta ja omistus ovat eriytyneet toisistaan. Pelkistetysti voidaan sanoa, että kuka tahansa voi ryhtyä yrityksen osaomistajaksi ilman minkäänlaista vastuuta yrityksen toiminnasta.

Omistajat odottavat sijoituksiltaan rahallista hyötyä, eli voittoa. Yritysten näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen pitää toimia mahdollisimman kannattavasti, jotta se pysyy maksimoimaan sijoittajien voitot. Tämä kehitys on valitettavasti tuonut lisää epäinhimillisyyttä yritystoimintaan. (Sorsa 2007.)

Taloudellinen valta on keskittynyt maailman uusiin voimakeskukseen. Tällaisia niin sanottuja voimakeskkeitä on useita. Yksi tällainen on kehittyneiden teollisuusvaltioiden niin kutsuttu G-7 -ryhmä. Ryhmään kuuluvat Yhdysvallat, Japani, Saksa, Iso-Britannia, Ranska, Italia ja Kanada. Ajoittain myös Venäjä on osallistunut toimintaan, jolloin on käytetty nimitystä G-8 -ryhmä. Kehittyneiden teollisuusvaltioiden ryhmän kilpailijaksi on viime aikoina vahvimmin noussut niin kutsuttu voimistuvien talouksien maaryhmä. Tähän ryhmään katsotaan kuuluvan ainakin Kiina, Intia, Brasilia, Venäjä, Indonesia, Meksiko ja Turkki. Lisäksi pitää huomioida myös Lähi-idän arabivaltiot, joilla on suurten öljyvarojensa ansiosta paljon valtaa maailmanpolitiikassa. Valtiot eivät käy kauppaa, vaan yritykset. Maailman kymmenen suurimman yrityksen pääkonttoreista yhdeksän sijaitsee edellä mainitsemisissä maissa (CNN Money 2011). Suurten yritysten vaikutusvalta perustuu laajaan järjestäytymiseen sekä niiden valtavaan kokoon ja sen mukanaan tuomaan vaikutusvalttaan. Suuryritykset operoivat suurilla resursseillaan ympäri maailmaa. Tämä tarkoittaa sitä, että ne ostavat raaka-aineet ja tuottavat tuotteensa kolmannen maailman valtioissa eli niin sanotuissa kehitysmaissa. Tämän jälkeen ne myyvät tuotteet kovalla voitolla pääosin länsimaiden ja Aasian kehittyneiden maiden markkinoilla. Tämän kehityksen seurauksena yritykset ympäri maailmaa joutuvat miettimään entistä enemmän, mitä tuotetaan, missä tuotetaan ja mistä tuotteille löytyvät oikeanlaiset markkinat. (Airaksinen 2003, 68; Visuri 2011, 171–172.)

3.2.3 Monikulttuuristuminen

Monikulttuuristumisen keskeisiä asioita ovat eriarvoiset mahdollisuudet, monenlainen liikkuvuus ja organisaatioiden moninaistuminen. Kansainvälisessä taloudessa kaikki eivät ole samanarvoisia. Kehittyneet teollisuusvaltiot hyötyvät vapaakaupasta aloilla, joilla ne ovat hyviä kuten huipputeknologiassa ja pankkipalveluissa. Niillä on mahdollisuus myydä tuotteitaan ympäri maailmaa ilman suuria tullimaksuja tai kaupparajoituksia. Vapaakaup-

pasäädökset eivät kuitenkaan koske kaikkia talouden aloja, kuten työvoiman vapaata liikkuvuutta. Suuri osa kehitysmaissa asuvista ihmisistä joutuu elämään koko elämänsä samoilla alueilla pienellä toimeentulolla, sillä heidän liikkumistaan muihin valtioihin on rajoitettu. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että työvoima sijaitsee kehitysmaissa, mutta työstä saatavat tuotot läntisissä teollisuusmaissa. Maapallon yli kuudesta miljardista ihmisestä noin viisi miljardia elää köyhyysrajan alapuolella. Rikkaat maat, joissa asuu vain noin 15 prosenttia maailman väestöstä hallitsevat silti noin 80 prosenttia koko maailman varoista. Jokaisen yrityksen ja organisaation tulisi pyrkiä päätöksillään ja toimillaan vähentämään tätä kehitystä, sillä kyseinen kehitys on ihmisarvon vastaista. (Airaksinen 2003, 15–29.)

Kansainvälistymisen seurauksena ihmisten liikkuminen on lisääntynyt. Liikkujat voidaan jakaa kolmeen erilaiseen ihmisryhmään: menestyjiin, keskituloisiin ja köyhiin. Menestyjät ovat ihmisiä, jotka matkustavat ympäri maailmaa tapaamassa rahoittajia, asiakkaita ja muita sidosryhmiä. Keskituloisiin voidaan jakaa ne ihmiset, jotka työskentelevät kansainvälisten työtehtävien parissa, mutta pääosin kotimaastaan käsin. Tällaisena esimerkkinä voidaan pitää vaikkapa henkilöstöpäällikköä, joka kommunikoi sähköisesti ympäri maailmaa milloin minäkin vuorokauden aikana. Kansainvälisen talouden toista ääripäätä edustavat köyhät, jotka elävät länsimaissa pakolaisina ja turvapaikanhakijoina. Jos he saavat pysyvän oleskeluluvan länteen sekä työpaikan, he sijoittuvat yleensä raskaisiin ruumiillisiin töihin matalapalkka-aloille. Yritysten tulisi miettiä tulevaisuudessa sitä, miten he kommunikoivat sidosryhmiensä kanssa. Aiemmin tapaamiset on hoidettu pääsääntöisesti henkilökohtaisina tapaamisina, joissa kaksi tai useampi henkilö on tavannut toisensa jossain päin maailmaa. Nykyteknologian ansiosta tapaamisia ja kokouksia on mahdollista järjestää myös sähköisesti tietotekniikan välityksellä, mikä säästäisi yrityksiltä matkakustannuksia. Matkustamisen vähentäminen vähentäisi myös päästöjä, mikä taas vähentäisi luonnon kuormitusta. (Forsander 2002, 154–155; Tienari & Meriläinen 2009, 26–28.)

Organisaatioiden moninaistumisella tarkoitetaan yleisesti sitä, että henkilöstö tulee eri kulttuureista. Tämä luo omat haasteensa organisaatioiden johtamiselle. Oikein johdettuna monimuotoinen henkilöstö tuo organisaatioille monia etuja. Monimuotoisuuden on katsottu tukevan innovointia ja myyntiä, houkuttelevan huippuosaajia, kehittävän organisaatioiden ongelmanratkaisukykyä sekä kansainvälistävän organisaation imagoa. Monimuotoisuuden

tavoittelu on kuitenkin haastavaa. Organisaatiot kokevat haasteiksi varsinkin rajallisen kielitaidon ja puutteellisen tietämyksen vieraista työkuultuureista. Monimuotoisuuden johtaminen on pitkälti myös erilaisten identiteettien johtamista. Tässä on huomioitava se, että identiteetit koostuvat monista eri asioista. Näitä asioita ovat etniset alkuperät, eri rodut, kielet, uskonnot ja kansalliset kulttuurit. Lisäksi usean organisaation rekrytointikäyttäytyminen vaatisi uudistuksia, sillä ne on yleensä laadittu ainoastaan kantaväestöä varten. (Hall 1999, 19; Rintala-Rasmus & Väänänen 2011.)

3.2.4 Medialisoituminen

Medialisoitumisen keskeisiä asioita ovat tiedotusvälineiden todellisuuskuvat, globaalien mediajättien kasvava vaikutusvalta ja yritysviestinnän ja maineen korostuminen. Nykyajan teknologia, kuten internet, mahdollistaa sen, että ihmisillä on mahdollisuus seurata uutisia ympäri maailmaa reaaliajassa. Tästä johtuen varsinkin suurien mediajättien valta on kasvanut. Tämä tarkoittaa sitä, että mediajäteillä on mahdollisuus ohjailta suurien ihmismassojen mielipiteitä antamallaan todellisuuskuvalla (Fairclough 2005, 915–939). En ota kantaa siihen onko kyseinen toiminta oikein tai väärin, enkä myöskään väitä, että mediajätit toimisivat vilpillisesti. Huomionarvoista on se, että jos tiettyjä asioita korostetaan mediassa, ja tietyistä asioista vaietaan täysin, aiheuttaa se pitkällä aikavälillä ihmisille hieman puutteellisen näkökulman asioihin. Organisaatioiden johtamisen kannalta on tärkeää miettiä sitä, millaisen kuvan media antaa organisaatiosta ja sen toiminnasta.

Lähes jokainen tuote tai palvelu kohtaa kovaa kilpailua kansainvälisillä markkinoilla. Tästä syystä yritykset joutuvat miettimään keinoja, joiden avulla ne voisivat vaikuttaa ihmisten ostopäätöksiin. Yritysten on pohdittava jatkuvasti, miksi kuluttaja valitsisi juuri oman tuotteen tai palvelun, eikä kilpailijan vastaavaa. Hyvä maine on yksi yrityksen parhaista kilpailukeinoista, ja sen merkitys onkin korostunut kansainvälisessä taloudessa. Yritykset eivät voi suoranaisesti itse vaikuttaa siihen, millainen maine niillä on kuluttajien silmissä. Yrityksillä on kuitenkin mahdollisuus toiminnallaan ja päätöksillään edesauttaa sitä, millaisen kuvan media luo yrityksen toiminnasta. Yritysten tulee pyrkiä välttämään huonoa julkisuuskuvaa viimeiseen asti, sillä nykyteknologian ansiosta yrityksen huono maine leviää nopeasti ympäri maailmaa. Huonon yrityskuvan parantamiseen saattaa mennä useita vuo-

sia. Tämä tarkoittaa pahimmassa tapauksessa sitä, että yrityksellä ei ole enää mahdollisuuksia pärjätä kansainvälisessä kilpailussa, ja se ajautuu konkurssiin. (Siltaoja 2004.)

3.2.5 Ekologisoituminen

Ekologisoitumisen keskeisiä asioita ovat ympäristöhaasteiden kärjistyminen, yhteisten ratkaisujen löytäminen ja yritysten yhteiskuntavastuu. Raskas teollistuminen ja tehokkuuden tavoittelu ovat aiheuttaneet lukuisia ongelmia ihmisiä ympäröivässä luonnossa. Suurimmat ongelmat tällä hetkellä ovat eläinkunnan katoaminen, ilmastonmuutos, puhtaan veden väheneminen, metsäkato, aavikoituminen, kemikalisoituminen, raaka-aineiden riittävyys ja uudet riskit, kuten luonnonkatastrofit ja ydinonnettomuudet. Entistä hankalampaan tilanteesta tekee se, että suurin osa edellä mainituista ongelmista koskettaa pahiten alueita, joilla ihmisten elämä on jo entuudestaan hankalaa ja puutteellista. (Ympäristöministeriö 2012.)

Edellä mainitun kehityksen pysäyttämiseksi valtiot ovat pakotettuja tekemään yhteistyötä keskenään. Varsinkin hiilidioksidipäästöjen määrää on pystyttävä tulevaisuudessa leikkaamaan rajusti. Valtiot ovat alkaneet ratkaisemaan ongelmaa kahdella tavalla; solmimalla kansainvälisiä sopimuksia ja hyödyntämällä niin sanottua päästökauppaa. Kansainvälisistä sopimuksista tähän asti merkittävin on vuonna 1997 allekirjoitettu ja 2005 voimaan astunut Kioton pöytäkirja, jonka tarkoituksena on kasvihuonepäästöjen rajoittaminen. Päästökaupalla tarkoitetaan sitä, että ne toimijat, jotka aiheuttavat vähän päästöjä voivat myydä lopun päästöoikeutensa niille toimijoille, joiden päästöt ylittävät sallitun rajan. Päästöoikeuksia on kuitenkin olemassa rajoitetun verran, mikä vähentää päästöjen määrää automaattisesti. (Visuri 2010, 201–202; Energiateollisuus 2012.)

Luonnonsuojeleminen vaatii onnistuakseen jokaisen yrityksen ja yksittäisen kuluttajan panoksen. Kyse on pitkälti asenteesta. Yritysten tulisi miettiä entistä tarkemmin, mistä ja millä keinoin se hankkii raaka-aineensa. Raaka-aineiden hankinta ei saa aiheuttaa kohtuutonta haittaa luonnon ekosysteemille. Yritysten tulee myös välttää uusiutumattomien energialähteiden, kuten kivihiilen käyttöä energian tuottamisessa, sillä ne saastuttavat ilmakehää kohtuuttoman paljon. Yritysten tulisi myös mahdollisuuksien mukaan rajoittaa työnte-

kijöiden liikuttelemista paikasta toiseen, sillä liikenne, esimerkiksi lentäminen, aiheuttaa runsaasti päästöjä. Ekologisoitumisen merkityksen kasvu tulee näkymään yritystoiminnassa entistä enemmän tulevaisuudessa. Myös yksittäinen kuluttaja voi päätöksillään ehkäistä luonnon ja ilmakehän tuhoutumista. Kuluttajien tulisi suosia sellaisia tuotteita ja palveluita, joiden valmistamisen yhteydessä on huomioitu ympäristöasiat.

4 MUUTOSJOHTAMINEN

Sana muutos on nykyään läsnä lähes jokaisella elämän osa-alueella. Muutokselta ei voi välttyä myöskään tämän päivän työelämässä. Muutoksen johtaminen on varsin haastavaa niin johtajan kuin alaisen näkökulmasta. Aiemmassa luvussa kerrottiin yleisellä tasolla asioista, jotka ovat vaikuttaneet jatkuvaan muutosprosessiin elinkeinoelämässä. Tässä luvussa käsitelen muutosjohtamista yksityiskohtaisemmin. Tarkoitukseni on selventää varsinkin niitä toimia ja keinoja, joita muutosjohtaja tarvitsee viedessään muutoksen onnistuneesti läpi työelämässä.

4.1 Organisaatiomuutoksen kaksi eri tapaa

Organisaatiomuutoksen alulle paneva voima voi olla organisaation sisäinen tekijä tai organisaation toimiiin vaikuttava ulkoinen tekijä. Vielä 1990-luvulla suurin osa organisaatioiden muutosprosesseista alkoi siitä, että organisaatiot halusivat itse muuttaa toimintaansa, eli organisaatiomuutos lähti liikkeelle organisaatioiden sisältä. Tällöin muutosprosessi oli tarkoin harkittu, ja sen tarkoituksena oli parantaa yrityksen toimintakykyä tulevaisuuden haasteita silmällä pitäen. Tyypillistä oli, että muutokset toteutettiin asteittain, hitaalla muutosvauhdilla. Organisaatioiden näkökulmasta kyseinen muutosprosessi on kohtuullisen riskitön, sillä organisaatioilla on riittävästi aikaa sopeutua uusiin toimintatapoihin. (Koskinen 2009.)

Nykyisin suurin osa muospaineista tulee organisaation ulkopuolisilta tahoilta, mikä vaikeuttaa muutoksen hallintaa ja johtamista organisaatioiden sisällä. Asiakkaat, kilpailijat ja näkökulmat muuttuvat, joten myös yritysten ja organisaatioiden pitää muuttua (Juuti 2006, 205–206). Organisaation ulkopuolelta tuleva muospaine tarkoittaa organisaatioiden näkökulmasta käytännössä sitä, että organisaatio on pakotettu muutokseen säilyttääksensä kilpailukykyänsä. Toisin kuin aiemmin, nykyisin kovasta kilpailusta johtuen organisaatiot joutuvat toteuttamaan muutosprosessit paljon nopeammalla aikavälillä, eikä asioiden harkittamiseen jää aina riittävästi aikaa. Kansainvälisen kilpailun koveneminen on johtanut myös muutosprosessien luonteen muuttumiseen. Nykyisin muutosprosessit vaativat orga-

nisaatioilta yhä radikaalimpia toimenpiteitä. Tällaisia toimenpiteitä ovat esimerkiksi henkilökunnan irtisanomiset ja tuotannon siirtäminen halpojen tuotantokustannusten maihin. Näillä toimilla organisaatiot yrittävät parantaa kannattavuuttaan, jotta niiden kilpailukyky säilyisi hyvänä kilpailijoihin nähden. (Koskinen 2009.)

4.2 Muutokseen valmistautuminen

Organisaatiomuutoksia tehdään eri syistä, eivätkä lähtökohdat muutokselle ole aina samantyyppiset. Koska organisaatiomuutoksen syitä ei voida yleistää, tulen havainnollistamaan miten onnistunut muutos tulisi teoriassa toteuttaa. Muutokseen valmistauduttaessa muutosjohtajan tärkein tehtävä on perustella muutos alaisilleen. Muutosjohtajan tulee selvittää miksi muutosta tarvitaan, mihin muutoksella pyritään ja miten muutos saavutetaan. Onnistuneen muutosprosessin kannalta on elintärkeää perustella muutostarve työntekijöille. Muutos voi onnistua täydellisesti ainoastaan silloin, kun organisaation jokainen työntekijä tietää mitä muutoksen eteen pitää tehdä ja on valmis työskentelemään muutoksen eteen. Muutostarvetta perustellessa muutosjohtajan on hyvä yrittää motivoida alaisiaan, sillä se auttaa vauhdittamaan muutosprosessin aloittamista. (Fernandez & Rainey 2006, 169.)

Onnistunut muutos vaatii yksityiskohtaisen muutossuunnitelman. Hyvä muutossuunnitelma sisältää tavoitteet, keskeiset toimenpiteet, tekijät sekä aikataulun. Muutossuunnitelma on hyvä rakentaa ihmisläheisestä näkökulmasta, jotta ihmisten, tässä kohtaa työntekijöiden, on helpompi omaksua se. Työntekijöiden on helpompi omaksua suunnitelma, jos he kokevat pystyvänsä vaikuttamaan sen suunnittelussa. Muutossuunnitelmassa tulee ennakoita myös mahdolliset riskit. Jokaiseen muutokseen liittyy onnistumisen mahdollisuuden lisäksi myös epäonnistumisen riski. Jotta muutossuunnitelma olisi mielekäs myös työntekijöiden näkökulmasta, muutos pitää esittää niin, että muutoksen positiiviset vaikutukset ovat huomattavasti riskejä merkittävämmät. Henkilöstön näkökulmasta on tärkeää, että he kokevat muutoksen onnistumisen todennäköisempänä vaihtoehtona kuin epäonnistumisen. (Luomala 2008.)

Muutoksen toteuttaminen vaatii aina ihmisten lisäksi myös muita resursseja. Tarvittavien resurssien määrä riippuu siitä, mitkä ovat muutoksen tavoitteet, laajuus ja toteuttamistapa.

