



SAVONIA

■ OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

MUUTOSPROSESSI ESIMIESTEN NÄKÖKULMASTA

Malliyritys A

TEKIJÄ: Veera Mankinen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Työn tekijä Veera Mankinen	
Työn nimi Muutosprosessi esimiesten näkökulmasta: Malliyritys A	
Päiväys	10.11.2015
Sivumäärä/Liitteet	36 + 1
Ohjaajat Milla Siimekselä & Pentti Mäkelä	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani Malliyritys A	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön toimeksiantaja on suuri yritys, joka toimii Suomen lisäksi kaikissa Pohjoismaissa sekä Baltiassa. Toimeksiantajayrityksessä – Malliyritys A:ssa on meneillään muutosprosessi, jossa otetaan käyttöön uusi järjestelmä. Uusi järjestelmä tuo mukanaan myös toimintakulttuurisen muutoksen – työntekijöiden toiminta sekä ajatusmaailma muuttuvat merkittävästi. Aineiston kerääminen toteutettiin laadullisena tutkimuksena, sähköpostihaastatteluina, joihin osallistui Malliyritys A:n yhdeksän esimiestä.</p> <p>Opinnäytetyö koostuu teoriaosuudesta sekä kvalitatiivisesta tutkimuksesta. Teoriaosuus käsittelee aluksi yleisellä tasolla muutosta, lopussa aihetta käsitellään esimiehen näkökulmasta. Teoriaosuus luo pohjan laadulliselle tutkimukselle. Tutkimuksen avulla haluttiin saada selville muun muassa esimiehen tärkeimpiä tehtäviä muutoksessa, muutostahtoisuuden ja – vastarinnan olemassaoloa sekä ilmenemistä ja muutosviestinnän keinoja ja käytännön toteutusta.</p> <p>Haastatteluista saadut vastaukset on koottu yhteen, vastausten samankaltaisuudet ja eroavaisuudet huomioon ottaen. Vastauksia on analysoitu ja niistä on tehty päätelmiä ja johtopäätöksiä. Vastauksista on etsitty yhtymäkohtia myös teoriassa esitettyihin tietoihin. Yleisesti voi todeta, että esimiesten toiminta Malliyritys A:n muutosprosessissa on ollut esimerkillistä. Esimiesten toiminnalla on ollut suuri merkitys muutosprosessin etenemiseen ja sen onnistumiseen.</p>	
Avainsanat muutos, esimies, johtaminen	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration			
Author Veera Mankinen			
Title of Thesis The process of change from the superiors' point of views: Malliyritys A			
Date	10.11.2015	Pages/Appendices	36 + 1
Supervisors Milla Siimekselä & Pentti Mäkelä			
Client Organisation /Partner Malliyritys A			
<p>Abstract</p> <p>The commissioner of this thesis is a large company which operates in Finland but also in Scandinavia and the Baltic states. The process of change in the company, Malliyritys A, includes the introduction of a new system. The new system makes also the organizational culture change –employees' actions and ways of thinking will change significantly. The purpose of this thesis project is to examine the progression of the process of change from the superiors' point of view. The research material was collected by using qualitative research, e-mail interviews, in which took part nine superiors from Malliyritys A.</p> <p>This thesis consists of a theoretical part and a qualitative research. The theoretical part deals at first with the change in a general level and in the end the issue is dealt with from the superior's point of view. The theoretical part provides the foundation for the qualitative research. The aim of the research was to find out for example the superiors' most important tasks during the change, the existence of desire and resistance to change and the ways of change communication and practical implementation.</p> <p>An aggregate of interview responses is compiled, considering the similarities and differences. The answers have been analyzed and the relevant conclusions have been made. The answers derived have been also compared to the facts presented in a theory part. Generally speaking, Malliyritys A's superiors have acted in an exemplary manner during the process of change. The activities of superiors have had a great importance to the progression of change and its successful implementation.</p>			
Keywords change, superior, management			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
2	MUUTOS ORGANISAATIOSSA	7
2.1	Muutoksen määritelmä	7
2.2	Muutoksen lähtökohdat ja tarpeellisuus	8
2.3	Muutoksen tyypit	8
2.4	Muutoksen vaiheet	9
3	MUUTOSPROSESSI ESIMIESTEN NÄKÖKULMASTA.....	11
3.1	Muutostahto	11
3.2	Muutosvalmius ja sen kehittäminen.....	11
3.3	Muutosvastarinta	12
3.4	Alaisten luottamus esimieheen muutoksen aikana	13
4	ESIMIEHEN TOIMINTA MUUTOKSESSA	16
5	MUUTOSVIESTINTÄ.....	18
6	TOIMINTAKULTTUURI JA SEN MUUTOS.....	20
6.1	Toimintakulttuurin muodostuminen	20
6.2	Toimintakulttuuri ja esimies	20
6.3	Toimintakulttuurin muuttaminen	21
7	TUTKIMUS JA SEN TOTEUTUS.....	22
7.1	Validiteetti	23
7.2	Reliabiliteetti.....	23
8	MALLIYRITYS A:N MUUTOSPROSESSI	25
9	TUTKIMUSTULOKSET	26
9.1	Muutoksen kokeminen.....	26
9.2	Muutoksen etenemiseen vaikuttavat tekijät	26
9.3	Esimiehen tehtävät ja muutosjohtajana toimiminen.....	28
9.4	Muutoksen vaikutus toimintakulttuuriin	30
9.5	Onko muutos koskaan valmis?	30
10	VASTAUSTEN ANALYSOINTI JA PÄÄTELMÄT	31
11	POHDINTA.....	34
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT	35

LIITE 1: HAASTATTELUKYSYMYKSET 37

1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä käsitellään muutosprosessia esimiesten näkökulmasta. Muutokset ovat yrityksille välttämättömiä menestymisen ja kilpailussa pärjäämisen kannalta. Muutoksia aiheuttavat nykypäivän yritysmaailmassa muun muassa asiakaskäyttäytymisen muutokset, vahva digitalisoituminen ja teknologinen kehitys sekä lainsäädännölliset muutokset. Muutos on jatkuvaa ja nykyään yrityksissä mikään ei ole niin varmaa kuin muutos. Edellisen muutoksen valmistuessa pitäisi seuraavan suunnittelu olla jo hyvässä vauhdissa, jotta muutoksen mukana pysyttäisiin varmuudella.

Esimiehet ovat merkityksellisessä asemassa muutoksen läpiviemisessä. Heidän vastuullaan on saada työkumppaninsa, eli alaisensa vakuuttuneeksi muutoksen tarpeellisuudesta sekä toteuttamaan muutosta yhteistyössä heidän itsensä kanssa sekä yrityksen tarjoamien välineiden avulla. Lisäksi esimiesten toiminnalla on muitakin vaikutuksia muutosprosessin etenemiseen ja muutoksen päämäärän saavuttamiseen. Esimiesten toiminta ja vaikutus alaisten muutostahtoisuuteen ja – vastarintaan on myös käsiteltyssä tässä opinnäytteessä.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii suuri yritys, jolla on toimintaa Suomen lisäksi kaikissa Pohjoismaissa sekä Baltiassa. Toimeksiantajayrityksestä käytetään tässä työssä nimitystä Malliyritys A. Yrityksessä meneillään oleva muutosprosessi sisältää uuden järjestelmän käyttöönoton sekä kulttuurisen muutoksen.

Opinnäytetyö koostuu teoriaosuudesta sekä käytännön toteutuksesta, joka sisältää laadullisen tutkimuksen tulosten esittelyn ja pohdinnan. Opinnäytteen teoriaosuuden ensimmäisessä luvussa käsitellään muutosta yleisellä tasolla, esimiehen näkökulma huomioon ottaen. Toisessa luvussa muutosprosessia katsotaan tarkemmin esimiehen silmin. Aihealueita ovat muutostahto, -valmius sekä – vastarinta ja alaisten luottamus esimieheen. Kolmas luku käsittelee esimiehen toimintaa muutoksessa, neljännessä luvussa paneudutaan muutosviestintään ja sen merkitykseen. Teoriaosuuden viimeisessä eli viidennessä luvussa käsitellään toimintakulttuuria ja sen muutosta, esimiehen toiminnan kannalta katsottuna. Työn tutkimuksellinen osuus perustuu työn toimeksiantajan muutosprosessin kuvailulle sekä laadullisen tutkimuksen tulosten esittämiselle ja pohdinnalle.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutustua muutosjohtamiseen esimiehen näkökulmasta sekä käsitellä työn toimeksiantajan muutosprosessin toteutumista. Toimeksiantajalla käynnissä oleva muutosprosessi ei ole edennyt vielä sen loppuvaiheeseen, joten tässä työssä aihetta käsitellään siinä laajuudessa, missä kohdin muutosprosessi on. Käytännössä katsoen työ ei ota huomioon muutosprosessin loppuunsaattamista sekä arviointia.

Opinnäytetyön lähdemateriaalina on käytetty aiheeseen liittyvää kirjallisuutta, artikkeleita sekä blogikirjoituksia. Laadullinen tutkimus on toteutettu haastatteleamalla toimeksiantajayrityksen esimiehiä. Haastatteluiden perusteella olen kerännyt heidän näkemyksiään yhteen ja pohtinut muutosprosessin toteutumista peilaamalla näkemyksiä teoriatietoon.

2 MUUTOS ORGANISAATIOSSA

Muutokset ovat jokaiselle organisaatiolle välttämättömiä ja niiden avulla organisaatiot pysyvät menestyksikkäinä ja terveinä. Muutoksissa keskeistä on, että ne nähdään jatkuvina prosesseina, eikä vain lyhyinä projekteina tai hankkeina. Muutos on siis pysyvä olotila organisaatiolle, toisin sanoen pysyäkseen toimintakuntoisena, organisaation on oltava jatkuvassa liikkeessä. Jokainen muutosprosessi on erilainen, koska organisaation historia, johtamistyyli sekä aiemmin toteutuneet muutokset vaikuttavat prosessin etenemiseen merkittävästi. (Stenvall & Virtanen 2007, 43.)

Muutosprosessin aikana on tärkeää, että jokainen tietää mitä muutoksessa tapahtuu. Tietoisuudesta vastuussa ovat esimiehet, joiden tulee havainnoida jokaista tapahtumaa prosessin aikana. (Stenvall & Virtanen 2007, 43.)

2.1 Muutoksen määritelmä

Muutos organisaatioissa voidaan määritellä muodon, laadun tai tilan ajalliseksi eroksi. Muutos koskettaa yksilöä, tiimiä, yksikköä, liiketoimintaa tai koko organisaatiota. Muutosta voidaan havainnoida mittaamalla eroja tietyn ajanjakson aikana organisaatioissa. Määritelmän voi perustaa myös pohdintoihin siitä, mitä muutoksella halutaan saavuttaa, kuinka muutos toteutetaan ja miten muutosprosessin aikana kriittisesti arvioidaan ja muunnellaan sen päämäärää. (Aho 2013,9.)

On olemassa monia erilaisia muutoksia, esimerkkeinä muun muassa oppiminen, kasvu tai kehitys. Muutoksen lajeja ovat muun muassa mukautuminen, hidas kehitys, strategian vaihdos, ulkoistaminen, fuusioituminen, rakennemuutos tai työvoiman määrän vähentäminen. Muutos tapahtuu aina tiiviissä yhteydessä sitä vallitsevaan ympäristöön. Pienikin muutos vaikuttaa moneen asiaan ja kaikkiin henkilöihin, jotka ovat vähääkään tekemisissä muutoksen kohteena olevan asian kanssa. (Valtiokonttori 2008, 7.)

Muutos on aina vanhasta luopumista ja uuden luomista. Aina ei ole selkeää, mitä tulee tapahtumaan ja mitä kannattaa tehdä. Muutosprosessi on haastava matka, jonka aikana muutoksen tarkoitus vallottuu ja hiljalleen päämäärä lähenee. (Valtiokonttori 2008, 7.)

2.2 Muutoksen lähtökohdat ja tarpeellisuus

Nykyaikana muutokset ovat arkipäivää yrity maailmassa ja jokaisen organisaation on tavalla tai toisella pysyttävä mukana muutoksessa. Organisaatiot, jotka huomioivat asiakkaat, seuraavat toimintaympäristöään ja ovat valmiita muuttumaan tilanteen niin vaatiessa, selviävät sekä menestyvät nykyäivän yrity maailmassa. Jokaisella organisaatiolla on omat keinonsa kohdata muutos ja selviytyä siitä, mutta kaikissa tapauksissa muutos on toteutettava ja johdettava systemaattisesti. (Aarnikoivu 2008,163.)

Muutoksen lähtökohtina voidaan pitää seuraavanlaisia seikkoja:

- yrityksen menestymisen mahdollisuudet
- toimintaympäristöstä kumpuavat tekijät, kuten esimerkiksi teknologiaan liittyvät asiat
- liiketoiminnan muutokset, esimerkiksi trendit ja asiakaskäyttäytymisen muutokset
- sidosryhmien vaatimukset ja odotukset
- sosiaaliset, taloudelliset tai poliittiset muutokset yhteiskunnassa tai liiketoimintaympäristössä demografiset muutokset, esimerkiksi ikääntyminen tai väestön määrän kasvaminen (Aarnikoivu 2008, 164.)

