

**KILPILUETUA ONNISTUNEELLA MUUTOSJOHTAJUUDELLA
HAJAUTETUSSA ORGANISAATIOSSA**



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Visamäki, Liiketoiminnan kehittäminen

Syksy, 2019

Karjalainen Kirsi

Liiketoiminnan kehittäminen

Visamäki

Tekijä	Kirsi Karjalainen	Vuosi 2019
Työn nimi	Kilpailuetua onnistuneella muutosjohtajuudella hajautetussa organisaatiossa	
Työn ohjaaja	Kyllikki Valkealahti	

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia kohdeyrityksen Martela Oyj:n muutosjohtajuuden nykytilaa sekä kartoittaa hajautuneen kohdeorganisaation muutosjohtajuuden haasteet. Työn tarkoituksena oli tunnistaa onnistuneen muutosjohtajuuden elementit, jotta kohdeorganisaation johtamisosaamista voidaan kehittää niin, että sen on mahdollista saavuttaa toiminnallaan kilpailuetua muihin alan toimijoihin verrattuna.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. Tutkimusaineistoa kerättiin käyttäen sähköistä kyselylomaketta sekä sähköpostihaastattelua. Otanta valittiin systemaattisesti ja tutkimus kohdistettiin Martelan myynnin ja markkinoinnin organisaatioon.

Tässä työssä saadut tutkimustulokset ovat osoittaneet, että kohdeorganisaation muutosjohtajuusosaaminen tarvitsee kehittämistä. Tehtyyn tutkimukseen ja teoreettiseen viitekehykseen pohjautuen voidaan todeta, että hajautuneen organisaation muutosjohtaminen vaatii erityisesti kykyä johtaa erilaisia yksilöitä (leadership) saavuttaakseen asetetut tavoitteet. Organisaation hajautuneisuus voi tuoda muutosjohtajuuteen haasteita, jotka näkyvät erityisesti organisaation sisäisessä viestinnässä ja vuorovaikutuksessa, osallistamisen mahdollisuuksissa, muutoksiin sitoutumisessa sekä monimuotoisuuden johtamisosaamisessa, mikäli osa-alueisiin ei kiinnitetä tarpeeksi huomiota. Erityisesti aktiivisella kaksisuuntaisella viestinnällä ja vuorovaikutuksella, henkilöstön osallistamisella muutoksia koskevaan päätöksentekoon sekä henkilöstön sitoutumisella muutoksiin on merkittävä rooli muutosjohtajuuden onnistumisessa. Hajautuneessa organisaatiossa tulee lisäksi löytää tehokkaat keinot ja kanavat, joilla voidaan lisätä kasvokkaisia kohtaamisia eri ryhmien, kuten henkilöstön ja johdon, välillä.

Avainsanat Muutosjohtaminen, hajautettu organisaatio, viestintä ja vuorovaikutus
Sivut 113 sivua, joista liitteitä 8 sivua

Business Development

Visamäki

Author	Kirsi Karjalainen	Year 2019
Subject	Successful change management in a decentralized organization	
Supervisors	Kyllikki Valkealahti	

ABSTRACT

The purpose of this thesis was to examine how change management has been carried out in recent changes in a distributed case company and to figure out challenges what decentralization of the organization brings to change management. The study was conducted for my employer Martela corporation. The main target for this thesis was to identify elements of successful change management and to use this knowledge in order to improve case company's way to lead changes achieving a competitive advantage. The research was implemented with a quantitative method. The data was collected by web-based survey and email interview. Random sample was used, and the research was targeted to Martela's sales and marketing organization.

The collected research results have indicated that change management in the case company seems to require improvement. Based on the research and the collected theoretical background change management in a decentralized organization requires especially ability to lead different kind of individuals (leadership) to achieve its goals. The decentralization of organization can lead to challenges in internal communication and interaction, possibilities in personnel involvement, commitment to changes and diversity management know-how, if these elements haven't been considered properly. Active and open communication and interaction between management and personnel, personnel involvement on decision making concerning changes and personnel commitment to changes are the most important key factors to a successful management of changes. Decentralized organization also must find out suitable and effective ways and channels for increasing face to face interaction between different groups, such as personnel and management.

Keywords Change management, decentralized organization, communication and interaction

Pages 113 pages including appendices 8 pages

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Työn tausta.....	4
1.2	Työn toimeksiantaja	6
1.3	Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset	6
2	MUUTTUVA TYÖELÄMÄ	8
2.1	Muutoksien ennakointi ja kilpailukyvyyn varmistaminen	8
2.2	Työelämätaidot	10
2.3	Hajautettu organisaatio	10
2.3.1	E-työ.....	11
2.4	Johtajuus murroksessa	12
2.4.1	Hajautetun organisaation johtaminen	13
2.4.2	Etäjohtamisen tunnistetut haasteet	15
2.5	Kasvokkainen ja teknologiavälitteinen viestintä ja vuorovaikutus hajautetussa organisaatiossa	17
3	MUUTOSJOHTAJUUS KILPAILUTEKIJÄNÄ	21
3.1	Onnistunut muutosjohtajuus- asioiden vai ihmisten johtamista?.....	23
3.1.1	Moninaisuuden johtaminen muutoksessa	25
3.1.2	Valmentava johtajuus muutoksessa.....	32
3.2	Miksi toiset muutokset onnistuvat ja toiset epäonnistuvat?	33
3.3	Onnistunut muutosviestintä	36
4	ORGANISAATIO MUUTOKSEN TOTEUTTAJANA.....	41
4.1	Työhyvinvoinnin merkitys muutoksessa	41
4.1.1	Psykologinen pääoma.....	44
4.1.2	Osallistava muutosjohtajuus ja muutokseen sitoutuminen.....	45
4.2	Oppiva, ketterä ja itseohjautuva organisaatio.....	48
4.3	Muutosmyönteinen organisaatiokulttuuri.....	53
5	MUUTOSJOHTAJUUS HAJAUTUNEESSA KOHDEYRITYKSESSÄ.....	57
5.1	Tutkimuksen tavoite ja menetelmät	57
5.1.1	Sähköinen kysely	59
5.1.2	Sähköinen haastattelu	60
5.1.3	Reliabiliteetti ja valideetti	61
6	TUTKIMUSTULOKSET OSA-ALUEITTAIN	62
6.1	Sähköinen kysely	62
6.1.1	Kyselyyn vastanneiden taustatiedot	63
6.1.2	Onnistunut muutos	66
6.1.3	Muutosjohtajuuden toteuttaminen kohdeorganisaatiossa.....	68
6.1.4	Johtaminen hajautetussa kohdeorganisaatiossa	70
6.1.5	Viestintä ja vuorovaikutus muutoksessa	72
6.1.6	Hyvinvointi muutoksessa ja muutoksien kokeminen.....	80
6.1.7	Avoin palaute.....	82

6.2 Sähköpostihaastattelu.....	84
7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSIDEAT.....	93
7.1 Muutosjohtajuuden nykytila.....	93
7.2 Kohti onnistunutta muutosjohtajuutta.....	96
7.3 Lopuksi.....	100
LÄHTEET.....	101

LIITTEET

Liite 1 Kyselytutkimus muutosjohtamisen toteuttamisesta hajautetussa organisaatiossa- saate sekä kyselylomake

Liite 2 Sähköpostihaastattelu muutosjohtamisen toteuttamisesta- saate sekä haastattelurunko

1 JOHDANTO

Yritysten toimintaympäristöön ja toimintaan on liitetty toistuvasti useiden vuosien ajan jatkuva muutos, kaaos, yllätyksellisyys ja turbulenssi. (Strömmer, 1999, s. 42) Muutokset ovat osa jokapäiväistä elämää kaikkialla ja ne koskettavat jokaista työntekijää, eivätkä näin ollen ole uusi asia yrityksissä. (Pirinen, 2014, s. 14) Muutos on väistämätöntä, sillä kaikki maallinen on jatkuvassa muutoksessa: työelämä muuttuu, työntekijät muuttuvat erilaisten oppimiskokemusten kautta ja siirtyvät elämänvaiheesta toiseen samalla muuttaen omia ajattelu- ja toimintatapojaan. Työyhteisöjen muutos synnyttää usein hetkellisen kiirekulttuurin lisäten stressin määrää. Optimaalinen tilanne työyhteisöissä on, että työelämän muutokset tapahtuvat sellaisella nopeudella, että työntekijät kykenevät kohtuullisella ponnistuksella sopeutua niihin hyvin. (Luukkala, 2011, s. 176)

Muutos on aikamme mantra ja lausahdus ”pysyvää on vain muutos” kuullaan usein käytettävän legitimoimaan erilaisia muutoksia. (Erämetsä, 2003, s. 9) Muutos on sanana yleispätevä, jota on vaikea erottaa kahdesta ääripäästä: organisaation normaalista kehittämisestä ja pelkoja aiheuttavista prosesseista (Juholin, 2017, s. 242). Toimintaympäristön muutokset tuovat mukanaan yrityksille paineen muutoksille. Mikäli yritykset eivät muutu, putoavat ne helposti kilpailijoiden vauhdista. (Pirinen, 2014, s. 14) Merkittävät muutokset ja muutoskaaret eli megatrendit, kuten globalisaatio ja digitalisaatio eivät toimi toisistaan erillisinä, vaan ne kytkeytyvät voimakkaasti yhteen. Esimerkiksi digitalisaatio edesauttaa globalisaatiota tiedon kulkiessa valon nopeudella maapallon laidalta toiselle. (Nurmi, 2012, s. 25) Digitalisaatio muuttaa yritysten liiketoimintaa ja uudistukset ovat yrityksille elinehto kilpailukyvyyn ylläpitämisen vuoksi. Yrityksiltä vaaditaan rohkeutta muuttaa toimintatapojaan ja rakenteitaan olennaisesti pitääkseen toimintansa kestäväällä pohjalla myös pitkällä aikajänteellä. (Pirinen, 2014, s. 14) Organisaatioiden on myös kyettävä menestyäkseen muuttamaan nopeammin ja notkeammin kuin kilpailijat (Juuti & Vuorela, 2015, s. 33). Toimintaympäristöjen muutokset asettavat monia haasteita erityisesti johtamiselle (Pirinen, 2014, s. 14).

Eläminen verkostotaloudessa edellyttää menestymiselle kykyä toimia erilaisissa verkostoissa. Verkostotalouden toimintaa ohjaavat nopeus, avoimuus, yhteistoiminta, tiedon jakaminen ja globalisuus. Verkostotalous vaikuttaa vahvasti myös siihen, miten yrityksiä johdetaan ja organisoidaan. Siirrymme hiljalleen kohti itseorganisoitumista ja avointa ekosysteemiä. Näin ollen johtaminen muuttaa muotoaan ja siitä tulee entistä haasteellisempaa. (Sydänmaanlakka, 2012, s. 133) Työn tekemisen uudet muodot saapuvat työyhteisöihin hiljalleen. Työtä tehdään yhä useammin hajautetusti, mikä tuo uusia haasteita johtamiseen. Työ on

liikkuvampaa kuin ennen ja etätö ja mobiili liikkuva työ yleistyvät työyhteisöissä ja kaikki johtaminen tapahtuu globaalissa, monimuotoisessa ja dynaamisessa toimintaympäristössä. Myös työtiloista suunnitellaan liiketoimintaa tukevia monitilatoimistoja, jotka tukevat työntekijöiden luovuutta ja itseohjautuvuutta. (Hyppänen, 2013, s. 84)

Verkostot, jotka perustuvat vuorovaikutukseen ja keskinäiseen viestintään, muodostavat hajautettujen organisaatioiden kasvualustan. Hajautuneen työn perusta ovat esimerkiksi yrityksen eri osien tai toimipaikkojen muodostamat yhteistyöverkostot, joiden perussoluja eli fraktaaleja ovat tiimit ja projektit. Hajautuneisuuden lisäksi organisaatioita määrittävät työskentely eri aikoina ja työntekijöiden moninaisuus, kuten erilainen kielellinen ja kulttuurinen tausta. (Vartiainen, Kokko & Hakonen, 2004, s. 14, s. 19) Kansainvälistymiskehitys näkyy monella organisaation tasolla, esimerkiksi yritysten kieli vaihtuu usein englanniksi ja työn hallinnalle muodostuu uusi ulottuvuus, kulttuurisen sopeutumisen haaste. (Strömmer, 1999, s. 46)

Itseohjautuva työntekijä pystyy asettamaan työnsä tavoitteet itsenäisesti sekä yhteistyössä esimiehensä kanssa. Itseohjautuva työntekijä tuntee vastuuta työlleen asettamiensa tavoitteiden saavuttamisesta ja seuraamisesta. Työntekijä on myös hyvin selvillä omista vahvuuksistaan ja haasteistaan. Vuorovaikutus esimiehen kanssa on kaksisuuntaista ja yleensä itseohjautuvan työntekijän aloitteesta lähtevää. Esimies toimii ikään kuin valmentajana lisäten työntekijän tekemisen vapautta ja luottamalla alaisensa asiantuntijuuteen. (Kaski & Kiander, 2005, s. 141) Itsensä johtamisessa huomio kohdistuu ihmiseen itseensä eikä toisiin ja heidän käsitykseensä ihmisestä. Psykologinen aikuisuusnäkemys johdattaa yksilön ajattelemaan, että itsensä johtaminen on toimintaa, joka muistuttaa vahvasti itseensä keskittävää elämisen ohjautumista. Ihmisen huomio suuntautuu häneen itseensä luoden uusia ja tarkentuvia kokemuksia siitä, kuka ja millainen minä oikeasti ihmisenä olen. Itsensä johtaminen on yksilön kokemuksellista taitoa etsiä, kokeilla ja ohjata suhteita ja yksilön kykyä tajunnallisen intentionaalisen toiminnan tekemää ohjausta tavoitteena laajentaa elämäntilannetta itsensä ulkopuolella. (Perttula & Syväjärvi, 2012, s. 127, s. 142-144)

Uudenlainen organisoituminen vaatii uudenlaisen suhteen luomisen ihmisten ja organisaatioiden välille: ihmisistä on tullut keskeinen voimavara. Ihmisillä itsellään on osaamispääoma, johon organisaation ydinosaaminen perustuu. Tämä lisää organisaatioiden haavoittuvuutta, mikäli johtajuus toteutetaan perinteisin keinoin. Johtamisen uudistuminen tuleekin nähdä myös voimavarana. Hyvinvoivan työyhteisön kehittämisen ensiaskeleita ovat johdon oman palvelutehtävän tunnistaminen ja johdon roolin muuttaminen valtuuttavampaan suuntaan. Kun johto ja organisaatiossa työskentelevät ihmiset tunnistavat kantavansa yhdessä vastuun organisaation tulevaisuudesta, voivat he yhdistää voimavaransa. (Juuti & Vuorela, 2015, s. 166) Tulevaisuuden arvon muodostaa

aineellisten resurssien sijasta uudistumiskyky, innovatiivisuus. Aineellisen pääoman tehokkaalla käytöllä arvioidaan tulevaisuudessa olevan ainoastaan 10-50 prosentin vaikutus organisaation tulokseen, kun taas tehokkaalla aineettoman pääoman käytöllä uskotaan olevan 50-90 prosentin vaikutus. (Manka, 2011, s. 33-34)

Muutostilanteissa, joihin sisältyy epävarmuutta tulevaisuudesta, korostuu luottamuksen ja oikeudenmukaisen johtamisen merkitys. Luovan ja aktiivisesti kehittyvän työorganisaation mahdollistaa yrityksen vahva sisäinen luottamus, jota edistää oikeudenmukainen johtaminen, avoin tiedonvälitys sekä toisia arvostava vuorovaikutus. Johtamisella on myös vahva vaikutus erilaisten ja erilaisissa elämäntilanteissa olevien ihmisten hyvinvoinnin ja työelämään osallistumisen edellytysten luomisessa. Todelliset muutokset ja uudistuminen eivät tapahdu ylhäältä alas johtaen, vaan ne syntyvät vuorovaikutuksen, yhteistyön ja yksilöiden henkilökohtaisten kokemusten kautta. (Työterveyslaitos, n.d.b)

Yritysten muuttuvat tilanteet parantavat hyvin johdettuina yritysten kilpailukykyä ja huonosti johdettuina aiheuttavat merkittävää haittaa (Lehikoinen & Sinivuori, 2014, s. 17). Collinsin (2001, s. 30) mukaan parhaiksi kehittyneet yritykset eivät kiinnitä suurta huomiota muutosten johtamiseen, ihmisten motivointiin tai yhteenkuuluvuuden lujittamiseen, sillä oikeat olosuhteet hävittävät mahdolliset ongelmat luonnostaan. Muutos on kuitenkin aina haaste koko organisaatiolle, mutta erityisen merkityksellisiä esimiehille. Muutoksien yllätyksellisyys, lopullisuus ja epämääräisyys tekevät muutoksista erityisen haasteellisia. Esimiesten tulee ymmärtää johdon luomat muutosnäkökymät sekä osata kertoa muutoksista ja niiden merkityksistä selkeästi ja kansantajuisesti alaisilleen. (Ponteva, 2010, s. 7, s. 10) Muutosten johtaminen on hyvin monisyinen prosessi ja varsinkin hajautuneessa organisaatiossa muutosjohtajuus tarvitsee uudenlaisia tapoja johtaa. Muutosjohtajuus on keskeinen osa nykyorganisaatioiden johtajuutta ja muuttuvassa maailmassa onnistuneella muutosten johtamisella yritys voi saada merkittävää kilpailuetua, mikäli muutosjohtajuuteen panostetaan ja toimintaa kehitetään.

Jotkut ajattelevat, että johtajuudesta voidaan puhua ainoastaan muutostilanteessa. Muulloin esimiestyö on vallitsevan staattisen tilanteen hallinnoimista, ei johtamista. Muutos voidaan ymmärtää rationaaliseksi prosessiksi, jolla on hyväksytty päämäärä, jonka saavuttamiseksi kuljetaan tietyt etenemisen vaiheet. Muutos on kuitenkin myös psykologinen prosessi, joka vaatii onnistuakseen erilaiset vaiheet, joita ei voi ohittaa. Suurin uhka muutoksessa ei ole ulkomaailma, vaan yksilö itse, hänen itsetuntemuksensa ja tulkintansa muutoksesta. (Jalava, 2001, s. 131-133) Pienetkin muutokset organisaatiossa vievät oman aikansa. On muistettava, että työntekijät eivät ole koneita. Ajattelun ohjelmoiminen uuteen tarvitsee aikaa, tietoa ja tukea ja vain siten muutosinto voi kasvaa ja kehittyä. (Ponteva 2010, s. 21) Muutokset onnistuvat, mikäli ihmiset

kokevat, että me teimme sen yhdessä. Ihmiset ovat onnellisia omasta tai yhteisestä menestyksestä ja onkin tärkeää muistaa, että muutokset organisaatioissa tehdään aina yhdessä. (Jabe s. 2017, s. 205)

1.1 Työn tausta

Kilpailun kovetessa organisaatioiden on kiinnitettävä huomiota strategisesti tärkeisiin ydinosaamisiin eli käännteentekeviin osaamisiin. Erottavien osaamisten avulla organisaatio menestyy ja pystyy luomaan uusia toimintamalleja uudistaakseen toimintaansa ja toimialaansa. Tulevaisuudessa menestyminen vaatii yrityksiltä jatkuvaa uudistuskyvykkyyttä, kehittämistä ja elinikäistä oppimista. (Hyppänen, 2013, s. 109) Erilainen ja täysin uudella tavalla ajatteleva yritys, joka jatkuvasti kehittää toimintaansa, palveluitaan ja toimintatapojaan, on menestyjä. (Erämetsä, 2003, s. 28) Teknologian kehitys sekä globalisaatio muokkaavat lähes jokaista toimialaa ja arvio on, että tulevaisuudessa työtä tehdään yhä voimakkaammin vuorovaikutuksessa muiden kanssa tai virtuaalisesti globaaleissa tiimeissä. Työelämässä elinikäinen oppiminen tulee olemaan välttämättömyys sekä kyky hyödyntää teknologiaa. (Sitra, 2018) Onnistuneen muutoksen perustan muodostavat yhteisiin tavoitteisiin sitoutuneet ja motivoituneet työntekijät. Ja jotta esimies onnistuu muutoksessa, tarvitsee hän erityisen vahvan perustan saadakseen asioita aikaan. (Pirinen, 2014, s. 29-30)

Tämän päivän organisaatioissa on melko usein kiire ja ihmiset tekevät, tekevät ja tekevät, mutta miten moni pysähtyy miettimään, mitä tehdään, miksi tehdään ja mitä kaikella tekemisellä tavoitellaan. Tehdäänkö organisaatiossa oikeita asioita ja voisiko kiireen määrää vähentää, mikäli pysähdyttäisiin tietoisesti miettimään, mikä on olennaista ja tehtäisiin määrällisesti jopa hieman vähemmän, mutta saavutettaisiin enemmän? (Rytikangas, 2011, s. 39) Kehittämishankkeet toteutetaan tänä päivänä nopeammalla tahdilla kuin ennen. Suuretkin muutokset yritetään lyödä läpi nopeasti ja muutoksien toteuttamiseen ei aina ole riittävästi aikaa ja voimavaroja. (Roukala, 1998, s. 14) Organisaatiossa vallitseva kiirekuluttuuri voi pahimmillaan haitata organisaation sisäistä vuorovaikutusta. Vuorovaikutukselle ei välttämättä ole riittävästi aikaa ja tiimien ja esimies-alaisuhteiden vuorovaikutus kärsii. Organisaatio on yhtä tehokas ja menestyksenkäs kuin millainen sen kommunikaation laatu on, sillä organisaatio rakentuu vuorovaikutussuhteissa ja vuorovaikutuksen laatu ratkaisee menestyksen ja onnistumisen. (Rytikangas, 2011, s. 60)

Oman ongelmansa organisaatioviestintään ja erityisesti muutosviestintään tuo organisaation hajautuneisuus. Eli miten viestintä hoidetaan tehokkaasti niin, että jokaisella organisaation jäsenellä on ajantasainen ja tasa-arvoinen tietämys ja osaaminen, jotta muutoksen jalkauttaminen onnistuu. Muutokseen sitoutuminen vaatii myös aktiivista

vuorovaikutusta henkilöstön ja johdon välillä sekä aktiivista henkilöstön osallistamista, vaikka organisaatio olisi hajautunut. Erityinen haaste organisaatioille onkin, että kuinka henkilöstö sitoutetaan muutokseen fyysisestä etäisyydestä huolimatta ja mitä kanavia pitkin henkilöstöllä on mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa heitä koskevaan päätöksentekoon. Organisaation hajautuneisuus ei saa muodostaa kuilua johdon ja henkilöstön välille eikä myöskään toimia esteenä organisaation kehittämislle.

