

**Muutoksen kokeminen ja johtaminen**  
**verkostomarkkinointiyhtiön jakeluverkostossa**  
**– Case Herbalife Suomi**

Jenna, Hovi



## Koulutusohjelma

<b>Tekijä tai tekijät</b> Jenna Hovi	<b>Ryhmä tai aloitusvuosi</b> 2011
<b>Opinnäytetyön nimi</b> Muutoksen kokeminen ja johtaminen verkostomarkkinointiyrityksen jakeluverkostossa – Case Herbalife Suomi	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 58+1
<b>Opinnäytetyön nimi englanniksi</b> Experiencing change and leading it in network marketing company's distribution network – Case Herbalife Finland	
<p>Tämän opinnäytetyötutkimuksen tuotti itsenäinen Herbalifejäsen. Herbalife on suuri ravitsemusalan verkostomarkkinointiyhtiö. Verkostomarkkinointiyhtiö harjoittaa suoramyyntiä yksityishenkilöiden kautta, jotka ovat näin ollen verkostomarkkinointiyhtiön, eli pääyhtiön itsenäisiä jäseniä, jotka saavat palkkiota myydyistä pääyhtiön tuotteista/palveluista sekä asiakasverkostosta, jota jäsen pääyhtiölle kerryttää. Opinnäytetyö rajautui Suomen Herbalife- liiketoimintaa harjoittaviin itsenäisiin jäseniin (myöhemmin: jäsen). Tavoitteena oli selvittää kuinka liiketoimintaa eri tavoin tekevät kokevat muutoksen ja näin ollen mihin alueisiin voitaisiin panostaa.</p> <p>Teoriaosassa avattiin verkostomarkkinointia toimialana, jäsenen organisaation toimintaa ja rooleja, eri toimijoiden välisiä suhteita sekä muita verkostomarkkinointitoiminnalle olennaisia asioita kuten toiminnan tuplaantuminen. Tutkimusmenetelmänä oli kvantitatiivinen, eli määrällinen tutkimusmenetelmä. Tutkimus toteutettiin sähköisenä sekä paperisena kyselynä Suomen Herbalifejäsenille, jotka kysely tavoitti sosiaalisen median suljetussa jäsenten ryhmässä sekä suomenlaajuisessa seminaarissa Helsingissä tammi-kuussa 2016. Vastauksia kyselyyn saatiin 35 kappaletta, joista tutkimukseen pystyttiin hyödyntämään 32 kappaletta.</p> <p>Tutkimustuloksista selvisi muutostokemukset erilaisten liiketoimintatyyppien välillä. Viestinnän riittävyys, avoimuus ja yhtenevyys sekä sanoissa, että toiminnassa nousi tuloksista esille. Johtopäätöksistä selveni, että viestintää tehostamalla voitaisiin parantaa ymmärrystä muutostarpeesta ja osallistaa enemmän toimijoita muutoksen toteuttamiseen.</p>	
<b>Asiasanat</b> Verkostomarkkinointi, muutos, muutosjohtaminen	

## Sisällys

1	Johdanto .....	3
1.1	Toimeksiantaja .....	3
1.2	Tutkimusongelma ja tavoitteet .....	3
1.3	Opinnäytetyön rakenne .....	4
2	Verkostomarkkinointi.....	5
2.1	Verkostomarkkinointi yleisesti .....	5
2.2	Pääyrytyksen, jakeluverkoston ja asiakkaiden suhde .....	6
2.3	Jakeluverkoston rakenne ja toiminta.....	7
3	Muutostyypit ja -vaiheet .....	11
3.1	Reaktiivinen ja vähittäinen muutos .....	11
3.2	Muutoksen vaiheet .....	12
4	Johtamistaidot muutoksessa .....	13
4.1	Muutosjohtaminen on ihmisten johtamista .....	13
4.2	Muutosviestintä .....	15
4.3	Tunteiden vaikutus ja ihmissuhteet.....	18
5	Teorian yhteenveto ja viitekehys .....	23
6	Tutkimuksen toteutus .....	28
6.1	Tutkimusmenetelmät .....	28
6.2	Aineiston hankinta .....	29
6.3	Aineiston analysointi.....	30
6.4	Reliabiliteetti & validiteetti .....	32
7	Muutoksen kokeminen.....	33
7.1	Taustamuuttajat.....	33
7.2	Ihmisten johtaminen ja esimerkkinä toimiminen.....	35
7.3	Palkitseminen .....	38
7.4	Viestintä muutoksessa.....	39
7.5	Toimintaympäristö ja tuki .....	41
7.6	Yksilön ja ryhmän suhtautuminen muutokseen.....	44
7.7	Tutkimustulosten yhteenveto .....	46
8	Loppusanat.....	50
8.1	Johtopäätökset .....	50
8.2	Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset .....	52

8.3	Opinnäytetyöprosessin arviointi ja tutkijan ammatillinen kehittyminen.....	52
9	Lähteet.....	55
9.1	Liite 1.....	59

# 1 Johdanto

Verkostomarkkinointia harjoitetaan eri tavoin. Osa verkostoijista on tuotekäyttäjiä kun taas osa voi rakentaa tuotemyynnin lisäksi omaa verkostoa sekä kouluttaa uusia tekijöitä alalle ja omaan organisaatioonsa. Tässä työssä tutkitaan, kuinka toiminnaltaan poikkeavat ryhmät kokevat muutoksen ja näin ollen, mihin asioihin heidän johtamisessa ja eteenpäin innostamisessa tulisi keskittyä. Tutkimuksessa kiinnitetään myös huomiota verkostoijien vuosimääräiseen kokemukseen liiketoiminnasta. Onko liiketoimintavuosilla vaikutusta muutokseen suhtautumiseen?

Tämän tutkimuksen hyöty halutaan saada suoraan kaikille liiketoimintaa harjoittaville verkostomarkkinoijille, joilla on omaa tiimiä. Kartoitettaessa kuuluuko omaan organisaatioon tuotemyyjiä, verkoston rakentajia tai edellä mainittujen lisäksi uusien verkostoijien kouluttajia sekä kuinka monta kutakin, yhdistettynä tietoon toimintavuosien vaikutuksesta muutoksen kokemisessa saadaan tietoa, missä asioissa johtamista voitaisiin kohentaa.

## 1.1 Toimeksiantaja

Tutkimuksen toimeksiantaja on itsenäinen Herbalife Suomen jäsen. Herbalife International of America Inc. on suurin ravitsemusalalla toimiva verkostomarkkinointiyhtiö. Yhtiö on perustettu vuonna 1980. Yrityksellä on toimintaa yli 90 maassa ja se työllistää yli 7400 työntekijää. Suomessa Herbalife on toiminut vuodesta 1995. Herbalife on pörssinoteerattu yhtiö, jonka liikevaihto oli 7,5 miljardia dollaria vuonna 2013. Yrityksen visiona on parempi tulevaisuus auttamalla ihmisiä kohentamaan elämäänsä paremman ravitsemuksen ja liiketoimintamahdollisuuden kautta ([company.herbalife.com](http://company.herbalife.com).)

## 1.2 Tutkimusongelma ja tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on auttaa selvittämään kuinka muutos koetaan jakeluverkostossa ja kuinka näiden kokemusten pohjalta muutosjohtamista voitaisiin kehittää. Verkostomarkkinointialalla organisaation rakenne poikkeaa totutuista yritys rakenteista, eikä

aihetta ole vielä tutkittu huolimatta sen tärkeydestä verkoston toiminnassa, ja siksi on mielenkiintoista tutkia, kuinka muutos vaikuttaa organisaation toimijoihin ja kuinka sitä johdetaan.

Tutkimusongelmana on: Kuinka muutos koetaan jakeluverkostossa ja mihin alueisiin tulisi suunnata muutosjohtamisessa lisähuomiota? Tutkimusongelmaa lähestytään vastaamalla kysymyksiin: Minkälainen muutos on kyseessä? Mitkä ovat muutosjohtamisen keskeiset tehtävät? Kuinka ihmiset suhtautuvat muutokseen?

### **1.3 Opinnäytetyön rakenne**

Johdannossa esitellään tutkimuksen tavoitteet, taustaa ja tutkimusongelma rajauksineen. Lukijalle annetaan kuva siitä, mitä tutkitaan ja minkä pohjalta tutkimusta on lähdetty tutkimaan. Johdannon jälkeen esitellään toimeksiantajayritys sekä esitellään tarkemmin tutkimusongelma ja työn tavoitteet. Teoriaosuudessa käydään läpi tutkimuksen kannalta ensisijaiset teoriat verkostomarkkinoinnista ja sen toiminnasta, tutkimuksen kannalta oleellisista muutostyypeistä ja muutoksen vaiheista sekä johtamistaidoista, joihin on sisällytetty ihmisten johtaminen, muutosviestintä sekä tuntemukset ja ihmissuhdemuutokset. Näistä muodostuu perusta tutkimukselle.

Tutkimuksen toteutus osiossa perustellaan valitut tutkimusmenetelmät sekä tarkastellaan työn luotettavuutta, pätevyyttä ja aineiston hankintaa. Tutkimuksen tulokset on analysoitu käyttäen apuna taulukoita ja kaavioita. Osio sisältää omien päätelmien lisäksi jatkotutkimusehdotukset sekä tutkijan ammatillisen kehittymisen arvioinnin. Liitteistä työn lopussa löytyy tutkimuksessa käytetty kyselylomake.

## 2 Verkostomarkkinointi

Jotta voidaan tutkia muutoksen vaikutuksia ja kehittää muutosjohtamista verkostomarkkinointialan jakeluverkostossa, on olennaista tietää miten organisaatio verkostomarkkinoinnissa muodostuu sekä minkälaisessa suhteessa toimijat sekä asiakkaat ovat keskenään. Lisäksi on tarpeellista ymmärtää kuinka liiketoiminta monistuu verkostoijalta toiselle ja minkälaista toimintaa kukin toimijoista osaltaan harjoittaa.

### 2.1 Verkostomarkkinointi yleisesti

Verkostomarkkinoinnista voidaan käyttää useampia nimiä. Käytettyjä suomenkielisiä nimityksiä on verkostomarkkinoinnin lisäksi monitasomarkkinointi, suosittelumarkkinointi, verkostopohjainen markkinointi ja franchise-edustajana toimiminen. (Johansson, Linden & Sarasvuo, 1998, 19.) Franchise on liiketoimintaverkoston muoto, jossa yrittäjät tekevät keskenään yhteistyötä. Samoin verkostomarkkinoinnissa usein tehdään yhteistyötä sekä pääyrityksen että muiden verkostoijien kanssa. (Kiyosaki & Lechter, 2006, 71-72.) Kyseessä on liiketoiminnan muoto, jossa pääyrityksen itsenäiset edustajat, eli yksityishenkilöt tai yrittäjät suosittelevat ja myyvät pääyrityksen markkinoimia tuotteita eteenpäin kuluttajille. (Haipola, 2011).

Itsenäiset edustajat, eli verkostoijat eivät ole pääyrityksen omia työntekijöitä tai edustajia. Verkostoijaa voidaan kutsua myös jakelijaksi, verkostomarkkinoijaksi tai itsenäiseksi jälleenmyyjäksi. (Johansson, Linden & Sarasvuo, 1998, 19.) Verkostoija on joko yksityishenkilö tai yrittäjä joka tilaa tuotteita pääyritykseltä ja välittäessään niitä eteenpäin saa myyntierotuksen mukaisen palkkion. Provisiota verkostoija saa kun hänen rekrytoima henkilö (uusi verkoston jäsen) tilaa tuotteita pääyritykseltä. Provision ja muiden palkkioiden määrä määräytyy pääyrityksen palkkiojärjestelmän tasojen mukaan. (Haipola, 2011).

Verkostomarkkinoinnin ominaisia piirteitä on, että verkostoija rekrytoi uusia jäseniä verkostoon, eikä tälle ole asetettu ylä- tai alarajaa. Pääyhtiö ei rekrytoi uusia jäseniä. Tämä piirre erottaa verkostomarkkinoinnin muusta suoramyynnistä. Toinen määrittävä

tekijä on, että verkostoijalla on usein oikeus saada palkkioita alalinjassaan olevien verkostoijien tekemistä tilauksista monitasoisesti. (Haipola, 2011). Suoramyynti on tuotteiden tai palvelujen myymistä kasvokkain asiakkaalle ilman kiinteää myyntitilaa. Verkostomarkkinointi eroaa muusta suoramyyntistä rekrytointimenetelmän lisäksi siten, että pääosa verkostoijan tuloista koostuu palkkioista kun taas suoramyyntien tulot perustuvat henkilökohtaisesta myynnistä saatuun myyntikatteeseen. (Johansson, Linden & Sarasvuo, 1998, 24–25).

Verkostomarkkinointi ja pyramidihuijaukset mielletään usein samoiksi, sillä ulospäin ne saattavat näyttää hyvin samankaltaisilta. Huijauksen erottaa siitä, että pyramidihuijauksessa et voi ikinä saada enemmän rahaa, kuin mitä henkilö, joka on ollut toiminnassa ennen sinua. (Verkostomarkkinoija.blogspot.fi, 2012). Verkostomarkkinoinnissa tienataan juuri sen verran, kuinka paljon tehdään töitä huolimatta siitä kuinka kauan verkostoija on ollut toiminnassa mukana. Huijaukseen epäiltäessä voidaan myös kysyä onko yrityksellä olemassa tuotteita joita kuluttaja voi ostaa asiakkaana ilman verkostoon liittymistä. (Salminen, 2014).

## **2.2 Pääyrittäjän, jakeluverkoston ja asiakkaiden suhde**

Verkostomarkkinoinnin kolme osapuolta on pääyrittäjä, jakeluverkosto ja tuotteita tai palveluja kuluttavat asiakkaat. Verkostoija on myös pääyrittäjän asiakas. Verkostoijan kasaama verkosto on verkostoijan asiakaskuntaa yhtäläillä kuin ohjevähittäishinnalla (ovh) tuotteita kuluttavat asiakkaatkin. (Johansson, Linden & Sarasvuo, 1998, 21–36.)

Verkostomarkkinointiyrittäjä eli pääyrittäjä valmistaa itse tai valmistuttaa tuotteet tai palvelut, joita itsenäinen verkostoija myy ja markkinoi verkoston kautta. Pääyrittäjällä on samanarvoinen sopimussuhde kaikkiin jakeluverkoston jäseniin. (Johansson, Linden & Sarasvuo, 1998, 18). Eri liiketoimintamuotoon rakennetun yrityksen tuotteet kulkevat usein valmistajalta maahantuojien kautta tukkuihin ja tukuista kauppojen hyllyille, kun taas verkostomarkkinointiyhtiöt lähettävät ne suoraan suosittelijoille ja asiakkailleen. Verkostomarkkinointiyrittäjät korvaavat mainonnan ja siihen kuluvat kulut suosittelulla ja suoramyyntillä. Näkyvyyteen ei investoida samalla tavalla kuin muissa yritysmuotoissa.



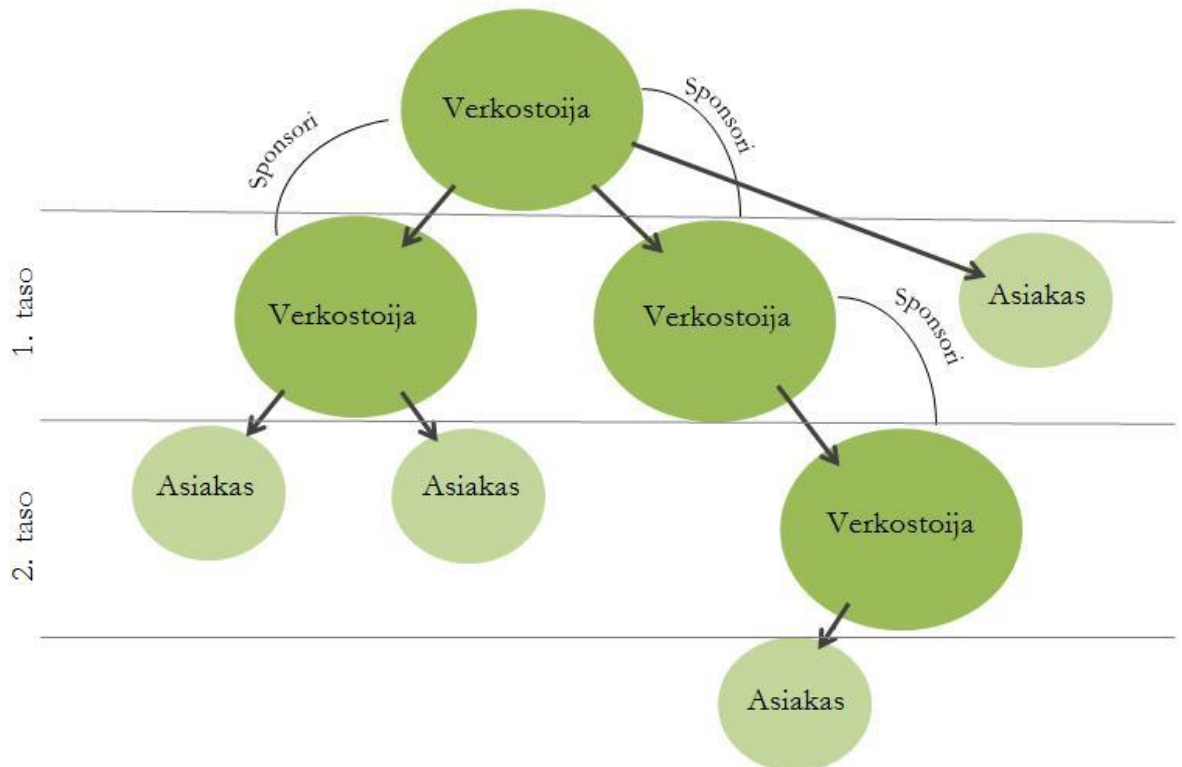
doissa. Pääyritys huolehtii logistiikasta, varastoinnista, laskutuksesta tai asiakaspalvelusta verkostoijalle asti. Pääyrittäjä saa palkkiojärjestelmän lisäksi yleensä myös nettisivut sekä koulutus alalle, joka on järjestetty yhtiön toimesta. (Salminen, 2014).

Verkostoija käyttää itse tuotteita ja suosittelee niitä omalle asiakaskunnalleen markkinoinnin, esittämisen ja vähittäismyynnin kautta sekä huolehtii tuotteiden toimituksesta asiakasverkostolleen. Verkostoija määrittelee itse myytäviin tuotteisiin myyntikatteen tai vaihtoehtoisesti käyttää pääyrittäjän antamia suositushintoja. Osa asiakkaista haluaa mukaan verkostoon joko saadakseen tuotteita itselle edullisemmin tukkuhinnalla suoraan pääyrittäjästä tai oman käytön lisäksi asiakas haluaa suositella tuotteita eteenpäin ja saada myyntituloja tuotteiden suoramyynnistä. Rekrytoitaessa sellainen uusi jäsen verkostoon, joka haluaa harjoittaa liiketoimintaa, uuden jäsenen rekrytoinut verkostoija kouluttaa tulokkaan liiketoimintaa varten. Suurin osa verkostoijan palkkioista koostuu oman verkoston jäsenten tuotemyynnistä. Menestyvä verkostoija myy tuotteita eteenpäin pienen määrän joka kuukausi. Tilaamalla tuotteita itselle tai pelkästään myymällä tuotteita ovh-asiakkaille verkostoija ei saa suuria palkkioita, mikäli hän ei rekrytoi ketään mukaan toimintaan. (Johansson, Linden & Sarasvuo, 1998, 19–36.) Verkostoija vastaa harjoittamansa liiketoiminnan välillisistä ja välittömistä veroista sekä muista kustannuksista. Liiketoiminnan ollessa päätoimista, vastaa verkostoija myös yrittäjälle pakollisista vakuutuksista, kuten eläkevakuutuksesta. Lait kuluttajansuojasta ja kirjanpidosta koskevat verkostoijaa ja liiketoiminnassa on noudatettava Reilun Pelin Sääntöjä ja siihen kuuluvaa etiikkaa, jotka on asettanut Suomen Suoramarkkinointiliitto. (Johansson, Linden & Sarasvuo, 1998, 79.)