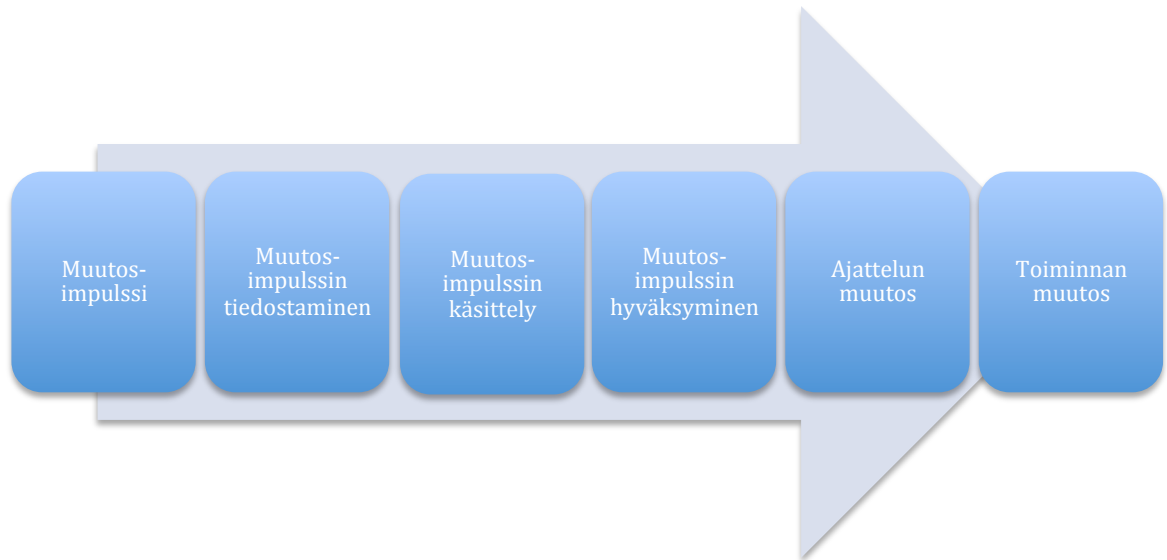
Tällaisia resursseja ovat muun muassa taloudelliset panostukset, aika, tieto ja osaaminen sekä mahdollinen lisätyövoiman käyttö. Jotta muutosresurssien tarve saataisiin optimoitua, tulisi muutosjohtajan keskustella henkilöstön kanssa heti suunnitteluvaiheessa. Tällöin hän saa paremman kuvan siitä, mitkä ovat ne muutostekijät, jotka kaipaavat eniten huomiointia ja resurssien käyttöä. Muutos ei ole koskaan organisaation näkökulmasta täysin mutkaton ja halpa prosessi, joten muutoksen onnistuneisuutta tulisi pystyä arvioimaan. Tämän takia jo suunnitteluvaiheessa pitää huomioida, että tulevaa muutosta on pystyttävä arvioimaan. Tärkeintä on, että arviointi osataan keskittää muutoksen keskeisimpiin tekijöihin. Näin saadaan oikeanlainen käsitys muutoksen onnistumisesta. (Luomala 2008.)

4.3 Onnistunut organisaatiomuutos

Salminen (2008) näkee organisaatiomuutoksen kuusi eri vaihetta sisältävänä prosessina. Mielestäni Salmisen prosessikuvaus on erittäin onnistunut, sillä hänen kuvionsa avulla voidaan kuvata sekä henkilöstön tapaa kohdata muutos että koko organisaation muutosta. Seuraavalla sivulla olevasta kuvioista (KUVIO 6) nähdään, että organisaatiomuutos lähtee liikkeelle muutosimpulssista. Muutosimpulssi on jokin syy, joka aiheuttaa organisaatiossa muutostarpeen. Pelkkä muutosimpulssi ei itsessään johda mihinkään, vaan organisaatiossa on tiedostettava tarve muutokselle. Muutosimpulssin tulisi lähteä liikkeelle johtoportaan. Johtajan rooli on merkittävä organisaatiomuutoksen etenemisessä, mutta on tärkeää, että työntekijät osallistuvat muutoksen toimeenpanoon yhtäläisesti johtajan kanssa. Useissa onnistuneissa muutosprosesseissa työnjako onkin mennyt niin, että työntekijät ovat suorittaneet muutosprosessin tiettyjen, ennalta yhdessä sovittujen raamien sisällä. Tällöin johtajan rooliksi on muodostunut enemmän muutoksen tukeminen ja tarkkaileminen. (Salminen 2008, 182–184.)

Muutosimpulssin jälkeen alkaa asian käsittelyvaihe. Muutosimpulssia tulee käsitellä niin organisaation kuin yksilön näkökulmasta. Vaikka organisaation ja yksilön intressit eivät aina kohtaa, on muutosimpulssia käsiteltävä niin, että jokainen henkilöstön jäsen saadaan mukaan muutosprosessiin omalla panoksellaan. Onnistuneen käsittelyvaiheen jälkeen seuraa muutosimpulssin hyväksyminen. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että organisaatio alkaa työstämään muutosta yhtenä rintamana. Kun jokainen henkilöstön jäsen saa osallis-

tua muutokseen omalla panoksellaan, myös asenteet muutosta kohtaan muuttuvat. Uusi asia aletaan omaksua henkilöstön keskuudessa, mikä johtaa ajattelutavan muutokseen. Uudet ajatusmallit muuttavat myös käytäntöjä, minkä seurauksena myös toiminta muuttuu. Tämä on organisaatiomuutoksen ydinasia. (Salminen 2008, 182–184.)



Kuvio 6. Muutoksen etenemisen vaiheet (mukaillen Salminen 2008).

Salmisen (2008) prosessimallia tukee Kilpisen (2008) näkemys onnistuneen muutosprosessin kulusta. Kilpisen mielestä muutosimpulssina toimii organisaatiossa vallitseva riittävän suuri tyytymättömyys nykytilaa kohtaan. Tyytymättömyys pitää yrittää muuttaa positiiviseksi energiaksi muutoksen mahdollisuuksia kohtaan. Hän näkee muutosimpulssin käsittelyvaiheen markkinointina, jossa johto ja henkilöstö kommunikoivat keskenään läpi koko muutosprosessin. Muutosjohtajan on hyvä muistaa kommunikoinnin merkitys läpi muutosprosessin, sillä hiljaisuus tulkitaan usein kykenemättömyydeksi hoitaa asioita. Kommunikoinnin tasoon on myös syytä kiinnittää huomiota, sillä huonot ja epäselvät viestit tulkitaan usein väärin. Kuten Salminen aiemmin, myös Kilpinen näkee muutoksen prosessina. Kilpisen mielestä muutos voi olla onnistunut ja taloudellisesti kannattava ainoastaan silloin, kun muutos on jaettu selvästi eri prosesseihin, ja jokaisella prosessilla on aikataulu sekä vastuhenkilö. (Kilpinen 2008, 206–207.)

Juuti & Virtanen (2009) ovat löytäneet onnistuneen organisaatiomuutoksen etenemisestä samanlaisia piirteitä kuin Salminen ja Kilpinen edellä, mutta he korostavat ihmisten johtamisen merkitystä osana muutosjohtamista vielä edeltäjiään enemmän. Heidän mielestään

muutoksen lähtökohtana eivät saa olla pelkät johtajien analyysit ja raportit, sillä henkilöstö saattaa mieltää johdon näkökulman itselleen epäedulliseksi. Henkilöstö luottaa enemmän omiin kokemuksiin ja havaintoihin kuin johtajien analyysihin. Juuti & Virtanen toteavat, että henkilöstön innostus muutosta kohtaan ei synny pelkistä puheista. Heidän mielestään hyviä innostamisen keinoja ovat esimerkiksi videoiden esittäminen epäonnistuneista asiakastapahtumista sekä vieraiden luennoitsijoiden hyödyntäminen. (Juuti & Virtanen 2009, 140–142.)

Hyvältä ihmisjohtajalta vaaditaan jatkuvaa kommunikointia henkilöstön kanssa. Boyatzis & McKee (2005) ovat sitä mieltä, että organisaatioiden kommunikaation perustana on se, että johtajat ovat samalla aaltopituudella henkilöstön ja sidosryhmien kanssa. Samalle aaltopituudelle pääseminen vaatii johtajilta ennen kaikkea hyvää organisaation ja henkilöstön tuntemista. Jos johtaja on aito ja rehellinen, hän herättää luottamusta henkilöstössä. Johtavassa asemassa olevan henkilön tulee muistaa, että hänellä on mahdollisuus päästä lähelle johtamiaan henkilöitä. Liian usein johtajat kuvittelevat olevansa johtamiensa henkilöiden yläpuolella, minkä seurauksena he menettävät kosketuksensa todellisuuteen ja käytäntöihin. Esimiehen tulee aina vaalia hyviä suhteita alaisiinsa. (Boyatzis & McKee 2005.)

Kaikki edellä mainitut organisaatiomuutoksen keinot perustuivat organisaatioiden sisällä yhteisvoimin toteutettaviin neuvotteluihin ja kommunikointiin. Kaikki eivät kuitenkaan näe edellä mainittuja keinoja parhaana tapana toteuttaa organisaatiomuutosta. Verrattuna aiempiin, Welch (2005, 135–145) on varsin radikaali omassa organisaatiomuutosteoriasaan. Hänen mielestään organisaatiomuutos vaatii onnistuakseen kolme elementtiä. Jokainen muutoshanke tulee kytkeä selvään tarkoitukseen tai päämäärään. Muutos muutoksen takia on typerää ja uuvuttavaa, ja se kuluttaa turhaan yrityksen voimavaroja. Toisen elementin mukaan yrityksen tulee palkata ja ylentää ainoastaan sellaisia henkilöitä, jotka ovat myönteisiä muutoksia kohtaan. Näillä henkilöillä tulee olla myös valmius toteuttaa muutoksia. Kolmas elementti on yrityksen näkökulmasta kaikkein haastavin. Welchin mukaan yrityksen tulee hankkiutua eroon jokaisesta muutosta vastustavasta työntekijästä, vaikka heidän tuloksensa olisivat tyydyttäviä. (Welch 2005, 135–145.)

4.4 Epäonnistunut organisaatiomuutos

Organisaatiomuutosten läpivieminen on kiinni monesta eri tekijästä. Toisinaan käy niin, että organisaatiomuutos epäonnistuu. Organisaatiomuutoksen epäonnistumiselle löytyy useita eri syitä. Olen koonnut yleisimmät epäonnistumisen syyt taulukoksi (TAULUKKO 1) aiemmin tässä luvussa mainittujen asioiden sekä Erämetsän (2003) pohjalta. Organisaatiomuutos on kokonaisvaltainen prosessi, jossa kaikki vaiheet ovat kytköksissä toisiinsa. Tämän takia sen jakaminen osiin on hieman hankalaa. Jotta asian käsitteleminen olisi selkeämpää, olen kuitenkin jakanut epäonnistumisen syyt kolmeen eri kategoriaan: puutteet kommunikaatiossa, puutteet suunnittelussa ja tieto-aidon puutteet. Haluan kuitenkin korostaa, että jaottelun ainoana perusteena on oma henkilökohtainen näkemykseni asiasta.

TAULUKKO 1. Epäonnistunut organisaatiomuutos (mukaillen Erämetsä 2003).

Puutteet kommunikaatiossa	
Muutoksen tarvetta ei perustella henkilöstölle.	Johto suunnittelee muutoksen yksin ja vaatii henkilöstöä hyväksymään sen sellaisenaan.
Henkilöstölle ei anneta riittävästi syitä oman toimintansa muuttamiseen.	Ylin johto ei osaa sitouttaa keskijohtoa ja esimiehiä mukaan muutokseen.
Unohdetaan kommunikaation merkitys muutostilanteissa.	Jätetään henkilöstön muutosta kohtaan tuntemat tuntemukset käsittelemättä.
Puutteet suunnittelussa	
Muutoksen yhteydessä ei luovuta mistään, vaan lisätään uudet toiminnot vanhojen päälle.	Muutosta ei osata jakaa tarpeeksi pieniin osiin, vaan kaikki yritetään tehdä kerralla.
Muutokselle ei ole asetettu vastuuhenkilöitä.	Muutos on organisaatiolle liian iso tai se ei perustu todelliseen tarpeeseen.
Muutokseen ylireagoidaan. Pienestä muutoksesta tehdään liian suuri asia.	Muutokselle ei varata riittävästi aikaa.

Muutokseen ei osata keskittyä ja sitä yritetään lieventää muilla muutoksilla.	Muutoksen vaikutuksia ja laajuutta ei osata arvioida oikein.
---	--

Tieto-taidon puutteet	
Muutoksessa on mukana ainoastaan osa organisaatiota, vaikka se vaikuttaa koko organisaation toimintaan.	Johtajat eivät sitoudu muutokseen omalla esimerkillään.
Muutos pyritään viemään läpi väkisin, vaikka ympäröivät olosuhteet eivät olisi-kaan sille suotuisat.	Johtajat eivät tunnista kaikkia muutosvaikuttajia.

Ensimmäinen kategoria on puutteet kommunikoinnissa. Innostaminen on yksi kommunikoinnin päätehtävistä muutosprosessissa. Ylimmän johdon tehtävänä on innostaa keskijoh-to ja esimiehet muutokselle, jotka taas siirtävät innostuksen henkilöstöön. Johdon ja esi-miesten tulee myös huomioida henkilöstön muutosta kohtaan syntyvät epäluulot ja negatii-viset tunteet. Epäonnistunut kommunikaatio sammuttaa organisaation mielenkiinnon muu-tosta kohtaan. Toinen kategoria on puutteet suunnittelussa. Huono suunnittelu näkyy var-sinkin virheellisenä ajan ja resurssien käyttönä. Suunnitteluvaiheessa on erittäin tärkeää jakaa muutosprosessi osiin, ja nimetä jokaiselle osalle oma vastuuhenkilö. Huonon suun-nittelun seurauksena organisaatiomuutos epäonnistuu ainakin osittain. Kolmas kategoria on tieto-taidon (know-how) puute. Tämä tarkoittaa yleisesti sitä, että organisaation johdolla ei ole riittävää osaamista tai tilannetajua muutoksen läpiviemiseen. Jos johtajalla ei ole riittä-vää kokemusta tai karismaa, on organisaatiomuutoksen läpivieminen liikaa henkilöstön vastuulla. (Erämetsä 2003, 37–40.)

5 STRATEGINEN JOHTAMINEN

Tässä luvussa käsitellään strategista johtamista. Tämä luku on osittain jatkoa aiemmalle luvulle, sillä strategisen johtamisen keinoja sovelletaan usein osana muutosjohtamisen prosesseja. Vastapainona teoriatextille, tämän luvun ensisijaisena tarkoituksena onkin esitellä strategisen johtamisen menetelmiä kuvioiden ja esimerkkien avulla. Lisäksi luku käsittelee strategian eri määritelmiä sekä sitä, mitä strateginen johtaminen käytännössä sisältää. Strategiseen johtamiseen liittyen annetaan myös ehdotuksia, joita johtajan tulisi käytännössä toteuttaa.

5.1 Strategia-käsitteen määrittely

Strategia on sanana monille tuttu, sillä sitä käytetään paljon nykypäivän puhekielessä. Saattaa olla kuitenkin epäselvää, mitä strategia sanalla milloinkin tarkoitetaan. Tässä kapaleessa määrittelen strategia-käsitteen yritysten ja organisaatioiden näkökulmasta. Kamensky (2008) määrittelee strategian niin, että se on yrityksen tietoinen, keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen määrittäminen muuttuvassa työympäristössä. Hänen mukaansa strategian lähtökohtana on muuttuva maailma eli yrityksen muuttuva toimintaympäristö. Strategian tulee sisältää sekä tavoitteet että toiminnan suuntaviivat. Lisäksi hän toteaa, että strategia on valintoja monien vaihtoehtojen joukosta, asioiden laittamista tärkeysjärjestykseen sekä toisinaan myös tietoista kieltäytymistä hyvistäkin vaihtoehdoista. (Kamensky 2008, 19.)

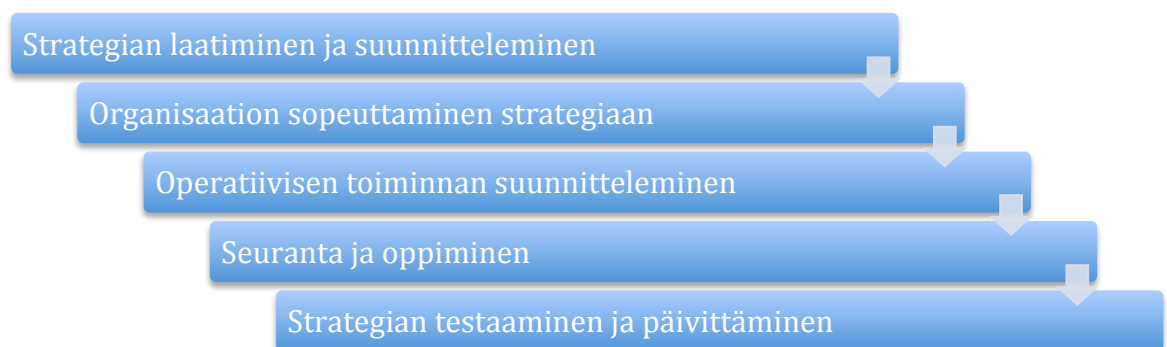
Juuti & Luoma (2009) pitävät strategia -käsitteen määrittelemistä sellaisenaan haastavana. Strategisen johtamisen lähtökohdat voivat olla erittäin moninaiset, eikä kaikkiin tapauksiin sopivan strategiamääritelmän laatiminen ole edes mahdollista. Heidän mielestään strategioilla on kuitenkin useita toisiaan täydentäviä merkityksiä. Juuti & Luoma näkevät strategian yritysten ja organisaatioiden pitkän tähtäimen suunnitelmana, jolla ne hyödyntävät resurssejaan parhaiten muuttuvassa toimintaympäristössä. Strategia voidaan nähdä myös ainutlaatuisuuden, kilpailuedun ja ylivoimaisuuden lähteenä. Edellä mainittuja hyödyntäen

yritykset ja organisaatiot täyttävät markkinoiden ja sidosryhmien odotukset. (Juuti & Luoma 2009, 25–26.)

Santalaisen (2008, 31) mukaan suurin osa käytännön johtajista pitää strategiaa suunnitelmana. Hänen mielestään suunnitelma on liian suppea käsite kuvaamaan strategiaa, sillä se voi edustaa myös montaa muuta asiaa. Santalaisen näkökulman mukaan strategia voi olla myös yksittäinen hanke, jolla pyritään saavuttamaan kilpailuetua. Hyvä esimerkki hankestrategiasta on yritysosto. Strategia voidaan käsittää myös johdonmukaisena toimintamallina eli tapana toimia. Yritykset ja organisaatiot voivat strategian avulla myös asemoitua vallitsevaan toimintaympäristöön. (Santalainen 2008, 31.)

5.2 Strategisen johtamisen suunnittelu ja toteutus

Strategia-käsite voi tarkoittaa varsin erilaisia asioita yritysten ja organisaatioiden näkökulmasta. Myös strateginen johtaminen on erittäin laaja-alainen toimintojen ketju, joka määrittyy aina asetettujen tavoitteiden perusteella. Lyhyesti sanottuna strateginen johtaminen on yksi laaja, jatkuvasti käynnissä oleva prosessi, joka koostuu useista pienemmistä prosesseista. Havainnoin strategisen johtamisen prosessia mukaillen Kaplanin & Nortonin (2009) ja Kehusmaan (2010) määrittelyksiä. Käytän juuri näitä kyseisiä määritelmiä siksi, että niitä voidaan soveltaa aina lähes sellaisinaan strategista johtamista suunniteltaessa ja toteutettaessa.



Kuvio 7. Strategisen johtaminen jatkuvana prosessina (mukaillen Kaplan & Norton 2009; Kehusmaa 2010).

Edellisen sivun kuvioista (KUVIO 7) voimme nähdä, että strateginen johtaminen on jatkuva prosessi. Prosessi sisältää viisi eri vaihetta. Kehusmaan (2010) mukaan huomioitavaa on, että vaiheet tapahtuvat limittäin toisiinsa nähden, eli useat vaiheet saattavat olla käynnissä samanaikaisesti. Esimerkiksi strategian laatimisen yhteydessä aloitetaan jo sen testaaminen ja päivittäminen. Laatimisvaiheen toinen tavoite on siirtää strategiaa jo kohti käytäntöä. Seuranta ja oppiminen ovat tärkeä osa strategian toteuttamista. Seurannan ja arvioinnin yhteydessä saatetaan myös päivittää strategiaa. Strateginen johtaminen ja yritysten strategiatyö kehittyvät prosessien mukana. (Kehusmaa 2010, 15–17.)