Vuoden 2017 Työolobarometrin mukaan (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2018, s. 29) organisaatiomuutoksista yleisin on vastaajien keskuudessa ollut tehtävien uudelleenjakaminen (60 prosenttia vastaajista), lisäksi vajaa puolet vastaajista kertoi, että heidän työpaikallaan on otettu käyttöön uusia työmenetelmiä ja 44 prosentilla vastaajista on otettu käyttöön uusia tietojärjestelmiä. Kuitenkin ainoastaan kolmannes vastaajista kokee, että muutokset vaikuttavat omaan työhön ja yleisimmin organisaation uudet työmenetelmät ovat vaikuttaneet eniten. Organisaation koko vaikuttaa työpaikoilla tehtäviin muutoksiin; mitä suurempi organisaatio on, sitä yleisempiä muutokset ovat. Ja erityisesti suurissa työpaikoissa vastaajat kokevat, että uudet työmenetelmät ja tietojärjestelmät ovat vaikuttaneet työarkeen. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2018, s. 32) Yksi suurimmista muutosprosessien haasteista onkin, että jokainen meistä reagoi muutoksiin eri lailla. Toinen reagoi tuleviin muutoksiin vahvasti negatiivisilla tunteilla ja toiselle muutokset voivat olla mahdollisuus oppia ja kehittyä.

Tutkimusten mukaan 70 prosenttia organisaatioiden muutosprosesseista epäonnistuu. Tämä prosentuaalinen määrä on ensimmäisen kerran raportoitu vuonna 1993 ja valitettavasti prosentuaalinen osuus ei ole kovinkaan paljoa vuosien saatossa muuttunut. (Alsher, 2018) Muutosjohtajuus on vahvasti mukana tämän päivän työarjessa, niin pienissä päivittäisissä muutoksissa, kuin suuremmissa muutoshankkeissa hallittuna ja tavoitteellisena johtajuutena. Organisaatioiden toiminta, henkilöstön kehittäminen ja asioiden uudistaminen ovat osa yritysten jatkuvaa perustoimintaa. (Heiskanen & Lehtikoinen, 2010) Muutosjohtajuutta on tutkittu paljon ja kirjallisuutta aiheesta löytyy runsaasti. Muutosjohtajuutta on kuitenkin tutkittu pääsääntöisesti organisaatioissa, joissa johto, lähiesimiehet ja alaiset sijaitsevat samassa toimitilassa ja he ovat fyysisesti läsnä päivittäin. Nykyään yhä useammat organisaatiot toimivat hajautetusti, jolloin esimiehet ja alaiset voivat sijaita jopa ympäri maapallon. Uskon, että muutosjohtajuuden tutkiminen ja kehittäminen hajautuneessa organisaatiossa antaa monelle organisaatiolle ajankohtaista tietoa oman toiminnan tarkasteluun ja kehittämiseen tehokkaampaan ja toimivampaan suuntaan.

1.2 Työn toimeksiantaja

Opinnäytetyön toimeksiantajana sekä tutkimuskohteena toimii Martela Oyj (myöhemmin Martela). Martela on 70 vuotta sitten perustettu perheyritys, joka suunnittelee ja toteuttaa käyttäjälähtöisiä työ- ja oppimisympäristöjä sekä tarjoaa innovatiivisia ratkaisuja tämän päivän työympäristöihin, liikkuvaan työhön ja monitilatoimistoihin. Laadukkaiden ja ergonomisten kalusteratkaisujen lisäksi yritys tarjoaa alansa parhaita palveluita. Laaja palvelutarjoama mahdollistaa kokonaispalveluratkaisun, joka kattaa koko toimitilan muutoksen työympäristötarpeen määrittelystä ja suunnittelusta, muuttoon ja ylläpitoon.

Martela kuuluu alansa johtavimpiin yrityksiin Pohjoismaissa. Yrityksen päämarkkina-alueet ovat Suomi, Ruotsi ja Norja ja vuonna 2017 yrityksen palveluksessa työskenteli keskimäärin 508 henkilöä. Kohdeyrityksen organisaatio on hajautettu ja johtaminen perustuu ensisijaisesti operatiiviseen matriisiorganisaatioon. Pääkonttori sijaitsee Helsingissä, ja aluekonttorit sijaitsevat Tampereella, Turussa, Oulussa ja Kuopiossa.

Tutkimus kohdistetaan Suomen ja Ruotsin tulosityksiköihin sekä Norjaan, tarkemmin myynnin ja markkinoinnin organisaation lähiesimiehiin ja toimihenkilöihin.

1.3 Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan muutosjohtajuudessa koettuja haasteita hajautuneessa organisaatiossa. Kohdeyrityksessä on läpikäyty kaksi merkittävää muutosta viimeisen kahden vuoden aikana. Toinen muutoksista on ollut laaja järjestelmäuudistus ja toinen myynnin organisaation organisaatio uudistus. Tutkimus tullaan kohdentamaan näihin kahteen läpikäytyyn muutokseen.

Tutkimuksen päätavoitteena on tunnistaa hajautuneen organisaation muutosjohtamisen erityispiirteet, jotta hajautetun organisaation muutosjohtajuutta voidaan tarvittaessa tehostaa ja huomio osataan kiinnittää onnistumisen kannalta merkityksellisiin seikkoihin. Tavoitteena on parantaa kohdeyrityksen muutosjohtamisosaamista ja tietämystä niin, että yrityksellä on mahdollisuus saavuttaa osaamisellaan kilpailuetua. Tutkimuksen avulla pystytään konkreettisesti havainnoimaan, löytyykö hajautuneen organisaation muutosjohtajuudesta erityispiirteitä, jotka tulee erityisesti huomioida strategisessa johtamisessa.

Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen muodostamisessa on hyödynnetty laajalti aihealueeseen liittyvää kirjallisuutta, tutkimustuloksia sekä ajankohtaisia julkaisuja. Teoreettisessa viitekehyyksessä kuvataan,

miten muutoskaaret eli megatrendit ovat vaikuttaneet organisaatioihin sekä miten johtajuus on muuttunut ja mahdollisesti tulee muuttumaan lähitulevaisuudessa. Viitekehyksessä tarkastellaan laajalti onnistunutta muutosten johtajuutta sekä onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä. Onnistunut muutos aikaansaadaan ihmisten tekemänä, joten työssä ei voida jättää huomiotta organisaatiota voimavarana ja henkilöstön työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä.

Tutkimuksen toteutustavaksi valittiin kvantitatiivinen eli määrällinen survey-tutkimus, jota täydennetään laadullisella sähköpostihaastattelulla. Tutkimus kohdennettiin myynnin ja markkinoinnin organisaatioon Suomessa, Ruotsissa ja Norjassa. Aineiston pääkeruumenetelmäksi valikoitui sähköinen kyselylomake sen helppouden ja tehokkuuden vuoksi ja koska otanta koostui henkilöistä Suomen lisäksi Ruotsissa ja Norjassa, koettiin sähköinen kyselylomake parhaaksi toteutusmenetelmäksi. Kysely lähetettiin vastattavaksi 82 henkilölle. Sähköisen kyselyn lisäksi toteutettiin myynnin ja markkinoinnin organisaation lähiesimiehille laadullinen sähköpostihaastattelu, jotta tutkimukseen saatiin kerättyä myös heidän näkemyksiänsä muutosjohtajuudesta mahdollisten yhtäläisyyksien tai eroavaisuuksien havainnoimiseksi. Sähköpostihaastattelu lähetettiin 18 henkilölle.

Tutkimusmenetelmät läpikäydään tarkemmin luvussa 5.

Tutkimuksen pääkysymys on, mikä on hajautuneen kohdeyrityksen muutosjohtajuuden nykytila sekä mitä haasteita hajautuneen organisaation muutosjohtajuudessa on ilmennyt. Pääkysymyksen rinnalle on nostettu tämän lisäksi kaksi alakysymystä, jotka ovat:

- Miten organisaation hajautuminen vaikuttaa muutosjohtajuuteen?
- Mitkä tekijät johtavat muutosjohtajuuden onnistumiseen hajautuneessa organisaatiossa verrattuna perinteiseen organisaatioon? Vai löytyykö eroavaisuuksia?

2 MUUTTUVA TYÖELÄMÄ

Muutokset työyhteisöissä voivat olla hyvinkin monimuotoisia ja erilaisia. Esimerkiksi pitkäjänteinen organisaatiomuutos, joka tavoittelee työntekijöiden käyttäytymisen, asenteiden ja tavoitteiden muuttamista, vaatii yritykseltä johdonmukaista johtamista. Mikäli yritys pitäytyy jatkuvasti pinnallisissa korjausliikkeissä, eikä ravitele yritystä tarpeeksi, jäävät muutokset pinnallisiksi ja hyödyt pieniksi. (Pirinen, 2014, s. 14) Lähtökohtaisesti muutos on hyvä silloin, kun se on välttämätön. Hyvä muutos voi olla myös paha, mikäli sitä ei osata viedä viisaasti läpi. (Erämetsä, 2003, s. 20) Muuttuminen lähtee työntekijästä itsestään, kun muuttuminen on vapaaehtoista eli yksilön itsemääräämisoikeutta ei loukata. Yrityksien muutokset, kuten esimerkiksi organisaatiomuutokset toteutetaan yleensä niin, että henkilöstön on pakko lähteä muutokseen mukaan. Tällöin kyse on vapaaehtoisuuden, vaikuttamisen ja pakon välisestä tasapainosta. (Erämetsä, 2003, s. 15) Ylivoimaista kilpailuetua on yritysten yhä vaikeampi saavuttaa ja ylläpitää, sillä kilpailijat ovat yhtä tasaväkisempiä ja kehittymiskykyisiä. (Strömmer, 1999, s. 45) Yritykset näkevät kuitenkin yhä selkeämmin, että kilpailuetu saavutetaan keskittymällä oman osaamisen ydinalueille (Manka, 2006, s. 33).

2.1 Muutoksien ennakointi ja kilpailukyvyyn varmistaminen

Yrityksiltä vaaditaan kykyä havaita ympäristön muutostarpeita ja hahmottaa asioita uudesta näkökulmasta. Pelkkä havaitseminen ei kuitenkaan riitä, vaan ideat on saatava toteutumaan myös käytännössä, mikä edellyttää yritykseltä riskinottokykyä sekä kykyä saada henkilöstö toimimaan niin, että tavoitteet voivat toteutua. (Manka, 2006, s. 38) Muutoksien ennakointi on yhä vaikeampaa, ja mikäli ongelmaa ei voi estää, on sen kanssa opittava elämään. Joustavuus ja sopeutuminen ovat kaksi olennaista ratkaisua kiihtyviin ja ennalta arvaamattomiin muutoksiin, sillä molempien ominaisuuksien ytimessä on kyky muuttua. (Nurmi, 2012, s. 182) Yritysjohdon ja koko organisaation on oltava jatkuvasti hereillä ja yrityksen on tunnistettava markkinoilla tapahtuvat ja todennäköiset muutokset ajoissa, jotta se ei jämahdä. (Erämetsä, 2003, s. 30) Tulevaisuuden ennakointi on yksilön, tiimin ja koko organisaation herkkyyttä lukea nykyisyydestä ja menneestä tulevaisuutta. Ennakointi on analyysia ja synteisiä megatrendeistä, skenaarioista ja heikoista signaaleista, joka vaatii rationaalista, käytännöllistä, emotionaalista, henkistä ja kulttuurillista älykkyyttä sekä ripauksen intuitiota. (Sydänmaanlakka, 2014, s. 19)

Uudistumisen johtaminen tarkoittaa yksilön, tiimin ja organisaation kykyä oppia nopeasti ja muuttaa toimintatapojaan tarvittaessa. Yritys ei pysy kilpailukykyisenä jäljittelemällä, vaan organisaatioilta vaaditaan kykyä

erottautua eli olla luovia ja innovatiivisia. Organisaation uudistumiseen liittyy myös kyky ennakoida muutoksia ja olla herkkä ympäristön signaaleille. Organisaation uudistuminen tapahtuu yhä useammin kokeilemalla, yrityksen ja erehdyksen kautta. (Sydänmaanlakka, 2012, s. 70) Organisaation kilpailukykyinen toiminta lähtee aina organisaation sisäisestä kyvystä vastata markkinoiden mahdollisuuksiin kilpailijoita paremmin. Menestyvässä tiimissä jokainen jäsen tiedostaa yhteisen tavoitteen ja oman roolinsa sen saavuttamisessa. (Hackselius-Fonsén, 2017, s. 73) Strateginen ajattelu ja strateginen ketteryys ovat edellytykset jatkuvalla uudistumiselle, joka on menestymisen edellytys. Strateginen ajattelu on myös herkkyyttä havainnoida ja ennakoida heikkoja signaaleja sekä nopeaa reagointia kaikilla organisaation tasoilla. (Sydänmaanlakka, 2014, s. 21)

Muutoksien tarkoituksena on parantaa yrityksen kyvykkyyttä eli työn kohdistamista oikeisiin asioihin, nostaa tuottavuutta sekä tulosten laatua. (Roukala, 1998, s. 15) Ihanne tietysti olisi, että yritykset muuttuisivat jatkuvasti ja tekisivät hiljalleen pieniä korjausliikkeitä edistämällä ja parantamalla toimintaansa estäen nopeat ja suuret muutokset. (Pirinen, 2014, s. 23) Yrityksen organisaatiokulttuurin tulisi olla joustava, jotta varmistetaan yrityksen jatkuva kehittyminen ja kyky muuttua tarvittaessa. (Erämetsä, 2003, s. 25) Yrityksen eduksi voi muodostua tilanne, jossa yrityksen on pakko uudistua ja muuttua, kuten talouden laskusuhdanne. Tällöin yrityksen on toimittava pakon edestä ja esimerkiksi uudistettava strategiaansa tai kehitettävä uusia palveluita. Taloudellinen paine voi ohjata yrityksen huomion perusasioihin keskittymiseen, suorituskyvyn tehostamiseen tai todellisen kilpailukyvyn saavuttamiseen. Yhteinen uhka voi toimia yhdistävänä tekijänä lisäten yhteenkuuluvuuden tunnetta ihmisten välillä: työyhteisöissä tarvitaan enemmän yhteishenkeä, jotta muutosten myllerryksessä pärjätään. (Pirinen, 2014, s. 28)

Työyhteisöjen muutokset voivat kohdistua työtehtäviin, työyhteisöön tai organisaatorakenteeseen. Työtehtävien sisältö voi muuttua uusien tietojärjestelmien myötä, työskentelytapoja voidaan joutua uudistamaan liiketoiminnallisten tarpeiden vuoksi tai organisaatorakenne uudistetaan vastaamaan valittua strategiaa. (Hyppänen, 2013, s. 250) Kehityksen kohteita voivat olla myös yrityksen tuotteet ja palvelut, oma toiminta tai voimavarat. Lyhyellä aikavälillä oikeiden ja virheettömien tuotteiden tarjoaminen takaa yrityksen menestymisen, mutta kilpailutilanteessa parhaiten menestyvät yritykset, jotka kehittävät itseään. (Roukala, 1998, s. 11) Toiminnan kehittämistä voi kuitenkin uupua yritysjohdon todellinen kiinnostus ja yritys voi mielellään ostaa helpon, valmiin ratkaisun, jonka tarjoaa ulkopuolinen palveluntarjoaja, sillä omaehtoinen kehittäminen koetaan enemmän voimavaroja vieväksi prosessiksi. (Roukala, 1998, s. 14)

2.2 Työelämätaidot

Esimiehiltä vaaditaan aktiivista oppimista muutosten onnistuneessa läpiviennissä, mutta niin myös yksilöiltäkin vaaditaan oppimista omissa muutosvalmiuksissaan- ja kyvyissään. Nykyisessä työelämässä korostuvat useanlaiset vaatimukset, kuten myönteinen asenne, muutosherkkyys, joustavuus ja oma aktiivinen panostus uusien asioiden oppimiseen. Näiden yleisten valmiuksien lisäksi yksilöiltä vaaditaan oman työn ja osaamisen hallintaa sekä jatkuvaa kehittämistä. (Moilanen, 2001, s. 31)

Teknologian kehitys tuo työhön uusia toimintatapoja ja vaatimuksia. Eläminen muutoksien keskellä edellyttää uudenlaisia taitoja ja perinteinen ammatillinen osaaminen ei enää riitä. Metataidot eli elämänhallintataidot, ihmisten ja tehtävien johtaminen ja innovaatioiden ja muutosten hallintataidot ovat merkittävässä asemassa. (Manka, 2006, s. 37) Työyhteisöt ovat monimutkaistuneet ja niiden osaaminen on entistä enemmän hajautunut. Johtamisessa on siirrytty yksilökeskeisyydestä tiimikeskeisyyteen ja tiimistä on tullut organisaation tärkein suoritus- ja osaamisyksikkö. (Sydänmaanlakka, 2012, s. 45) Itseohjautuvuus on myös lyömässä läpi työyhteisöihin. Toimintaympäristöjen muutokset eli globalisaation, tiedonkulun nopeutumisen ja automatisaation seurauksena liiketoimintaympäristöt muuttuvat kompleksisemmiksi ja nopeammin muuttuviksi. Organisaatioiden tulee olla muuntautumiskykyisiä ja ketteriä, jolloin perinteiset organisaatorakenteet toimivat esteenä. Työn luonne muuttuu ja yhä useampi työtehtävä vaatii asiantuntijuutta sekä itsenäistä päätöksentekoa, johon ylhäältä alas käskyttäminen ei sovellu. Moderni informaatioteknologia mahdollistaa myös hajautetut rakenteet, jotka eivät pysy kasassa ilman nykyteknologian tarjoamia mahdollisuuksia. (Martela & Jarenko, 2017, s. 11) Työelämän muutokset ovat johtaneet asiantuntijaroolien itsenäisyyteen. Substanssiosaamisen lisäksi työntekijöiltä odotetaan uusia taitoja, kuten itsensä johtamisen taitoja. Työtä tehdään myös enemmän yhdessä erilaisten ihmisten kanssa, ja yhteistyö vaatii onnistuakseen kykyä tehdä yhteistyötä ja yhteistyötaitoja eli puhutaan työyhteisötaitoista. (Hyppänen, 2013, s. 282)