2.3 Muutoksen tyypit

Stenvall ja Virtanen (2007, 24) kuvaavat kirjassaan neljä erilaista organisaatiomuutostyyppiä, joissa muuttujina ovat aika ja kohdentaminen. Muutos voi olla hidas tai nopea ja se voi kohdistua organisaatiossa joko suppealle tai laajalle toiminnan alueelle. Suppealle alueelle kohdistuvaa muutosta nimitetään inkrementaaliseksi ja laajalle alueelle radikaaliksi muutokseksi. (Stenvall & Virtanen 2007, 24.)

Organisaatiomuutoksista puhuttaessa ja niitä arvioitaessa tulee kiinnittää huomiota seuraavanlaisiin asioihin: kuinka laajasti muutos vaikuttaa organisaatiossa, kuinka syvällinen muutos on eli tähdätäänkö toimintatapojen vai organisaatiokulttuurin muutokseen, kuinka innovatiivisesti muutos on toteutettu eli mitä uusia ominaisuuksia tai muutostekniikoita muutoksessa käytetään, mitä johtopäätöksiä muutoksesta ja sen toteuttamisesta voi tehdä, kuinka kauan muutoksen läpivieminen kestää sekä miltä muutos näyttää organisaation sisältä ja ulkoapäin katsottuna. (Stenvall & Virtanen 2007, 27.)

Ensimmäinen muutostyyppi on nopea muutos, joka kohdistuu suppealle alueelle organisaatiota. Sitä kuvastaa riskien realistisuus sekä toimintatapojen muuttamisen tarkoitus. Tällaisessa muutoksessa tarvitaan ja edellytetään muutosjohtamisen taitoja. Toinen muutostyyppi on hitaasti etenevä suppea muutos, joka kohdistuu tiettyyn osaan organisaatiota ja sisältää vähän riskejä. Kyseisellä muutoksella pyritään muuttamaan toimintatapoja. Itse muutosprosessi ei vaadi erityistä muutostaitoa ja – johtajuutta. Kolmas muutostyyppi etenee nopeasti ja vaikuttaa laajasti organisaatioon. Tällaisessa radikaalissa muutoksessa riskit tulee tiedostaa ja niitä pitää arvioida kriittisesti. Muutoksella pyritään organisaatiokulttuurin muuttamiseen ja muutosjohtajuus on avainasemassa. Muutosjohtajan tulee olla kokenut ja tietoinen muutosprosessin vaatimuksista. Neljäs muutostyyppi on hidastempoinen ja laaja-alainen. Muutos kohdistuu koko organisaatioon ja riskit tulee tiedostaa ja huomioida erityisen tarkasti. Tässäkin tapauksessa muutos kohdistuu organisaatiokulttuuriin ja muutosjohtajuus on erittäin tärkeässä osassa muutosprosessia. Muutos on pidettävä hallinnassa ja päämäärä selkeänä tiedossa. (Stenvall & Virtanen 2007, 25.)

On tärkeää, että muutoksessa tiedostetaan eri muutostyyppien eroavaisuudet ja luonteet, sillä tiedostamisen avulla johtamisen ja hallinnan näkökulman valitseminen helpottuu. Ymmärryksen avulla johtamistyylin ja – toimenpiteiden valinta tulee tehdyksi oikein, ja niiden osalta muutoksen suunta on oikeanlainen. (Stenvall & Virtanen 2007, 44.)

2.4 Muutoksen vaiheet

Muutosprosessin vaiheet jaetaan yleensä muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. Suunnitteluvaiheessa hahmotellaan muutoksen kokonaisuus ja kulku sekä toimenpiteet ennakoivasti. Toteutusvaiheessa suunnitelmaa viedään käytäntöön konkreettisesti tekemällä ja toimimalla. Suunnitteluvaihe on tehtävä huolellisesti ja tarkkaavaisesti. Aikaa on käytettävä riittävästi, jotta kaikki tärkeät asiat tulevat varmasti huomioituksi. Muutoksen hyödyllisyyttä ja tarpeellisuutta tulee myös arvioida, koska muutosprosessi vie paljon resursseja, muun muassa aikaa ja rahaa. Suunnitteluvaiheessa on hyvä pohtia muun muassa seuraavanlaisia asioita:

- Onko suunniteltu uusi tapa toimia parempi kuin nykyinen tapa?
- Onko muutos todella sen arvoinen, mitä se vaatii (aika, resurssit)?
- Onko muutos hyödyllinen koko organisaatiolle vai vain tietylle joukolle henkilöitä sen sisällä?
- Onko henkilöstö valmis kantamaan muutoksen tuoman kuormituksen harteillaan?
- Onko henkilöstöllä mahdollisuus ymmärtää muutos ja oppia toimimaan sen edellyttämällä tavalla?
- Onko muutoksen avainhenkilöillä mahdollisuus keskeyttää tai pysäyttää muutos, mikäli kyseinen tilanne tulee todelliseksi?

Suunnitteluvaiheessa on erityisen tärkeää kiinnittää huomiota niinkin itsestään selvältä tuntuvaan asiaan kuin muutoksen perustarkoitukseen. Muutoksen perustarkoituksen saa selville pohtimalla muun muassa muutoksen kohdetta, organisaation kykyä toteuttaa muutos, muutoksen oikeanlaisuutta sekä muutoksen tarkoituksenmukaisuutta organisaatiokulttuurin näkökulmasta. Hyvin suunnitellulla muutoksella on hyvä mahdollisuus onnistua ja vaikeuksia kohdatessakin niistä voi selvitä, kun voi aina palata suunnitelman pariin. Suunnitteluvaihe aikaansaa faktoja ja käsityksiä, jotka kulkevat mukana koko muutosprosessin ajan. (Stenvall & Virtanen 2007, 46–48.)

Muutosprosessin toteutusvaiheessa suunnitellut asiat tuodaan käytäntöön. Toteutusvaihe koostuu muutoksen vaatimien toimien tekemisestä, toiminnan vakiinnuttamisesta, uusien toimintatapojen aikaansaamisesta, muutoksen levittämisestä sekä seurannasta ja arvioinnista. Toteutusvaiheessa esiintyvät ongelmat johtuvat yleensä siitä, että muutosta joudutaan edelleen suunnittelemaan samanaikaisesti. Kaikkea ei kuitenkaan voi ennalta suunnitella ja muutosprosesseja kuvaakin osuvasti sanat kaoottisuus ja ennakoimattomuus. (Stenvall & Virtanen 2007, 49.)

Toteutusvaiheen onnistuneisuutta voi peilata muutosjohtamisen onnistuneisuuteen. Esimiesten on ylläpidettävä alaitensa motivaatiota ja ruokittava innostuneisuutta muutoksen toteuttamisen suhteen. Muutosjohtajan on oltava valmis muuttamaan muutoksen suuntaa, mikäli sellainen tulee tarpeelliseksi. Muutosprosessin tulee olla joustava sekä kiinnostava, jotta alaiset jaksavat toteuttaa muutosta parhaalla mahdollisella tavalla. (Stenvall & Virtanen 2007, 50.)

Aarnikoivu (2008, 164) jakaa muutoksen ja sen johtamisen neljään eri vaiheeseen, jotka ovat valmistelu, suunnittelu, toteutus ja vakiinnuttaminen. Valmisteluvaiheessa muutos määritellään ja sen kokonaisuus ja vaikutukset huomioidaan. Valmisteluvaiheessa omaa organisaatiota pitää pohtia kriittisesti, muun muassa sen lähtötilannetta, riskejä, muutoksen visiota ja tavoitteita sekä perusteluita, miksi muutokseen ryhdytään. Miksi, miten ja mitä kysymysten avulla saadaan esille muutostarve, siirtymävaihe sekä tavoitetila, johon muutoksella pyritään. (Aarnikoivu 2008,164.)

Suunnitteluvaiheessa keskitytään suunnittelemaan konkreettisesti muutoksen toteuttamista, keinoja ja läpivientiä. Henkilöstön osallistaminen muutoksen suunnitteluun kuuluu oleellisesti tähän vaiheeseen. Tärkeää tälle vaiheelle on, että muutoksen käynnistyminen tulee olemaan tehokasta ja hallittua, kun sen aika koittaa. (Aarnikoivu 2008,165.)

Toteutusvaihe tekoineen alkaa, kun esimies antaa siihen kehotuksen. Toteutusvaiheessa huomaa sen, onko muutos suunniteltu huolellisesti ja onko sille oikeanlaisia perusteita. Vakiinnuttamisvaihe tulee todeksi silloin, kun muutoksen hyödyt alkavat olla näkyvissä ja ymmärrettävissä. (Aarnikoivu 2008,165.)

3 MUUTOSPROSESSI ESIMIESTEN NÄKÖKULMASTA

Tässä luvussa käsittelen esimiehiin ja heidän toimintaansa vaikuttavia tekijöitä muutoksen aikana. Aihealueita ovat muutostahtoisuus ja – valmius sekä muutosvastarinta. Lisäksi alaisten luottamus esimieheen muutoksen aikana on käsitellyssä tässä luvussa.

3.1 Muutostahto

Muutosprosessin alkuvaiheessa on tarvittavaa luoda alaisille aito ja todellinen pakottavuuden tunne, jota kutsutaan muutostahdoksi. Muutostahto on yhdistelmä tunteita, ajatuksia ja toimintaa sekä keskittymistä muutoksen kriittisiin kysymyksiin. Muutostahtoisuutta kuvaa myös päättäväisyys sekä pyrkimys tehdä jotain tärkeää. Oikeanlainen muutostahto alaisten keskuudessa voidaan nähdä voimavarana sekä resurssina läpi koko muutosprosessin. Häviämisen pelko, kiirehtiminen tai mahdottomuuksien tekeminen eivät puolestaan kuulu muutostahtoon lainkaan. (Kotter 2009, 5 & 6.)

Muutostahtoiset alaiset ajattelevat, että on olemassa hyviä tilaisuuksia, mutta lisäksi on olemassa myös moninaisia uhka- ja riskitekijöitä. Tällainen ajattelutapa saa toimimaan aloitteellisesti ja toimintaympäristöä jatkuvasti tarkkaillen. Menestymisen mahdollisuuksia etsitään ja niistä kerrotaan myös toisille. Muutostahtoisuutta omaavat alaiset ovat valmiita toimimaan yhteistuumin kohti muutoksen päämäärää, ilman pelon tai turhautumisen tunteita. (Kotter 2009, 6 & 7.)

Aito muutostahto ei aja liialliseen stressitilaan, huolimatta siitä että se sisältää paljon valppautta, aloitteellisuutta ja vauhtia. Muutostahtoinen toimintatapa ohjaa karsimaan turhia ja epäolennaisia toimia pois omasta työstä ja auttaa keskittymään olennaiseen. Muutostahto syntyy organisaatiossa toimivien henkilöiden vaikutuksesta toisiinsa. Kotterin (2009, 7) mukaan johtajuus lähtee nimenomaan organisaatiossa työskentelevistä henkilöistä, jotka yhdessä luovat muutostahtoisien ilmapiirin ja voimavarana. Muutostahtoisuus ei ole kovinkaan tavallinen ilmiö organisaatioissa, vaikka sen avulla muutoksen toteuttaminen olisikin helpompaa. (Kotter 2009, 7.)

3.2 Muutosvalmius ja sen kehittäminen

Muutosvalmiuteen, eli alaisten kykyyn kohdata muutos, vaikuttaa sekä yksilölliset että organisaatioliset seikat. Yksilöllisiä seikkoja ovat muun muassa alaisten tiedot ja taidot, tietoisuus itsestä, moniselitteisyyden sietokyky, itseluottamus sekä henkilön motivaatiotaso. Organisaatiotekijöitä ovat puolestaan organisaatiokulttuuri, yksikön asema koko organisaatiossa, menestymisen tai epäonnistumisen seuraukset sekä organisaation tulevaisuuden kuva. Yksilöllisten- ja organisaatiotekijöiden yhdistelmä muodostaa alaisissa tietynlaisen turvallisuustason, joka vaikuttaa siihen kuinka muutokseen suhtaudutaan. Mikäli turvallisuudentaso koetaan alhaiseksi, muutokseen suhtaudutaan hylkien, torjuen ja vääristellen. Turvallisuuden tason ollessa riittävä, muutos otetaan vastaan kuunnellen, vaihtoehtoja läpikäyden sekä uutta tietoa vastaanottaen. (Aro 2002, 80.)

Muutosvalmiutta voidaan kehittää ja alaisia valmistaa muutoksen vastaanottamiseen etukäteen. Tulevaa muutosta voidaan läpikäydä teoriassa esimerkiksi esimiesten toimesta. Muutokseen valmistavien harjoitusten avulla alaiset käyvät läpi muutoksen herättämiä tunteita ja reaktioita, jolloin oikean tilanteen tullen tuntemukset ovat jo jollakin tapaa tuttuja ja niitä on helpompi käsitellä. Henkilöt oppivat ymmärtämään omia reaktioitaan ja ennakoimaan muutokseen liittyviä tuntemuksia ja kysymyksiä ennen kuin oikea muutostilanne on ajankohtainen. (Aro 2002, 81 & 82.)