### **2.3 Jakeluverkoston rakenne ja toiminta**

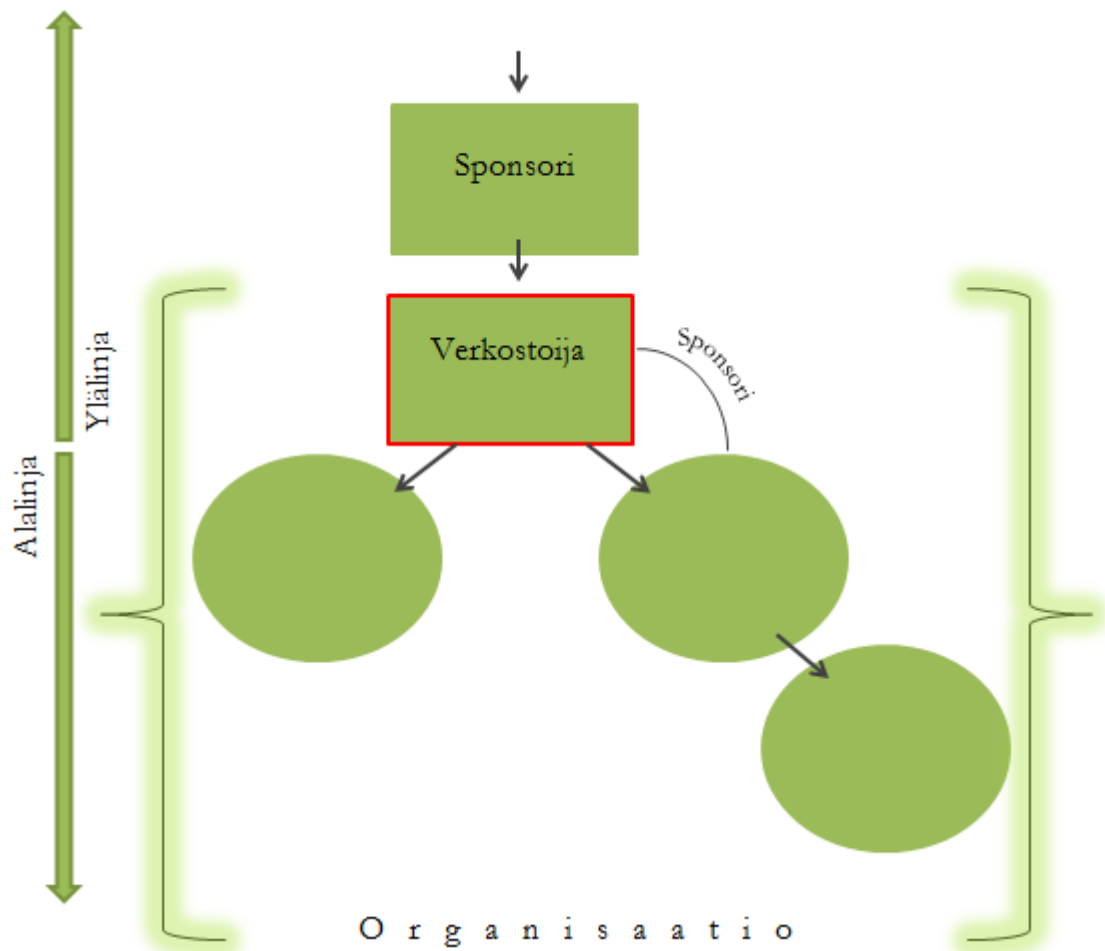
Asiakkaita eli tuotteen tai palvelun kuluttajia on verkoston sisällä sekä sen ulkopuolella. Myös verkostoija itse on kuluttaja eli ostaja, joka ostaa pääyrittäjän tuotteita tai palveluja suoraan pääyrittäjästä. Verkstomarkkinoinnin toimintaidea perustuu tuotteista tai palveluista saatuihin myönteisiin kokemuksiin ja tätä kautta niiden suositteluun muille mahdollisille kuluttajille. Tämän vuoksi jokainen verkoston jäsen sekä verkoston ulkopuolinen kuluttaja on asiakas. (Johansson, Linden & Sarasvuo, 1998, 20.)

Liittyäkseen verkostoon henkilön on tehtävä sopimus pääyriksen kanssa. Tavallisesti liittyessä ostetaan aloituspakkaus joko pääyrikseltä tai henkilöltä joka suositteli verkostoon liittymistä. Siitä henkilöstä joka suosittelee verkostoon liittymistä, tulee asiakkaan sponsori ja samalla tämän uuden verkoston jäsenen ylälinjaa. Sponsorin tehtävä on tukea, neuvoa ja kouluttaa uutta jäsentä etenkin liiketoiminnan alussa mikäli uusi jäsen haluaa harjoittaa liiketoimintaa. Sponsorin tehtävä ei ole tukea verkostoijiaan taloudellisesti. (Johansson, Linden & Sarasvuo, 1998, 19–79.)



Kuva 1. Jakeluverkoston rakenne ja tasot.

Kuten kuvissa yksi ja kaksi esitetään, verkostoon liittyvällä uudella jäsenellä on aina valmiina kokeneempi ylälinja (oma sponsori ja tämän sponsorin sponsori jne.) Näin ollen uusi verkostoija saa henkilökohtaista apua ja alkuun pääseminen toiminnassa helpottuu. (Salminen, 2014). Uuden jäsenen sponsori monessa tapauksessa kouluttaa ja tukee useammassa tasossa olevia alalinjan verkostoijia, kunnes nämä verkostoijat osaa- vat tehdä saman omalle alalinjalleen. Tasoja verkostossa voi olla loputtomiin. (Johansson, Linden & Sarasvuo, 1998, 121–122.)



Kuva 2. Organisaation muodostuminen verkostomarkkinoinnissa.

Verkostoijan rekrytoidessa asiakkaitaan verkostoijiksi, muodostuu heistä tämän alalinja. Alalinjaa nimitetään myös verkostoijan organisaatioksi. Jokaisella verkoston jäsenellä jotka ovat rekrytoineet yhdenkin henkilön mukaan verkostoon, on oma organisaatio vaikka he samalla kuuluvat oman sponsorinsa organisaatioon. (Johansson, Linden & Sarasvuo, 1998, 19.)

Toiminnaltaan verkostoijat saattavat olla toisistaan poikkeavia. Osa verkostoon liittyneistä henkilöistä on tuotteiden käyttäjiä eli kuluttajia. Tuotekäyttäjät eivät välitä siirtyä toiminnassaan eteenpäin vaan hankkivat tuotteita käyttäkseen niitä itse. He nauttivat saadusta alennuksesta ja siitä että pystyvät tilaamaan tuotteet suoraan itselle. Tuotekäyttäjät kertovat tuotekäytöstään ympäristössään, ja mikäli tämän tuttava haluaa tuotteita, he varmasti tilaavat sen/ne pääyryykseltä. (Johansson, Linden & Sarasvuo, 1998, 81.) Osa verkostoijista harjoittaa vähittäismyyntiä joka tapahtuu useimmiten tuote-

esittelyjen kautta, joihin verkostoija on kutsunut ihmisiä. Muutaman kuukauden tuote-esittelyjen jälkeen verkostoijalla on asiakasrekisteri, jonka kanssa on helpompi jatkaa seuraaviin esittelyihin. Kolmas ryhmä verkostoijista on alueellisia verkoston rakentajia, jotka keskittyvät rakentamaan verkostoa ja harjoittamaan tuotemyyntiä omalla paikkakunnallaan. Sponsorin verkostoijat keskittyvät useimmiten tuotemyyntiin, joten sponsorin on yksinkertaista kouluttaa alalinjaansa tuote-esittelyjä ja myyntiä varten. Kokopäiväisiä verkostomarkkinoijia voidaan kutsua kansainvälisen bisneksen rakentajiksi. Tuotemyynnin sekä rekrytoimisen lisäksi nämä verkostoijat kouluttavat uudet verkostoijat sekä kouluttamaan kaiken mitä he tietävät eteenpäin aina omalle alalinjalleen että myös löytämään uusia avainhenkilöitä. (Johansson, Linden & Sarasvuo, 1998, 81–83.)

Monistaminen on avainsana verkostomarkkinoinnissa. Monistamisella tarkoitetaan omien tietojen ja taitojen sekä oman toimintaosaamisen siirtämistä eteenpäin alalinjalle. Menestyvä verkostomarkkinoija on mukana tilaisuuksissa ja tapahtumissa näyttäen esimerkkiä omalle alalinjalleen. Myös passiivinen verkostoija monistaa itseään alalinjalleen oman esimerkkinsä voimalla. Sponsoroidut henkilöt oppivat toimimaan samoin kuin sponsori ja mahdollisesti alkavat sponsoroidaan omaa alalinjaa. (Johansson, Linden & Sarasvuo, 1998, 126-133.)

### 3 Muutostyypit ja -vaiheet

Muutoksia on usean tyyppisiä. Tässä luvussa käsitellään reaktiivista sekä vähittäistä muutosta, sillä ne ovat muutostyyppejä, joita verkostomarkkinoinnin jakeluverkostossa useimmiten kohdataan. Reaktiivisia muutoksia saadaan pääyrytykseltä ja vähittäisiä muutoksia verkostosta. Muutoksen vaiheet avataan omassa kappaleessa, jotta osataan johtaa muutosta ja saadaan muutoksesta onnistunut.

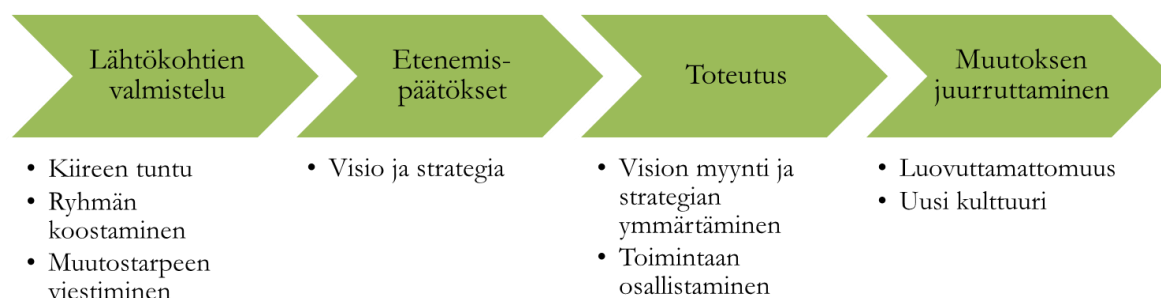
#### 3.1 Reaktiivinen ja vähittäinen muutos

Muutos on osa elämän kiertokulkua. Se koskettaa ihmisiä, organisaatioita, ryhmiä ja yhteiskuntia. Jokainen muutos ottaa oman aikansa ja sillä on alku sekä loppu. Muutoksen tyyppinä on esimerkiksi kasvu, onnettomuus, katastrofi, kehittyminen tai oppiminen. Muutoksen eri lajeja on vaikkapa strategian vaihdos, fuusio, hidas kehitys ja mukautuminen. Jokainen muutos on aina suhteessa ympäristöön. Jos yksi osa kokonaisuudesta muuttuu, vaikuttaa se jokaiseen muuhun osaan kokonaisuutta. Osana muutosta usein luovutaan vanhasta, toivotaan ja luodaan uutta. Muutoksen alussa ei välttämättä tiedetä miten on kannattavinta toimia, vaan muutoksen merkitys kirkastuu vaiheittain sen edetessä kun yksityiskohdat tulevat selvemiksi ja toiminta tarkentuu. (Valtiokonttori, 2008, 7.)

Reaktiivisella, eli reagoivalla muutoksella tarkoitetaan muutosta, johon reagoidaan kun muutos on jo tapahtunut. Useimmiten tällaiset muutokset syntyvät organisaation ulkopuolisista pakotteista. Vähittäisellä muutoksella tarkoitetaan toiminnan vähittäistä kehittämistä. Vähittäisen muutoksen tavoitteena on parantaa suorituskkyä, tehostaa toimintaa ja lisätä henkilöstön osaamista sekä kehittää hyödynnettävää teknologiaa. (Laine, 2013.)

## 3.2 Muutoksen vaiheet

Kotter ja Rathgeber (2008) listaavat onnistuneen muutoksen kahdeksan eri vaihetta, jotka voidaan jakaa neljään isompaan vaiheeseen; lähtökohtien valmisteluun, etenemis-päätöksiin, toteuttamiseen ja muutoksen juurruttamiseen.



Kuva 3. Muutoksen vaiheet. (Mukaiillen Kotter & Rathgeber, 2008.)

Lähtökohtien valmisteluvaiheessa tulee saada aikaan kiireen tuntu sekä koota ryhmä vetämään muutosta. Tässä kohtaa tulee auttaa muita ymmärtämään miksi muutosta tarvitaan. Etenemispäätöksissä ryhmä kehittää vision ja strategian jolla muutos viedään läpi. Miten on toimittu ennen ja miten tulevaisuudessa olisi parasta toimia? Toteutusvaiheessa muutoksen visio selvennetään ja myydään muille sekä varmistetaan, että mahdollisimman moni ymmärtää ja hyväksyy vision ja strategian. Samalla valtuutetaan muutokseen osalliset mukaan toimintaan, jotta mahdollisimman moni este hävitettäisiin vision tieltä. Kotterin ja Rathgeberin mukaan on tärkeää näyttää onnistumisia lyhyillä aikaväleillä ja etenkin heti muutoksen alkuvaiheessa. Seitsemäs vaihe muutoksessa on luovuttamattomuus. Muutosta toteutetaan ahkerasti kunnes alussa luotu visio on toteutunut. Lopuksi juurruttamisvaiheessa luodaan uusi kulttuuri, jossa muutoksen tuomat poikkeamat tulevat osaksi arkea. Uusien toimintatapojen tulee olla niin vahvoja, että ne kykenevät syrjäyttämään vanhat perinteet. (Kotter & Rathgeber, 2008, 125-127.)

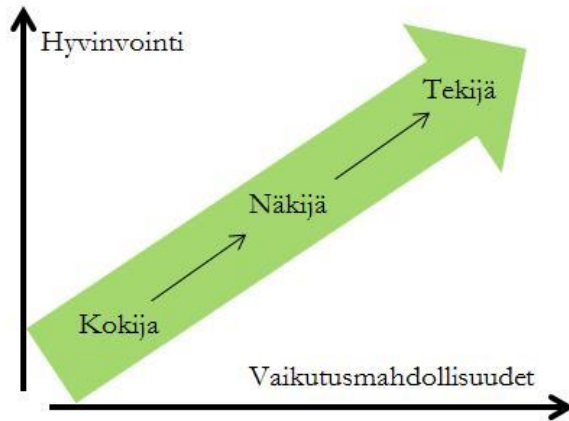
## 4 Johtamistaidot muutoksessa

Tässä luvussa käsitellään muutosjohtamisen osa-alueita. Johtamistaitojen avulla voidaan kehittää omaa johtamista muutoksessa. Johtamistaidoista tarkastellaan ihmisten johtamista, viestintätaitoja sekä tunteiden sekä muuttuvien ihmissuhteiden vaikutusta.

### 4.1 Muutosjohtaminen on ihmisten johtamista

Muutosjohtaminen kuuluu olennaisesti yleiseen johtamiseen. Ihmisten johtaminen on koko muutosjohtamisen keskeisessä asemassa (Kauppalehti, 2015). ProMotive Groupin mukaan jokaisen yrittäjän osaamiseen kuuluu muutosjohtaminen. Hyvä muutosjohtaja keskittyy muutoksen alussa aina ihmiseen itseensä ja vähemmän muutosasioiden hallintaan. Muutostilanteessa keskitetään huomio niihin ihmisiin, joita muutos koskettaa, heidän elämäntilanteeseen sekä työolosuhteisiin. (Luomala, 2008, 22-23.)

Johdettaessa ihmisiä, on kyse taidosta saada muut tekemään jotakin. Nykyaikaisissa organisaatioissa ei käskytetä toimimaan annettujen ohjeiden ja sääntöjen mukaisesti, vaan hyödynnetään karismaksi kutsuttua taitoa huomata henkilöiden toiveet ja käytetään kykyä kääntää ihmisten odotukset tuottavaksi toiminnaksi. Innostava johtaja saa ryhmän puhaltamaan yhteen hiileen asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Luomala, 2008, 22-23.) Mitä enemmän ihmiset ovat mukana edistämässä muutosta, sitä paremmin he viihtyvät työympäristössä ja saavat vaikuttaa muutoksen lopputulokseen. Pitkosen & Rasilan (2010) mukaan muutoksessa voi olla joko kokija, näkijä tai tekijä.



Kuva 4. Hyvinvointi ja vaikutusmahdollisuudet (Mukaillen: Pitkonen & Rasila, 2010, 15).

Muutoksen kokija on henkilö, jolle on annettu ohjeet ja tiedot muutoksesta, mutta ei ymmärrystä, miksi muutosta täytyy alkaa toteuttamaan. Näkijä on henkilö, jolle on tiedotettu muutostoimenpiteet ja joka ymmärtää miksi muutosta tarvitaan, muttei vaikuta muutokseen. Tekijä on se, joka on saanut alusta pitäen vaikuttaa muutoksen toteutumiseen. Hyvinvoinin on muutoksessa tekijä, joka saa eniten vaikuttaa muutoksen lopputulokseen. (Pitkonen & Rasila, 2010, 15-16.)

Hyvä muutosjohtaja pyrkii löytämään kunkin muutoksen avainhenkilöt ja ottamaan heidät mukaan ideointi- ja suunnitteluvaiheeseen, sillä ihmiset toimivat muutoksessa mieluiten tekijänä kuin kohteena. (Ilmarinen, 2015, 14). Tämä sitouttaa mukaan otettuja ihmisiä muutokseen ja auttaa muutoksen läpiviemisessä. Osallistumisella tarkoitetaan mahdollisuutta vaikuttaa ja tulla kuulluksi. Avainhenkilöt ja muut muutoksen piirissä olevat voidaan ottaa mukaan esimerkiksi tiedotus-/keskustelutilaisuuteen, koulutukseen, tiimipalaveriin tai kahvipöytäkeskusteluun. (Ilmarinen, 2015, 14). Sen lisäksi, että henkilöt ovat itse sitoutuneempia muutokseen, myös työn mielekkyys pysyy ennallaan tai mahdollisesti jopa kasvaa. Tunne keskeisestä osallisuudesta muutoksessa sekä saatu riittävä tieto luovat riittävän perustan onnistuneelle muutokselle. (Luomala, 2008, 8-24.)

Työorganisaatioita johdetaan enemmän verkostomaisesti kuin hierarkkisesti. Verkostoissa muutoksen johtaminen, kuten myös verkoston johtaminen vaatii uudenlaista lähestymistapaa. Verkostoon kuuluvilta ihmisiltä odotetaan itseohjautuvuutta ja itsenäi-



syyttä sekä sopeutumista erilaisiin uusiin tilanteisiin. Luottamus sekä sopimuksellisuus nousevat avaintekijöiksi verkostomaisessa yhteistoiminnassa. Samat piirteet korostuvat kun johdetaan ihmisiä muutoksessa. (Luomala, 2008, 26-27.)

Tärkeää on saada ylläpidettyä ja kehitettyä hyvää työilmapiiriä. Edistynyt muutosjohtaja huomioi henkilöiden toimivuuden työssä, työn kehittämisen muutoksen alla sekä säilyttää työn kannustearvoja ja ihmisten vaikutusmahdollisuuden muutoksessa. Hyvä työilmapiiri käsittää luottamuksellisen ja avoimen ympäristön. Tämän rakentaminen tekee mahdolliseksi uudistumisen ja muutoksen onnistumisen. (Luomala, 2008, 23-24.)

Ihmiset ovat harvoin muutostilanteessa yksin. Onkin tärkeää, että yhteisön jäsenet tukevat toisiaan muutoksessa. Lähin johtaja ei välttämättä aina ole välittömästi saatavilla, mutta puhelimen välityksellä tai sähköpostilla henkilöt voivat tavoittaa tämän. Ihmiset kokevat saavansa eniten tukea muutoksessa lähimmältä johtajaltaan. Toivottavaa on, ettei muutoksen johtajakaan ole tehtävässään yksin. Muutosjohtajankin on tarvittaessa hyvä saada tukea sekä konkreettista apua omalta johtajaltaan. (Ponteva, 2010, 68.)

## **4.2 Muutosviestintä**

Muutosviestintä on oleellisimpia osia muutosjohtamisessa. (Kauppalehti, 2015). Muutosta johdettaessa ei pelkästään kerrota asioita ja siirretä tietoa. Tavoitteena on rakentaa ymmärrys tapahtuvasta muutoksesta ja purkaa ajatuksia keskustelemalla. (Ilmarinen, 2015, 14.) Ymmärryksen syntymiseksi tarvitaan vuorovaikuttamista, molemminpuolista keskustelua sekä kuuntelemista. Yhdessä arviointi ja asioiden tulkinta ovat uudenlaista johtamista, joka edesauttaa rakentamaan ymmärrystä muutoksesta. (Heiskanen & Lehtikoinen, 2010, 16.) Selkeät pelisäännöt ja avoin keskustelu luovat sitoutumista muutosvaiheessa. Samalla voidaan keskustella mietityttävät asiat pois ja vähentää tätä kautta muutosvastarintaa ja syventää sitoutumista. Keskusteltaessa voidaan keskittyä hyviin asioihin joita muutos tuo tullessaan. Samalla on hyvä varautua kertomaan mahdollisista muutoksen tuomista negatiivisista asioista. Tärkeintä on kuitenkin pitää huolta, että hyvien asioiden lista on merkittävästi negatiivisten asioiden listaa pidempi. (Luomala, 2008, 8-24.)