2.3 Hajautettu organisaatio

Työskentelemme yhä useammin hajautuneissa tiimeissä ja organisaatioissa. Työyhteisöissä puhutaan paljon mobiilistyöstä, virtuaalitiimeistä ja virtuaalijohtamisesta. Työpaikan rinnalle on noussut fyysinen työtilan käsite, jolla on sosiaalinen, henkinen ja emotionaalinen ulottuvuus. Virtuaalinen työtila vaatii työntekijältä läsnäoloa olematta kuitenkaan fyysisesti läsnä samassa tilassa ja tätä uutta ilmiötä voidaan kuvata etäläsnäoloksi. (Sydänmaanlakka, 2012, s. 57)

Työntekijöiden työskennellessä yhteisen tavoitteen eteen eri paikoissa tai kansainvälisesti eri maissa edustaen erilaisia kulttuurirooleja yritys toimii hajautetusti. (Isotalus & Rajalahti, 2017, s. 142; Vilkmán, 2016, s. 13) Virtuaalitiimi käsittää pienen joukon ihmisiä, jotka työskentelevät yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi eri paikoissa ja eriaikaisesti. Vuorovaikutuksessa käytetään apuna tieto- ja viestintäteknologiaa eli vuorovaikutus tapahtuu pääasiallisesti sähköisten kommunikaatiovälineiden avulla ilman kasvokkaista kommunikaatiota. (Sydänmaanlakka, 2012, s. 53; Strömmer, 1999, s. 48) Harvoin virtuaaliset organisaatiot ovat käytännössä täysin virtuaalisia, vaan niiden toimintaan kuuluu suunniteltuja tai satunnaisia tapaamisia kasvokkain (Vartiainen, Kokko & Hakonen, 2004, s. 21). Virtuaalitiimi ei läheskään aina toimi useassa eri maassa, vaan varsin usein yhden maan sisällä usealla paikkakunnalla. Langaton mobiiliteknologia lisää uuden paikasta riippumattomuuden piirteen hajautettujen organisaatioiden toimintaan, joka taasen mahdollistaa liikkuvan hajautetun työn. (Lehikoinen & Sinivuori, 2014, s. 143)

Virtuaalinen tiimityöskentely on haastavaa, mutta se avaa myös valtavia uusia mahdollisuuksia parantaa organisaation luovuutta ja innovatiivisuutta (Sydänmaanlakka, 2012, s. 58). Hajallaan työskentelyn muita havaittuja etuja ovat läheinen yhteistyö asiakkaan kanssa, mahdollisuus monipuolisen osaamisen yhdistämiseen ja etäisyyden kasvaessa joustava ja toisten työtä täydentävä ajankäyttö. Haittapuolina on mahdollisuus muista eristäytymiseen erityisesti, mikäli paikallista ryhmää ei ole olemassa. Yritysjohdon on myös helppo unohtaa etäällä työskentelevä ryhmä. Palautteen saamisessa ja antamisessa on usein ongelmia, samoin välitön reagointi ja kommunikointi hidastuvat sekä viestin ymmärrettävyys vaikeutuu. (Vartiainen ym., 2014, s. 39)

2.3.1 E-työ

Hajautuneisuus on varsin tavallista tämän päivän työyhteisöissä ja harvoin koko henkilöstö työskentelee yhdessä ja samassa paikassa koko työviikon ajan. E-työllä tarkoitetaan sähköisten viestintä- ja yhteistyövälineiden tukemaa työtä ja e-työn alalajeja ovat kotona tehtävä etätyö, mobiili työ ja itsenäinen kotoa käsin tehtävä työ. Perinteisiä etätyöntekijöitä ovat työntekijät, jotka työskentelevät jatkuvasti vähintään yhden työpäivän kotonaan ja loput työnantajan tiloissa. (Vartiainen, 2014, s. 24-25)

Etätyö on työnantajan ja työntekijän sopima työnteon malli, jossa työntekijä tekee töitä kotoa käsin tai työnantajan eri toimipisteessä, asiakkaan luona tai matkoilla. Etätyölle on ominaista kiinteästä työpaikasta ja työajasta riippumattomuus ja siihen sisältyy kolme elementtiä: ajallinen jousto, työn tekemisen paikan jousto sekä työn tekemisen tekniset

välineet. Etätyö tuo monia etuja työntekijälle ja yritykselle. Työterveyslaitoksen ja Suomen ympäristökeskuksen (n.d.) mukaan Suomessa tehdään päivittäin yli 2 miljoonaa edestakaista työmatkaa, joista 75% kuljetaan henkilöautolla. Keskimääräisen työmatkan pituus on 13 kilometriä ja vie aikaa noin puoli tuntia. Työmatkojen ympäristökuormitus on siis merkittävä. Etätyön yleistyminen vaikuttaakin huomattavasti päästöjen vähenemiseen sekä muun muassa yritysten toimitilojen mitoittamiseen ja sijaintiin tuoden yritykselle kustannussäästöjä. Etätyö lisää työntekijän työtyytyväisyyttä ja parantaa työtehoa monien eri hyötyjensä ansioista. Etätyö mahdollistaa työn ja muun elämän yhteensovittamisen joustavammin, lisää työrauhaa ja keskittymismahdollisuuksia sekä lisää työntekijän itseohjautuvuutta. Mahdollisuus etätyöskentelyyn ja monipaikkainen työskentely voivat myös työn joustavuuden kautta parantaa työhyvinvointia. Etätyö ei kuitenkaan sovellu kaikkiin työtehtäviin eikä jokaiselle työntekijälle. (Työterveyslaitos ja Suomen ympäristökeskus, n.d.; Hyppänen, 2013, s. 84, s. 184)

Tietotyössä hyödynnetään vahvasti apuna informaatioteknologiaa ja erilaisia sovelluksia kuten sähköpostia. Etätyön ohella multimedian käyttö ja videokokoukset lisääntyvät organisaatioissa. (Strömmer, 1999, s. 48) Etätyöskentely tulee lisääntymään myös Hyppäsen (2013, s. 84) mielestä, edellytyksenä, että työn sisältö, työn välineet sekä etätyötä suosiva organisaatiokulttuuri sen sallii. Etätyö voi olla satunnaista tai jopa pysyvä muoto. E-työ ja etätyö sisältävät myös riskejä ja työ voi aiheuttaa esimerkiksi työajan venymistä, työn ja vapaa-ajan raja voivat sekoittua, työn kuormittavuus voi kasvaa tai työstä voi olla vaikea irrottautua ja seurauksena on työhön totaalinen sitoutuminen. Jo pelkästään sähköposti on mahdollistanut työskentelyn työajan ulkopuolella. (Vartiainen ym., 2014, s. 26; Työterveyslaitos ja Suomen ympäristökeskus, n.d.)

2.4 Johtajuus murroksessa

Johtaminen tapahtuu tänä päivänä globaalissa, monimuotoisessa ja dynaamisessa toimintaympäristössä. Jatkuva uudistuminen, strateginen ajattelu sekä monimuotoisuuden ymmärtäminen ja kunnioittaminen ovat entistä tärkeämpiä. Toimintaympäristön ja toiminnan muutokset vaativat yrityksiltä joustavuutta sekä kykyä reagoida nopeasti. Vastatakseen muutoksiin yritykset siirtävät päätösvaltaa organisaatiohierarkiassa alaspäin työntekijätasolle ja päätöksenteko viedään mahdollisimman lähelle asiakasta. Tulevaisuuden skenaariossa työyhteisöt ovat itseohjautuvia tiimejä, joissa työntekijät johtavat itse itseään ja johtajat ovat valmentajia, joiden tehtävä on luoda edellytykset työntekijöiden oppimiselle ja mahdollisuus ylittää parhaimpaan mahdolliseen tulokseen. (Strömmer, 1999, s. 42)

Tämän päivän työyhteisöissä tarvitaan entistä enemmän itseohjautuvaa ajattelua. Esimiehen ja johtajan roolissa tarvitaan kykyä ajatella tilanteissa, joissa oikeaa vastausta ei vielä ole. Erityisesti muutostilanteissa organisaatiot junnaavat usein paikallaan, koska odotetaan oikeaa vastausta itsensä ulkopuolelta. Johtajilta odotetaan myös muuntautumiskykyistä mielen tasoa, jota kuvataan viisauden kehittymisen, *Development of Wisdom*, tasoksi. Kun organisaatio haluaa olla edelläkävijä, tarvitsee se johtajiltaan kykyä muuntautua ja muuttaa ajattelua tilanteen vaatimalla tavalla. (Leppänen & Rauhala, 2012, s. 232-243)

Vuoden 2018 Global Human Capital Trends- raportissa (Deloitte, 2018, s. 19) korostuu verkostomainen tiimityö organisaatioissa ja ylimmän johdon yhteistyö nähdään henkilöstöjohtamisen vuoden trendinä. Esimerkiksi Suomessa ainoastaan reilu neljännes suomalaisista tutkimukseen vastanneista kertoo yrityksen johdon työskentelevän yhteisissä strategisissa projekteissa. Avoimen yhteistyön haasteeksi koetaan johtajien liian kapea kokemus sekä keskittyminen liikaa omiin toimintoihin. Kokonaisuutoksen johtaminen yhdessä nähdään tulevaisuuden menestystekijänä eli myös johdolta vaaditaan kykyä rajat ylittävään aktiiviseen tiimityöhön. (Pitkänen & Kemi, n.d.)

2.4.1 Hajautetun organisaation johtaminen

Johtajuus toteutetaan jo useassa yrityksessä verkon välityksellä etäyhteyksiä hyödyntäen ja johtajuudesta käytetäänkin termejä eJohtajuus, etäjohtajuus tai verkkojohtajuus. Käytännössä tämä tarkoittaa, että esimiestyö toteutetaan etäyhteyksien avulla teknologiaa hyödyntäen ja vuorovaikutus on vahvasti riippuvainen järjestelmien toimivuudesta. Etäjohtamisessa korostuu erityisesti luottamus. Esimies-alaisuuden luomisessa yhdessäolo on tärkeää varsinkin suhteen alussa, sillä luottamusta ei synny ilman yhdessäoloa. Kun luottamukselle ja yhteistyölle on luotu hyvä perusta, sujuu arki pitkienkin etäisyyksien päästä. Etäjohtamisessa korostuvat luottamuksen lisäksi selvät tavoitteet, tavoitettavuudesta sopiminen sekä raportointi työn tuloksista. (Hyppänen, 2013, s. 85) Hajautetun organisaation johtaminen on vaativaa ja tehtävän vaativuutta on kuvattu lausahduksella ”Ajattele globaalisti, toimi paikallisesti” eli johdon tulee johtaa ”glokaalisti”. Verkostoitumisen termi ”kutominen” viittaa tapaan yhdistää ja syntetisoida erilaisia toiminta- ja ajattelutapoja hajautetussa organisaatiossa. (Vartiainen, 2004, s. 46, s. 124-125)

Mitä hajautuneempi organisaatio on, sitä todennäköisempää on, että sen jäsenet ovat taustaltaan erilaisia. Hajautettujen organisaatioiden jäsenet tulevat usein eri organisaatioista ja jokainen jäsen tuo oman organisaationsa kulttuurin tiimiinsä. Globaalin tiimin tai organisaation

jäsenet puhuvat äidinkielenään eri kieltä ja heillä on erilaiset arvot, uskomukset ja normit. Ikä, sukupuoli ja koulutustausta saattavat myös vaihdella paljon samassa maassa toimivissa hajautetuissa organisaatioissa. Kaikki nämä edellä mainitut tekijät vaikuttavat erityisesti kommunikaatioon ja sisällön ymmärtämiseen. Johdolle toiminnan hajautuneisuus luo haasteen tuntea erilaisia lainsäädäntöä ja tapoja. Esimerkiksi tasa-arvolaki velvoittaaakin jokaisen työntekijän tasa-arvoiseen kohteluun ja kieltää esimerkiksi ikään ja sukupuoleen liittyvän syrjinnän. (Vartiainen, 2004, s. 46, s. 124-125; Hyppänen, 2013, s. 298) Organisaatiot rakentuvat myös eri sukupolvien edustajista. X-sukupolven (1960-1980-luvulla syntyneet) edustajat arvostavat enemmän esimerkiksi joustavia työaikoja ja itsenäisyyttä, eivätkä he kunnioita työpaikan auktoriteetteja samalla tavalla kuin aiemmat sukupolvet. Nuoret millenniaalit omaavat erilaiset ajatus- ja arvomaailmat ja heille yhteiset tavoitteet, yhteisöllisyys ja innostava johtamisote ovat tärkeitä tekijöitä. (Huttunen, 2018, s. 39-40) Erilaisuuden johtaminen, *Diversity management*, vaatii esimieheltä kykyä johtaa erilaisuutta sekä työntekijöiltä kykyä arvostaa erilaisuutta. Kaikenlainen monimuotoisuus on yhä enemmän arkipäivää ja erilaisuutta tulee osata hyödyntää työyhteisöissä. (Huttunen, 2018, s. 39)

Esimiehen läsnäololla on suuri merkitys ihmisten jaksamiseen ja hyvinvointiin muutosten keskellä. Esimiehen tulee olla läsnä ja tavoitettavissa sekä fyysisesti että henkisesti. (Hyppänen 2013, s. 263) Johtajan kannalta katsottuna jokainen alaisena toimiva henkilö voi olla erilaisessa elämäntilanteessa ja vaatia erilaisia motivointi- ja johtamiskeinoja. Tilanne on johtajalle haasteellinen, sillä oikeita motivointi- ja johtamiskeinoja tulee soveltaa yrityksen tilanteiden ja tarpeiden muuttuessa samanaikaisesti. (Lehikoinen & Sinivuori, 2014, s. 41) Etäjohtajan työssä korostuu kyky toimia yhteistyössä erilaisten ihmisten kanssa. Joustavassa työssä esimiestyötä ei voi hoitaa vasemmalla kädellä muiden työtehtävien ohessa, vaan ihmisten johtamiselle on löydettävä aikaa. (Vilkman, 2016, s. 139) Etäjohtajan tärkeät ominaisuudet ja osaamisalueet on kuvattu tarkemmin kuvassa 1.



Kuva 1. Etäjohtajan työssä ihmisten johtaminen korostuu entisestään (Vilkman, 2016, s. 139).

2.4.2 Etäjohtamisen tunnistetut haasteet

Virtuaalitiimien johtamiseen liittyy useita haasteita verrattuna perinteiseen tiimiin, koska johdettavat eivät työskentele samassa tilassa esimiehen kanssa. (Hyppänen, 2013, s. 85) Vaikkakaan johtamisen periaatteet eivät muutu virtuaalisessa maailmassa, vaatii etäjohtaminen uusia toimintamalleja toimiakseen. Ei myöskään ole olemassa suositeltavia toimintamalleja, vaan jokaisen organisaation on itse löydettävä oikeat tavat toimia kokeilemalla ja keskustelemalla. (Vilkman, 2016, s. 15) Tutkimusten mukaan etä- ja virtuaalijohtaminen ei ole haastavampaa kuin samapaikkaisen tiimin johtaminen. Esimiehistä kuitenkin 90 prosenttia kokee virtuaalitiimin johtamisen vaikeammaksi, kuin perinteisen tiimin johtaminen. Esimiehiltä ja organisaatioilta vaaditaan aktiivista kykyä kyseenalaistaa omaa toimintaa ja kehittää johtamiskäytäntöjä muuttuviin olosuhteisiin sopiviksi. Etäjohtamisen onnistuminen koetaan merkittäväksi kilpailukykytekijäksi, sillä se mahdollistaa parhaiden osaajien kokoamisen heidän fyysisestä sijainnistaan huolimatta. (Vilkman, 2016, s. 19-21)

Toiminta hajautetussa organisaatiossa ontuu valitettavan usein (Vartiainen ym., 2014, s. 18). Kohdatut ongelmat hajautuneessa työssä johtuvat usein tottumattomuudesta uudeksi koettuun toimintamalliin tai yritysten puutteellisesta paneutumattomuudesta hajautuneen toiminnan johtamisen haasteisiin. Hajautuneisuus haastaa totut käytännöt ja johtamistavat ja toimintamallien muuttaminen vaatii muutoksen tarpeen oivaltamisen, koska perinteiset, paikallisiin oloihin syntyneet toimintamallit ja toimintatavat ovat syvään juurtuneita. (Vartiainen ym., 2014, s. 18) Erytiseksi haasteeksi hajautuneessa organisaatiossa muodostuu tilanne, jossa osa henkilöstöstä työskentelee samassa tilassa ja osa muualla. Käytännöstä osa esimiestehtävistä hoidetaan fyysisesti eri toimipisteissä ja osassa hyödynnetään tietoliikenneyhteyksiä eli puhelinta

ja sähköpostia. (Hyppänen, 2013, s. 85) Hajautettu ryhmä on voitu muodostaa myös niin, että yksi suurempi alaryhmä työskentelee paikallisesti yhdessä ja muut ryhmän jäsenet ovat hajautuneet satelliittitoimistoihin. Tällöin on vaarana ryhmän jäsenten eriarvoisuuden syntyminen ryhmän ytimen ja muiden jäsenten kesken, varsinkin, mikäli ryhmän johtaja istuu samassa toimistossa ryhmän ydinryhmän kanssa. Ydinryhmän henki on tällöin kiinteämpi ja muut jäsenet kokevat itsensä ulkopuolisiksi, ja jotkut saattavat muuttua jopa hiljaisiksi sivustakatsojiksi. (Vartiainen ym., 2004, s. 153) Nykyaikaisilla työvälineillä tiedon jakaminen ei enää ole ongelma ja yrityksissä osataan käyttää virtuaalitoimistoon suunniteltuja työkaluja vaivattomasti. Teknisten työkalujen käytön sijasta huomio kannattaa kiinnittää yhteisistä toimintatavoista sopimiseen. Pelisääntöjen tulee olla selvät jokaiselle tiimin jäsenelle eikä esimiehen kanssa samalla paikkakunnalla istumisesta saa tulla yhdellekään tiimin jäsenelle etulyöntiasemaa. (Lehikoinen & Sinivuori, 2014, s. 142)

Virtuaalisesti tapahtuva ihmisten johtaminen vaatii monipuolisempaa johtajuutta kuin kasvokkain tapahtuva johtajuus. Virtuaalijohtajuus vaatii johtajilta uusia tapoja johtaa, osallistaa ja voimaannuttaa tiimin jäseniä. Johtajien tulee myös keksiä uusia keinoja motivoida ihmisiä, joita he eivät näe päivittäin. (Sydänmaanlakka, 2012, s. 57) Virtuaalitiimissä ei aina ole helppoa luoda ja ylläpitää yhteistä visiota ja arvoja. Tiedon jakaminen on hankalampaa kuin perinteisessä tiimissä sekä virtuaalitiimissä tulee varmentaa, että saatu tieto on ymmärretty ja sisäistetty samalla tavalla. Ongelmatilanteet on myös tunnistettava ajoissa sekä hiljaisia signaaleja on kuunneltava tarkemmin eri puolilta organisaatiota. (Sydänmaanlakka, 2012, s. 54)

Yksilön näkökulmasta hajautetun yhteistyön haasteena on, miten synnyttää samanlainen tietoisuus ja läsnäolon tunne muiden olemassaolosta kuin tavanomaisessa ryhmätyössä. Fyysinen työtila tarjoaa monipuolisen, kasvokkaisen ja henkilökohtaisen vuorovaikutuksen, joka mahdollistaa ajantasaisen tiedon ja palautteen saamisen. Jopa muiden kuuntelu ja toiminnan tarkkailu antaa paljon tietoa ja hajautuneen työskentelyn haasteena on korvata kaikki nämä tilatietoisuutta synnyttävät mekanismit. Toiminnoiltaan monipuolisen viestintä- ja tietoteknologian avulla voidaan synnyttää yhteinen tietoisuus ja läsnäolon tunne. Esimerkiksi erilaiset ryhmätyöohjelmistot ja virtuaaliset työtilat tekevät näkyväksi toisten työntekijöiden olemassaolon. Toisaalta teknologian välittämä etäläsnäolo ei täysin vastaa kasvokkain tapahtuvaa kommunikoinnin kautta syntyvää tuttuutta. (Vartiainen ym., 2014, s. 42)