Kaplanin & Nortonin (2009) mukaan ensimmäisessä vaiheessa yritysjohto laatii strategian, jonka jälkeen koko organisaatio suunnittelee sen sisällön tarkemmin. Strategian laatimisen yhteydessä yrityksen tulee miettiä mitkä ovat sen liiketoiminta-alueet, tärkeimmät huomioitavat asiat sekä miten se pystyy parhaiten kilpailemaan markkinoilla. Suunnitteluvaiheessa strategiaa viedään yksityiskohtaisemmalle tasolle määrittelemällä strategisia tavoitteita, mittareita, tavoitearvoja, hankkeita ja budjetteja. Suunnitteluvaiheessa ratkaistaan myös, miten strategiaa voidaan kuvailla ja mitata sekä millaisia toimintaohjelmia tai rahoitusta strategian toteuttaminen vaatii. Toisen vaiheen tavoitteena on organisaation sopeuttaminen strategiaan. Myös strategisessa johtamisessa on tärkeää, että koko henkilöstö tietää mistä strategiassa on kyse voidakseen toteuttaa sitä. Varmistaakseen tämän johtajien tulee miettiä keinoja, joilla yksiköt saadaan toimimaan strategian mukaisesti sekä niiden henkilöstö mukaan strategian kehittämiseen. Lisäksi strategioihin liittyvien tukitoimien tulee olla linjassa liiketoimintayksiköiden ja yritystason strategioiden kanssa. (Kaplan & Norton 2009, 23–24.)

Kolmannessa vaiheessa aloitetaan operatiivisen toiminnan suunnitteleminen. Operatiivisella toiminnalla tarkoitetaan niitä toimia, joita yrityksen tulee tehdä käytännön tasolla parantaakseen strategian kannalta tärkeitä prosesseja. Operatiivisen suunnitteluprosessin aikana yritykset päättävät liiketoimintaprosesseista, joita on strategian kannalta tärkeää parantaa. Strategia pitää pystyä yhdistämään myös operatiivisiin suunnitelmiin ja budjetteihin. Neljäs ja viides vaihe koostuvat seurannasta ja oppimisesta sekä strategian testaamisesta ja päivittämisestä. Seuranta- ja oppimisvaiheessa yritys seuraa strategiaan liittyviä ongelmia, esteitä sekä haasteita ja ottaa niistä opikseen. Testaamis- ja päivittämisvaiheessa varsinkin johtajat käyttävät sekä sisäisiä operatiivisia, että ulkoisia toimintaympäristöön ja kilpailuti-

lanteeseen liittyviä tietoja strategian testaamiseen ja päivittämiseen. (Kaplan & Norton 2009, 23–34.)

5.3 Strategiamallit

Kerron tässä luvussa lyhyesti yleisimmistä strategiamalleista, joita yritykset ja organisaatiot käyttävät asetettujen strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Strategiamallin valintaan vaikuttavat yleisesti yrityksen ja organisaation omat resurssit sekä se, mitä strategialla halutaan saavuttaa ja kenelle se suunnataan. Rajaan strategiamallien esittelyn neljään eri malliin: asiakaslähtöiseen strategiamalliin, resurssilähtöiseen strategiamalliin, osaamislähtöiseen strategiamalliin sekä tuote- ja brändilähtöiseen strategiamalliin. Asiakaslähtöisen strategiamallin ydinasia on asiakasläheisyys. Tämä strategia perustuu asiakkaan tuntemiseen, mikä edellyttää asiakkaan jatkuvaa seuraamista. Asiakaslähtöinen strategiamalli vaatii resursseja, sillä jokaiseen asiakkaaseen tulee paneutua huolella. Asiakaslähtöinen strategiamalli on yrityksen ja organisaation näkökulmasta houkutteleva, sillä se synnyttää varsin usein pysyviä asiakassuhteita. Resurssilähtöistä strategiamallia voidaan käyttää pääasiallisesti vain niillä aloilla, joilla voidaan saavuttaa laajat markkinat. Yrityksen koolla ja resurssien määrällä on suuri merkitys, sillä kyseinen strategia vaatii operatiivista kustannustehokkuutta ja skaalaetua. Tuotteilla ja palveluilla tulee olla myös korkea käyttöaste sekä mahdollisuus sopeutua eri markkinoille. (Ala-Mutka 2008, 209–220.)

Osaamislähtöinen strategiamalli edellyttää yrityksiltä ja organisaatioilta vahvaa ydinosaaamista. Strategia perustuu ideoiden ja keksintöjen kaupallistamiseen sekä innovaatioprosessien hallintaan. Osaamislähtöisen strategiamallin käyttö vaatii myös jatkuvaa kehitystyötä. Toimialat, joilla kyseistä mallia käytetään, ovat yleensä varsin herkkiä muodissa oleville trendeille. Vastatakseen kehitykseen yritysten ja organisaatioiden tulee olla nopeita päätöksissään ja toimissaan. Tuote- ja brändilähtöinen strategiamalli perustuu tuotteeseen tai palveluun liitettäviin mielikuviin eli brändeihin. Kyseisen strategiamallin käyttö edellyttää, että yrityksellä tai organisaatiolla on jo jokin brändi, jota se haluaa laajentaa uusille alueille hyödyntämällä vahvaa imagoaan. Brändin laajentaminen uusille alueille vaatii yrityksiltä ja organisaatioilta erityisesti yhteistyötä tuotannossa ja tuotekehityksessä. (Ala-Mutka 2008, 220–223; Teece 2010, 172–194.)

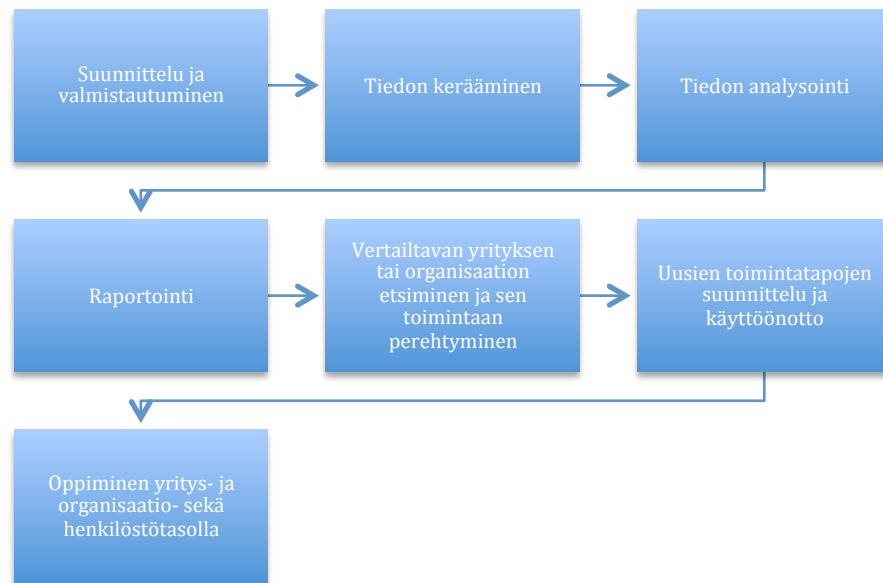
5.4 Strategisen johtamisen menetelmät

Nykyisin johtajat joutuvat käsittelemään suuria määriä erilaista tietoa, jonka pohjalta he joutuvat tekemään suunnitelmia ja päätöksiä. Suunnittelun ja päätöksenteon tukena johtajat voivat hyödyntää strategisen johtamisen menetelmiä, joiden käyttäminen on varsin yksinkertaista. Strategisen johtamisen menetelmiä hyödynnetään yrityksissä jo nyt, ja uskotaan niiden suosion lisääntyvän entisestään tulevaisuudessa. Seuraavissa alaluvuissa käsitellään muutamia yleisesti käytettyjä strategisen johtamisen menetelmiä. Huomion arvoista on myös se, että useat strategisen johtamisen menetelmät ovat myös markkinoinnin menetelmiä, ja niitä voidaan käyttää sellaisinaan molempiin tarkoituksiin.

5.4.1 Benchmarking

Suomen kielessä benchmarking-käsitettä käytetään paljon sellaisenaan, mutta sille löytyy myös useita epävirallisia suomennoksia kuten esikuva-analyysi, vertailuanalyysi ja vertaisarviointi. Benchmarking-menetelmän ideana on yrityksen tai organisaation toiminnan vertaaminen toisten yritysten ja organisaatioiden toimintaan. Tavoitteena on löytää paras toimintatapa, josta voitaisiin ottaa oppia oman toiminnan kehittämiseen. Käytännössä tämä niin sanottu ulkoinen benchmarking toteutetaan useimmiten vieraillemalla organisaatioissa, joiden toimintaan omaa toimintaa halutaan vertailla. Benchmarking-menetelmää voidaan hyödyntää myös yritysten ja organisaatioiden sisällä vertailemalla eri osastojen prosesseja keskenään. Tällöin kyseessä on sisäinen benchmarking. (Juuti & Luoma 2009, 290; Lahden ammattikorkeakoulu 2010.)

Benchmarkingin tavoitteena ei ole ainoastaan kustannuksien vähentäminen, vaan sen avulla koetetaan parantaa kulujen ja niillä saavutetun toimintakyvyn suhdetta. Benchmarking on hyvä tapa mitata esimerkiksi palvelun laatua ja toimintoja. Tämän takia sitä käytetään paljon laatujärjestelmien ja prosessien kehittämisessä. Sen avulla voidaan tunnistaa oman toiminnan heikkouksia, jonka pohjalta voidaan laatia niiden kehittämiseen tähtäviä tavoitteita ja toimia. Seuraavan sivun kuviossa (KUVIO 8) näemme esimerkin benchmarking -prosessin kulusta. (Lahden ammattikorkeakoulu 2010.)



Kuvio 8. Benchmarking -prosessi (mukaillen Wood 2009).

5.4.2 Bostonin portfolio

Bostonin portfolio tunnetaan myös nimellä BCG -matriisi. Kyseinen menetelmä on saanut nimensä kehittäjänsä Boston Consulting Groupin mukaan. Bostonin portfolioissa liiketoiminnot jaetaan neljään eri ryhmään markkinoiden kasvuvauhdin perusteella. Portfolion perusajatuksena on yritysten ja organisaatioiden voimavarojen suuntaaminen niille liiketoiminta-alueille ja niihin tuotteisiin, joiden markkinat voidaan vallata mahdollisimman edullisin investoinnein. Alla olevassa kuviossa (KUVIO 9) näemme BCG -matriisin. (Rope 2003, 73–75.)



Kuvio 9. Bostonin portfolio (mukaillen Rope 2003).

Bostonin portfolioissa tuotteet on ryhmitelty neljään eri ryhmään niiden luonteiden mukaan. Tähtituotteilla tarkoitetaan niitä liiketoiminta-alueita, joiden markkinaosuus on suuri ja markkinat sekä kannattavuus ovat kasvussa. Tähtituotteet sitovat runsaasti yritysten pääomaa. Kysymysmerkkituotteilla markkinoiden kasvu on suuri ja markkinaosuus pieni. Kysymysmerkkien kehittäminen vaatii yleensä paljon investointeja, joten yritysten ja organisaatioiden tulee harkita tarkoin mitkä tuotteet ovat kehittämisen arvoisia. Lypsylehmätuotteille on tyypillistä suuri markkinaosuus, mutta pieni kasvu. Lypsylehmätuotteet tuovat yrityksille ja organisaatioille tulorahoitusta, eivätkä ne vaadi enää merkittäviä investointeja. Rakkikoiratuotteilla on pieni kasvu ja markkinaosuus. Yritysten ja organisaatioiden tulisikin miettiä niistä luopumista mahdollisuuksien mukaan. (Rope 2003, 74–75.)

5.4.3 Yrityksen / organisaation missio ja visio sekä SWOT-analyysi

Missio voidaan määrittellä yrityksen liiketoiminnan perusajatukseksi. Missiolla tarkoitetaan yrityksen olemassaolon perusteita, eli miksi yritys on ylipäätään olemassa. Missio tulee määrittellä perusteellisesti, sillä sen tehtävä on luoda kestävä pohja yrityksen toiminnalle. Missio muodostaa yrityksen ytimen, jonka ympärille suunnitellaan tukitoimenpiteet ja liiketoiminnan suunta. Esimerkki yrityksen missiosta: *Yhteisön hyväksi toimiminen. Ympäristöystävällinen ja kestävä liiketoiminta*. Visiolla tarkoitetaan yrityksen tavoittelemaa tulevaisuudentilaa. Visio kertoo, mitä yritys haluaa saavuttaa, eli millainen se haluaa olla tulevaisuudessa. Visiosta on hyötyä johtamisen apuvälineenä silloin, kun henkilöstö haluaa saavuttaa sen ja se innostaa heidän toimintaansa. Esimerkki yrityksen visiosta: *Alansa johtava toimija, joka valmistaa innovatiivisia tuotteita ihmisten tarpeisiin kestävästä kehitystä tukien*. (Kotler, Setiawan & Kartajaya 2011, 56–59.)

SWOT-analyysi on nelikenttäanalyysi, joka on strategia-analyysityökaluista kaikkein käytetyin ja olennaisin. SWOT on lyhenne sanoista Strengths, Weaknesses, Opportunities ja Threats. Suomeksi sanottuna vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. SWOT-analyysiä voidaan hyödyntää mission ja vision suunnittelussa. Vahvuudet ja heikkoudet kuvastavat yrityksen/organisaation sisäisiä tekijöitä, kun taas mahdollisuudet ja uhat kertovat ulkoisista tekijöistä, kuten kilpailijoista tai vallitsevasta kulttuurista. SWOT-analyysi voidaan nähdä myös niin, että vahvuudet ja heikkoudet kuvastavat yrityksen/organisaation

nykytilaa ja mahdollisuudet ja uhat antavat suuntaa tulevaisuuteen. SWOT-analyysin suosio liittyy sen helppokäyttöisyyteen. Useat muut analyysit synnyttävät paljon sellaista tietoa, mikä saattaa itsessään vaikuttaa hämmäntävältä tarkasteltaessa sitä yhtenä kokonaisuutena. SWOT-analyysin avulla nämä tiedot voidaan järjestää listaksi, jonka avulla on helppompaa määrittellä ne avainkysymykset, jotka ovat olennaisia strategiaa muotoillessa. Seuraavassa taulukossa (TAULUKKO 2) esimerkki hieman pidemmälle jalostetusta SWOT-analyysin nelikentästä. (Kaplan & Norton 2009, 70–71.)

TAULUKKO 2. SWOT-analyysi (mukaiillen Kaplan & Norton 2009).

SWOT-analyysi				
	Vahvuudet	Heikkoudet	Mahdollisuudet	Uhat
Taloudellinen näkökulma	Nykyisen taloudellisen tuloksen vahvuudet ja heikkoudet		Liikevaihdon kasvuun ja tuottavuuden parantamiseen liittyvät mahdollisuudet	Uhat taloudellisen tuloksen ylläpitämiselle ja parantamiselle
Asiakasnäkökulma	Yrityksen arvolupauksen nykyiset vahvuudet ja heikkoudet asiakkaiden, kilpailijoiden ja markkinoiden näkökulmasta		Mahdollisuudet laajentaa asiakaspohjaa ja siirtyä uusille markkinoille	Asiakkaista ja kilpailijoista johtuvat uhat
Prosessinäkökulma	Sisäisten prosessien vahvuudet; mitä yritys tekee erinomaisesti	Sisäisten prosessien ja arvoketjujen heikkoudet	Mahdollisuudet sisäisten prosessien parantamiseen ulkoisten mahdollisuuksien saavuttamiseksi	Sisäisten prosessien heikkouksista johtuvat uhat
Kasvunäkökulma	Ihmisiin, kulttuuriin, ydinosaamiseen ja strategiseen osaamiseen liittyvät vahvuudet ja heikkoudet		Mahdollisuudet kehittää kulttuuria, osaamista ja taitoja strategian mukaisesti	Strategian toteuttamiseen liittyvät uhat ja riskit, jotka johtuvat puutteista osaamisessa, rakenteissa, taidoissa ja kulttuurissa

5.4.4 Tasapainotettu tulokortti (Balanced Scorecard)

Balanced Scorecard -mittaristo on malli, jonka avulla voidaan kuvata arvon tuottamiseen tähtäävää strategiaa. Malli sisältää eri näkökulmia, jotka esittelen myöhemmin kuvion avulla (KUVIO 10). Tasapainotetun tulokortin perusajatuksena on se, että sitä mitä voi mitata, voi myös hallita. Jotta tulokortin vaikutus olisi mahdollisimman hyvä, mittausjärjestelmän tulee keskittyä yrityksen tai organisaation strategiaan, eli niihin asioihin, joilla luodaan tulevaisuudessa kestävä arvoa. Tasapainotetun tulokortin tarkoituksena onkin luoda arvoa yrityksen/organisaation toimintaan pitkällä aikavälillä. Balanced Scorecard -mittariston avulla saadaan myös käsitys yrityksen/organisaation suorituskyvystä. (Kaplan & Norton 2004, 27–31; Balanced Scorecard Institute 2013.)



Kuvio 10. Tasapainotettu tulokortti (mukaillen Kaplan & Norton 2004).

Taloudellinen näkökulma kuvaa organisaation menestymistä. Taloudellisesta näkökulmasta katsottuna strategia kuvaa sitä, miten organisaatio aikoo luoda kestävä arvoa kasvua osakkeenomistajille. Asiakasnäkökulmasta strategian onnistumista voidaan mitata asiakas- tyytyväisyydellä, sitoutumisella ja kasvulla. Asiakasnäkökulmassa määritetään myös asiakkaille suunnattu arvolupaus, joka on merkittävä osa strategiaa. Sisäisten prosessien onnistuminen tuo lisäarvoa myös taloudelliseen näkökulmaan ja asiakasnäkökulmaan. Oppimisen ja kasvun näkökulma korostaa toiminnan jatkuvaa kehittämistä. Oppimisen ja kasvun näkökulman avulla parannetaan sisäisiä prosesseja, asiakasnäkökulmaa ja taloudellista menestystä. (Kaplan & Norton 2004, 29.)

6 TUTKIMUSMENETELMÄ

Luvusta kuusi alkaa opinnäytetyöni toinen osio. Toisessa osiossa käsittelen johtamista ja esimiestyön haasteita 2000-luvulla käytännön esimerkkien avulla. Tutkittavasta asiasta riippuen tutkimus voidaan toteuttaa käyttäen kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta tai kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Puhutaan kvantitatiivisesta tutkimuksesta, kun tutkimus on määrällistä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tiedon keräämiseen käytetään erilaisia lomakkeita ja tilastoja. Toisessa tutkimustavassa, kvalitatiivisessa tutkimuksessa, keskitytään tulosten esittelyyn ja pohdintaan. Johtamisen haasteet perustuvat esimiesten omiin kokemuksiin, minkä takia valitsin tutkimusmenetelmäksi kvalitatiivisen tutkimuksen. Johtaminen koostuu erilaisista ilmiöistä ja niiden tulkinnasta, mikä puoltaa tutkimusmenetelmäni valintaa.