Muutokseen valmistautuminen auttaa ihmisiä ottamaan uudistukset paremmin vastaan. (Kauppalehti, 2015.) Henkilöitä voi valmistaa muutokseen antamalla heille koulutusta tulevastakin. Hankittaessa muutosta tukevaa tietoa ihmisten itsetunto ja varmuus voi kasvaa uutta oppiessa. Tietoa ja koulutusta saaneet henkilöt ovat valmiimpia kehittämään uutta muutosta. (Luomala, 2008, 25.)

Onnistumisen kannalta on tarpeen, että kaikki muutoksen piirissä olevat ihmiset tietävät mitä heiltä odotetaan ja mikä tulee muuttumaan sekä heille annetaan selkeä mielikuva siitä kuinka muutos tullaan toteuttamaan. (Luomala, 2008, 23-24.) Tärkeää on tiedostaa myös ennallaan pysyvät asiat ja viestittää ne työyhteisölle. (Keva, 2008).

Ideaalista on, että viestintää on riittävästi eri kanavissa ja selkeästi esitettyä. Keskeistä on, että viestintä on yhtenevää viestintäkanavasta riippumatta. Ihmisten ei ole tarvis tietää kaikkea, mutta hyödyllistä on kertoa myös asiat joista ei vielä tiedetä sekä milloin asiaa käsitellään uudelleen. Sanojen ja tekojen tulisi olla mahdollisimman linjassa keskenään. Mikäli viestintä on ristiriitaista tai epäselvää, ihmiset hämmentyvät eivätkä osaa toimia selkeästi. Muistamisen arvoista on viestittää asioista aina inhimillisesti. (Ilmarinen, 2015, 12.)

Tiedon tarve kasvaa muutoksessa. Olennaisena tehtävänä muutosviestinnässä on lisätä ihmisten ymmärrystä muutoksen syistä sekä seurauksista. Riittävän tai ymmärrettävän tiedon puutteessa ihmiset itse luovat tietoa kuulopuheiden ja juorujen muodossa. Tässä tapauksessa keskittyminen omiin työtehtäviin vähentyy ja tehokkuus heikkenee. Työmotivaatio voi kääntyä laskuun ja ihminen alkaa voimaan työssään huonommin. Muutoksen alusta asti harjoitettu looginen ja jatkuva viestintä voivat korjata tämän tilanteen. (Ilmarinen, 2015, 12.)

Viestinnän kautta tarkoitus on saada sanat muuttumaan toiminnaksi nopeasti. Tekeminen muuttaa ihmisten ajattelua ja tätä kautta tunteita ja käyttäytymistä. (Kauppalehti, 2015.) Viestijien on kannattavaa olla selkeästi läsnä muutosprosessissa, jotta voidaan

olla selvillä viestinnän toimivuudesta ja toimia yhtenevästi muutoksen edetessä. (Ilmarinen, 2015, 14).

Muutostarinoiden avulla pyritään kirkastamaan ihmisten ajatuksia, tehdään vuorovaikutuksesta helpompaa, tuetaan muutosta sekä muokataan identiteettiä. Muutostarinoiden avulla ihmiset huomaavat helpommin, etteivät he ole yksin omien ajatusten ja tunteiden kanssa. (Ponteva, 2010, 62-63.) Yksilöiden on helpompi hahmottaa oman työn merkitys kokonaisuudessa tarinoiden avulla. (Erämetsä, 2003, 250).

Ihmisen kertoessa tarinaa, kerrotaan sitä yhtälailla itselle kuin muille. Tarinat helpottavat organisaation jäseniä ymmärtämään syvemmin omaa organisaatiotaan. Myös yrityksen arvot jäävät muistiin helpommin tarinoiden kautta kuin pelkistetyissä yksittäisissä lauseissa. (Erämetsä, 2003, 250). Johtajan kertoessa tarinaa, on siihen sisällytettävä sanoma, jota tarinan kertoja itse jollakin tapaa toteuttaa esimerkkinä muille. (Ponteva, 2010, 62-63.)

Toimivan tarinan piirteet Erämetsän (2003, 250.) mukaan:

- Tarina tukee muutoksen strategiaa tai arvoja
- Se sisältää opetuksen
- Tarinassa on selkeästi jäsennettyä alkuasetelma, toiminta ja lopputulos

Säännöllinen seuranta on tarpeellinen muutoksen edistymisen kannalta. On tärkeää saada tietoa siitä, miten muutos etenee ja kuinka ihmiset siihen suhtautuvat, jotta voidaan säätää muutosta oikeaan suuntaan ja akuutit asiat pystytään käsittelemään ajoissa. Muutoksen seurantaan voidaan käyttää esimerkiksi yhteistä palaveria, kahdenkeskistä keskustelua tai sähköistä kyselyä.

Henkilön sitoutuminen muutokseen syventyy kun annetaan palautetta onnistumisista muutoksessa. Muutosta johtavan on kannattavaa tuoda esille uudistumisen hyvät puolet, kuten uuden oppiminen ja edistää tätä kautta henkilöiden sitoutuneisuutta muutoksen positiivisiin lopputuloksiin. (Luomala, 2008, 8-25.) Positiivinen sekä negatiivinen

palaute antavat tärkeää tietoa muutoksen kokemisesta. Palautetta voi myös kerätä palaverissa tai muussa tapaamisessa esimerkiksi paperilapuilla. Seurantakysymyksiä palautteen saamiseksi voi olla esimerkiksi: Mitä muutoksella mielestäsi haetaan? Mikä on mielestäsi muuttunut? Miten muutos on mielestäsi edennyt? Miten muutos vaikuttaa omaan työhösi? (Ilmarinen, 2015, 21.)

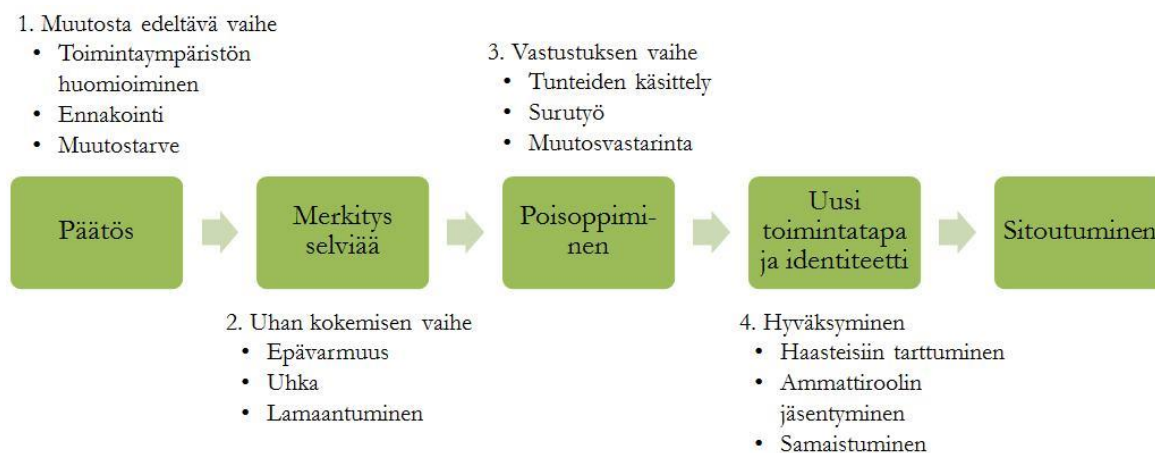
Muutoksilla ei ole selkeää loppua. Joskus seuraava muutos tulee päällekkäin vanhan kanssa eikä vanhallekaan näy vielä loppua. Tämän vuoksi muutoksen päättäneeksi julistaminen voi tuntua harhautavalta. Voidaankin sanoa, että kyse on ennemmin pysähtymisestä ja muutoksen kunnollisesta arvioinnista toteutusvaiheen jälkeen. Saavutuksia ja onnistumisia on tärkeää juhlistaa tiimin ja organisaation kanssa jo osana ihmisten hyvinvointia. Päättämistapahtumassa on hyvä tehdä oppimisen arviointi. Minkälaisia onnistumisia muutoksessa on saavutettu, mitä voitaisiin tehdä jatkossa toisin? Tässä kohtaa voidaan tehdä parannuksia ja tarkennuksia muutoksen muovaamiin toimintatapoihin. Muutokselle asetetaan tavoitteita, mutta voi olla että alkuperäiset tavoitteet eivät koskaan täyty. Muutos ei ole tällöin epäonnistunut, vaan ilmeisemmin asetetut tavoitteet ovat tarkentuneet kohtaamaan todellisen tarpeen. (Ilmarinen, 2015, 20-22.)

### **4.3 Tunteiden vaikutus ja ihmissuhteet**

Muutoksen vaikutukset työntekijöihin voivat olla vaikuttavia. Muutos voi olla yksilöille vapauttavaa, luoda mahdollisuuksia omalle kehitykselle ja antaa mahdollisuuksia uusille vastuille ja loistolle. Toisaalta muutos voi olla uhkaava tekijä yksilöille, riippuen siitä, miten muutos koskettaa heitä. (Holbeche 2006, 65.) Johtajien herkkyys on hyödyksi kun halutaan aistia ihmisten yksilöllisiä reaktioita muutokseen. Muutoksen tuomien asioiden kohtaaminen on henkilöille helpompaa, mikäli avoimesti voidaan tuoda julki myös muutoksen mahdolliset negatiiviset puolet. Jokaisen kanssa on tärkeää löytää positiiviset tekijät, jotka synnyttävät mielekkyyden muutosta kohtaan henkilötasolla. (Kauppalehti, 2015.)

Ihmisten kokemat vaikutukset muutoksen aikana ulottuvat yksilöllisen kokemisen lisäksi myös ryhmään sekä organisaation tasolle. Tyypillisesti ihmiset tuntevat ärtyneisyyttä

ja katkeruutta, epävarmuutta, kyynisyyttä, päätöksenteon pelkoa sekä surua siitä, mitä on menetetty. (Holbeche 2006, 68.)

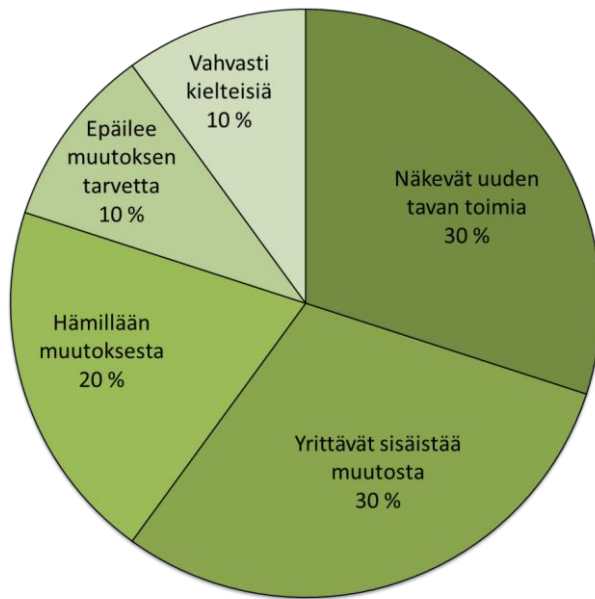


Kuva 5. Yleiset tuntemukset muutoksen eri vaiheissa (Ponteva, 2010, 25).

Muutoksen merkityksen selvittäessä saatetaan kokea uhkaa ja epävarmuutta. Tässä kohdassa henkilö tai organisaatio saattaa lamaantua hetkeksi. Muutoksesta ei vielä tiedetä riittävästi ja vanhat toimintatavat tuntuvat varmemmilta. Muutoksen edetessä tulee oppia pois vanhoista käytännöistä joita muutoksella korvataan. Tällöin voidaan surra menetettyä, jotta voidaan siirtyä eteenpäin kohti muutoksen tuomaa tulevaisuutta. Muutosvastarinnan ilmetessä on tärkeää käsitellä vaivaavat asiat ja tuoda tietoa julki sekä saada muutos näyttämään positiiviselta kuitenkin vähättelemättä ihmisten kokemia negatiivisia tuntemuksia. Hyväksyttäessä uusi toimintatapa ja identiteetti henkilöt omaavat vahvemman ammattiroolin kuin muutoksen alussa. Muutokseen pystytään samaistumaan ja sen tuomiin haasteisiin vastaamaan. (Ponteva, 2010, 24-26.)

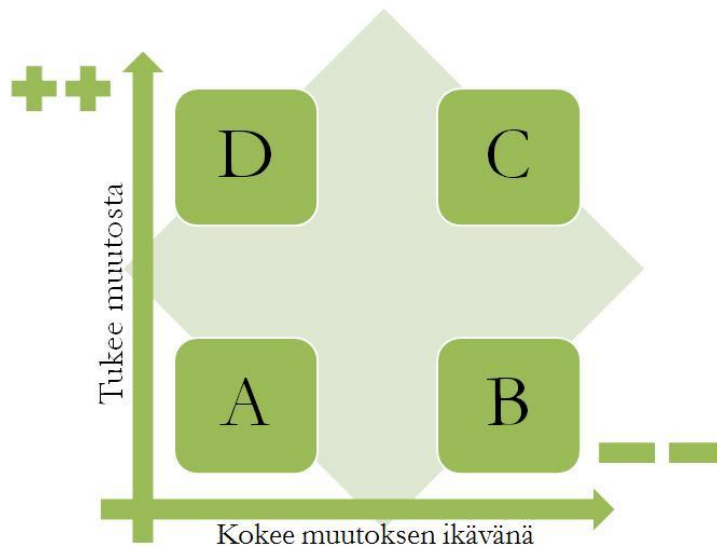
Ihmisten tuntemat emotionaaliset ylä- ja alamäet saattavat johtaa tärkeisiin kommunikointi- ja kanssakäymisvaikeuksiin muutoksen tuomien kokemusten mukaisesti. Jatkuvan muutoksen aikana ihmisten on helppo unohtaa yksittäisen muutoksen lopputavoite ja oman työn tarkoitus. Työmäärät vaikuttavat kasvavan eksponentiaalisesti. Tämä horjuttaa työelämän tasapainoa. Ihmiset alkavat pohtia, kuinka he pystyvät olemaan menestyviä kun organisatoriset säännöt uudelleenkirjoitetaan heidän ympärillään. (Holbeche 2006, 68.)

Muutosta julkistettaessa 30 % ihmisistä kokee muutoksen miellyttäväksi ja tuntee olonsa helpottuneeksi. He pystyvät kuvittelemaan uuden tavan toimia. Toiset 30 % yrittävät sisäistää näkemäänsä ja kuulemaansa. 20 % ihmisistä on hämillään muutoksesta, ja 10 % epäilee muutoksen tarvetta, mutta ei suhtaudu siihen kielteisesti. Viimeiset 10 % ovat vahvasti kielteisiä ja vakuuttuneita siitä, ettei muutos kannata. He saattavat ajatella koko muutoksen olevan alusta lähtien naurettavaa. (Kotter & Rathgeber, 2008, 78.)



Kuva 6. Tunnesuhtautumisen jakauma muutoksen alussa. (Kotter & Rathgeber, 2008, 78).

Henkilöt jotka kokevat muutoksen jollakin tasolla epämieluisaksi on vaikea yhtyä niiden ihmisten iloon, joiden mielestä muutos on täysin tervetullut. Yllä avattuihin prosentuaalisiin suhtautumislukuihin voidaan Rasilan & Pitkosen (2010, 26) mukaan sisällyttää karkeasti neljä erilaista ihmistyyppiä:



Kuva 7. Muutokseen suhtautumisen ihmistyytit. (Mukaillen Rasila & Pitkonen, 2010, 26).

Henkilö D kokee muutoksen hyvin positiivisena ja haluaa panostaa muutoksen eteenpäin viemiseksi. Haasteena D-tyyppin henkilöllä on olla hätiköimättä ja ymmärtää myös muunlaisia suhtautumistapoja. C-tyyppin henkilö näkee muutoksessa sen mahdollisuudet sekä sen tuomat mahdolliset riskit ja haasteet toteutuksessa. Hän voi kokea muutoksen ristiriitaiseksi, mutta parhaimmillaan hän tukee muutosta useista eri näkökulmista. Henkilö B vastustaa muutosta joko avoimesti tai hiljaisesti mielessään. Hän näkee muutoksen negatiiviset puolet ja pahimmassa tapauksessa yrittää kumota muutosta oman turvallisuudentunteen puolesta ja pitäytyä vanhassa tavassa toimia. A-tyyppin henkilöä muutos ei kiinnosta. Hän ei aktiivisesti vastusta muutosta, mutta ei panosta muutoksen edistämiseksikään. Henkilöllä A ei ole muutoksesta negatiivisia eikä positiivisia ajatuksia. Todellisuudessa kaikkien henkilöiden suhtautuminen muutokseen voi olla jotakin kuvassa esitettyjen suhtautumistyyppien väliltä. (Rasila & Pitkonen, 2010, 27-28.)

Ajattelutapojen muutokset voivat auttaa parantamaan muutoksessa syntyviä tuloksia. Tehokkain tapa muuttaa ajatuksia on esittää tieto loogisesti. Muuttuneet ajatukset voivat muuttaa ihmisen käytöstä. Vielä parempia tuloksia muutoksessa saa kun muuttaa ihmisten tunteita. Ideaalista on luoda visuaalisia, haastavia ja yllättäviä kokemuksia muutoksesta. Nämä kokemukset usein muuttavat ihmisten tunteita koskien kyseistä

kokemusta. Tunteiden muuttuminen mahdollistaa huomattavaa käytösmuutosta ihmisissä. (Kotter & Rathgeber, 2008, 128.)

Muutoksella voi usein olla myös suoria vaikutuksia ihmissuhteisiin ja yhteistyöhön. Esimerkiksi organisaatorakenteen muuttuessa tiimikaverit sekä esimies saattavat vaihtua. Toimenkuvien muuttuessa jotkut sidosryhmät muuttuvat. Henkilöiden vaihtaessa toimipaikkaa yhteistyökaverit muuttuvat. Tärkeiden ihmissuhteiden muuttuminen koetaan usein kuluttavaksi ja jopa turhauttavaksi. Uusia suunnitelmia ja toimintatapoja tulee tehdä ja usein koetaan tehdyn työn valuneen hukkaan. Toisaalta myös uusien työka- vereiden ja yhteistyökumppaneiden työskentelytapoja ei tunneta. (Rasila & Pitkonen, 2010, 29-30.) Yhteistyökumppaneiden muuttuessa dramaattisesti Rasila ja Pitkonen (2010, 31) suosittelevat tekemään itselleen listan tai piirtämään kartan niistä yhteis- työsuhteista joita oli ennen muutosta sekä muutoksen jälkeen. Päättyvien yhteistyösuh- teiden osalta on järkevää miettiä miten uudet toimijat saavat tarvittavat tiedot yhteis- työstä. Uusia yhteistyösuhteita solmittaessa voidaan miettiä kehen ihmisiin tulee tutus- tua ja keneltä voi tarvita tietoa.



## 5 Teorian yhteenveto ja viitekehys

Tähän lukuun on kiteytetty teorian keskeisimmät asiat sekä kuva tutkimuksen teoreettisesta viitekehystä. Tämän tutkimuksen viitekehys koostuu teoriaosuudessa käytetyistä pääaiheista, jotka yhdessä muodostavat muutoksen kokemisen ja johtamisen kokonaisuuden.

Verkostomarkkinointi on liiketoiminnan muoto, jossa itsenäiset toimihenkilöt markkinoivat pääyrityksen valmistamia tuotteita ja palveluita. Palkkiota verkostoijat saavat sekä omien jäsenten tekemistä tilauksista sekä tuotemyynnistä. Nämä palkkiomallit erottavat verkostomarkkinoinnin muusta suoramyynnistä. Pyramidihuijauksen erottaa siitä, ettei voi tienata enemmän kuin aiemmin mukana olleet. Epäiltäessä huijausta voidaan kysyä, onko yrityksellä fyysistä tuotetta jota kuluttaja voi ostaa ilman liittymistä verkostoon.