Johdettaessa virtuaalitiimejä, luottamus ja luottamuksen rakentaminen sekä sitoutuminen ovat keskeisessä asemassa, mutta myös etäjohtamisen suurimpia haasteita. Luottamuksen rakentaminen vaatii fyysistä läsnäoloa, joka ei virtuaalisissa tiimeissä aina ole mahdollista. Virtuaalijohtajuus on myös ajoittain todella hektistä ja johtajat joutuvat tasapainoilemaan erilaisten odotusten ristitilassa ja kärsivät ajanpuutteesta. Virtuaalinen

läsnäolo ei myöskään korvaa fyysistä läheisyyttä, huolimatta erilaisista teknologisista ratkaisuista ja johtajat voivat kokea, että he eivät opi tuntemaan alaisiaan riittävän hyvin. Valmentava johtamisote, vuorovaikutustaidot, kyky kuunnella ja voimaannuttaminen ovat kompetensseja, joita etäjohtajilta vaaditaan. (Saarinen, 2016, s. 69, s. 157, s. 196, s. 200)

Voidaankin kysyä, pystytäänkö viestintä- ja teknologiaratkaisujen avulla luomaan sellaisia ratkaisuja, joiden avulla kasvokkain tapahtuva viestintä pysytään korvaamaan vai onko kysymys siitä, että hajallaan työskentelevien henkilöiden on opittava viestimään ja työskentelemään uusilla malleilla ja tavoilla, jotka korvaavat puuttuvat kanavat? Koska luottamuksen, sitoutumisen ja jaetun ymmärryksen rakentaminen ovat hajautuneissa organisaatioissa vaikeampaa, ovat hajautuneet organisaatiot erityisen alttiita muutosten kielteisille seurauksille. Muutosjohtajuus vaatii tarkkaa kriittisten muutostilanteiden ja niiden tärkeimpien piirteiden tunnistamista. Muutos voi aiheuttaa epätietoisuutta ja motivaation laskua. Kun jokainen ryhmän jäsen ymmärtää muutoksen tarkoituksen samalla tavalla, alkavat he toimia saman suuntaisesti. (Vartiainen ym., 2004, s. 168-169)

2.5 Kasvokkainen ja teknologiavälitteinen viestintä ja vuorovaikutus hajautetussa organisaatiossa

Vuorovaikutus perinteisesti tarkoittaa ihmisten välistä kasvokkaista viestintää. Vuorovaikutusmuotojen kirjo on kuitenkin laajentunut kehittyneen teknologian ansiosta ja tietokonepohjainen teknologia on muuttanut ihmisten välistä vuorovaikutusta ja mobiiliteknologia on lisännyt vuorovaikutuksen määrää huikasti. (Isotalus & Rajalahti, 2017, s. 55) Tärkeiden viestien näkyvyys, ulottuvuus ja ymmärrettävyys ovat haasteita nykyisessä tietotulvassa. Viestintä joutuu jatkuvasti kilpailemaan ihmisten ajasta ja huomiosta. (Strömmer, 1999, s. 217) Puheen ja kirjoittamisen limittyminen ja sekoittuminen muodostavat vahvan trendin ja tämänkaltaisesta viestinnästä käytetään termiä *medioitu interpersoonallinen viestintä*. Tunnettuna esimerkkinä pikaviestiohjelma Skype, jossa voimme olla vuorovaikutuksessa kirjoittamalla, puhumalla ja videopuhelun välityksellä. (Isotalus & Rajalahti, 2017, s. 17,18)

Virtuaalisessa työskentelyssä avoin vuorovaikutus- ja keskustelukulttuuri ovat keskeisessä roolissa, sillä vuorovaikutuksen vähentymisellä on paljon haittavaikutuksia työn tulosten, yhteisöllisyyden kokemuksen, motivaation ja sitoutumisen näkökulmasta. Avoin keskustelukulttuuri on toiminnan keskiössä ja korostunut vuorovaikutuksen tarve edellyttää uusien viestintäkanavien mukaan ottamista sekä selkeitä pelisääntöjä. Virtuaalisella aikakaudella kasvokkaisten kohtaamisten merkitys korostuu ja niihin tulee panostaa eri tavalla kuin aiemmin. (Vilkman, 2016, s. 60)

Vuoden 2017 Työolobarometrin (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2018, s. 44) mukaan sähköiset työtilat ja pikaviestintävälineet ovat osa työyhteisöjen arkea. Vuonna 2017 jopa 59 prosenttia vastaajista käyttivät työssään virtuaalisia työvälineitä. Sisäisten viestintäkanavien etu on ihmisten helpompi osallistuminen ja monen organisaation johdolle sisäinen viestintäkanava on tärkeä työkalu ihmisten ajattelun johtamiseen. (Ojala, 2018, s. 280)

Maailman ja työn muuttuessa suorittavasta, mekaanisesta työstä luovan aivotyön suuntaan, esimiehen tärkeimpiä taitoja ovat kyky kuunnella, keskustella ja ymmärtää viestit. Johtaminen on kykyä saada ihmiset ymmärtämään asioita ja ennen kaikkea toisiaan. (Kukkonen, 2018, s. 62) Sähköposti ja muut käytössä olevat virtuaaliset vuorovaikutuskanavat aiheuttavat organisaatioissa vuorovaikutusongelmia, koska sähköpostiviestinnässä jää käyttämättä yli 90 % viestinnästä, ilmeiden, eleiden ja äänenpainojen puuttuessa. (Mankka, 2006, s. 23) Jotta viesti välittää jokaisen ja sitouttaa, edellyttää se viestimistä monella tavalla, toistuvasti ja monien eri kanavien kautta. (Strömmer, 1999, s. 217) Tiedon tulee olla myös mahdollisimman läpinäkyvää (Strömmer, 1999, s. 219) ja päivitetyn ja oikean tiedon saaminen on taattava jokaisessa hajautuneessa työpisteessä vuorokauden ympäri (Vartiainen ym., 2004, s. 126).

Toimintakulttuuri, joka kannustaa hiljaisen tiedon esille tuomiseen ja virtuaalisen ja kasvokkaisen vuorovaikutukseen, antaa mahdollisuuden jatkuvaan uudistumiseen. (Sydänmaanlakka, 2014, s. 106) Työyhteisöissä tiedottamisesta on siirrytty avoimeen viestintään, jolle on ominaista tiedon vapaa virtaus kaikkiin suuntiin organisaatiossa. Tiedon saaminen kaikkien ulottuville ei ole ongelma informaatiojärjestelmien ansiosta, vaan ongelmaksi on muodostunut tiedon valikointi ja sen ymmärtäminen. (Strömmer, 1999, s. 219) Viestintä on läsnä kaikessa yrityksen toiminnassa ja sitä leimaa usein spontaanisuus. Yhä suuremman merkityksen viestinnässä on saanut vuoropuhelu, dialogi. (Strömmer, 1999, s. 217) Kasvokkaisviestinnän määrä johtajan kanssa vaikuttaa työntekijöiden tyytyväisyyteen. Tämä seikka on hyvä havaita johdettaessa hajautunutta organisaatiota. (Isotalus & Rajalahti, 2017, s. 150, s. 151) Tietokoneperustaisessa vuorovaikutuksessa johtajien tulisi hyödyntää kasvokkaisviestinnän periaatteita ja pyrkiä keskustelemalla läheisyyteen ja vuorovaikutukseen henkilökohtaisella tasolla rakentaen samalla uudenlaista keskustelevaa organisaatiota. (Isotalus & Rajalahti, 2017, s. 55-56)

Teknologiasidonaisuus voi kaventaa viestintää yksipuoliseen suuntaan tai jopa rajata henkilöitä sen ulkopuolelle. Viestinnässä on myös nähtävissä polarisaatiota eli osa henkilöistä hyödyntää tekniikkaa täysillä ja innoissaan, kun taas jotkut vieroksuvat sitä. Tasapuolisuuden periaate voi jäädä toteutumatta, mikäli osa henkilöstöstä jää olennaisen tiedon ulkopuolelle asenteiden ja osaamisen puuttumisen seurauksena. (Juholin, 2017, s. 120) Viestinnän perimmäinen tavoite on, että työt sujuvat, ihmiset

voivat hyvin ja koko työyhteisö menestyy (Juholin, 2017, s. 121). Strateginen työyhteisöviestintä koostuu neljästä ulottuvuudesta, jotka on kuvattu tarkemmin kuvassa 2. Myös muutoksesta viestiminen on tavoitteellista, ja jokaisen tulee olla niistä tietoinen ja ymmärtää ne oman työnsä kannalta, joten myös muutostilanteessa toimii strategisen työyhteisöviestinnän malli. (Juholin, 2017, s. 244)



Kuva 2. Strategisen työyhteisöviestinnän ulottuvuudet (Mukaiillen Juholin, 2017, s. 122).

Jokainen kohtaaminen organisaatiossa synnyttää positiivista tai negatiivista energiaa. Läsnä oleva kommunikaatio synnyttää yleensä positiivista energiaa ja auttaa yksilöitä ymmärtämään toisiaan. Arvostava vuorovaikutus koostuu läsnäolosta ja aidoista kohtaamisista sekä sille on varattava tietoisesti riittävästi aikaa. (Rytikangas, 2011, s. 61-62) Kasvokkaisen viestinnän merkittävin etu on kyky välittää suuria määriä tietoa nopeuden ja spontaaniuden lisäksi. Fyysinen läheisyys mahdollistaa monipuolisen virallisen ja epävirallisen viestinnän sekä työhön liittymätön epävirallinen viestintä synnyttää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja mehenkeä. (Vartiainen ym., 2004, s. 48) Fyysiset kohtaamiset lataavat myös emotionaalista energiaa, draivia ja innostusta, joita ilman luovuus ei saavuta korkeinta tasoaan. (Rytikangas, 2011, s. 65) Kasvokkaisia kohtaamisia luonnehtii voimakas läsnäolo ja tilannetietoisuus. Tieto- ja viestintäteknologian välittämä vuorovaikutus tukee heikosti epävirallista, spontaania vuorovaikutusta ja yhteistyötä ja pelkästään henkilöiden etäisyys sinänsä vähentää vuorovaikutuksen määrää. (Vartiainen ym., 2004, s. 48) Tekniset ongelmat voivat myös haitata vuorovaikutusta ja elekielen välittymistä. Vaikka osallistujat olisivat fyysisesti läsnä

etäpalaverissa, voivat ajatukset lähteä harhailemaan helpommin kuin kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa. (Vartiainen ym., 2004, s. 112) Harmillisen usein palavereissa ei ole aikaa rikastavalle dialogille, vaan niissä keskitytään enemmän työ- ja tehtävälisterien läpikäyntiin (Rytikangas, 2011, s. 64).

Osalla johtajista on varsin moderni näkemys vuorovaikutuksesta eikä jyrkkää eroa kasvokkaiselle ja teknologiavälitteiselle vuorovaikutukselle tehdä. Erilaisia tapoja käytetään tilanteissa, joihin ne parhaiten sopivat. (Isotalus & Rajalahti, 2017, s. 162-163) Vuorovaikutuksessa on oleellista tarkoituksenmukaisen, matalan kynnyksen teknologian valitseminen, joka ruokkii keskustelua sopivalla tavalla. Erilaiset teknologiat ja palvelut tulee yhdistää sopivaan määrään tapaamisiin kasvokkain. Teknologiavälitteinen viestintä koetaan usein kasvokkaisuviestintää persoonattommaksi ja tämä on hyvä huomioida johdettaessa hajautettua organisaatiota. Sähköposti ja sähköpostilla johtaminen vaativat monessa organisaatiossa käytäntöjen uudistamista ja voisikin todeta, että kiireessä tabletilla lähetetty viesti, jossa on runsaasti kirjoitusvirheitä, on johtajan pahin synti. Myös puutteellisesti perusteltu toimintaohje vaatii monia jatkoviestejä ja selvityksiä auetakseen viestin vastaanottajalle. (Isotalus & Rajalahti, 2017, s. 180-181)

Vaikka teknologia mahdollistaisi organisaation avoimen vuorovaikutuksen, on tavallista, että viestintä jää silti yksisuuntaiseksi eikä vuorovaikutusta synny. Olennaista vuorovaikutuksen kannalta on pohtia, mikä sytyttää henkilöstössä halun osallistua keskusteluun yhteisissä kanavissa. Vuorovaikutuksen digitalisoituminen vaatii johtajalta uudenlaista viestintäosaamista. Johtajan on itse toimittava esimerkkinä eikä ole yhdentekevää, miten hän reagoi muiden vuorovaikutuspyrkimyksiin, jolloin olennaista on osata viestiä ymmärrettävästi, kiinnostavasti ja huomiota herättävästi sekä saada muut reagoimaan. (Isotalus & Rajalahti, 2017, s. 180-181) Johtajan on oltava aktiivisesti läsnä teknologiapohjaisissa keskusteluissa valiten itselleen sopivimmat viestintäkanavat laittamalla samalla oman persoonansa peliin. (Isotalus & Rajalahti, 2017, s. 57-59)

Teknologian välittämä viestintä sisältää myös hyviä puolia; viestintä voi olla demokraattisempaa ja helpompaa, sillä osapuolten ennakkoluulot ja valtaerot eivät ole suoraan näkyvissä ja on helpompi keskittyä itse asiaan eli viestintään. Teknologian nopea kehittyminen ja erilaisten kommunikointikäytäntöjen muodostuminen nopeuttavat ja lisäävät välitetyn tiedon määrää entisestään sekä entistä suorituskykyisempi teknologia mahdollistaa hajautetun työvoiman uskottavan etäläsnäolon sekä tietoisuuden muista. (Vartiainen ym., 2004, s. 49)

3 MUUTOSJOHTAJUUS KILPAILUTEKIJÄNÄ

Johtajuuden uudistuminen ja kehittäminen, johtajuuden valmiudet, käytänteet ja osaaminen muodostavat yhdessä dynaamisen kyvykkyyden. Metavalmiuksien avulla organisaatiot pitävät yllä sopeutumisen edellytyksiä. Yritykset, joiden johtajuuden kehittäminen perustuu kilpailijoitaan ajanmukaisempiin ja tarkoituksenmukaisempiin ratkaisuihin, ovat dramaattisesti paremmassa asemassa kuin kilpailijansa. Johtajuuden kehittäminen ulkoistetaan helposti HR:lle. Suurissa organisaatioissa johtamisen kehittämistä vaikeuttaa organisaatorakenne, jossa johtamisen kehittämisen intressit poikkeavat toisistaan. Osaaminen saattaa olla myös täysin toisarvoista. Käytännössä johtajuuden kehittämistä ovat vauhdittaneet yritysten rakenteissa tapahtuvat muutokset, jotka edellyttävät yksilöiltä kykyä ottaa johtajuutta ilman muodollista esimiesasemaa. (Aaltonen, Kirjavainen & Pitkänen, 2014, s. 290-291)

Kauppalehden haastatteleman johtamisvalmentaja Heidi Gutekunstin (Kauppalehti, 2015) mukaan organisaatioissa on paljon ihmisten luomia rakenteita, jotka ovat vanhentuneita, kuten hierarkiat, jotka heikentävät työntekijöiden sitoutumista. Gutekunst toteaa myös, että yli 70 % suomalaisista ei ole sitoutunut työhönsä ja lisäksi työpaikoilla kärsitään luottamuksen puutteesta. Organisaatioissa tarvitaan transformatiivista johtamistapaa, joka on eri asia, kuin muutosjohtaminen; muutosjohtajuudessa analysoidaan nykytilanne ja seurauksena korjataan viat, kun taas transformaatiojohtamisessa muutetaan itse toiminnan tapoja. Johtajan itsetuntemus ja toiminta suhteessa muihin auttaa johtamaan paremmin muuttuvissa tilanteissa.

Moni johtaja potee kontrollin menettämisen pelkoa ja kaikki langat halutaan pitää omissa käsissä ”nopeammin vähemmällä energialla”. Tämä johtajuustapa ei kuitenkaan toimi enää kompleksisessa maailmassa. Delegointiongelmat johtavat helposti mikromanageeraukseen, jolloin aikaa ei jää strategiselle päätöksenteolle, työpäivät venyvät ja face to face-kontakteja omien alaisten kanssa vähennetään. (Leppänen & Rauhala, 2012, s. 110-111) Autoritäärisen eli käskevän johtamistyylin ihmiskuva pohjaa 1600-luvulle muodostaen vanhentuneimman johtamisen muodon. Johtaminen on ollut kolmen K:n johtamista eli käskyttämistä, kontrolloimista ja korjaamista. (Luukkala, 2011, s. 265-266; Sydänmaanlakka, 2014, s. 8) Liiallinen autoritäärinen johtajuus johtaa kuitenkin työyhteisöissä oma-aloitteisuuden ja työn ilon katoamiseen (Juuti & Vuorela, 2015, s. 26). 2000-luvun alkupuolelta lähtien suomalaisessa johtajuudessa on korostunut erilaisuuden johtaminen, osaamisen ja itsensä johtaminen sekä muutosjohtaminen (Hyppänen, 2013, s. 27). Valmentaminen eli coaching esimiestyössä on lisäksi noussut rytinällä johtajuuskeskusteluihin ja siitä on tullut dynaaminen vaihtoehto johtaa. Valmentava johtaja keskittyy asioiden sijasta ihmisiin ja

esimiesroolin ensisijaisena tavoitteena on alaisten osaamisen kehittäminen. (Moksi, 2016, s. 11) Koska muutoksista ja organisaatioiden uusiutumisesta on puhuttu paljon, on myös muutosjohtajuus noussut johtamisen keskiöön ja olennaiseksi osaksi päivittäisjohtamista. Keskustelu siitä, onko kaikki johtaminen muutosten johtamista, on ajankohtaista. (Huttunen, 2018, s. 39) Tämän päivän johtamisen tavoitteena on tarjota tasapainoinen johtamisen malli, jota kuvaavat innostuminen, innostaminen ja innovointi ja jossa tehokkuuden rinnalle on nostettu uudistuminen ja hyvinvointi. (Sydänmaanlakka, 2014, s. 8-9)

Onnistuneen muutosprosessin edellytykset ovat yhteistyö ja vastuun kantaminen yhdessä, sillä muutokset onnistuvat ainoastaan ihmisten kautta ja muutoksien toteuttaminen tarvitsee jokaista yrityksen henkilöä. (Pirinen, 2014, s. 21) Muutokset vaativat onnistuakseen myös johtajuutta. Johtaminen muutoksessa voidaan määritellä motivoinniksi, oikeiden asioiden aikaansaamiseksi sekä kommunikaatioksi. Ero tiedottamisen ja kommunikaation välillä voidaan kuvata yksi- ja kaksisuuntaisen tien erona: kommunikaatio on vuorovaikutusta, ei pelkästään vaikuttamista. (Nurmi, 2012, s. 142) Se, miten yritys selviytyy muutoksesta, on tietysti kompetenssikysymys, mutta myös kysymys muutoksen suuruudesta, omasta itsetuntemuksesta sekä opastuksen määrästä muutoksen aikana. Sama psykologinen prosessi, joka koetaan suurissa elämänmuutoksissa, liittyy vahvasti myös työelämän muutoksiin. Muutos on psykologinen prosessi, joka etenee kolmivaiheisena prosessina: ihmisten on luovuttava vanhasta, heidän on kuljettava neutraalin vyöhykkeen läpi, joka sijaitsee uuden ja vanhan todellisuuden välissä sekä muutos päättyy uuden alkamiseen eli uudistumisen vaiheeseen. (Jalava, 2001, s. 132-133)

Muutoksen makronäkökulma kertoo, mitä koko organisaation kokonaisuuden tasolla tapahtuu eli käytännössä muutosprosessista päätetään, prosessi etenee ja siitä tiedotetaan. Tavoitteena on tietty muutos tietyllä aikavälillä ja lopputuloksena on muuttunut toiminta. Muutoksen mikronäkökulma kuvaa muutosta yksilön näkökulmasta. Mikrotasolla tapahtuvat muutokset ovat yleensä paikallisia, jatkuvia ja pieniä, mutta merkityksellisiä. Kun työntekijät ovat tottuneet muutoksiin, on mikrotason asioiden käsittely luonnollinen tapa kehittää työtä ja muutoksen toteuttajat ovat osa muutosta. (Ponteva, 2010, s. 10)

Muutoksissa yritys menee kohti tuntematonta ja päädytään paikkaan tai tilanteeseen, jossa ei aiemmin olla oltu. Vertailu toisiin yrityksiin (benchmarking) ei toimi, sillä se aiheuttaa osaamattomissa käsissä enemmän haittaa kuin hyötyä. Muutoksessa benchmarkingin perusidea on etsiä parhaita toimintakäytäntöjä ja kopioida ne suoraan omaan toimintaan. Kilpailijan toimiva ja menestyksellinen toimintamalli on kuitenkin syntynyt pitkän kehitystyön tuloksena. (Nurmi, 2012, s. 21) Jokainen yritys ja muutosprosessi on erilainen ja siksi jokainen muutosprosessi tulee muokata tilanteeseen ja yritykseen sopivaksi. Yleisellä tasolla muutosten tekemisessä on otettava huomioon ihmiset

eikä organisaatiota tule tarpeettomasti rasittaa. (Nurmi, 2012, s. 62) Toiminnan aikaansaaminen muutoksessa edellyttää aktiivisuutta. Henkilöstön on tiedettävä, kuka tekee ja mitä. Muutos tarvitsee kasvot ja nimiä, mutta niiden on oltava uskottavia ja saavutettavia. Henkilöstö tarvitsee myös osoitteita, joihin ottaa yhteyttä huolineen ja ideoineen. (Myllymäki, 2018, s. 28-29)

Kun näkemykset työstä ja liiketoiminnasta vaihtuvat toisiinsa, tapahtuvat todelliset muutokset. Samanlainen ajattelu ei onnistu luomaan riittävästi uusia ratkaisuja. Organisaation menestys on riippuvainen sen oletuksista ja ajattelumalleista, joihin sen toiminta pohjautuu. Eri tavalla ajattelevat organisaatiot saavuttavat erilaisia tuloksia. Albert Einsteinin sanoin: ”Merkittäviä ongelmiamme ei voi ratkaista samanlaisella ajattelulla, joilla ne on luotu.” (Törmälä, Markkanen & Kadenius, 2015, s. 112)

3.1 Onnistunut muutosjohtajuus- asioiden vai ihmisten johtamista?

Muutostahdin kiihtyminen vaatii yrityksiltä ammattimaista muutosjohtamisosaamista. Esimiesten tulee varautua muutosjohtajuuteen ennakkoon hankkimalla taitoja johtaa muutosprosessia sekä taitoa johtaa erilaisia ihmisiä. (Pirinen, 2014, s. 22) Muutosten läpivieminen on organisaation vaativimpia tehtäviä, sillä johtajan on pystyttävä luomaan uuden ajattelun lisäksi vahvaa luottamusta tavoitteena sitouttaa jokainen työntekijä yhteisen tavoitteen taakse. (Hackselius-Fonsén, 2017, s. 44) Modernin johtamisen keskiössä on kokonainen ihminen, jolloin esimiehen tehtävä painottuu hyvin eri lailla kuin perinteisessä johtajuudessa, jossa työntekijä nähdään lähinnä resurssina. (Helin, Helin & Saarenpää, 2018, s. 206) Johtaminen tulee myös nähdä vuorovaikutuksena, jossa esimiehellä ja alaisella on oma roolinsa ja vaikutuksensa toisiinsa (Manka, 2011, s. 96).