6.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kuvataan todellisen elämän ilmiöitä. Koska todellisuutta on mahdoton jaotella osiin, pyritään kvalitatiivinen tutkimus suorittamaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden kannalta on ehdottoman tärkeää, että tutkimus suoritetaan objektiivisesti. Tämä on haastavaa, sillä tutkija valitsee yleensä tutkimuskohteeseen aiheen, josta hänellä on itsellään valmiita mielipiteitä ja näkemyksiä. Tutkimusta tehdessään tutkijan tulisi kuitenkin irrottautua täysin omista ennakkoluuloistaan tutkittavaa asiaa kohtaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 160–161.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistoa kerätään haastattelujen, kyselyiden, havainnoinnin ja erilaisten dokumenttien avulla. Aineistoa voidaan kerätä yhden tai useamman menetelmän avulla. Haastattelujen ja kyselyiden idea on selkeä. Kun halutaan tietää, mitä ihminen ajattelee, on viisainta kysyä sitä häneltä itseltään. Haastattelun etuna kyselyyn nähden on joustavuus. Kyselyt ovat yleensä ennalta tarkoin määriteltäviä. Haastattelussa haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymys sekä muotoilla kysymyksiä tarpeen vaatiessa. Haastattelija voi esittää kysymykset myös siinä järjestyksessä minkä parhaaksi näkee. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72–74.)

Haastattelut voidaan toteuttaa eri tavoilla. Lomakehaastatteluja käytetään yleisimmin kvantitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä, mutta niitä voidaan soveltaa myös kvalitatiiviseen tutkimukseen. Lomakehaastattelu on usein strukturoitu, eli haastateltavalta halutaan saada vastaus jokaiseen kysymykseen annettujen vaihtoehtojen sisällä ja haastattelijan suunnittelemissa järjestyksessä. Teemahaastattelut eli puolistrukturoidut haastattelut rakentuvat tiettyjen etukäteen määriteltyjen teemojen ympärille, ja niitä täydennetään tarkentavien kysymysten avulla. Syvähaastattelu eli strukturoimaton haastattelu on avoin haastattelu. Syvähaastattelussa käytetään avoimia kysymyksiä. Syvähaastattelussa haastattelija rakentaa jatkokysymykset saatujen vastausten perusteella. Sen avulla voidaan avata asiat ja ilmiöt perusteellisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 74–77.)

Tutkimushaastattelujen lisäksi myös havainnoinnilla voi kerätä tutkimusaineistoa. Havainnointi voi olla osallistuvaa tai tarkkailevaa havainnointia. Osallistuva havainnointi on hyvä keino tarkkailla ihmisten toimintaa. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija tekee havaintoja tutkittavasta ilmiöstä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Tällöin tutkija osallistuu havainnointiin sekä tutkijana että ihmisenä. Tarkkailevan havainnoinnin avulla tutkitaan mitä ihmiset tekevät ja miltä asiat näyttävät. Tarkkailevassa havainnoinnissa tutkija ei itse vaikuta tarkkailtavan ilmiön kulkuun. (Vilka 2005, 119–122.)

6.2 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Tutkimuksen arvon määrittelee sen luotettavuus ja pätevyys. Tämän takia kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida erilaisilla mittaus- ja tutkimustavoilla, jotka yleisesti ottaen toimivat kuitenkin paremmin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Tutkimusten yhteydessä puhutaan tutkimuksen reliabiliteetista ja validiteetista. Tutkimuksessa reliabiliteetti tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta ja tarkkuutta. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tutkimuksen tulos pysyy samana haastattelijasta tai toistoista riippumatta. Tutkimuksen aikana tehdyt virheet saattavat heikentää tutkimuksen luotettavuutta. Virheitä aiheuttavat muun muassa se, että vastaaja muistaa vastatessaan jonkun asian väärin tai ei ymmärrä kysymystä niin kuin se on tarkoitettu, haastattelija merkitsee vastauksen väärin lomakkeeseen tai tekee virheitä tallennusvaiheessa. (Vilka 2005, 161–162; Hirsjärvi ym. 2009, 231.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa validiteetin merkitys on tärkeämpi kuin reliabiliteetin, jonka merkitys korostuu enemmän määrällisessä tutkimuksessa. Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa on tutkittu juuri niitä asioita, joita oli tarkoituskin tutkia. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa validiteettiongelman aiheuttaa se, että tutkittava asia ei aina vastaa sitä todellisuutta, jota tutkijan on tarkoitus tutkia. Esimerkkinä voidaan pitää tilannetta, jossa tutkija saa vastaukset kyselylomakkeen kysymyksiin, mutta vastaaja on ymmärtänyt kysymykset toisin kuin tutkija. Tällöin tutkija tutkii tietämättään aivan eri asioita kuin oli alkuperäisesti suunnitellut. Tässä tapauksessa tutkimustulos ei vastaa tutkimukselle asetettuja tavoitteita. (Hirsjärvi ym. 2009, 231–233.)

Tutkimuksen luotettavuuden parantamiseen ei ole yksiselitteisiä ohjeita, mutta huolellisella raportoinnilla ja hyvällä suunnittelulla tutkija pystyy parantamaan tutkimuksen luotettavuutta. Tutkijan tulee huolella raportoida mitä on tutkimassa ja miksi, millaiset intressit tutkijalla on tutkittavaa aihetta kohtaan sekä millaisin menetelmin aineistonkeruu on suoritettu. Lisäksi on hyvä perustella haastateltavien henkilöiden valintaa. Koska hyvä tutkimus vaatii riittävästi aikaa, on hyvä kertoa myös tutkimuksen kestosta ja aineiston analysointimenetelmistä. Lopuksi tutkijan tulee huolella arvioida tutkimuksensa ja raportointinsa luotettavuutta ja pätevyyttä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 140–141.)

Oman tutkimukseni pyrin suorittamaan edellä mainittujen ohjeiden mukaisesti, jotta tutkimustulokset olisivat mahdollisimman luotettavia ja päteviä. Kerron johdannossa selkeästi mitä tutkin, ja miksi valitsin juuri tämän kyseisen aiheen. Tutkimussuunnitelma osiossa esittelen tutkimussuunnitelmaani. Kerron myös, miten toteutin aineistonkeruun, sujuivatko haastattelut ilman häiriötekijöitä sekä miten analysoin hankkimani aineiston. Opinnäytetyöni lopussa arvioin vielä tutkimukseni luotettavuutta ja pätevyyttä sekä raportoinnin onnistumista.

6.3 Tutkimussuunnitelma

Tutkimukseni tarkoituksena on selvittää, millaisia haasteita esimiehet kohtaavat työelämässään 2000-luvulla. Tutkimukseni avulla saan paljon hyödyllistä johtamiseen liittyvää tietoa, jota voin hyödyntää myöhemmin työurallani. Opinnäytetyöni teoriaosa antoi teo-

reettisen näkökulman nykyjohtamisen haasteista. Tutkimuksen avulla täydennän näkökulmaa käytännön kokemuksiin perustuvilla asioilla.

Valitsin tutkimusmenetelmäksi kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen. Tutkimusmenetelmän valintaan vaikutti se, että tutkimukseni perustuu ihmisten käyttäytymiseen ja erilaisiin ilmiöihin, joita ei voi tutkia määrällisin tutkimusmenetelmin. Aineistonkeruumenetelmänä käytin teemahaastattelua, jonka avulla hankin aineistoa kuudelta eri vastaajalta. Laadullista tutkimusta tehtäessä suositellaan haastateltavan kuutta eri henkilöä. Haastateltavien valinta oli helppoa, sillä minulla oli asiasta selkeä visio heti alusta alkaen. Tarkoitukseni oli löytää kuusi eri henkilöä, jotka työskentelevät esimiestehtävissä eri toimialoilla. Yhdistävänä tekijänä haastateltavien välillä on se, että kansainvälisyys liittyy jollain tapaa jokaisen työnkuvaan. Tavoitteena oli saada kattava kokonaisuus eri toimialoilta, mikä sisältää myös kansainvälisen näkökulman asiaan. Mielestäni onnistuin tavoitteessani erinomaisesti.

Haastatteluprosessi alkoi haastatteluajkojen sopimisella vastaajien kanssa. Kolme haastattelua sovin puhelimitse, kaksi kasvotusten ja yhden sähköpostin välityksellä. Haastateltavista kolme oli minulle entuudestaan tuttuja. Ennen tapaamista lähetin haastattelukysymykset vastaajille sähköpostitse, jotta heillä olisi aikaa tutustua niihin etukäteen. Haastatteluista neljä suoritin kasvotusten ja kaksi pitkistä välimatkoista johtuen etähaastatteluina nykyteknologiaa hyväksi käyttäen (Skype tms.). Hannu Aaltonen halusi vastata kysymyksiini kirjallisesti omasta ja työnantajansa tahdosta. Minulla oli mahdollisuus pyytää täydennyksiä Aaltosen vastauksiin kasvotusten keskustelemalla. Itse haastattelutilanteet sujuivat ilman häiriötekijöitä.

Suoritin ensimmäisen haastatteluni helmikuussa 2013 ja viimeisen kesäkuussa 2013. Tutkimuksen suunnittelun aloitin jo syksyllä 2012. Olen varannut tutkimukselle riittävästi aikaa, ja olen edennyt huolellisesti kohta kohdalta. Tutkimustulosten analysointi oli työlästä. Litteroin jokaiselta vastaajalta saamani vastaukset. Analysoin vastauksia kohta kerrallaan eli valitsin jokaiselta vastaajalta saman vastauksen ja yhdistin ne keskenään. Näin sain vastauksista heti jonkinlaisen kokonaiskuvan, minkä perusteella oli helppo alkaa pohtia vastauksia ja niiden merkitystä. Perustelin saamiani tutkimustuloksia käyttämällä useita suoria lainauksia apunani.

Olen jakanut haastattelukysymykset neljään eri teemaan: taustatiedot, johtamistaidot, muuttuva työympäristö ja johtaminen muutoksessa. Aluksi kysyin hieman taustatietoa vastaajista. Pyysin myös luvan haastattelujen nauhoittamiseen ja heidän nimensä julkaisemiseen opinnäytetyössäni. Haastattelulomakkeen laadin opinnäytetyöni teoriaosan pohjalta. Testasin lomakkeen toimivuutta ennen haastatteluja luetuttamalla sitä usealla eri henkilöllä. Nauhoitin ja litteroin haastattelut lukuun ottamatta Aaltosen haastattelua. Haastattelut olivat kestoiltaan 16–72 minuuttia. Vastauksien kestoissa ja sisällöissä oli huomattavia eroja vastaajien välillä, mutta sain jokaiselta riittävät vastaukset kysymyksiini. Vastaajat ymmärsivät kysymykseni pääasiallisesti niin kuin olin ne tarkoittanut. Virhetulkintojen määrää on kuitenkin hieman hankala arvioida, kuten jo aiemmin tutkimuksen validiteetista puhuttaessa kävi ilmi.

7 TUTKIMUSTULOKSET

Luvussa seitsemän analysoin haastatteluista saamiani vastauksia ja arvioin tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia. Olen jakanut haastattelukysymykset neljään eri teemaan. Mielestäni jaottelu onnistui hyvin, ja se selkeytti haastatteluja ja paransi sitä kautta myös tutkimustulosten luotettavuutta ja pätevyyttä.

7.1 Taustatiedot

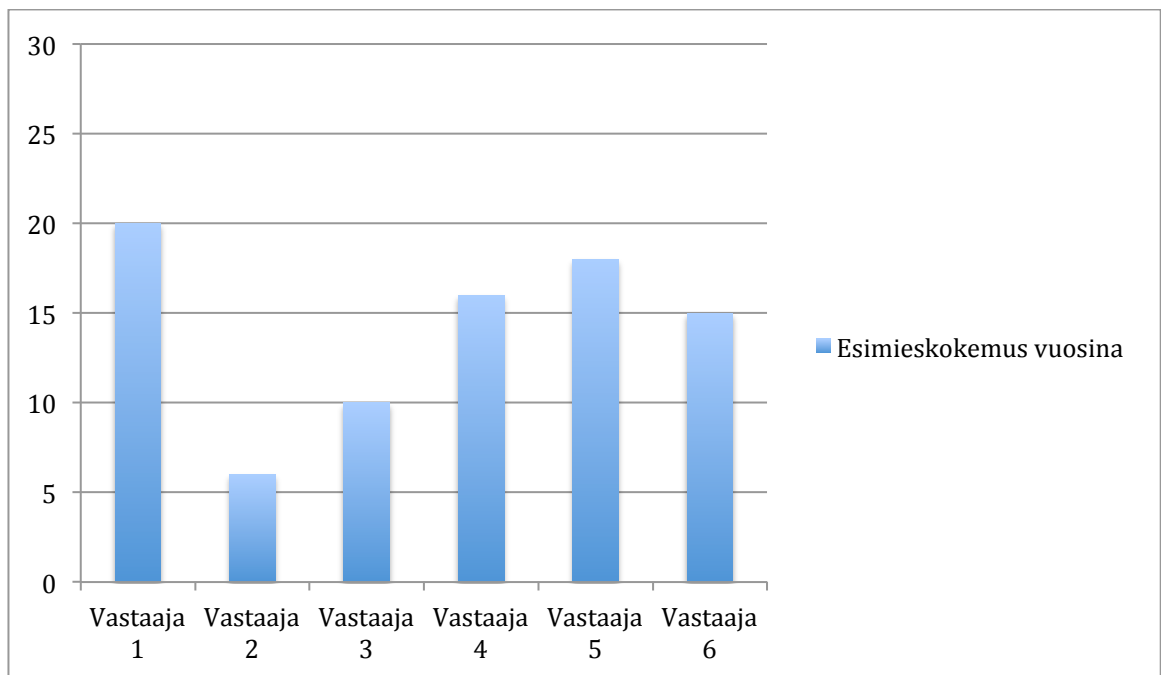
Haastateltavat antoivat luvan nauhoittaa haastattelut, ja heidän nimensä saa julkaista opin- näytetyössäni. Alla oleva taulukko (TAULUKKO 3) esittelee haastateltavat, heidän yrityk- sensä ja yrityksen toimialan.

TAULUKKO 3. Haastattelut.

Nimi	Titteli	Yritys	Toimipaikka	Toimiala
Petri Pennanen	Commercial Leader	GE Capital	Düsseldorf, Saksa	Rahoituspalvelut
Hannu Aaltonen	Liiketoiminta- päällikkö	Comatec Oy	Tampere	Insinööri- toimisto
Jukka Välimaa	Erikoisupseeri	Puolustus- voimat	Porin Prikaati, Säkylä	Maanpuolustus, Kriisienhallinta
Aki Harjunpää	Varatoimitus- johtaja	Jaakko- Tuote Oy	Panelia	Turvalasituot- teet, Profiililevyt
Markus Jussila	Toimitusjohtaja	Viexpo	Pietarsaari	Kansainvälisty- mispalvelut
Jan-Henrik Svensson	Vice President, Sales & Marketing	Beamex Oy	Pietarsaari	Mittalaitteistojen valmistus

Kysyin haastattelujen alussa haastateltavilta myös heidän esimieskokemustaan vuosina, kansainvälisyyden vaikutusta työtehtäviin sekä heidän edustamansa yrityksen/organisaation kokoa työntekijämäärällä mitattuna. Halusin selvittää näitä asioita heti haastattelujen alussa, sillä näissä asioissa saattaa ilmetä suuriakin eroja haastateltavien välillä. Tämä on tärkeää myös siksi, että juuri nämä asiat vaikuttavat haastateltavien mielipiteisiin ja vastauksiin. Vastauksia analysoidessa minun tulee huomioida merkittävät erot vastaajien välillä, sillä tällaisessa tapauksessa en voi yleistää vastauksia.

Vastaajien esimieskokemus vaihteli 6–20 vuoden välillä. Vaikka vaihteluväli onkin kohtalaisen suuri vuosina mitattuna, olen sitä mieltä, että jokainen vastaajista omaa riittävän esimieskokemuksen vastatakseen kysymyksiini tasapuolisesti. Alla olevassa kuviossa (KUVIO 11) vastaajien esimieskokemus vuosina.



Kuvio 11. Haastateltavien esimieskokemus vuosina.

Kansainvälisyys näkyy eri tavalla eri työnkuvassa. Se on kuitenkin merkittävä osa jokaisen vastaajan toimenkuvaa, mikä oli kriteerinä jo haastateltavia valittaessa. Vastauksista on selkeästi havaittavissa kaksi eri linjaa. Toisilla vastaajista kansainvälisyys näkyy välillisesti osana toimenkuvaa.

Katsottaessa asiaa koko konsernin kannalta, on liikevaihdostamme suoraa vientiä n. 10%. Luonnollisesti asiakkaidemme kautta vientiin päätyy välillisesti valtaosa suunnittelemistamme tuotteista, joten voidaan viennin sanoa kokonaisuutena edustavan valtaosaa liikevaihdostamme (Aaltonen 2013).

Yhtenä osana tehtävässä on myöskin tällainen ulkomailla tapahtuva vastuualue, joka sitten käsittää nämä kriisinhallintajoukot ja niiden materiaali- ja sähköasioiden huolehtiminen...ja sitä kautta kansainvälisyys on tietysti aika tavalla mukana...ja siellä tietysti yhteistyössä toimitaan lähinnä naapurivaltojen Ruotsin, Norjan sekä sitten Irlannin kanssa (Välimaa 2013).

Toisilla vastaajista koko toimenkuva perustuu kansainvälistymisen ympärille. Markus Jusilan työnantajan, Osuuskunta Viexpon toiminta perustuu paikallisten yritysten kansainvälistymishankkeiden tukemiseen.

Meidän tehtävä on nimenomaan kansainvälistyminen, niin se näkyy päivittäin sillä tavalla, että me tehdään työtä nimenomaan sen kansainvälistymisen kanssa (Jussila 2013).

Kysyin haastattelujen alussa kuinka suurissa yrityksissä/organisaatioissa vastaajat työskentelevät, sillä oletin sen vaikuttavan merkittävästi heidän vastauksiinsa. Haastateltavista kolme työskentelee suuressa yrityksessä (>250 työntekijää), kaksi keskisuudessa yrityksessä (<250 työntekijää) ja yksi pienessä yrityksessä (<50 työntekijää).

Tää on C) eli iso yritys...tai itse asiassa siinä meidän yksikössä täällä Saksassa ei oo kuin 25, mutta konsernissa on 300 000 työntekijää (Pennanen 2013).

Kävi kuitenkin ilmi, että suurissa yrityksissä henkilöstö on jaettu pienempiin yksiköihin, joten jokapäiväinen johtamistyö ei eroa toisistaan niin merkittävästi pienissä ja suurissa yrityksissä.

7.2 Johtamistaidot

Johtamistaitojen osiossa kysyin haastateltavilta kuusi kysymystä. Halusin selvittää, millaisina esimiehinä haastateltavat näkevät itsensä. Kysyin heidän näkemyksiään myös esimiehen tehtävistä ja haasteista. Ensimmäiseksi kysyin haastateltavien vahvuuksia esimiehinä.

Vastausten perusteella haastateltavat voidaan jakaa kahteen kategoriaan. Osa vastaajista piti vahvuutenaan teknistä osaamista.

Omia vahvuuksiaan on tietysti vaikea itse arvioida, mutta pitkä ja monipuolinen kokemus koneenrakennuksen eri aloilta on vahvuus (Aaltonen 2013).

Ja tietysti varsin vahva tällainen tekninen osaaminen (Välimaa 2013).

Toisten vahvuus löytyi henkilöstöjohtamisesta ja ihmissuhdetaidoista. Petri Pennanen ja Jan-Henrik Svensson korostivat erityisesti omien alaistensa osaamisen arvostamista.

Ehkä sanoisin semmoinen läheisyys työntekijään ja sen tukeminen...ja toisaalta sit antaa myöskin sille työntekijälle tota noin toimintavaltuuksia ja myös vapautta tehdä sit itsenäisesti niitä hommia (Pennanen 2013).

Mä luulen sitä että mä oon semmoinen joka antaa kuitenkin tilaa...ja sitten oon enemmän semmoinen sparraaja...yritän olla mukana kuuntelemassa ja sparraamassa, mutta kuitenkin annan tilaa ja he saavat myöskin vapauden tehdä omia päätöksiä...ja mä uskon että se on se mun vahvuus (Svensson 2013).