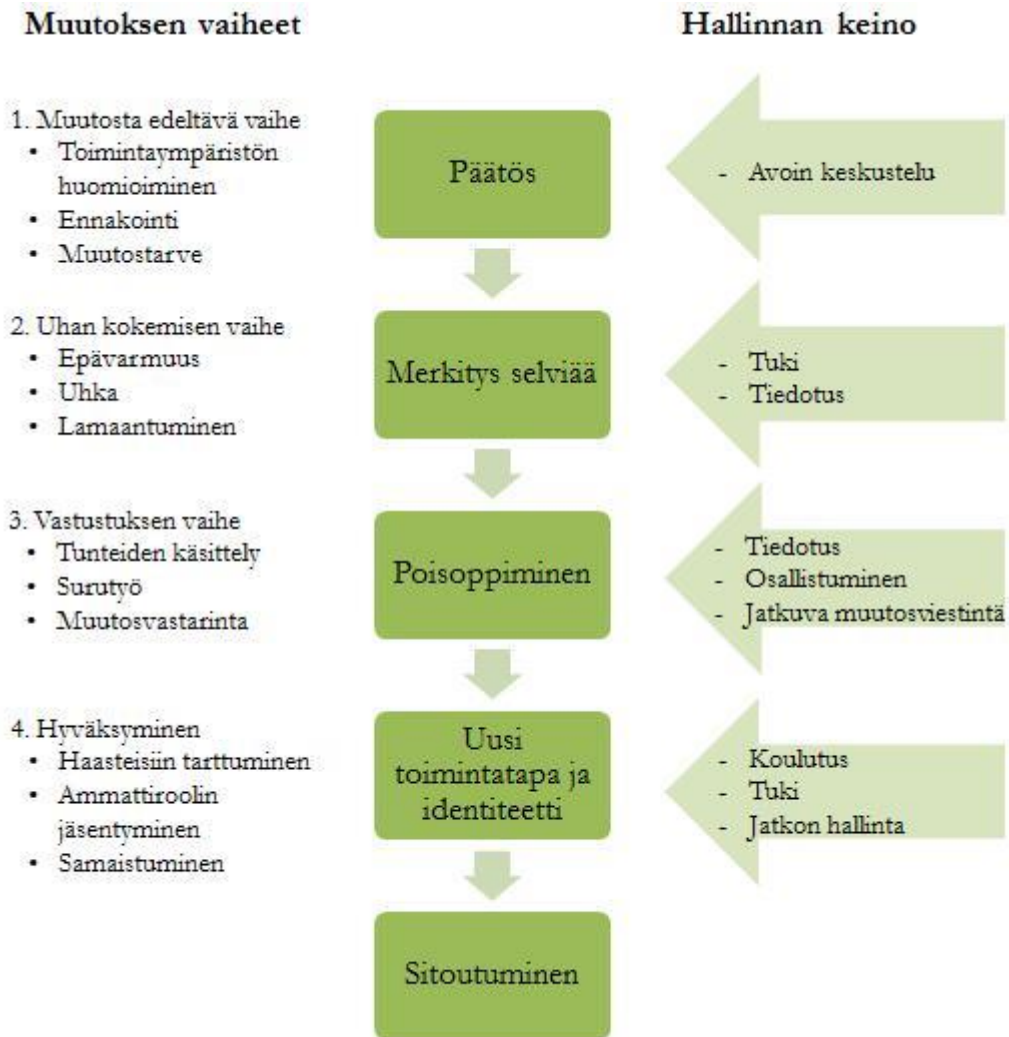
Pääyritys vastaa tuotteiden markkinoinnista ja valmistamisesta, sekä logistiikasta. Pääyritys tarjoaa verkostoijilleen koulutusta. Verkostoon liityttäessä jokaisella on ylälinjaa, eli aiemmin samaan verkostoon liittyneitä jäseniä. Jokaisella jäsenellä on sponsori, eli lähin ylälinjan jäsen, jonka kautta tuotteisiin ja palveluihin on tutustuttu. Sponsori kouluttaa uudet verkostoijat ja auttaa pääsemään alkuun. Tavoitteena on opettaa alalinjalle, eli omille jäsenilleen tietoja ja taitoja, jotka he siirtävät eteenpäin omille jäsenilleen. Tätä kutsutaan tuplaantumiseksi tai monistamiseksi.

Verkostoija on pääyrityksen asiakas samoin kuin verkostoijan asiakas on myös pääyrityksen asiakas. Jokainen asiakas voi valita käyttääkö tuotteita itselleen verkostoijan asettamilla hinnoilla, tahtooko tuotteita edullisemmin itselleen, vai haluaako suositella tuotteita myös muille. Kaikki verkoston jäsenet eivät tee liiketoimintaa samalla tavalla. Verkostoija voi olla tuotteiden kuluttaja, vähittäismyyjä, alueellisen verkoston rakentaja tai kansainvälisen bisneksen rakentaja.

Muutostyyppinä, joita tässä tutkimuksessa tutkitaan, on reaktiivinen ja vähittäinen muutos. Reaktiivisella, eli reagoivalla muutoksella tarkoitetaan muutosta johon reagoidaan kun muutos on jo tapahtunut. Vähittäisellä muutoksella tarkoitetaan vähitään toteutettavaa muutosta, kuten toiminnan kehittämistä, osaamisen parantamista tai teknologian kehittämistä.

Muutosvaiheet voidaan jakaa neljään päävaiheeseen: Lähtökohtien valmisteluun, etenemispäätöksiin, toteutukseen sekä muutoksen juurruttamiseen. Alussa valmisteltaessa muutosta luodaan kiireen tuntu ja koostetaan ryhmä työstämään muutosta. Etenemispäätöksissä luodaan muutokselle visio ja strategia jota toteutusvaiheessa myydään kaikille muutokseen osallisille. Toteutusvaiheessa pyritään osallistamaan ihmiset mukaan edistämään muutosta. Muutosta juurrutettaessa luodaan muutoksen jälkeinen uusi kulttuuri.

Johtamistaitoihin on sisällytetty ihmisten johtaminen, muutosviestintä sekä tunteukset ja ihmissuhdemuutokset. Kuvassa 6 esitetään kuinka viestintää ja ihmisten johtamista voidaan käyttää hallinnan keinona suhteessa eri muutosvaiheissa koettuihin tunteuksiin. Vähittäisessä muutoksessa muutosta suunniteltaessa on kannattavaa viestiä ja keskustella muutoksesta avoimesti. Muutosta julkistettaessa, kun muutos tulee varsinaisesti esille, saatetaan kokea joitakin negatiivisia tunteita, kuten kuvassa 6 on esitetty. Tällöin lisätiedon antaminen muutoksesta ja henkilöiden tukeminen auttavat pääsemään muutoksessa eteenpäin. Kun on aika oppia pois vanhoista toimintatavoista, tulee vastaan usein muutosvastarintaa. Koetaan vanhat toimintatavat turvallisiksi eikä tiedetä vielä tulevasta. Tässä vaiheessa muutosta viestintä tulee kriittiseen vaiheeseen kun tavoitteena on onnistunut muutos. Tietoa tulee antaa enemmän kaikille, joita muutos koskee. Tiedon tulee olla avointa ja yhtenevää sekä ymmärrettävää ja riittävää. Riittävän tai ymmärrettävän tiedon puutteessa ihmiset luovat itse vääränlaista tietoa, joka vie panostusta omista työtehtävistä ja tehokkuus laskee. Tämän myötä motivaatio omaan työhön voi kääntyä laskuun. Muutosjohtajan tehtävä on innostaa ihmiset muutoksesta ja osallistaa henkilöitä edistämään muutosta, jotta vähennetään muutoksen aiheuttamaa vastarintaa.



Kuva 8. Ihmistenjohtaminen, viestintä ja muutoksen herättämät tuntemukset osana muutosprosessia.

Uutta toimintatapaa omaksuttaessa on päästy hyväksymään muutos. Toiminta tulee selkeämmäksi ja muutokseen voidaan samaistua. On tärkeää tarjota riittävästi koulutusta muutosasioista ja muutosjohtajan tarjota tukea muutoksen piirissä oleville. Lopussa keskitytään sitouttamaan kaikki henkilöt uuteen toimintatapaan ja luomaan uusi kulttuuri.

Olellaista koko prosessin ajan on ylläpitää hyvää työilmapiiriä sekä tuoda muutoksesta avoimesti esille sen tuomat hyvät sekä huonot puolet. Muutosjohtajan on olellista keskittyä enemmän ihmisiin, kuin muutosasioiden hallinnointiin. Samalla innostetaan hen-

kilöitä näkemään muutoksen tuomat mahdollisuudet ja toimitaan esimerkkinä siitä, kuinka muutosta johdetaan.

Muutosviestinnän työkaluna voidaan käyttää muutostarinoita. Muutostarinoiden avulla tiedotettavat asiat, joihin halutaan ihmisten keskittyvän, jäävät paremmin mieleen. Tarinassa on oltava lähtöasetelma, toiminta ja lopputulos. Hyvä muutostarina tukee muutosta sekä sisältää opetuksen. Seuranta on olennaista, jotta tiedetään kuinka muutos etenee. Palautteen avulla voidaan tehdä korjauksia strategiaan ja saadaan tärkeää tietoa siitä, kuinka muutos saadaan onnistumaan. Palautetta voi kerätä kasvotusten, palaverissa, ryhmätapaamisissa tai vaikka paperitse.

Suhtautuminen muutokseen on yksilöllistä. Muutoksen alussa henkilöiden suhtautuminen voidaan jakaa karkeasti: kolme henkilöä kymmenestä pitää muutosta hyvänä asiana. Toiset kolme kymmenestä yrittävät sisäistää uutta muutosta. Kaksi kymmenestä henkilöstä on hämillään, kun taas yksi kymmenestä epäilee muutostarvetta. Viimeinen henkilö kymmenestä pitää muutosta naurettavana ja on vahvasti kielteinen. Tämän jaottelun sisällä henkilöt voidaan jakaa vielä neljään erilaiseen tyyppiin (D, C, B ja A). D-henkilö on alusta asti halukas edistämään muutosta. C-ihminen näkee muutoksen mahdollisuudet sekä riskit. B-tyypin ihminen vastustaa muutosta avoimesti tai hiljaa mielessään. Hän näkee muutoksen negatiivisena. A-tyyppiä muutos ei kiinnosta. Hän ei vastusta eikä edistä muutosta.

Ihmissuhdemuutokset vaikuttavat ihmisten työskentelyyn. Mikäli sidosryhmät, kanssatyöntekijät tai oma organisaatio muuttuvat jatkuvasti, voidaan se kokea kuluttavaksi ja turhauttavaksi. Uusien työtovereiden työtapoja ei tunneta ja toisaalta vanhojen yhteistyökumppaneiden jäädessä pois tulee miettiä, kuinka uudet työkuppanit saavat tarvittavat tiedot.



Kuva 9. Teoreettinen viitekehys muutoksen kokemisesta ja johtamisesta verkostomarkkinointiyhtiön jakeluverkostossa.

## 6 Tutkimuksen toteutus

Luvussa esitellään tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä sekä valintaperuste, miksi kyseinen menetelmä on valittu. Luvussa pureudutaan myös aineiston keruuseen sekä analysointiin. Kappaleissa käsitellään kyselyn toteutusta, kohderyhmää, kyselyn sisältöä ja sitä, miten menetelmä sekä kysymykset vastaavat tutkimuksen aiheeseen. Lopussa pohditaan tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä.

### 6.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena eli määrällisenä kyselytutkimuksena Herbalife Suomen liiketoimintaa harjoittaville jäsenille. Kysely toteutettiin sekä sähköisenä että paperisena kyselynä. Kyselyn tarkoituksena oli selvittää kuinka henkilö kokee muutoksen.

Kvantitatiivisella menetelmällä analysoidaan tutkimustuloksia lukumäärien ja prosentiosuuksien avulla. Tutkintaotoksen tulee olla riittävän suuri määrällisellä menetelmällä toteutettuna. Aineistoa kerätessä käytetään useimmiten standardisoituja kyselylomakkeita strukturoituine vastausvaihtoehtoineen. Määrällisellä menetelmällä selvitetään eri asioiden välisiä yhteyksiä ja tutkittavassa aiheessa ilmeneviä muutoksia. (Heikkilä, 2014.)

Kvantitatiivinen kysely valittiin tutkimusmenetelmäksi, koska tutkimuksen avulla halutaan tuottaa tiiminvetäjille tietoa siitä, mihin asioihin muutoksen aikana on kannattavaa panostaa. Tutkimuskyselystä käy ilmi eritasoilla liiketoimintaa harjoittavien henkilöiden kokemukset muutoksessa. Määrällisen kyselyn avulla voidaan erottaa mitkä asiat painottuvat muutoskokemuksissa. Mitkä asiat on koettu hyviksi ja mihin voitaisiin vielä panostaa.

Vaikka tutkimuksen päämenetelmäksi valittiin kvantitatiivinen kysely, käytettiin kyselyn lopussa kvalitatiivista, eli laadullista vastausvaihtoehtoa tarkemman totuuden selvittämiseksi. Negatiivisia tunteita käsittelevän monivalintakysymyksen vaihtoehtona oli antaa

oma vapaa vastaus, jos sitä ei löytynyt valmiista vastausvaihtoehdoista. Vapaan vastausvaihtoehdon avulla vastaajat pystyivät antamaan tietoa tuntemuksista, jotka ovat relevantteja tutkimusaiheelle, mutta jotka eivät tulleet esille kyselyssä.

Kvalitatiivista, eli laadullista menetelmää käytetään silloin kun halutaan ymmärtää tutkimuskohdetta ja sen syitä. Laadullinen tutkimusmenetelmä sopii hyvin esimerkiksi kun halutaan kehittää, etsiä vaihtoehtoja tai tutkia sosiaalisia ongelmia. (Heikkilä, 2014.)

## 6.2 Aineiston hankinta

Kvantitatiivinen kysely toteutettiin sekä internet kyselynä että paperisena versiona. Kysely luotiin ensin Wordiin, josta sama kysely luotiin Webropol ohjelmalla sähköisesti jaettavaksi. Webropol on sähköinen kyselyjärjestelmä, jonka avulla voidaan laatia kysely, kerätä tietoa ja saada reaaliaikaista dataa hyödynnettäväksi kyselyyn saaduista vastuksista. (Aalto-yliopisto, 2015). Kysely toteutettiin sähköisesti suuremman vastaajamäärän tavoittamiseksi. Kysely lähetettiin Facebookin suljettuun ryhmään, jossa on pelkästään Herbalifen jäseniä. Kysely toteutettiin myös paperisena, jotta saataisiin tutkimukseen mukaan myös henkilöt, jotka eivät käytä kyseistä sosiaalista mediaa. Myöhemmin paperista versiota hyödynnettiin myös useamman vastaajan saamiseksi sen jälkeen kun sähköinen kysely oli suljettu. Paperiset tyhjät kyselyt asetettiin näkyville pinoon, jonka jälkeen vastaaja siirsi täytetyn lomakkeen suljetun kaapin hyllylle.

Kysely toteutettiin anonyyminä, joten kyselyyn vastanneiden henkilöllisyys ei tule ilmi tässä tutkimuksessa. Vastaajamäärän parantamiseksi kyselyn ohessa käytettiin arvontaa, jossa arvottiin vastanneiden kesken kirja: ”Lapsen ajatuksia rakkaudesta”. Vain arvontaan osallistuessaan vastaaja kirjoitti kyselyn loppuun oman nimensä. Arvonta suoritettiin sokkona, nostamalla taiteltu nimilappu mukista. Nimilapun nostanut ei ollut osallinen tutkimukseen.

Kyselylomake piti sisällään 22 kysymystä, jotka oli valittu tutkimusongelman pohjalta. Kysymykset 1-19 olivat väittämiä, joihin vastattiin oliko henkilö täysin/jokseenkin eri mieltä tai jokseenkin/täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Kaksi kysymyksistä oli mo-

nivalintakysymyksiä, joissa vastaaja pystyi halutessaan valitsemaan useamman kuin yhden vastausvaihtoehdon. Viimeisellä kysymyksellä kartoitettiin valmiiksi rajatuin vuosivälein, kuinka kauan henkilö on ollut harjoittamassa Herbalifen tarjoamaa liiketoimintaa. Tutkimuksen kyselylomake löytyy liitteestä 1.

Ennen paperisen kyselyn toteutusta ja sähköisen linkin julkaisua kysely testattiin jäsenellä, joka harjoittaa liiketoimintaa, mutta joka ei myöhemmin ottanut osaa tutkimukseen. Testaamisen tarkoituksena oli varmistaa kyselyn toimivuus ja ymmärrettävyys. Testaamisen jälkeen kysely julkistettiin sähköisesti suljettuun ryhmään, jossa se oli avoinna 2 viikkoa. Suljetussa ryhmässä johon tutkimuskysely lähetettiin, oli julkaisun aikana 911 jäsentä. Osa ryhmän jäsenistä ei harjoita liiketoimintaa. Kyselyn julkaisuhetkellä painotettiin vastaamaan kyselyyn vain, mikäli harjoitti vähänkään liiketoimintaa. Kyselyssä oli kysymys, joka pakotti vastaamaan liiketoiminnanharjoittamistapaan, joka osaltaan ehkäisi liiketoimintaa harjoittamattomien jäsenten antamia vastauksia. Tavoitteena oli saada vähintään 50 vastausta. Vastauksia kyselyyn tuli 35 kappaletta.

### **6.3 Aineiston analysointi**

Tutkimuskyselyn vastaukset luotiin raaka-dataksi Exceliin, joista tietoa jatkojalostettiin. Tulosten analysointia havainnollistetaan taulukoilla ja kaavioilla. Erillistä yhtenäistä raaka-dataa käytettiin selkeyttämään tutkimuksen tuloksia, sillä käytössä oli sähköinen sekä paperinen kysely. Ensimmäisellä kysymyksellä kartoitettiin kuinka ymmärretty tarve muutokselle on. Kysymykset 2-3 pohjautuivat muutokseen osallistamiseen. Onko toiminta muutoksessa itsenäistä ja kuinka halukas henkilö on osallistumaan muutoksen toteuttamiseen. Kysymyksillä 4-5 haettiin palkitsemisen vaikutusta ja tasapainoa muutoksessa. Viestintää käsiteltiin kysymyksissä 6-9. Näiden kysymysten avulla kartoitettiin onko viestintä muutoksesta avointa, mielletäänkö viestintä yhteneväksi vai poikkeako se eri kanavien kautta saadusta viestinnästä, saadaanko muutoksesta riittävästi tietoa ja koulutusta sekä koetaanko tarinoiden kertominen hyödylliseksi viestintävälineenä. Verkostomarkkinoinnissa käytetään paljon tarinoita innostamaan henkilöitä eteenpäin tai osallistumaan verkostomarkkinointiin.



Toiminnan monistaminen on tärkeä osa verkostomarkkinointia. Myös muutoksessa monistuminen on olennaista. Kysymyksillä 10-11 selvitetään koetaanko lähimmän aktiivisen ylälinjan jäsenen toiminta yhteneväksi sanojen kanssa sekä kuinka mielellään henkilö itse toimii johtavana esimerkkinä muille. Kysymyksellä 12 kerätään tietoa kuinka luottamukselliseksi oma työympäristö koetaan ja kysymyksellä 13 kartoitetaan kuinka pysyviä tai vaihtelevia ihmissuhteet työympäristössä on, eli kannattaako johdettaessa ottaa huomioon usein vaihtuvat ihmissuhteet. Ylälinjalta sekä kollegoilta saatavaa tukea selvitetään kysymyksillä 14-15. Näiden kysymysten avulla pystytään erottelemaan, saako henkilö liian vähän tukea muutoksessa, tai painottuuko saatu tuki kollegoihin työympäristössä vai omaan ylälinjaan. Kysymyksillä 16-18 keskityttiin muutoksen loppuvaiheen tapahtumiin. Minkälaiset ovat toiminnan seurannan vaikutukset henkilöön muutoksessa ja koetaanko tarvetta keskustella muutoksesta enemmän oman ylälinjan kanssa. Kysymyksissä selvitetään myös kuinka paljon päällekkäiset muutokset hankaloittavat henkilöiden sitoutumista työskentelyyn, eli onko muutoksen päätöstapahtumasta/palaverista apua selkeyttämään muutosten kulkua ja työhön sitoutumista.

Muutosvastarintaa lähestyttiin kysymällä kysymyksissä 19-20 tunteeiko henkilö jonkinlaista negatiivista tunnetta muutoksen aikana. Toisella kysymyksellä pureuduttiin tunteiden syihin, jossa vastaajalla oli mahdollista halutessaan kertoa vapaasti oma syy negatiivisiin tunnekokemuksiin.

