



LAMK

Lahden ammattikorkeakoulu
Lahti University of Applied Sciences

ORGANISAATIOMUUTOS JA MUUTOSJOHTAMINEN TOIMI- HENKILÖIDEN KOKEMANA

Case: Yritys X

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Kevät 2019
Kari Koskela

Tiivistelmä

Tekijä Koskela, Kari	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK Sivumäärä 40, 4 liitesivua	Valmistumisaika Kevät 2019
Työn nimi Organisaatiomuutos ja muutosjohtaminen toimihenkilöiden kokemana Case: Yritys X		
Tutkinto Tradenomi (AMK)		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön aiheena oli tarkastella Yritys X:n toimihenkilöiden kokemuksia heitä kohdanneesta organisaatiomuutoksesta ja sen johtamisesta. Tarkoituksena oli selvittää, kuinka toimihenkilöt olivat kokeneet muutoksen ja sen onnistumisen. Tavoitteena oli löytää kehityskohteita, joita Yritys X voisi hyödyntää tulevissa muutoshankkeissa. Toimeksiantajayritys on perustettu Suomessa 1900-luvun alussa ja se erikoistuu puutuoteteollisuuteen.</p> <p>Opinnäytetyö suoritettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Opinnäytetyön tekijä haastatteli Yritys X:n toimihenkilöitä hyödyntäen Webropol-nimistä kysely- ja tiedonkeruuohjelmaa. Kyselyssä vastattiin nimettömänä ennalta laadittuihin avoimiin kysymyksiin, jotka käsitelivät muutosta ja sen johtamista.</p> <p>Tutkimuksen tulosten perusteella voitiin todeta, että muutoksen toteutuksessa ei ollut onnistuttu halutulla tavalla. Muutoksen suunnittelu ei ollut riittävää, ja se heijastui myöhemmin muutoksen eri osa-alueissa. Isoimpana ongelmana oli ollut se, että muutosta seurasi epävarmuus ja sekaannus vastuualueista ja siitä, mitkä tehtävät kuuluivat kenellekin.</p> <p>Tulosten perusteella kehitysehdotuksiksi nousivat muutoksen parempi suunnittelu, viestinnän laadun kehittäminen ja muutokseen osallistaminen.</p>		
Avainsanat Organisaatiomuutos, Muutosjohtaminen		

Abstract

Author(s) Koskela, Kari	Type of publication Bachelor's thesis	Published Spring 2019
	Number of pages 40, 4 pages of appendices	
Title of publication Employee experience on organizational change and change management Case: Company X		
Name of Degree Bachelor of Business Administration		
Abstract <p>The thesis focuses on how the employees of Company X experienced an organizational change and the management of that change. The purpose of this thesis was to examine how the employees had experienced the change and whether it was successful. The goal was to find out how Company X could develop their change management for future change initiatives. Company X is a Finnish business founded in the early 1900s and it specializes in wood manufacturing.</p> <p>The thesis was performed as a qualitative study. The author of the thesis interviewed the employees of Company X using a survey and data collecting program called Webropol. The questionnaire consisted of open questions about the change and its management. The respondents answered the survey anonymously.</p> <p>Based on the results of the study, it can be argued that the implementation of the change did not succeed as fully as intended. The planning was not sufficient, which later reflected on the different phases of the change process. The biggest concern was that the change was followed by a lot of uncertainty and confusion on people's responsibilities. People did not know who was in charge of which tasks.</p> <p>Based on the results of the survey the author of this thesis proposes that in the future Company X should invest more into to planning changes, developing the quality of communication and change inclusion.</p>		
Keywords Organizational change, Change management		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Tutkimuksen taustat.....	1
1.2	Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen tavoitteet	1
1.3	Opinnäytetyön rakenne ja tietopohja	1
2	ORGANISAATIOMUUTOS.....	3
2.1	Muutokset ja organisaatiot.....	3
2.2	Muutostyypit	4
2.3	Muutosprosessi	5
3	MUUTOSJOHTAMINEN	12
3.1	Roolit muutoksissa.....	13
3.2	Muutosviestintä.....	15
3.3	Muutosvastarinta.....	18
3.4	Esimiehen rooli muutoksessa.....	20
3.5	Henkilöstö muutoksessa	21
4	HAASTATTELUTUTKIMUS	24
4.1	Toimeksiantajayritys ja organisaatiomuutos.....	24
4.2	Tutkimuksen toteutus.....	24
4.3	Tulokset	25
4.4	Pohdinta	33
4.5	Kehitysehdotukset.....	35
4.6	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	37
5	YHTEENVETO	38
	LÄHTEET	39
	LIITTEET	41

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustat

Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Yritys X:lle, joka on 1900-luvun alussa perustettu puuteollisuuden alalla toimiva yritys. Yrityksen yhdessä tuotantoyksikössä käynnistettiin organisaatiomuutos, jonka seurauksena kaksi liiketoimintayksikköä yhdistettiin. Yhdistäminen oli osa suurempaa muutoshanketta, jolla haluttiin edistää kannattavuutta ja investointeja.

Opinnäytetyön tekijä on ollut yrityksessä työntekijänä useaan otteeseen eri tuotantotehtävissä. Tämän lisäksi hän on ollut kesätyöntekijänä kyseisessä yrityksessä toimistotehtävissä ja suorittanut työharjoittelunsa siellä. Tämän työharjoittelun aikana muutosprosessi käynnistettiin, ja se oli saanut ristiriitaisen vastaanoton opinnäytetyön tekijän mielestä. Tämän takia opinnäytetyön tekijä halusi selvittää, kuinka muutosprosessi ja sen johtaminen on koettu ja mitä siitä voidaan oppia tulevien muutosten kannalta. Opinnäytetyön aiheen ideoinnissa auttoi myös opinnäytetyön tekijän entinen esimies kohdeyrityksessä.

1.2 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen tavoitteet

Tutkimus suoritettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimus toteutettiin käyttämällä verkossa tehtävää Webropol-kyselyä. Kyselyssä oli 11 avointa kysymystä, johon toimihenkilöt vastasivat nimettömästi. Tavoitteena oli saada mahdollisimman todenmukaista ja tarkkaa tietoa siitä, kuinka muutos oli koettu toimihenkilöiden näkökulmasta.

Tutkimusongelmana on selvittää, kuinka toimihenkilöt ovat kokeneet yksikköjen yhdistämisen. Tavoitteena oli selvittää, kuinka muutosprosessissa ja sen johtamisessa oli onnistuttu. Lisäksi pyritään selvittämään mahdollisia kehityskohteita, joita toimeksiantajayritys voi hyödyntää tulevien muutosprosessien toteutuksessa ja johtamisessa.

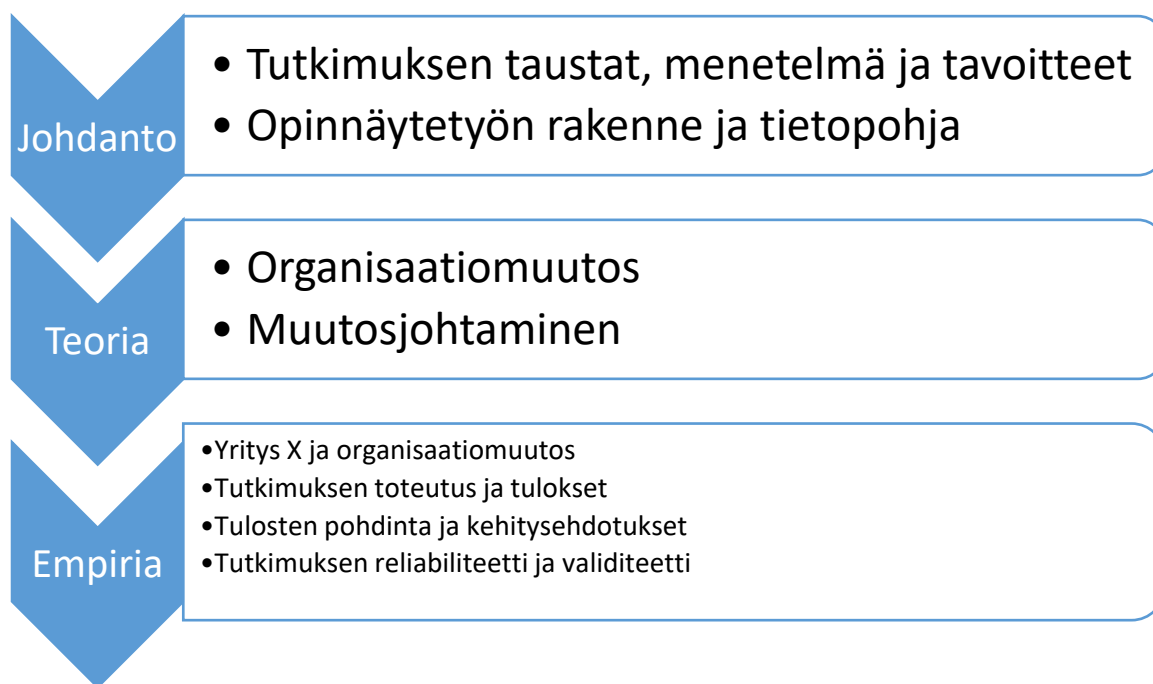
1.3 Opinnäytetyön rakenne ja tietopohja

Opinnäytetyö alkaa teoriaosuudesta, joka on jaettu kahteen erilliseen päälukuun, jotka käsittelevät organisaatiomuutosta ja muutosjohtamista. Organisaatiomuutosten teoriaa tarkastellaan pääosin prosessisesta näkökulmasta. Tämä voidaan perustella sillä, että opinnäytetyön kohteena oleva muutos voidaan nähdä yksinkertaisena prosessina, jonka tavoitteena on luoda uusi liiketoimintayksikkö yhdistämällä kaksi erillistä liiketoimintayksikköä. Yksinkertais-

tettuna muutosprosessi voidaan kuvata seuraavasti: Liiketoimintayksikkö A + Liiketoimintayksikkö B → liiketoimintayksikkö C. Seuraavassa luvussa tarkastellaan muutosjohtamista ja sen eri osatekijöitä sekä eri rooleja ja näkökulmia muutostilanteessa.

Teoriaosuutta seuraa empiriaosuus, jossa esitellään toimeksiantoyritys ja tutkimuksen kohteena ollut organisaatiomuutos tarkemmin. Lisäksi tarkastellaan tutkimusmenetelmä, toteuttaminen ja tulokset. Luvun lopussa käydään läpi vielä tutkimustulosten pohdinta, kehitysehdotukset sekä tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti. Kuvio 1 selventää opinnäytetyön rakennetta.

Opinnäytetyön tietopohjana käytetään sekä kotimaisia että vieraskielisiä lähteitä. Lähteet ovat sekä kirjallisia että elektronisia. Ne käsittelevät organisaatiomuutoksien ja muutosjohtamisen eri osa-alueita useasta eri näkökulmasta. Nämä luovat pohjan teoriaa seuraavalle empiriaosuudelle.



Kuvio 1 Opinnäytetyön rakenne

2 ORGANISAATIOMUUTOS

2.1 Muutokset ja organisaatiot

Muutokset, sekä suuret että pienet ovat osa jokapäiväistä elämäämme. Erilaiset muutokset ovat osa arkea ja siksi niiden kanssa on opittava elämään. Muutokseen ei voida pakottaa kehtään, vaan halu siihen on löydettävä itse. Jokainen ihminen kokee elämässään tapahtuvat muutokset hyvin eri tavoin. Jokin pienempi muutos jonkun elämässä voi olla toisen henkilön kokemana erittäin merkittävä hänen elämässään. (Ponteva 2010, 7–9; Ponteva 2012, 2 – 3.) Elämme tällä hetkellä aikaa, jossa muutosta tapahtuu enemmän ja nopeammin kuin koskaan aikaisemmin ihmiskunnan historiassa (Mannermaa 2008, 26).

Organisaatiot pyrkivät muutoksilla parantamaan kilpailukykyään, sopeutumaan ulkoisiin muutoksiin ja turvaamaan olemassaolonsa myös tulevaisuudessa. Työntekijöille organisaatiomuutos merkitsee usein sitä, että entinen tapa tehdä työtä muuttuu. Tämä voi olla uusien työtehtävien omaksumista, työtovereiden tai esimiehen vaihtumista sekä vanhojen toimintatapojen muutosta. (Työterveyslaitos 2018.)

Valpolan (2004, 9) mukaan organisaatiomuutokset aiheuttavat usein hämmennystä ihmisissä, jotka ovat sekä muutoksen kohteena, että samanaikaisesti toteuttamassa sitä. Heillä on paljon enemmän kysymyksiä, kuin mihin muutosprosessin alussa pystytään vastaamaan. Tästä voi seurata erilaisten huhujen yltymistä, joka voi hidastaa ja estää todellisten perustelujen ja yhteisvastuullisen kehittämisen aloittamista. Muutosten keskiössä on viestintä. Mutta ymmärrys ja sitoutuminen muutokseen tapahtuu vasta, kun kertomisesta päästään dialogiin ja dialogista tekoihin.

Organisaatiomuutoksia on monenlaisia ja yksikään muutos ei ole täysin samanlainen. Muutokset voivat olla sekä isoja että pieniä, nopeita tai hitaita tai vaihtoehtoisesti jotain niiden väliltä. (Juuti & Virtanen 2009, 16.) Muutosta tapahtuu jatkuvasti, mutta mikä tahansa muutos ei vaadi huomiota tai toimenpiteitä organisaation johdolta ja muilta vaikuttajilta. Tavalliset päivittäin tapahtuvat muutokset eivät vaikuta tai muuta organisaatioiden johtajien ajattelua. Organisaatiomuutoksissa viitataan juuri niihin muutoksiin, jotka merkittävästi vaikuttavat johtajien ajatusmaailmaan koskien organisaatioitaan. Nämä muutokset koskevat jotain työn osa-aluetta ja tapaa millä tätä työtä tehdään. (Helms-Mills, Dye & Mills, 2009, 4.)

Organisaatiomuutos voidaan määritellä jonkin organisaation toiminnan ydinosan muutokseksi. Tämä ydinosa voi olla esimerkiksi organisaation rakenne, kulttuuri, johtoryhmä, tavoite tai henkilöstö. Organisaation ydinosien muutokset voivat olla sekä suuria että pieniä.

Yritys voi esimerkiksi uudelleenorganisoida yhden osaston rakenteen tai uudelleenorganisoida koko yrityksen organisaatorakenteen. Yritys voi hankkia uuden tuotantolaitteen tai koneen tai vaihtoehtoisesti uudelleenorganisoida koko tuotantoprosessin. Organisaatiomuutos voi olla kokoluokaltaan yhden osaston sulkeminen tai mahdollisesti kaikkien osastojen laajentaminen. On muistettava kuitenkin, että organisaatiomuutoksen mittakaava ei ole niinkään tärkeää vaan sen vaikutus organisaation sisällä. (Mills,Dye & Mills, 2009, 4,9.)

2.2 Muutostyypit

Nykyään yritykset ja organisaatiot voivat kohdata valtavan määrän erilaisia muutoksia. Muutokset voivat liittyä muun muassa yritysten tai prosessien yhdistämiseen, johtoryhmän muutokseen, kasvuun ja laajentumiseen, erilaisiin vähennystoimiin, uusiin tuotteisiin, teknologian muutoksiin, teollisuusriitoihin, kilpailuun, poliittiseen ilmapiiriin ja lainsäädäntöön, kuluttajien makujen muutokseen sekä moniin muihin asioihin. (Mills ym. 2009, 4.)