Perinteisesti johtamisen tehtävät jaetaan management- ja leadership tehtäviin. Ihmisten johtaminen (leadership) sisältää alaisten kuuntelemisen, motivoinnin, innostamisen ja oikeudenmukaisen kohtelun. Suorituksen johtaminen (management) sisältää tavoitteiden asettamisen, budjetoinnin, ohjaamisen ja palautteen antamisen työsuorituksista. Voidaan sanoa, että managerit tekevät asioita oikein ja leaderit tekevät oikeita asioita. (Manka, 2006, s. 18; Hyppänen, 2013, s. 14) Johtamisen osa-alueista voidaan kuvata myös johtamisen pehmeäksi ja kovaksi puoleksi, jolloin ihmisten johtaminen nähdään etenkin ylemmän johdon tehtävänä, ja asioiden johtaminen kuuluu keskijohdolle. (Ponteva, 2010, s. 27) Pontevan (2010, s. 27) mukaan esimiehen tärkein tehtävä muutoksessa on ihmisten kohtaaminen. Työntekijöiden suurin työtyytyväisyys saadaan aikaan kiinnittämällä huomio sekä asioiden että ihmisten johtamiseen (Isotalus & Rajalahti, 2013, s. 27). Suomen kielessä johtamista kuvaa ainoastaan yksi sana. Voidaankin kyseenalaistaa, onko

johtamista tarve jakaa asioiden ja ihmisten johtamiseen. Hyvä esimies tekee molempia; tuloksellinen johtaminen vaatii henkilöstöä ja hyvää esimiesosaamista. (Rajalahti, 2013, s. 14) Kuitenkin henkilöstöltä kysyttäessä, mihin johtamista tarvitaan, painottuvat ihmisten johtamiseen liittyvät näkökulmat (Huttunen, 2018, s. 32).

Terminologian jako kuvastaa hyvin nykyistä organisaatioiden ja johtamisideologioiden kehittymistä, jossa pehmeistä arvoista tulee kilpailukyvyn kannalta kovaa ydintä. (Strömmer, 1999, s. 175) Muutoksen johtaminen, *change management*, kuvastaa muutokseen liittyvien asioiden johtamista. Muutoksen johtaminen on kuitenkin pääsääntöisesti ihmisten johtamista, sillä asiat tapahtuvat ihmisten tekeminä tai myötävaikutuksella, jolloin termi *change leadership*, kuvastaa muutosjohtajuutta paremmin. (Erämetsä, 2003, s. 152) Muutosjohtaminen on ihmisten johtamista, mutta myös hyvin perustavan laatuista asioiden johtamista. Onnistuneen muutoksen mahdollistajina toimivat esimerkiksi viestinnän onnistuminen, resurssien suunnittelu, tiimin pelisäännöt, yhteistyö ja vastuun jakaminen. (Pirinen, 2014, s. 76) Muutoskeskeinen johtajuus on nostettu tehtävä- ja ihmiskeskeisen johtajuuden rinnalle kolmanneksi johtajuuden ulottuvuudeksi. Hyvään johtamiseen sisältyvät kaikki nämä kolme ulottuvuutta, ja niiden merkitys vaihtelee aina tilanteen mukaan. Muutoskeskeisen johtajuuden koetaan erityisesti rohkaisevan luovuuteen, kokeiluihin, riskinottoon ja innovaatioihin sekä muutoskeskeinen johtajuus parantaa työntekijöiden työsuorituksia ja tyytyväisyyttä. (Isotalus & Rajalahti, 2017, s. 39)

Organisaatiot rakentuvat kahdesta hyvin erilaisesta rakenteesta, jotka ovat systeeminen maailma ja ihmisten keskinäisten suhteiden ja toimintatapojen maailma. Muutoksissa johtajat osaavat parhaiten hahmottaa systeemiä eli esimerkiksi organisaatorakenteita, tuotantoprosesseja ja johtamisjärjestelmää. Ongelmallisemmaksi on muodostunut inhimillisten tekijöiden huomioon ottaminen. Mitä selkeämmin johtaminen ja päätöksenteko tapahtuvat näkyvän organisaation rakenteissa, sitä mielekkäämmin ihmiset osallistuvat muutokseen ja todennäköisimmin syntyy luottamuksen ilmapiiri. (Ylikoski & Ylikoski, 2009, s. 100-101)

Muutoksien monimuotoisuus ja erilaisuus haastavat muutosjohtajuuden. Jokaista muutosta ei voi johtaa samoilla tavoilla ja koska muutoksien tavoitteita ei usein saavuteta, olisi muutosten johtamista hyvä uudistaa. Muutoksissa tarvitaan henkilöitä, joilla on intohimoa, vahvaa tahtoa ja panostus muutoksen toteutumiseen. Tämänkaltaista osaamista tulisi hyödyntää paremmin ja palkita avoimesti. (Pirinen, 2014, s. 9-10) Muutosprosessi vaatii erityisesti ihmisten johtamiseen omistautuvia muutosliidereitä. Ihmisten johtaminen näkyy parhaiten käytännön teoissa eikä johtajan asemassa. (Pirinen, 2014, s. 21) Muutosta voi johtaa hyvin erilaisilla johtamistyyyleillä ja esimies voi toimia esimerkiksi muutoksen valmentajana, jolloin hän saa alaisensa oivaltamaan, miten muutoksen

tavoitteisiin päästään. Tämänkaltainen johtamistyyli vaatii hyviä vuorovaikutustaitoja ja nöyryyttä kasvaa ihmisenä. (Pirinen, 2014, s. 84) Hierarkkiselle johtamistyyliä on olennaista selvät ohjeet ja tavat toimia. Esimies on keskiössä ja hän tekee päätökset itse eikä työntekijöiden osallistamista tapahdu. Tämänkaltaisen johtamistyylin merkittävin seuraus on, että työntekijät eivät sitoudu muutokseen ja he jäävät muutoksen ulkopuolelle. Hierarkkinen johtamistyyli johtaa helposti muutosvastarintaan, koska työntekijöille ei anneta osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksia. Kun päätökset annetaan työntekijöille valmiina, kokevat he tulleen aliarvioiduiksi eikä heidän mielipiteillään ole merkitystä. Hierarkkinen johtamistyyli johtaa helposti työntekijöiden passivoitumiseen toimien luovan ajattelun ja oppimisen esteenä. (Pirinen, 2014, s. 86-87)

Ihmisten johtaminen näkyy siis yksinkertaisissa perusasioissa, kuten työntekijän vaikutusmahdollisuuksissa, onnistumisissa ja työntekijän arvokkuuden ja tarpeellisuuden tuntemuksissa. Muutoksen aikana työntekijät tarvitsevat eniten esimiehen läsnäoloa, ja työntekijöistä kiinnostunut esimies löytää aina aikaa alaisilleen. (Pirinen, 2014, s. 9-10) Muutosprosessin aikana esimiehen on tarkkailtava omaa käyttäytymistään, kielenkäyttöään, non-verbaalista kielenkäyttöä ja sitä, miten hän puhuu muutoksesta työntekijöilleen. Esimies voi tiedostamattaan suhtautua kriittisesti muutokseen ohjaten alaisiaan tietynlaiseen käyttäytymiseen. Esimies voi omalla toiminnallaan toimia esimerkkinä toistaen johdonmukaisesti muutoksen tavoitteita ja viestejä. Esimerkin voimasta muutokset alkavat näkyä myös työntekijöiden toiminnassa. (Pirinen, 2014, s. 69)

3.1.1 Moninaisuuden johtaminen muutoksessa

Muutokset koskettavat vahvasti ihmisen peruskokemusta, tunnemaailmaa sekä omia toiveita ja tavoitteita. Tunteet ilmenevät yksilön muutosta koskevana suhtautumisena ja ajatuksina. Muutoksen kohtaamista ohjaa syvä inhimillinen ulottuvuus. Lähiesimiehet ovat avainasemassa työyhteisön arjen havaitsemisessa ja arkikokemusten välittämisessä organisaation johtoon. (Ylikoski & Ylikoski, 2009, s. 17, s. 28) Esimiehen tulee tunnistaa erilaiset muutosjohtamisen tilanteet ja erilaiset johdettavat, sillä työntekijät reagoivat muutoksiin hyvin eri tavoin. Myöskin esimiehen tapa ja tyyli johtaa muutosta vaikuttaa suuresti työntekijän kokemukseen muutoksesta ja suoriutumiseen työssään. Muutosjohtamisen olennainen osa ovat ihmisten tunteiden ja odotusten johtaminen, siksi esimiehellä tulee olla ymmärrystä alaistensa tunteista ja tarpeista. Muutosprosessin tilanne, johtamistilanne tai johdettava ei vaikuta menestyksekkään esimiehen johtamistyylin valintaan. Työelämässä esimiehet päätyvät kuitenkin johtamaan aina samalla tavalla tilanteesta riippumatta. (Pirinen, 2014, s. 81) Ihmisten persoonallisuus

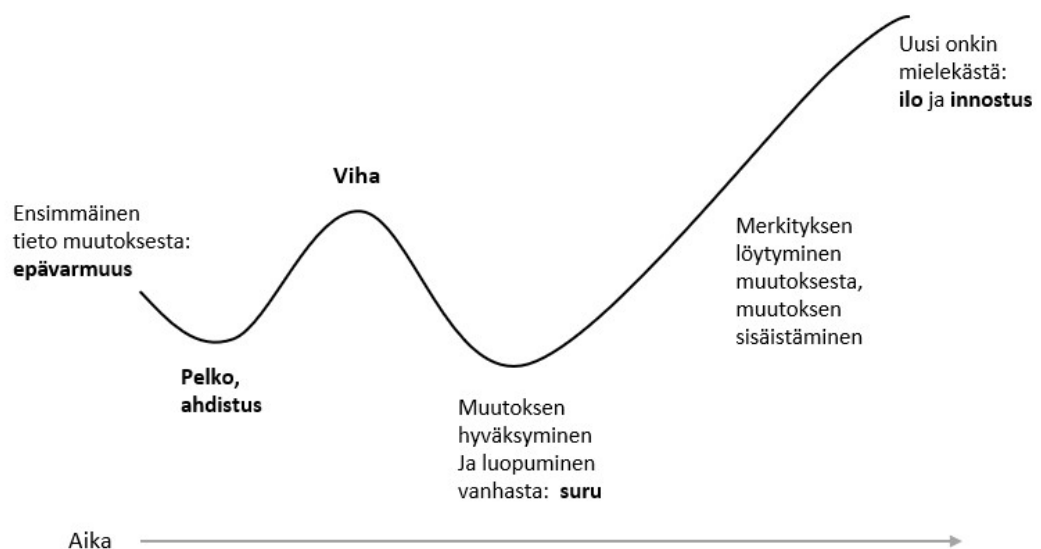
koostuu persoonallisista taipumuksista, joita on hyvin vaikea muuttaa. Ulospäinsuuntautunut ihminen motivoituu hyvinkin erilaisista asioista kuin sisäänpäin suuntautunut yksilö. Innostus on yksilön tärkein vahvuustekijä, sillä se saa jaksamaan läpi vaikeuksien. On kuitenkin haasteellista tunnistaa tekijät, jotka johtavat innostumiseen. (Helin, Helin & Saarenpää, 2018, s. 29, s. 227) Tutkimusten mukaan yksilön asenne on keskeinen menestystekijä ja vallitsevan asenteen mukaan ihminen suhtautuu omaan osaamiseensa (Ojala, 2018, s. 71).

Erilaisuuden jäsentämisvälineenä voidaan käyttää esimerkiksi MBTI-mallia, jonka perusideat pohjautuvat sveitsiläisen psykiatrin Carl Gustav Jungin tutkimuksiin ja ideoihin ihmisten ajattelutyylin erilaisuudesta. MBTI kuvastaa neljää ihmisten ajattelun ulottuvuutta, jotka ovat tietoisuuden suunta, tiedonhankinnan pääasiallinen tapa, ihmisen päätöksenteko sekä elämäntyylin spontaanisuus tai järjestelmällisyys. Jokaisessa ulottuvuudessa on kaksi vaihtoehtoista taipumusta, joiden yhdistelmästä muodostuu 16 erilaista taipumustyyppiä, joita taasen kuvataan neljän kirjaimen yhdistelmällä. (Helin, 2001, s. 10) Ihmisten erilaisuuden ymmärtäminen edellyttää jonkinlaista jäsentämismallia ja MBTI tutkii ja selkeyttää aluetta, joka pysyy suhteellisen muuttumattomana riippumatta ulkoisista tekijöistä. Tästä persoonallisuuden osasta voidaan käyttää termiä *true self*, todellinen minä. (Helin, 2001, s. 15) MBTI-jäsentämismallin mukaan esimerkiksi muutosjohtajaa kuvastaa kirjainyhdistelmä ENTJ, joka kuvaa henkilöä suoraviivaiseksi ja itsevarmaksi ja jonka ajattelua ohjaa rationaalinen logiikka eli järki. Henkilö on myös ekstrovertti ja hän omaa intuitiivisen ajattelutavan. Kirjainyhdistelmässä kirjainpari TJ kuvastaa organisaatioissa enemmän suositumpaa asiapainotteista johtamistapaa. (Helin, 2001, s. 22) Mitään MBTI-taipumusta ei pidetä parempana tai huonompana, mutta jokainen niistä sopii hyvin vain tiettyihin tilanteisiin, tarkoittaen, että meillä jokaisella on omat taitohaasteemme. (Helin, 2001, s. 70)

Muutosten johtaminen nähdään johtamisen vaikeimpana osa-alueena, sillä muutoksissa tulee vastaan monia vaikeasti hahmoteltavia ilmiöitä, kuten esimerkiksi erilaiset pelot, muutosvastarinta ja vanhoista tottumuksista luopuminen. Ja koska näemme ja koemme samat muutokset hyvin eri tavoin, on ihmisten ajattelutapojen erilaisuudella suuri vaikutus muutosjohtajuuteen. Muutosten hallinnassa auttaa uudenlainen ajattelutapa, jossa erilaiset ihmistyytit tulevat mukaan muutoksiin heille luontaisilla tavoilla ja ehdoilla, jolloin jokaiselle löytyy tärkeä ja motivoiva rooli muutosten onnistumisessa. (Helin, 2001, s. 159)

Muutostilanteissa tulee huomioida myös ihmisten erilainen valmius muutoksiin, sillä kaikki eivät ole samalla tasolla muutosvalmiuksissaan ja onkin tärkeää erotella vähemmällä panostuksella selviävät ja erityishuomiota tarvitsevat yksilöt. (Moilanen, 2001, s. 30) Muutostilanteiden johtamista auttaa ymmärrys siitä, mitä ihmisissä muutostilanteissa tapahtuu. Muutoksiin liittyvät aina vahvasti tunteet ja

onkin tärkeää tiedostaa millaisia tunteita muutokset herättävät, jotta niihin voidaan vastata rakentavalla ja eteenpäin vievällä tavalla. Vaikeat, tiedostamattomat tunteet voivat hidastaa ja jopa estää muutoksen tapahtumisen. Tunneprosessin läpikäymisessä on tärkeää, että johto ja esimiehet kuuntelevat ihmisiä ja ottavat kritiikin ja kiukun vakavasti. (Salonen, 2017, s. 225) Muutosprosessiin liittyvät tunteet on kuvattu kuvassa 3. Tunteita ei tule nähdä esteenä muutosten johtamiselle, vaan tunteet ovat pikemminkin voimavara organisaation menestykselle. Tunteita tulee myös osata johtaa, jotta perusta hyvään tulokseen ja henkilöstön hyvinvoinnin turvaamiseen ovat kunnossa. (Kaski & Kiander, 2005, s. 9)



Kuva 3. Tunteet muutosprosessissa (Mukaiillen Salonen, 2017, s. 225).

Muutokset etenevät kolmen perusvaiheen kautta, jotka ovat 1. Muutosvastarinta, 2. Surutyö eli vanhasta poisoppiminen ja 3. uuden oppiminen eli muutoksen toteuttaminen. Esimiehen tärkein tavoite on sitouttaa työntekijät muutokseen. Sitoutumisen vaiheita muutoksessa voidaan tarkastella psykologisen sopimuksen kautta, jonka perustana on ihmisten oikeudenmukainen kohtelu ja luottamuksellisen ilmapiirin luominen ja ylläpitäminen. Psykologinen sopimus vaatii jatkuvaa ja säännöllistä vuorovaikutusta esimiesten ja alaisten välillä ja psykologinen sopimus toteutuu, mikäli työntekijä kokee edistävänsä itselleen merkityksellisiä tavoitteita. Psykologinen sopimus toimii organisaatiossa motivaation perustana. (Arikoski & Sallinen, 2007, s. 71-72) Ihmiset haluavat luonnostaan toimia organisaationsa hyväksi ja *OCB Organizational Citizen Behavior* eli organisaatiokansalaisuus käsite kuvastaa ihmisten luontaista sitoutumista omaan organisaatioonsa. (Arikoski & Sallinen 2007, 99.) Muutokseen sitoutumisen vaiheet muutoksessa kuvataan tarkemmin kuvassa 4.



Kuva 4. Sitoutuminen muutoksessa (Mukaillen Arikoski & Sallinen, 2007, s. 71).

Organisaation monimuotoisuus näkyy käytännön työyhteisöissä esimerkiksi eri-ikäisyytenä, eri elämäntilanteissa ja eri osaamis-, kokemus- ja kulttuuritaustoina. Monimuotoisuudesta osa on näkyvää, osa ei ja parhaimmillaan monimuotoisuus on luonteva osa organisaatiota. Erilaisuuden näkyviä osia ovat esimerkiksi ulkonäkö, sukupuoli ja käytöstavat, piilossa olevia tekijöitä ovat muun muassa koulutus, ammatti, työtavat, persoonallisuus ja arvomaailma. (Jabe, 2017, s. 14) Monimuotoisuus mielletään työelämän laadun ja menestyksen osatekijäksi ja johdon asenteet sekä näkemykset monimuotoisuudesta heijastuvat koko työyhteisöön ja organisaatiokulttuuriin. (Työterveyslaitos, n.d.b) Jokainen ihminen on oma persoonansa ja johtajalta vaaditaan taitoa saada erilaiset ihmiset toimimaan yhteen parhaalla mahdollisella tavalla. (Jabe, 2017, s. 14) Johtajilta edellytetään myös kykyä tunnistaa ihmisisten yksilölliset erot, jotka vaikuttavat työssä selviytymiseen. (Jabe, 2017, s. 24) Työyhteisöjen näkökulmasta katsottuna, rajat ylittävä, moniammatillinen yhteistyö on ainoa tapa pärjätä monimutkaistuvien ongelmien muodostamassa yhtälössä (Työterveyslaitos, n.d.b).