Aki Harjunpää piti ensisijaisena vahvuutenaan kokemusta, ja sen mukanaan tuomaa oikeanlaista asennoitumista esimiestyöhön.

Tämmönen...ehkä tietty rauhallisuus...ja vaikee miettiä tämmösiä...vanhemmiten ehkä tietty rauhallisuus ja semmonen sanotaan pitkäjänteisyys...ja tämmönen tämmönen mä tiedä mitkä käsitetään vahvuuksiks...tota tietysti tässä hommassa pitää olla kärsivällinen...kärsivällisyys on, niin ku sanotaan maltti on valttia...että näissä hommissa varsinkin meidän alalla lasi materiaalina, siinä täytyy olla malttia, siinä joutuu joskus olemaan tosi kärsivällinen, että saa jonkun asian menemään oikein kun lasin kanssa touhutaan (Harjunpää 2013).

Vahvuuksien jälkeen kysyin heikkouksia, eli niitä asioita, joita haastateltavien tulisi omasta mielestään kehittää ollakseen parempia esimiehiä. Vastaajat olivat lähes yksimielisiä siitä, että kommunikaatio jossain muodossa on se tekijä, jota tulisi tulevaisuudessa kehittää. Jukka Välimaa koki kuuntelutaidon sekä palautteen antamisen vaativan kehittämistä tulevaisuudessa.

No varmasti kuuntelutaito on sellainen, että kuuntelutaitoa tulisi kehittää...lisäksi sitten palautteen antaminen on tämmöinen vaikea alue, elikkä... yleensä aina käy niin, että annetaan sitä huonompaa palautetta, mutta pitää aina huomata siinä se, että myöskin hyvää palautetta pitää ihan tasapuolisesti antaa, sillä sitäkin aina varmasti löytyy (Välimaa 2013).

Aki Harjunpään mielestä yleistä kommunikaatiota tulisi parantaa sekä hänen itsensä kohdalla että koko yrityksen tasolla.

Ehkä semmonen jonkun näkönen kommunikointi vois olla välillä aina parempaa, tietty se ei aina ittestä johdu, että kommunikointi ei pelaa...että että tänä päivänä tuntuu siltä että tota noin niin tämmöinen yleinen kommunikointio mihin myöhemminkin viitataan...semmonen tämänkin kokoisessa yrityksessä tuntuu, että välillä tieto ei liiku vaikka ollaankin kaikki tässä samalla tontilla...sitten sen tiedon, varsinkin sen kriittisen, ja tärkeen tiedon oikeamuotoinen eteenpäin saattaminen, se on yks semmonen ominaisuus mitä täytyy kehittää (Harjunpää 2013).

Jan-Henrik Svenssonin mielestä kuuntelemisen ja kommunikoinnin kehittäminen yhtenäistää yrityksiä ja auttaa henkilökuntaa sisäistämään yrityksen tavoitteet ja toimintatavat.

Mun mielestä se kommunikointi on aina melkein tärkein ja sitä pitäisi aina parantaa niin ku kommunikointia ja olla valmis kuuntelemaan ja jak-saa...jaksaa niin ku...kommunikoida ja viestintäasioita montaan kertaa, että sillä tavalla saadaan kaikki mukaan (Svensson 2013).

Markus Jussila nimesi prosessijohtamisen omaksi heikkoudeksi. Hän kuitenkin lisäsi, että prosessijohtaminen ei ole merkittävä osa-alue hänen toimenkuvassaan, sillä hän työskentelee pienessä asiantuntijaorganisaatiossa.

Mä en oo mikään prosessi-ihminen...että ehkä sellanen jos siirryttäis isompaan yritykseen niin tän tyyppinen sellanen johtamisjärjestelmä ja prosessio-toiminnan sellanen, sen tyyppinen toiminta se ei oo mulle ominaista ja mä oon myös sitä mieltä, että se ei oo mun tapa toimia...mutta toisessa ympäristössä, niin ehkä se vois olla sellainen asia mitä joutuis sitten perehtymään enemmän (Jussila 2013).

Seuraavaksi kysyin haastateltavilta, kokevatko he olevansa synnynnäisiä johtajia, vai ovatko oppineet johtamaan käytännön kokemuksen avulla. Haastateltavat olivat varsin yksimielisiä tästä asiasta. Kukaan ei suoranaisesti myöntänyt olevansa synnynnäinen johtaja, vaan he korostivat kokemuksen merkitystä esimiestyössä. Vastaus oli varsin odotettu. Ky-

symyksen tarkoituksena olikin lähinnä kumota 1900-luvun alussa vallalla ollut teoria siitä, että toiset ihmiset syntyvät johtajiksi.

Synnynnäinen johtaja vai oppinut... sanoisin enemmän tää jälkimmäinen kyllä, en mä nyt sanoisi... synnynnäinen onkin hyvä, tietty tämmänen kunnianhimo on varmaan siirtynyt jostain vanhemmilta ja... sellanen roolikuva missä itse on, sä voit miettiä itse onko se synnynnäistä vai perheestä saatua, mut kyllä loppu on varmaan opittua kyllä (Pennanen 2013).

Yksi vastaajista korostaa, että pelkkä kokemus ja lahjakkuus eivät tee ihmisestä johtajaa. Johtajalla tulee olla myös aitoa kiinnostusta johtamista kohtaan.

Mä uskon että siinä on sekä että... ja mä luulen että, eihän sellaista, aina pitää saada kokemusta, aina oppii virheiden kautta... ja mutta sitten toisaalta, jos sitä ei kiinnosta ja se on melkein synnynnäinen lahja, jos sitä kiinnostaa, sitten oppii, jos ei halua johtaa, sitten se on erittäin hankalaa (Svensson 2013).

Jatkoin haastattelua kysymällä, mikä on esimiehen tärkein tehtävä. Kysymys osoittautui hieman hankalammaksi, ja se jakoi haastateltavien mielipiteet. Yleisesti ottaen vastaajat olivat sitä mieltä, että esimiehen tulee toimia esimerkkinä sekä tukea alaisiaan. Toiset haastateltavista katsoivat asiaa enemmän yrityksen näkökulmasta, toiset taas työntekijöiden ja henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Petri Pennanen ja Hannu Aaltonen huomioivat vastauksissaan suoraan yrityksen edun.

Alkaa oikeiden työntekijöiden valitsemisesta, rekrytoimisesta, sit sen jälkeen lähetään tähän kouluttamispuoleen... koutsataan niitä, motivoidaan... ja tietysti tavoitteiden asettelu on musta aika tärkeä ja viimeks sitten, että kun tulee ongelmia, esimiehen pitäis olla niin kun pystyy niin kun auttaan ratkoon niitä (Pennanen 2013).

Aaltonen korostaa, että johtajan tulee pyrkiä toimillaan luomaan yrityksille mahdollisimman hyvä kuva, jotta yrityksen toiminta kiinnostaisi myös oman organisaation ulkopuolella.

Saattaa yrityksen toiminta ja ulkoinen kuva sellaiseksi, että olemme työnantajana kiinnostava, että meille halutaan tulla töihin ja koetaan olevamme osa jostain tärkeää. Esimies on suunnannäyttäjä, jonka päätöksiin luotetaan, tämä luottamusasema tulee ymmärtää (Aaltonen 2013).

Jukka Välimaa ja Markus Jussila korostivat esimiehen tärkeimpiä tehtäviä työntekijän näkökulmasta. Välimaan mukaan esimiehen tärkein tehtävä on huolehtia, että puitteet työnte-koä varten ovat kunnossa.

No esimiehen tärkein tehtävä on tosiaan toimia esimerkkinä, sekä sitten pys-tyä luomaan edellytykset sille työn tekemiselle...mikä koskee sitten kaikkea, pitää olla siis työvälineet kunnossa, pitää olla ne työympäristö, olosuhteet, niin se on esimiehen tehtävä huolehtia niistä, niin henkilöt voivat sitten tehdä sitä omaa työtään (Välimaa 2013).

Jussilan mielestä varsinkin asiantuntijaorganisaatioissa esimiehen tärkein tehtävä on alais-tensa tukeminen jokapäiväisessä työssä.

Oikeestaan se on kyllä ihmisten kanssa, siis varsinkin tällaisessa organisaati-ossa, läsnäoleminen ihmisten kanssa, puhuminen ja sellainen sparraaminen päivittäisessä työssä ja sitten suunnan näyttäminen (Jussila 2013).

Seuraava kysymys koski nykyjohtamista. Kysyin haastateltavilta, mikä on nykyjohtamisen suurin haaste. Vastaukset vaihtelivat laidasta laitaan. Esille nousi useita hyviä näkökulmia. Vastaajista neljä korosti jonkinlaista muutosta ja muutoksen hallintaa nykyjohtamisen suu-rimpana haasteena. Aki Harjunpään mielestä on haastavaa reagoida yllättäviin muutoksiin riittävän nopeasti ja oikealla tavalla.

Se on varmaan tää...niin, se, että asiat muuttuu kauheen nopeesti nyky-ään...eli tarkotan sitä, että tilanne kaupallisessa mielessä muuttuu kauheen nopeesti nykyään ja joka muussakin mielessä...tää informaation nykyaikai-nen kulku, ni johtaa siihen, että joka suhteessa niin asiat muuttuu hyvin no-peesti, joku asia voi mennä yhdessä yössä ihan pääläelleen...siinä on aika-moinen haaste, että pystyy siihen reagoimaan oikealla tavalla ja varsinkin riittävän nopeasti (Harjunpää 2013).

Markus Jussila näkee ajankäytön suunnittelun ja muutokseen sopeutumisen nykyjohtami-sen suurimpina haasteina.

Ajankäyttö, siis tällainen ikuinen kiire ja niinku muutos, jatkuva muutos...ja toimintaympäristöön sopeutuminen koko ajan, siis se on pysyvä oloti-la...ihminen on mukavuudenhaluinen ja haluis olla ehkä mielellään paikal-laan ja olla rauhallista ja sellaista, mutta näin se ei oo (Jussila 2013).

Vastauksissa tuli esille myös vallitseva taloudellinen tilanne sekä tulevaisuuden haasteet. Hannu Aaltonen oli huolissaan siitä, että epävarma taloustilanne heikentää osaamisen kehittämistä pitkällä tähtäimellä. Tulevaisuudessa tämä tulee heikentämään suomalaisten tuotteiden kilpailukykyä.

Talouden yleinen epävarmuus ja siitä seuraava tilauskannan huono ennustetavuus johtaa siihen, että osaamisen kehittäminen pitkällä tähtäimellä on vaikeaa, koska projektit ovat lyhyitä ja työtehtävien vaihtuvuus suurta... Ehkä eniten olen huolissani suomalaisen tuotteen kilpailukykyvystä kv-markkinoilla (Aaltonen 2013).

Jukka Välimaan mielestä työurien pidentäminen on tällä hetkellä johtamisen suurin haaste. Hänen mukaansa työntekijöitä tulisi pystyä kohtelemaan tasapuolisesti iästä riippumatta.

Tänä päivänä kun puhutaan paljon juuri siitä... työurien pidentämisestä, niin siihen varmasti liittyy kyllä suuria haasteita, että jo esimerkiksi siinä mielessä, että millä tavalla nyt sitten saadaan aikaiseksi vanhemmille työntekijöille tosiaan niitä työtehtäviä niin, että he voi sitten jatkaa työuraansa sinne yli 60 vuoden... ja samalla sitten tietysti millä tavalla pystytään tasapuolisesti kohtelemaan työntekijöitä sitten ihan 20:stä 60:n ikävuoteen. Siinä varmasti on isoa haastetta (Välimaa 2013).

Johtamistaitojen viimeisessä kysymyksessä kysyin haastateltavien mielipidettä siitä, mikä on paras tapa kannustaa ihmisiä parempiin työsuorituksiin. Jokainen haastateltavista vastasi kattavasti kysymykseen. Vastauksista oli havaittavissa selkeästi kaksi eri kannustustapaa. Osa vastaajista painotti työntekijöiden kanssa keskustelemista sekä heidän ammattitaidon ja osaamisen arvostamista. Petri Pennanen ja Jukka Välimaa pitivät tärkeänä, että esimiehet osoittavat aitoa kiinnostusta alaisiaan kohtaan. Lisäksi he korostavat henkilöstön ammattitaidon ja osaamisen merkitystä sallimalla heidän tehdä omia ratkaisuja ja päätöksiä työpaikalla.

Kiitos, tunnustus ja tota noin ja sit myöskin ihmisten mielipiteiden ja varsinkin asiantuntemuksen arvostaminen (Pennanen 2013).

No varmasti... tuohon asiaan auttaa se, että pidetään yhteyttä näihin ihmisiin, keskustellaan, käydään siellä niitten työpisteellä ja kysellään kuulumisia ja muuta vastaavaa ja... osotetaan heille, että se heidän työnsä on tärkeä ja annetaan heidän myöskin itse vaikuttaa omaan työhönsä ja työnkuvaansa, ja myöskin tapaan niitä töitä tehdä, ettei määritellä liian tarkasti millä tavalla mitäänkin pitää tehdä (Välimaa 2013).

Toinen hyväksi havaittu keino on se, että esimies yrittää parantaa työntekijän työsuorituksia konkreettisten parannusehdotusten avulla. Vastaajista Harjunpää ja Svensson puoltavat tätä toimintatapaa.

Mä käytän usein sellasta, että tehdään joku asia eri tavalla...että ei välttämättä jos joku asia tehdään paremmin tai huonommin...jossain yhteyksissä se, olen huomannut, että siitä tulee semmonen...asiayhteydestä riippuen negatiivinen tai positiivinen tota kannanotto samalla, mutta jos puhutaan erilaisesta, tehdään joku asia, kokeillaan että tehdään joku asia eri tavalla...niin silloin voi päästä parempiin lopputuloksiin (Harjunpää 2013).

Kyllähän pitäs antaa aina palautetta sekä positiivista että joskus myöskin jos on tarvetta...konkreettista parannusehdotusta...mä luulen, että kaikki haluaa jollain tavalla sitä palautetta (Svensson 2013).

Huomioitavaa on myös se, että yksikään vastaajista ei pitänyt rahaa suoranaisena kannustuskeinona.

7.3 Muuttuva työympäristö

Muuttuvan työympäristön osiossa kysyin haastateltavilta niin ikään kuusi kysymystä. Tämän osion kysymykset liittyvät pääosin kilpailun kiristymiseen ja globalisaation mukanaan tuomiin ilmiöihin. Ensimmäiseksi kysyin haastateltavilta, mitä käsite muutos merkitsee heille työelämässä. Sain jälleen useita hyviä vastauksia. Kaksi vastausta oli ylitse muiden, sillä ne kuvastavat juuri sitä, mitä muutos pohjimmiltaan on. Markus Jussila kuvaa muutoksen normaaliksi asioiden tilaksi.

Muutos = normaali tila (Jussila 2013).

Hannu Aaltosen mukaan muutos on pysyvää ja siihen on sopeuduttava, jos haluaa pysyä mukana kehityksessä. Hänen mielestä muutos tulisi nähdä mahdollisuutena.

Muutos on pysyvää, on joku viisas lausunut. Muutos on mahdollisuus, tämä on laji, jossa vain nopeat elävät. Ne, jotka pystyvät näkemään muutoksessa mahdollisuuden, tarttuvat siihen ja kehittävät siitä uutta liiketoimintaa, ovat vahvoilla. Ne, jotka sopeutuvat muutokseen, ovat jo antaneet periksi, ne, jot-

ka lähtevät muutosvastarintaan, ovat häviäjiä. Kylmästi sanottu, mutta tuossa on totuus (Aaltonen 2013).

Seuraavaksi kysyin, onko kilpailu lisääntynyt vastaajien toimialoilla viime vuosina. Kolme vastaajista oli huomannut selkeästi kilpailun lisääntyneen. Pyysin vastaajia nimeämään, miten kilpailun lisääntyminen näkyy yrityksen/organisaation toiminnassa. Parhaiten kilpailu näkyy uusien toimijoiden tullessa markkinoille. Tämän myötä kilpailu on lisääntynyt ja hintataso rapautunut.

Toimialallamme kilpailijoiden määrä on lisääntynyt, mikä näkyy mm. alueellisenä laajentumisena, kilpailijat ovat perustaneet toimistoja paikkakunnille, joissa markkinaosuutemme on ollut ennestään vahva...Kilpailun luonteeseen vaikuttaa ajan henki ja toisaalta asiakkaidemme ostokäyttäytyminen. Kilpailua perinteisellä alallamme värittää välillä kovakin hintakilpailu, siinä tapauksessa kun paikallista tarjontaa kysyntään nähden on liikaa (Aaltonen 2013).

Toiset yritykset eivät ole pystyneet sopeuttamaan toimintaansa uuteen kilpailutilanteeseen, ja ne ovat ajautuneet konkurssiin. Tämä aiheuttaa poistumaa markkinoilta.

Kyllä on...miten se ilmenee, se ilmenee siten, kuten jo äskön viittasin, et tota hintataso niin kun...luin jostain, lehtihaastattelussa oli hieno termi, että hintataso on rapautunut tai rapautumassa. Tilanne mejän alalla, että hintataso putoo kautta linjan...joka johtaa sit siihen et kilpailu on lisääntynyt, tarkoittaa sitä et moni firma joka toimii mejän alalla niillä ei oo enää mitään muuta kilpailukonstia ku se hinta...eli ja sitä pudotetaan niin kauan et toivotaan et muut ei enää pysy mukana...joka johtaa tietty hintatason yleisempäänkin laskemiseen...Toimialalla toimivissa yrityksissä tapahtuu karsintaa, eli osa joutuu lopettamaan (Harjunpää 2013).

Kaikilla toimialoilla kilpailu ei ole suoranaisesti lisääntynyt viime vuosina. Aloilla, joilla valtio toimii rahoittajana, on jouduttu leikkaamaan budjettia, mikä sekkin on aiheuttanut haasteita yrityksille.

En mä kyllä nää että kauheesti olis lisääntyny tää kilpailu, että tässä on, me toimitaan osittain valtion avustuksen kanssa...valtio on rahatilanteesta johtuen supistanut rahahanoja...että todennäköisesti organisaatioilla, jotka tekee tän tyyppistä työtä, on tiukempaa kuin ennen (Jussila 2013).

Rahoituslalla eletään jo aikaa, jossa jo aiemmat kilpailutilanteet ja talouskriisit ovat ajaneet useita yrityksiä pois markkinoilta. Tästä johtuen suoranainen kilpailu ei ole enää niin raakaa kuin aikaisempina vuosina.

Kilpailu ei ole, mejän tällä kapeella alalla lisääntynyt...itse asiassa kävi just silleen, että yks kilpailija, meillä oli niin ku Hollannissa tällanen tilanne, että meillä oli niin ku kaks, me ja sit toinen saksalainen pankki, joka teki siellä tätä bisnestä...niin se saksalainen pankki joka kuulu Sparkasse Gruppeen päätti, että ei niillä oo mitään tekemistä ulkomailla ja lähti pois, ja me saatiin koko markkinat (Pennanen 2013).

Seuraava kysymys liittyi suoraan yritysten/organisaatioiden toimintaan. Kysyin haastateltavilta, kuinka tarkkaan heidän työpaikoillaan on määritelty sen ydinosaaminen. Jokainen haastateltavista oli selvillä oman yrityksen/organisaation ydinosaamisesta. Toisilla aloilla ydinosaamisen määrittelyllä on suurempi rooli kuin toisilla. Esimerkiksi Beamex Oy on määritellyt ydinosaamisensa tarkasti.