Organisaation muutostyypit on tyypillisesti jaettu kahteen pääluokkaan, joita ovat vähittäinen muutos ja radikaali muutos. Vähittäisellä muutoksella tarkoitetaan organisaation jatkuvaa muuttumista ajan myötä. Radikaalilla muutoksella tarkoitetaan taas tilannetta, jossa organisaatiossa pyritään saavuttamaan uusi tila johdon tarkoituksellisilla toimenpiteillä. Näitä voivat olla esimerkiksi johdon esittelemät organisaation muutosohjelmat tai vaikka yritysfuusiot. Radikaalit muutokset käynnistyvät perinteisesti ylhäältä alaspäin, ylimmän johdon tai yrityksen hallituksen päätöksestä ja aloitteesta. (Tienari & Meriläinen 2009, 157–158.) Perinteiseen jaotteluun voidaan vielä lisätä kolmas muutostyyppi, joka on fuusio-fissio. Siinä vanha organisaatio lakkaa olemasta ja sen toiminta jatkuu osittain tai kokonaan yhden tai useamman uuden organisaation puitteissa. (Mattila 2007, 16.)

Jokaiseen muutokseen on reagoitava eri tavoin ja siksi on tärkeää tunnistaa muutostyyppi, jotta muutokseen osataan reagoida oikealla tavalla. Lämsä ja Hautala (2008, 184-185) jaottelevat organisaation muutostyypit neljään tyyppiin:

1. Proaktiivinen eli ennakoiva muutos.
2. Reaktiivinen eli reagoiva muutos.
3. Vähittäinen muutos.
4. Strateginen muutos.

Proaktiivisessa muutoksessa toimintaa kehitetään, jotta tuleviin muutoksiin voidaan varautua. Jos esimerkiksi organisaation ikärakenne on korkea ja henkilöstöä on lähitulevaisuudessa siirtymässä eläkkeelle, voidaan tilannetta ennakoida palkkaamalla valmiiksi työntekijöitä, jotka korvaavat vanhemmat työntekijät heidän siirtyessä eläkkeelle. Reagoivassa muutoksessa toimintaa muutetaan jo tapahtuneen asian johdosta. Tämä johtuu yleensä jostain organisaation ulkopuolisen ympäristön paineesta. Mikäli muutokseen ei reagoida riittävän nopeasti, se voi olla kohtalokas organisaatiolle. Tällaisia muutoksia voivat olla esimerkiksi muutokset kilpailutilanteessa tai lainsäädännössä. (Lämsä & Hautala 2008, 184-185.)

Vähittäisen muutoksen tarkoituksena on kehittää toimintaa vähitellen organisaation suorituskyvyn parantamiseksi. Tähän päästään tehostamalla toimintaa ja kehittämällä henkilöstön osaamista ja teknologiaa. Organisaation perustehtävää ja työtä ei pyritä muuttamaan tai kyseenalaistamaan vaan kehittämään huomioimalla sen tärkeys. Esimerkiksi kun asiakaspalveluammateissa olevat henkilöt päättävät kehittää asiakaspalvelunsa laatua, kyseessä on vähittäinen muutos. Strategisella muutoksella on taas merkittävä vaikutus organisaatioon ja sen toimintaan. Siinä koko organisaatio saattaa joutua uudelleenmäärittelemään perustehtävänsä sekä toimintansa reunaehdot. Strateginen muutos voi olla esimerkiksi kahden eri yrityksen fuusio tai kokonaan uusien tuotteiden ja palveluiden kehittäminen. (Lämsä & Hautala 2008, 185.)

2.3 Muutosprosessi

Beckhard ja Harris (1987) ovat kehittäneet kaavan, jossa tarkastellaan muuttujia, jotka vaaditaan muutoksen toteuttamiseen:

$$C = [D \times V \times FS] > R$$

Muuttujat:

C on tapahtuva muutos

D on tyytymättömyys vallitsevaan tilaan

V on ehdotetun muutoksen lopputuloksen tai vision houkuttelevuus

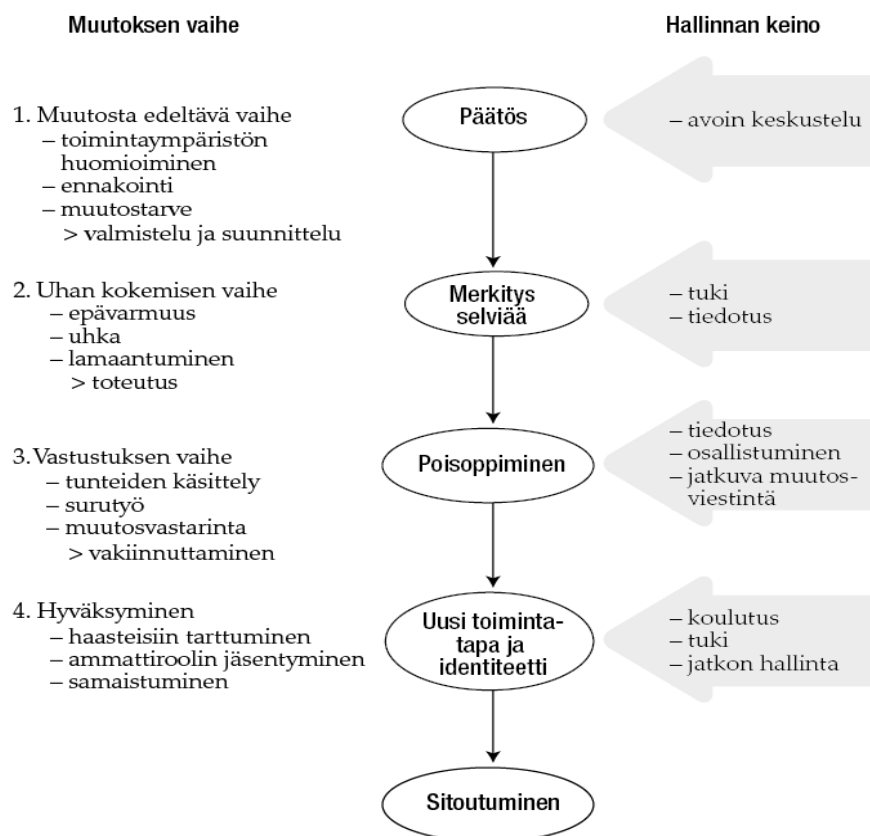
FS on muutoksen ensimmäiset käytännön askeleet

R on muutoksen vastustus

Vaikka kaava on hyvin yksinkertainen, niin se voidaan nähdä keskeisenä monessa eri muutospäätöksessä. Lähtökohtana muutokselle on, että muuttujien D, V ja FS tulo on oltava suurempi kuin muutoksen vastustus tai hinta. Jos muutosaloitteesta tulee vastaan ongelmia tai hidasteita, voidaan muuttujien tilaa tarkastelemalla selvittää mahdollinen syy ongelmille. Mikäli yksikin sulkujen sisällä olevista muuttujista puuttuu eli numeerinen arvo on nolla, ei muutos voi lähteä onnistuneesti käyntiin. (Green 2007, 46.)

Juuti ja Virtanen (2009, 27) ovat jakaneet muutosprosessit kahteen ääripäähän. Toinen on tarkkaan suunniteltu rationaalinen prosessi, jossa voidaan tietää etukäteen jokainen vaihe ja niiden sisältö, resurssivaatimukset sekä riskit. Tämän kaltainen prosessi perustuu oletukseen analyttisestä ajattelusta koskien muutostarpeiden todentamista, erilaisten muutosvaiheiden yksilöintiä, muutosten johtamista ja yksilöiden käyttäytymistä. Vastakohtana rationaalille prosessille on sattumanvarainen ja suunnittelematon muutosprosessi. Siinä muutoksen toteuttaminen tapahtuu enemmän tai vähemmän intuitiivisesti ilman suurempaa suunnittelua. Pohjimmiltaan prosessissa on kyse siitä ajatuksesta, että monimutkaisia päätöksenteokäytännöitä ja muutosprosessin riskejä ei voi ennakoita kovin tarkasti, eikä se olisi edes järkevää.

Katariina Ponteva (2012, 25) esittää kuvassa 1 muutoksen nelivaiheisena prosessina sekä eri vaiheiden hallinnan keinot seuraavasti:



Kuva 1 Muutoksen vaiheet (Ponteva 2010, 25)

Mallissa muutosta edeltävä vaihe voi olla usein yksilöin kannalta raskas. Avoimuus ja yhteistyöhalu kokee kolauksen levottomuuden ja huhujen lisääntyessä. Esimiehen tulisi tässä vaiheessa saada tilanne rauhoitettua hillitsemällä huhuja ja informoimalla henkilöstö avoimesti ja jatkuvasti muutoksen etenemisestä. Kaikkien kannalta olisi edullisinta, että tämä vaihe olisi mahdollisimman lyhyt. Uhan kokemisen vaiheessa epävarmuus lisääntyy ja pahimmassa tapauksessa lamaannuttaa. Tässä vaiheessa tuki, tiedotus ja avoin keskustelu ovat tärkeässä roolissa, jotta muutosta ei enää koettaisi uhkana. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 33-38.)

Uhan kokemisen jälkeen tulee vastustuksen vaihe, jossa voidaan kaivata paluuta vanhoihin malleihin ja jopa tuntee vihaa uusia kohtaan. Muutos merkitsee aina luopumista ja siksi sille on annettava riittävästi tilaa ja aikaa. Mikäli luopumiselle ei anneta riittävästi tilaa ja aikaa, muutosvastaisuus lisääntyy eikä henkilöstö voi kiinnittyä ja sitoutua uuteen. Kun ihminen lopulta hyväksyy uuden tilanteen, hänellä on edellytykset uuden omaksumiselle. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 45-50.)

Hyväksyminen tapahtuu vasta kun yksilö kokee organisaation tulevaisuuden riittävän luotettavaksi. Tämän myötä uusi tilanne voidaan hyväksyä ja uusiin haasteisiin pystytään vastaamaan. Tähän vaiheeseen pyritään tietenkin pääsemään mahdollisimman nopeasti, mutta on myös muistettava, että uusiin toimintatapoihin sitoutuminen voi viedä paljon aikaa yksilöstä riippuen. Esimiehiltä vaaditaan pitkäjänteisyyttä ja ihmistuntemusta, jotta jokaiselle yksilölle voidaan löytää oikea reitti ja oikeat tukikeinot muutoksen hyväksymiseen. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 66-68.)

Lämsä ja Hautala (2008, 186) jakavat organisaatiomuutoksen viiteen vaiheeseen:

1. Muutostarve
2. Muutosidean hahmottaminen ja lähtötilanteen kartoitus
3. Muutospäätös ja muutoksen suunnittelu
4. Muutoksen toteuttaminen
5. Muutoksen arviointi

Kun organisaation nykyisen toiminnan ja halutun toiminnan välillä nähdään aukko, syntyy muutostarve. Muutoksen lähtökohtina on johdon näkemys sekä yrityksen sisäinen tilanne. Ilman johdon tukea ja kiinnostusta, muutos ei voi lähteä liikkeelle. Uskottavan ja työyhteisön jäseniä motivoivan muutoksen lähteenä on kuitenkin hyvä olla organisaation oma tarve ja

johdon halu toiminnan kehittämiseen. On elintärkeää, että muutokselle on aito ja perusteltu tarve. Tämän tarpeen viestiminen konkreettisesti ja alaisia puhuttelevalla tavalla on äärimmäisen tärkeää organisaation jäsenten ja koko muutosprosessin kannalta. (Lämsä & Hautala 2008, 186-187.)

Seuraavana on muutosidean hahmottaminen eli uuden toimintatavan kehittäminen, joka vaatii organisaation jäseniltä luovuutta ja innovaatiota. Lisäksi organisaation rakenteiden ja johdon on toimittava niin, että eri ideat voidaan tuoda helposti ja vapaasti esille. Muutosta helpottaa, jos organisaation jäsenet ovat jo tottuneet viestimään vapaasti ja organisaatiokulttuuri on jo valmiiksi avoin ja salliva uusille ajatuksille. Uuden toimintatavan innovointiin ja kehittämiseen voidaan myös tarpeen tullen perustaa oma määräaikainen työryhmä. (Lämsä & Hautala 2008, 187.)

Muutosidean hahmottamisen jälkeen organisaatiossa on tehtävä lähtötilanteen kartoitus, jossa pohditaan uuden toimintatavan toteuttamismahdollisuudet. Organisaatiossa on pohdittava, onko idealle tilausta, onko se toteuttamiskelpoinen, saadaanko mahdolliset yhteistyökumppanit mukaan ja riittävätkö omat resurssit uuteen toimintamuotoon. Tämä vaihe on syytä suorittaa huolellisesti, koska tässä vaiheessa muutosprosessi on vielä helppo pysäyttää ilman suurempia kustannuksia tai ongelmia. Lähtötilanteen kartoitus kohdistuu kahteen osa-alueeseen: ulkoisen toimintaympäristön mahdollisuuksiin ja uhkiin sekä organisaation sisäisen tilan vahvuuksiin ja heikkouksiin. Nykytilanteen analysoiminen on tärkeää, jotta muutokseen ei rynnätä liian innokkaasti heti idean hahmottamisen jälkeen. (Lämsä & Hautala 2008, 187.)

Mikäli resurssit ja olosuhteet antavat edellytykset idean toteuttamiselle, syntyy muutospäätös. Samassa yhteydessä alkaa myös muutoksen suunnittelu, joka on konkreettinen ja tarkentava vaihe, jossa haluttu muutos ajatellaan toteutettavaksi. On laadittava toimintasuunnitelma, jossa käydään läpi muutoksen päämäärä ja tulostavoitteet, budjetti, aikataulu, organisointi, pelisäännöistä sopiminen, sisäisen ja ulkoisen viestinnän suunnittelu sekä palautteen ja arvioinnin sisällyttäminen suunnitelmaan. Nykyään on yleistä, että muutos toteutetaan projektimuotoisena. Tässä vaiheessa on myös tavanomaista, että yritykset hyödyntävät konsultin opastusta ja asiantuntemusta muutoksen suunnittelussa. Muutoksen onnistumisen kannalta on keskeistä, että johto osaa viestiä muutossuunnitelman perustellusti ja vakuuttavasti henkilöstölle. Mitä enemmän ja pitempään ihmiset ovat mukana suunnitteluvaiheessa, sitä paremmin he hyväksyvät muutoksen ja sitoutuvat siihen. (Lämsä & Hautala 2008, 188.)

Tämän jälkeen on vuorossa muutoksen toteuttaminen eli ne käytännön toimet, joilla saavutetaan uusi haluttu tilanne. Johto ja esimiehet luovat suunnan ja antavat tukea muutokselle

kannustamalla organisaation jäseniä ja olemalla selvillä muutoksen eri vaiheista. Tässä vaiheessa on tavanomaista, että organisaation ylin johto keskittyy linjauksiin ja kokonaisarviointiin ja siirtävät vastuun muutoksen toteuttamisesta alemmas. Tämä voi olla esimerkiksi projektiryhmä tai konsulttiyritys. Luottamusta ja motivaatiota ja sitoutumista muutokseen saadaan lisättyä siirtämällä päätösvaltaa ja delegoimalla muutoksen vaiheita. Tässä vaiheessa on usein viisainta edetä hitaasti, jotta isoilta riskeiltä voidaan välttyä ja henkilöstö saa tarpeeksi aikaa totutella uuteen tilanteeseen. Hitaasti eteneminen ei kuitenkaan aina ole mahdollista, mikäli muutos itsessään vaatii nopeaa toimintaa. (Lämsä & Hautala 2008, 188-189.)