Viimeisessä kysymyksessä (21) eroteltiin minkä tyyppistä liiketoimintaa kukin vastaajista harjoittaa. Jakamalla vastaajat näihin kolmeen eri verkostojatyyppiin voidaan tuloksia analysoida sen mukaan, miten mikäkin verkostojatyyppi suhtautuu muutokseen. Lopussa kartoitettiin kuinka kauan henkilö on ollut mukana liiketoiminnassa valmiiksi annetuin vuosivälvaihtoehdoin. Analysoitaessa tuloksia on kiintoisaa nähdä ovatko henkilöiden suhtautuminen muutokseen ja muutoksen kokeminen huomattavasti erilaista riippuen liiketoimintavuosien määrästä.

## 6.4 Reliabiliteetti & validiteetti

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustyön toistettavuutta. Tutkimus olisi tuotettu huolellisesti niin, että toistettaessa sama tutkimus saataisiin samanlaisia tuloksia. (Saukkonen, 2015). Tämän tutkimuksen reliabiliteettia vahvistaa se, ettei tutkija ole pystynyt vaikuttamaan tutkimuskyselyyn annettuihin vastauksiin. Reliabiliteettia lisää myös se, että kyselyn vastaajajoukko koostui eripuolilla maata eritavoin liiketoimintaa harjoittavista jäsenistä. Reliabiliteettia hieman laskee vastaajien pieni määrä. Mikäli vastaajia olisi saatu enemmän osaksi tutkimuskyselyä, olisi tutkimustulokset luotettavamat. Huomioon otettavaa on myös sähköisen kyselyn julkaisupaikan vastaajatyypit. Vaikka kyselyssä on pakollisena kysymyksenä määrittää, minkä tyyppistä liiketoimintaa henkilö harjoittaa ja kyselyä julkistettaessa on painotettu vastaamaan vain mikäli harjoittaa liiketoimintaa, on mahdollista että kyselyyn olisi vastannut harhaanjohtavasti henkilö, joka ei harjoita liiketoimintaa.

Validiteetilla tarkoitetaan aineistosta tehtyjen johtopäätösten luotettavuutta. Validiteetin avulla tarkastellaan, että tutkimuksessa mitataan ja tutkitaan sitä, mitä alun perin oli tarkoitus. (Saukkonen, 2015.) Toteutetun tutkimuksen validiteetti on hyvä. Tutkimuksella mitattiin juuri sitä mitä haluttiinkin mitata. Kvantitatiivisesti tutkimalla eri tavoin liiketoimintaa harjoittavien jäsenten muutoskokemuksia tiedetään, kuinka muutos koetaan ja saadaan arvokasta tietoa mihin asioihin on kannattavaa panostaa sekä mitkä asiat ovat sujuneet hyvin. Kyselyn esitestauksella varmistettiin että kysely on toimiva ja ymmärrettävissä. Kyselyn testasi Herbalifen jäsen joka harjoittaa liiketoimintaa, mutta joka ei ottanut osaa tutkimukseen testauksen jälkeen.

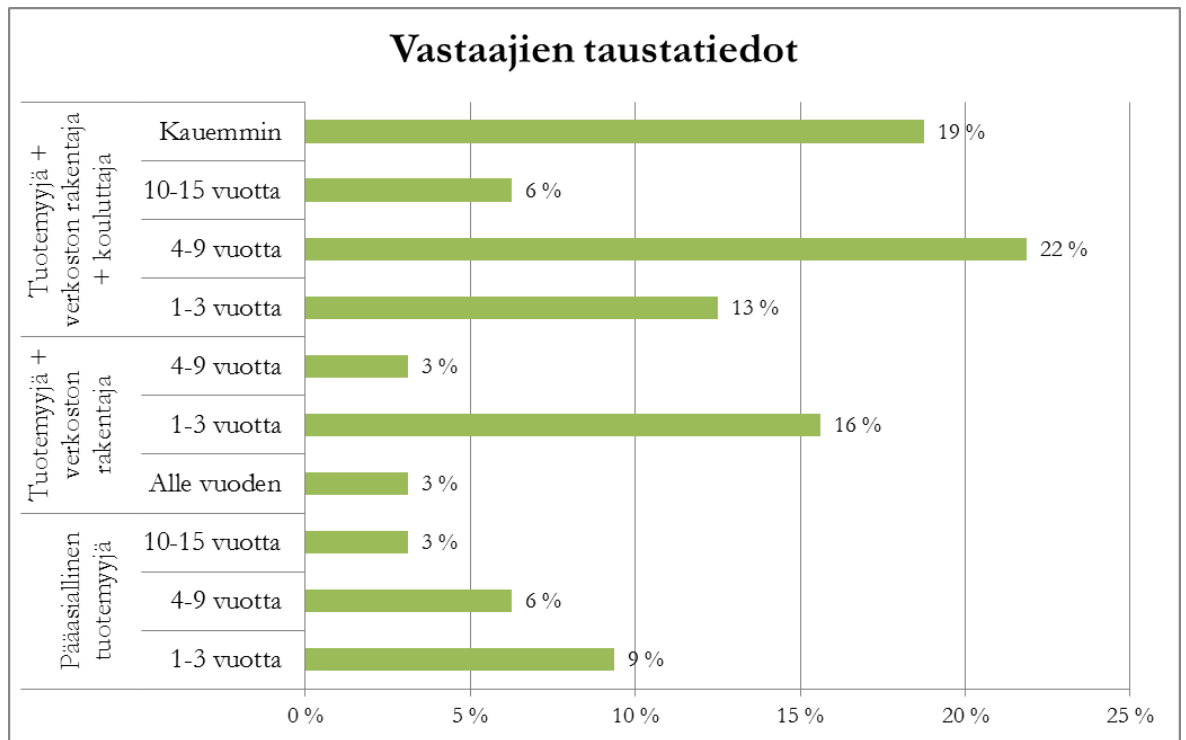
## 7 Muutoksen kokeminen

Tähän lukuun on jaoteltu ja avattu tutkimuskyselyn tulokset aihealueittain kyselyssä käytettyjen aiheiden mukaan. Luvussa havainnollistetaan myös tutkimuksessa käytettyjen taustamuuttujien jakauma. Tulokset esitetään taulukoiden ja kuvioiden avulla ja kyselyyn saatujen vastausmäärien perusteella. Valtaosa tuloksista on jaoteltu kolmen eri liiketoimintatyyppin (esim. pääasiallinen tuotemyyjä, tuotemyyjä +verkoston rakentaja) alle tutkimuksen tarkoitusten mukaisesti. Näistä liiketoimintatyypeistä käytetään jatkossa tekstissä seuraavaa lyhennystä tulosten lukemisen helpottamiseksi:

- Pääasiallinen tuotemyyjä = tuotemyyjä
- Tuotemyyjä + verkoston rakentaja = verkoston rakentaja
- Tuotemyyjä + verkostonrakentaja + kouluttaja = kouluttaja

### 7.1 Taustamuuttujat

Tutkimuskyselyyn vastasi 35 henkilöä, joista 32 täytti kyselyn kokonaisuudessaan. Tässä luvussa esitettyihin tutkimustuloksiin on käytetty noiden kolmenkymmenen kahden henkilön vastaukset, jotka vastasivat kaikkiin kysymyksiin. Kuviosta 1 käy ilmi vastaajien liiketoimintatyyppien jakauma sekä aika, jonka he ovat harjoittaneet kyseistä liiketoimintaa.



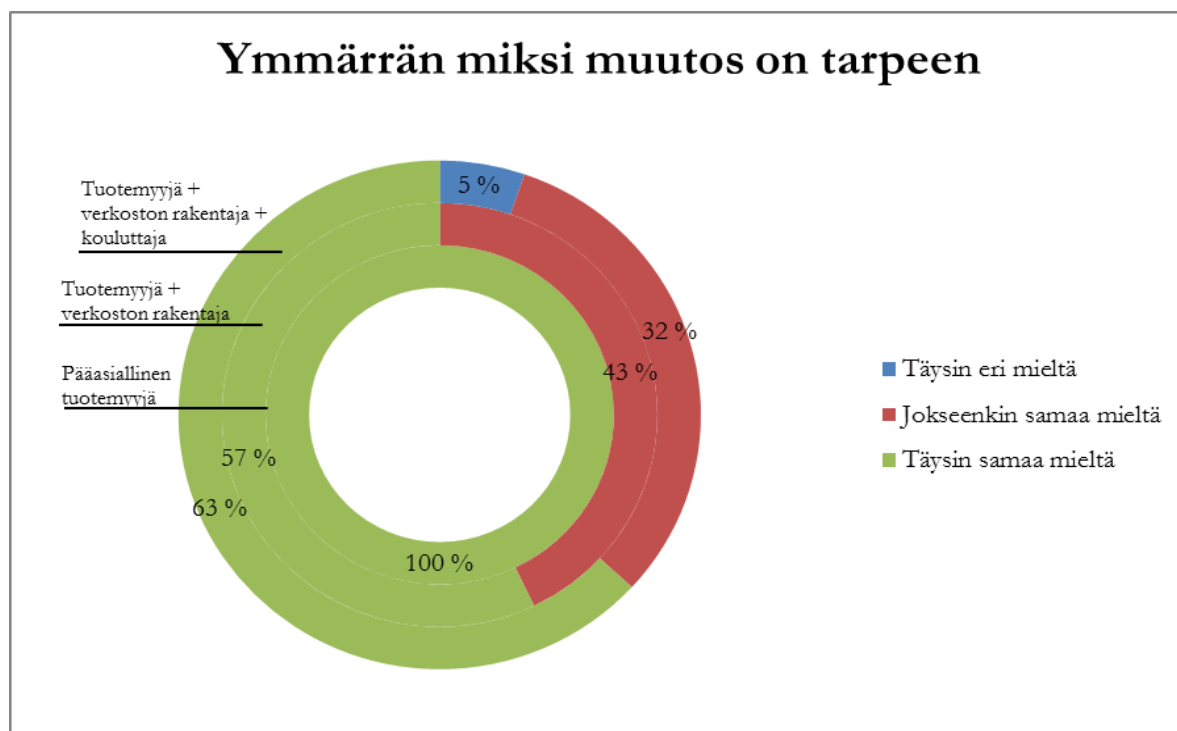
Kuvio 1. Tutkimuksen vastaajien taustamuuttujien jakauma prosentteina.

Yksi vastaajista on harjoittanut liiketoimintaa alle vuoden. Tämä 1 rakentaa verkostoa tuotemyynnin lisäksi. 1-3 vuotta toiminnassa mukana olleita vastaajia oli yhteensä 12. Heistä 3 harjoittaa tuotemyyntiä, 5 rakentaa verkostoa tuotemyynnin lisäksi ja 4 henkilöä kouluttavat uusia verkostoijia oman verkoston rakentamisen lisäksi. 4-9 vuotta mukana olleita oli vastaajissa yhteensä 10. Heistä suurin osa (7) harjoittaa laajimmin liiketoimintaa, kun taas 2 harjoittaa pelkästään tuotemyyntiä ja 1 rakentaa verkostoa tuotemyynnin lisäksi. 10-15 vuotta toiminnassa olleita vastaajia oli yhteensä 3. Heistä 1 toimii pääasiallisesti vain tuotemyynnin parissa, ja loput (2) harjoittavat liiketoimintaa laajimmin. Kauemmin kuin 15 vuotta liiketoimintaa tehneistä vastaajista kaikki (6) harjoittavat liiketoimintaa laajimmin.

Yhteensä tuotemyyntiä harjoittavia vastaajia oli 6. Tuotemyyntiä ja verkoston rakentajia oli yhteensä 7 ja näiden lisäksi uusia verkostoijia kouluttavia oli yhteensä 19 vastaajista. Suurin joukko vastaajista harjoittaa liiketoimintaa laajimmin. Kaaviosta näkee, että mitä kauemmin on ollut mukana liiketoiminnassa, sitä useampi harjoittaa laajempaa liiketoimintaa, vaikkakin vastaajajoukossa on myös epäsäännöllisesti niitä, jotka harjoittavat pääasiallisesti tuotemyyntiä vaikka olisivat olleet mukana pidempään. Vastaajajoukosta

suurin osa on ollut verkostossa 1-9 vuotta. Tutkimustulokset osoittavat sen, että henkilö voi harjoittaa mitä tahansa annetuista kolmesta liiketoimintatyypistä riippumatta siitä, kuinka kauan hän on ollut mukana toiminnassa.

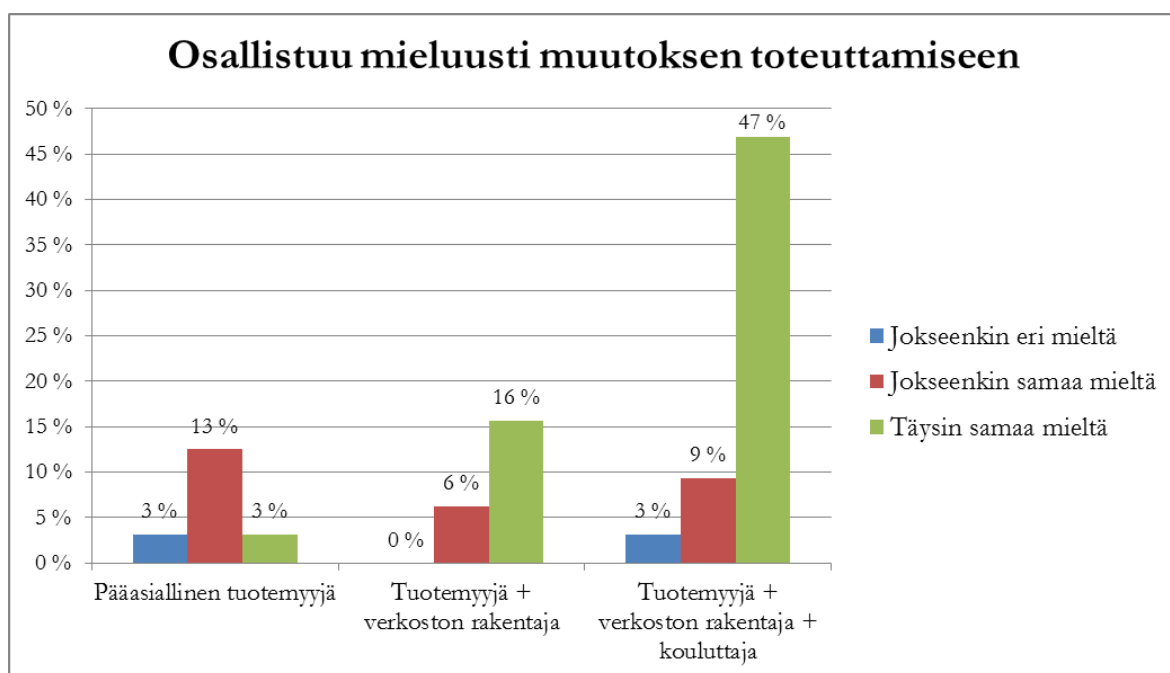
## 7.2 Ihmisten johtaminen ja esimerkkinä toimiminen



Kuvio 2. Muutostarpeen ymmärtäminen

Kysely aloitettiin kysymällä, ymmärtävätkö vastaajat miksi muutos on tarpeen. Kuviossa 2 on esitetty vastauksista saadut tulokset niin, että sisimmäinen rengas kuvastaa tuotemyyjä, keskimäinen rengas verkoston rakentajia ja ulommaisin rengas kouluttajia. Kuviossa esiintyvä vihreä väri symboloi vastaajajoukon ymmärtävän täysin miksi muutos on tarpeen, punainen väri kertoo joukkion jokseenkin ymmärtävän tarpeen ja sininen väri kertoo, ettei vastaajajoukko ymmärrä muutoksen tarvetta. Tuotemyyjistä jokainen vastaajista (100 %) ymmärtää muutoksen tarpeen. Verkoston rakentajista yli puolet (57 %) ymmärtävät muutoksen tarpeen ja hieman alle puolet (43 %) kertovat jokseenkin ymmärtävän muutoksen tarpeen. Myös kouluttajista yli puolet (63 %) ymmärtävät muutoksen tarpeellisuuden ja heistä 32 % ilmoittavat jokseenkin ymmärtävänsä tarpeen muutokselle. Kouluttajista 5 % ei ymmärrä muutoksen tarvetta.

Uusien asioiden itsenäistä soveltamista haluttiin selvittää sen mukaan kuinka kauan henkilö on toiminut liiketoiminnassa. Alle vuoden mukana toimineista kaikki (100 %) kokee soveltavansa uusia asioita omaan toimintaan jokseenkin itsenäisesti. 1-3 vuotta liiketoimintaa harjoittaneista 25 % mieltää soveltavansa uusia asioita täysin itsenäisesti ja 42 % heistä on asiasta omalla kohdallaan jokseenkin samaa mieltä. 1-3 vuotta harjoittaneista 33 % ei jokseenkaan koe olevansa oma-aloitteisia soveltamaan uusia asioita. 4-9 vuotta toimintaa harjoittaneista puolet (50 %) kokee soveltavan oma-aloitteisesti ja toinen 50 % heistä on asiasta jokseenkin samaa mieltä omalla kohdallaan. 10-15 vuotta harjoittaneista valtaosa (67 %) mieltää soveltavansa uusia asioita kohtalaisen oma-aloitteisesti toimintaan ja 33 % kertoo olevansa hyvin oma-aloitteisia. Kauemmin liiketoimintaa harjoittaneista valtajoukko (83 %) kokee soveltavansa uusia asioita toimintaansa itsenäisesti. Heistä vain 17 % kokee soveltavansa muutoksen tuomia asioita kohtalaisen itsenäisesti.



**Kuvio 3. Muutokseen osallistuminen**

Kyselyssä kartoitettiin kuinka moni vastaajien kokonaismäärästä osallistuu mieluusti muutoksen toteuttamiseen. Kuviossa 3 vihreä väri tarkoittaa, että vastaajajoukko osallistuu hyvin mieluusti muutoksen toteuttamiseen, punainen väri kertoo kohtalaisesta halusta osallistua toteutukseen ja sinisen värinen vastaajajoukko ei kovin

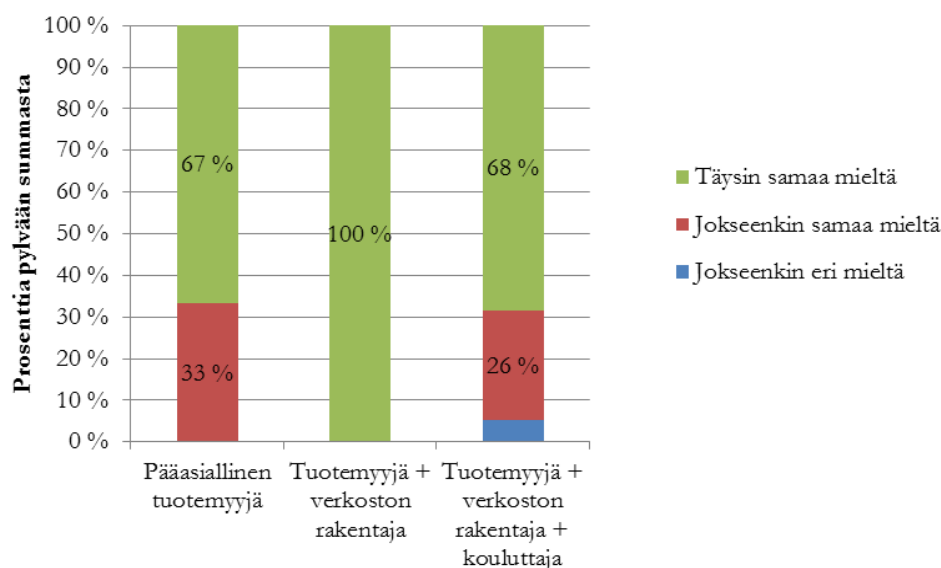
mielellään osallistu muutoksen toteuttamiseen. Halukkain muutoksen toteuttajajoukko on kouluttajia, joista jopa 47 % vastaajien kokonaismäärästä osallistuu hyvin mielellään muutoksen toteuttamiseen. Myös verkoston rakentajista 16 % ilmoittaa mieluusti osallistuvansa toteutukseen ja tuotemyyjistä samaa mieltä on 3 %. Yhteensä mielellään muutosta toteuttamassa on 66 % kaikista vastaajista. Kohtalaisen halukkaita osallistua toteuttamiseen on tuotemyyjistä 13 %, verkoston rakentajista 6 % ja kouluttajista 9 %. Yhteensä kohtalaisen halukkaita toteutukseen osallistujia on 28 % kaikista vastaajista. Loput 6 % jakaantuvat tasaisesti tuotemyyjien ja kouluttajien kesken. He eivät ole kovinkaan halukkaita osallistumaan muutoksen toteuttamiseen.