On kyllä hyvin tarkasti...käsitelty sekä organisaatiossa, myöskin ihan strategiassa puhutaan siitä, mikä on mejän core osaamista, ja mitä on semmosta mikä pidetään talossa, ja mikä on semmosta mikä...ulkoistaa, ja missä haetaan allianssi-kumppaneita (Svensson 2013).

Haastatteluissa kävi myös ilmi, että ydinosaamisesta puhuttaessa on huomioitava jatkuva muutos. Ydinosaamisen määrittelyä tulee muuttaa muutosten vaatimalla tavalla, välillä varsin lyhyelläkin varoitusajalla.

Liiketoimintasuunnitelmamme antaa tähän hyvin yksiselitteisen vastauksen. On kuitenkin huomioitava mm. tuolla edellä on kuvattu toimintaympäristön jatkuva muutos, joka edellyttää strategialtamme toimia, jolla muutosta hallitaan. Toimintaa johdetaan toimialoittain (Business Unit), joille ydinosaaminen ja vastualueet on tarkkaan määritelty (Aaltonen 2013).

Lisäksi pitää muistaa, että ydinosaamisen ulkopuolelta löytyy tärkeitä asioita, joita ei ole aina määritelty riittävän selkeästi, ja jotka tulisi liittää ydinosaamisen määrittelyyn.

No kyllä se tietysti on aika tarkasti määritelty, mutta toki aina sitten löytyy asioita, että...joudutaan sitten noitakin, jos ei nyt päivittäin, mutta kumminkin silloin tällöin asiaa miettimään (Välimaa 2013).

Jatkoin haastattelua kysymällä, korostetaanko tuottavuutta ja kilpailukykyä jo liikaa yritysmaailmassa. Haastattelijat pohtivat asiaa varsin eri näkökulmista, joten mielipiteissä oli

eroja. Neljä vastaajista koki tuottavuuden ja kilpailukyvyn liiallisen korostamisen negatiivisena asiana. Jukka Välimaa piti nykyistä kehitystä todella huolestuttavana.

No, kyllä varmasti korostetaan, eli kyllä se kilpailukyky ja tuottavuus...tavoitteet ja pyrkimykset on kyllä menneet jo varsin kohtuuttomiksi. Elikkä jostakin syystä se voitto pitäis olla niin kun ihan liian korkealla tasolla...eli rahalla tuntuu olevan jo liikaa valtaa (Välimaa 2013).

Kaksi vastaajista ei pitänyt tuottavuuden ja kilpailukyvyn korostamista liiallisena. Jan-Henrik Svensson pohti asiaa kuluttajan näkökulmasta.

Kyllä se on vain sillä tavalla, että se tuottavuus asiakkaan näkökulmasta...ei sillä tavalla, että niin paljon puhutaan benchmarkista jne...asiakkaan näkökulmasta meidän pitäis olla niin ku kilpailukykyinen (Svensson 2013).

Hannu Aaltosen mielestä on ensisijaisen tärkeää, että kilpailua korostetaan vientiteollisuuden näkökulmasta.

Johtuen kustannustasosta varsinkin Itäisessä-Euroopassa ja Aasiassa, emme voi kilpailla hinnalla vaan teknologian viennillä. Tätä tarkoitusta tulee mm. koulutuksen maassamme pitkällä tähtäimellä tukea...on löydettävä meidän elinkeinorakenteen kannalta mahdollinen ja kestävä vientiteollisuuden ala ja tuote (Aaltonen 2013).

Seuraavassa kysymyksessä halusin vastaajilta kannanoton siihen, ovatko yritysten/organisaatioiden viime aikaiset henkilöstön irtisanomiset olleet aiheellisia. Kyseinen aihe on puhuttanut paljon viime vuosina, joten halusin kuulla mielipiteitä asiasta. Jokainen haastateltavista vastasi kyllä ja ei, eli riippuu tapauksesta. Vastaajat täydensivät, että eivät voi asiaa suoranaisesti kommentoida, sillä irtisanomispäätökset ovat aina kyseisten yritysten johtajien päätöksiä.

Siihen, ovatko olleet aiheellisia, mä en voi ottaa kantaa, sehän on aina yrityskohtainen päätös (Pennanen 2013).

On kuitenkin muistettava, että toisinaan irtisanomiset ja kulujen vähentäminen ovat välttämättömiä, jotta yrityksen toiminta pystytään turvaamaan myös jatkossa.

Irtisanomisten aiheellisuuteen en voi taustoja tuntematta ottaa kantaa. Katson kuitenkin asiaa liiketoiminnan kehittämisen ja kannattavuuden näkökulmasta. Yritysten kilpailu on kovaa, mikä tarkoittaa että löysiä varoja ei kannattavuudessa ole. Jos henkilöstölle ei heikentyneen tilauskannan johdosta ole kannattavaa työtä, on tehtävä niitä toimia, joilla yrityksen toimeentulo voidaan turvata ja taata jäljelle jäävän henkilöstön työpaikat (Aaltonen 2013).

Harjunpään ja Jussilan vastausten perusteella voidaan linjata, että pörssiyritykset tulisi käsitellä omana kokonaisuutenaan, sillä niiden toimintaa ohjaa vahvasti osakkeen arvon maksimoiminen, mikä vaatii välillä varsin epäinhimillisiä toimenpiteitä.

Niin, juu ja ei...riippuu vähän tilanteesta, mut tota...vähän on vallalla semmonen, mielestäni ajatusmaailma että, varsinkin pörssiyrityksissä, että tota se pörssikurssi sanelee kaikki toimintaedellytykset, tai siis kaikki toimintamallit perustuu siihen, että mitä se kurssi näyttää...yleensä nää isot yritykset, jotka on pörssissä...niin niin siellä on niinku hanakampi tämmönen ilmiö, että pistetään henkilöstöä pois...ja sit ku se lähtee liikkeelle, yks iso lähtee liikkeelle, niin ne muut melkein aina seuraa (Harjunpää 2013).

Että nyt jos ajatellaan pörssiyrityksiä, heillä on se oma tavoitteensa, joka on se osakkeen arvon maksimoiminen...se on ihan looginen seuraus siitä...markkinatalous vaan tekee sen, että se vaan on tällasta tää meininki...tähän ei ollenkaan päde perheyhtiöihin, yrittäjätvetokset, jotka ei oo pörssissä, ja yleensä se yrittäjä on se joka joustaa, ja joka vähentää omaa elintasoaan niin, että henkilökuntaa pystytään pitämään mahdollisimman pitkään töissä...täytyy erittäin voimakkaasti erottaa pörssiyritykset...joka on niin ku aika erikoinen ympäristö (Jussila 2013).

Muuttuva työympäristö -teeman viimeisenä kysymyksenä kysyin, pitävätkö haastateltavat yritysten/organisaatioiden viimeaikaista toimintojen ulkoistamista halvan työvoiman maihin uhkana vai mahdollisuutena. Kävi ilmi, että varsinkin teollisuusyrityksillä on mahdollisuus parantaa kilpailukykyään siirtämällä toimintojaan halvan työvoiman maihin. Kyseistä kehitystä pidetään myös uhkana, ja yksi vastaajista oli varsin negatiivinen asian suhteen.

Kyllä mä pidän sitä tietyn sorttisena uhkana...siinä mielessä, että jos me halutaan Suomessa pitää työpaikkoja ja tehdä töitä täällä, joka luo edellytykset tälle kaikelle hyvinvointivaltion ominaispiirteille, niin jos me ulkoistetaan toimintoja muihin maihin niin silloin me ei, se tarkoittaa silloin sitä, että...niitä toimintoja kun ulkoistetaan muihin maihin, niin silloin niitä töitä ei tehdä täällä Suomessa, joka johtaa siihen, että silloin ne tekijät ei maksa verojaankaan tänne Suomeen, joka johtaa siihen, että tiettyjä julkisenpuolen palveluja, jota me pidämme itsestään selvinä, niin niitä joudutaan karsimaan (Harjunpää 2013).

Välimaa ja Svensson toivat ilmi mielenkiintoisen näkökulman asiaan. He olivat sitä mieltä, että nykyinen kehitys ei voi olla pysyvää, ja työpaikat palaavat aikanaan takaisin Suomeen ja Eurooppaan.

Tässä jo nyt nähdään sitä kehitystä, että esimerkiksi tällainen halvan tuotannon maa Kiina alkaa jo pikkuhiljaa ollakin...jo kohta samoissa hintatasoissa kuin täällä Euroopassa...pikkuhiljaa se sitten siirtyy aina johonkin uusiin maanosiin kuten Afrikkaan, mutta kuitenkin jossain kohtaa siinäkin tulee stoppi siinä hommassa, ja sitten se palaa taas joskus aikanaan takaisin tänne (Välimaa 2013).

Se on se tilanne kuitenkin, että kymmenen vuoden päästä ei kannata valmistaa Kiinassakaan...silloin jossain muualla, ehkä Afrikassa...Kiinassa palkkataso on niin kun kymmenkertaistunut (Svensson 2013).

He perustelivat näkemystään sillä, että maat, joihin tuotantoa viedään kehittyvät, ja niiden elintaso ja sen mukana myös tuotantokustannukset nousevat.

7.4 Johtaminen muutoksessa

Johtaminen muutoksessa osiossa kysyin haastateltavilta kahdeksan kysymystä. Osion kysymykset liittyvät pääasiassa siihen, miten työympäristössä tapahtuvia muutoksia tulisi ohjailta ja johtaa. Osion kaksi viimeistä kysymystä käsittelevät yritysten/organisaatioiden strategiatyötä lyhyesti. Ensimmäisessä kysymyksessä kysyin, mikä on vastaajien mielestä paras tapa innostaa henkilöstöä organisaatiomuutokselle. Esille nousi selkeästi kolme eri asiaa. Aki Harjunpää korosti muutoksen tarpeellisuuden perustelua henkilöstölle.

Jos on joku asia, mikä pitäis tehdä toisella tavalla...niin niin, sit tarttis kertoa joku esimerkki, perustella se hyvin...ja ja sanotaan tällai kauniisti, hienosti sanottuna argumentoida se muutos hyvin (Harjunpää 2013).

Aaltosen mielestä avoin kommunikaatio muutostilanteissa on ehdottoman tärkeää, jotta vältetään virheelliset olettamukset.

Sanoisin, että tärkeintä muutostilanteessa on avoin viestintä, koska informaation määrä organisaatiossa on vakio, se mitä ei tiedetä, korvataan olettamuksilla (Aaltonen 2013).

Välimaa korostaa, että henkilöstö tulee ottaa mukaan jo muutoksen suunnitteluvaiheessa, jotta he kokevat olleensa mukana päättämässä asioista.

Ehdottomasti paras tapa on siis se, että otetaan se henkilöstö mukaan siihen... ja aina kun niitä tehdään muutoksia, ja aletaan jo suunnitella, suunnitteluvaiheessakin ihan henkilöstö mukaan niin, että henkilöstö kokee sen, että he on olleet siinä itse päättämässä (Välimaa 2013).

Seuraavaksi kysyin haastateltavilta, kuinka tärkeänä he pitävät kommunikointia henkilöstön kanssa. Kysymys toimi tietynlaisena jatkokysymyksenä edelliselle kysymykselle, sillä edellisessä kohdassa haastateltavat korostivat kommunikaation tärkeyttä organisaatiomuutoksien toteuttamisessa. Jokainen kuudesta haastateltavasta piti kommunikaatiota henkilöstön kanssa ensisijaisen tärkeänä asiana. Käsite organisaatio ei olisi edes mahdollinen ilman kommunikaatiota.

Ilman kommunikaatiota ei voi organisaatiota olla (Pennanen 2013).

Kommunikaatiolla on useita tärkeitä rooleja. Kommunikointi henkilöstön kanssa on tärkeää, jotta henkilöstö tietää millaisessa tilassa yritys on. Tällä tavalla henkilöstöä on helpompi sitouttaa yritykseen, ja samalla varmistetaan se, että työpaikoilla ei liiku perättömiä huhuja. Huhut aiheuttavat levottomuutta henkilöstössä.

Tämä on ensiarvoisen tärkeää, he haluavat tietää miten yrityksellä menee, taloudellisesti, tai missä ovat tulevaisuuden kehityksen suuntaviivat. Joillekin työpaikka on vain välttämätön tapa ansaita, joillekin se on elämäntyö ja ura, näitä erilaisia tarpeita ajatellen on kommunikaation kohdattava kaikki erilaisessa elämäntilanteessa ja roolissakin olevat henkilöt (Aaltonen 2013).

Lisäksi tulee muistaa, että ilman kunnon kommunikaatiota on mahdotonta tuottaa tavaroita ja palveluita.

Sen takia sit tehdäänkin joku lasi väärin, kun kommunikaatio ei oo pelannutkaan (Harjunpää 2013).

Kaksi seuraavaa kysymystä muodostavat yhden kokonaisuuden. Ensimmäiseksi kysyin, onko vastaaja ollut työurallaan mukana toteuttamassa jonkin asteista organisaatiomuutosta. Jatkokysymykseen vastaaminen edellyttää tiettyjen kriteerien täyttymistä haastateltavan

kohdalla. Jokainen haastateltavista on ollut mukana toteuttamassa organisaatiomuutosta, joten jokaisella on mahdollisuus vastata seuraavaan kysymykseen. Jatkokysymys kuului, ilmenikö organisaatiomuutoksen yhteydessä vastarintaa, ja jos ilmeni, miten se näkyi. Vastajat olivat sitä mieltä, että jokaisen organisaatiomuutoksen yhteydessä ilmenee vastarintaa. Yksi vastaajista näki vastarinnan jopa positiivisena asiana muutoksen kannalta. Muutosvastarinta näkyy yleensä kielteisenä asennoitumisena ja vastustuksena uusia asioita kohtaan. Yksi syy vastarinnalle löytyy joidenkin ihmisten persoonallisuudesta. Osalla ihmisistä on tapana vastustaa kaikenlaista muutosta ainoastaan vastustamisen vuoksi.

Vastarintaa esiintyy yleensä luonteeltaan sellaisten henkilöiden taholta, jotka haluavat työtehtävien olevan pysyviä ja varmoja, koetaan, että ei haluta opetella uutta, tai muutos ei paranna heidän työolojaan. Vastarinta näkyy negatiivisena asenteena, kyseenalaistetaan kehityshanke eikä sitouduta sen tarjoamiin mahdollisuuksiin ja uusiin pelisääntöihin (Aaltonen 2013).

Toiset taas pelkäävät muutoksen aiheuttavan lisätöitä, tai oman aseman heikkenemistä.

Ihminen yleensä aina vastustaa muutosta, sellainen lähtökohta on, että kun jotain täytyy muuttaa...spontaani reaktio on, että entinen oli parempi ja tämä aiheuttaa lisätöitä...lähinnä sellainen ehkä, että sitten voi olla niin, että jotkut ihmiset on omasta asemastaan huolissaan (Jussila 2013).

Svensson näki vastarinnan jopa positiivisena asiana muutoksen onnistumisen kannalta.

Kyllähän aina tulee jonkunlainen vastarinta, ja se on positiivista sekin, että siitä pitäis tulla se vastarinta...että vastarinta tarkoittaa myöskin sitä, että ihmiset haluavat myöskin oppia (Svensson 2013).

Haastattelu jatkui kysymyksellä, miten esimiehen tulee käsitellä henkilöstön muutosvastarintaa. Vastajat olivat yhtä mieltä siitä, että hyvä kommunikaatio henkilöstön kanssa vähentää muutosvastarintaa yrityksissä. Paras tapa on kuunnella ja keskustella henkilöstön kanssa. Tällöin voidaan yhdessä miettiä ratkaisuja hankaliksi koettuihin asioihin.

No kyllä tässäkin varmaan se...se pakottaminen tietysti ei tule kysymykseen, siitä varmasti ei ole hyötyä, mutta siinäkin tämä keskustelu ja kuuntelu ja sitten yhdessä miettiminen millä tavalla sitä asiaa sitten saatas vietyä eteenpäin (Välimaa 2013).

Kyllä se on se keskustelu sitten...pääasia mun mielestä, avoin keskustelu ja punnitsee niitä asioita, ja kuuntelee, että onhan se...jos, riippuu vähän tilanteesta...ensimmäinen lähtökohtahan on, että tulee muutos, niin se aiheuttaa lisätöitä...miten sen henkilön työt sitten jatkossa, kokeeko hän sen mielekkääksi vai...huonommaksi sen tilanteen, ja se on sitä keskustelua ja perustelua, ja jos pystyy sit vaikuttamaan jotenkin, vähän hillitsemään pelkotiloja, niin siten sit toimia (Jussila 2013).

Seuraavaksi kysyin, mikä on suurin syy sille, että organisaatiomuutos epäonnistuu. Haastateltavien mukaan organisaatiomuutoksen epäonnistumiselle löytyy muutama keskeinen tekijä. Organisaatiomuutos epäonnistuu suurella todennäköisyydellä, jos se on mietitty ja suunniteltu jossain muualla kuin yrityksessä henkilöstön avustuksella.

No kyllä se varmaan on sitten juuri se, että se on mietitty ihan jossain muualla se organisaatiomuutos ja se tuodaan tavallaan sitten valmiina, että huomiosesta alkaen me tehdäänkin sitten näin, eikä oo tosiaan kuultu niitä organisaatioon kuuluvaa henkilöstöä...niin se on se paras tapa epäonnistua (Välimaa 2013).

Toinen epäonnistumiseen johtava tekijä on se, että muutosta ei ole suunniteltu riittävän hyvin, eikä sen tarvetta ole myöskään perusteltu riittävän vakuuttavasti henkilökunnalle.

Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty, eli suurin syy sille, että muutos epäonnistuu on se, että sitä ei suunnitella sen kummemmin, tehdään vaan...toinen mikä voi olla syynä on se, että jos joku muutos tehdään, niin aina tarttis olla joku niinkun, että jos joku kysyy miksi, tarttis pystyä perustelemaan (Harjunpää 2013).

Jussila korostaa, että muutoksia ei pidä tehdä pelkästään muuttamisen vuoksi, vaan niille tulee aina olla todellinen tarve.

Se on huonosti valmisteltu, ja mä luulen, että se on väärä päätös, eli muutetaan vaan muuttamisen takia, se on aika tavallista käsittääkseni (Jussila 2013).

Seuraavaksi siirryin strategiseen johtamiseen. Kysyin haastateltavilta, onko heidän yrityksissään/organisaatioissaan määritelty selkeät strategiat tulevaisuutta varten. Suuressa osassa yrityksistä/organisaatioista on määritelty selkeästi tulevaisuuden strategiat, joita päivitetään aina tarpeen mukaan. Osa strategioista voi olla hyvinkin yksityiskohtaisia ja niitä suunnitellaan useita kertoja vuodessa.

GE:ssä on ihan selkeät strategian suunnittelut, tai yleensä tämmänen suunnittelun sykli...se alkaa niinku henkilöstösuunnittelulla tammi-helmikuussa, sitten on huhti-toukokuussa tämmänen niinku long range plan, joka on nykyään, sanotaan noin kolme vuotta...ja se sitten elo-syyskuussa vedetään alas niinku seuraavaa vuotta varten, ja sitten vuoden lopulla ja tammikuussa lukitaan sit budjetit (Pennanen 2013).

Kyllä...me tehään joka vuosi kevään aikana päivitetty strategia, johon ei tehdä isoja muutoksia, emme haluakaan tehdä isoja muutoksia, yleensä se mitä parannetaan on se, miten kommunikoidaan strategiat paremmin ja saadaan vielä selkeempi (Svensson 2013).

Jussila mainitsi myös, että osa Viexpon nykystrategioista on laadittu yhdessä henkilökunnan kanssa.