Muutosvalmiudessa tärkeimpänä seikkana voidaan pitää yksilön ammatillista osaamista. Kun ammatillinen varmuus on riittävällä tasolla, henkilö pystyy vastaanottamaan muutoksia omaan työhönsä liittyen varmemmin. Tärkeää on myös se, että organisaatio ja esimiehet mahdollistavat muutoksen ja muutoksen omalla toiminnallaan. Parhaimman lopputuloksen muutokselle saa, että organisaation jäsenet yhdessä oppimalla sisäistävät muutoksen ja toimivat sen edellyttämällä tavalla. (Aro 2002, 82–84.)

3.3 Muutosvastarinta

Muutosvastarinta liittyy tavalla tai toisella jokaiseen muutosprosessiin. Muutosvastarinta ja sen käsittely on ratkaisevassa osassa muutoksessa ja sitä ei missään nimessä saa jättää huomioimatta. Muutosvastarintaa on helppo syyttää, mikäli muutos jostain syystä epäonnistuu tai ei etene suunnitellulla tavalla. Siinäkin mielessä vastarintaa on helppo syyllistää, koska sitä esiintyy jokaisessa muutosprosessissa täydellä varmuudella. (Aarnikoivu 2008,165.)

Muutosvastarinnasta puhuttaessa esille tulee yleensä negatiivisia ajatuksia, ja muutosvastarintaisia työntekijöitä pidetään usein vain muutosta jarruttavina ja vaikeuttavina henkilöinä. Aina muutosvastarinta ei kuitenkaan ole huono asia, jos sitä osataan käsitellä ja toisaalta myös hyödyntää oikein. Positiivisena asiana voidaan pitää sitä, että muutosvastarinnan kautta muutos ja sen eri osa-alueet tulee tarkasteltua kriittisesti. Parhaimmassa tapauksessa muutosvastarinnan avulla huomataan jokin epäkohta suunnitellussa muutoksessa ja se saadaan korjattua ajoissa, ennen kuin on jo liian myöhäistä. Lisäksi muutosvastarintaa tarkasteltaessa voidaan löytää jotakin uutta, mitä aiemmin ei ole edes hoksattu ajatella. Henkilöiden muutosvastarintaisuutta voidaan pitää myös merkinä siitä, että henkilö on sitoutunut organisaatioon ja todella välittää siitä, mitä organisaatiossa tapahtuu. Reagoimalla muutokseen, eli olemalla muutosvastarintainen, henkilö osoittaa halunsa vaikuttaa muutoksen etenemiseen omilla mielipiteillään ja näkökannoillaan. (Aarnikoivu 2008,166.)

Muutosvastarintaisuutta esiintyy niin työntekijöiden kuin esimiesten ja johdonkin keskuudessa. Esimiesten muutosvastarintaisuus johtuu usein siitä, että saavutetuista eduista ei haluta päästää irti tai uralla etenemisen mahdollisuudet nähdään heikkenevän muutoksen myötä. Keskijohdossa muutosvastarintaisuutta ilmenee, mikäli muutoksella tavoitellaan toimintojen tehostamista, jonka seurauksena vähennetään esimerkiksi hallinnollisia tehtäviä. Tällöin keskijohdossa olevat henkilöt pelkäävät asemansa puolesta ja ilmentävät sen vuoksi muutosvastarintaa muutosta kohtaan. Muutosvastarintaa esiintyy eniten niiden henkilöiden keskuudessa, jotka ovat vähiten mukana muutoksen suunnit-

telussa. Kun henkilöt otetaan mukaan muutoksen suunnitteluun, myös muutosvastarinta vähenee ja esimerkiksi muutokseen liittyvät pelot heikkenevät tällä tavoin toimittuna. (Aarnikoivu 2008,166.)

Muutosvastarinnan ilmenemisen voi jakaa karkeasti neljään eri ryhmään: muutoksesta irtisanoutumiseen, samaistumattomuuteen, epävarmuuteen muutoksen suunnasta tai pettymiseen. Irtisanoutuminen muutoksesta ilmenee henkilön toiminnassa siten, että muutokseen ei sitouduta. Käytännön toiminnassa muutoksesta irtisanoutuminen tarkoittaa sitä, että henkilö jatkaa työnsä tekemistä niin kuin ennenkin, vanhalla kaavalla tai ulkoistaa itsensä muutoksesta vetoamalla siihen, ettei asia kuulu hänelle. Lisäksi henkilö voi vähätellä muutosta ja välttelee esimerkiksi aiheita, jotka liittyvät siihen. Myös passivoituminen ja vetäytyminen ovat merkkejä siitä, että henkilö on irtisanoutunut muutoksesta. Muutokseen samaistumattomuus ilmenee henkilön toiminnassa menneiden muisteluna tai asioiden tekemisenä vanhaan tyyliin. Henkilö voi myös murjottaa tai yksinkertaisesti vain vastustaa kaikkea uutta. Muutoksen suunnasta epävarmat henkilöt ovat hämmentyneitä, eivätkä he oikein tiedä mitä tulisi tehdä seuraavaksi. He keskittyvät väärin asioihin ja asioiden tärkeysjärjestykseen laittaminen vaikeutuu. Heidän käytöstään kuvaa lisäksi myös jatkuva varmisteleminen omaan tekemiseensä liittyen. Muutokseen pettyneet näyttävät olotilansa suuttuneisuuden, kielteisyyden sekä sabotoinnin kautta. He ovat kireitä ja vähättelevät muutoksen onnistumisen mahdollisuuksia, sekä yrittävät omalla toiminnallaan saada myös muut työyhteisön jäsenet ajattelemaan ja toimimaan samoin. (Aarnikoivu 2008, 167 & 168.)

3.4 Alaisten luottamus esimieheen muutoksen aikana

Luottamus on tärkeässä roolissa muutoksen onnistumisen kannalta. Luottamusta tarvitaan uuden oppimiseen, epävarmuuden sietämiseen sekä toisten näkökulmien huomioimiseen muutosprosessin eri vaiheissa. Mikäli luottamusta esiintyy esimiestä kohtaan muutoksen aikana, se mahdollistaa muutoksen toteutumisen ja toimii oikeastaan sen edellytyksenä. Luottamus esimieheen voidaan nähdä alaisten keskuudessa siten, että henkilöt ovat valmiita toiminnallaan ja käytöksellään osoittamaan oman haavoittuvuutensa, heikkoutensa sekä tietämättömyytensä sellaisissa tilanteissa, joissa joku voisi käyttää niitä hyväksi. Stenvallin ja Virtasen (2007, 77) mukaan luottamus saa aikaan muiden ihmisten huomioimista, koska henkilöiden oma itsekkyyks vähenee. Luottamuksella on siis vaikutusta ihmisten käyttäytymiseen, vuorovaikutukseen sekä odotuksiin toisia ihmisiä kohtaan. Luottamuksen avulla avoin kommunikaatio lisääntyy, joka puolestaan vaikuttaa muutoksessa pärjäämiseen ja menestymiseen. (Stenvall & Virtanen 2007, 77.)

Luottamus on avainasemassa johtajuudessa, sillä esimies ei voi yksin mahdollistaa muutoksen toteutumista. Kun alaiset luottavat esimieheensä, he luottavat hänen johtamiseensa vaikka eivät tietäisikään koko aikaa kaikkea muutokseen liittyvää. Luottamuksen avulla prosessi etenee kuitenkin kohti päämäärää vaikeuksista huolimatta. Esimiehen on luotava luottamuksen ilmapiiri muutoksen päämäärästä ja tarkoituksesta. Muutosprosessi aiheuttaa alaisissa epävarmuutta tulevaisuudesta, eikä muutoksen tavoitteen tietäminen tuo varmuutta siitä, mikä lopputulos tulee olemaan. Luottamuksen avulla alaiset saadaan toimimaan kohti tavoitetta ja uskomaan siihen, että muutoksen päämäärä on todella tavoittelemisen arvoinen. (Stenvall & Virtanen 2007, 78 & 79.)

Esimiehen on myös pyrittävä lisäämään alaisten luottamusta itseensä ja omiin kykyihinsä muutosprosessin aikana, koska sen avulla he toimivat itsevarmasti ja ottavat vastuuta omasta tekemisestään. Alaisten luottamuksella omaan itseensä on merkitystä myös senkin asian pohjalta, että luottaessaan itseensä he uskaltavat jakaa omia mielipiteitään muutokseen liittyen, mikä puolestaan mahdollistaa muutoksen kriittisen tarkastelun ja arvioinnin sekä luovien ideoiden syntymisen. Esimiehen on luotettava muutosprosessin aikana myös itseensä ja uskottava omaan toimintaansa. Mikäli itseluottamusta ei löydy, esimiehen uskottavuus horjuu ja hänen sanomisiaan ei välttämättä oteta todesta. Kyseinen luottamuspula hidastaa ja vaikeuttaa muutosprosessin etenemistä merkittävästi. (Stenvall & Virtanen 2007, 79 & 80.)

Luottamus esimieheen rakentuu ajan kanssa kokemusten perusteella. Siihen vaikuttavat organisaation historia, ongelmien ratkaisutavat sekä onnistumisen ja epäonnistumisen kokemukset. Muutosjohtamisessa on tärkeää, että esimies luo muutosprosessin varrelle tapahtumia, jotka saavat alaisissa aikaa luottamuksen tunnetta muutosta ja sen etenemistä kohtaan. Esimerkiksi muutoksen alkuvaiheessa esimiehen on luotava alaisille luottamusta herättävä kuva omasta toiminnasta ja käytöksestä, koska sen avulla muutoksella on paremmat mahdollisuudet onnistua ja ylipäättänsä edetä. (Stenvall & Virtanen 2007, 87.)

Luottamus rakentuu Aarnikoivun (2008, 59) mukaan neljästä eri tekijästä: pätevyydestä, hyvántahtoisuudesta, rehellisyydestä sekä ennustettavuudesta. Pätevyys tarkoittaa sitä, että alainen luottaa esimieheensä ja hänen kykyihinsä. Lisäksi esimiehellä on oltava tunne, että hän pystyy toiminnallaan täyttämään alaisen odotukset häntä itseään kohtaan. Hyvántahtoisuus voidaan selittää siten, että esimies välittää alaisestaan ja on valmis sekä motivoitunut toimimaan hänen eteensä. Rehellisyys puolestaan tarkoittaa sitä, että esimies kertoo totuuden, pitää lupaukset sekä tekee vilpittömiä sopimuksia. Ennustettavuus rakentuu siitä, että esimies toimii odotusten mukaisesti. (Aarnikoivu 2008, 167 & 59 & 60.)

Luottamukseen vaikuttaa olennaisesti myös esimiehen ammattitaito ja osaaminen muutostilanteessa. Mikäli henkilöstö uskoo esimiehen toimintaan muutoksessa, prosessin eteneminen on vaivattomampaa. Esimiehen pyyteetön toiminta muutostilanteessa auttaa luottamuksen rakentumisessa, koska alaiset huomaavat että esimies on valmis auttamaan silloinkin, kun ei itse saa teoistaan hyötyä. Esimiehen tulee toimia muutostilanteessa toisten eteen ja ymmärrettävä, että kyseisillä asioilla on merkitystä muutoksen etenemisen suhteen. (Stenvall & Virtanen 2007, 88.)

Esimiehen on oltava itse perillä muutoksen tarkoituksesta, eikä hänen tule vähätellä mitään asioita muutokseen liittyen. Stenvall ja Virtanen (2007, 87) kirjoittavat, että Suomessa työyhteisöt muistuttavat esimiehiään, koska esimiesten merkitys on suuri organisaatioissa. Esimiehen onkin mietittävä omaa toimintaansa muutoksessa, ja sen avulla viestittää alaisille kuinka heidän tulee toimia. Esimerkillisestä toiminnasta on hyötyä myös luottamuksen rakentamisessa ja säilyttämisessä. Lisäksi luottamusta lisää muutostilanteessa se, että esimies on valmis luopumaan omista eduistaan tai asemastaan samalla tavalla kuin alaisetkin joutuvat luopumaan. (Stenvall & Virtanen 2007, 87.)

Joskus luottamuksen saaminen käy vaivattomasti, mutta aina ei näin kuitenkaan ole. Ihmisten tahto luottaa toisiinsa riippuu uskosta ihmisyyteen sekä asenteeseen luottamusta kohtaan. Ihmiset olettavat toisten olevan rehellisiä, hyväntahtoisia sekä kykeneviä. Luottavalla asenteella tarkoitetaan ihmisen uskoa siihen, että luottamalla toiseen voi saavuttaa parempia tuloksia asiassa, johon luottamus liittyy. Esimiesten on myös joskus kohdattava sellaisia alaisia, jotka eivät jostain syystä halua osoittaa, että luottavat häneen. Yleensä luottamattomuus johtuu siitä, että ihminen ei itse usko luottamiseen tai yleisesti ottaen tuomitsee tai on ennakkoluuloinen esimiestään kohtaan. (Aarnikoivu 2008, 60.)