Tutkimuksessa tahdottiin kartoittaa kuinka moni vastaajista kokee lähimmän aktiivisesti liiketoimintaa harjoittavan ylälinjan jäsenen sanat ja teot yhteneviksi. Käytännössä tämä tarkoittaa ylälinjan henkilöä, jonka kanssa useimmiten ollaan eniten tekemisissä. Toimivatko ylälinjan aktiiviset jäsenet hyvänä esimerkkinä alalinjalleen? Kaikista vastaajista alle puolet (48 %) kokee ylälinjan jäsenen sanat ja teot täysin yhteneviksi. Heistä (48 %:sta) kouluttajia on 16 %, verkoston rakentajia 19 % ja tuotemyyjiiä 13 %. Kaikista vastaajista 37 % mieltää ylälinjan sanat ja teot kohtalaisen yhteneviksi. Heistä (37 %:ssta) kouluttajia on valtaosa (28 %), verkoston rakentajia 3 % ja tuotemyyjiiä 6 %. Jokseenkin poikkeavaksi ylälinjan toimijan sanat ja teot kokee 9 % vastaajista, joista kaikki ovat kouluttajia. Samoin täysin poikkeaviksi sanat ja teot kokee 6 %, jotka hekin ovat kaikki kouluttajia.

Seuraavalla kyselyn kysymyksellä selvitettiin kuinka mielellään vastaaja itse toimii hyvänä esimerkkinä toisille. Tuotemyyjistä valtaosa (67 %) toimii mielellään hyvänä esimerkkinä ja 33 % heistä tahtoo toimia esimerkkinä kohtalaisesti. Verkoston rakentajista suurin osa (86 %) toimii mielellään hyvänä esimerkkinä ja heistä vain 14 % on kohtalaisen halukkaita toimimaan hyvänä esimerkkinä muille. Kouluttajista 74 % toimii mieluusti hyvänä esimerkkinä ja 21 % heistä on jokseenkin samaa mieltä. 5 % kouluttajista ei tahdo toimia hyvänä esimerkkinä toisille.

### 7.3 Palkitseminen

#### Onnistumisista palkitseminen motivoi edistämään muutosta

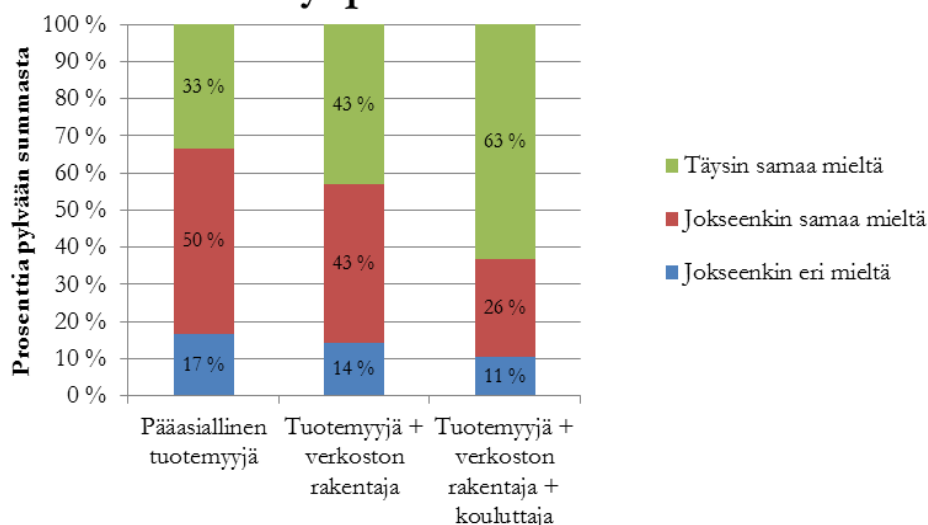


Kuvio 4. Onnistumisista palkitseminen

Kyselyssä mitattiin kuinka suuri vaikutus onnistumisista palkitsemisellä on muutoksessa? Kuviossa 4 vihreä kuvastaa että vastaajajoukon mielestä onnistumisista palkitseminen motivoi edistämään muutosta. Punainen väri kertoo vastaajien kokeneen palkitsemisen jokseenkin kannustavaksi ja sininen väri merkitsee vastaajien pitävän onnistumisista palkitsemista jokseenkin epämotivoivana. Tuotemyyjistä suurin osa pitää palkitsemista motivoivana tekijänä. Heistä 33 % kokee palkitsemisen jokseenkin motivoivaksi. Verkoston rakentajista kaikki (100 %) pitävät onnistumisista palkitsemista hyvänä motivaattorina edistämään muutosta. Kouluttajista prosenttia suurempi valtaosa kuin tuotemyyjistä (68 %) kokee palkitsemisen hyvin motivoivaksi. Vain 26 % kouluttajista mieltää palkitsemisen jokseenkin motivoivaksi ja 6 % kouluttajista vastasi palkitsemisen olevan vähemmän motivoivaa.



## Saamani palkitseminen on tasapainossa työpanokseni kanssa



Kuvio 5. Palkitsemisen tasapaino

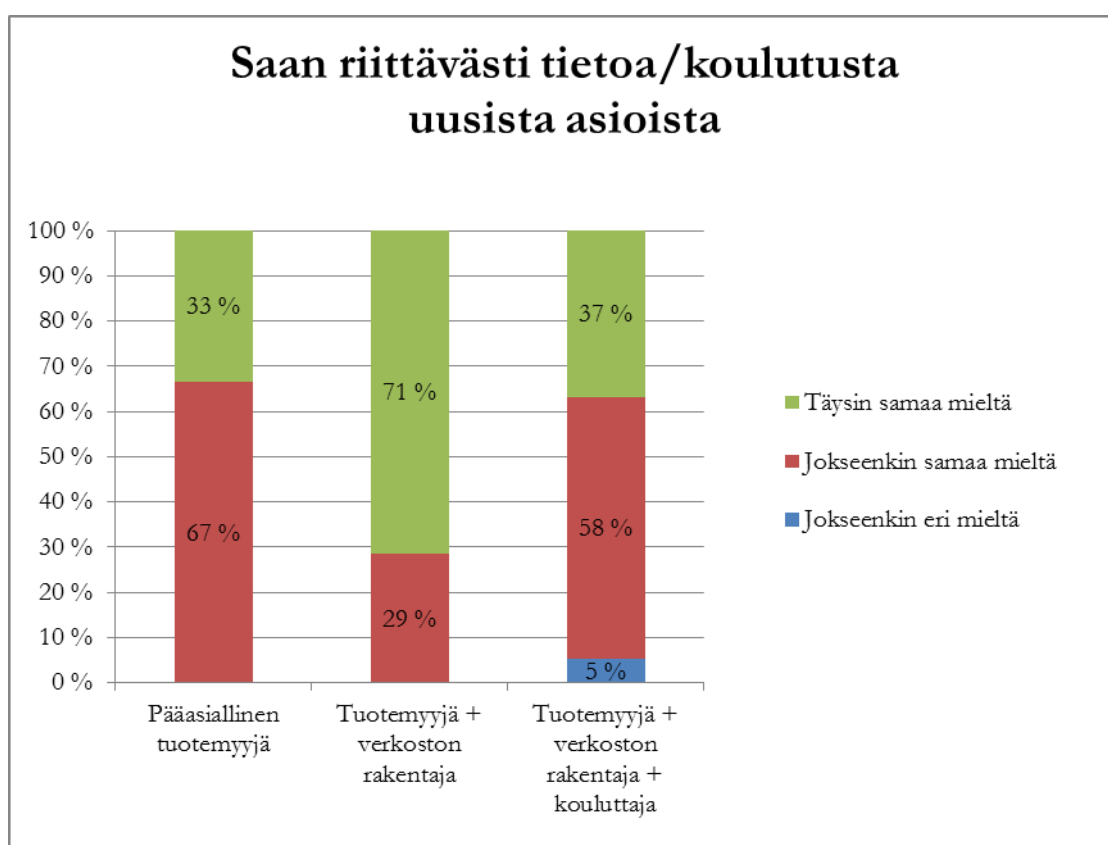
Kuviossa 5 tarkastellaan kuinka vastaajat kokevat palkitsemisen olevan tasapainossa heidän työpanoksensa kanssa. Tuotemyyjistä puolet (50 %) kokee palkitsemisen olevan suhteellisen tasapainossa. 33 % heistä pitää palkitsemista hyvin tasapainoisena suhteessa työpanokseen ja 17 % tuotemyyjistä tuntee, ettei palkitseminen ole aivan tasapainossa työpanokseen nähden. Verkoston rakentajista 43 % on sitä mieltä, että palkitseminen on hyvin suhteessa työpanokseen ja toiset 43 % on asiasta jokseenkin samaa mieltä. 14 % verkoston rakentajista pitää palkitsemista epätasapainoisena palkitsemiseen nähden. Kouluttajista yli puolet (63 %) kokee palkitsemisen olevan tasapainossa. Heistä vain 26 % on tasapainoisuudesta jokseenkin samaa mieltä ja vähemmistö (11 %) mieltää palkitsemisen olevan epätasapainossa työpanoksen kanssa.

### 7.4 Viestintä muutoksessa

Muutosviestinnän avoimuutta mitattiin kysymällä kokeeko vastaajat keskustelun muutoksesta avoimeksi? Tuotemyyjistä yli puolet (67 %) kokee keskustelun kohtalaisen avoimeksi. 33 % heistä pitää keskustelua avoimena. Verkoston rakentajista 43 % pitää keskustelua kohtalaisen avoimena ja yli puolet heistä (57 %) sanoo keskustelun olevan avointa. Kouluttajista hieman alle puolet (47 %) ilmaisee keskustelun muutoksesta ole-

van jokseenkin avointa. 42 % kouluttajista pitää keskustelua avoimena kun taas 5 % kouluttajista ei pidä keskustelua ollenkaan avoimena ja toiset 5 % heistä on jokseenkin eri mieltä keskustelun avoimuudesta.

Viestinnän yhtenevyyttä tarkasteltiin tutkimuksessa kysymällä onko viestintä yhtenevää riippumatta siitä mitä kautta sen vastaanottaa? Tuotemyyjistä puolet (50 %) pitää viestintää jokseenkin yhtenevänä riippumatta kanavasta. 33 % heistä pitää viestintää yhtenevänä. 17 % tuotemyyjistä ei pidä viestintää täysin yhtenevänä. Verkoston rakentajista yli puolet (57 %) mieltää viestinnän yhteneväksi kanavasta riippumatta. 29 % heistä pitää viestintää kohtalaisen yhtenevänä ja 14 % kokee viestinnän jokseenkin poikkeavaksi eri kanavissa. Kouluttajista 21 % kokee viestinnän täysin yhteneväksi ja yli puolet heistä (63 %) sanoo pitävänsä viestintää kohtalaisen yhtenevänä. 16 % kouluttajista pitää viestintää eri kanavista hieman poikkeavana.



Kuvio 6. Riittävän tiedon/koulutuksen saaminen uusista asioista

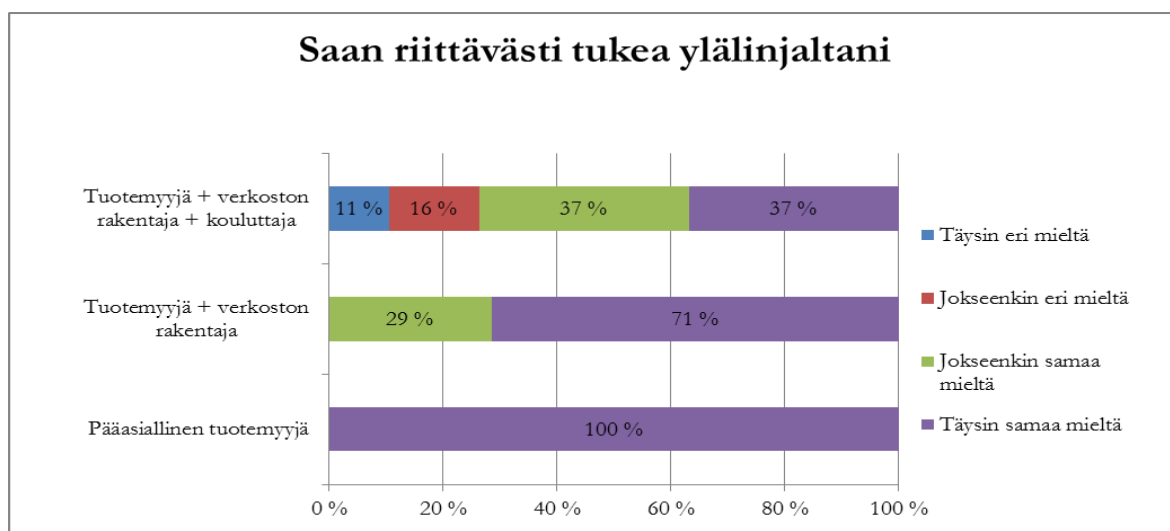
Riittävän tiedon/koulutuksen saantia uusista asioista esitetään kuviossa 6. Vihreä väri kuviossa kertoo riittävästi tiedon saamisesta, punainen kertoo jokseenkin riittävästä tiedon saamisesta ja sininen väri kuvastaa, ettei tietoa/koulutusta saada täysin riittävästi. Tuotemyyjistä 67 % kokee tiedon saamisen uusista asioista kohtalaisen riittäväksi. Heistä 33 % kokee, että tietoa/koulutusta saadaan riittävästi. Verkoston rakentajista valtaosa pitää uuden tiedon saamista riittävänä. Heistä 29 % kokee tiedon/koulutuksen saamisen kohtalaisen riittävänä. Kouluttajista 37 % pitää tiedonsaantia täysin riittävänä. Yli puolet kouluttajista kokee tiedonsaantia/koulutusta kohtalaisen riittäväksi. 5 % kouluttajista ei pidä tiedon/koulutuksen saamista täysin riittävänä.

Viestinnässä kartoitettiin vielä kuinka moni vastaajista pitää tarinoiden kertomista hyödyllisenä viestintävälineenä. Tuotemyyjistä 83 % pitää tarinoiden hyödyntämistä hyödyllisenä työkaluna. 17 % heistä kokee tarinoiden käyttämisen jokseenkin hyödyllisenä. Verkoston rakentajista 71 % kokee tarinoiden käyttämisenviestintävälineenä hyödylliseksi. 29 % verkoston rakentajista pitää tarinoita viestintävälineenä jokseenkin hyödyllisinä. Kouluttajista valtaosa (84 %) mieltää tarinat hyödylliseksi viestintävälineeksi. 11 % heistä kokee tarinat jokseenkin hyödyllisiksi viestinnässä ja 5 % kouluttajista ei koe tarinoita hyödyllisenä viestintävälineenä.

## **7.5 Toimintaympäristö ja tuki**

Tutkimuskyselyyn vastanneilta kysyttiin kokevatko vastaajat työympäristönsä luottamukselliseksi. Tuotemyyjistä 17 % kokee työympäristönsä jokseenkin luottamukselliseksi. 83 % pitävät työympäristöä täysin luottamuksellisenä. Verkoston rakentajista 29 % sanoivat työympäristön olevan jokseenkin luottamuksellinen kun taas valtaosa (71 %) pitää työympäristöä täysin luottamuksellisenä. Kouluttajista alle puolet (47 %) pitää työympäristöä täysin luottamuksellisenä, samalla kun toinen vastaajapuoli kouluttajista (42 %) kokee työympäristön jokseenkin luottamukselliseksi. 5 % kouluttajista pitää työympäristöä jokseenkin luottamattomana ja toinen 5 % Ei pidä työympäristöä ollenkaan luottamuksellisenä.

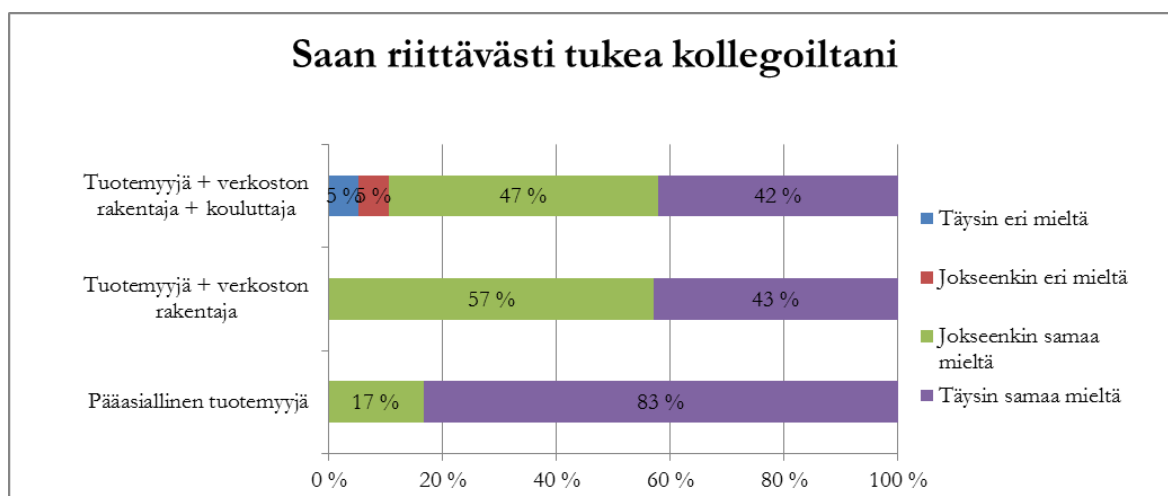
Kyselyssä selvitettiin, tekevätkö kyselyyn vastanneet työtä yksin tai aina tuttujen kollegoiden kanssa. Tuotemyyjistä 33 % tekee työtä suurimman osan ajasta yksin tai tuttujen henkilöiden kanssa. 67 % heistä tekee työtä ainoastaan yksin tai tuttujen henkilöiden kanssa. Verkoston rakentajista 14 % työkaverit vaihtuvat aika ajoin ja 29 % on sitä mieltä että työkaverit saattavat vaihtua, mutta työskentelevät enimmäkseen yksin tai tuttujen henkilöiden kanssa. Suurin osa verkoston rakentajista (57 %) tekee työtä joko yksin tai aina samojen kollegojen kanssa. Kouluttajista 5 % kokee kanssatyöskentelijöiden vaihtelevan suuresti. Valtaosa kouluttajista (68 %) toimivat useimmiten joko yksin tai tuttujen henkilöiden kanssa. Reilu viidesosa kouluttajista (26 %) kokee työskentelevänsä aina yksin tai samojen kollegojen kanssa.



Kuvio 7. Riittävän tuen saaminen ylälinjalta

Tutkimuskyselyssä selvitettiin, saavatko vastaajat riittävästi tukea ylälinjaltaan ja kollegoiltaan. Kuviossa 7 esitetään tulokset riittävän ylälinjalta saadun tuen osalta. Violetti väri kuvastaa täysin riittävää saatua tukea ja vihreä väri jokseenkin riittävää tuen saantia. Punainen väri kertoo, että tukea voisi saada enemmän ja sininen väri kertoo, ettei tukea saada lainkaan. Tuotemyyjistä 100 % kokee saavansa riittävästi tukea ylälinjaltaan. Verkoston rakentajista valtaosa (71 %) kokee saavansa riittävästi ylälinjalta tukea ja 29 % heistä kaipaa hieman lisätukea, mutta ovat pääosin tyytyväisiä tuen määrään. 11 % kouluttajista ei koe saavansa ollenkaan tukea ylälinjaltaan. 16 % kokee saavansa liian vähän

tukea. Tasaiset 37 % tuntee saavansa jokseenkin riittävästi tukea ja toiset 37 % ovat täysin tyytyväisiä ylälinjaltaan saamaansa tuen määrään.