Muutoksen arviointia tarvitaan sen onnistumiseen. On selvitettävä, onko muutoksessa onnistuttu, onko tavoitteet saavutettu ja edetäänkö halutussa suunnassa. Näihin kysymyksiin ei voida saada vastausta ilman arvioinnista saatua palautetietoa. Tämä on olennainen osa suunnitelmallista muutosprosessia ja siksi se kannattaa rakentaa tärkeäksi osaksi prosessia jo sen alkuvaiheissa. (Lämsä & Hautala 2008,189.)

Ehkä tunnetuin muutosprosessin vaiheita käsittelevä malli on John P. Kotterin (1997, 19-20) kahdeksan askeleen malli. Mallin neljä ensimmäistä vaihetta keskittyvät juurtuneen nykytilan purkamiseen. Vaiheiden 5-7 aikana monia uusia toimintatapoja otetaan käyttöön. Viimeisen vaiheen tarkoituksena on juurruttaa muutokset ja uudet toimintatavat osaksi yrityksen kulttuuria. Mikäli vähänkin mittavammassa muutoshankkeessa halutaan onnistua, on käytävä kaikki kahdeksan vaihetta läpi niiden oikeassa järjestyksessä. Vaikka vaiheita olisi useampi käynnissä samaa aikaa, yhdenkin vaiheen sivuuttaminen tai liian nopea läpikäyminen aiheuttaa lähes poikkeuksetta ongelmia.

1. Kiireellisuuden ja välttämättömyyden tunteen luominen
2. Ohjaavan tiimin perustaminen
3. Vision ja strategian luominen
4. Muutosviestintä
5. Henkilöstön valtuuttaminen
6. Lyhyen aikavälin voittojen kehittäminen
7. Muutosten vakiinnuttaminen
8. Uusien toimintatapojen juurruttaminen

Kotterin mallissa ensimmäinen ja tärkein askel on kiireellisyyden ja välttämättömyyden luominen. Kaikille yrityksen työntekijöille on vakuuteltava miksi muutos on tarpeellinen tai jopa välttämätön. Tähän päästään luomalla avointa keskustelua henkilöstön välille, jonka seurauksena yrityksen työntekijät ymmärtävät, miksi muutoksen eteen on alettava tekemään toimia. (Kotter 1997,31-32.)

Seuraava askel on tiimin perustaminen. Muutosprosessia ei voida viedä eteenpäin yhden ihmisen voimin. Organisaatio tarvitsee muutoksen läpiviemiseksi sitoutuneen projektitiimin, joka toteuttaa muutoksen vaatimia toimenpiteitä päämäärätietoisesti ja tehokkaasti. Ryhmään on viisasta valita oikeat henkilöt organisaation eri tasoilta, joilla on kykyä viedä eteenpäin ja johtaa muutosta. (Kotter 1997, 45, 51.)

Seuraavaksi muutokselle on kehitettävä visio ja strategia. Muutoksen päämäärän ja tavoitteiden on oltava selkeitä ja helposti ymmärrettävissä. Selvä visio auttaa kaikkia ymmärtämään millaiseen tilanteeseen muutoksella pyritään ja mitä askelia muutos vaatii. (Kotter 1997, 60-62.)

Tämän jälkeen on myös tärkeää, että luotu visio osataan kommunikoida muille organisaatiossa. Viestintä on tärkeää koko muutosprosessin ajan. Muutoksesta täytyy viestiä avoimesti ja rehellisesti sekä mahdollisimman usein, jotta se pysyy kaikkien mielessä. Jatkuvalla ja tehokkaalla viestinnällä saadaan myös mahdollisesti kitkettä huhuja ja muita muutokselle haitallisia keskusteluja. (Kotter 1997, 73.)

Valtuuttamalla henkilöitä, joilla on motivaatiota ja halua sitoutua muutoksen läpivientiin, mahdollistaa vision toteutumisen. Siksi henkilöstölle on annettava valtuudet vaikuttaa ja toimia muutoksen edellyttämällä tavalla. Tällöin muutoshalun omaavat henkilöt pystyvät tunnistamaan ja poistamaan matkan varrella ilmeneviä muutoksen toteutusta haittaavia esteitä. (Kotter 1997, 87-88.)

Kuudes vaihe on lyhyen aikavälin voittojen kehittäminen. Koska muutos voi olla myös hyvin suuri ja pitkäaikainen prosessi, on tärkeää asettaa selkeitä ja näkyviä lyhyen aikavälin tavoitteita. Välitavoitteiden saavuttamisella luodaan uskoa vision toteutumiseen ja osoitetaan, että muutosprosessi on menossa eteenpäin. Välitavoitteiden saavuttamista voidaan myös tukea palkitsemalla henkilöstöä, jotka ovat olleet osallisena tavoitteisiin pääsyssä. (Kotter 1997,102-103, 105-106.)

Viimeiset kaksi vaihetta ovat muutosten vakiinnuttaminen ja uusien toimintatapojen juurruttaminen. Vanhoihin toimintatapoihin palaamista on vältettävä, jotta visiosta tulee totta. On tärkeää korostaa muutoksen positiivisia vaikutuksia, jotta vanhat toimintatavat jäävät historiaan.

Viimeiseksi muutoksen tuomat toimintamallit juurrutetaan osaksi yrityskulttuuria. Muutosprosessin vaiheiden sekä positiivisten tulosten käsittely ja läpikäyminen organisaation sisällä juurruttaa muutoksen osaksi organisaatiota. (Kotter 1997, 136-137.) Positiiviset kokemukset aiemmista muutoksista luovat organisaatioon muutospositiivisen ilmapiirin, joka helpottaa tulevien muutoshankkeiden toteuttamista.

On kuitenkin muistettava, ettei muutosprosessille ole yhtä oikeaa toteutustapaa. Edellä mainitut ovat vain hyviä malleja, joita voi käyttää muutoksen suunnittelun pohjana. Mikäli yrityksellä ei ole paljon kokemusta onnistuneista tai epäonnistuneista muutoksista, mallit voivat luoda turvallisuuden tunnetta muutostilanteessa. Muutokset ovat yksilöllisiä kuten yritykset, joissa niitä tapahtuu. Siksi on tärkeää osata suodattaa mallit oman yrityksen kulttuurin ja toimintamallien läpi. (Erämetsä 2003, 151-152.)

3 MUUTOSJOHTAMINEN

Muutosjohtaminen koki suurta nostetta 1990-luvun lopulla ja 2000-luvun alussa. Vasta tällöin muutos alettiin nähdä pysyvänä ilmiönä organisaatioiden toimintaympäristössä. Tämän lisäksi sekä organisaation johtajien, että työntekijöidenkin kyky sopeutua muutokseen on nostettu yhdeksi menestyksen tärkeimmäksi tekijäksi. Tästä kertoo esimerkiksi verkkokirjakauppa Amazon, joka tuotti hakusanalla ”change management” alle kolmetuhatta kirjanimikettä vuonna 2003, mutta vain neljä vuotta myöhemmin jopa toistakymmentä tuhatta kirjavaihtoehtoa. (Mattila, 2007, 9.)

Aarnikoivun (2008, 163) mukaan 2000-luvulla menestyvän organisaation yksi keskeisimpiä taitoja on sen kyky johtaa muutosta. Organisaatioiden on osattava kuunnella asiakkaitaan, seurata ympäristöään sekä reagoida ja muuttaa toimintatapojaan. Vaikka jokainen organisaatio käsittelee muutokset omalla tavallaan, on ne aina toteutettava ja johdettava järjestelmällisesti. Isoja ja pieniä muutoksia tapahtuu yritysmaailmassa jatkuvasti ja siksi muutosten johtamista tulisi pitää kokonaisvaltaisena osana organisaation toimintaa ja arkea.

Mattila (2007, 11-12) väittää, että vielä nykyäänkin, suurin osa yritysten ja julkishallinnon suurista uudistuksista ei saavuta tavoiteltuja tuloksia. Näissä tapauksissa johdolla on tapana syyttää muutoksen huonoa toimeenpanoa ja henkilöstön muutosvastarintaa. Henkilöstö taas puolestaan syyttää heikkoa johtamista.

Ennalta arvattaviin ja pitkän ajan kuluessa tapahtuviin muutoksiin pystytään varautumaan, mutta monet muutokset voivat tapahtua yllättäen ja nopeasti. Näihin tilanteisiin pystytään vastaamaan parhaiten muuttamalla organisaation yrityskulttuuria ja asenteita uudistuksille myönteiseksi. (Pentikäinen 2009, 58.)

Juutin & Virtasen (2009, 140-141) mielestä muutoksen johtamisen perustana on onnistunut ihmisten johtaminen. Erilaiset raportit ja analyysit ovat turhia, mikäli johto haluaa saada henkilöstön mukaan muutokseen. Henkilöstön toiminta perustuu usein heidän omiin kokemuksiinsa sekä ammatillisiin näkemyksiin. Tästä syystä muutoksen perustelu tilastojen, raporttien ja analyysien avulla ei välttämättä saa ihmisiä muuttamaan toimintaansa. Tämä johtuu siitä, että johdon esittämät analyysit nähdään usein virheellisinä tai liian kaukana käytännön työstä. Johto saatetaan myös nähdä epäluotettavana ja siksi henkilöstö luottaa enemmän omiin kokemuksiin ja havaintoihin johdon analyysien sijasta. Pelkona voi olla myös se, että muutoksella pyritään organisaation toiminnan tehostamiseen vähentämällä henkilöstöä siitä huolimatta, että kaikilla riittää yllin kyllin töitä jo ennestään.

Muutosprosessissa yhdistyy kaksi eri maailmaa, järjestelmien maailma ja inhimillinen elämisen maailma. Muutoksessa uudelleen järjestellään tai muutetaan organisaatiota. Järjestelmä, jonka tarkoituksena on määritellä esimerkiksi tuotantosuunta, osastojako ja työnjako, joutuu uudelleen arvioitavaksi. Voimavarat kohdistetaan uudella tavalla ja tavoitteet muuttuvat. Kaikki järjestelmiin kohdistuva muutos ja uudelleen organisointi koskee myös ihmisiä, joilla on omaa työtä ja työelämää koskevia toiveita, haluja ja tarpeita. Uudet organisaatiokaaviot tai tuotannon tehostamissuunnitelmat eivät pysty kuvaamaan muutoksen vaikutuksia yksilölle tärkeisiin elämis- ja arvomaailmoihin. Muutosjohtamisen tehtävänä onkin näiden kahden eri maailman yhteensovittaminen. (Ylikoski & Ylikoski, 2009, 70.)

Mikäli muutoksen suunnittelussa ratkaisuja tarkastellaan vain järjestelmien näkökulmasta, vaarana on, että muutos tuntuu vieraalta ja järjettömältä, jolloin toiminta voi hidastua tai jopa jähmettyä. Ihmiset kokevat itsensä ulkopuoliseksi, mikäli heitä ja heidän tarpeitaan ei huomioida muutoksen suunnittelussa. Toisaalta muutoksessa ei saa keskittyä liikaa ihmissuhteiden hoitamiseen, jokaisen henkilökohtaisten tavoitteiden ja tarpeiden tyydyttämiseen tai keskenään yhteensopivien työparien ja tiimien kemioiden säätelyyn. Siinä päädytään toiseen ääripäähän mikä ei myöskään ole muutoksen onnistumisen kannalta edullista. Muutosjohtajan perustehtäviin kuuluukin sopivan ratkaisun löytäminen, jolla vältetään kumpikin ääripää. (Ylikoski & Ylikoski, 2009, 70-71.)

3.1 Roolit muutoksissa

Mattila (2007, 72) on jaotellut muutostilanteissa esiintyvät roolit viiteen päätyyppiin. Niitä ovat aktivisti, seurailija, epäilijä, oppositio ja opportunisti. Nämä roolit toistuvat muutostilanteissa organisaatiosta riippumatta, ja rooleilla on kaikilla oma tapansa toimia, joten näiden roolien edustajien johtamiseen on myös sovellettava eri tapoja. Tyypit voivat kuitenkin muuttua prosessin aikana ja lisäksi henkilö voi edustaa jotain päätyyppien yhdistelmää.

Ensimmäinen rooli eli aktivisti on tyyppi, johon kannattaa panostaa tavallista enemmän. Aktivistit kannattavat muutosta ja ovat kokeilunhaluisia sekä aktiivisia kohdatessaan muutoksen. Heille on tyypillistä olla innokkaana vetämässä muutosta jo heti alusta lähtien. Aktivistejä kiinnostaa kaikki uudistuminen, vaikka sen hyödyistä ei olisi vielä täyttä varmuutta. He ovat jatkuvasti haastamassa vanhoja toimintatapoja ja perinteitä. On tärkeää, että organisaatiossa osataan tunnistaa nykyiset sekä löytää uudet potentiaaliset muutosaktivistit, sillä he ovat usein muutosprojektin kantava voima. (Mattila, 2007, 72-73.)

Yhtenä aktivistin huonoista puolista voidaan kuitenkin pitää hänen asennettaan vastarintaa ja huonoa suoriutumista kohtaan. Heille muiden ihmisten innon ja ymmärryksen puute muutoksen hienoutta ja mahdollisuuksia kohtaan on kummallista. Aktivisteilla on tapana pitää

heidän harjoittamaansa muutosintoa ja muutoskykyä kaikkien muidenkin velvollisuutena. Tämä itsessään saattaa aiheuttaa vastarintaa ja konflikteja organisaation sisällä. Tästä syystä muutosaktivisteja on osattava myös hieman hillitä, jotta se ei vieraannuta hitaammin liikkuvaa enemmistöä uudistushankkeista. Aktivisteilta ja muilta muutosta johtavilta henkilöiltä voi usein unohtua, kuinka vähän muu organisaatio saattaa tietää muutoksen taustoista ja perusteluista. Tästä syystä vauhtisokeus on myös yksi aktivistin roolin heikkouksista. (Mattila, 2007, 74-75.)

Rooleista seuraavana on seurailija, jolla on aktivistia varovaisempi asenne muutokseen. He edustavat organisaatioissa usein hiljaista enemmistöä, jotka muutoksen alussa jäävät takalalle tarkkailemaan tilannetta. Heitä voidaan pitää perustoiminnan tukipilareina ja he kokevatkin edustavansa maalaisjärkeä organisaation sisällä. Seurailijoille ei pelkkä kannustaminen aktiivisuuteen riitä, heille on todistettava muutoksen toimivuus käytännössä. He asettuvat tiiviisti muutoksen taakse vasta, kun ovat saaneet riittävät perustelut sekä näkyviä käytännön näyttöjä muutoksen positiivisista vaikutuksista. Seurailijoiden passiivisuutta ja alkuinnostuksen puutetta ei pidä tulkita vastarintana tai ongelmana. Kun alkukankeuden jälkeen saadaan luotua riittävä usko muutokseen ja sen onnistumiseen, kestää seurailijoiden sitoutuminen mahdolliset vastoinkäymiset. (Mattila, 2007, 78-79.)