4 ESIMIEHEN TOIMINTA MUUTOKSESSA

Esimiehen tehtävä muutoksessa ei ole helppo, sillä hänen tulee samanaikaisesti toimia itse muutoksen edellyttämällä tavalla sekä tukea alaisten toimintaa muutoksen keskellä. Esimies on samalla tavalla muutoksen kohteena kuin alaisetkin, joten käytännössä ja yksinkertaistaen muutoksen johtaminen tapahtuu näyttämällä esimerkkiä alaisille. Esimiehen tulee olla selvillä muutokseen liittyvistä perusasioista, edistämisen mahdollisuuksista sekä niistä tekijöistä, jotka voivat keskeyttää muutoksen kokonaan. Näiden tekijöiden tietämisen ja toteuttamisen avulla voi myös mitata muutoksen johtamisen onnistuneisuutta sekä osaavan muutosjohtajan kyvykkyyttä. Lisäksi esimiehen on helpompaa vaikuttaa alaisiinsa muutosprosessin aikana, mikäli edellä mainittujen seikkojen tunnistaminen ja tietäminen on hallussa. (Aarnikoivu 2008, 170 & 171.)

Muutosprosessia läpivietäessä esimiehen on tunnistettava muutoksen eri vaiheet ja sopeutettava oma toimintansa niihin sopiviksi. Aluksi esimiehen pitää kertoa alaisilleen faktatietoja muutokseen liittyen sekä perustella muutoksen tarkoitus hyvin. Myös mahdollisilta huhuilta on katkaistava siivet muutosprosessin alkuvaiheessa. Esimiehen ja alaisten välillä on hyvä olla paljon keskustelua muutokseen liittyvistä asioista prosessin alkuvaiheessa. Kun alaiset ovat tulleet tietoisiksi muutoksesta ja alkaneet käsittää muutoksen mittasuhteet, he alkavat monesti vastustamaan muutosta tavalla tai toisella. Tällöin esimiehen on kuunneltava alaisia, kestettävä kritiikkiä ja otettava siitä myös kaikki hyöty irti. Vastustamisen jälkeen alaiset alkavat hiljalleen luopua vanhoista tavoista toimia. Tässä vaiheessa esimiehen on annettava alaisilleen aikaa sekä vanhasta luopumiseen että uuden oppimiseen. Uuden oppimisessa esimiehen on valmennettava ja koulutettava alaisiaan riittävästi. Luopumisen jälkeen alkaa neutraalimpi vaihe muutosprosessissa alaisten keskuudessa. Esimieheltä vaaditaan tällöin tukea ja alaisten huomioon ottamista. Lisäksi esimiehen on hyvä antaa alaisilleen tavoitteita uudet toimintatavat ja tehtävät huomioon ottaen. Hyväksymisen vaiheessa esimiehen pitää huomioida hiljaisemmat ja taka-alalla olevat alaiset ja autettava heidät mukaan toimintaan. Muutosprosessin loppuvaiheessa, jossa teot ovat pääasiassa, esimiehen on kannustettava alaisiaan yhteistyöhön, seurattava heidän toimintaa, annettava palautetta ja palkittava hyvistä suorituksista. Viimeisessä muutosprosessin vaiheessa, jota voidaan kutsua omistautumisen vaiheeksi, esimiehen on johdettava alaisiaan omalla esimerkillä ja autettava jokaista löytämään oma rooli ja vastuu muutoksessa. (Aarnikoivu 2008, 171.)

Esimiehen toiminta muutoksen aikana on merkityksellistä organisaatiolle ja muutoksessa menestymiselle. Mikäli esimies ei osaa toimia oikealla tavalla muutoksessa, sillä voidaan selittää muutoksen toimimattomuutta ja tuloksettomuutta. Esimies vaikuttaa kaikella toiminnallaan organisaatioon, mutta vaikutusta on myös sillä, mitä hän jättää tekemättä. Esimiehen esimerkillisellä toiminnalla koko organisaatio kulkee kohti päämäärää. (Aarnikoivu 2010, 32 & 33.)

Muutoksen johtamisessa on tärkeää, ettei kaikkea yritetä muuttaa yhtä aikaa. Muutosprosessi vie paljon resursseja, joten liian suuria muutoksia tehtäessä itse toiminta saattaa kärsiä, jopa halvaantua. On huolehdittava myös, ettei kaikkea uutta tuoda esille yhtä aikaa, vaan annetaan alaisten vähitellen tottua muutokseen. Muutoksessa tulee huomioida se, että muutokset eivät koske vain rakenteiden muuttumista. Esimiesten on ohjattava ja koulutettava alaisiaan muuttumaan ja omaksumaan uudet toimintatavat. Tällä tavoin muutos onnistuu ja tavoitteisiin päästään. (Aro 2002, 69 & 70.)

Asiansa osaava esimies pohtii organisaation muutoshistoriaa uuden muutoksen kynnyksellä, jotta saa käsityksen organisaation rajoituksista ja tulevaisuuden mahdollisuuksista. (Stenvall & Virtanen 2007, 43). Hyvä esimies markkinoi muutosta ja antaa mahdollisuudet alaisten muuttumiselle, eikä yritä muuttaa ketään väkisin. (Aro 2002, 70).

5 MUUTOSVIESTINTÄ

Muutosviestintä tarvitsee suunnittelua ja sen tulee edetä suunnitelmallisesti jokaisessa muutosprosessin eri vaiheessa. On olemassa sekä ulkoista että sisäistä muutosviestintää. Muutosviestinnässä tulee aluksi miettiä, mikä on viestinnän pääsanoma, eli mitä halutaan viestiä. Lisäksi on mietittävä kohderyhmää eli kenelle viestitään, eri viestintäkanavia ja niiden mahdollisuuksia, aikataulua sekä viestinnän vastuuhenkilöitä. Myös johdon edustaja muutosviestintään liittyvissä asioissa tulee olla selvillä lisätietojen antamista varten sekä viestinnän arviointi sen loppuvaiheessa. (Keva 2014; Valtiokonttori 2012.)

Muutosviestintään kannattaa panostaa, koska se tukee muutoksen onnistunutta toteutusta ja sen avulla muutoksen sisältö ja tavoitteet tulevat tutuiksi kaikille. Jotta muutos saadaan toteutettua suunnitellusti, siihen tarvitaan viestintää. Myös muutoksesta tiedottaminen on osa muutoksen toteuttamista ja läpivientiä. Informaatiota tulee antaa sekä organisaation sisällä oleville henkilöille että ulkoisille sidosryhmille. Viestinnän avulla alaiset sitoutuvat organisaatioon, muutokseen sekä tavoitteisiin. (Stenvall & Virtanen 2007, 67.)

Muutosviestintä on tärkeä osa muutosjohtamista. Viestinnän avulla kuvataan muutosprosessia ja sen etenemistä. Viestinnän on hyvä olla mahdollisimman avointa ja säännöllistä, silloinkin tulee tiedottaa kun mitään tiedotettavaa ei edes ole. Avointa viestintää on myös se, että alaisille kerrotaan perustellusti, ettei kaikista asioista saa vielä puhua. Muutosviestintää voi harjoittaa esimerkiksi organisaation omilla verkkosivuilla tai kasvotusten palavereissa ja keskusteluissa. Alaisilla on oltava mahdollisuus keskustella esimiehen kanssa myös kahden kesken muutokseen liittyvistä asioista. Tällaiset keskustelut lisäävät alaisissa turvallisuuden tunnetta, joka puolestaan auttaa muutokseen sopeutumisessa ja sen toteuttamisessa. (Aarnikoivu 2008, 168 & 169.)

Stenvallin ja Virtasen (2007, 60) mukaan ilman viestintää muutosta ei voi johtaa. Esimiehen tulee ymmärtää muutosviestinnän tärkeys, koska ilman sitä hän ei voi menestyä johtamisessa muutosprosessin aikana. Muutosviestinnän avulla toiminnan jatkuvuus ja menestys mahdollistuu. Viestinnässä kriittisintä on, kuinka hyvin monimutkaiset ja vaikeat asiat saadaan kerrottua alaisille niin, että he ymmärtävät ne täydellisesti. (Stenvall & Virtanen 2007, 60 & 61.)

Muutosviestintää voi tapahtua myös päinvastaisena, eli alaisilta esimiehille. Alaisille tulisi nimittäin antaa mahdollisuus palautteen antamiselle sekä kysymysten esittämiselle. Tiedon jakamisen ja levittämisen ohella tällaiset tilaisuudet ovat hyödyllisiä, koska alaiset kokevat, että esimiehet välittävät ja ovat kiinnostuneita heistä myös vaikeampana aikana. Lisäksi esimiesten tulee huolehtia siitä, kuinka he esiintyvät muutoksen aikana esimerkiksi tiedottaessaan uusista asioista. Esiintymisellä ja varsinkin sanattomalla viestinnällä eli eleillä on suuri merkitys siihen, kuinka alaiset kokevat muutoksen. (Aro 2002, 75 & 76.)

Muutosviestintää voidaan käyttää myös alaisten sitouttamiseen ja osallistamiseen. Viestintää voi käydä esimerkiksi sähköisten kanavien avulla, jolloin alaiset saavat ehdottaa omia ideoitaan ja mielteitään muutokseen ja sen tarpeisiin liittyen. Oleellista on, että alaisten osallistuessa muutosviestinnän avulla muutoksen suunnitteluun, muutosviestinnän tavoitteeksi laitetaan oikean tiedon hankkiminen sekä ratkaisujen esiin tuominen. Tällöin muutosviestinnästä saadaan paras hyöty esiin ja muutoksen suunta on siltä osin oikea, koska henkilöt jotka työskentelevät lähimpänä muutoksen kohdetta, kertovat omia muutosideoitaan ja – tarpeitaan. (Poutanen 2013-04-08.)

Muutosviestinnän välineinä voi käyttää muun muassa esimiehen ja alaisen välistä vuoropuhelua, verkossa tapahtuvaa viestintää, tiimipalavereita, tiedotustilaisuuksia sekä tiedotus- ja henkilöstölehtiä. Viestinnän välineitä on olemassa monia ja tärkeää onkin valita juuri sopiva kanava kunkin asian tiedottamiseen. Viestintäkanavan valinnassa tulee huomioida myös se, minkä kanavan avulla viestinnästä saadaan mahdollisimman vuorovaikutteista. Esimies ei saa tiedottaa asioista vain papereiden välityksellä, koska tällöin alaisille tulee helposti kuva etäisestä esimiehestä. Läsäolon puute ja etäisyys heikentävät alaisten luottamusta esimiestä kohtaan. Esimiesten kannalta tärkeintä on kuitenkin huolehtia siitä, että jokainen alainen ymmärtää viestinnässä esille tulleet asiat ja toimii niiden mukaisesti. (Stenvall & Virtanen 2007, 67–70.)

6 TOIMINTAKULTTUURI JA SEN MUUTOS

Toimintakulttuurilla tarkoitetaan opittuja ja yhteisiä oletuksia siitä, kuinka asioita tehdään yrityksessä. Yrityksessä työskentelevien henkilöiden päivittäinen toiminta perustuu toimintakulttuuriin ja usein he eivät edes osaa selittää, miksi tekevät joitakin asioita niin kuin tekevät. Toimintakulttuuri muodostaa päivittäisestä tekemisestä ennalta arvattavaa ja merkityksellistä, ja niiden pohjalta henkilö toimii, kuten toimii työssään. (Schein 2009, 39 & 40.)

Toimintakulttuurin voi havaita astuessaan sisään yrityksen tiloihin. Erityisesti organisaation ulkopuoliset ja uudet henkilöt huomaavat vallitsevan kulttuurin, koska se on heille täysin uutta, eivätkä he ole ehtineet tottua siihen. Toimintakulttuuri on yrityksen tai organisaation toiminnan perusta. Se on muodostunut yleisistä normeista ajan kanssa niin tiedostaen kuin tiedostamattakin. Henkilöiden toiminta ohjautuu sen avulla, ja näin kaikki tietävät mikä on sallittua ja mikä ei. (Aarnikoivu 2008, 43.)

6.1 Toimintakulttuurin muodostuminen

Yrityksen toimintakulttuuri muodostuu ulkoiseen säilymiseen ja sisäiseen yhdentymiseen liittyvistä tekijöistä sekä syvistä perusoletuksista. Ulkoiseen säilymiseen liittyviä tekijöitä ovat muun muassa yrityksen toiminta-ajatus, strategia sekä päämäärät. Lisäksi yrityksen rakenne, prosessit ja järjestelmät sekä virheiden mittaaminen ja havainnointi kuuluvat ulkoisen säilymisen tekijöihin. Sisäisen yhdentymisen tekijöitä ovat puolestaan yrityksessä työskentelevien henkilöiden yhteinen kieli ja käsitteet sekä ryhmän rajat ja identiteetti. Myös valtasuhteet ja ihmisten keskinäiset suhteet vaikuttavat toimintakulttuuriin. Syviä perusolettamuksia toimintakulttuurin muodostumiseen liittyen ovat muun muassa todellisuuden ja totuuden sekä ihmisluonnon ja ihmisten välisten suhteiden luonne. (Schein 2009, 45.)

Toimintakulttuuri voidaan nähdä kolmena eri tasona: kulttuurin syvyytenä, laajuutena sekä pysyvyytenä. Kulttuuria tulee käsitellä syvällisenä asiana yrityksessä, koska se vaikuttaa ihmisiin enemmän kuin ihmiset pystyvät vaikuttamaan siihen. Kulttuuri on käsitteenä hyvin laaja, ja sen tulkitseminen voi osoittautua mahdottomaksi tehtäväksi. Mikäli organisaation toimintakulttuuria ei haluta ymmärtää, se voi muodostua jopa turhauttavaksi ilmiöksi. Toimintakulttuurin pysyvyyttä kuvastaa se, että henkilöt haluavat pitää tiukasti kiinni kulttuurillisista olettamuksistaan, koska ne tuovat päivittäiseen työskentelyyn turvaa ja ennalta-arvattavuutta. (Schein 2009, 41.)