Me käytiin tässä syksyllä, niin tehtiin tällaista strategiatyötä mejän hallituksen kanssa...ja siinä on käyty läpi toiminnan lähiaikojen suuntaviivat...jotkut asiat siinä jätettiin henkilökunnan itsensä määriteltäviksi (Jussila 2013).

Johtaminen muutoksessa osion viimeisenä kysymyksenä kysyin haastateltavilta, ovatko he työuriensa aikana käyttäneet johtamisen apuna strategisen johtamisen menetelmiä. Mainitsin vastaajille esimerkkimenetelminä benchmarkingin, kilpailija-analyysin ja SWOT-analyysin. Kysymys saattaa tuntua hieman ylimalkaiselta, mutta korostan, että kysymyksen perimmäisenä tarkoituksena on tutkia, ovatko strategisen johtamisen menetelmät ylipääntään tuttuja kaikille esimiehille. Yleisesti ottaen jokainen haastateltavista oli tietoinen strategisen johtamisen menetelmistä. Kävi ilmi, että toisissa yrityksissä/organisaatioissa kyseisiä menetelmiä seurataan tarkasti ympäri vuoden.

Kyllä, niitä kaikkia...ja niitä me käytämme jatkuvasti, niin ku me tehään, meillähän on tällanen corporate strategia ja sitten jos puhutaan myynnin ja markkinoinnin puolella, niin siellä katotaan vielä alueittain niin ku kilpailu-analyysi, benchmarking ja sillä tavalla...ja SWOT:ti tehdään aina jokaiseen alueeseen (Svensson 2013).

Osa vastaajista tuntee strategisen johtamisen menetelmät kohtalaisen hyvin, mutta he eivät tarvitse niitä tai eivät koe niiden päivittäistä käyttämistä tarpeellisena.

Noi termit on itellekin tuttuja koulukirjoista, mutta niin ku tällasta benchmarkkausta ihan niin ku, tietysti sitä tulee aina tehtyä, jollei muuten niin ainakin omassa päässään...tiedäks niin ku, en mä niin ku kirjallisesti, sanotaan

näin, että oman työurani aikana...toi SWOT:ti on tollanen, mitä muistan tehneeni koulussa aika paljon...se on ihan hyvä tommonen työkalu, mut en mä niitä tässä työaikana oo paperille piirrellyt (Harjunpää 2013).

Mielestäni Hannu Aaltonen muotoili erinomaisesti strategisen johtamisen menetelmien merkityksen koko johtamisprosessin näkökulmasta.

Kyllä, SWOT-analyysi on erittäin hyvä strategian luomiseen, varsinkin myynnin ja markkinoinnin välineenä. Kilpailija-analyysia tehdään ja benchmarking on luonnollinen tapa hyödyntää muiden kokemuksia, mutta aivan liiallisen huomion saanut muotisana ja menetelmä sinänsä. Enemmän arvostan kokemusta ja näkemystä johtamisesta, maalaisjärkeä ja kouluoppia sopivassa suhteessa. Pitää olla herkkä ja tunnistaa tilanteet ja muutokset kentällä, työt ja kaupat tehdään ihmisten kanssa, siksi analyysit ovat varsin kylmä väline, jonka valossa liikaa asioita tänä päivänä arvioidaan. Hyvä johtaja on aina persoona (Aaltonen 2013).

Kuten Aaltonen edellä mainitsee, johtaminen on kokonaisvaltainen prosessi, jossa johtajan tehtävä on punnita eri vaihtoehtoja ja koota niistä paras mahdollinen kokonaisuus. Myös johtajan persoonalla on aina oma merkityksensä johtamisen kannalta.

7.5 Tutkimustulosten yhteenveto

Tutkimuksessa kävi ilmi, että yleisimmin esimiehet kokevat vahvuutenaan joko vahvan teknisen osaamisen tai hyvät kommunikaatio- ja ihmissuhdetaidot. Myöskin kokemusta pidetään vahvuutena esimiestyössä. Vaikka osa vastaajista koki kommunikointitaidot vahvuutenaan, koettiin niiden kehittäminen tarpeelliseksi myös jatkossa. Kehittämistä tarvitaan varsinkin palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa sekä kuuntelutaidoissa. Yksikään vastaajista ei kokenut olevansa synnynnäinen johtaja, vaan he korostivat kokemuksen merkitystä esimiestyössä.

Yleisesti ottaen esimiehen tärkeimpinä tehtävinä pidettiin esimerkkinä toimimista sekä alaisten tukemista heidän työsuorituksissaan. Tutkimus kuitenkin osoittaa, että esimiehen tärkeimmät tehtävät vaihtelevat sen mukaan, kenen näkökulmasta asiaa katsotaan. Työntekijän näkökulmasta on tärkeää, että johtajat rekrytoivat sopivat työntekijät ja kouluttavat heidät työtehtäviinsä. Johtajien tehtävä on saada yrityksistä myös ulkoisesti kiinnostavia,

jotta asiakkaat ja työntekijät kiinnostuvat niistä. Työntekijän näkökulmasta esimiehen yksi tärkeimmistä tehtävistä on huolehtia siitä, että puitteet työntekoa varten ovat kunnossa.

Nykyjohtamisen suurimpana haasteena pidettiin jatkuvaa muutosta. Haasteellisina asioina muutoksissa koettiin erityisesti ajankäytön suunnittelu ja riittävän nopea reagoiminen muutostilanteissa. Haasteita tulevat jatkossa aiheuttamaan myös talouden epävakaa tilanne sekä paine työurien pidentämiselle. Haastatteluun vastanneilla esimiehillä on selkeästi kaksi eri tapaa kannustaa henkilöstöään parempiin työsuorituksiin. Esimiehen tulee keskustella avoimesti henkilöstönsä kanssa sekä arvostaa heidän ammattitaitoaan ja osaamistaan. Toinen hyväksi havaittu keino on se, että esimies yrittää parantaa henkilöstönsä työsuorituksia konkreettisten parannusehdotusten avulla. Huomion arvoista oli se, että yksikään esimies ei pitänyt rahaa suoranaishana kannustuskeinona.

Esimiesten näkökulmasta muutos on normaali, jatkuva asioiden tila. Muutos koetaan asiana, johon on pakko sopeutua, jos haluaa pysyä mukana yhä kovenevassa kilpailussa. Muutoksesta on löydettävä uusia mahdollisuuksia. Muutoksen johdosta myös kilpailu on lisääntynyt useilla eri toimialoilla. Kilpailun lisääntyminen näkyy parhaiten uusien kilpailevien yritysten saapuessa markkinoille, jolloin yritysten näkökulmasta hintataso heikkenee. Tutkimuksessa kävi myös ilmi, että tämä kehitys on aiheuttanut myös poistumaa markkinoilta, eli osa yrityksistä on mennyt konkurssiin. Kilpailu ei ole kuitenkaan viime aikoina lisääntynyt joka alalla. Tutkimuksessa selvisi, että esimerkiksi rahoitusallalla kyseinen kehitys on koettu jo vuosia sitten. Tämän seurauksena alalla on jäljellä ainoastaan muutama iso toimija, joten kilpailun ei voida katsoa lisääntyneen merkittävästi viime vuosina.

Kilpailun kiristyessä yritykset ovat joutuneet kiinnittämään enemmän huomiota toimintansa tehostamiseen. Haastatteluissa kävi ilmi, että jokainen vastanneista oli selvillä oman organisaationsa ydinosaamisesta. Oli kuitenkin havaittavissa, että toiset yritykset ovat selvästi valveutuneempia asian suhteen kuin toiset. Tuottavuuden ja kilpailukyvyn korostaminen on lisääntynyt yritysmaailmassa viime aikoina. Suurin osa vastaajista piti tätä kehitystä huolestuttavana. Haastattelujen perusteella voidaan sanoa, että yritykset pyrkivät maksimoimaan tuloksensa jo liiankin kanssa. Tämä ilmenee varsinkin julkisista osakeyhtiöistä puhuttaessa. Esille tuli kuitenkin myös se, että yritysten tulee huolehtia kilpailukykyystään, jotta asiakkaat kokevat yrityksen ja sen valmistamat tuotteet kilpailukykyisiksi.

Jatkuva muutos on aiheuttanut uudelleen järjestelyjä myös tuotantomenetelmissä. Halusin selvittää, mitä mieltä vastaajat ovat viime aikoina yleistyneistä henkilöstön irtisanomisista. Vastaajien selkeä kanta oli, että asia on aina tapauskohtainen, eikä siihen voi ottaa kantaa asian taustoja tuntematta. Voidaan kuitenkin sanoa, että varsinkin julkisissa pörssiyrityksissä on vallallaan trendi, jossa yritysten tulosta parannetaan henkilöstön irtisanomisilla, vaikka kyseisille toimille ei olisi edes tarvetta.

Varsinaisten irtisanomisten lisäksi yritykset ovat viime aikoina siirtäneet tuotantoaan halvan työvoiman maihin. Tutkimuksessa tuli esiin, että varsinkin teollisuusyrityksillä on tätä kautta mahdollisuus parantaa kilpailukykyään. Osa vastaajista piti kuitenkin tätä kehitystä negatiivisena. He perustelivat asiaa niin, että valtioiden saamien verotulojen vähentyessä myös valtioiden mahdollisuus tarjota julkisia palveluita asukkailleen heikkenee huomattavasti länsimaissa. Muutama vastaajista oli kuitenkin sitä mieltä, että tämä kehitys ei tule jatkumaan loputtomiin. Kehitysmaiden teollistuessa niiden palkkataso nousee, jolloin länsimaiset yritykset eivät näe niitä enää yhtä houkuttelevina kohteina. Tämän seurauksena työpaikat palautuvat vähitellen takaisin sinne, mistä ne aikanaan siirrettiin pois.

Jatkuva muutos vaatii esimieheltä sopeutumista ja uusia toimintamenetelmiä. Esimiehet toivat esille kolme hyvää tapaa innostaa henkilöstöä organisaatiomuutokselle. Onnistunut organisaatiomuutos lähtee liikkeelle muutostarpeen selkeällä perustelulla henkilöstölle. Tämän jälkeen tulee muistaa avoin kommunikaatio koko organisaatiossa, jotta harhaanjohdavalta huhupuheilta ja arvailuilta säästytäisiin. Avoimen kommunikaation lisäksi tulee muistaa ottaa koko henkilöstö mukaan jo heti organisaatiomuutoksen suunnitteluvaiheessa. Tällä keinolla muutoksesta tulee organisaation yhteinen asia, eikä vain johtajien sanelema uudistus.

Haastateltavat pitävät keskinäistä kommunikaatiota henkilöstön kanssa erittäin tärkeänä. Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että kommunikaation merkitys on niin suuri, että koko organisaatio käsitteestä ei voida edes puhua ilman kommunikaatiota. Kommunikaation merkitys näkyy selvästi myös jokapäiväisissä työsuorituksissa. Henkilöstö viihtyy paremmin työssään ja työskentelee tehokkaammin silloin, kun työnantaja viestii selkeästi yrityksen tilasta ja sen muutoksista. Lisäksi kävi ilmi, että ilman kunnollista kommunikaatiota var-

sinkin monia työvaiheita sisältävien tuotteiden valmistaminen olisi mahdotonta. Jos kommunikaatio ei kulje eri työvaiheiden välillä, näkyy se myöhemmin viallisina tuotteina.

Organisaatiomuutokset ovat tulleet tutuiksi jokaiselle haastateltavalle, ja jokainen heistä on ollut jollain tasolla mukana toteuttamassa organisaatiomuutosta. Vastaajat olivat sitä mieltä, että jokaisen organisaatiomuutoksen yhteydessä ilmenee vastarintaa. Yksi vastaajista piti muutosvastarintaa positiivisena asiana. Hänen mielestään muutosvastarinta osoittaa ihmisten halun oppia uutta. Muutosvastarinnalle oli löydettävissä muutamia syitä. Yksi tekijä on se, että osalla ihmisistä on tapana vastustaa kaikkia muutoksia jo etukäteen. Ihmiset ovat myöskin sen verran mukavuudenhaluisia ja kokevat, että muutokset aiheuttavat aina vaivannäköä. Jotkut pelkäävät myös oman asemansa menettämistä tai nykyisten etujen heikkenemistä. Vastaajat kokivat kommunikaation parhaaksi keinoksi käsitellä muutosvastarintaa. Henkilöstön kanssa pitää osata keskustella ja heitä pitää kuunnella. On tärkeää yrittää lieventää henkilöstön mahdollisia pelkotiloja muutoksia kohtaan. Henkilöstö osaa arvostaa myös sitä, että esimies pohtii yhdessä työntekijöiden kanssa, miten hankalaksi koettuja asioita voitaisiin parantaa.

Valitettavan usein organisaatiomuutos kuitenkin epäonnistuu. Haastattelijat kokivat, että riski organisaatiomuutoksen epäonnistumiselle kasvaa, jos muutos on suunniteltu muualla kuin organisaation sisällä. On myös tärkeää, että henkilöstö on saanut olla mukana organisaatiomuutoksen suunnittelussa. Toinen riski organisaatiomuutoksen näkökulmasta on se, että muutosta on lähdetty toteuttamaan ilman kunnollista suunnitelmaa. Haastateltavat korostivat myös muutostarpeen perustelua henkilökunnalle, jotta heidät saataisiin mukaan toteuttamaan sitä. Organisaatiomuutoksia ei tule tehdä pelkästään muuttamisen takia, vaan niille pitää aina olla todellinen tarve.

Kävi ilmi, että osassa yrityksistä strategiat määritellään erittäin tarkasti vuosittain, kun taas toiset yritykset määrittelevät tulevaisuuden strategiansa ainoastaan suurpiirteisesti. Yksi vastaajista kertoi, että koko yrityksen henkilöstö on ollut mukana suunnittelemassa yrityksen nykyistä strategiaa. Tutkimuksessa selvisi myös, että yritykset jotka suunnittelevat strategiansa tarkasti vuosittain, käyttävät myös enemmän strategisen johtamisen menetelmiä hyödykseen.

7.6 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuslomakkeeni laadin ja jaottelin eri teemoihin suoraan opinnäytetyöni teoriaosan pohjalta. Näin varmistin, että tutkin juuri niitä asioita, joita käsittelin teoriaosassa. Valitsin tutkimusmenetelmäksi kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen. Tutkimusmenetelmän valintaan vaikutti se, että tutkimukseni perustuu ihmisten käyttäytymiseen ja erilaisiin ilmiöihin, joita ei voi tutkia määrällisin tutkimusmenetelmin. Aineistonkeruumenetelmänä käytin teemahaastattelua. Hankin aineistoa haastattelemalla kuutta eri henkilöä. Haastateltavien valinta oli helppoa, sillä minulla oli asiasta selkeä visio heti alusta lähtien. Tarkoitukseni oli löytää kuusi henkilöä, jotka työskentelevät esimiestehtävissä eri toimialoilla. Yhdistävänä tekijänä haastateltavien välillä on se, että kansainvälisyys liittyy jollain tapaa jokaisen työnkuvaan. Tavoitteena oli saada kattava kokonaisuus eri toimialoilta, joka sisältää myös kansainvälisen näkökulman asiaan.

Tutkimuksen lähtökohtana on objektiivisuus. Johtaminen aiheena kiinnosti minua, mutta koska minulla ei ole henkilökohtaista kokemusta johtamisesta millään toimialalla, pystyin käsittelemään aihetta objektiivisesti ilman omakohtaisia kokemuksia tai yleistyksiä johtamisesta jollain tietyllä toimialalla. Tutkimukseeni haastatelluista henkilöistä tunsin kolme entuudestaan. Mielestäni tämä ei kuitenkaan heikennä tutkimukseni objektiivisuutta, sillä pystyin käsittelemään jokaisen haastateltavan vastauksia samalla tavalla. Tilanne ei mielestäni aiheuttanut myöskään jääviyttä itseni ja haastateltavien välille.

Hyvä tutkimus on luotettava ja pätevä. Tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä arvioidessa käytetään termejä tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti. Nämä käsitteet soveltuvat paremmin määrälliseen tutkimukseen, mutta niitä yritetään käyttää myös laadullisen tutkimuksen arvioinnissa. Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa sitä, että tutkimustulos säilyy samana haastattelijasta tai toistoista riippumatta. Tutkimuksen validiteetti taas kertoo sen, että on tutkittu niitä asioita, joita oli tarkoitus tutkia. Koin reliabiliteetista ja validiteetista kahtena eri asiana puhumisen suorastaan haastavana. Mielestäni molempia tulisi ainakin kvalitatiivisessa tutkimuksessa käsitellä yhtenä kokonaisuutena, sillä niiden molempien toteutuminen riippuu mielestäni osittain samoista tekijöistä.

Lähtökohtaisesti pidän tutkimustani reliaabelina. Suoritin haastattelut huolellisesti ja kirjoitin aina ylös havainnoimiani asioita, joten arvailuille ja oletamuksille ei jäänyt sijaa. Lisäksi käyttämäni tutkimusmenetelmä minimoi virhetulkintojen määrän. Jos vastaaja epäroi kysymykseni tarkoitusta, selvitin sen merkityksen hänelle välittömästi. En myöskään tässä tapauksessa usko siihen, että vastaajat olisivat muistaneet asioita väärin, sillä vastaaminen kysymyksiini ei juurikaan vaadi menneiden tapahtumien muistelemista. En myöskään usko itse tehneeni tulkintavirheitä haastatteluissa, sillä nauhoitin haastattelut alusta loppuun, joten pystyin palaamaan niihin jälkepäin. En myöskään näe ratkaisevana sitä, että suoritin Hannu Aaltosen haastattelun eri tavalla kuin muut haastattelut. Vaikka haastattelu toteutettiin kirjallisena, minulla oli mahdollisuus tarkentaa saamiani vastauksia henkilökohtaisella keskustelulla. Hankin vastaukset kysymyksiini teemahaastatteluilla, joita täydensin tekemilläni havainnoilla. Jäin hieman pohtimaan, muuttuisivatko tutkimustulokset merkittävästi, jos tutkimukset suoritettaisiin käyttämällä eri tutkimusmenetelmiä kuin itse käytin. Mielestäni tämä asia saattaa vaikuttaa tutkimukseni reliabiliteettiin.

Pidän tutkimustani myös validina. Olen raportoinut huolellisesti niin opinnäytetyöni alussa johdanto luvussa kuin myös itse tutkimusosiossa sitä, mitä tutkin, miksi tutkin ja mitkä ovat omat intressini kyseistä asiaa kohtaan. Selvitin selkeästi myös, että keräsin tutkimusaineiston teemahaastatteluilla. Haastattelin kuutta eri henkilöä. Yritin parhaani mukaan tehdä myös havaintoja haastattelujen aikana. Vastaajien esimieskokemus vaihteli kuuden ja kahdenkymmenen vuoden välillä. Vuosina mitattuna esimieskokemukset eroavat toisistaan jonkin verran. Pohdin asiaa, mutta tulin kuitenkin siihen tulokseen, että voin käsitellä jokaisen haastateltavan vastauksia samalla painoarvolla. Jokainen vastaaja omasi kuitenkin merkittävän esimieskokemuksen, eivätkä kysymykseni suoranaisesti edes vaatineet erikoisosaamista. Haastateltavien valinnassa minua jäi hieman mietityttämään se, että jokainen vastaajista on sukupuoleltaan mies. Kysymyksessä ei ole tietoinen valinta, vaan puhdas sattuma, enkä näe asian vaikuttavan niin merkittävästi tutkimukseni validiteettiin.