Epäilijät ovat taas niitä, jotka suhtautuvat hyvin varautuneesti kaikkiin muutoksiin organisaatiossa ja työssä. Varautuneisuus johtuu usein aiemmista huonoista kokemuksista omassa työssä tai lähipiirissä. Usein epäilijöiden roolin omaksuvat ovat työyhteisön kokeneempia henkilöitä, jotka voivat samalla olla korkeassa asemassa työyhteisön epävirallisessa hierarkiassa. Epäilijät ovat seurailijoiden tapaan hyvin lojaaleja organisaatiota kohtaan. Valitettavasti muutoksen vastaan tullessa he alkavat kylvämään tietoisesti tai tietämättään pelkoa ja epäilyä sitä kohtaan. Lisäksi tällä pelolla ja epäilyksellä on vaarana levitä epäilijöiden korkean epävirallisen aseman takia. Epäilijöille epäuskoa muutosten toimivuuteen lisää myös puheiden tasolle jäävät kehitysehdotukset ja suunnitelmat sekä niiden toteuttamisen hitaus. Epäilijöille muutosten sulattelu vie aikaa ja vaatii huolien ja ongelmien perinpohjaista läpikäymistä. Vasta tämän jälkeen heidät voidaan saada muutoksen taakse. Tämä on haasteellista johtamisen ja esimiestyön kannalta, koska muutoksen sulatteluun ei voida käyttää loputtomasti aikaa. Epäilijöiden vakuuttamiseen ei välttämättä riitä yksinkertaisesti aika. (Mattila, 2007, 80-82.)

Seuraavana on oppositio, joka nimensä mukaan edustaa huomattavasti epäilijää jyrkempää asennetta muutosta kohtaan. Muutos nähdään lähes pelkästään negatiivisena ja uhkaavana. Oppositiolla on tapana olla harvalukuisuudestaan huolimatta suuressa äänessä. Li-

säksi heillä on taipumusta puhua muiden tai koko yhteisönsä puolesta, jolloin se saattaa hukuttaa maltillisemmat mielipiteet alleen. Pitkään jatkuva sitkeä muutoksen vastustaminen voi olla raskasta muille organisaation jäsenille ja koko työyhteisölle. Vaikka alkuun muut työyhteisön jäsenet ymmärtäisivät tai jopa sympatisoisivat oppositiota, silläkin on rajansa. Siinä vaiheessa, kun opposition tulokseton vastarinta alkaa vaikuttaa työyhteisön henkeen ja maltillisemman enemmistön työsuoritukseen, sympatiaa ei välttämättä enää riitä. Esimiesten ja johdon kannattaa kuitenkin muistaa, että on lähes mahdotonta pitää kaikkia tyytyväisenä muutostilanteessa. Hyvinkin johdettu muutos tulee kohtaamaan vastustusta ja sitä on vain opittava käsittelemään. (Mattila, 2007, 82-83.)

Viimeisenä roolina on opportunisti, joka on rooleista harvinaisin. Heidät mielletään usein sellaisiksi henkilöiksi, jotka eivät välitä muutoksen lopputulemasta, kunhan se on heille edullinen. Henkilöstö näkee yleensä opportunismin olevan yleisempää mitä korkeammalla henkilöllä on organisaation hierarkiassa. Se esiintyy kilpailuna ja pyrkimyksenä oman aseman ylläpitämiseen tai parantamiseen muutoksen myötä. Henkilöstö näkee sen myös lähes aina negatiivisena asiana, kun taas korkeammassa asemassa olevat henkilöt pitävät sitä organisaatiossa selviämisen edellytyksenä. Tällainen ”pelailu” ja ”juonittelu” sekä oman edun tavoittelu aiheuttaa hyvin todennäköisesti organisaation sisällä erinäisiä konflikteja sekä eri ryhmien ja henkilöiden välisen luottamuksen murenemistä. Siksi sitä pitäisi pyrkiä aktiivisesti kitkemään organisaatiossa. (Mattila, 2007, 84-86.)

3.2 Muutosviestintä

Organisaatiomuutoksen aloitus sekä jatkuminen ovat riippuvaisia viestinnästä. Loppujen lopuksi kaikkien muutoshankkeiden onnistuminen riippuu siitä, kuinka tehokkaasti muutoksen strategia ja sisältö viestitään niille, jotka ovat muutoksen kohteena. (Witherspoon & Wohlert, 1996, 33.) Muutosta edistävän toiminnan vastapainona täytyy olla viestintää koko muutosprosessin ajan. Mitä isompi muutos on kyseessä, sitä suurempaa pelkoa ja huolta sen seurauksiin liittyy. Tällöin myös viestintään on panostettava entistä enemmän muutoksen laajuuden mukaisesti. (Valpola 2004, 62)

Frahmin (2003) mielestä muutosviestintää voidaan lähestyä kahdella eri tavalla, joko monologisesti tai dialogisesti. Hänen mielestä nykyään useat organisaatiot pitävät monologista, ylemmiltä tahoilta alas annettavaa yksipuolista viestintää vakiovaihtoehtona. Sen ei ole kuitenkaan havaittu parantavan muutoksen vastaanottoa vaan päinvastoin. Monologisella viestinnällä ei saada henkilöstöä mukaan muutokseen ja se voi jopa aiheuttaa sen vastustusta. Huomioon ottaen viestinnän tärkeyttä muutostilanteessa, olisi ehkä suotavaa lähestyä viestintää toisella tavalla.

Alustavien tutkimustulosten mukaan dialoginen muutosviestintä on parempi vaihtoehto muutoksen onnistumisen kannalta. On kuitenkin muistettava, että dialoginen viestintä vaatii enemmän resursseja. Vaarana on, että työyhteisössä koetaan muutoksen olevan liikaa puhetta ja liian vähän tekoja. Lisäksi kun pelkästään muutoksen monologiseen viestimiseen tarvitaan hyvä ja uskottava viestijä, tarvitaan dialogiselta viestijältä vielä enemmän. Tarvitaan henkilö, jolla on puhujan lahjojen lisäksi vuorovaikutustaitoa sekä kyky johtaa keskustelua toimivaan ja mahdollisimman monia palvelevaan lopputulokseen. (Frahm 2003.)

Viestinnän peruseriaatteita on useita. Ensinnäkin viestin on oltava totta ja se pitää pystyä kommunikoidaan rehellisesti ja samanlaisena kaikille sidosryhmille. Läheltä lähelle viestintä ja sen johdonmukaisuus ovat myös tärkeitä. Lähimmän esimiehen on osattava viestiä ylemmän johdon kertomat asiat alaisille uskottavasti. Lisäksi on varmistettava, että viestintä on samansuuntaista sekä johdon, keskijohdon että henkilöstön välillä. Jos eri osapuolten puhe ei ole samansuuntaista ja johdonmukaista toisiinsa nähden, se ei voi olla luotettavaa. Viestin toisto on myös hyvin tärkeää, jotta se menee perille. Muutosjohtamisen yhteydessä kerrotaan usein, että viesti tarvitsee 17 toistoa, jotta muutos otetaan vakavasti. Valitettavaa on, että huhuja uskotaan mahdollisesti jo yhdenkin toiston jälkeen. (Valpola 2004, 62-63.)

Eri tilanteen vaativat erilaista viestintää. Epävarmoissa tilanteissa tarvitaan enemmän tietoa, kun taas monimutkaisissa tilanteissa viestinnän on oltava vuorovaikutteisempaa. He, joihin muutos vaikuttaa, tarvitsevat mahdollisuuden keskustella ja jäsentää tietoa ja tilannetta toistensa kanssa. Tärkeää on myös luottamuksen luominen viestijän ja viestin vastaanottajan välille. Tämä voi olla haastavaa, jos viestin vastaanottajien aiemmat kokemukset muutoksista viestinnän laadusta ovat olleet huonoja. Tavoiteltava tilanne olisi se, että johto pystyisi kommunikoidan kaikkien eri sidosryhmien kanssa aidosti ja rehellisesti. Tärkein ja oleellisin kysymys, johon henkilöstö haluaa vastauksen on, mitä tämä tarkoittaa minulle: muuttuuko tehtäväni tai tiimini, pysyykö työpaikkani fyysisesti samalla paikalla. Jokaiselle, joka näitä kysymyksiä pohtii, on löydettävä vastaus. (Valpola 2004, 63-64.)

Rinta-Kanto, Lindberg-Naulapää, Olkonieniemi ja Westerén (2015) ovat laatineet viisi vinkkiä onnistuneeseen sisäiseen muutosviestintään:

1. Ota lähtötilanne haltuun
2. Näytä esimerkkiä
3. Muista keskijohdon tärkeä rooli
4. Viesti oikein
5. Viesti teoista-älä aikomuksista

Viestintä on vain yksi monista muutoshankkeen toimenpiteistä, joka vaatii huolellisesti määritellyt tavoitteet toimenpiteet, vetäjän budjetin, aikataulun ja raportointivastuun. Näiden kaikkien tarpeellisuus riippuu kuitenkin muutoshankkeen laajuudesta. Heti alkuun on hyvä analysoida ja määrittellä ne kohderyhmät, joita muutos koskee kaikkein eniten. Sen sijaan, että koko organisaatiolle viestitään puoliteholla, viestintä kannattaa kohdistaa muutamaan tärkeään kohderyhmään. Muutosprojektille on myös laadittava aikataulu viestinnän suunnittelun ja muiden toimien tueksi. On selvitettävä, kuinka paljon aikaa on suunnittelulle ja milloin eri toimenpiteet olisi hyvä laittaa käyntiin. Eri kohderyhmille viestimiseen on myös löydettävä oikeat henkilöt. Johdon lisäksi myös innokkaammat työntekijät voivat avustaa viestinnässä. On hyvä myös selvittää yhdessä esimiesten kanssa olennaiset pääviestit, joissa kiteytyy muutoksen hyödyt ja selvittää, kuinka viesti menee parhaiten perille eri kohderyhmille. Viestintää on tarjottava monesta eri kanavasta ja monin eri keinoin, jotta se ei ala puuduttaa viestin vastaanottajaa. (Rinta-Kanto ym. 2015.)

Onnistunut sisäinen muutosviestintä vaatii innostumista, osallistamista ja avoimuutta. Näiden arvojen mukaan myös muutosprojektin vetäjien on toimittava, mikäli he haluavat saada muutkin projektin taakse. Muutoksen läpivienti ja omaksuminen sekä avoimen ja inspiroivan yrityskulttuurin luominen vaatii pitkäjänteistä työtä, aikaa ja opettelua jokaiselta työyhteisön jäseneltä. Tämän tukena toimii muutosprojektin vetäjien antama esimerkki. (Rinta-Kanto ym. 2015.)

Keskijohto on tärkeässä roolissa muutostilanteissa. Heidän täytyy osata kertoa muutoksesta alaisille ja sen lisäksi saada heidät innostumaan ja tukemaan sitä. Motivoitunut johto on aktiivinen ja oma-aloitteinen viestinnässä ja pystyy vakuuttamaan henkilöstön muutoksen tarpeellisuudesta. Keskijohdolta on hyvä kysyä jo varhaisessa vaiheessa mielipidettä muutoksen ja sen viestimisen suhteen. Esimiehet tuntevat paremmin alaisensa ja osaavat sitä myöten viestiä heille tehokkaammin muutoksesta. Esimiehiltä kysymällä kannattaa selvittää:

- Mikä muutoksessa ihastuttaa ja vihastuttaa?
- Mitkä ovat muutoksen hyödyt ja esteet?
- Miten toivot saavasi tietoa muutoksesta ja sen vaikutuksista?
- Mitä tukea kaipaavat muutoksesta viestimiseen?
- Mitkä ovat yksikkönne tehokkaimmat viestinnän kanavat?

Kysyminen ja kiinnostuksen osoittaminen sitouttaa esimiehiä ja samalla saat heidät pohtimaan muutoksen hyötyjä, haittoja ja vaikutuksia oman ryhmänsä sisällä. (Rinta-Kanto ym. 2015.)

Jokaikisen muutokseen liittyvän yksityiskohdan viestiminen voi olla puuduttavaa sekä viestijälle että viestin vastaanottajalle. Siksi olisi syytä panostaa enemmän pääviesteihin ja tapaan, jolla kertoa niistä. Muutoksesta on helpompi kertoa sekä keskustella omin sanoin ja omien kokemusta kautta. Siksi kaikkia pitäisi kannustaa pohtimaan omaa suhdetta muutokseen sekä miten se vaikuttaa omaan työhön ja työyhteisöön. Hyvän viestinnän neuvoja ovat: kiteytä pääviesti, yksinkertaista viesti ja tee siitä mahdollisimman ymmärrettävä sekä tunnista yleisösi ja viesti heille oikealla tavalla. (Rinta-Kanto ym. 2015.)

Muutoksen toteutuminen vaatii tekoja, pelkät lupaukset eivät riitä. Se koskee myös viestintää. Alussa on oleellista kertoa muutoksen taustoista ja tavoitteista: miksi muutos on tehty, mistä on kyse ja mitkä ovat tavoitteet. Muutosprosessin edetessä viestinnän painopiste siirtyy enemmän ja enemmän teoriasta tekoihin. Muutosviestinnän tavoitteena on, että puheet siirtyvät teoiksi ja teoista tulee osa tavallisen arjen tekemistä ja työtä. Mikäli muutosprosessi kestää pitkään, on hyödyllistä viestiä välitavoitteista ja niiden toteutumisesta. Tällöin muutoksen päämäärä pysyy muistissa. (Rinta-Kanto ym. 2015.)

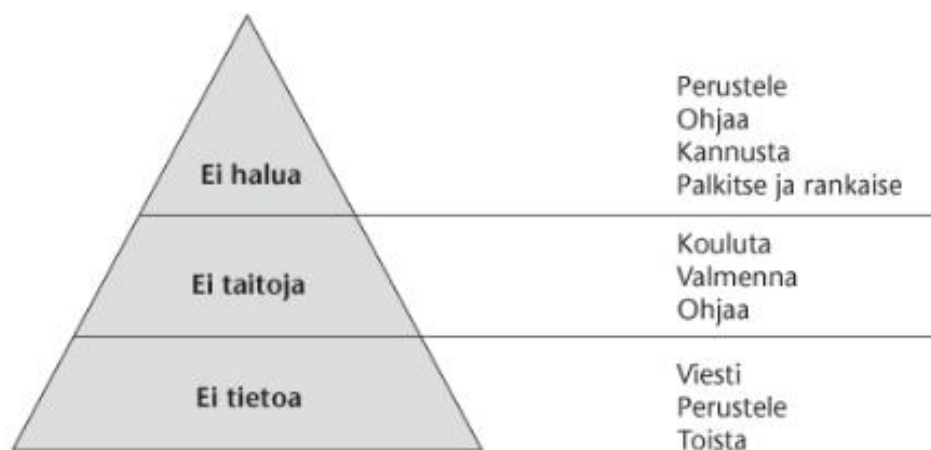
3.3 Muutosvastarinta

Aarnikoivun (2008, 165-166) muutosvastarinnan käsittely on yksi muutosprosessin kriittisimmistä osa-alueista. Muutosvastarintaa käytetään usein syntipukkina, kun muutos ei etene halutulla tavalla. Sitä on myös helppo syyttää, koska sitä esiintyy tavalla tai toisella jokaisessa organisaatiossa, jossa toteutetaan vähänkin suurempaa muutosta. Johto näkee yleensä muutosvastarinnan muutoksen estävänä asiana ja henkilöstön sen aiheuttajana. Muutosvastarintaa voi kuitenkin esiintyä myös johdon ja esimiesten keskuudessa. Johto saattaa pelätä saavutettujen etujen menettämistä tai etenemismahdollisuuksien kapenemista muutoksen myötä. Keskijohto voi taas pitää asemaansa uhattuna, kun esimerkiksi organisaation toiminnan tehostamisen seurauksena hallintotehtävät vähenevät tai organisaatio madaltuu.