Ajatus- ja arvomaailma voi nuorilla olla hyvinkin erilainen, kuin työyhteisöissä kauemmin olleilla, samoin odotukset johtajuudesta voivat erota suurestikin toisistaan. (Huttunen, 2013, s. 40) Samoin meillä jokaisella on yksilölliset ja luontaiset taipumukset ajatella ja hahmottaa työelämään liittyviä ilmiöitä, kuten muutoksia sekä keskitämme voimavaramme erilaisiin asioihin. (Huttunen, 2013, s. 72) Erityisesti muutostilanteessa korostuu työntekijän aktiivinen rooli omien tunteustensa esiintuojana (Manka, 2011, s. 96). Jotta muutoksissa voi onnistua, on ymmärrettävä, miten ihmiset reagoivat muutoksiin ja miten henkilöstö saadaan innostumaan. Vaikka muutokset ovat yritykselle

yleensä välttämättömiä, aiheuttavat ne usein henkilöstössä vastarintaa. Työtehtävissä ja työyhteisöissä tapahtuvat muutokset voidaan kokea ahdistavina, joillekin uudistukset ovat sopivaa työn vaihtelua. Onkin tärkeää ymmärtää, että muutokset aiheuttavat vahvoja tunteita henkilöstön keskuudessa. Muutoksessa on kyse vanhasta poisoppimisesta ja luopumisesta. Muutosvastarinta on aitoa huolta siitä, että muutoksen myötä jotakin arvokasta vanhaa katoaa ja uuden kehittämisessä tehdään virheitä. (Hyppänen, 2013, s. 250, s. 257, s. 261)

Muutosvalmius-käsitteellä tarkoitetaan yksilö- ja ryhmätason työhyvinvointitaitoja, jotka kattavat muutostunteiden käsittelyn tunneäly apuna. Muutosvalmiutta kuvastaa myös yksilön halua oppia uutta ja aktiivinen vanhoista tavoista ja tiedoista poisoppiminen. Muutosvalmius on myös erilaisuuden hyväksymistä. Muutostilanne edellyttää oikeanlaista muutosasennetta, joista ääripäinä ovat negatiivinen ja positiivinen asenne. Valitsemamme asenne heijastuu valittuun muutosrooliin, eli olemmeko muutoksessa aktiivisia toteuttajia vai harjoitammeko muutosvastarintaa. Muutosrooli voi muuttua muutoksen edetessä, kun yksilön tietopääoma muutoksen käytännön merkityksestä lisääntyy. On tärkeää muistaa, että olemme yksilöitä ja yksilöllisyys lisääntyy muutostilanteessa, sillä reagoimme muutoksen synnyttämään kiirekulttuuriin ja stressiin eri tavoin. (Luukkala, 2011, s. 175) Muutoksen ollessa väistämätön, muutosvastarintaa ei kannata harjoittaa, sillä se on osaksi hukkaan heitettyä energiaa (Luukkala, 2011, s. 191).

Kun organisaatio kohtaa muutoksen, henkilöstö voi halvautua tunnetasolla ja alkaa pelätä ja jopa vastustaa muutosta (Juuti & Vuorela, 2015, s. 39). Muutosvastarinnan taustalla on pelko uudesta tilanteesta, epävarmuuden sietokyvyn heikkoutta tai haluttomuutta hypätä turvallisesta nykytilasta epämurkuisuusalueelle. Kilpailevista sitoumuksista ja pyrkimyksistä halutaan tietoisesti tai tiedostamattomasti pitää kiinni ja niistä luopuminen vaatii yksilöltä ajattelumallien ja toimintatapojen muuttamista. Tämän vuoksi muutokset voivat tuntua ylitsempääsemättömän vaikeilta. (Leppänen & Rauhala, 2012, s. 104) Muutosvastarinta ei synny muutoksesta itsestään, vaan muutoksen lieveilmiöt, eli esimerkiksi yksilön epäily oman osaamisensa riittävydestä sekä sopeutumisesta uuteen toimivat voimina. Myllymäki (2018, s. 9) toteaa, että muutos syntyy, kun muutostahto saadaan suuremmaksi kuin muutosvastarinta. Johdon tulee ymmärtää, etteivät kilpailevat sitoumukset ole heikkouksia, vaan ne ovat yksilön opittuja tapoja suojella itseään uhalta. (Leppänen & Rauhala, 2012, s. 104)

Vaikuttamiseen ja vallankäyttöön kuuluu olennaisena osana vastarinta, joka syntyy päätöksentekijän ja päätöksen kohteena olevien erilaisista intresseistä. (Kuusela, 2013, s. 158) Muutosjohtajuudessa keskitytään liiaksi johtamaan muutosvastarintaa. Moni näkee muutoksen kuitenkin positiivisena asiana, sillä se tuo vaihtelua omaan työhön, antaa mahdollisuuksia uusiin työtehtäviin ja tuo mukanaan uusia toimintatapoja

työn tekemiseen. (Pirinen, 2014, s. 33) Työntekijä voi myös kokea, ettei hän halua muutoksia tuttuihin rutiineihin, jolloin muutosvastarinta on muutoksessa hyvin luonnollinen ja inhimillinen tapa reagoida vieraisiin asioihin. Muutosvastarinta voi olla äänekkästä, hiljaista tai passiivista ja se voi kestää muutoksen loppuun saakka, vaikka esimies tekisi kaikkensa sen poistaakseen. Henkilö voi kritisoida muutosta hyvin avoimesti ja äänekkäästi työyhteisössä, levittää huhuja ja yrittää saada muut puolelleen valittamalla. Toinen yksilö voi käyttäytyä passiivisesti tekemättä mitään muutoksen hyväksi samalla jarruttaen muutoksen etenemisen. (Pirinen, 2014, s. 98) Muutosprosessi vie yksilön omalle epämukavuusalueelleen, jolloin työntekijän on tehtävä asioita, joissa hän ei vielä ole hyvä. (Pirinen, 2014, s. 74)

Se, miten suhtaudumme muutoksiin ja kuinka helposti ja missä vaiheessa lähdemme mukaan toteuttamiseen, toimii apuna ihmisten ryhmittelyssä (Huttunen, 2018, s. 199). Mattila (2011, s. 72) on jaotellut muutostilanteissa toistuvat roolit viiteen päätyppiin: aktivisteihin, seurailijoihin, epäilijöihin, oppositioon ja opportunisteihin. Aktivisteihin kannattaa Mattilan (2011, s. 72) mukaan panostaa enemmän aikaa, sillä he vastaavat pääosin muutosta suoraan kannattavasta toiminnasta ja muutoksen johtamisesta. Kuvassa 5 on tarkemmin kuvattu eri roolien vahvuudet ja heikkoudet. Oleellista muutoksen johtamisessa on huomioida organisaation tavoitteiden lisäksi asiantuntijoiden henkilökohtaiset tarpeet. Muutosjohtaminen ei ole ainoastaan muutoksen johtamista, vaan myös ihmisten johtamista muutoksen suuntaan. Henkilöstö on saatava muutoksen taakse, mutta heitä tulee osata myös johtaa. Menestyksekkäissä muutoshankkeissa hyvä asioiden johtaminen yhdistyykin hyvään ihmisten johtamiseen. (Kukkola, 2018, s. 140)

Rooli	Vahvuudet	Heikkoudet	Johtamisen ja esimiestyön tehtävä
Aktivistit	Kehittäjäluonne Uudisraivaajahenki Innostavuus Joustavuus Omaksumiskyky Sitoutuminen kehittämiseen	Uutuuden kaipuu Rutiinien karttaminen	Ravita, suojella ja hillitä
Seurailijat	Sitoutuminen rutiineihin ja perustehtävään Sitoutuminen työyhteisöön ja organisaatioon Sitoutuminen päätöksiin Kokemus ja hiljainen tieto	Varovaisuus Liiankin jalat maassa	Innostaa ja sitouttaa
Epäilijät	Sitoutuminen rutiineihin ja perustehtävään Sitoutuminen työyhteisöön ja organisaatioon Kokemus ja hiljainen tieto Mahdollisuus myönteiseen mielipidevaikutukseen	Passiivisuus Pessimismi Negatiivinen viestintä ja mielipidevaikuttaisuus	Vakuuttaa ja sitouttaa
Oppositio	Sitoutuminen rutiineihin ja perustehtävään Sitoutuminen työyhteisöön ja organisaatioon Kokemus ja hiljainen tieto	Taipumus sabotointiin Pessimismi Negatiivinen viestintä ja mielipidevaikuttaisuus	Vakuuttaa, rajoittaa ja karsia
Opportunistit	Joustavuus Omaksumiskyky Osaaminen	Säännöistä piittaamattomuus Sitoutumisen puute Rutiinien ja velvollisuuksien karttaminen Oman edun tavoittelu	Ohjata, rajoittaa ja karsia

Kuva 5. Tiivistelmä rooleista ja niiden vahvuuksista, heikkouksista sekä johtamiselle asettamista vaatimuksista (Mukaillen Mattila, 2011, s. 89).

3.1.2 Valmentava johtajuus muutoksessa

Humanistisen psykologian tärkein teoreetikko Abraham Maslow korostaa yksilön kokonaisvaltaista näkemystä luovasta ja henkiseen kasvuun pyrkivästä ihmisestä, jolloin yksilön toimintaa ohjaavat omien kykyjen ja mahdollisuuksien toteuttaminen. Maslow'n motivaatioteorian mukaan ihmisen tarpeet muodostavat hierarkian, jossa ylimpänä tavoitteena on aidoin inhimillisen toiminnan lähde eli itsensä toteuttamisen motiivi. Perustarpeiksi Maslow kutsuu fysiologisia, turvallisuuden, yhteisöllisyyden, arvostuksen sekä itsensä toteuttamisen tarvetta. Työhyvinvoinnin näkökulmasta portaikko voidaan nimetä työelämään sopivimmin käsittein, jolloin puhutaan terveydestä, turvallisuudesta, yhteisöllisyydestä, arvostuksesta ja osaamisesta. Yksilön perustavoitteet ovat toisistaan riippuvaisia hierarkkisen oletuksen mukaisesti eli mikäli tarve on tyydytetty hyvin, alkaa seuraavan tason tarve herätä dominoimaan elämää. Vallitseva tarve hallitsee yksilön käyttäytymistä, sillä jo tyydytetyt tarpeet eivät toimi aktiivisina motivaatitekijöinä. (Rauramo, 2012, s. 13)

Itsensä toteuttamisen tarpeen tyydyttymisen keskeisinä edistäjinä ovat työyhteisön ja yksilön oppimisen ja osaamisen tukeminen tavoitteena organisaation ja yksilön kilpailukykyä tukeva osaaminen. (Rauramo, 2012, s. 14) Yksilön hyvinvoinnin kannalta johtaminen on parhaimmillaan yksilön ohjaamista, kannustamista ja valmentamista (Rauramo, 2012, s. 19-20). Muutokset vaativat johdolta kykyä innostaa, motivoida ja rohkaista. Onnistuneen muutosprosessin tärkein edellytys on sitoutunut henkilöstö. Transformationaalinen johtaminen on tutkimusten mukaan yksi hyödyllisimmistä johtamistyyleistä, sillä tehokkuuden lisäksi se lisää työntekijöiden työtyytyväisyyttä. Transformationaalisen johtajuuden perusajatuksena on alaisten nostaminen tarvehierarkian korkeimmalle tasolle, eli itsensä toteuttamisen tasolle. Transformationaaliselle johtajuudelle on tyypillistä esimerkiksi johtaminen, visiointi, haastaminen, osallistaminen ja onnistumisten julistaminen. (Brandt & Kaivonen, 2019) Manka (2011, s. 97-98) määrittelee transformationaaliselle johtajuudelle seuraavat neljä piirrettä: ihanteellinen vaikutus eli esimiehen luottamus ja karismaattisuus, yksilöllinen huomioonottaminen eli sosioemotionaalisen tuen antaminen alaisille, valtuuttaminen ja rohkaisu, inspiroiva vaikutus eli työntekijöiden innostaminen ja optimistinen viestintä ja älyllinen stimulointi eli luovaan ajatteluun kannustaminen ja omien uskomusten eli niin sanotun status quon kyseenalaistaminen. Transformationaalinen johtajuus on yhteydessä tyytyväisyyden kasvuun, työhyvinvointiin ja vähäisiin sairauspoissaoloihin.

Isotalus & Rajalahti (2017, s. 43) näkevät transformatiivisen johtajuuden muuntavana voimana, joka on enemmän persoonallisuuspiirre kuin käyttäytymistapa. Tavoitteena on itsevarma ja vaikuttava johtaminen, joka tukee muutosta ja motivoi alaisia kehittymään ja voimaantumaa omasta

työstään. Johtajuuden keskeisiä ominaisuuksia ovat alaisten innostaminen ja motivointi, heidän tarpeiden ja osaamisen aktiivinen huomioiminen ja hyödyntäminen. Mankan (2011, s. 97) mukaan transformationaalinen johtaja on itse usein loistava viestijä ja vuorovaikutteinen sekä hän inspiroi alaisensa ylittämään odotukset vetoamalla heidän arvoihinsa, tunteisiin ja asenteisiin. Transformationaalisen johtajuuden piirteissä korostuu myös kiinnostus organisaation hyvään.

Mattila (2011, s. 32) määrittelee transaktionaalisen johtamisen johtajan ja johdettavan väliseksi vaihtotapahtumaksi, jossa johtaja ohjaa alaisiaan kertomalla, mitä heiltä odotetaan ja miten heidän tulee toimia saadakseen palkkioita. Transformationaalinen johtaja taasen pyrkii muutokseen organisaation jäsenten perusasenteissa, arvoissa ja uskomuksissa sekä haluaa saavuttaa jaetun ymmärryksen organisaation muutostarpeista ja tavoitteista. Transformationaalinen johtaminen tavoittelee organisaatiokulttuurin ja ihmisten käyttäytymisen perustavanlaatuisia muutosta. Tämänkaltainen johtajuus ei ole hallintaa tai pakottamista, vaan ennen kaikkea vuorovaikutusprosessin tulos. (Mattila, 2011, s. 32) Brandtin ja Kaivosen (2019) mukaan esimiehet, jotka ovat itsevarmoja, tavoitteellisia ja optimistisia, käyttävät muita enemmän haastavaa esimiestyiliä, joka tarkoittaa asioiden, itsensä ja osaamisensa jatkuvaa kehittämistä, muiden haastamista ja esimerkillä johtamista. Erityisesti ylimmässä johdossa ihannekuva toimivasta muutosjohtajuudesta on helppo tunnistaa transformationaaliseksi johtamiseksi (Mattila, 2011, s. 32).

3.2 Miksi toiset muutokset onnistuvat ja toiset epäonnistuvat?

Syitä muutosprosessien- ja johtajuuden epäonnistumiseen on tutkittu paljon. Muutosprosessi koetaan hyvin eri lailla riippuen henkilön roolista. Tyypillisesti ylin johto kokee, että esimiehet ja keskijohto eivät ole riittävän ponnekkaasti ja ammattitaitoisesti toimeenpanneet kehitysaloitteita. Keskijohto ja esimiehet moittivat heikkoa informaatiota, ristiriitaisia linjauksia, katkonaisia toimintaohjeita ja painopisteiden jatkuvaa muuttumista. Alempien portaiden henkilöstö puolestaan syyttää arjesta irtautunutta johtoa tai liian kiireisiä tai epävarmoja esimiehiä. Jokaisessa muutoksessa kohtaavat myös kaksi erilaista rintamaa: rationaalinen (asiat) ja irratiionaalinen (tunteet). Lähes jokainen muutos hävitään tunnerintamalla eli muutosten herättämien negatiivisten tunteiden eli muutosvastarinnan käsittelyssä. Suurin syy on johdon operoiminen tehokkaasti asiarintamalla, mutta henkilöstön tunnerintamaa ja sitoutumista hoidetaan pääsääntöisesti tiedottamisella. Henkilöstön sitoutuminen on luonteeltaan tunneprosessi, ja vaatii onnistuakseen ymmärrystä ihmisten toiminnasta. (Helin, Helin & Saarenpää, 2018, s. 221, s. 227) Muutokseen sopeutuminen nopeassa tahdissa jättää muutoksen pinnalliseksi ja näennäiseksi. Aidon muutoksen perusta on oppiminen,

jonka avulla päästään syvempään ajattelun ja käyttäytymisen muuttumiseen. Oppimisen edellytys on, että ihmiset hyväksyvät muutokset myös tunnetasolla. (Heiskanen & Lehikoinen, 2010, s. 49)

Muutos onnistuu, kun se suunnitellaan etukäteen hyvin ja toteutus ja jälkihoito hoidetaan jämakästi (Nurmi, 2014, s. 122). Muutoksen onnistumisen perusedellytys on, että muutoshankkeiden vetäjät ovat sitoutuneet hankkeeseen. Jokaisen organisaation jäsenen sitoutuminen muutosprosessiin on tavoiteltava, mutta muutostiimin osalta sitoutuminen on täysin konkreettinen edellytys ja sen tulee olla aitoa. (Nurmi, 2012, s. 133) Muutoksien ja muutoshankkeiden onnistumisen arviointi on kuitenkin haasteellista, sillä onnistumisen määritelmä on monimutkainen. Pääsääntöisesti muutos on onnistunut, kun muutos saavuttaa asetetut tavoitteet, pysyy budjetissa sekä aikataulussa. (Nurmi, 2012, s. 17) Prosessissa tulee myös määritellä, kuka arvioi muutosten onnistumisen. Voiko muutos olla toisen tahon mielestä onnistunut ja toisen mielestä epäonnistunut? Jokainen taho arvioi itse, miten muutos arvioidaan onnistuneeksi. Esimerkiksi henkilöstöllä on omakohtaisia kokemuksia muutoksen onnistumisesta ja toteutuksesta. (Nurmi, 2012, s. 60) Muutosjohtajuuden tavoite on viedä ihmiset muutosprosessi läpi sekä toiminnan että tunteen tasolla. (Nurmi, 2014, s. 122) Ihmisten jaksamisen, motivoitumisen ja sitoutumisen kannalta onnistumiskokemukset ovat välttämättömiä. Muutokseen liittyvät tavoitteet ovat usein liian kaukana, jolloin onnistumisia ei muodostu. Siksi olisi hyvä asettaa osatavoitteita, jotka mahdollistavat pienistä onnistumisista iloitsemisen. (Rauhala, Leppänen & Heikkilä, 2013, s. 169)

Yksi tunnetuimmista muutosjohtamisen mallinnoista on John P. Kotterin kahdeksan askeleen malli, jossa kuvataan yhteenvetona suurehkon muutoshankkeen toteuttamisvaiheet. Prosessi koostuu kahdeksasta vaiheesta, jotka ovat 1) muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden korostaminen, 2) ohjaavan tiimin perustaminen, 3) vision ja strategian laatiminen, 4) muutosvisiosta viestiminen koko organisaatiossa, 5) henkilöstön kannustaminen ja oikeuttaminen vision mukaiseen toimintaan, 6) lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen, 7) parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen ja 8) uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin. Muutosprosessissa on yleisesti käynnissä useampi vaihe samanaikaisesti, mutta yhdenkin vaiheen sivuuttaminen tai liian nopea siirtyminen myöhempisiin vaiheisiin aiheuttaa poikkeuksesta ongelmia. (Kotter, 1996, s. 18-20)