6.2 Toimintakulttuuri ja esimies

Esimiesten tulee suhtautua toimintakulttuuriin vakavasti, koska kulttuurilla on suuri merkitys ja voima organisaation tavoitteiden tukemisessa tai pahimmassa tapauksessa niiden tuhoutumisessa. Toimintakulttuuri antaa suuntaviivat esimiehen toiminnalle ja esimiehen onkin sopeutettava johtamistyyliensä toimintakulttuuriin sopivaksi. Esimies vaikuttaa omalla toiminnallaan kulttuurin muodostumiseen. Kulttuurin muodostumisen kannalta esimiehen tulee kiinnittää huomiota seuraaviin asioihin: roolien mallintamiseen, opettamiseen sekä ohjaamiseen, palkintojen kohdentamiseen, rekry-

toinnin, ylennysten ja irtisanomisten kriteereihin sekä asioihin, joita johto kontrolloi. (Aarnikoivu 2008, 43 & 44.)

Esimiesten on hyvä käydä keskusteluja alaistensa kanssa toimintakulttuuriin liittyvistä asioista. Keskustella voi muun muassa yrityksen ja henkilöstön tavasta toimia, mihin yrityksessä ja henkilöstön keskuudessa uskotaan, vallitsevasta ihmiskäsityksestä, luottamuksesta sekä kehitysmahdollisuuksista, yhteistyöhön uskomisesta sekä yksilön suoriutumisen korostamisesta. (Aarnikoivu 2008, 45.)

6.3 Toimintakulttuurin muuttaminen

Toimintakulttuurin muuttamisen tarve lähtee yleensä siitä, että organisaation toimintatapoja muutetaan. Jotta toimintatapojen muuttaminen onnistuu, on muutettava myös organisaatiossa vallitsevaa kulttuuria. Monesti toimintatapojen muutos epäonnistuu, koska kulttuuriin muutosta ei huomioida tarpeeksi. Toimintakulttuurin muutoksessa olennaista ovat esimiestaidot ja niiden kehittäminen. Esimiesten toiminta kulttuurin muutoksessa on samanlaista kuin minkä tahansa muun muutoksen kanssa työskenneltäessä. (Aarnikoivu 2008, 53 & 54.)

Toimintakulttuurin muutos on yksi vaikeimpia haasteita johdolle ja esimiehille, koska muutoksessa on kyse ihmisten mielten muuttamisesta. Toimintakulttuurin muutoksessa pienet yksittäiset muutokset eivät ole tehokkaita, koska tällöin muutokset pohjautuvat vanhaan tapaan toimia ja lopulta ne ovat vain uusi osa entistä kulttuuria. (Denning 2011-07-23.)

Esimiesten tulee arvioida toimintakulttuurin muutoksessa kulttuuriin liittyvien olettamuksien toimivuutta ja sitä, kuinka muutoksen aiheuttamaa levottomuutta pystytään hallitsemaan. (Schein 2004, 37.)

Toimintakulttuuria ei pysty muuttamaan omasta tahdostaan. Kulttuurin muutos tapahtuu kehittelemällä uusia olettamuksia ja uskomuksia, joista muodostuu ajan kanssa sääntöjä, joita sitten aletaan toteuttaa kulttuurisena ilmiönä. Toimintakulttuurin muutos saa aikaan henkilöissä vastustusta, koska muutos koskee organisaation pysyvimpien osien muuttamista. (Schein 2009, 41.)

7 TUTKIMUS JA SEN TOTEUTUS

Opinnäytetyön aiheen varmistuttua mietimme toimeksiantajayrityksen yhteyshenkilön kanssa työn tutkimusosuuden toteutustapaa. Vaihtoehtoina oli tehdä kysely yhden esimiehen alaisille tai haastatella tiettyä osaa esimiehistä. Esimiehen alaisille tehty kysely olisi tuonut vastauksia hieman erilaisesta näkökulmasta liittyen muutosjohtamiseen ja esimiehen toimintaan. Päädyimme kuitenkin siihen, että haastattelen esimiehiä ja näin ollen saan suoraa tietoa muutoksen johtamisesta, juuri niiltä henkilöiltä, jotka muutosta johtavat ja vievät eteenpäin.

Kysymysten avulla halusin selvittää, kuinka esimiehet ovat kokeneet eri muutosprosessin vaiheissa esille tulleita asioita ja muutoksia niin alaisensa kuin itsensä suhteen. Lisäksi kysymyksillä halusin saada tietoa siitä, kuinka esimiehet ovat muun muassa viestineet muutosta alaisilleen, kuinka he ovat pärjänneet omasta mielestään muutosjohtamisessa, millaisena he ovat kokeneet alaisten muutostahtoisuuden sekä – vastarinnan ja millaista luottamusta he ovat kokeneet nauttivansa alaisensa keskuudessa.

Laadulliseen tutkimukseen päädyin, koska koin että haastatteleamalla saan laadukkaampia ja monipuolisempia vastauksia kuin määrällisen tutkimuksen avulla. Haastattelukysymykset ovat avoimia, ja kysymysten laatijana en pysty vaikuttamaan siihen, mistä näkökulmasta vastaaja niihin vastaa. Vastauksiin en siis voinut vaikuttaa suuntaamalla kysymyksiä tiettyyn, haluttuun suuntaan tai jopa vastaukseen. Lisäksi laadullisen tutkimuksen valintaan vaikutti se, että tutkimuksen perusjoukko eli esimiehien lukumäärä (kymmenen), olisi ollut määrälliseen tutkimukseen liian suppea, ja vastauksia ei olisi voinut kuitenkaan yleistää.

Kvalitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, jossa pyrkimyksenä on ymmärtää tutkimuskohteen laadullisia, ominaisia sekä merkityksellisiä seikkoja. Laadullisen tutkimuksen toteuttamiseen on olemassa monia erilaisia menetelmiä. (Koppa Jyväskylän yliopisto.)

Laadullisen tutkimuksen katsotaan olevan tutkittavan aineiston ja analyysin numeroita sisältämätön kuvaustapa. Aineistoa kuvataan siis tekstin muodossa. Tutkimuksen otantajoukko on tarkkaan valikoitu ja haastattelu on muodoltaan avoin tai teemallinen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijalla ei ole valtaa aineiston tuottamiseen, vaan valta on kokonaan vastaajalla. Tutkija ei voi sekoittaa omia uskomuksiaan tai asenteitaan tutkimuskohdetta vastaan. Puolestaan aineiston tulkintavastuu on kokonaan tutkijalla. Tutkija yrittää saada selville vastaajan näkökulmia sekä ilmaisuja asiaan liittyen. Teoriatieto toimii aineiston tulkinnan ja ajattelemisen pohjana. (Tilastokeskus 1999.)

Haastattelukysymykset muokkaantuivat teoriaosuuden kirjoittamisen yhteydessä, samalla kun oma tietämykseni lisääntyi aiheeseen liittyen. Lopullisesti hahmottelin kysymykset, kun minulla oli vielä jonkin verran teoriaosuutta kirjoitettavana. Kysymykset muodostuivat teorian kautta, mutta osittain niissä näkyy myös oma haluni tietää, kuinka toimeksiantajayritykseni esimiehet ajattelevat tietyistä asioista.

Kasvokkain tapahtuvan haastattelun sijaan haastattelut päätettiin toteuttaa sähköpostin välityksellä. Päädyin sähköpostitse tapahtuviin haastatteluihin sen vuoksi, koska jokainen haastateltava oli eri puolella Suomea ja haastatteluaiakataulujen sopiminen olisi ollut miltei mahdotonta. Laadin haastattelukysymykset erilliselle lomakkeelle, ja toimeksiantajan yhteyshenkilön hyväksytyä ne, hän lähetti lomakkeen kaikille valituille haastateltaville. Vastausaikaa oli noin kaksi viikkoa.

Opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus koostuu siis Malliyritys A:n esimiesten haastatteluiden pohjalta kerätyn tiedon avulla. Haastattelut ovat yrityspuolen esimiehiä, kahdeksan heistä aluejohtajia ja yksi puhelinmyynnin esimies. Haastattelut on toteutettu sähköpostitse lähetetyllä kysymyslomakkeella, johon jokainen vastaaja on kirjoittanut henkilökohtaiset vastauksensa. Haastattelulomake lähetettiin 10 vastaajalle, joista yhdeksän vastasi kyselyyn. Vastausprosentiksi muodostuu 90 %. Kaikki kysymykset ovat olleet avoimia kysymyksiä, yhteensä kysymyksiä haastattelussa on ollut 15 kappaletta. Vastaukset kerättiin nimettöminä ja ehdottoman luottamuksellisesti.

Vastaukset saatuani, olin saanut kirjoitettua teoriaosuuden viimeistä hiontaa vaille valmiiksi. Aloitin aineistoon tutustumisen lukemalla kaikki vastaukset useaan kertaan. Lukemisen jälkeen keräsin vastauksista yhtäläisyydet ja eroavaisuudet paperille, joiden perusteella kirjoitin vastaukset opinnäytetyöhöni. Vastausten kirjoittamisen jälkeen aloitin aineiston analysoinnin, ja kirjoitin pohdintani ylös.

7.1 Validiteetti

Laadullisessa tutkimuksessa validiteetilla tarkoitetaan sitä, vastaako ja kattaako aineisto tutkittavaa ilmiötä. Validiteettikysymys on teoreettinen ja sillä on vaikutusta tutkimuksessa olevien tulkintojen oikeellisuuteen. Analyysiä tehdessä tutkijan pitää suhteuttaa päätelmiään koko ajan teoreettiseen tietoon. Validiteettikysymys on laadullisessa tutkimuksessa mukana koko tutkimusprosessin ajan ja sen vuoksi onkin tärkeää, että teoreettiseen tietoon tutustutaan tarkasti ennen aineiston keräämisen aloittamista. (Metodix.)

Tässä opinnäytetyössä validiteetti toteutuu hyvin, sillä olen tutustunut teorian tietoon ennen aineiston keräämisen aloittamista, ja näin ollen aihealue on ollut minulle tuttu. Haastattelukysymykset pohjautuvat teoriaan, joten sen pohjalta validiteetti toteutuu. Aineistoa analysoitaessa tutkimustietoa on suhteutettu ja verrattu teorian tietoon. Kerätyllä aineistolla on saatu selville tutkimuksen kohteena olutta tietoa, eli tutkittava aineisto kattaa siltä osin tutkittavaa ilmiötä. Aineistossa esille tulleet asiat liittyvät useasti teoriassa esitettyihin väittämiin, joten sen puolesta tutkimus ja tulokset ovat valideja.

7.2 Reliabiliteetti

Reliabiliteetti kuuluu myös olennaisesti tutkimuksen luotettavuuden arviointiin. Sillä tarkoitetaan aineiston analyysin ja käsittelyn luotettavuutta. Toistettavuuden kriteerin täytyessä myös laadullisen tutkimuksen reliabiliteetti täyttyy. Toisin sanoen tutkimus on luotettava, mikäli toinen tutkija pystyy samoihin tulkintoihin samaa aineistoa käyttäen. Analyysiä kirjoitettaessa tulee ottaa huomioon kaksi asiaa liittyen tutkimuksen reliabiliteettiin: analyysin arvioitavuus ja uskottavuus. Arvioitavuudella tar-

koitetaan sitä, että lukija pystyy seuraamaan tekstissä tutkijan päättelyä. Lukijan tulee myös voida kritisoida tutkijan tekemiä päätelmiä. Uskottavuus puolestaan tarkoittaa sitä, että tutkimusraportin pohjalta voidaan uskoa siihen, kuinka esitettyihin tulkintoihin on päädytty. (Methodix.)

Arvioin tutkimukseni reliabiliteetin olevan hyvä, koska saamissani vastauksissa on paljon yhtäläisyyksiä ja samankaltaisuutta. Vaikka kaikki vastaajat ovatkin vastanneet kysymyksiin omasta näkökulmastaan, vastausten yhteneväisyys on huomattava. Näin ollen uskon, että tekemäni analyysin pohjalta myös toinen henkilö voisi tehdä samankaltaisia päätelmiä aineistosta. Lisäksi luulen, että vielä suuremmalla vastaajajoukolla toteutettu haastattelu toisi samanlaisen lopputuloksen, kuin tutkimukseni nyt, eli vastaajien vastauksissa olisi yhteneväisiä piirteitä.

8 MALLIYRITYS A:N MUUTOSPROSESSI

Malliyritys A:n muutosprosessi koskee uuden järjestelmän käyttöönottoa sekä toimintakulttuurin muuttumista. Tässä työssä uudesta järjestelmästä käytetään nimeä Järjestelmä B. Järjestelmä B tuo mukanaan kulttuurisen muutoksen, työtavat ja työntekijöiden ajatusmaailma muuttuvat melko oleellisesti. Yrityksessä puhutaankin Järjestelmä B-kulttuurista, jonka kulmakiviä ovat loogisuus ja asiakasystävällisyys, määrämuotoisuus, asiakaslähtöisyys sekä ketteryys muutostilanteessa. Uuden kulttuurin mukanaan tuoma sanoma on "Kerralla kuntoon".