Muutosvastarintaan ja sen syntyyn voi vaikuttaa henkilön oma persoona, informaation saanti, erimielisyydet toimintatavoista sekä tyytymättömyys. Henkilön oma persoona voi jo heti alussa ohjata ihmistä muutosta vastaan. Tiedottaminen ja informointi ovat myös avainroolissa, koska muutos koetaan aina uhkaksi, kunnes sen luonne ja laajuus selviävät. Myös yleinen tyytymättömyys on yksi vastarinnan isoimmista aiheuttajista. Itse muutosprosessi ja sen tavoitteet eivät ole niinkään tyytymättömyyden kohteena, vaan tyytymättömyyttä aiheuttaa työn yleiset ulkoiset tekijät, jotka heijastuvat myös muutostilanteessa. (Aarnikoivu 2008, 167.)

Muutosvastarinta on osa jokaista muutosta ja se voidaan nähdä sekä hyvänä että pahana asiana. Terve muutosvastarinta on täysin luonnollista ja siitä voi olla jopa hyötyä muutokselle. Muutosten kritisoiminen ja kyseenalaistaminen voi parhaimmassa tapauksessa estää täysin tarpeettoman tai harkitsemattoman muutoshankkeen etenemisen. Terveellä muutosvastarinnalla on myös taipumus jalostaa ja hioa muutoshanketta, joka ilman sitä ei välttämättä onnistuisi halutulla tavalla. Se palvelee yritystä oikein hyödynnettynä merkittävästi. Johdon ajattelua ja itse muutosta kannattaakin testata useaan kertaan, jotta muutosprosessista ja sen lopputulemasta saadaan rikastettua ja jalostettua parempi. Usein muutosvastarinta kuitenkin ilmenee negatiivisena asiana. Se voi näkyä esimerkiksi taantumisena matalampaan suoritus- ja toimintatasoon. Se voi myös johtaa suoranaiseen muutokauhuun, joka voi lamaannuttaa ja heikentää koko yrityksen toimintaa. (Erämetsä 2003, 98-99.)

Kuvassa 2 esiintyvä Galpinin (1993) muutosvastarinnan pyramidi kuvaa muutosvastarinnan tasot ja niille suositellut johtamistoimenpiteet. Kolme tasoa ovat tiedon, taidon ja halun puute.



Kuva 2 Muutosvastarinnan tasot ja niiden mukaiset suositukset johtamiselle (Galpin 1993)

Kaiken pohjana toimii tieto, ilman sitä mikään muutos ei saa sen tarvitsemaa tukea. Mikäli muutoksen vastustus johtuu tiedon puutteesta, on viestintä avainasemassa sen lievittämisessä. Muutoksen perustelut, vaikutukset ja muut sille oleelliset asiat on osattava viestiä kaikille, jotka ovat osallisena muutoksessa. Viestintää on myös toistettava koko muutosprosessin ajan.

Toinen muutosvastarinnan taso on taidon puute. Ei voida olettaa että, kaikki omaavat taidot, joita muutos tai sen jälkeinen tilanne vaatii. Siihen voidaan vastata järjestämällä koulutusta,

valmennusta ja ohjausta, joka tukee henkilöstön muutososaamista ja valmistaa heitä tulevaan tai tuleviin muutoksiin.

Muutosvastarinta voi myös johtua puhtaasti siitä, että siihen ei ole halua. Tämä voi olla johtamisen kannalta turhauttava ja paljon kärsivällisyyttä vaativa tilanne. Ratkaisuna on perustelujen toistaminen ja korostaminen, ohjaus ja kannustaminen. Tilanne voi myös vaatia muutoksen taakse asettuvien henkilöiden palkitsemista. Pahimmassa tapauksessa, kun kaikki keinot on käytetty, joudutaan tarpeen tullen myös rankaisemaan heitä, ketkä ovat kaikesta avusta huolimatta muutoksen esteenä.

3.4 Esimiehen rooli muutoksessa

Pentikäisen (2009, 59) mukaan esimiehillä on muutostilanteessa vaativa rooli. Heidän on tuettava ja valmennettava alaisiaan suoriutumaan nykyisistä tehtävistään ammattitaitoisesti, jonka lisäksi heidän on saatava heidät varautumaan edessä mahdollisesti oleviin muutoksiin. Arikosken ja Sallisen (2007, 83,100-101) mukaan esimiehen työtä hankaloittaa se, että heidän on toimittava muutostilanteessa kolmessa eri roolissa: muutoksen kokijana, työntekijän muutoksen ymmärtäjänä ja tulevaisuuteen valmistautujana. Ei pidä unohtaa, että myös esimies käy läpi oman muutosprosessinsa. Muiden tapaan, myös hänellä voi olla omat pelkonsa, vihansa, surunsa ja ilonsa tulevan muutoksen suhteen. Esimiehen tulisi myös johtaa muutosta omalla esimerkillä. Tämä vaatii sen, että esimies itse hyväksyy muutoksen ja on myös sitoutunut siihen. Vasta tämän jälkeen hän voi johtaa muutosta omalla esimerkillään.

Esimiesten on jatkuvasti pidettävä alaisensa tietoisina oman tilanteensa lisäksi toimintaympäristössä tapahtuvista muutoksista, vaikka niillä ei olisi välitöntä vaikutusta toimintaan juuri nyt. Henkilöstö on pidettävä ajan hermoilla antamalla riittävästi tietoa asiakkaiden, kilpailijoiden, toimittajien sekä talouden kehityksestä. Tällöin muutoksen osuessa omalle kohdalle, se on mahdollisesti helpompi ymmärtää, kun omaa tilannetta voi verrata ja suhteuttaa yleiseen kehitykseen. Tiedottamisen on oltava jatkuvaa. Mikäli tiedotus aloitetaan yhtäkkiä ja liian voimakkaasti, se voidaan tulkita väärin. Sitä voidaan pitää virheellisesti merkinä tulevasta isommasta uutisesta tai muutoksesta, joka voi aiheuttaa levottomuutta, huhuja ja työtehon laskua työyhteisössä. Mikäli ympärillä tapahtuvan kehityksen tiedottamisesta ei ole aikaisempaa kokemusta, on kannattavaa aloittaa tiedotus kevyesti ja selittää, miksi tiedotusta tehdään. (Pentikäinen 2009, 59.)

Esimieheltä vaaditaan positiivisuutta, tarmokkuutta ja läsnäoloa muutoksen edessä. Hänen on oltava aktiivisesti yhteistyössä johdon ja tärkeimpien sidosryhmien kanssa, jotta hänellä on ajantasaista tietoa muutoksesta ja sen vaikutuksista. (Valpola, 2004, 53.) Esimiehen teh-

tävänä on konkretisoida muutos alaisille ja tuoda se lähemmäksi käytäntöä. Mitä muutos tarkoittaa työryhmän ja työntekijän työn kannalta? Mitä se vaatii itse kultakin? Miten prosessiin voi vaikuttaa? Nämä ovat kysymyksiä, joihin esimiehen on tiedettävä vastaus. Se ei kuitenkaan aina ole niin helppoa. Epävarmuus muutoksesta voi alaisten lisäksi vaikuttaa johtoon ja esimiehiin. (Kalavainen, 2017.) Jos johto kokee muutoksen epävarmana ja mahdollisesti uutena ja outona tilanteena, ei muutos voi lähteä liikkeelle, kun tietoa, faktaa ja toteutussuunnitelmia ei saada kerättyä riittävän nopeasti. Tämän myötä esimieskään ei pysty vastaamaan alaistensa kysymyksiin ja muutos ei saa tarvitsemaansa luottamusta. (Valpola, 2004, 53.)

Esimiesten eteen voi tulla myös monia muita kysymyksiä, joihin heidän on löydettävä vastaus. Esimiehen etuna on kuitenkin se, että hänellä on mahdollisuus kerätä tietoa muutoksesta ennen henkilöstöä. Suurempien muutosten yhteydessä kaikki tieto ei ole todennäköisesti heti saatavissa ja siksi kaikkiin kysymyksiin ei välttämättä löydy vastausta. Siinä vaiheessa on tärkeää kertoa, kuinka tiedotus aiotaan hoitaa jatkossa, jotta kaikkiin kysymyksiin saataisiin vastaus. Tällöin henkilöstö voidaan vakuuttaa siitä, että heille kerrotaan heti, kun kerrottavaa on ja sitä myöten ilmapiiri ja huhut muutokseen liittyen rauhoittuvat. (Pentikäinen 2009, 60-61.)

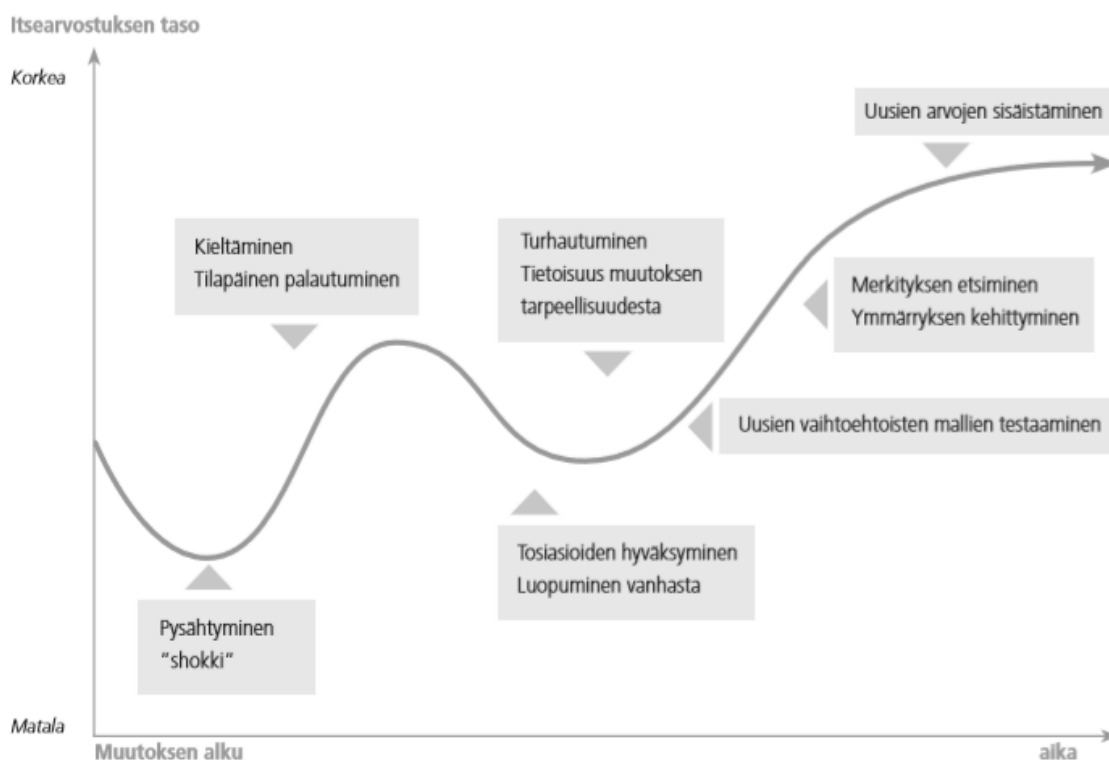
3.5 Henkilöstö muutoksessa

Muutos herättää eri ihmisissä erilaisia tunteita. Toisilla se aiheuttaa myönteisiä tunteita mutta hyvin useilla se aiheuttaa myös negatiivisia tunteita. Usein nämä tunteet määräytyvät henkilön aikaisempien kokemusten sekä nykyisen elämänkenttensä perusteella. Mikäli aikaisemmat kokemukset muutoksista ovat olleet negatiivisia, voi uusi muutostilanne tuoda mukanaan pelkoa ja epävarmuutta. Myös sopeutuminen muutokseen on jokaiselle ihmiselle yksilöllistä. Jotkut ihmiset lähtevät muutokseen heti mukaan positiivisella asenteella ja ovat viemässä sitä innolla eteenpäin. Toisille muutos taas tuo mukanaan pelkoa ja ahdistusta, joka saattaa vaikuttaa myös muuhun elämään ja lamaannuttaa. (Juuti & Virtanen 2009, 118-119, 123-124.)

Muutoksen läpivienti ei ole kuitenkaan yksinomaan esimiesten ja johdon vastuulla. On myös huomioitava mitä jokainen työntekijä voi tehdä viedäkseen muutosta eteenpäin ja sitoutuakseen siihen. Nykyään työntekijöiltä edellytetään nopeaa sopeutumista muutokseen ja kykyä edistää muutosta omalla toiminnallaan. Näitä asioita voidaan myös kuvata termeillä muutostaito ja muutososaaminen. Tämä lukeutuu nykyajan työntekijöiden oleellisiin alaistaitoihin. Muutososaava työntekijä on muutostilanteessa aktiivinen eikä passiivinen. Hän osaa hakea tietoa itse ja pyrkii aktiivisesti selventämään itselleen vastaukset muutoksen peruskysymyk-

siin: miksi, mihin, miten ja mitä. Vastaukset näihin kysymyksiin ovat edellytyksenä muutokseen sitoutumiseen. Vastauksilla tuetaan motivoitumista muutokseen, osoitetaan tavoitetilä ja selvennetään keinot ja toimenpiteet, joilla tavoitetilään päästään. Muutososaava työntekijä tiedostaa asiat, joihin hän voi vaikuttaa ja asiat joihin hän ei voi vaikuttaa. Hänen on osattava vaikuttaa, kun se on mahdollista sekä osattava sopeutua tai hyväksyä asiat, joihin hän ei voi vaikuttaa. Mikäli työntekijältä puuttuu muutostaidot, voi hän passivoitua tai pahimmassa tapauksessa alkaa taistella muutosta vastaan. Muutostaidot omaava työntekijä pyrkii parhaansa mukaan ymmärtämään muutosta ja sopeutumaan siihen. (Aarnikoivu 2010, 140-141.)

Kuvassa 3 Tammi (2018, 4-5) kuvaa yksilön muutosprosessia ja siihen sopeutumista seitsemän vaiheisena polkuna. Yksilöstä ja muutoksesta riippuen sopeutuminen voi kestää kuukausia tai jopa vuosia.



Kuva 3 Muutoksen polku (Tammi, 2018, 5)

Ensimmäisenä on alkushokki, jonka aikana yksilö voi haluta torjua ja kieltää muutoksen. Sitä seuraavassa vaiheessa pelon ja epävarmuuden tunteet nousevat pintaan ja miksi-kysymykset korostuvat. Tässä vaiheessa halutaan vielä pitää vanhasta kiinni ja toivotaan, että muutos voidaan vielä perua. Tämän jälkeen yksilön muutokseen liittyvän tiedon ja ymmärryksen lisääntyminen mahdollistaa myös sen, että muutos voidaan vähitellen hyväksyä. Seuraavien

vaiheiden aikana muutos aletaan nähdä uhan sijasta mahdollisuutena ja kasvu uusiin rooleihin ja vastuisiin on mahdollista. (Tammi 2018, 4-5.)

4 HAASTATTELUTUTKIMUS

4.1 Toimeksiantajayritys ja organisaatiomuutos

Yritys X on puutuoteteollisuuden erikoistunut yritys, joka on perustettu 1900-luvun alussa. Toimeksiantajayritystä käsitellään laajemmin liitteessä 2.