Kotterin (1996, s. 25) mukaan muutoshankkeissa onnistuminen edellyttää 70-90 prosenttisesti ihmisten johtamista, kuitenkin historiallisista syistä nykyorganisaatioissa ei juurikaan harjoiteta ihmisten johtamista. Asioiden johtaminen on juurtunut yritysten kulttuuriin niin syvästi, ettei työntekijöitä rohkaista opettelemaan ihmisten johtamista, joka johtaa organisaation byrokraattisuuteen ja sisäänpäin kääntyneisyyteen. Näin

ollen usein muutosten epäonnistumisen syy on, että organisaatioissa keskitytään johtamaan enemmän asioita kuin ihmisiä. Muutosta vastustava kulttuuri ja johtajat muodostavatkin yhdessä kohtalokkaan yhdistelmän. Tarpeeksi vahva ja ihmisten johtamisen hallitseva ohjaava tiimi ei synny, mikäli ihmiset ovat tottuneet ajattelemaan hierarkian ja asioiden johtamisen valossa. Myöskään yksilöt, jotka ovat oppineet laatimaan suunnitelmia ja budjetteja, eivät laadi onnistuneita visioita tai strategioita. Uusia toimintatapoja ei myöskään saada juurrutettua organisaation kulttuuriin, mikäli ihmiset ovat tottuneet ajattelemaan virallisten rakenteiden kulttuurin sijasta. Muutokset edellyttävät uhrauksia, omistautumista ja luovuutta, joita ei tavoiteta pakottamalla. (Kotter, 1996, s. 24, s. 26)

Muutoshankkeet tuottavat organisaatioissa liian usein epäonnistumisen kokemuksia ja pettymyksiä. Parannukset jäävät vähäisiksi, resursseja on tuhlatu tai henkilöstö on kärsinyt loppuun palamisista. Muutosten kielteiset seuraukset ovat ainakin jossakin määrin väistämättömiä, mutta muutosten aiheuttamasta tuskaa on mahdollista välttää. (Kotter, 1996, s. 4) Kotter (1996, s. 4-13) on tunnistanut kahdeksan yleisintä virhettä, joita muutosprosesseissa tehdään:

Virhe 1: Vallitsevaan tilanteeseen tyytyminen

Virhe 2: Vahvan ohjaavan tiimin puuttuminen

Virhe 3: Vision merkityksen aliarvioiminen

Virhe 4: Vision liian vähäinen viestiminen

Virhe 5: Uuden vision tiellä olevien esteiden poistamattomuus

Virhe 6: Lyhyen aikavälin onnistumisten uupuminen

Virhe 7: Voiton julistaminen liian varhain

Virhe 8: Muutoksen sitoutumattomuus yrityskulttuuriin

Suurin osa, jopa 70-80 % muutosprosesseista epäonnistuu kokonaan tai osittain (Helin, Helin & Saarenpää, 2018, s. 221). Mitkä ovat sitten yleisimmät syyt tähän? Helinin (Helin, Helin & Saarenpää, 2018, s. 221) mukaan suurin yksittäinen syy on muutosten passiivinen tai aktiivinen vastustus eli muutosta ei haluta. Muutosten epäonnistumisen muita tunnistettuja syitä ovat muun muassa puutteellinen viestintä, sekava organisaatioidentiteetti ja visio sekä epäluottamus johtoa ja jopa työkavereita kohtaan. Myös johdon, esimiesten ja organisaation jäsenten puutteelliset viestintätaidot erityisesti vastavuoroisuuden osoittamisessa ja verbaalisissa taidoissa johtavat helposti muutosten epäonnistumiseen. Ongelmia tuottavat myös organisaation avoimuuden ja joustavuuden puuttuminen sekä halu vältellä konflikteja. (Juholin, 2017, s. 251) Muutosvastarintaa edeltää useimmissa tapauksissa epäonnistunut johtaminen. Johtamisessa on havaittu Mattilan (2011, s. 27) mukaan neljä yleisintä virhettä, jotka ovat johdon kyvyttömyys luoda oikeaa kiireellisyyden tuntua, johdon epäonnistunut viestintä, muutosprosessin loppuun asti vieminen sekä muutosvastarinnan näkeminen väärissä paikoissa. On myös tunnistettu neljä haittatekijää, joilla on usein taipumus

pysäyttää orastava muutos: vallitseva itsetyytyväisyys, joka toimii esteenä muutoksen tarpeen ja syyn näkemiselle, välttely ja itsesuojelu muutosta toteuttaessa sekä paikallaan pysyminen, pessimistinen asenne ja muutoksesta avoin kieltäytyminen. (Mattila, 2011, s. 24)

Puutteellinen henkilöstön motivointi on yksi tunnistetuista muutosjohtajuuden epäonnistumisen syistä. Tommi Lehtosen (2013) mukaan muutosjohtajuudella on parhaimmat edellytykset onnistua, mitä kattavammin eri osatekijät otetaan huomioon. Muutosjohtajuus keskittyy helposti tuotantotavoitteisiin- ja tuloksiin tai tuotantoprosesseihin ja välineisiin. Toimenpiteiden ja muutosten inhimillinen puoli jää näin vähälle huomiolle, eli muutoksen vaikutus työntekijöihin ja asiakkaisiin. Organisaatioissa näennäismuutosjohtajuus jää pinnalliseksi tai muodolliseksi; asenne- ja tunneilmapiiri saadaan muutettua, mutta monet muut tärkeät seikat jäävät käsittelemättä ja henkilöstöltä puuttuu esimerkiksi olennaisia muutoksen edellyttämiä taitoja ja tietoa. Muutoksen tavoite voi myös jäädä henkilöstön keskuudessa epäselväksi. Muutosvastarinnan ollessa yksi epäonnistumisen pääsyistä, muutosjohtajuudessa tulee erityisesti keskittyä ihmisten käsityksiin ja kokemuksiin, eli kiinnittää huomiota siihen, miten ihmiset reagoivat ja miksi. (Lehtonen, 2013)

3.3 Onnistunut muutosviestintä

Työyhteisöt koostuvat hyvin erilaisista yksilöistä. Nettisukupolvi, joille on ominaista tietokoneen ja internetin käytön hyvä hallinta, ovat oppineet kommunikoidaan internetin välityksellä sekä tuomaan julki omia ajatuksiaan internetin tarjoamia kanavia hyödyntäen. (Aula, 2008, s. 144) Jokaisella ei kuitenkaan ole samanlaisia valmiuksia, jolloin yksilöt kaipaavat perinteisempää otetta viestintään ja vuorovaikutukseen, kuten kasvokkaisia ja spontaaneja kohtaamisia. Hajautettujen organisaatioiden keskeisen haasteen tuovat erilaisten kulttuurien kohtaaminen tarkoittaen erilaisia organisaatiokulttuureja ja kansallisia kulttuureita. Verkon kautta tapahtuva viestintä luo tähän haasteen, sillä kulttuurien väliset erot liittyvät usein sanattomaan eli non-verbaaliin viestintään. Tämän lisäksi kielitaidon merkitys kasvaa. (Aula, 2008, s. 162) Verkkoa voidaan hyödyntää viestinnän välineenä tai avoimena julkisena tilana, jossa sosiaalinen toiminta tapahtuu. Internetin on sanottu mullistavan viestinnän lisäksi inhimillisen ja sosiaalisen toiminnan muotoja. Ja juuri verkolla on ollut viime vuosina organisaatioihin odotettujen vaikutusten lisäksi myös odottamattomia vaikutuksia. (Aula, 2008, s. 151)

Organisaation sisäisen viestintä koostuu operatiivisesta työviestinnästä, työhön ja työyhteisöön perehdyttämisestä sekä sisäisestä tiedotuksesta ja yhteystoiminnasta. Työyhteisöissä sisäisen viestinnän kanavana toimii pitkälti sähköposti ja intranet. Intranetille on hyvin tyyppillistä viestinnän

yksisuuntaisuus ja johdon kontrolliin keskittyminen. Tämä onkin hyvin ristiriidassa nykyisten työn kehittämisooppien kanssa, jossa korostuvat yhteistyö, dialogi, avoimuus ja luovuus. Näin intranetin voidaankin sanoa jatkavan tayloristista organisaatiomallia, vaikka verkon käyttö assosioituu verkostomaiseen organisaatioon. (Aula, 2008, s. 156) Hajautuneessa organisaatiossa viestintäkanavat, kuten sähköposti ja intranet voivat yksisuuntaisuutensa vuoksi johtaa työntekijöiden vähäiseen organisaation samaistumiseen, joka johtaa taasen organisaation etäisyyteen. Verkkovälitteinen työ voi myös vaikeuttaa työntekijöiden koordinaatiota ja kontrollia, tällöin onkin erityisen tärkeää saada aikaan organisaatioon samaistuminen ja sitä kautta sitoutuminen. (Aula, 2008, s. 157) Vaikkakin verkko on vuorovaikutteinen väline, jää sisäisestä viestinnästä usein uupumaan vuorovaikutteisuus, joka heikentää organisaation sisäisen viestinnän toimivuutta. Organisatoriset ja sosiaaliset esteet, kuten valtaerot, raja-aidat ja perinteet ovat vuorovaikutuksen tiellä. (Aula, 2008, s. 158)

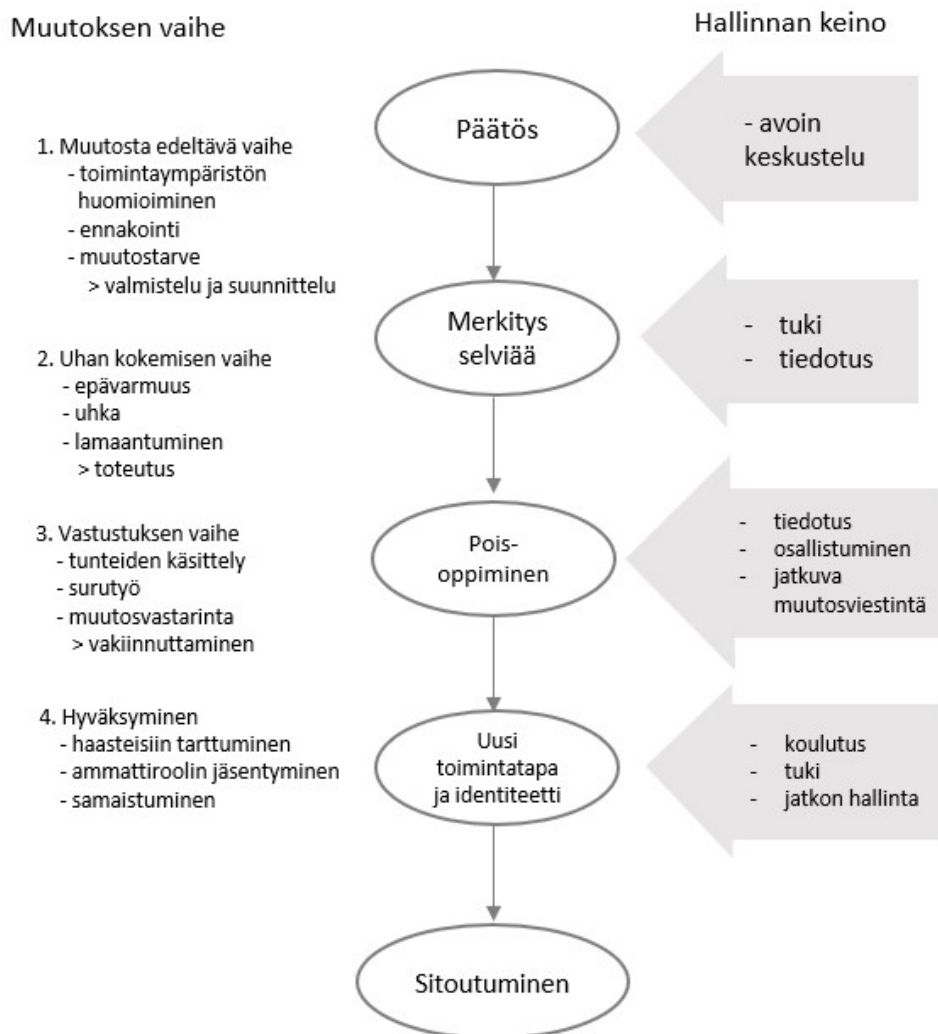
Muutosviestintä on organisaatiossa tapahtuvaa strategista viestintää, jonka tavoitteena on muutosten toteuttamisen tukeminen (Aula, 2008, s. 17). Oikeasuuntaisten ja pysyvien muutosten eteen on tehtävä töitä päättäväisesti ja suunnitelmallisesti. Viestintä muutoksessa on yksi muutosjohtamisen tärkeimmistä työkaluista. (Myllymäki, 2018, s. 9) Myös Strömmer (1999, s. 219) toteaa, että viestinnän merkitys korostuu erityisesti muutostilanteissa. Ajantasainen ja totuudenmukainen tieto on tärkeää, koska tiedon puute aiheuttaa helposti vääriä huhuja. Muutosviestinnälle on ominaista 20/80-sääntö, eli muutos koskee vain joitakin asioita (20 %), mutta se saa valtaosan huomiosta (80 %) (Hyppänen, 2013, s. 263). Muutosviestinnässä erityisen hankalaa on kirjallinen viestintä, sillä kirjalliseen viestintään on vaikea liittää suullista viestintää rikastuttavia kehonkielen tapaisia elementtejä. (Myllymäki, 2018, s. 5) Muutosviestintää tarvitaan muutostahdon synnyttämiseen, sekä muutosvastarinnan pienentämiseen. Muutosviestintä on myös monikanavaista ja mitä suurempi tai hajautuneempi yritys on, sitä suurempi merkitys kirjallisella viestinnällä on. (Myllymäki, 2018, s. 13) Liian usein muutosviestintää hoidetaan kriisiviestinnän lähtökohdin ja opein (Mattiila, 2011, s. 187). Hyvin viestittynä muutos välttää kriisin, mutta huonosti viestittynä muutos voi johtaa kriisiin (Juholin, 2017, s. 242).

Kuten aiemmin on todettu, työelämässä on siirrytty ylhäältä alas johdetuista hierakisista organisaatioista keskustelemaan, dialogiseen kulttuuriin, jossa viestintä ei ole pelkästään yksisuuntaista ylhäältä alas tiedottamista, vaan monisuuntaista tiedon jakamista- ja vaihdantaa, vuorovaikutusta ja uuden tiedon luomista. (Juholin, 2017, s. 118) Muutokset vaativatkin perusviestinnän, vuorovaikutuksen ja osallistamisen tehostamista ja syventämistä onnistuakseen (Heiskanen & Lehikoinen, 2010, s. 19). Muutoksessa henkilöstö kysyy ensimmäiseksi muutoksen merkitystä ja hyötyä. Vaikka muutoksen syyt selitettäisiin juurta jaksain, se ei ole tae, että ne aina ymmärretään. Muutosten

perustelun yksi hankaluus on, että työntekijän näkökulmasta muutosten perusteet voivat olla etäisiä ja vaikeasti käsitettäviä. Yrityksen johdon ja yksittäisen työntekijän tavat käsitellä muutosta voivat olla hyvinkin erilaiset. Johdon tehtävä on miettiä muutosta koko yrityksen kannalta ja ajatella yrityksen menestystä ja kilpailukykyä, kun taas yksittäinen työntekijä on kiinnostunut muutoksien vaikutuksesta omaan työhön ja jaksamiseen. Onnistuneen vuorovaikutuksen edellytys on, että asioita pystyttäisiin katsomaan myös toisen osapuolen asemasta käsin. Siksi muutostilanteessa on tärkeää luoda mahdollisuuksia johdon ja koko henkilöstön keskinäiseen vuoropuheluun. Johto voi olla hyvinkin etäällä työnteon arkitodellisuudesta eikä näin ollen tiedä, miten jatkuvat uudistukset vaikuttavat työn suorittamiseen: onko riittävästi resursseja ja onko edellytykset toteuttaa muutos vaaditulla aikataululla. Johto voi myös olla tietämätön henkilöstössä vallitsevasta asenneilmapiiristä, joka voi haitata muutoksen onnistumista. (Järvinen, 2017, s. 152-153)

Ennakoiva, rakentava ja inhimillinen muutosviestintä auttaa koko organisaatiota sitoutumaan muutoksiin (Heiskanen & Lehikoinen, 2010, s. 21) ja mikäli henkilöstölle ei ole riittävästi kerrottu muutoksen syistä, syntyy helposti muutosvastarintaa. Muutoksen perustelut voivat myös jäädä etäisiksi, mikäli johtajat perustelevat muutokset käyttäen liikaa akateemista termistöä. Muutosvastarinta on kuitenkin parempi vaihtoehto kuin täysi välinpitämättömyys, sillä vastarinta kertoo, että ihmiset ovat kiinnostuneita työstään ja muutoksen kourissa oleva asia on heille merkityksellinen. (Kukkola, 2018, s. 120) Muutosvastarinnan minimointia on pidetty jopa yhtenä muutosviestinnän tavoitteista. Muutoksessa tiedonjakamisen sijaan tärkeämpää on yhteisöllisyyden rakentaminen ja kannustava tunnelma, joka vähentää epävarmuuden tunteita. (Juholin, 2017, s. 243)

Muutostilanteessa tutkimusten mukaan johto ei kuule henkilöstön puhetta oikein. Yleinen suunta on, että muutoksen johtajat puhuvat ja muut kuuntelevat. Mikäli henkilöstön puhe on linjassa johdon kanssa, kaikki sujuu hyvin. (Ruopsa, 2016, s. 216) Johdon ja lähiesimiesten yksi keskeisimmistä haasteista muutostilanteissa on säilyttää organisaation luottamus (Heiskanen & Lehikoinen, 2010, s. 21). Ruopsan (2016, s. 216) mukaan muutoksessa tärkeintä on ihmisten kuunteleminen, sillä mielipiteiden ohittaminen aiheuttaa muutoksen hidastumisen ja tai jopa muutoksen pysähtymisen. Muutosprosessin tyypilliset vaiheet ja elementit on kuvattu kokonaiskuvassa 6. Kaavio selventää muutosviestinnän vaiheet, joissa johdolla on erityinen mahdollisuus harjoittaa henkilöstön osallistamista ja kuuntelemista.



Kuva 6. Muutoksen vaiheet ja sen hallinnan keinot (Mukaiillen Ponteva, 2010, s. 25).

Yksi muutosviestinnän keskeisistä ongelmista on, että viestijät tietävät enemmän ja ovat tietäneet kauemmin viestittävästä asiasta viestin vastaanottajaan verrattuna. Muutosviestien perille menemiseen ja muutostahdon syntymiseen on varattava aikaa ja on hyväksyttävä tosiasia, että muutos torjutaan aluksi. Muutosviestinnän tulee olla aina totta ja tiedon tulee olla niin selkeästi sanottu, ettei väärin tulkintaan ole mahdollisuutta. (Myllymäki, 2018, s. 18-19) Muutosprosessit ovat aina muutossuunnitelman laadinnan arvoisia. Suunnitelma helpottaa viestinnän toteuttamista ja kohdentamista käytännössä. Kirjallisen muutosviestinnän lisäksi suullinen viestintä on muutoksessa elintärkeä osa viestintää. Kirjallinen viestintä on runko, sillä se on käytettävissä aina, mutta harvoin sen avulla kuitenkaan voitetaan sydämiä; siihen vaaditaan suullista viestintää. (Myllymäki, 2018, s. 64-65)

Valitettavan usein organisaatio ajautuu tilanteeseen, jossa henkilöstö ja johto käsittelevät muutosta ja siihen liittyviä kysymyksiä omissa erillisissä ryhmissä. Vuorovaikutuksen puuttuessa muutokseen liittyvistä epävarmuustekijöistä voi syntyä vastakkainasettelua ja kyseenalaistamista organisaation sisäisen tiedon jakamisen sijasta. (Hackselius-Fonsén, 2017, s. 74) Muutosten psyykkisen käsittelyn tärkein avain on tieto. Tosiasioiden avulla työntekijä pystyy parhaiten jäsentämään tapahtumia ja varautumaan tulevaan. Siksi muutosten onnistumisen kannalta ratkaisevan tärkeässä asemassa on tiedottaminen. Jokaisella työntekijällä on myös itsellään suuri vastuu ja velvollisuus olla aktiivinen ja jopa vaatia tarvittaessa organisaatiolta tietoa. (Järvinen, 2017, s. 150)

Muutosviestintää ei käytännön tasolla ole tarpeen eriyttää omaksi viestinnän muodoksi. Muutosviestintä on perusviestintää, jossa korostuvat hyvät vuorovaikutustaidot sekä osallistaminen. Luottamus ja innostava ihmisläheinen ote ovat perusta onnistuneeseen johtamiseen. (Heiskanen & Lehikoinen, 2010, s. 9) Laadukas tiedotus ja alaisten tietoisuuden tukeminen on vähintään, mitä esimies voi henkilökunnalle muutostilanteessa antaa (Hackselius-Fonsén, 2017, s. 75). Muutoksessa päätökset tulevat useimmiten valmiiksi annettuina, ei pelkästään työntekijöille, mutta myös esimiehille. Rajalliset mahdollisuudet vaikuttaa itseään koskeviin asioihin voivat johtaa työntekijän kokemukseen, ettei hänellä ole mahdollisuutta vaikuttaa muutoksen suunnitteluun ja päätöksien tekemiseen. Vuorovaikutus esimiehen ja työntekijän välillä onkin ehdotonta. Muutosprosessissa vuorovaikutuksen on oltava aktiivista ja kaksisuuntaista. Alaisilta vaaditaan myös oma-aloitteisuutta: henkilöstön on helppo syyttää esimiestä ja kritisoida muutosta, vaikka he itse voisivat passiivisuuden sijasta olla aktiivisia asioihin vaikuttajia vieden omia tavoitteita eteenpäin. (Pirinen, 2014, s. 20) Esimiehen muutosjohtajuus ei siis voi olla yksisuuntaista ylätasen muutosviestien toistoa tai jalkauttamista omalle tiimille (Pirinen, 2014, s. 63).