Järjestelmä B korvaa useita eri järjestelmiä. Korvattavia järjestelmiä ovat muun muassa myynti- ja tarjousprosessissa, nykyisten asiakkaiden muutostarpeissa, vahingon käsittelyssä sekä korvauksen maksamisessa käytetyt järjestelmät. Aiemmin esimerkiksi tarjouksen tekemiseen on vaadittu kahdesta neljään eri järjestelmää tapauksesta riippuen, nyt sama voidaan hoitaa Järjestelmä B:tä käyttäen. Samaa työtä on siis hoidettu usean eri järjestelmän avulla sekä usean eri henkilön toimesta, joten uusi järjestelmä tuo mukanaan toiminnan tehostumista sekä töiden siirtelyn vähenemistä. Muutos on edennyt vaiheittain, ja uutta järjestelmää on otettu käyttöön askel askeleelta.

Järjestelmä B:n kehittämisprosessi on kestänyt tähän saakka noin 10 vuotta, joten kyseessä on todella mittava ja merkittävä uudistus niin resurssien kuin toteutuksenkin puolesta. Malliyritys A:ssa muutostarvetta on perusteltu maailman muuttumisella ja muutoksessa mukana pysymisellä. Yksittäinen ihminen tai yritys ei voi pysäyttää muutosta, eikä pidä odottaa sitä, että kilpailija ehtii tehdä muutoksen ensin. Uudistukset tuovat mukanaan uusia toimintamalleja sekä kilpailukykyä. Uudistuksista pidetään Malliyritys A:ssa mahdollisuutena.

9 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa käsitellään haastatteluiden vastauksia. Vastauksissa käyn läpi niissä yleisesti esille tulleita asioita. Erottelen myös selkeät eroavaisuudet ja mielipiteet vastauksista. Vastaukset on jaettu viiden eri otsikon alle, samaa aihealuetta käsittelevät kysymykset löytyvät kootusti niitä kuvaavien otsikoiden alta. Haastattelukysymykset löytyvät kokonaisuudessaan tämän opinnäytetyön liitteestä 1.

9.1 Muutoksen kokeminen

Kaikki kyselyyn vastanneet esimiehet ovat sitä mieltä, että muutos on tarpeellinen tai jopa erittäin tarpeellinen. Muutoksen tarpeellisuutta on perusteltu tulevaisuuden kilpailukyvyyn varmistamisella, henkilöstöresurssien oikeanlaisella kohdentamisella sekä toiminnan tehostumisella. Asiakkaiden, omistajien sekä toimintaympäristön muutosten vuoksi muutokseen on ryhdyttävä. Yksi vastaaja on perustellut muutoksen tarpeellisuutta seuraavanlaisesti: "Asiakkaiden ja omistajien vaatimukset asettavat yhtiön toiminnan uuteen tilanteeseen ja huipulla pysyminen vaatii valmiutta ja kykyä muuttua." Perusteluina on käytetty myös myynnin rajoitteiden poistumista ja prosessien nykyaikaistamista sekä muutoksen suuntautumista oikeisiin asioihin ja toimintoihin. Vastauksissa esille tulee usein myös viittauksia siitä, ettei paikalleen saa jäädä ja että huipulla pysyminen vaatii muutosta. "Tulevaisuuden kannalta erittäin tärkeänä. On varauduttava niin kilpailutilanteen kuin asiakaskäyttäytymisenkin muutoksiin.", eräs vastanneista esimiehistä kirjoittaa.

9.2 Muutoksen etenemiseen vaikuttavat tekijät

Esimiehet arvioivat omaa muutostahtoisuuttaan vastauksissaan monella eri tavalla. Vastauksista käy ilmi, että muutostahtoisuutta on ollut heidän keskuudessaan koko muutosprosessin ajan. Joissakin tapauksissa esimiehet ovat huomanneet, että oma muutostahtoisuus on kasvanut muutoksen edetessä ja ymmärryksen kasvaessa. Eräs vastanneista kirjoittaa muutostahtonsa lisääntymisestä seuraavaa: "Itsessäni olen huomannut, että muutoksen mennessä eteenpäin ymmärrykseni muutosta kohtaan on kasvanut ja olen oppinut suhtautumaan entistä positiivisemmin uusiin asioihin ja toimintamalleihin." Muutostahtoisuus on ilmennyt myös tahtona ymmärtää muutoksen kokonaiskuva ja oma toiminta sekä perustehtävä muutoksessa. Muutos nähdään mahdollisuutena ja oikea-aikaisena, joka kertoo jo muutostahtoisesta asenteesta esimiesten keskuudessa. Lisäksi muutostahtoisuutta ilmentää muutoksen veturina toimiminen sekä halu siihen, että muutoksella saadaan aikaan yrityksen sisäisen byrokratian vähentymistä sekä kaikkien yksiköiden asiakaslähtöisempää ajattelua ja tehokkuutta muun muassa esimiestyöhön.

Alaisten keskuudessa muutostahtoisuuden ilmeneminen on ollut vaihtelevampaa muutoksen eri vaiheissa. Alussa muutostahtoisuutta on ollut vähemmän, mutta muutoksen edetessä ja sen tarkoituksen ja merkityksen selkeytyessä myös muutostahtoisuus on lisääntynyt. Muutostahtoisuutta on lisätty perusteluiden ja toiston kautta, joiden avulla alaisten tietoisuus, hyväksyntä ja ymmärrys muutosta kohtaan on saatu lisääntymään. Perusteluiden ja viestinnän pohjalta muutos on saanut aikaan positiivisen odotusarvon muodostumisen ja muutosta on alettu odottaa innolla. Uusien järjestelmien

käyttö on nähty positiivisena haasteena, ja alaisten toiminnassa on ollut oma-aloitteisuutta toimintatapojen kehittämisen suhteen.

Osa esimiehistä on kokenut, ettei heillä ole ollut erityistä muutosvastarintaa tai se on ollut vähäistä prosessin aikana. Osa puolestaan on sitä mieltä, että muutosvastarintaa on ollut jonkin verran matkan varrella. Yksi vastanneista kuvaa omaa muutosvastarintaisuuden ilmenemistä seuraavasti: "Heti kättäisiä pelkoja, kun tuttu ja turvallinen katoaa eikä osaa kaikkea." Kiireen keskellä on herännyt ajatuksia, kuinka helppoa olisi palata vanhaan toimintatapaan. Kritiikkiä on annettu esimerkiksi asioista liittyen asiakkaiden riittävään kuunteluun ja Pohjoismaisten yhteisten toimintamallien käyttöönottoon, joiden mukaan muutoksen tarkoitus on hieman ristiriidassa. Eräs esimies kuvaa muutosvastarintaisuuttaan siten, että itselle myyminen ei ole helppoa, koska on itse myös ostaja. Kyseinen lause kuvaa hyvin sitä, kuinka esimiehen on muutosvastarintaisuudestaan huolimatta pystyttävä myymään muutosta myös alaisilleen. Tilanne ei missään mielessä ole helppo.

Alaisissa muutosvastarintaisuus on ilmennyt vähättelevänsä suhtautumisena muutokseen. Heidän keskuudessaan on ilmennyt pelkotiloja, tietämättömyyttä sekä turvattomuuden tunnetta. "Alaisten osalta muutos aiheuttaa epätietoisuutta ja turvattomuutta.", yksi vastanneista kirjoittaa. Kritiikkiä on esitetty jonkin verran asioista, jotka liittyvät muun muassa lisääntyneeseen työmäärään, vähentyneeseen aikaan, jota on käytettävissä myymiseen sekä keskeneräisiin ja toimimattomiin uusiin työvälineisiin. Uusien järjestelmien käytön opettelu sekä ajattelutavan muutos ovat myös saaneet aikaan jonkinlaista muutosvastarintaisuutta. Joissakin tapauksissa alaiset eivät vielä kanna huolta uudessa tilanteessa selviytymisestä. Rärkeimmissä tapauksissa muutosvastarintaisuudella on yritetty hidastaa tai romuttaa muutoksen etenemistä, onpa joku jopa vaihtanut työpaikkaakin muutoksen vuoksi.

Muutosvastarintaisuuden voi nähdä esimiesten mukaan myös ikäkysymyksenä. "Alussa monen erityisesti pitempään olleen kommentti oli, että "kyllä näitä muutoksia on ollut ennenkin, ei ne mihinkään johda".", eräs vastaaja kirjoittaa. Nuoremmat henkilöt ovat valmiimpia vastaanottamaan muutoksen, eikä heidän keskuudessaan ilmene niin paljon muutosvastarintaisuutta. Nuoremmat henkilöt esittävät myös terävää kritiikkiä, mutta kritiikki ei kohdistu suoraan muutokseen vaan enemmänkin sen yksityiskohtiin. Vanhempien alaisten asenne muutosta kohtaan on tietyllä tapaa negatiivisempi ja vähättelevämpi.

Malliyritys A:n esimiehet ovat pyrkineet vähentämään alaisten muutosvastarintaa tietoa lisäämällä, kuuntelemalla, keskustelemalla, kysymyksiin vastaamalla, toistolla sekä avoimuudella. Yksi esimies kertoo tavoistaan vähentää muutosvastarintaa seuraavasti: "Alaisten osalta pitää perustella muutoksen merkitys ja tärkeys pidemmällä aikavälillä ja korostaa, että muutos ei johdu ao. henkilön ominaisuuksista." Muutoksen tarpeellisuutta on perusteltu ja sen tuomia mahdollisuuksia on esitelty sekä korostettu muutosvastarinnan vähentämiseksi. Osa esimiehistä on painottanut, että rakentavaa kritiikkiä saa ja pitää esittää, ja ikävistäkin asioista tulee puhua. Kannustavalla ja positiivisella asenteella, ja muutos on mahdollisuus-sanomalla, on menty eteenpäin muutosvastarintaa vähentäen.

Yleismielipide alaiden luottamukseen liittyen on se, että alaiset ovat luottaneet esimiehiinsä muutoksen aikana. Luottamuksen menettämistä ei ole havaittu, enemmänkin on ilmennyt katkeruutta työnantajaa kohtaan. Luottamuksen koetaan olevan molemminpuolista. Eräs esimies kertoo vastauksessaan, kuinka on ylpeä tiiminsä toiminnasta muutoksen aikana; he ovat tukeneet ja auttaneet toinen toisiaan, yhteistyöllä. Alaiden luottamuksen huomaaminen on myös auttanut jaksamaan esimiestä itseään muutoksen keskellä toimiessa.

Vastauksissa esiintyy myös sitä, kuinka toiset luottavat esimieheensä enemmän kuin toiset. ”Tietysti aina jokin henkilö luottaa enemmän tiettyyn esimieheen kuin toinen.”, yksi vastanneista kirjoittaa. Kaikki eivät osoita luottamusta, ja vastausten perusteella se näkyy myös heidän toiminnassaan. Alaiset ovat tukeutuneet esimiehiinsä muutoksen aikana, toiset enemmän, toiset vähemmän. Jotkut alaiset ovat hakeneet tukea pienimmissä asioissa, kun toiset taas suurempia ongelmia kohdattessaan. Kaikki esimiehet ovat antaneet tukea sitä vaadittaessa avoimin mielin. Tuki ei välttämättä jokaisessa tapauksessa ole ollut suorien vastausten antamista, vaan alaiden omaakin ajattelua on vaadittu ongelmatilanteista selviämiseen.

Esimiehet ovat viestineet muutoksesta alaisille monipuolisesti ja eri kanavia hyödyntäen. Tilanteesta riippuen muutoksesta on viestitty yleisellä tasolla kokouksissa ja koulutuksissa sekä yksilöidymmin kasvatusten keskustelemalla ja kyselemällä. Eräs esimies kertoo viestineensä muutoksesta seuraavalla tavalla: ”Keskustelemalla muutoksesta yhteisissä kokouksissa ja myös henkilöiden kanssa kahden kesken syvällisemmin.” Lisäksi hyödyksi on käytetty sähköpostia, Lynciä sekä yrityksen omaa intranetiä. Virittelypakettien, ryhmätöiden ja esimiesten oman esimerkin näyttämisen avulla muutoksesta on viestitty alaisille läpi koko muutosprosessin.

9.3 Esimiehen tehtävät ja muutosjohtajana toimiminen

Esimiehen tärkeimpiä tehtäviä koskevaan kysymykseen vastaukset olivat erittäin monipuolisia ja erilaisia. Ainoastaan kuuntelu sekä aito läsnäolo toistuivat useammassa vastauksessa. Muita mainittuja ja tärkeinä pidettyjä tehtäviä olivat rohkaiseminen, kannustaminen, tukeminen, vaihtoehtojen tarjoaminen, tiedon välittäminen ja yksilön huomioon ottaminen. Myös muutoksen perustelun selkeys sekä sen syiden ja mahdollisuuksien ymmärtämisessä auttaminen mainittiin. Avoimuutta, asioiden kärsivällistä kertaamista, rehellisyyttä, pelkojen poistamista ja oman esimerkin näyttämistä pidettiin lisäksi tärkeänä. Yleisesti muutosjohtajan tärkeimmät tehtävät muutoksessa kiteytyvät erään esimiehen vastaukseen: ”Tukeminen, kannustaminen, informaation tehokas ja aikailematon välittäminen. Pelkistettynä voisi sanoa, että tärkeintä on aito läsnäolo ja kuuntelu.”