Muutos lähti käyntiin, kun kohdeyrityksen yhdessä kotimaan tuotantoyksikössä kaksi erillistä liiketoimintayksikköä päätettiin yhdistää. Liiketoimintayksikköjen yhdistäminen oli osa laajempaa muutosohjelmaa, jonka tavoitteena oli edistää kannattavuutta ja investointeja. Useita toimintoja sisältäneen muutosohjelman läpiviemiseksi aloitettiin myös yhteistoimintaneuvottelut, joita seuranneet henkilöstövähennykset vaikuttivat myös yhdistettäviin liiketoimintayksiköihin. Yhdistämisen seurauksena muutoksia tapahtui myös toimihenkilöstä riippuen hänen vastuualueissaan, tehtävissään sekä työryhmässä.

4.2 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyössä pyrittiin selvittämään yritys X:n toimihenkilöiden kokemuksia heitä kohtanneesta muutosprosessista ja sen johtamisesta. Tavoitteena oli selvittää kuinka muutoksessa ja sen johtamisessa oli onnistuttu. Tämän lisäksi haluttiin selvittää kehityskohteita, joita kohdeyritys pystyisi hyödyntämään tulevissa muutostilanteissa.

Tutkimusmenetelmät voidaan jakaa kahteen pääryhmään, kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimukseen ja kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen. Kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä ja saamaan siitä syvällisempi näkemys. Sen pohjalta voidaan kehittää ilmiötä selittäviä teorioita, hypoteeseja ja oletuksia. Toisin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, kvalitatiivisessa tutkimuksessa pystytään kuvaamaan tekstin avulla ihmisten suhtautumista ja asenteita kokonaisvaltaisemmin esimerkiksi haastatteluiden avulla. Sillä kuvataan jotakin todellista tapahtumaa, jota ei voida mitata ja ilmaista määrällisesti. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa havaintoaineisto voidaan mitata numeerisesti. Tämän tilastollisesti käsiteltävän aineiston pohjalta tehdään lopulliset päätelmät, joilla pyritään todistamaan ennalta määritetty hypoteesi eli ehdotettu selitys ilmiölle, jota tutkitaan. (Hirsjärvi, S. & Sinivuori, E. 2009, 140-141 & 161-164.)

Tässä opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Valinta perustuu siihen, että tutkimukseen haluttiin yksilöllistä ja yksityiskohtaista tietoa siitä, kuinka toimihenkilöt olivat kokeneet muutoksen. Haastattelu suoritettiin hyödyntäen selaimella toimivaa Webropol kysely- ja tiedonkeruuohjelmaa. Webropol-kysely sisälsi 11 avointa kysymystä, jotka käsitelivät organisaatiomuutosta ja sen toteutusta. Kyselylomake löytyy liitteessä 1 samassa muodossa, jossa vastaajat sen myös näkivät. Linkki kyselyyn lähetettiin 18 toimihenkilölle, joista

8 vastasi kyselyyn. Toimihenkilöille lähetettiin alussa sähköposti, jossa oli valmiiksi listattuna kysymykset sekä linkki itse Webropol-kyselyyn. Viestissä kehoitettiin pohtimaan valmiiksi vastauksia kysymyksiin ja vastaamaan sitten, kun vastaajalle parhaiten sopi. Kysely oli avoimena kaksi viikkoa, jonka jälkeen se sulkeutui automaattisesti.

Opinnäytetyön tekijä päätti valita webropol-kyselyn tavallisen teemahaastattelun sijasta useista syistä. Yksi syy oli halu varmistaa, että jokaisella vastaajalla oli mahdollisuus ilmaista mielipiteensä täysin vapaasti sekä anonymisti. Tällä vältetään tilanne, jossa vastaajat kokevat, etteivät he voi ilmaista omaa näkemystään täysin rehellisesti tai että he kokevat painetta vastata tietyllä tavalla. Lisäksi opinnäytetyön tekijä koki, että hänen oma työkokemuksensa samassa työyhteisössä voisi vaikuttaa vastauksien laatuun. Toinen syy oli, että Webropol-kysely mahdollisti pitkän harkinta-ajan ennen vastaamista. Kun vastauksia on aikaa harkita useampi päivä, on epätodennäköisempää, että yksittäisen päivän mielentila vaikuttaa vastauksiin. Jos vastaajalla on esimerkiksi ollut huono päivä, voivat he vastata kysymyksiin normaalia negatiivisemmin. Näiden lisäksi opinnäytetyön tekijä halusi, että vastaajien työajasta kuluisi mahdollisimman vähän kyselyyn vastaamiseen. Opinnäytetyön tekijä tietää oman työkokemuksensa perusteella, että yritys X:n toimihenkilöillä voi ajoittain olla hyvin kiireistä eikä aika tahdo riittää tarpeeksi edes omiin työtehtäviin. Siksi oli parempi vaihtoehto antaa vastaajien vapaasti valita, milloin he vastaavat kyselyyn, jotta se kuluttaisi mahdollisimman vähän heidän työaikaansa.

4.3 Tulokset

Seuraavassa osiossa tarkastellaan Webropol-kyselyn vastauksia. Vastaukset käydään läpi kysymys kerrallaan samassa järjestyksessä, jossa ne vastaajille esitettiin. Vastauksista poimittiin oleelliset asiat ja ne esitetään sisennettynä ja kursivoituna tekstinä.

1. Missä roolissa toimit yrityksessä X?

Kyselyyn vastasi kahdeksan henkilöä, joista neljä toimii myyntikoordinaattorina, yksi myynti-assistenttina, yksi business koordinaattorina ja yksi asiakaspalvelussa.

2. Mitä sinulle tulee päällimmäisenä mieleen organisaatiomuutoksesta?

- *Kaaos, paniikki, miksi? Viimeksikään ei onnistunut, liian paljon yhdellä kertaa, liikaa "uusista" ihmisiä uusissa töissä -> nuoruus ei ole sama kuin elämän kokemus.*
- *Yleisesti ottaen useimmat organisaatiomuutokset ovat turhia. Useimmiten sotkevat ja haittaavat työskentelyä. Ja niitä on liian usein.*
- *Hässäkkä*
- *Tehtäväkentän laajeneminen*
- *Toimintojen yhdistäminen, YT-neuvottelut, uusi organisaatio, uudet istumapaikat (muutto) ja parempi tutustuminen toisesta yksiköstä tulleisiin kolleegoihin*
- *Toiminnanohjausjärjestelmän tietokantojen yhdistäminen*
- *Muutos on hyvästä. Yksikköjen pitäisikin toimia yhtenä kokonaisuutena, eikä omina kuppikuntinaan. Ja vähän myös, että tällä kertaa me onnistutaan tässä!*
- *Uusia tuulia, hyvin tervetullut uudistus*

Vastausten perusteella organisaatiomuutos on aiheuttanut vastaajissa, joko negatiivisen, neutraalin tai positiivisen reaktion. Vastauksissa ilmeni, että vastaavaa organisaatiomuutosta on yritetty aiemmin epäonnistuneesti. Tällä on selvä vaikutus sen saamaan negatiiviseen vastaanottoon. Ongelmana nähtiin, että muutoksia on liian usein ja liikaa yhdellä kertaa. Lisäksi muutos koettiin sekavana ja sen nähtiin myös haittaavan työntekoa.

Osalla vastaajista oli hyvin neutraali reaktio muutokseen. Heidän vastaukset käsittelivät muutosta hyvin konkreettisesti ja käytännönläheisesti. Vastaukset koskivat pääosin muutoksen vaikutuksia omaan työhön ja työympäristöön. Osalla vastaajista oli myös positiivinen reaktio muutokseen. Niissä ilmeni vastaajien positiivinen asenne muutokseen ja sen onnistumiseen.

3. Miten liiketoimintayksiköiden yhdistäminen perusteltiin johdon puolelta? Koetko että muutos oli hyvin perusteltu?

- *Kaksi erillistä yksikköä haluttiin yhdistää yhdeksi yksiköksi, jotta voidaan yhdistää ja kehittää toimintoja. Kyllä koen.*
- *Saadaan synergiaetuja. Kyllä.*
- *Perusteltiin yhtenäisillä käytännöillä, kustannussäästöillä, päällekkäisyyksien karsimisella, miksikäs ei hyvinperusteltu.*

- Jos muistan oikein, niin yhdistämisellä haetaan kustannuksia alas, jotta voidaan tehdä uusia investointeja.
- Synergia etu, hyvin perusteltu mutta ei toteutettu
- ...mielestäni johto on aina osannut tarpeeksi hyvin perustella päätöksensä. Eri asia on se, että onko kaikkien muutoksen pyörteeseen joutuneiden/ajautuneiden ihmisten kantaa otettu missään vaiheessa huomioon.
- Eniten jäi mieleen sellainen tyhjänpäiväinen sanahelinä. Perusasia oli, että haluttiin irtisanoa ihmisiä, ja vähentää resursseja. Että se siitä sitoutumisesta työnantajan puolelta.

Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että muutos ja sen konkreettiset tavoitteet olivat hyvin perusteltuja. Yksi vastaajista ei ole ollut läsnä siinä vaiheessa, kun muutosta on perusteltu, mutta uskoi sen olleen hyvää aiempien kokemusten perusteella. Osassa vastauksissa ilmeni myös tyytymättömyyttä muutoksen perusteluihin ja toteutukseen. Huolta oli aiheuttanut myös se, oliko muutoksen yhteydessä huomioitu toimihenkilöitä ja heidän mielipiteitä.

4. Koetko että tiedotus muutokseen liittyen oli riittävää? Olisiko tiedottamisessa voitu tehdä jotain paremmin?

- Tiedotus YT:hin ja uuteen organisaatioon liittyen oli mielestäni riittävää (esim. Teatterissa järjestetty yhteinen tiedotustilaisuus) sekä tiedotteet intrassa. Epäselväksi jäi osittain jotkut toiminnot, kuka vastaa niistä. Esimerkkinä vientikuljetuksiin liittyvä vastuuosasto. Näimme organisaatiokuvakkeesta, kuka on vastuussa, mutta meillä ei ollut tarkempia ohjeita, kuinka edetä vientikuljetuksiin liittyvien kysymysten/avuntarpeiden kanssa. Tässä tarkempi ohjeistus olisi ollut hyvä.
- Suht hyvin tiedotettiin. Ainahan on parantamisen varaa.
- Varmasti tiedottamisessa on näin isossa firmassa aina parantamisen varaa. Joku varmasti joutuu aina kuulemaan muutoksista ja päätöksistä kolmannen osapuolen kautta, eikä suoraan päätöksen tekijältä itseltään.
- Infotilaisuus oli tarjolla kaikille ja siinä kerrottiin tilanne.
- Tiedotus oli epäselvää, epämääräistä, oliko sitä?
- Koko organisaatiotaso muutokseen mukaan, mahdollisuus osallistua myös keskijohdon osalta.

Muutoksen tiedotukseen oltiin osittain tyytyväisiä mutta myös parannettavaa nähtiin. Yksi vastaaja piti tiedotusta riittävänä ja yksi piti sitä epäselvänä ja olemattomana, muut vastaajat olivat osittain tyytyväisiä ja näkivätkin muutoksen tiedottamisessa parannettavaa. Osa vastaajista kaipasi tarkempaa ja yksityiskohtaisempaa informointia sekä koko organisaatiotason ja keskijohdon osallistamista muutokseen.

5. Koetko että sinulla oli halutessasi mahdollisuus vaikuttaa ja olla mukana muutoksen toteuttamisessa?

- Henkilökohtaisesti en koe. Joitakin kolleegoita oli "haastateltu" muutokseen liittyen, mikä minusta on hyvä. Jonkin verran.

- Ei ollut mahdollisuuksia vaikuttaa muutoksen toteuttamiseen, kaikki saneltiin johdolta, kaikki päätetty jo etukäteen ennen tiedottamista.

- Ei minkäänlaista mahdollisuutta, kun kerran ei edes kysytty mitään eikä etukäteen kerrottu!

- Ei minkäänlaista mahdollisuutta. Firman toimintamalli on muuttunut entistä hierarkkisemmaksi, eikä koordinaattorien mielipiteillä ole mitään väliä. Olemme ala-arvoisia.

Vastaajat olivat yksimielisesti sitä mieltä, että heillä ei ollut mahdollisuutta osallistua ja vaikuttaa muutoksen toteutukseen. Epäselväksi kuitenkin jää, olisiko vastaajilla ollut halua osallistua muutoksen toteuttamiseen. Kysymyksen olisi voinut muotoilla paremmin, jolloin se olisi ollut myös mahdollista selvittää.

6. Koetko että muutos toteutettiin onnistuneesti? Olisiko jotain voitu tehdä paremmin?

- Ei onnistunut kaikilta osin. Osaavia ihmisiä siirrettiin muihin tehtäviin, joten valtava määrä tietotaitoa hävisi tuhkana ilmaan. Nyt uudet yrittävät selvittää jontenkuten ja vanhat eivät opasta kun "ei kuulu mulle" enää... Aiheuttaa omassa työssä vaikeuksia, kun vastauksia ja apua ei enää tule heti. "Liikaa muutoksia ihmisten työtehtävissä, olisi pitänyt selvittää ensin kuka osaa mitään ja tehdä vasta sitten päätökset ja olla siirtämättä ihmisiä muihin töihin.

- Kun liiketoimintayksiköiden koordinaattori- ja assistenttitiimit yhdistettiin, kuviteltiin, että jatkossa työt voitaisiin tehdä pienemmällä porukalla. Täysin väärin

arvioitu! Hyvin toimivat tiimit hajotettiin ja suuri osa osaamista katosi pois potkittujen mukana. Vaikuttaa edelleenkin tiimin työskentelyyn. Eikä positiivisessa mielessä.

- Vastuualueet vieläkin jonkin verran epäselviä, ihmiset hakevat paikkojaan

- Varmasti jonkinlaista esivalmistelua ja keskustelua tiimeittäin olisi voitu järjestää jo aikaisemmin. Olen varma, että joillekin osa muutoksista tuli yllättäen ja siitä syystä koko yhdistyminen muuttui ajatellusta positiivisesta "jes, nyt kehitytään"-fiiliksestä "voi paska, taas meitä vaan käskytetään"-fiilikseksi.

- Lopullinen tiedotus jäi viime tippaan, ei voinut mitenkään varautua. Ilmeisesti tällä yritettiin pitää juorut kurissa. Ei ihan onnistunut.

- Koen muuten, paitsi että tarkempi ohjeistus vastaavien osastojen organisaatiosta/toiminnasta olisi hyvä ollut saada jossain vaiheessa uuden organisaation astuessa voimaan, mieluusti heti pikimmiten, jotta päivittäinen työnteko sujuisi hyvin.

Muutoksen toteutuksessa nähtiin paljon parantamisen varaa ja siihen oltiin pääsääntöisesti tyytymättömiä. Muutokset henkilöstössä aiheuttavat lähes aina negatiivisia tunteita eikä tässä nähdä poikkeusta. Ongelmia aiheutti myös epäselvyys omista ja muiden tehtävistä ja vastuualueista. Lisäksi muutokset aiemmin hyvin toimineissa tiimeissä olivat aiheuttaneet haasteita. Osa vastaajista oli myös sitä mieltä, että muutos tuli hiukan yllättäen ja että siihen ei ollut aikaa varautua. Osa vastaajista olisi kaivannut tarkempaa informaatiota, aikaisemmassa vaiheessa.

7. Mitä positiivisia vaikutuksia olet havainnut muutoksen myötä?

- Tutustuminen paremmin ihmisiin. Etäpäivät ihan parasta. Maijan johdolla asiat sujuvat nyt paremmin ja asioihin myös puututaan. Maija kuuntelee, on läsnäoleva sekä on myös paikan päällä. Tästä iso kiitos Maijalle.