Lopuksi arvioidessani tutkimukseni validiteettia, huomasin muutamia asioita, jotka saattavat heikentää työni pätevyyttä. En voi mitenkään olla varma, että jokainen vastaaja vastasi kysymyksiini juuri niin kuin olin tutkimusta laatiessani suunnitellut. Tässä tapauksessa olen tutkinut tietämättäni eri asiaa kuin on ollut tarkoitus. Toinen mahdollinen ongelma-kohta on se, että olen aineiston analysointivaiheessa tehnyt liikaa yleistyksiä, jolloin saa-

mani tulokset ovat ainoastaan summittaisia. Lisäksi on muistettava huolellisuus raportoinnissa. On tärkeää raportoida kattavasti, mutta on huomioitava, että liiallisen raportoinnin myötä myös riski asia- ja tulkintavirheistä kasvaa. Olen kuitenkin sitä mieltä, että rajalliset resurssit sekä tutkijan taitoni huomioon ottaen tutkimukseni on varsin luotettava ja pätevä.

8 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön aiheena oli johtaminen. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaisia haasteita esimiehet kohtaavat työelämässään 2000-luvulla. Halusin tutkimukseeni kansainvälisen näkökulman, joten haastattelin kuutta eri henkilöä, joilla kaikilla kansainvälisyys sisältyy osana työnkuvaan. Opinnäytetyöni jakautui selkeästi kahteen eri osaan: teoriaan ja tutkimukseen. Mielestäni osat tukivat hyvin toisiaan, mikä on olennainen asia niin tutkijan eli minun, kuin myös jokaisen opinnäytetyötäni lukevan näkökulmasta. Tutkijalle on tärkeää, että hänellä on mahdollisuus peilata saatuja tutkimustuloksia teoriaan. Lukijan näkökulmasta teoriaosa auttaa ymmärtämään paremmin tutkimuksen tavoitteita ja johtopäätöksiä.

Aloitin opinnäytetyöni teoriaosuuden tarkastelemalla johtamista. Esittelin eri vuosikymmenillä vallalla olleita johtamisen kehityslinjoja. Johtamisen historian selvittäminen auttaa ulkopuolista lukijaa hahmottamaan paremmin esimiestyön kehityskulkua nykypäivän tasolle. Johtamista käsitteenä on yritetty määritellä usean eri henkilön taholla. Kirjoittaessani opinnäytetyöni teoriaosuutta, löysin useita eri määritelmiä johtamisesta. Valitsin joukosta ne määritelmät, jotka kuvailivat johtamista hieman eri näkökulmista, mutta olivat samalla myös selkeitä ja helposti ymmärrettäviä.

Johtamisen lisäksi käsittelin myös johtajan roolia. Johtajan tehtävistä puhuttaessa olisi väärin tehdä liikaa yleistyksiä. Jokainen esimiestehtävä on erilainen, ja niistä löytyy aina omat erityispiirteensä. Jokaiselle johtajalle yleistä on kuitenkin se, että heidän työtehtävänsä koostuvat erikseen määritellyistä johtamiseen liittyvistä vastuista ja velvollisuuksista. Asiaa pohdittuani laitoin merkille, että odotukset johtajia kohtaan ovat lisääntyneet viime vuosina. Vaatimustason noustessa johtajan rooli on muuttunut jopa hieman epäinhimilliseksi, jolloin myös paineensietokyky on koetuksella. Toin esille myös yleisesti hyvään johtajaan liitettyjä ominaisuuksia. Aiemmin johtajassa arvostettiin analyttistä päättelykykyä sekä keskimääräistä parempaa älykkyyttä. Nykyisin näiden rinnalle on selvästi noussut hyvät vuorovaikutus- ja kommunikaatiotaidot.

Sana muutos on nykyisin muotisana. Itselleni on kuitenkin tullut sellainen käsitys, että kyseistä sanaa yritetään käyttää jokaisessa asiayhteydessä, vaikka ei aina edes tiedetä mistä puhutaan. Tästä syystä selvensin heti muutoksesta puhuttaessa, mitä se tarkoittaa tässä opinnäytetyössä. Työssäni muutos tarkoittaa niitä asioita, jotka ovat johtaneet kansainvälisen liikkeenjohdon ja talouselämän syntyyn, sekä niiden vaatimiin muutoksiin yrityksissä ja organisaatioissa. Kuvasin muutosta niin, että se on kehä, jossa on erilaisia muuttujia. Muuttujat ovat kytköksissä toisiinsa, mikä tarkoittaa sitä, että muutos yhdessä muuttujassa aiheuttaa automaattisesti muutoksia myös toisissa muuttujissa.

Muutoksen merkitystä ei voi sivuuttaa nykypäivänä, joten siksi sitä tulee osata johtaa. Muutosjohtajan näkökulmasta muutokset ovat koko ajan haasteellisempia, sillä muutoksiin varattavissa oleva aika lyhenee koko ajan. Lisäksi johtaja saattaa joutua käyttämään varsin radikaalejakin toimia muutosten johtamisessa ja hallinnassa. Muutoksen luonteen muuttamisen taustalla on se, että nykyisin muospaine tulee yleisesti ulkopuoliselta taholta, kilpailijalta tai lainsäätäjältä. Yritysten ja organisaatioiden tulee pystyä vastaamaan nopeasti kilpailijoiden kehittämiin uusiin tuotteisiin ja innovaatioihin. Toiminta tulee myös pystyä sopeuttamaan alati muuttuviin lakeihin ja säädöksiin.

Muutosjohtajan ammattitaito mitataan muutosprosessien läpiviemisessä. Organisaatiomuutos ei ole milloinkaan helppo ja yksinkertainen, sillä sana muutos aiheuttaa suuressa osassa ihmisistä automaattisesti negatiivisen reaktion. Ihmiset pelkäävät muutoksia. Onnistunut organisaatiomuutos koostuu mielestäni kahdesta elementistä; avoimesta kommunikaatiosta ja henkilöstön mukaan ottamisesta jo suunnitteluvaiheessa. Näiden lisäksi muutostarve tulee esittää henkilöstölle selkeästi. Edellä mainittujen asioiden epäonnistuessa myös koko organisaatiomuutos epäonnistuu suurella todennäköisyydellä.

Muutosjohtaja voi käyttää muutoksessa apunaan erilaisia strategiatyökaluja. Tällöin voidaan puhua myös strategisesta johtamisesta. Opinnäytetyöni teoriaosa oli mielestäni jopa hieman liian teoreettinen, joten halusin tuoda esille myös konkreettisia esimerkkejä. Strateginen johtaminen luvun ensisijaisena tarkoituksena olikin tuoda esille strategisen johtamisen työkaluja kuvioden ja taulukoiden avulla. Tässä kohtaa otin tietoisesti riskin, ja saatoin uhmata hieman yleisiä opinnäytetyön kirjoitus- ja muotoseikkoja. Mielestäni riski kannatti ottaa, sillä konkreettiset mallit tuovat lisäarvoa opinnäytetyölleni. Olen sitä mieltä,

että hyvä kirjoitus tai tutkimus ei ole sinällään arvokas, jollei sitä pysty jakamaan useiden lukijoiden kesken. Jotta lukija innostuisi asiasta, on hänen mielenkiintonsa herätettävä. Mielestäni selkeät ja konkreettiset kuviot ja taulukot ovat oiva tapa mielenkiinnon herättämiselle.

Tutkimukseni mukaan esimiehet kohtaavat useita erilaisia haasteita nykyisissä työtehtävissään. Suurimmaksi haasteeksi koettiin kommunikaatiotaitojen kehittäminen organisaatioissa. Myöskin jatkuvan muutoksen mukanaan tuomat ajankäytön suunnittelun vaikeutuminen sekä tarve reagoida nopeasti muutokseen koettiin haasteellisina. Myöskin erilaiset taloudelliset ja poliittiset tekijät aiheuttavat haasteita johtajille. Maailmantalous on epävarmussa tilassa ja säästötoimenpiteet ovat osittain välttämättömiä. Kilpailu markkinoilla on kiristynyt. Tuotteita pitäisi pystyä tuottamaan halvemmalla ja nopeammin, minkä takia osa länsimaiden työpaikoista on siirtynyt halvempien tuotantokustannusten perässä kehitysmaihin. Tuotannon tehostamiseksi yritykset joutuvat miettimään entistä tarkemmin, mitkä ovat ne ydinosaamisen alueet, jotka halutaan pitää itsellä, ja mitkä työvaiheet voidaan ulkoistaa muille toimijoille.

Saavutin huolellisella työllä opinnäytetyölleni asetetut tavoitteet. Teoriaosa on kattava, ja siinä on käytetty lähteitä monipuolisesti. Tutkimusosa on luotettava ja pätevä, ja siinä on käsitelty tutkittavaa aihetta monesta eri näkökulmasta. Lisäksi opinnäytetyöni täyttää myös tarkoituksensa, eli antaa minulle kattavan tietoperustan nykyisistä johtamisen haasteista. Koen myös, että kyseinen opinnäytetyöprosessi antoi minulle valmiudet suorittaa tutkimuksia myös tulevaisuudessa. Haluan kuitenkin korostaa, että hyvästä tietoperustasta huolimatta minulla ei ole ollut vielä mahdollisuutta soveltaa oppimaani käytännön työelämässä. Oma asenteeni työtä kohtaan sekä hankittu työkokemus tulevat tietoperustan lisäksi määrittelemään sen, millainen työntekijä tai mahdollisesti esimies minusta kasvaa tulevaisuudessa.

LÄHTEET:

- Aaltonen, H. 2013. Liiketoimintapäällikön haastattelu 23.02.2013. Comatec Oy. Nokia.
- Airaksinen, J. 2003. Maailmankauppaa kaikille. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Ala-Mutka, J. 2008. Strategiamalli. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Balanced Scorecard Institute. 2013. What is the Balanced Scorecard? Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.balancedscorecard.org/> Luettu: 06.06.2013.
- Boyatzis, R. & McKee, A. 2005. Resonant Leadership. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- CNN Money. 2011. Fortune 500 Global. Www-dokumentti. Saatavissa: http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2011/full_list/ Luettu: 01.12.2012.
- Drucker, P. 2008. Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Energiateollisuus ry. 2012. Päästökauppajärjestelmä. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://energia.fi/energia-ja-ymparisto/ilmastonmuutos/paastokauppa> Luettu: 11.12.2012.
- Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Fairclough, N. 2005. Organization Studies 26. Discourse Analysis in Organization Studies. The Case for Critical Realism. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Fernandez, S. & Rainey, H. 2006. Managing Successful Organizational Change in the Public Sector. Public Administration Review. Pdf-tiedosto. Saatavissa: <http://glennschool.osu.edu/faculty/brown/home/810/class%20materials/fernandez%20and%20rainey.pdf> Luettu: 11.01.2013.
- Forsander, A. 2002. Luottamuksen ehdot. Maahanmuuttajat 1990-luvun suomalaisilla työmarkkinoilla. Helsinki: Väestöliitto.
- Hall, S. 1999. Identiteetti. Tampere: Vastapaino.
- Harjunpää, A. 2013. Varatoimitusjohtajan haastattelu 03.04.2013. Jaakko-Tuote Oy. Paneelia.
- Hiltunen, A. 2011. Johtamisen taito. Elämänmittainen matka. 2. painos. Helsinki: WSOY-pro Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Jussila, M. 2013. Toimitusjohtajan haastattelu 19.04.2013. Osuuskunta Viexpo. Pietarsaari.

- Juuti, P. 2006. Johtaminen eilen, tänään ja huomenna. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Juuti, P. & Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Jäntti, M. 2009. Ryysyistä rikkauksiin – vai toisin päin? Globalisaation vaikutus tulonjakoon. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.maailmantalous.net/?q=fi/node/7> Luettu: 29.11.2012.
- Järvinen, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. 1. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kaplan, R. & Norton, D. 2004. Strategiakartat. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kaplan, R. & Norton, D. 2009. Strategiaverkko. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Karlöf, B. & Helin Lövingsson, F. 2004. Johtamisen näkökulmat. Peruskäsitteitä ja – malleja. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Karlöf, B. 1999. Johtamisen käsitteet ja mallit. 2. painos. Helsinki: WSOY.
- Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö – Organisaation voimanlähde. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Kelles-Viitanen, A. 2007. Mikä Kiina-ilmio on ja kuinka se muuttaa globaalia taloutta? Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.maailmantalous.net/?q=fi/node/40> Luettu: 29.11.2012.
- Kilpinen, P. 2008. Liekeissä! Miten johtaja inspiroi ihmiset syttymään muutokselle. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Koskinen, K. 2009. Muutoksen johtaminen – teoriasta pohjaa oikealle toiminnalle. Www-dokumentti. Saatavissa: http://www.priorite.fi/c/document_library/get_file?uuid=b6836418-b356-4544-a0f6-03c4b489f583&groupId=10128 Luettu: 09.01.2013.
- Kotler, P., Setiawan, I. & Kartajaya, H. 2011. Markkinointi 3.0. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kotter, J. 1983. Yritysjohtajan profiili. Mänttä: Mäntän Kirjapaino Oy.
- Kotter, J. 1990. Johtajuus menestystekijänä. 2. painos. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Kotter, J. 1992. Corporate Culture and Performance. New York.

- Lahden ammattikorkeakoulu. 2010. Benchmarking-menetelmä. Pdf-tiedosto. Saatavissa: http://www.lpt.fi/tykes/methods_docs/BENCHMARKING_MENETELMAKORTTI2.pdf Luettu: 07.03.2013.
- Lecklin, O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. 4. uudistettu painos. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Luomala, A. 2008. Muutosjohtamisen ABC. Pdf-tiedosto. Saatavissa: https://arkki.ramk.fi/RAMK/arkisto/julkinen/2_Muutosjohtamisen%20ABC.pdf Luettu: 14.01.2013.
- Ollila, J. 2006. Kansainvälisen liiketoimintaosaamisen haasteet. Pdf-tiedosto. Saatavissa: http://www.edu.fi/download/116228_liiketoimintaosaaminen_ollila.pdf Luettu: 30.11.2012.
- Pajukoski, R. 2011. Johtajuuden haasteista pienissä ja keskisuurissa perheyriyksissä - vertailua suomalaisten ja saksalaisten yritysten kesken. Opinnäytetyö. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Saatavissa: https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/37943/Pajukoski_Raija.pdf?sequence=1 Luettu: 16.09.2013.
- Pennanen, P. 2013. Commercial Leaderin haastattelu 10.02.2013. GE Capital. Düsseldorf.
- Reinikainen, V. 2001. Kansainvälinen talous. Teoria, puitejärjestelmät ja muutospaineet. Helsinki: Yliopistopaino.
- Rintala-Rasmus, A. & Väänänen, A. 2011. Monikulttuurisuus ja rekrytointi. Pdf-tiedosto. Saatavissa: http://www.ttl.fi/fi/tietokortit/Documents/Tietokortti%202022%20_Monimuotoisuus.pdf Luettu: 04.12.2012.
- Rope, T. 2003. Johdon markkinointiratkaisut. Helsinki: WSOY.
- Salminen, J. 2008. 7 askelta strategiasta tuloksiin. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Santalainen, T. 2008. Strateginen ajattelu. 2. tarkistetun painoksen lisäpainos. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Siltaoja, M. 2004. Yrityksen yhteiskunnallinen vastuu ja yrityksen maine suomalaisen lehtitalon esimiesten käsityksissä. Pdf-tiedosto. Saatavissa: http://lta.hse.fi/2004/3/lta_2004_03_a3.pdf Luettu: 11.12.2012.
- Sorsa, V-P. 2007. Finanssimarkkinat – kauppapaikka rahoitukselle. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.maailmantalous.net/?q=fi/node/60> Luettu: 01.12.2012.
- Svensson, J-H. 2013. Vice Presidentin haastattelu 18.06.2013. Beamex Oy. Pietarsaari.
- Tainio, R. & Valpola, A. 1996. Johtajana muutoksissa. Helsinki: WSOY.

- Teece, D. 2010. Long Range Planning 43. Pdf-tiedosto. Saatavissa: <http://www.bmcommunity.sitew.com/fs/Root/8jig8-businessmodelsbusinessstrategy.pdf> Luettu: 17.09.2013.
- Tienari, J. & Meriläinen, S. 2009. Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. 1. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vilkkä, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Visuri, P. 2011. Maailman muutos ja Suomi. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Välimaa, J. 2013. Erikoisupseerin haastattelu 01.03.2013. Suomen Puolustusvoimat. Panelia.
- Welch, J. 2005. Voittajaksi. 2. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Wood, B. 2009. 7 Steps to Better Benchmarking. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://bpmmag.net/mag/7-steps-better-benchmarking-0507/> Luettu: 07.03.2013.
- Ympäristöministeriö. 2012. Mistä ympäristöhaasteissa on kyse? Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.ymparisto.fi/download.asp?contentid=92907&lan=sv> Luettu: 11.12.2012.

HAASTATTELUKYSYMYKSET

Tausta

1. Mikä teidän nimenne ja työtehtävänne on?
2. Saanko julkaista nimenne opinnäytetyössänne?
3. Saanko nauhoittaa haastattelunne?
4. Mitä yrityksenne / organisaationne tekee?
5. Kuinka kauan olette työskennellyt esimiehenä?
6. Miten kansainvälisyys näkyy työnkuvassanne?
7. Työskentelettekö:
 - a) pienessä yrityksessä / organisaatiossa (< 50 työntekijää)
 - b) keskisuuressa yrityksessä / organisaatiossa (< 250 työntekijää)
 - c) suuressa yrityksessä / organisaatiossa (> 250 työntekijää)

Johtamistaidot

8. Mitkä ovat vahvuutenne esimiehenä?
9. Mitä ominaisuuksia teidän tulisi kehittää, jotta olisitte entistä parempi esimies?
10. Oletteko mielestänne synnynnäinen johtaja, vai oletteko oppineet johtamisen käytännön työssä?
11. Mikä on esimiehen tärkein tehtävä?
12. Mikä on mielestänne nykyjohtamisen suurin haaste?
13. Mikä on mielestänne paras tapa kannustaa ihmisiä parempiin työsuorituksiin?

Muuttuva työympäristö

14. Mitä käsite *muutos* merkitsee teille työelämässä?
15. Onko kilpailu lisääntynyt teidän toimialallanne viime vuosina? Jos vastasitte KYLLÄ, miten se ilmenee?
16. Kuinka tarkkaan yrityksessänne / organisaatiossanne on määritelty sen ydinosaaminen?
17. Korostetaanko tuottavuutta ja kilpailukykyä jo liikaa yritysmaailmassa? Miksi?
18. Useat yritykset / organisaatiot ovat irtisanoneet henkilöstöään viime aikoina. Ovatko kyseiset irtisanomiset olleet mielestäsi aiheellisia? Miksi?
19. 2000-luvulla yritykset / organisaatiot ovat ulkoistaneet toimintojaan halvan työvoiman maihin. Pidätkö tätä kehitystä uhkana vai mahdollisuutena? Miksi?

Johtaminen muutoksessa

20. Mikä on mielestänne paras tapa innostaa henkilöstöä organisaatiomuutokselle?
21. Kuinka tärkeänä pidätte kommunikaatiota henkilöstönne kanssa? Miksi?
22. Oletteko työuranne aikana ollut mukana toteuttamassa jonkin asteista organisaatiomuutosta?
23. Jos vastasitte aiempaan kysymykseen (22.) KYLLÄ, ilmenikö organisaatiomuutoksen yhteydessä vastarintaa? Jos, miten se ilmeni?
24. Miten esimiehen tulee mielestänne käsitellä henkilöstön muutosvastarintaa?
25. Mikä on mielestänne suurin syy sille, että organisaatiomuutos epäonnistuu?
26. Onko yrityksessänne / organisaatiossanne määritelty selkeät strategiat tulevaisuutta varten?
27. Oletteko työuranne aikana käyttänyt johtamisessa apunanne strategisen johtamisen menetelmiä kuten benchmarking, kilpailija-analyysi, SWOT-analyysi tms?