Omaa johtajuutta on joidenkin mielestä vaikea arvioida, toiset kokevat olevansa hyviä muutosjohtajia. Parantamisen varaa ja mahdollisuuksia on aina kuitenkin olemassa, niin kuin missä tahansa toiminnassa yleensä. ”Koen olevani ihan hyvä muutosjohtaja, olen itse motivoitunut muutoksen mukanaan tuomista hyvistä puolista ja ajattelen aidosti menestysmahdollisuuksien paranemista tätä kautta tulevaisuudessa. Aina toki on omassakin toiminnassa kehitettävää.”, yksi vastanneista esimiehistä kertoo. Vastauksissa esille nousi seuraavanlaisia ominaisuuksia: kärsivällinen, empaattinen, alaiden

oma-aloitteisuuteen kannustava, avoin, positiivinen, kuunteleva, kyseenalaistaja ja motivoitunut. Lisäksi mainittiin kyky eri tunnetilojen tunnistamiseen sekä mahdollisuuksien etsimiseen.

Kyselyyn vastanneet esimiehet kokevat pärjänneensä parhaiten sovittujen asioiden käytännön toteutuksessa, yksilön huomioimisessa, alaisten itsenäisyyden lisäämisessä, hyvän tiimihengen ylläpitämisessä, avoimessa viestinnässä sekä alaisten luottamuksen saamisessa. Onnistumisia on koettu myös perusteluiden osalta sekä rehellisyydessä, ja siinä että kaikki alaiset on saatu toteuttamaan muutosta yhdessä. Eräs esimies kirjoittaa saaneensa muutosta vastustaneet henkilöt hyväksymään muutoksen syitä ja sen välttämättömyyttä.

Parantamisen varaa on jäänyt tulevaisuuden roolien kuvaamisessa sekä kuuntelun lisäämisessä. Paremminkin olisi voinut tehdä toivotun tahtotilan kuvaamisen, eli kuvauksen siitä, mihin pyritään ja mitä se tarkoittaa yksilölle. Vastauksista ilmeni myös se, ettei mitään tarvitse tehdä toisin tai vastattu oli ”ei-kantaaottavasti”. Yksi vastanneista arvioi omia kehitystarpeitaan seuraavasti: ”Kuuntele, kuuntele ja kuuntele. Siinä asiassa ei varmasti voi toimia koskaan liian hyvin.”

Kysymyksiin vastanneista noin puolet kokee, ettei ole muuttunut muutoksen aikana ollenkaan tai muutos on ollut todella vähäistä. Toinen puolikas on sitä mieltä, että muutosta ja kehitystä on tapahtunut. Yksi esimies kokee omaavansa nykyisin laaja-alaisemman ajattelutavan eri asioihin ja katsoo muutenkin asioita useammilta eri katsontakannoilta. Toinen näkee nyt muutoksen tarkoituksellisuuden ja merkittävyyden paremmin, aiempien epäilyjen sijaan. Kolmas puolestaan on oppinut muutosprosessin aikana kannustamaan alaisiaan enemmän, koska on ollut itsekään niin motivoitunut muutoksen suhteen. Neljäs on oppinut ymmärtämään alaisten työtä paremmin ja oivaltanut, että oman ratkaisun sijaan kannattaa etsiä yhteisiä ratkaisuja.

Vastausten perusteella Malliyritys A:n esimiesten mielestä muutoksen johtamisessa vaikeinta on ihmisten asenteet ja erilaiset motivaatiotasot, hiljaiset työntekijät, jotka hyväksyvät muutoksen passiivisesti, henkilökohtaisten motiivien ja tavoitteiden yhteensovittaminen yrityksen tavoitteisiin sekä ihmisten erilaisuus ja siihen liittyen yhteisen sävelen löytäminen. ”Ihmiset ovat erilaisia. Tärkeintä on löytää se yhteinen aaltopituus, millä sanoman saa perille.”, yksi vastauksista kuuluu. Tiedon kertominen on myös asia, joka koetaan vaikeaksi. Siihen liittyen vaikeaa on erityisesti se, minkä verran kertoa tietoa alaisille etukäteen. Asiaa vaikeuttaa vielä lisäksi se, ettei esimies itsekään välttämättä tiedä vielä kaikkea. Alaisilla oleva vähempi tietomäärä vaikuttaa heidän suhtautumiseensa muutosta kohtaan. Aikataulun haasteellisuus ja pitkä epä tietoisuuden aika sekä suunnitelmien muuttuminen ja taka-askeleiden hyväksyminen koetaan esimiesten keskuudessa vaikeaksi asiaksi muutosjohtamisessa.

Esimiehet ovat pääasiassa kokeneet saaneensa tukea omalta esimieheltään riittävästi ja tarvittaessa. Muutoksen taustoja ja syitä on pohdittu, myös vaikeista asioista on puhuttu yhdessä. Vastauksista nousi esille myös yrityksen tarjoama tuki esimiehille. Ainoa kriittinen vastaus oli, että tietoa olisi voinut olla enemmän ja asiat läpinäkyvämpiä.

9.4 Muutoksen vaikutus toimintakulttuuriin

Toimintakulttuurin muuttumisen osalta kehitystä tapahtuu jatkuvasti. Myyntiyksiköissä toimintakulttuurin muutos ei näy vielä kovin selkeästi, mutta hiljalleen alaiset ovat alkaneet ottaa enemmän vastuuta tekemisistään ja toimimaan uuden kulttuurin mukaan. Lisäksi monet ovat alkaneet miettiä tarkemmin omaa tekemistään ja kokonaisuutta, kuinka toimia jatkossa entistä asiakaslähtöisemmin. Toimintakulttuurin muutos näkyy muun muassa töiden siirtelyn vähentymisenä, ja asiakkaalle palvelun nopeutena. Toimintakulttuurin muutos on saanut aikaan pelokkuutta, epätietoisuutta, kyseenalaistamista sekä huhuilua niin esimiehissä kuin alaisissakin.

9.5 Onko muutos koskaan valmis?

Kaikki esimiehet olivat sitä mieltä, että muutos ei ole koskaan valmis. Vastausta oli perusteltu muun muassa sillä, että uusi muutos käynnistyy ennen kuin nykyisen muutoksen mallit ovat vakiintuneita. Muutos ei senkään vuoksi tule koskaan valmiiksi, koska aina löytyy jotakin uutta kehitettävää. Vastauksissa oli käytetty myös seuraavanlaisia lainauksia: "Mikään muu ei ole pysyvää kuin jatkuva muutos." ja "Koko ajan on juostava mielettömän kovaa, että pysyisi edes paikoillaan."

10 VASTAUSTEN ANALYSOINTI JA PÄÄTELMÄT

Tässä luvussa analysoin saamiani vastauksia ja teen niiden pohjalta erilaisia päätelmiä. Peilaan vastauksia teorian tietoon, ja siihen kuinka paljon yhtäläisyyksiä teorian ja muutosprosessin käytännön toteutuksen välillä on. Tutkimuksen ja koko opinnäytetyön tavoitteena oli tutustua muutosjohtamiseen esimiehen näkökulmasta sekä käsitellä työn toimeksiantajan muutosprosessin toteutumista.

Esimiehet kokevat muutoksen tarpeelliseksi ja heidän asennoitumisensa muutosta kohtaan on positiivista. Positiivisella asenteella on oma vaikutuksensa muutostahtoisuuteen, muutoksen toteuttamiseen ja ylipäättänsä muutoksen hyväksymiseen. Muutosta on perusteltu monipuolisesti, ja teoriassa esitellyt syyt muutokselle toistuvat myös vastauksissa. Teoriaan pohjautuen samoja perusteluja ja syitä ovat yrityksen menestymisen mahdollisuudet, toimintaympäristön ja liiketoiminnan muutokset ja niiden vaikutukset, sidosryhmien vaatimukset sekä odotukset (Aarnikoivu 2008, 164). Monipuolisia perusteluita selittää mielestäni se, että jokainen vastaaja on vastannut kysymykseen omasta näkökulmastaan, asemastaan sekä omien, aikaisempien kokemusten perustella. Menestymisen halu ja kilpailussa pärjäämisen mahdollisuudet näkyvät esimiesten vastauksissa, mikä puolestaan kertoo siitä, että he ovat sitoutuneita ja valmiita tekemään työtä edustamansa yrityksen eteen.

Muutostahtoisuutta esimiehet kokevat omanneensa koko muutosprosessin ajan. Joillakin muutostahtoisuus on lisääntynyt muutoksen edetessä ja ymmärryksen kasvaessa. Muutostahtoisuuden lisääntyminen johtuu uuden oppimisesta, muutostarpeen huomaamisesta käytännössä sekä siitä, että huomataan muutoksen olevan oikeasti realistinen ja toteutettavissa oleva. Myös aktiivinen tekeminen ja onnistumiset lisäävät mielestäni muutostahtoisuutta. Muutoksen konkreettisuus ja aikaansaannokset, muutoksen näkyvyys päivittäisessä toiminnassa sekä ymmärrys siitä, että muutoksessa on pakko olla mukana kertovat muutostahtoisesta asenteesta ja ilmapiiristä Malliyritys A:n esimiesten keskuudessa. Muutos nähdään kokonaisuudessaan mahdollisuutena, joka mielestäni on tärkeintä liittyen muutosmyönteisyyteen ja muutoksen toteuttamisen halukkuuteen.

Alaistensa muutosmyönteisyyteen esimiehet ovat vaikuttaneet onnistuneesti, koska muutostahtoisuuden koetaan lisääntyneen muutoksen eteenpäin mennessä. Esimiehet ovat siis tehneet oikeita asioita alaisten suhteen, jotta muutostahtoisuus lisääntyisi. Esimiehet ovat saaneet alaiset ymmärtämään muutoksen tarpeellisuuden ja syyt sekä saaneet heidät jopa innolla odottamaan ja toteuttamaan muutosta. Keinot, joilla muutostahtoisuutta on lisätty, ovat yhtäläisiä teoriassa esiteltyjen keinojen kanssa. Yhdessä tekemällä ja sisäistämällä muutoksen kokonaisuudessaan, päästään parhaimpaan lopputulokseen muutoksen toteuttamisen suhteen (Aro 2002, 82–84). Teoria ja käytäntö kulkevat tässä tapauksessa yhtä matkaa muutostahtoisuuden lisäämisen suhteen.

Muutosvastarintaisuutta on ilmennyt niin esimiehissä kuin alaisissakin muutoksen aikana. Esimiesten muutosvastarintaisuus on ollut vähäisempää ja sen ilmenemismuodot neutraalimpia kuin alaisilla. Esimiehet ovat muun muassa esittäneet kritiikkiä joihinkin muutoksen osa-alueisiin liittyen. Kritiikin esittäminen kertoo muutokseen sitoutuneisuudesta ja halusta vaikuttaa asioihin. Olisikin mielenkiintoista tietää, onko kritiikillä ja parannusehdotuksilla ollut vaikutusta muutokseen. Onko jotakin pää-

tetty toteuttaa toisin kritiikin esittämisen perusteella? Muutosvastarintaisuutta on siis esiintynyt enemmän ja rajummin alaisten keskuudessa. Tähän voisi mielestäni olla syynä se, että esimiehet ovat tienneet muutoksesta enemmän ja aiemmin kuin alaiset. Esimiehillä on ollut enemmän aikaa tottua ja valmistautua muutokseen sekä ymmärtää muutokseen liittyviä syitä. Muutosvastarintaisuutta voi siinäkin mielessä olla alaisten keskuudessa enemmän, sillä muutos koskee heidän työskentelyään enemmän kuin esimiesten työskentelyä. Muutosvastarintaisuuden ilmenemismuodot sekä esimiesten toiminta alaisten muutosvastarintaisuuden vähentämiseksi perustuu samoille seikoille, kuin teoriassa on esitetty.

Esimiehet ovat kokeneet, että alaiset luottavat heihin, toiset hieman enemmän kuin toiset. Luottamuksen tunteella on ollut vaikutusta esimiehen jaksamiseen, joka puolestaan auttaa häntä muutosjohtamisessa ja muutoksessa selviytymisessä. Teoriassakin luottamukselle annetaan paljon arvoa muutoksen onnistuneisuutta ajatellen, jonka tässä asiassa myös käytäntö osoittaa todeksi. Teoriassa luottamuksen merkitys korostuu muun muassa seuraavanlaisissa seikoissa: avoin kommunikaatio lisääntyy, ihmisten itsekkyyks vähenee, uuden oppiminen sekä epävarmuuden sietäminen helpottuvat ja esimiehen toiminta muutoksen aikana ylipäättänsä mahdollistuu luottamuksen ilmapiirin vallitessa alaisten ja esimiehen välillä (Stenvall & Virtanen 2007, 77–79). Luottamuksen kokeminen on henkilökohtaista, toinen ihminen luottaa helpommin kuin toinen. Tähän vaikuttavat aiemmat kokemukset ja luottamuksen menetykset sekä ihmisten käsitys toisista ihmisistä. Mielestäni esimiehet eivät voi olettaakaan kaikkien alaisten luottavan heihin samalla tavalla, ja siihen tilanteeseen tulee vain sopeutua. Heikompi luotto tulee hyväksyä ja sen kanssa pitää etsiä toisia keinoja, joilla yhteistyö saadaan toimimaan. Myös avun pyytäminen on henkilökohtaista, joku pyytää apua herkemmin kuin toinen. Mielestäni on hienoa, että esimies ei välttämättä anna suoria vastauksia alaisten esittämiin kysymyksiin ja ongelmiin, vaan antaa keinoja, joilla alainen voi itse löytää ongelmaansa ratkaisun. Tämä on myös melko rohkeaa toimintaa esimieheltä, koska alainen voi helposti ajatella kyseisessä tilanteessa, ettei esimiehestä ole juurikaan apua. Alaisen luottamus esimieheen voi jopa heikentyä kyseistä toimintatapaa käyttämällä. Uskon kuitenkin, että tällaisella toimintamallilla alaiset huomaavat jossain vaiheessa kehittyneensä ja heidän tapansa ratkoa ongelmia on saanut uusia ulottuvuuksia. Voisikin sanoa, että lopussa kiitos seisoo, niin alaisen kuin esimiehen kannalta katsottuna.