- Meidän tiimi on nyt sijoitettuna yhteen toimistoon, eikä hajoitettuna kahteen eri yksikköön. Esimies vaihtui ja homma rullaa nyt paremmin kuin ennen. Selvästi yritämme kehittyä tiimeinä ja yksilöinä nyt esimiehen ja area directorien avustuksella enemmän kuin ennen.

- Työ on muuttumassa monipuoliseksi ja pitää ottaa enemmän myyntivastuuta. Ollaan saatu enemmän päätösvaltaa työn tekemisen suhteen -> etätyö
- Olen tutustunut paremmin kollegoihin ja heidän työhönsä toisesta yksiköstä, saanut laajemman kuvan uuden liiketoimintayksikön toiminnasta.
- Synergia kahden tehtaan välillä on löytynyt, mielestäni hyvä muutos, tätä kaivattiin, uudistuksen tuulia
- Aikaisemmin yksi henkilö teki tiettyjä asioita toisessa liiketoimintayksikössä, toinen henkilö samoja asioita toisessa. Nyt sama henkilö tekee tätä yhdistetyssä yksikössä.
- Uusia opiskelualueita, lisää mielenkiintoa tuotteita, tuotantoa ja ihmisiä”
- Uuden liiketoimintayksikön johto vaikuttaa tyytyväiseltä. Kaipa se on hyvä asia

Muutoksella oli ollut myös positiivisia vaikutuksia. Hyvänä nähtiin mahdollisuus tutustua paremmin toisen yksikön kollegoihin ja työhön. Liiketoimintayksiköiden välinen yhteistyö nähtiin myös positiivisena. Etätyöpäivät sekä mahdollisuus kehittyä ja oppia uutta nähtiin myös positiivisena.

8. Mitä negatiivisia vaikutuksia olet havainnut muutoksen myötä?

- Huonosti informoitu kuka hoitaa nykyään mitäkin. Tuuraukset toimivat huonosti muilla osastoilla.
- Epäselvyyksiä työtehtävissä, ei oikein tiedetä kuka vastaa ja mistä, tuotanto/tekninen tuki. Liian usein kuulee, että "ei kuulu mulle".
- Ei ole selvillä mitä kukakin tekee, kuka vastaa mistäkin
- vain hämminkiä uusissa toimenkuvissa, ei mielestäni mitään negatiivista
- Jonkin verran on asioita, joista en ole ihan perillä. Esimerkiksi joidenkin ihmisten työnkuva ja tehtävät ovat muuttuneet, enkä ole edelleenkään varma kuka hoitaa ja mitä. Varsinkin tuotannossa muuttuneet vastuut ovat minulle vieläkin päivittäinen selvittelyn kohde. Keneltä kysyn ja kuka on vastuussa. Jonkin verran vajausta koko ajan meidän koordinaattori-tiimissä, eikä siihen tunnu tulevan apua, edes tämän yhdistymisen avulla.

- *Kaikki tehdään toisen liiketoimintayksikön tyylillä, mitään oppia ei oteta toisesta yksiköstä, vaikka homma on toiminut ennenkin hyvin”... ”Hällä väliä” asenne lisääntynyt, ”ei koske minua”-lause usein käytössä. Henkilöitä siirrettiin töihin joita eivät halua/osaa tehdä, joten työmotivaatio täysin hukassa. Kaikki rikottiin ja mitään ennen toiminutta ei saada enää ehjiksi. Työrauhan puuttuminen, oma huone puuttuu.*

- *YT-neuvottelujen yhteydessä potkujen antaminen tiimikavereille sai ihmiset tuntemaan suuttumusta, pettymystä, surua ja ilmapiiri tuntui negatiiviselta jonkun aikaa. Potkuja kyseenalaistettiin, koska monien mielestä työtä on niin paljon, että ei olisi varaa ketään laittaa pois sekä ei ymmärretty, miksi ammattitaitoinen kollega joutuu lähtemään. Lisäksi kuuli kommentteja, että tätä on yritetty aiemminkin ja ei ollut toiminut, mikä kertoo mielestäni uskon puutteesta muutoksen onnistumiselle.*

- *... tietyissä huoneissa työskentelee paljon porukka*

Monella vastaajalla suurimman haasteen oli aiheuttanut muuttuneet tehtävät ja vastualueet. Vastaajat ilmaisivat, etteivät usein tiedä, kuka on vastuussa mistäkin ja keneltä kysyä, jos kysyttävää on. Lisäksi huonona pidettiin sitä, että vain toisen liiketoimintayksikön työtapoja hyödynnetään uudessa yksikössä. Myös henkilöstön vähennykset ja lisääntynyt työtaakka aiheuttivat harmia. Huolta aiheutti myös oman työtilan ja -rauhan puuttuminen, kun samassa työhuoneessa työskentelee useampi ihminen samanaikaisesti.

9. Onko muutosprosessi vaikuttanut työilmapiiriin? Miten?

- *Riippuu todella paljon ihmisestä. Joihinkin muutos vaikutti selkeästi raskaammin ja negatiivisemmin kuin toisiin. Tilanne nyt tasaantunut, mutta silti ilmapiiri on vielä jostain syystä hieman kireä*

- *Työntekijöiden mielipiteitä työtehtävien suhteen ei otettu huomioon. Siirrettiin tehtäviin, joita ei tunne omakseen.*

- *Välinpitämättömyys on lisääntynyt. Motivaatio hukassa.*

- *Hermot tiukalla koko ajan, töitä liikaa, näkee että muilla on rennompaa...*

- *työilmapiiri osittain innostunut, osittain sekava*

- YT-neuvottelujen yhteydessä potkujen antaminen tiimikavereille sai ihmiset tuntemaan suuttumusta, pettymystä, surua ja ilmapiiri tuntui negatiiviselta jonkun aikaa. Minusta se alkaa nyt olemaan taas hyvä. Nyt kun aikaa on kulunut ja tiimikollegat ovat tutustuneet eri yksiköistä toisiinsa ja toistensa töihin ja tottuneet uusiin tiloihin, on minusta ilmapiiri parempi.

- Mielestäni hyvin vähän.

- Ei mielestäni, ihmiset edelleen mukavia ja helppo kysyä apuja

Muutoksen vaikutukset työilmapiiriin on koettu monin eri tavoin. Moni vastaaja näki muutoksen vaikuttaneen työilmapiiriin negatiivisesti. Ilmapiiriä kuvailtiin kireäksi ja sekavaksi ja lisäksi nähtiin, että välinpitämättömyys on lisääntynyt sekä motivaatio laskenut. Työtaakan määrä ja sen epätasainen jakautuminen nousivat myös esille. Osa vastaajista ei ollut kuitenkaan nähnyt isoa muutosta työilmapiirissä.

10.Miten näet yrityksen tulevaisuuden?

- Hyvänä, uusia tuulia niitä tarvitaan, että selvittää kilpailussa

- Positiivisena. Valmistamillamme tuotteille löytyy myös jatkossa kysyntää.

- Hyvänä. Kysyntä on korkea ja tuotekehitykseen sekä laatuun ja asiakaspalveluun panostetaan. Myös tuotantoa kehitetään ja investoinnit ovat yritykselle tärkeitä.

- Hyvä, ettei näin iso firma jää vain vanhoihin tapoihin kiinni, vaan yritetään muuttua ja pysyä jatkuvassa maailman muutoksessa mukana. Mielestäni yrityksellä on oikea suunta.

- Kovalla vauhdilla mennään eteenpäin, toivottavasti hyvä lopputulos

- Joustavuus ei ole enää niin helppoa, raamit tiukemmat toiminnassa ja tuotannossa. Onko tavoitteena on tehdä asiakaskohtaisia räätälöityjä tuotteita vai massatuotteita, joita kaikki muutkin tekee.

- Pelottavalta (vrt. omistajan irtisanominen), epävarmuus siitä, josko nyt muutokset olisivat tässä

- Toivottavasti pian ilman minua...

Vastaajien asenne yrityksen tulevaisuutta kohtaan jakautuu hieman kahtia. Osa on hyvin optimisia tulevaisuutta kohtaan ja osa pessimistisiä yritystä, sen toimintatapoja ja mahdollisia muutoksia kohtaan.

11. Vapaat kommentit liittyen uuteen liiketoimintayksikköön siirtymiseen?

- *Ennen työt oli hyvin hoidossa pienellä porukalla ja ne myös hoitui hyvin ja nopeasti, ja nyt kaikki tuntuu olevan levällään ja asioiden hoitaminen kestää ja kestää”...”Ongelmista ei puhuta vaan päivittäin annetaan positiivinen ihan eri kuva miten yhdistyminen onnistui. Enemmän pitää kuunnella työntekijöitä ja tämä kysely olisi pitänyt antaa kaikkien vastattavaksi.*
- *Loppujen lopuksi muutokset ovat sujuneet suhteellisen kivuttomasti.*
- *Hyvä homma, oikea päätös ehdottomasti*
- *Omalla markkina-alueellani ja omille asiakkaileni myyn molempien (liiketoimintayksiköiden) tuotteita, joten helpompi nyt käsitellä asioita, kun tehtaat ovat yhtä suurta kokonaisuutta ja toimintatapoja näiden osalta on yhtenäistetty.*

Vapaissa kommentteissa ilmeni osittain samoja asioita, joita aikaisempien kysymysten vastauksissa oli. Kommentteissa koettiin, että muutokset olivat hoidettu melko ongelmitta ja että liiketoimintayksiköiden yhdistäminen oli hyvä ja toivottu uudistus. Kritiikkiä tuli siitä, että työntekijöiden mielipiteitä ei kuunnella riittävästi ja että ongelmista ei puhuta, eikä niitä oteta tosissaan.

4.4 Pohdinta

Tässä osiossa tarkastellaan tarkemmin kyselyn vastauksia ja tehdään päätelmiä muutosprosessin onnistumisesta. Vastauksia tarkastellaan pääosin kysymys kerrallaan, samassa järjestyksessä kuin ne olivat kyselyssä.

Kyselyn toinen kysymys ”Mitä sinulle tulee päällimmäisenä mieleen organisaatiomuutoksesta?” jakoi vastaajat kolmeen ryhmään, joiden asenne muutokseen oli joko positiivinen, neutraali tai negatiivinen. Nämä ovat tyypillisiä tapoja asennoitua muutokseen ja voivat kertoa millaisen roolin henkilö omaksuu muutoksen tullessa vastaan. On tärkeää yrittää saada selville yksilön ennakoasenteet ja suhtautuminen tulevaan muutokseen sekä muutoksiin yleensä. Tämän avulla on helpompi tunnistaa yksilön omaksuma rooli muutoksessa, jonka

seurauksena hänelle voidaan tarjota oikeanlaista tukea ja informaatiota muutosprosessin aikana.

Muutoksen perustelu oli ollut enemmistölle vastaajista riittävää ja muutoksen tavoitteet olivat tiedossa. Muutoksen perusteluja ja tavoitteita olisi kuitenkin syytä toistaa läpi muutosprosessin. Tällä saadaan varmistettua, että se pysyy kaikkien mielessä ja tiedon puuttuminen ei johdu viestinnästä ja sen puutteellisuudesta.

Muutoksesta tiedottamista oli pääsääntöisesti pidetty riittävänä, mutta tiedottamisen laatuun olisi syytä panostaa. Muuttuneet tiimit, tehtävät ja vastuut olivat vielä monelle epäselviä ja aiheuttivat paljon päänvaivaa. Muutoksesta tiedottaminen ja viestiminen pitäisi olla jatkuvaa koko prosessin ajan. Vastauksista voidaan päätellä, että muutoksen viestiminen on jäänyt pääosin yleiselle tasolle. Muutoksen vaikutukset pienempiin ryhmiin ja tiimeihin sekä yksilöön ovat jääneet huomioimatta. Tämä on aiheuttanut toimihenkilöille paljon ylimääräistä työtä ja selvittelyä.

Lähes kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, ettei heillä ollut mahdollista osallistua tai vaikuttaa muutokseen ja sen toteuttamiseen. Kysymys olisi pitänyt muotoilla eri tavalla, jotta olisi saatu myös selville, oliko vastaajilla halua osallistua ja vaikuttaa. Muutoksen kannalta olisi hyödyllistä osallistaa kaikki halukkaat ihmiset jo varhaisessa vaiheessa sen suunnitteluun ja toteutukseen. Se mahdollistaa, että myös henkilöstön ääni saadaan kuuluviin, jolloin henkilöstö ei tunne oloaan ulkopuoliseksi muutoksen pyörteessä. Lisäksi henkilöstön on todennäköisesti helpompi lähestyä kollegoitaan muutokseen liittyvien kysymyksien tai huolien kanssa, kuin esimiehiä tai johtoa, jotka eivät välttämättä ole tavoitettavissa yhtä helposti.

Muutoksen toteutus sai paljon kritiikkiä. Henkilöstövähennykset, muutokset tiimeissä ja lisääntynyt työtaakka nähtiin seurauksina kehnosti toteutetusta muutoksesta. Eniten kritiikkiä tuli jälleen siitä, että suurin osa vastaajista ei tiennyt kuka on vastuussa mistäkin ja keneltä kysyä, kun kysyttävää on. Lisäksi osa vastaajista koki, että muutokseen oli vaikea varautua, kun se saattoi tulla osalle yllätyksenä ja siitä tiedottaminen oli jäänyt viime hetkelle. Tästä voidaan päätellä, että muutoksen suunnitteluvaihe on jäänyt vajavaiseksi. Muutoksen eri vaiheiden seurauksia ei olla osattu ennakoida ja henkilöstön ja heidän huoliensa huomioiminen on jäänyt olemattomaksi. Suunnittelussa olisi vaadittu kaikkien organisaatiotasojen yhteistyötä ja huomioimista.

Vastaajien kertomat muutoksen positiiviset vaikutukset kertovat kuitenkin siitä, että muutos on nähty myös hyödyllisenä ja tarpeellisenakin. Muutoksen suunnittelun ja toteutuksen puutteellisuus näkyy kuitenkin vastaajien havaitsemissa muutoksen negatiivisissa vaikutuksissa, joissa jälleen korostuu epäselvyys ja epävarmuus vastuualueista ja työtehtävistä. Se heijastuu myös osittain työilmapiiriin muutokseen ja tulevaisuuden näkymiin.

Vastausten perusteella on syytä epäillä, että muutoksen valmisteluun ja suunnitteluun ei ollut käytetty riittävästi aikaa. Valmistelun ja suunnittelun vajavaisuus heijastui myöhemmin muutoksen muissakin osa-alueissa. Muutoksen toteutus ja viestintä kärsivät puutteellisen pohjatyön ja suunnittelun takia. Tämän myötä vastaajien oli hankala asettua muutoksen taakse ja sen vastaanotto jäi kehnoksi.