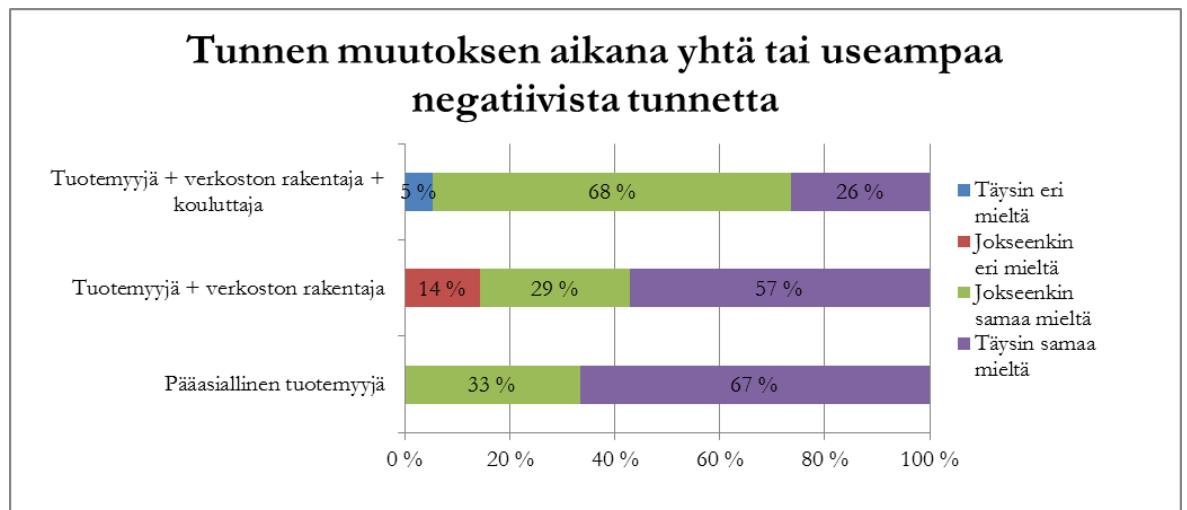
**Kuvio 8. Riittävän tuen saaminen kollegoilta**

Tuotemyyjistä 83 % kokee kollegoilta saadun tuen riittäväksi. Heistä vain 17 % on jokseenkin samaa mieltä kollegoilta saadun tuen riittävydestä. Verkoston rakentajat jakautuvat suhteellisen tasaisesti kahteen joukkoon. 57 % on suhteellisen tyytyväisiä kollegoilta saatuun tukeen ja 43 % on täysin tyytyväisiä tuen riittävyteen. Kouluttajista 42 % on täysin tyytyväisiä kollegoilta saatuun tukeen. 47 % kouluttajista on suhteellisen tyytyväisiä tukeen kun taas 6 % heistä on sitä mieltä, ettei kollegoilta saatu tuki ole kovinkaan riittävä ja 5 % kouluttajista ajattelee, ettei kollegoilta saatu tuki ole ollenkaan riittävä.

Vastaajilta kysyttiin kannustaako oman toiminnan seuranta edistämään muutosta tehokkaammin. Tuotemyyjistä jopa 83 % oli sitä mieltä, että seuranta kannustaa edistämään muutosta. Heistä 17 % oli asiasta jokseenkin samaa mieltä. Verkoston rakentajista suurempi puolisko (57 %) pitää oman toiminnan seuranta kannustavana tekijänä muutoksen edistämiseen nähden. Verkoston rakentajista pienempi puolisko (43 %) pitää seurannan kannustavuutta muutoksen edistämiseen jokseenkin kannustavana. Kouluttajista yli puolet (58 %) pitää oman toiminnan seuranta kannustavana tekijänä ja 37 % on asiasta jokseenkin samaa mieltä. Heistä 5 % kokee, ettei oman toiminnan seuranta kovinkaan paljon kannusta edistämään muutosta.

Kyselyssä kysyttiin, keskustelevatko vastaajat oma-aloitteisesti muutoksiin liittyvistä asioista ylälinjansa kanssa. Valtaosa tuotemyyjistä (83 %) keskustelee oma-aloitteisesti ylälinjansa kanssa. Heistä 17 % kokee olevansa suhteellisen oma-aloitteisia keskustelulle. Verkoston rakentajista suurin osa (71 %) kokee olevansa täysin oma-aloitteisia keskustelemaan ja heistä 29 % on jokseenkin samaa mieltä omasta oma-aloitteisuudesta. Kouluttajista 11 % ei koe keskustelelevansa muutoksiin liittyvistä asioista oma-aloitteisesti. Toiset 11 % kouluttajista mieltää oma-aloitteisuuden suhteellisen vähäiseksi suhteessa keskusteluihin. 42 % puolestaan kokee olevansa suhteellisen oma-aloitteisia ja 37 % ovat täysin sitä mieltä, että keskustelevat muutosasioista oma-aloitteisesti.

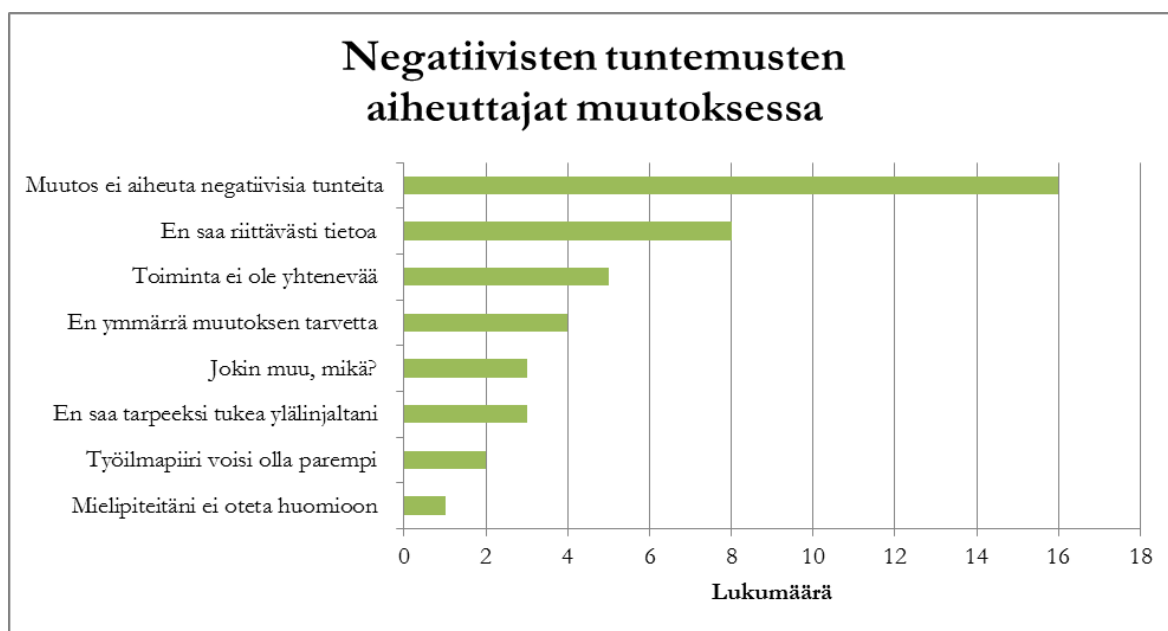
## 7.6 Yksilön ja ryhmän suhtautuminen muutokseen



Kuvio 9. Negatiivisten tunteiden kokeminen

Tutkimuskyselyssä selvitettiin tuntevatko vastaajat muutoksen aikana negatiivisia tunteita ja mikä niitä mahdollisesti aiheuttaa? Kuviossa 9 on jaoteltuna, kuinka suuri osa vastaajista tuntee negatiivisia tunteita muutoksen aikana. Tässä kuviossa violetti väri kuvastaa, että kyseinen prosentuaalinen määrä kokee selkeästi negatiivisia tunteita muutoksen aikana ja vihreä väri kertoo, että negatiivisia tunteita koetaan jonkin verran. Punainen väri selventää, ettei kyseinen joukko koe kovinkaan negatiivisia tunteita muutoksen aikana ja sininen väri, ettei negatiivisia tunteita ilmennyt ollenkaan. Tuotemyyjistä valtajoukko (67 %) kokee selvästi negatiivisia tunteita muutoksen aikana. Heistä pie-

nempi osa (33 %) kokee jonkin verran negatiivisuutta. Verkoston rakentajista yli puolet (57 %) kokee selvää negatiivisuutta muutoksen aikana ja heistä 29 % kokee jonkinlaista negatiivisuutta. 14 % verkoston rakentajista ei koe tuntevansa kovinkaan negatiivisesti muutoksen aikana. Kouluttajista vain 26 % ilmoittaa kokevansa selvästi negatiivisia tunteita muutoksen aikana ja valtaosa kouluttajista (68 %) kokee jonkinlaisia negatiivisia tunteita. 5 % kouluttajista ei koe ollenkaan negatiivisuutta muutoksen aikana.



**Kuvio 10. Negatiivisten tunteiden aiheuttajat**

Kuvioon 10 on kuvattu määrällisesti suurimmasta pienimään negatiivisten tunteiden aiheuttajat vastaajien mukaan. 16 henkilöä kaikenkaikkiaan vastanneista kertoo, ettei muutos aiheuta heissä negatiivisia tunteita. 8 henkilöä kokee, etteivät he saa riittävästi tietoa muutoksen aikana. 5 kpl vastaajista ei pidä toimintaa yhtenevänä ja 4 henkilöä ei ymmärrä muutoksen tarvetta. 3 henkilöä kertoo negatiivisuuden aiheuttajaksi sen, ettei saa tarpeeksi tukea ylälinjaltaan ja 2 henkilöä mieltää, että työilmapiiri voisi olla parempi. Vain 1 henkilö koki negatiivisuutta, koska henkilön mielipiteitä ei oteta huomioon muutoksen aikana. Kysymyksessä (k20) ”Tunnen muutoksen aikana negatiivisia tunteita koska:” oli vaihtoehtona vastata avoimesti ”Jokin muu, mikä?”. Seuraavat tuntemusten aiheuttajat tuli esille tämän vaihtoehdon kautta:

- Oma rajoitus (voimavarat)
- Oma epävarmuus

- Itse

<b>Päällekkäiset muutokset hankaloittavat sitoutumistani työskentelyyn</b>	<b>Pääasiallinen tuotemyyjä</b>	<b>Tuotemyyjä + verkoston rakentaja</b>	<b>Tuotemyyjä + verkoston rakentaja + kouluttaja</b>	<b>% vastaajista</b>
Täysin eri mieltä	33 %	14 %	11 %	16 %
Jokseenkin eri mieltä	0 %	43 %	26 %	25 %
Jokseenkin samaa mieltä	67 %	29 %	42 %	44 %
Täysin samaa mieltä	0 %	14 %	21 %	16 %
<b>% vastaajista</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

Taulukko 1. Päällekkäisten muutosten vaikutus

Tutkimuskyselyyn vastaajat kertoivat hankaloittaako päällekkäiset muutokset sitoutumista työskentelyyn. Taulukossa 1 on prosentuaalisesti eroteltuna liiketoimintatyyppien kokemukset päällekkäisten muutosten vaikutuksesta sitoutuneisuuteen. Tuotemyyjistä 67 % oli sitä mieltä, että päällekkäiset muutokset hankaloittavat sitoutumista työskentelyyn jossain määrin. 33 % heistä koki, ettei päällekkäiset muutokset vaikuta ollenkaan omaan sitoutuneisuuteen. Verkoston rakentajista hieman alle puolet (43 %) kokee, ettei päällekkäisillä muutoksilla ole juurikaan vaikutusta ja 29 % heistä kokee, että päällekkäisillä muutoksilla on jonkinlainen vaikutus omaan sitoutuneisuuteen. Verkoston rakentajista 14 % ajattelee päällekkäisten muutosten haittaavan omaa sitoutuneisuutta työskentelyyn kun taas toiset 14 % mieltää, etei päällekkäisistä muutoksista ole haittaa sitoutuneisuudelle. Kouluttajista suurin joukko (alle puolet, 42 %) kokee päällekkäisten muutosta jokseenkin haittaavan sitoutumista työhön ja 21 % heistä kokee päällekkäisistä muutoksista olevan selkeää haittaa omalle sitoutumiselle. Kouluttajista 26 % ei koe muutosten päällekkäisyyksistä olevan suurtakaan haittaa ja 11 % kokee päällekkäisyyksillä olevan selkeää haittavaikutus omaan sitoutumiseen.

## 7.7 Tutkimustulosten yhteenveto

Tutkimuksen pohjaa loi kolme erilaista liiketoimintatyyppiä; Pääasialliset tuotemyyjät, tuotemyynnin lisäksi verkostoa rakentavat- sekä tuotemyynnin ja verkoston rakentamisen lisäksi uusia verkostoijia kouluttavat jäsenet. 32 kpl täytettyjä kyselyitä pystyttiin



hyödyntämään tutkimustuloksiin. 60 % vastaajista kouluttaa tuotemyynnin ja verkoston rakentamisen lisäksi uusia verkostoijia. (jäljempänä; kouluttajat). 22 % vastaajista rakentaa verkostoa tuotemyynnin lisäksi. (myöhemmin pelkkä; verkostoijat). 18 % kaikista vastaajista harjoittaa pääosin tuotemyyntiä. (myöhemmin pelkkä; tuotemyyjät). Enemmistö (38 %) vastaajista on harjoittanut liiketoimintaa 1-3 vuotta. Vain yksi vastaajista on ollut mukana liiketoiminnassa alle vuoden.

Suurin osa vastaajista ymmärtää täysin tai kohtalaisesti muutoksen tarpeellisuuden. Vain 5 % kouluttajista ei ymmärrä muutoksen tarvetta. Uusien asioiden itsenäistä soveltamista omaan toimintaan haluttiin selvittää sen mukaan, kuinka kauan on ollut liiketoiminnassa mukana. Alle vuoden mukana olleista 100 % kokee soveltavansa uusia asioita itsenäisesti omaan toimintaan. Tässä otetaan huomioon, että alle vuoden mukana olleita vastaajia oli yksi. Tuloksissa ilmeni, että mitä pidempään on ollut mukana liiketoiminnassa, sitä itsenäisemmin soveltaa uusia asioita omaan toimintaan. Kauemmin kuin 15 vuotta toimineista 83 % kokee soveltavansa uusia asioita täysin itsenäisesti. Tutkittaessa kuinka mieluusti henkilö osallistuu muutoksen toteuttamiseen, selkeä eroava tulos oli 47 % kaikista vastaajista, jotka kokevat osallistuvansa mieluusti muutoksen toteuttamiseen. Heistä kaikki oli kouluttajia.

Väittämällä ”Lähimmän aktiivisesti liiketoimintaa harjoittavan ylälinjani jäsenen sanat ja teot ovat yhteneviä” mitattiin ylälinjan näyttämää esimerkkiä muutoksessa. Kaikista vastaajista 48 % mieltää ylälinjan sanat ja teot yhteneviksi. Osa kouluttajista kokee ylälinjan toimijan sanat ja teot poikkeaviksi. Jokseenkin poikkeaviksi koki 9 % kouluttajista ja täysin poikkeaviksi 6 % kouluttajista. Suurin osa vastaajista toimii hyvänä esimerkkinä toisille mielellään tai jokseenkin mielellään. Poikkeuksen tuloksiin teki 5 % kouluttajista, jotka eivät tahdo toimia hyvänä toiminnan esimerkkinä muille.

Verkoston rakentajista 100 % pitää onnistumisista palkitsemista motivoivana tekijänä edistää muutosta. Suurin osa kaikista vastaajista piti palkitsemista motivoivana. Poikkeuksen teki kouluttajien joukosta 6 %, joiden mielestä palkitseminen onnistumisista on vähemmän motivoivaa. Palkitsemisen tasapainosta suhteessa työpanokseen valtaosa

kaikista vastaajista pitää palkitsemista joko täysin tasapainoisena suhteessa työpanokseen tai jokseenkin tasapainoisena. Jokaisesta liiketoimintaryhmästä vähemmistö oli sitä mieltä, ettei palkitseminen ole täysin suhteessa työpanokseen. Tuotemyyjistä 17 %, verkoston rakentajista 14 % ja kouluttajista 11 %. Kysymyksessä ei otettu kantaa tuleeko palkitseminen kollegoilta, ylälinjalta vai yhtiöltä. Tutkimuksessa ei myöskään otettu kantaa missä muodossa palkitseminen esiintyy.

Valtaosa vastaajajoukosta mieltää keskustelun muutoksesta avoimeksi tai jokseenkin avoimeksi. Poikkeuksen tuloksiin teki kouluttajien joukosta 10 %, joista puolet ei pidä keskustelua muutoksesta avoimena ja toinen osa (5 %) pitää keskustelua jokseenkin epäavoimena. Tarkasteltaessa viestinnän yhtenevyyttä riippumatta viestintään käytetyistä kanavista, verkoston rakentajista 14 % kokee viestinnän kohtalaisen poikkeavaksi. Myös kouluttajista 16 % ei pidä viestintää eri kanavista kohtalaisen yhtenevänä. Koulutusta/tietoa uusista asioista vastaajista melkein kaikki koki saavansa riittävästi tai jokseenkin riittävästi. Kouluttajista 5 % on jokseenkin eri mieltä tiedon/koulutuksen riittävydestä. Tarinoiden hyödyllisyydestä viestintävälineenä suurin osa vastaajista pitää tarinoiden käyttöä hyödyllisenä ja pieni osa valtajoukosta jokseenkin hyödyllisinä. Kouluttajista 5 % ei koe tarinoita hyödylliseksi viestintävälineeksi.

Luottamukselliseksi työympäristönsä koki valtaosa tuotemyyjistä (83 %) ja verkoston rakentajista (71 %). Kouluttajista 47 % kokee työympäristön luottamukselliseksi ja 42 % jokseenkin luottamukselliseksi. Jäljelle jäävä 10 %:sta puolet kokee ympäristön jokseenkin luottamattomaksi ja toinen osa (5 %) ei pidä työympäristöä luottamuksellisena. Tuotemyyjistä 100 % kokee saavansa riittävästi tukea ylälinjaltaan. Kouluttajista 16 % mieltää, ettei tukea ylälinjalta saa jokseenkaan riittävästi ja 11 % kouluttajista kokee, ettei tuki ole ollenkaan riittävä. Muutoin vastaajista kaikki kokevat ylälinjan tuen täysin tai jokseenkin riittäväksi. Kysyttäessä saadaanko kollegoilta riittävästi tukea, tuotemyyjistä 83 % kokee tuen riittäväksi ja 17 % heistä jokseenkin riittäväksi. Tämä tulos poikkeaa ylälinjalta saadun tuen riittävyden kokemisesta. Kouluttajista 6 % vastaa, ettei tukea kollegoilta saa jokseenkaan riittävästi ja 5 % kouluttajista kokee, ettei tukea saa riittävästi. Oman toiminnan seuraamisen kannustavana tekijänä muutoksen edistämi-

seksi koki tuotemyyjistä 83 %, verkoston rakentajista 57 % ja kouluttajista 58 %. Kouluttajista 5 % ei miellä oman toiminnan seuraamista kovinkaan kannustavaksi tekijäksi edistää muutosta. Muut vastaajista pitivät seurantaa jokseenkin kannustavana. Tuotemyyjät ja verkoston rakentajat kokevat olevansa jokseenkin tai täysin oma-aloitteisia keskustelemaan muutokseen liittyvistä asioista oman ylälinjan kanssa. Kouluttajissa oli nähtävissä hieman isompaa jakaumaa; heistä 37 % kokee olevansa täysin oma-aloitteisia, 42 % jokseenkin oma-aloitteisia, 11 % ei miellä olevansa kovinkaan oma-aloitteisia ja toiset 11 % eivät koe olevansa ollenkaan oma-aloitteisia keskustelemaan.

Negatiivisia tunteita muutoksen aikana kokee suurin osa vastaajista. Tuotemyyjistä 67 % kertoo kokevansa joitakin/jotakin negatiivista tunnetta, verkoston rakentajista 57 % ja kouluttajista 26 %. Verkoston rakentajista 14 % ei juuri koe tuntevansa negatiivisia tunteita muutoksen aikana ja kouluttajista 5 % ei koe ollenkaan negatiivisuutta muutoksessa. Kartoitettaessa negatiivisten tuntemusten syitä 16/32 vastaajasta vastasi, ettei muutos aiheuta negatiivisia tunteita. Kolme suurinta aiheuttajaa tulosten mukaan oli riittävän tiedon puute, toimintaa ei koettu yhteneväksi ja muutoksen tarpeen epävarmuus. Kysyttäessä hankaloittaako päällekkäiset muutokset sitoutumista työskentelyyn, suurin osa vastaajista 44 % koki, että päällekkäiset muutokset hankaloittavat sitoutumista työhön jonkin verran. Tämä kysymys jakoi eniten vastauksia; 16 % kaikista vastaajista piti päällekkäisiä muutoksia hankaloittavana tekijänä omalle sitoutumiselle ja toiset 16 % eivät kokeneet päällekkäisiä muutoksia ollenkaan haittaavaksi.

Tuloksissa selkeästi esiintyy kouluttajien puolella enemmän jakautumista muutuskokemuksissa. Tähän varmasti vaikuttaa, että kouluttajia oli kaikista vastaajista 60 %. Siinä joukossa on saattanut olla 1-2 henkilöä, jotka eivät ole olleet siinä tilanteessa tyytyväisiä. Mikäli otanta olisi ollut tutkimuksessa suurempi, olisi joukosta saattanut ilmetä samasakin suhteessa eroavia mielipiteitä kouluttajien osalta ja kokonaan eriäviä mielipiteitä tuotemyyjien ja verkoston rakentajien osalta.

## 8 Loppusanat

Tässä viimeisessä kappaleessa tuodaan esille tutkimuksen johtopäätökset, jotka pohjautuvat tutkimuskyselyn avulla saatuihin määrällisiin tuloksiin. Tässä osassa tuodaan esille tärkeimmät löydökset ja täydennetään teoreettista viitekehystä tulosten perusteella.