Muutosviestintään liittyvässä kysymyksessä vastaukset ovat kuin suoraan muutosjohtamisen kirjallisuudesta. Esimiehet ovat käyttäneet monipuolisesti eri viestintäkanavia riippuen siitä, mikä kanava kulloinkin on vaikuttanut parhaimmalta. Seuraavia muutosprosesseja ajatellen esimiehet voisivat miettiä esimerkiksi aivan uudenlaisia keinoja viestiä muutoksesta. Uusilla välineillä viestintä saattaisi joissakin tapauksessa olla tehokkaampaa ja mieleenpainuvampaa. Nuorempia alaisia ajatellen viestinnän visuaalisuus sekä digitaalisuus voisivat olla hyviä keinoja viestiä muutoksesta.

Sain kattavan vastauksen kysymykseeni, joka liittyi esimiehen tärkeimpiin tehtäviin muutoksessa. Mielestäni esimiesten vastaukset osoittavat, että he ovat perillä muutosjohtamisesta sekä esimieheltä vaadittavista tehtävistä. Alaisten on varmasti ollut hyvä olla muutosprosessissa mukana esimiestensä kanssa, koska he tuntuvat hallitsevan muutosjohtamista hyvin. Itselleni tuli vastauksia lukiessa todella rauhallinen ja luottavainen olo siitä, että esimiehet ovat tehneet varmasti parhaansa muutok-

sen aikana alaisten suhteen. Lisäksi esimiesten kanssa on ollut luultavasti hyvin vuorovaikutteista sekä vastavuoroista työskennellä. Esimiehet arvioivat pärjänneensä hyvin muutosjohtajina. Vastaukset hieman vaihtelivat, mutta pääasiallisesti omat arviot olivat positiivisia ja sisälsivät itseluottamusta. Itseluottamus omaan esimiestoimintaan onkin suuressa roolissa muutoksessa menestymisen kannalta, joten siinä mielessä Malliyritys A:n esimiehet ovat suoriutuneet tehtävistään hyvin. Vastauksista huomasin myös, että esimiehet suhtautuvat todella realistisesti omaan esimiestyöhönsä. Toiset kertovat muuttuneensa jonkin verran esimiehinä muutoksen aikana. Muutokset johtuvat mielestäni siitä, että esimiehet ovat oppineet, kasvaneet sekä saaneet uusia kokemuksia prosessin aikana. Uusia oivalluksiakin on saatu, joten sen puolesta muutosprosessilla on ollut positiivista vaikutusta esimiehiin sekä heidän työhönsä myös jatkossa.

Toimintakulttuuriin muutos vaikuttaa vähitellen ja joitakin muutoksia on jo havaittavissa. Teoriayhteyttä löytyy tietyllä tapaa siinä, mihin toimintakulttuuri ja sen muutos vaikuttavat. Lisäksi tunteet, jotka nousevat pintaan kulttuuria muutettaessa esiintyvät niin teoriassa kuin käytännössäkin (Schein 2009, 41). Toimintakulttuurin muutokset ovat arvioitavissa myöhemmin, kun muutoksen vaikutukset alkavat näkyä. Ihmisten ajatus- ja toimintamallien muuttaminen vie aina reilusti aikaa, joten muutosten ei pidäkään olla vielä täysin näkyvissä. On kuitenkin hyvä, että muutos alkaa hieman jo vaikuttaa päivittäisen työn tekemiseen myös kulttuurisella tasolla. Esimiehillä on tämän asian suhteen vielä työtä tehtävänä, mutta ahkeralla ja määrätietoisella työllä uusi kulttuuri varmasti sisäistetään yrityksessä. Uusi kulttuuri omaa mielestäni arvokkaita asioita, sillä asiakaslähtöisyys sekä – tyytyväisyys ovat erittäin tärkeitä asioita nykypäivänä. Toimintakulttuurin yhtenäistäminen sekä asiakasnäkökulman voimakas esiintuominen tuovat varmasti arvokasta kilpailukykyä, sillä tyytyväiset asiakkaat ovat parasta mainosta yrityksille.

Viimeisen kysymyksen kohdalla halusin saada selville esimiesten näkökulmia siitä, onko muutos koskaan valmis. Sainkin hienoja ja oivaltavia vastauksia kysymykseeni. Muutos ei esimiesten mielestä ole koskaan valmis, ja oikeastaan nykyään tulisi olla jopa askel kaksi edellä muita, jotta voi pärjätä. Mielestäni tämän kysymyksen ja vastausten perusteella Malliyritys A:n esimiehet ovat todella sisäistäneet muutosten tarpeellisuuden ja muutostahdin kiivauden nykymaailmassa. Uskonkin, että esimiehillä on edessään tulevaisuutta niin muutosjohtajina kuin menestyjinä.

11 POHDINTA

Olin alun alkaen kiinnostunut opinnäytetyöni aiheesta, koska uskoin aiheella olevan merkitystä minulle niin uuden oppimisen kuin tulevaisuudenkin suhteen. Alkaessani kirjoittaa opinnäytetyötä, minulla oli jonkinlainen käsitys muutoksen johtamisesta, mutta esimiesten näkökulma oli melko vieras aihealue. Kirjoitusprosessin aikana opin paljon uutta liittyen esimiesten toimintaan muutoksessa. Lisäksi yleinen tietämys muutoksista ja niiden johtamisesta lisääntyi.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli teorian ja käytännön avulla käydä läpi toimeksiantajayrityksen muutosprosessia ja sen etenemistä esimiesten näkökulmasta katsottuna. Tavoitteena oli haastatteluiden avulla saada selville asioita muutosprosessiin kuuluvista asioista, joihin esimies linkittyy vahvasti. Teorian ja käytännön yhtäläisyydet on otettu huomioon analyysiä tehdessä.

Kirjallisuutta on saatavilla paljon muutosjohtamiseen liittyen, mutta esimiesten näkökulmaa huomioon ottavaa kirjallisuutta oli hieman vaikeampi löytää. Mielestäni olen saanut kuitenkin kattavan ja monipuolisen teoriatieto-osuuden kokoon käyttämäni lähteiden avulla.

Opinnäytetyön kirjoittaminen on ollut haastava, mutta toisaalta antoisa prosessi. Olen kehittynyt usealla eri osa-alueella, niin tiedollisesti kuin henkisesti. Olen oppinut muutosjohtamisesta uusia asioita, mutta oppimista on tapahtunut myös itseni suhteen.

Toivon, että tästä opinnäytetyöstä on hyötyä toimeksiantajayritykselle ja sen esimiehille. Työn avulla heidän on mahdollista nähdä kootusti, kuinka asiat ovat edenneet ja mitä niiden eteen on tehty muutosprosessin eri vaiheissa. Lisäksi toivon, että opinnäytetyöstäni voisi olla mahdollisesti hyötyä tulevaisuudessa, kun yrityksessä suunnitellaan tai toteutetaan uusia muutoksia. Koen myös saaneeni itse paljon hyötyä opinnäytetyön tekemisestä, niin teoreettisen tiedon kuin yrityksestä ja esimiehiltä saamani tiedon puitteissa.

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

AARNIKOIVU, Henrietta 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOY.

AARNIKOIVU, Henrietta 2010. Työelämätaidot –menesty ja voi hyvin. Helsinki: WSOY.

AHO, Hanne 2013. Organisaatiomuutoksen johtaminen: Analyysi uuden asiakaspalvelukonseptin käyttöönoton onnistumisesta. Aalto-yliopisto. Kauppakorkeakoulu. Maisterin tutkinnon tutkielma. [viitattu 2015-09-15.] Saatavissa:

http://epub.lib.aalto.fi/fi/ethesis/pdf/13303/hse_ethesis_13303.pdf

ARO, Antti 2002. Yritän vain hoitaa omaa tehtävääni. Helsinki: Edita.

DENNING, Steve 2011-07-23. How Do You Change An Organizational Culture? Forbes. [Verkköjulkaisu.] [viitattu 2015-11-02.] Saatavissa:

<http://www.forbes.com/sites/stevedenning/2011/07/23/how-do-you-change-an-organizational-culture/>

KEVA 2014 ja VALTIKONTTORI 2012. Muutosviestintä. Esimiehen opas muutokseen. [viitattu 2015-10-02.] Saatavissa: http://esimiehenopasmuutokseen.fi/files/67/EOM_Muutosviestinta.pdf

KOPPA. Jyväskylän yliopisto. Laadullinen tutkimus. [Verkköjulkaisu.] [viitattu 2015-11-05.] Saatavissa:

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>

KOTTER, John P. 2009. Tärkeys järjestykseen. Nyt. Helsinki: Talentum.

METHODIX. Laadullisen tutkimuksen reliabiliteetti. [Verkköjulkaisu.] [viitattu 2015-11-05.] Saatavissa:

http://www.methodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/01_tutkimusprosessi/02_tutkimisen_taito_ja_tiedon_hankinta/10_tutkimuksen_luotettavuus/10_2_1laadullisen_tutkimuksen_reliabiliteetti

METHODIX. Laadullisen tutkimuksen validiteetti. [Verkköjulkaisu.] [viitattu 2015-11-05.] Saatavissa:

http://www.methodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/01_tutkimusprosessi/02_tutkimisen_taito_ja_tiedon_hankinta/10_tutkimuksen_luotettavuus/10_2_2laadullisen_tutkimuksen_validiteetti

NIMETTÖMÄT HAASTATTELUT 10/2015. [Sähköpostihaastattelut.]

POUTANEN, Petro 2013-04-08. Sisäinen viestintä innovatiivisuuden tukena: muutoksen siloittelusta kohti aitoa ideoiden vaihdantaa? [Verkkoaineisto.] [viitattu 2015-10-03.] Saatavissa:

<http://organisaatioviestinta.com/tag/muutosviestinta/>

SCHEIN, Edgar H. 2004. Organizational culture and leadership.

SCHEIN, Edgar H. 2009. Yrityskulttuuri –selviytymisopas. Tampere: Laatuokeskus.

STENVALL, Jari ja VIRTANEN, Petri 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.

TILASTOKESKUS 1999. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot. [Verkkajulkaisu.] [viitattu 2015-11-05.] Saatavissa: <http://tilastokeskus.fi/virsta/tkeruu/01/07/>

VALTIOKONTTORI 2008. Ajattele muutos. Opas esimiehille ja kehittäjille. [viitattu 2015-10-02.] Saatavissa:

https://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=13&cad=rja&uact=8&ved=0CF4QFjAMahUKEwlp5a_iPTIAhVD1iwKHfwsAVw&url=http%3A%2F%2Fwww.valtiokonttori.fi%2Fdownload%2Fnoname%2F%257BE4616D35-4C0E-4B63-A82A-12C0BD5110BD%257D%2F76269&usg=AFQjCNF-jVoqMsgDO0_OveT2DuzL0PaAag&bvm=bv.106379543,d.bGg

LIITE 1: HAASTATTELUKYSYMYKSET

1. Kuinka tarpeelliseksi koet yrityksessä meneillään olevan muutoksen?
2. Millaista muutostahtoisuutta olet huomannut muutoksen eri vaiheissa
 - a. itsessäsi
 - b. alaisissasi?
3. Kuinka muutosvastarinta on ilmennyt muutoksen eri vaiheissa
 - a. itsessäsi
 - b. alaisissasi?
4. Millä keinoilla olet pyrkinyt vähentämään muutosvastarintaa alaisten keskuudessa?
5. Oletko kokenut, että alaisesi luottavat sinuun muutoksen aikana? Ovatko he tukeutuneet sinuun?
6. Millä keinoilla olet viestinyt muutosta alaisillesi?
7. Mitkä ovat mielestäsi esimiehen tärkeimmät tehtävät muutoksessa?
8. Millainen muutosjohtaja koet olevasi?
9. Missä olet mielestäsi pärjännyt parhaiten?
10. Mitä tekisit mahdollisesti toisin?
11. Koetko muuttuneesi esimiehenä muutoksen aikana?
12. Mikä on vaikeinta muutoksen johtamisessa?
13. Oletko saanut tukea muutosjohtamiseen omalta esimieheltäsi? Onko tuki ollut riittävää?
14. Kuinka muutos on vaikuttanut toimintakulttuuriin?
15. Onko muutos koskaan valmis?