4.5 Kehitysehdotukset

Tässä osiossa käydään läpi kehitysehdotuksia, joita voitaisiin mahdollisesti hyödyntää yritys X:n tulevissa muutoshankkeissa. Teorian, tutkimustulosten ja niiden pohdintojen perusteella oppinäytetyön tekijä on laatinut kolme kehityskohdetta, jotka ovat:

1. Muutoksen parempi suunnittelu
 - Selvitetään mitä muutos tarkoittaa yksittäisen osaston sekä yksilön tasolla
2. Viestinnän laadun kehittäminen
 - Tarjotaan yksilöityä ja monipuolista informaatiota muutoksesta ja sen vaikutuksista
3. Muutokseen osallistaminen
 - Tarjotaan mahdollisuus osallistua muutokseen sen jokaisessa vaiheessa
 - Varmistetaan mahdollisuus palautteen antamiseen

Kyselyn vastauksien perusteella oli selvää, että muutoksen suunnittelussa oli parantamisen varaa. Suunnittelu oli jäänyt tällä kertaa melko pintapuoliseksi ja siksi sen tarkemmat yksityiskohdat ja käytännön vaikutukset olivat jääneet monelta pimentoon. Suunnitteluun olisi jatkossa syytä käyttää enemmän aikaa, jotta sen eri vaiheet ja yksityiskohdat olisivat selvillä. Muutoksen suunnittelutyötä tulisi tehdä jokaisen yksikön ja osaston sisällä. Kaikkien organisaatiotasojen tulisi työskennellä vuorovaikutuksessa toistensa kanssa selvittääkseen, mitä muutos tarkoittaa yksilön kannalta ja mitä se vaatii heiltä. Muutoksen toteutus voi onnistua vain, jos suunnitteluun käytetään riittävästi aikaa ja siinä huomioidaan sekä johto, esimiehet ja etenkin henkilöstö.

Yksi vaihtoehto olisi se, että muutostilanteiden alussa käytäisiin kaikkien tiimien kanssa kehityskeskustelu, jonka yhteydessä selvennetään muutoksen tarkoitus ja tavoitteet. Tämän lisäksi katsottaisiin mitä vaikutuksia muutoksella olisi tiimeihin ja heidän toimintaansa. Muutoksesta riippuen kehityskeskusteluja voitaisiin käydä myös yksittäisen työntekijän kanssa

kerrallaan. Keskustelujen yhteydessä pitäisi antaa mahdollisuus esittää kysymyksiä ja jakaa huolet ja pelot muutokseen liittyen. Tällöin välttyttäisiin siltä, että muutos ja sen vaikutukset tulisivat yllätyksenä ihmisille.

Muutoksesta tiedottaminen ja viestiminen oli suunnittelun tapaan jäänyt pintapuoliseksi. Toimihenkilöiden työnteon kannalta oleellisia asioita ei viestitty ja se aiheutti paljon ylimääräistä työtä. Yleisesti viestiminenkin on tarpeellista ja on hyvä kertoa, mitä muutos tarkoittaa koko organisaation näkökulmasta. Jokaiselle työntekijälle on kuitenkin tärkeintä se, mitä muutos tarkoittaa hänelle ja hänen työlleen. Tähän on kyettävä vastaamaan ennen kuin käytännön toimenpiteitä lähdetään viemään eteenpäin. Kaikkiin kysymyksiin ei ole välttämättä heti vastausta ja siksi onkin tärkeää, että viestintää jatketaan prosessin jokaisessa vaiheessa.

Tiedotus voidaan aloittaa monologisesti tarkastellen muutosta koko organisaation näkökulmasta. Prosessin edetessä sen tulisi kuitenkin siirtyä enemmän ja enemmän dialogiseen ja vuorovaikutteiseen viestimiseen, jossa muutosta ja sen vaikutuksia voidaan tarkastella pienemmän ryhmän näkökulmasta. Koko organisaation tasolta siirryttäisiin tarkastelemaan muutosta yksikön tai osaston tasolle, jonka jälkeen keskustelua muutoksesta käytäisiin tiimien tai jopa yksilöiden tasolla.

Muutoksen onnistumisen kannalta olisi tärkeää myös osallistaa henkilöstö muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. Suunnitteluvaiheessa tulisikin selvittää, onko henkilöstöä mahdollista ottaa mukaan muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. Tämän jälkeen voitaisiin selvittää, ketkä ovat halukkaita viemään muutosta eteenpäin. On tärkeää, että muutosta on viemässä eteenpäin motivoituneita ihmisiä kaikilta organisaation tasoilta. Tämä mahdollistaa johdon, esimiesten ja henkilöstön välisen vuorovaikutuksen koko prosessin ajan ja helpottaa muutokseen liittyvää kommunikaatiota sekä viestintää. Henkilöstön voi hyvin helposti tuntea itsensä ulkopuoliseksi muutoksesta, mikäli he kokevat, ettei heitä ja heidän tarpeitaan huomioida muutosprosessissa. Siksi olisi tärkeää saada myös henkilöstön puolelta joku edustamaan heidän näkökantaansa.

Kannustaminen palautteen antamiseen on myös osallistamista pienemmässä muodossa. Vähintä, mitä voidaan tehdä, on luoda ilmapiiri, jossa oma mielipide muutoksesta voidaan tuoda vapaasti esille. Kaikille tulisi antaa mahdollisuus viestiä pelot, huolet, murheet ja kysymykset muutokseen liittyen joko nimensä kanssa tai nimettömästi. Tähän tulisi myös kannustaa kaikkia, jotta tiedettäisiin, kuinka muutos on otettu vastaan ja mitä kysymyksiä ja huolia se on ihmisissä herättänyt.

4.6 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen mittaustulosten toistettavuutta ja kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Reliabiliteettia voidaan arvioida esimerkiksi toistomittauksilla. Tuloksia voidaan pitää reliabelina, jos kaksi tutkijaa pääsee samaan tulokseen tai jos saadaan sama tulos tutkimalla samaa henkilöä eri tutkimuskerroilla. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.)

Voidaan olettaa, että mikäli tämä tutkimus toteutettaisiin samalle joukolle samalla tavalla, tulokset olisivat samat. Tutkimuksen reliabiliteettia tukee se, että vastaajille annettiin mahdollisuus miettiä vastauksiaan pitkään, joka vähentää harkitsemattomien vastauksien todennäköisyyttä. Lisäksi reliabiliteettia tukee se, että vastaajat vastasivat kysymyksiin nimettömästi ja ilman erillistä haastattelijaa, joka olisi saattanut vaikuttaa vastausten laatuun.

Tutkimuksen validiteetti eli sen pätevyys tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata, juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Validiteetin arvioinnissa kiinnitetään erityisesti huomiota tutkimuskysymyksiin. Tutkimustulokset eivät ole valideja esimerkiksi tilanteessa, jossa vastaajat ovat käsittäneet kysymyksen tai kysymyksiä toisin, kuin tutkija itse ne on ajatellut. Jos tutkija käsittelee vastaukset edelleen alkuperäisen oman ajattelumallinsa mukaan, ei tuloksia voi pitää tosina ja pätevinä. (Hirsjärvi ym. 2009, 231-232.)

Tutkimuksen validiteettia tukee se, että sillä saatiin tutkittua sitä, mitä oli alun perin lähdetty tutkimaan. Tutkimuksella haluttiin selvittää yrityksen X:n toimihenkilöiden kokemuksia muutosprosessista ja sen onnistumisesta. Tähän myös saatiin vastaus. Validiteettia tukee myös se, että lähteet on valittu huolellisesti ja ne ovat pääosin yhä ajankohtaisia, vaikka osa niistä onkin jo yli kymmenen vuotta vanhoja.

Validiteetti kärsii kuitenkin hiukan tutkimusmenetelmän ja kysymysten takia. Webropol-kyselyn seurauksena osa vastauksista saattoi jäädä hiukan lyhyiksi. Mikäli tutkimus olisi suoritettu kasvotusten, olisi haastattelijalla ollut mahdollisuus pyytää vastaajia tarkentamaan vastauksiaan. Tällä olisi mahdollisesti saatu laajempia ja syvällisempiä vastauksia, kuin mitä avoimiin tekstivastauksiin. Lisäksi mahdolliset kysymyksiin liittyvät väärinkäsitykset oltaisiin saatu selvitettyä.

Kysymysten valinta ja muotoilu voivat vaikuttaa myös validiteettiin. Tutkimukseen laadittuihin kysymyksiin ja niiden muotoiluun olisi voinut käyttää enemmän aikaa. Mikäli kysymyksiä ja niiden muotoilua olisi harkittu pitempään ja mahdollisesti kokeiltu ennakkoon, olisivat ne voineet jalostua hiukan paremmiksi. Osa kysymyksistä oli hiukan irrallisia opinnäytetyön tarkoitukseen ja tavoitteisiin nähden, eivätkä ne sitä myöten tuoneet juurikaan lisäarvoa tutkimukseen tai sen tuloksiin.

5 YHTEENVETO

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, kuinka Yritys X:n toimihenkilöt olivat kokeet heitä koskettaneen organisaatiomuutoksen. Idea opinnäytetyöhön syntyi opinnäytetyön tekijän ollessa työharjoittelussa kohdeyrityksessä, kun muutosprosessi oli lähdössä liikkeelle. Tavoitteena oli arvioida muutoksen onnistumista ja saada selville kehityskohteita tulevia muutoksia ajatellen.

Teoriaosuudessa tarkasteltiin erikseen organisaatiomuutosta ja muutosjohtamista. Aiheita tarkasteltiin ensin yleisesti ja tämän jälkeen tarkemmin syventyen muutosten eri osa-alueisiin ja näkökulmiin. Empiriaosuudessa käytiin läpi tarkemmin kohdeyritys, tutkimuksen kohteena oleva muutos, tutkimusmenetelmä, tutkimuksen tulokset ja kehitysehdotukset.

Vastaajien kertomusten perusteella todettiin, että muutosprosessin toteutuksessa olisi ollut vielä parantamisen varaa. Muutosta seurasi pitkään jatkunut sekaannus ja epävarmuus siitä kuka oli vastuussa mistäkin ja mitkä tehtävät kuuluivat kenellekin. Tämän seurauksena kehitysehdotuksiksi nousivat muutoksen parempi suunnittelu, viestinnän laadun kehittäminen ja muutokseen osallistaminen.

Opinnäytetyö oli siinä mielessä onnistunut, että siinä saatiin selville se, mitä haluttiinkin selvittää. Työstä olisi voinut saada vielä paremman tarkentamalla tutkimuksen rajausta ja keskittymällä tutkimuksessa vain yhteen toimihenkilöryhmään (esim. myyntikoordinaattorit.). Jos tutkimus olisi rajattu tarkemmin esimerkiksi vain muutosviestintään, olisi aiheeseen ollut mahdollista syventyä tarkemmin sen sijaan, että lähdetään tarkastelemaan liian suurta kokonaisuutta, jolloin tarkastelu saattaa osittain jäädä pintapuoliseksi.

Vaikka muutos vaikuttaisi teoriassa hyvin yksinkertaiselta, se ei sitä välttämättä ole. Suurempien muutosten tapaan myös pienemmät muutokset vaativat paljon suunnittelua ja ennakkotyötä. Muutos vaatii onnistuakseen kaikkien organisaatiotasojen vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Onnistuneet muutoshankkeet tukevat, helpottavat ja luovat uskoa tuleviin muutoshankkeisiin.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2010. *Työelämätaidot: Menesty ja voi hyvin*. Helsinki: Talentum Media.
- Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007. *Vastarinnasta vastarannalle: Johda muutos taitavasti*. [Oitmäki] : [Helsinki]: Johtamistaidon opisto ; Työterveyslaitos.
- Beckhard, R & Harris, R.T. 1987. *Organizational Transitions: Managing Complex Change*, Addison-Wesley, Reading, MA
- Frahm, J. 2003. *Organizational change communication: lessons from public relations communication strategies*. Australia and New Zealand Communication Association Conference. Queensland University of Technology, Brisbane.
- Galpin, T.J. 1993. *The human side of change: a Practical Guide to Organization Redesgn*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Green, M. 2007. *Change management masterclass*. London, United Kingdom: Kogan Page Limited.
- Helms-Mills, J., Dye, K. & Mills, A. J. 2008. *Understanding organizational change*. London: Taylor & Francis.
- Hirsjärvi, S. & Sinivuori, E. 2009. *Tutki ja kirjoita*. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.
- Juuti, Pauli & Virtanen, Petri 2009. *Organisaatiomuutos*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Kalavainen, S. 2017. *Muutoksessa esimies voi luoda kovaa maata jalkojen alle*. Työterveyslaitos [viitattu 9.1.2019]. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/muutoksessa-esimies-voi-luoda-kovaa-maata-jalkojen-alle/>
- Kotter, J. P. & Tillmann, M. 1997. *Muutos vaatii johtajuutta*. Helsinki: Rastor.
- Lämsä, A. & Hautala, T. 2008. *Organisaatiokäyttäytymisen perusteet*. Helsinki: Edita.
- Mannermaa, M. 2008. *Jokuveli-elämä ja vaikuttaminen ubiikkiyhteiskunnassa*. Juva:WSOYPro.
- Mattila, P. 2007. *Johdettu muutos: Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen*. Helsinki: Talentum.
- Pentikäinen, M. 2009. *Ensiaskleet esimiehenä*. Helsinki: WSOYpro.
- Ponteva, K. 2012. *Muutoksen vaiheet*. Teoksessa Ponteva, K. *Muutoksessa*. Helsinki: Alma Talent Oy. 3.

Rinta-Kanto, E, Lindberg-Naulapää, J, Olkonieni, A-M & Westerén, T. 2015. Menesty muutoksessa-Opas sisäiseen muutosviestintään. Viestintätoimisto AC-Sanafor. [viitattu 9.1.2019]. Saatavissa: <https://www.slideshare.net/EevaRintaKanto/menesty-muutoksessa-opas-sisiseen-muutosviestintn>

Tammi, O. 2018. Esimies tukee muutoksessa. Kuntien eläkevakuutus [viitattu 20.1.2019]. Saatavissa: <https://tyohyvis.fi/assets/files/2018/10/Esimies-tukee-muutoksessa.pdf>

Tienari, J. & Meriläinen, S. 2009. *Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa*. Helsinki: WSOYpro.

Valpola, A. 2004. *Organisaatiot yhteen: Muutosjohtamisen käytännön keinot*. Helsinki: WSOY.

Witherspoon, P.D & Wohlert, K.L. 1996. An Approach to Developing Communication Strategies for Enhancing Organizational Diversity. *Journal of Applied Behavioral Science*.

Ylikoski, K. & Ylikoski, M. 2009. *Työyhteisö muutosmurroksessa: Ihmisyys muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa*.5.uud.p.Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK.

LIITTEET

Liite 1 Kyselylomake

Kyselylomake

Kysely koskien uuteen liiketoimintayksikköön siirtymistä.

1. Missä roolissa toimit yrityksessä?

2. Mitä sinulle tulee päällimmäisenä mieleen organisaatiomuutoksesta?

3. Miten uuteen liiketoimintayksikköön siirtyminen perusteltiin johdon puolelta? Koetko että muutos oli hyvin perusteltu?

4. Koetko että tiedotus muutokseen liittyen oli riittävä? Olisiko tiedottamisessa voitu tehdä jotain paremmin?

5. Koetko että sinulla oli halutessasi mahdollisuus vaikuttaa ja olla mukana muutoksen toteuttamisessa?

6. Koetko että muutos toteutettiin onnistuneesti? Olisiko jotain voitu tehdä paremmin?

7. Mitä positiivisia vaikutuksia olet havainnut muutoksen myötä?

8. Mitä negatiivisia vaikutuksia olet havainnut muutoksen myötä?

9. Onko muutosprosessi vaikuttanut työilmapiiriin? Miten?

10. Miten näet yrityksen tulevaisuuden?

11. Vapaat kommentit liittyen uuteen liiketoimintayksikköön siirtymistä.

Liite 2 Toimeksiantajayrityksen esittely