Kappaleen lopussa on esitetty jatkosuosituksia ja mahdollisia uusia tutkimusaiheita, joita on tullut esiin tämän tutkimuksen pohjalta. Viimeisenä arvioidaan tutkijan ammatillista kehitystä opinnäytetyöprosessin aikana.

### 8.1 Johtopäätökset

Teoriaosuudessa käsiteltiin toiminnan monistamista, jolla tarkoitetaan oman osaamisen ja toiminnan siirtämistä eteenpäin. Tämä on kriittinen osaamisalue verkostomarkkinoinnissa menestymiseksi verkostoa rakennettaessa. Monistamisessa sponsori toimii esimerkkinä omalle alalinjalleen. Huomioon otettavaa on, että myös sponsorin passiivisuus ja muut tekijät monistuvat alalinjaan samalla tavoin kuin hyvätkin toimet. Tutkimuksen tuloksista ilmeni, ettei kouluttajista osa koe lähimmän aktiivisesti liiketoimintaa harjoittavan jäsenen sanoja ja tekoja yhteneviksi. Myös hyvänä esimerkkinä toimimisesta pieni osa kouluttajista oli sitä mieltä, ettei tahdo toimia hyvänä esimerkkinä toisille. Teorian mukaan tämän pienen joukon toimet vaikuttavat alalinjaan tehden siitä hieman passiivisemmän.

Pitkosen ja Rasilan (2010) mukaan muutoksessa voi olla kokija, näkijä tai tekijä. Koki-joilla on tieto ja ohjeet siitä mitä tulee tehdä, muttei ymmärrystä muutoksen tarpeesta. Teoriassa tiivistetään, että mitä enemmän henkilö saa vaikuttaa muutokseen ja osallistuu siihen, sitä hyvinvoivempi henkilö on. Tuloksista ilmeni että pieni osa kouluttajista ei ymmärtänyt muutoksen tarvetta. Tästä voidaan päätellä tämän pienen joukon voivan muutoksessa huonosti. Pohjautuen teoriaan näkijä on henkilö joka ymmärtää muutoksen tarpeen, muttei vaikuta muutokseen. Tekijä sen sijaan on henkilö joka pääsee alusta asti vaikuttamaan muutokseen. Tuloksista hieman alle puolet kaikista vastaajista ilmaisi tahtovansa osallistua muutokseen. Heistä kaikki oli kouluttajia. Etenkin siis liiketoimintaa laajimmin tekevät on kannattavaa sitouttaa alusta lähtien muutokseen, jotta taataan

onnistunut muutos ja poistetaan tieltä mahdollisia esteitä. Muutostarpeen ymmärtämiseksi tarvitaan kahdenkeskistä keskustelua sekä kuuntelua.

Tuloksista nähtiin, että mitä pidempään henkilö on harjoittanut liiketoimintaa, sitä itsenäisemmin tämä sovelsi uusia asioita omaan toimintaan. Teoriaosan mukaan luottamuksella sekä sopimuksellisuudella on avainasema kun halutaan ihmisten toimivan itsenäisesti. Suurimman osan kokiessa työympäristön luottamukselliseksi, pieni osa kouluttajista koki työympäristön epäluottamukselliseksi. Tärkeää on säilyttää ja lisätä henkilöiden vaikutusmahdollisuuksia muutoksessa sekä pitää yllä työn kannustearvoja.

Pieni osa kouluttajista ei koe tiedon/koulutuksen määrää riittäväksi. Koulutus ja tietous uusista asioista nostavat toimijoiden itsetuntoa. Koulutuksen ja riittävän tiedon kautta henkilöt ovat valmiimpia kehittämään muutosta. Tiedon saamisessa tärkeää on, että viesti on yhtenevä. Osa tutkimukseen vastaajista piti viestintää ristiriitaisena. Teoriassa kerrotaan ristiriitaisen tai epäselvän tiedon hämmentävän ihmisiä, jolloin he eivät osaa toimia selkeästi. Riittävän tiedon puutteessa ihmiset monesti luovat itse kuulopuheiden ja juorujen kautta tietoa. Työn tehokkuus laskee ja motivaatio alkaa hiipua. Tuloksista ilmeni, että osa kouluttajista kokee, ettei keskustelu muutoksesta ole kovin tai ollenkaan avointa. Tärkeää muutoksessa on tehostaa viestinnän riittävyttä ja selkeyttä.

Teoriassa käsiteltiin tarinoiden hyödyntämistä viestinnässä. Tarinoiden tarkoituksena on kirkastaa ihmisten ajatuksia, helpottaa vuorovaikutusta, tukea muutosta ja muokata identiteettiä. Pieni osa kouluttajista ei tulosten mukaan pitänyt tarinoita ollenkaan hyödyllisenä viestintävälineenä. Tarinaa kertoessa on tärkeää, muistaa että siihen sisältyy opetus sekä, että se sisältää alkuasetelman, toiminnan ja lopputuloksen.

Kotterin & Rathgeberin (2008) mukaan muutoksen alussa on tärkeää näyttää lyhyen aikavälin onnistumisia. Tuloksista ilmeni, että valtaosa pitää palkitsemista motivoivana tekijänä edistää muutosta. Palkitsemisen tasapainosta omaan työpanokseen jokaisessa liiketoimintatyyppin ryhmässä oli vähemmistö, joka ei pitänyt palkitsemista tasapainoisena suhteessa työpanokseen. Muutoksen lyhyen aikavälin onnistumisista voisi olla hyvä

palkita henkilöitä näkyvästi, jolloin palkitsemisen määrä kasvaisi ja tasapaino voisi vähemmistöllä korjaantua.

Yli puolet vastaajista kokee negatiivisia tunteita muutoksen aikana. Muutoksesta on hyvä keskustella avoimesti ja tuoda esille sen positiiviset sekä mahdolliset negatiiviset puolet. Positiivisen asialistan on kannattavaa olla negatiivista huomattavasti pidempi. Muutoksille ei ole selkeää loppua. Tuloksista kävi ilmi, että osa vastaajista piti päällekkäisiä muutoksia haittaavana tekijänä omaan työhön sitoutumiselle. Silloin tällöin voi olla hyvä pitää muutoksenpäättämistapahtuma, jossa pohditaan mitä on tapahtunut, mitä on opittu ja kuinka tästä mennään eteenpäin.

## **8.2 Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotukset**

Tästä tutkimuksesta voidaan riittävän ajan kuluttua tehdä samankaltainen jatkotutkimus. Jotta tutkimuksen tulokset olisivat vertailukelpoisia tämän tutkimuksen tulosten kanssa, tulisi tutkimuksessa käyttää samaa kyselylomaketta ja samansuuruista otosta. Missä vain vaiheessa voi julkaista uuden tutkimuksen samasta aiheesta, jossa on suurempi otanta ja verrata, vaikuttaako suurempi otanta merkittävästi tuloksiin. Jatkotutkimukseen on myös mahdollista ja kannattavaa lisätä lisäkysymyksiä, jotka kohdistuvat senhetkiseen ajankohtaiseen tilanteeseen. Tämä tutkimus antaa pohjaa tässä käsiteltyjen aihealueiden osalta. Voi olla esimerkiksi kiinnostavaa tutkia minkälaiset palkkiot motivoivat henkilöitä edistämään muutosta? Ja kuinka paljon eri lähteistä, kuten ylälinjalta, pääyhtiöltä tai kollegoilta saatavien palkkioiden merkitys vaihtelee?

## **8.3 Opinnäytetyöprosessin arviointi ja tutkijan ammatillinen kehittyminen**

Opinnäytetyöprosessi otti reilusti enemmän aikaa ja resursseja kuin mitä alun perin oli suunniteltu. Pohdin työn aiheita jo reilusti ennen sen varsinaista aloittamista. Ensimmäinen opinnäytetyöyritykseni olin tekemässä yritykseen, jossa olin samanaikaisesti töissä. Työpaikan yhteistoiminta-vaiheen vuoksi määräaikaista työsopimustani ei jatkettu ja opinnäytetyön toteuttaminenkin jäi täten kesken. Työskentely samaan aikaan

opinnäytetyöprosessin kanssa tuotti ajallisia jaksamisvaikeuksia. Sittemmin työskentelin osa-aikaisesti ja löysin aiheen, josta todella halusin tehdä opinnäytetyöni.

Prosessin aikana prosessin käytännöt muuttuivat ja hämmensivät opinnäytetyön tekijää. Oli kurssi joka oli vapaaehtoinen ja josta tuli myöhemmin läsnäolopakollinen ja osa opinnäytetyötä. Pakolliset referaatit ja toisten työn opponoinnit häiritsivät työn etenemistä, jolloin innostus omasta työstä lopahti. Opinkin, että kun työstää opinnäytetyötä, ei ole kannattavaa keskittyä muihin opintoihin tai töihin, jotta itse saisin työn aikaan. On vaikeampaa jatkaa keskeneräistä työtä tauon jälkeen ja päästä taas perille siitä, mitä tulisi seuraavaksi tehdä.

Toimiessani hetken verkostomarkkinoinnin alalla, sain tutustua alaan ja toimintaympäristöön sekä sen käytäntöihin. Tutkimuksen haasteena oli, ettei aikaisempia vastaavia tutkimuksia löytynyt. Pääsin soveltamaan muutosteorioita alaan, johon sitä ei ole aiemmin sovellettu. Loin ikään kuin uutta tyhjältä. Tuttua tutkimusaiheessa oli verkostomarkkinointi. Haasteena oli löytää verkostomarkkinoinnista tutkimuksen kannalta oleellisia teoreettisia tietolähteitä. Tämän haasteen myötä pääsin oppimaan lisää verkostomarkkinointialasta ja sen toiminnasta.

Aivan prosessin alkuvaiheessa sain paljon eri vaihtoehtoja opinnäytetyöni toteutukselle. Päätin lähestyä työtä tutkimusmuodossa, sillä vaikka tiesin sen olevan haasteellinen, se oli minulle tutuin muoto. Aikataulu suunniteltiin ja poistettiin. Opin prosessin myötä saavani enemmän aikaan silloin kun tekemistä ei sidota aikarajoitteisiin. Tavoitteenani oli saada aikaan tutkimus, josta olisi hyötyä verkostomarkkinoinnin harjoittajille, joilla on omaa organisaatiota. Tahdoin valmistua HAAGA-HELIAsta, mutta vielä enemmän tahdoin panostaa työni jälkeen.

Teoriaosio oli viimeistelyä vaille valmis kun tutkimuskysely julkaistiin. Odotin saavani hyvän määrän vastauksia kahden viikon ajassa, mutta vastaajamäärä jäi pieneksi. Työn aikana oli haastavaa arvioida saatavaa vastaajamäärää, sillä kukaan ei tiedä, kuinka monta verkostoijaa Suomessa on kunakin päivänä. Ryhmässä, johon kysely sähköisesti jul-

kaistiin, oli myös paljon jäseniä, jotka eivät harjoittaneet liiketoimintaa, sen lisäksi että kaikki eivät oletettavasti nähneet julkaisua tai nähneet vaivaa vastataksaan kyselyyn.

Suurin haaste oli tutkimustulosten muotoilu visuaaliseksi. Huomasin, että tuo aihe, jossa olin aiemmin opintoaikani ollut etevä, osoittautuikin hankalaksi kun suuri osa opitusta tiedosta oli käyttämättömänä unohtunut. Kertasin taulukointia ja kaavioita uudelleen ja sain monien kokeilujen jälkeen visuaaliset osat valmiiksi. Monta muuttujaa samassa kaaviossa ei ollutkaan niin yksinkertainen asia, kuin olin opetellut.

Opinnäytetyön prosessin opit:

- Varaa aikaa pelkästään opinnäytetyön tekemiselle ja pitäydy siinä
- Käytä aihetta, josta alun perin pidät ja josta on jo tietopohjaa käytettäväksi
- Hyödynnä enemmän opinnäytetyönohjaajaa, sillä saat keskittyä paremmin opinnäytetyön työstämiseen kun saat hoidettua muut pakolliset prosessin osat pois alta ja opinnäytetyölle varmistuu oikea suunta
- Mikäli luot aikataulun, tee siitä realistinen äläkä elä sen mukaan. Tee vaiheet hyvin ja niin nopeasti kuin saat edettyä. Pitäydy prosessissa.
- Pilko työn vaiheet pieniin osiin (tavoitteisiin) ja keskity yhteen pieneen asiaan kerrallaan. Älä katso koko elefanttia.



## 9 Lähteet

Aalto-yliopisto. 2015. Sähköinen kyselyjärjestelmä Webropol. Luettavissa:

<https://into.aalto.fi/pages/viewpage.action?pageId=3775403>. Luettu: 9.1.2016.

Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Vammala.

Heikkilä, T. 2014. Kvantitatiivinen tutkimus. Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen oleelliset erot. Luettavissa:

<http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>. Luettu: 9.1.2016.

Herbalife International of America. 2011. Inside Herbalife Innovation and Manufacturing. 2.

Herbalife Nutrition. 2015. About Herbalife. Our History. Luettavissa:

<http://company.herbalife.com/our-history>. Luettu: 23.9.2015.

Haipola, P. 2011. Verkostomarkkinointi. Luettavissa:

<http://www.kolumbus.fi/~w462389/verkostomarkkinointi/verkosto.pdf>. Luettu: 15.7.15.

Heiskanen, M. & Lehikoinen, S. 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Viestintä on ydinvoimaa. Talentum Media Oy. Hämeenlinna. 16.

Holbeche, L. 2006. Understanding change. Theory, implementation and success. Butterworth-Heinemann.

Ilmarinen 2015. Parempaa työelämää ole hyvä. Kehity esimiehenä. OPAS onnistunut muutos. Luettavissa:

<https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-onnistunut-muutos.pdf>. Luettu: 24.10.2015.

Johansson, M., Linden, J. & Sarasvuo, S. 1998. Verkostomarkkinointi. Kiihkoton esitys kiistellystä jakelukanavasta ja yrittäjyyden muodosta. WSOY. Juva. 18-133.

Kauppalehti 2014. Muutoksen ammattilaiset. Esimiehet muutosjohtamisen etulinjassa. Luettavissa: <http://blog.kauppalehti.fi/muutoksen-ammattilaiset/esimiehet-muutosjohtamisen-etulinjassa>. Luettu: 24.10.2015.

Keva 2008. Esimiehen opas muutokseen. Esimiehenä muutoksessa. Mikä muutos? Helsinki. Luettavissa: [http://esimiehenopasmuutokseen.fi/esimiehenä\\_muutoksessa/mika\\_muutos](http://esimiehenopasmuutokseen.fi/esimiehenä_muutoksessa/mika_muutos). Luettu: 24.10.2015.

Kotter, J. & Rathgeber, H. 2008. Jäävuoremme sulaa. Muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa. WSOYpro. Helsinki.

Kiyosaki, R. & Lechter, S. 2006. Bisneskoulu ihmisille jotka haluavat auttaa muita ihmisiä. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Laine, A. 2013. Organisaatiomuutos ja oppiminen organisaatiossa. Muutostyypit. Luettavissa: <http://www.lily.fi/blogit/chasing-my-future/44-organisaatiomuutos-ja-oppiminen-organisaatiossa>. Luettu: 9.1.2016.

Luomala, A. 2008. Muutosjohtamisen ABC. Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa. Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu. Tampere. Luettavissa: <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/muutoskirja.pdf>. Luettu: 24.10.2015.

Pitkonen, M. & Rasila, M. 2010. Muutos – haaste ja mahdollisuus. Yrityskirjat Oy. Helsinki. 15-16.

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. WSOYpro Oy. Juva

ProMotive. 2015. Kuka teillä johtaa muutosta? Luettavissa:

<http://www.promotive.fi/ajankohtaista/kuka-teilla-johtaa-muutosta/>. Luettu: 23.9.15.

Rasila, M. & Pitkonen, M. 2010. Muutos – Haaste ja mahdollisuus. Kyriiri Oy

Salminen, O. 2014. Verkostomarkkinointi vs. Pyramidihuijaus. Luettavissa:

<http://ollisalminen.com/2014/02/03/verkostomarkkinointi-vs-pyramidihuijaus/>. Luettu: 15.7.15.

Saukkonen, P. 2015. Tutkielmanteon tukisivut. Tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineistot. Luettavissa:

<http://www.mv.helsinki.fi/home/psaukkon/tutkielma/Tutkimusmenetelmat.html>.

Luettu: 9.1.2016.

Senior, B. & Swales, S. 2010. Organizational change. Fourth edition. Pearson Education Limited. Harlow. 231.

Skyttä, A. 2000. Tiimitys ja sen läpivienti. Matkalla kohti matalampia organisaatioita. Otava.

Triin, L. 2012. Verkostomarkkinointi versus pyramidihuijaus. Luettavissa:

<http://verkostomarkkinoija.blogspot.fi/2012/08/verkostomarkkinointi-versus.html>.

Luettu: 15.7.15.

Valtiokonttori 2008. Ajattele muutos. Mikä muutos? Helsinki. Luettavissa: file:///C:/Users/Jenna-Henna/Downloads/ajattele\_muutos\_web.pdf. Luettu: 24.10.2015.

# Liitteet

## 9.1 Liite 1.

HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu  
Muutoksen kokeminen ja johtaminen

Tutkimuskyselylomake

19.11.2015

Tässä kyselyssä muutoksella tarkoitetaan Herbalifen verkostomarkkinoitiliiketoiminnassa tapahtuvaa muutosta, kuten toimintatapamuutosta, uuden työtavan käyttöönottoa tai muuta vähittäistä muutosta. Kyselyssä ja vastauksissa ei oteta kantaa pääyrittäjien tai pääyrittäjien edustajien toimintaan.

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Ymmärrän miksi muutos on tarpeen	1	2	3	4
Sovellan uusia asioita toimintaani itsenäisesti	1	2	3	4
Osallistun mielelläni muutoksen toteuttamiseen	1	2	3	4
Onnistumisista palkitseminen motivoi minua edistämään muutosta	1	2	3	4
Saamani palkitseminen on tasapainossa työpanokseni kanssa	1	2	3	4
Keskustelu muutoksesta on avointa	1	2	3	4
Viestintä muutoksesta on yhtenevää riippumatta siitä mitä kautta vastaanotan sen	1	2	3	4
Saan riittävästi tietoa/koulutusta muutoksen tuomista uusista asioista	1	2	3	4
Koen tarinoiden kertomisen viestintävälineenä hyödylliseksi	1	2	3	4
Lähimmän aktiivisesti liiketoimintaa harjoittavan ylälinjani jäsenen sanat ja teot ovat yhteneviä	1	2	3	4
Toimin mielelläni hyvänä toiminnan esimerkkinä muille	1	2	3	4
Työympäristöni on luottamuksellinen	1	2	3	4
Teen työtä yksin tai aina tuttujen kollegojeni kanssa	1	2	3	4
Saan riittävästi tukea ylälinjalta	1	2	3	4
Saan riittävästi tukea kollegoilta	1	2	3	4
Oman toimintani seuranta kannustaa minua edistämään muutosta innokkaammin	1	2	3	4

HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu  
Muutoksen kokeminen ja johtaminen

Tutkimuskyselylomake

19.11.2015

Keskustelen ylälinjani kanssa oma-aloitteisesti muutokseen liittyvistä asioista	1	2	3	4
Päällekkäiset muutokset hankaloittavat sitoutumistani työskentelyyn	1	2	3	4
Tunnen muutoksen aikana yhtä tai useampaa negatiivista tunnetta. (Ärtynoisyyttä, uhkaa, lamaantumista, epävarmuutta)	1	2	3	4

Tunnen muutoksen aikana negatiivisia tunteita koska:  
(Voit valita useamman vaihtoehdon)

- En saa tarpeeksi tukea ylälinjalta
- En saa riittävästi tietoa
- Miellipiteitäni ei oteta huomioon
- En ymmärrä muutoksen tarvetta
- Toiminta ei ole yhtenevää
- Työilmapiiri voisi olla parempi
- Muutos ei aiheuta negatiivisia tunteita minussa
- Jokin muu, mikä? \_\_\_\_\_

Valitse omaa toimintaasi vastaavin vaihtoehdot:

- Harjoitan pääasiassa tuotemyyntiä
- Rakennan verkostoa ja harjoitan tuotemyyntiä
- Verkoston rakentamisen ja tuotemyynnin lisäksi koulutan uusia verkostoja

Olen ollut mukana liiketoiminnassa: Alle vuoden 1-3 vuotta 4-9 vuotta 10-15 vuotta Kauemmin

Halutessasi osallistua arvontaan, kirjoita nimesi tähän: \_\_\_\_\_

Vastauksesi käsitellään luottamuksellisesti.

**KIITOS, että autat meitä parantamaan työtämme!**