Henkilöstö voi myös kokea saavansa riittävästi tietoa muutoksesta, mutta kritisoivat tiedon sisältöä ja sen vaikeataajuutta. (Ponteva, 2010, s. 46) Johdonmukainen ja jatkuva muutosviestintä ovat avaimet muutosvastarinnan kääntämiseksi tavoitellun muutoksen suuntaiseksi toiminnaksi. Ja se, miten muutoksesta puhutaan, on merkityksellistä. (Ponteva, 2010, s. 24) Onnistunut muutos toteutuu Pontevan (2010, s. 12) mukaan tarinoiden ohjaamana: kun kommentoijan tuntee, ymmärtää kuulija hänen sanomansa ja kommenteista muodostuu kokonaisuus – tarina. Narratiivista ajattelua voidaan käyttää selventämään ajatuksia, helpottamaan vuorovaikutusta oppimisen tai muutoksen tukemisessa. (Ponteva, 2010, s. 62) Ihmiset pitävät tarinoista ja tarinoiden avulla on helpompaa voittaa sydämiä puolelleen. Kuitenkin ihmisten kyky tunnistaa ja ymmärtää analogioita erilaisten asioiden välillä vaihtelee. Jos analogia tarinan ja muutosviestin välillä ei ole selvä, on todennäköistä, että ainakin osa kuulijoista putoaa kärryiltä tarinan aikana eikä ymmärrä sanomaa. (Myllymäki, 2018, s. 41)

4 ORGANISAATIO MUUTOKSEN TOTEUTTAJANA

Muutokset ja niiden onnistunut toteutus edellyttävät organisaatioilta toiminnan muuttamista, joka vaatii organisaatiolta kykyä oppia. Voidaan puhua oppivasta organisaatiosta, jolla tarkoitetaan kokonaisvaltaista rakennelmaa, joka tarjoaa edellytykset oppimiselle ja näin ollen muutoksien onnistuneelle toteuttamiselle. (Moilanen, 2001, s. 13-15) Kun yksilöt kehittyvät ja lisäävät omaa osaamistaan, paranee koko organisaation joustavuus ja toimintavarmuus. Panostaminen yksilön oppimiseen merkitsee yksilölle arvostusta, jolloin yksilö kokee olevansa tärkeä ja että häneen luotetaan. Oppimisen vaikutukset myös työssä jaksamiseen ja ilmapiiriin ovat selvät, sillä uuden oppiminen lisää työn vaihtelevuutta ja vähentää työn rutinoitumista. (Moilanen, 2001, s. 17) Organisaatioiden elämä on jatkuvaa oppimista: vaikka yrityksen tilanne vakiintuisi hetkeksi, koskaan ei olla tilanteessa, jossa oppimista ei tarvittaisi ollenkaan. Ihmisiä ei saa toimimaan automaattisesti pelkkiä ohjeita antamalla eikä heitä motivoida muutoksiin pelkkää tietoa jakamalla. (Moilanen, 2001, s. 26, s. 29)

Muutosten onnistunut läpivienti vaatii esimiehiltä oppimista, mutta niin myös yksilöillä vaaditaan oppimista omissa muutosvalmiuksissaan- ja kyvyissään. Nykyinen työelämä vaatii uudenlaisia valmiuksia, kuten myönteistä asennetta, muutosherkkyttä, joustavuutta, erilaisuuden ymmärrystä sekä aktiivista asennetta uusien asioiden oppimiseen. (Moilanen, 2001, s. 26, s. 29) Nykyaikana henkilöstöön sidottu aineeton pääoma, sisältäen henkilöstön kokemus- ja taitotiedon sekä organisaation toimintatavat ja asiakastuntemuksen, on organisaatioiden tärkein voimavara. Mikäli henkilöstö nähdään ainoastaan suorittamiseen tarvittavana kulueränä, ei organisaatiossa ole ymmärretty aineettoman pääoman merkitystä. Henkilöstötuottavuus on äärimmäisen tärkeää menestymisen kannalta ja henkilöstötuottavuuden seurannassa käytetäänkin tunnuslukua nimeltä *HCROI (Human Capital Return On Investment)*. Luvun avulla nähdään, miten henkilöstöön panostettu raha tuottaa myyntikatetta. (Kesti, 2010, s. 16) Henkilöstön jatkuvan kehittämisen avulla voidaan varmistaa strategian paras onnistuminen, sillä puutteet strategiassa tulevat nopeammin esille, kun henkilöstön näkemyksiä kuunnellaan ja toimintaa kehitetään näkemyksien mukaisesti (Kesti, 2010, s. 16).

4.1 Työhyvinvoinnin merkitys muutoksessa

Työssä käyvä suomalainen kuvastaa tänä päivänä työtään usein toteamalla, että ”kiirettä pitää” (Luukkala, 2011, s. 9). Monen mielestä kiire ja kiirekokemus ovat lisääntyneet työpaikoilla. Kiireen lisääntymiseen voi vaikuttaa työmäärän ja työn vaativuuden kasvu, mutta voidaan myös

mieltä, onko työyhteisöissä osaamisvajetta eli työmäärä on pysynyt samana, mutta työn tekeminen sujuu hitaammin osaamattomuuden vuoksi. (Luukkala, 2011, s. 52) Digitalisaation ja tietotyön myötä organisaatioissa tarvitaan uusia keinoja edistää työn tuottavuutta, turvallisuutta ja terveellisyttä. Työtä tehdään aivokuormaa lisäävissä olosuhteissa, työ keskeytyy usein ja tietotulva sekä aikapaineet haastavat työntekijöiden selviytymisen työtehtävistä. Työn muutoksien kyydissä pysyminen ja osaamisen päivittäminen vaativat jatkuvaa oppimista. (Työterveyslaitos n.d.a) Teknologia mahdollistaa reaaliaikaisen yhteydenpidon ja jatkuva tavoitettavissa oleminen on muuttanut työskentelytapoja sekä hämärtänyt työn ja yksityiselämän välisiä rajoja. (Manka, 2006, s. 27) Reaaliaikaisuus on tuonut mukanaan nopeuden vaatimuksen ja ihmisten odotetaan esimerkiksi vastaavan sähköposteihin välittömästi ja toimivan entistä lyhytjäteisemmin. Työelämä on varsin sirpaloitunutta, ja kiire haastaa keskittymiskyvyn ja kyvyn erottaa olennaisen epäolennaisesta. (Manka, 2006, s. 29) Liian suuren informaatio- ja vuorovaikutuskuorman alla eläminen johtavat usein jatkuvaan stressiin, väsymykseen ja kynnisyteen (Juuti & Vuorela, 2015, s. 14). Yleisen työtahdin kiristyminen, jatkuvat muutokset ja uudistuspaineet voivat todella haastaa työntekijän henkisen jaksamisen ja johtaa jopa muutosstressiin. Mikäli muutosten matkassa halutaan pysyä, tulee työnantajan panostaa henkilöstön hyvinvointiin. (Huttunen, 2018, s. 253)

Työhyvinvointia voidaan pitää tämän vuosikymmenen megahaasteena, sillä yksi suurimmista missioista on saada ihmiset viihtymään pidempään työelämässä. Työelämän kehittämiseen tarvitaankin entistä enemmän joustavuutta ja avarakatseisuutta. (Heiskanen & Lehikoinen, 2010, s. 12) On itsestään selvää, että innostuneet, osaavat ja terveet työntekijät saavat aikaan hyviä tuloksia. Kuin myös se, että kannustavan ja ihmisten toimintaa tukevan johtamisen seurauksena ihmisten innokkuus kasvaa ja osaaminen kehittyy. Nykyisin elämme asiakaskuvia korostavassa mielikuvien ja sosiaalisen median ajassa, jossa ihminen, jolla ei ole osaamista, syrjäytyy helposti. Mediayhteiskunnan nopealiikkeisillä mielikuvien markkinoilla ihminen saattaa loistaa hetken ja lähes saman tien unohtua täysin ja sama voi käydä kokonaisuudelle organisaatiolle. Organisaation maine ja mielikuva ihmisten silmissä on samalla organisaation menestyksen mitta. (Juuti & Vuorela, 2015, s. 11-12) Erityisesti muutosprosessissa tarvitaan tuottavuuden, työhyvinvoinnin ja työelämän laadun turvaamista ja tuntemusta. (Ylikoski & Ylikoski, 2009, s. 100)

Työhyvinvoinnin vaikutukset yrityksen kilpailukykyyn, taloudelliseen tulokseen sekä maineeseen ovat merkitykselliset. Työhyvinvointiin suunnitellut investoinnit voivat maksaa itsensä takaisin moninkertaisina. (Työterveyslaitos, n.d.c) On sekä työntekijöiden että työnantajan etu, että työntekijät kokevat työhyvinvointia, sillä hyvinvoiva henkilöstö tekee hyvää tulosta ja pahoinvoivana taasen huonoa tulosta. Huippusuoritus

perustuu syvään iloon, vahvaan turvallisuuden tunteeseen sekä riittävään autonomiaan eli itsenäisyyteen työssä. Riittävä itsenäisyys toimia työssä omaan tahtiin ja omalla tavalla on työhyvinvoinnin ytimessä. (Luukkala, 2011, s. 10) Organisaation tuloksellisuuden ja henkilöstön hyvinvoinnin välinen yhteys on kiistanaton (Manka, 2006, s. 75). Henkilöstön kehittämisen puolesta puhuu myös, että menestyvät työyhteisöt ovat osaavia ja hyvinvoivia ja mikäli työntekijät eivät innostu työstään, näkyy se välittömästi organisaation tuloksessa. (Juuti & Vuorela, 2015, s. 162) Henkilöstö voimavarana on kuitenkin hauras ja muihin yrityksen voimavaroihin verrattuna henkilöstöön liittyy ylivertainen haaste, sillä henkilöstö voimavarana koostuu ihmisistä, joilla on tunteet ja tahto. (Strömmer, 1999, s. 11)

Työtä pidetään yhä kunnia-asiana ja työntekijät haluavat tehdä työn mahdollisimman hyvin tavoitellen hyvän työntekijän mainetta (Luukkala, 2011, s. 24). Monet työntekijät tekevät töitä kuitenkin oman jaksamisen uhalla. Työhyvinvointi on yhteydessä työssä jatkamiseen edistämällä sitä. Työhyvinvointi ja työnimu auttavat kestävämpään paremmin työstressiä, sillä työn imu ja ilon lähteet toimivat puskureina työstressiä vastaan. Työuupumuksen ensimmäiset merkit tulee tunnistaa ajoissa, jotta niihin voidaan reagoida ennaltaehkäisevästi ja toipuminen tapahtuu nopeasti. (Luukkala, 2011, s. 13) Pelkkä tulosten vaatiminen ja rahallisten arvojen korostaminen eivät riitä luomaan sitoutumista ja innokkuutta ja mikäli työyhteisössä vallitsee huono henki, on todennäköistä, että osaavimmat henkilöt jättävät organisaation. Osaamis pääoma kulkee organisaatiossa olevien henkilöiden mukana, ei siis ole yhdentekevää, miten ihmisiä organisaatiossa kohdellaan. (Juuti & Vuorela, 2015, s. 162)

Hyvinvoinnin näkökulmasta työ koostuu työn sisällöstä, työmenetelmistä ja työtehtävien merkityksellisyydestä, joiden kokemusta vahvistavat saatu tuki ja johtamistapa. Työarjen kokemukset koostuvat työarkeen liittyvistä odotuksista ja toteumista sekä odotusten ja toteutumien välisistä eroista. Työhyvinvointi koostuu MOVE-tekijöistä eli motivaatiosta, osaamisesta, voimavaroista sekä elämäntilanteesta ja PALO-tekijöistä, joita ovat paikka, asiakkaat, luottamus ja osallisuus. (Hyppänen, 2013, s. 171) Työntekijän työhön liittyvää hallinnan tunnetta vahvistaa, kun työyhteisössä jokainen työntekijä on perillä yhteisestä tavoitteesta, omista ja toisten työtehtävistä sekä vastuista ja pelisäännöistä. (Järvinen, 2017, s. 42) Esimiesosaamisella on suuri vaikutus työhyvinvointiin, työyhteisön toimintaan sekä tuloksellisuuteen (Hyppänen, 2013, s. 165). Tiukka koordinaatio ja keskitetty johtajuus eivät ole oikeat tavat johtaa hajautettua organisaatiota. Johtajuutta tulee jakaa ja vastuuta antaa ryhmälle itselleen. (Vartiainen, 2004, s. 127) Hajautetun työn kuormitus- ja voimavara-tekijöiden kokemukset riippuvat täysin yksilön persoonallisuudesta ja odotuksista (Vartiainen, 2004, s. 148). Johto, joka ymmärtää henkilöstön arvon, kantaa hyvää huolta henkilökunnastaan. (Luukkala, 2011, s. 21-22)

Työntekijän vahva hallinnan tunne työstään ja elämästään auttaa estämään stressireaktion käynnistymisen. Kun ihminen huolestuu omasta selviytymisestään, käynnistyvät automaattisesti stressiin liittyvät elintoiminnot. Vastaavasti, kun koettu huoli tai uhka väistyy ja ihminen saa tilanteen haltuun, stressireaktio heikkenee ja sammuu. Hallinnan tunne onkin siis avain ihmisen psyykkiseen ja fyysiseen hyvinvointiin. Työyhteisöissä ei riittävästi ymmärretä, miten pienetkin työhön liittyvät ongelmat saattavat alkaa harmittaa henkilöstöä ja siten vaarantaa työilmapiiriä. (Järvinen, 2017, s. 40) Hallinnan tunne ei liity organisaation olosuhteisiin, vaan se on yksilöllinen kokemus. Alaisista toinen voi olla uudistuksista innoissaan, kun taas toinen voi olla kauhuissaan. Liian suuri kaaos sekä hallinnan tunteen puutos tekevät työnteosta rankkaa ja tehotonta. (Leppänen & Rauhala, 2012, s. 118) Ruopsa (2016, s. 213) on tutkimuksessaan todennut, että muutos voi merkitä kuilun repeämistä yksilön arvojen ja todellisuuden väliin. Erityisesti organisaatioiden johdon tulisi tunnistaa sosiaalisten todellisuuksien moninaisuus sekä olla tietoinen seurauksista, joita arvojen ja todellisuuden välinen ero voi tuottaa.

4.1.1 Psykologinen pääoma

Inhimillisen pääoman merkitys liiketoiminnassa on huomioitu jo pitkään. Aineeton pääoma koostuu sosiaalisen pääoman lisäksi yksilön henkisistä voimavaroista eli psykologisesta pääomasta. (Manka & Larjovuori, 2013, s. 6) Johtamisen professori Fred Luthans näkee, että psykologinen pääoma on organisaation ainoa todellinen kilpailukyvyn lähde ja hänen teesejään noudattamalla organisaation teho kasvaisi ja yksilön elämä helpottuisi. Psykologinen pääoma koostuu neljästä ulottuvuudesta, jotka ovat toivo, optimismi, sinnikkyys ja itseluottamus. Luthansin lukuisat tutkimukset osoittavat, että ihmisillä, joilla on korkea psykologinen pääoma ovat joustavampia ja sinnikkäämpiä organisaatioiden muutostilanteissa. (Rauhala, Leppänen & Heikkilä, 2013, s. 15) Pääomaa voidaan kuvata myös yksilön metataidoksi, joka auttaa yksilöä toimimaan paremmin ja pysymään tuottavana muutostilanteessa sekä huolehtimaan omasta hyvinvoinnistaan. (Manka, Larjovuori & Heikkilä-Tammi, 2014, s. 10) Muutosjohtajuudessa on keskeistä löytää keinoja erityisesti yksilöiden optimismiin kehittämiseen. Monet muutokset kariutuvat, koska henkilöstö vajoaa pessimistiseen ajatteluun, eivätkä näin kykene oppimaan uusia toimintatapoja. (Rauhala, Leppänen & Heikkilä, 2013, s. 41) Muutostilanteet heiluttavat myös yksilön itseluottamusta, sillä muutostilanteissa saadaan harvoin onnistumiskokemuksia. Itseluottamus yksilön omiin kykyihin auttaa myös selviytymään haasteista. Psykologista pääomaa onkin osattava johtaa muutoksissa sopivalla tavalla, jotta tilanne ei kriisiydy. (Rauhala ym., 2013, s. 160)

Psykologinen pääoma on tutkimusten mukaan yhteydessä työntekijän työtyytyväisyyteen sekä työntekijän tuottavuuteen. Korkea psykologinen

pääoma on myös käänteisesti yhteydessä ei-toivottuihin ilmiöihin, kuten yksilön kyyniseen suhtautumiseen tai lähtöaikeisiin. (Manka ym., 2014, s. 10) Organisaatio tarvitsee menestyäkseen rakennepääomaa inhimillisen pääoman lisäksi. Rakennepääoma koostuu esimerkiksi arvoista, päätöksentekomalleista ja työilmapiiristä, eli tekijöistä, joista yrityksen kulttuurikin muodostuu. Psykologista pääomaa kehittämällä yritys pääsee tuottavuudessaan optimaaliselle tasolle, sillä kehittämällä yksilön psykologista pääomaa, kasvaa myös hänen tuottavuutensa. (Rauhala ym., 2013, s. 53) Myös esimiehen psykologinen pääoma vaikuttaa positiivisesti yksilön suorituskykyyn. Korkean psykologisen pääoman omaava esimies on kunnianhimoisempi, sitkeä ja hän suhtautuu ympäristöönsä positiivisesti. Tämä tila siirtyy helposti myös alaisiin, ja he yrittävät myös sitkeämmin ja panevat parastaan ongelmatilanteissa. (Manka ym., 2014, s. 40)

4.1.2 Osallistava muutosjohtajuus ja muutokseen sitoutuminen

Yritysjohdolla on taipumus runnoa muutokset läpi väkisin pakottamalla. Pakottaminen nähdään useissa tapauksissa näennäisenä muutoksen nopeuttajana. Monelle henkilöstössä on jäänyt tällaisista tapauksista voimakkaita mielikuvia, joissa heidät on jyrätty eli jätetty ilman vaikutusmahdollisuuksia. Tämä johtaa henkilöstön stressiherkkyyteen, passiivisuuteen ja hankaloittaa erityisesti muutoksiin sopeutumista jatkossa. (Jabe, 2017, s. 201) Usein hyvätkin uudistukset kaatuvat riittämättömään muutoksen toteuttajien kuulemiseen. Henkilöstö ei halua sitoutua asioihin, joissa ei ole kuultu heidän asiantuntemustaan. Yksi merkittävimmistä syistä on, että muutokset halutaan lyödä läpi nopeasti ja tehokkaasti, siksi käyttäjien kokemuksia ja toiveita ei oteta riittävästi huomioon. Toinen merkittävä syy on, että pelätään muutosvastarintaa, kritiikkiä ja tyytymättömyyttä ja näin ollen yritetään siirtää muutos vaivihkaa suoraan käytäntöön. Kolmanneksi työyhteisöissä ei tunneta riittävästi ihmisen käyttäytymisen lainalaisuuksia eli sitä, miten ihmisen psyykkinen työ muutoksen läpikäymiseksi vie oman aikansa. (Järvinen, 2017, s. 155) Mikäli henkilöstö jätetään muutoksen suunnittelun ulkopuolelle ja ratkaisuja ohjaavat esimerkiksi järjestelmiä koskevat näkökulmat, voi muutos näyttäytyä henkilöstölle vieraana ja toiminta voi jähmettyä. (Ylikoski & Ylikoski, 2009, s. 70) Tyypillisin piirre muutoksissa on, että henkilöstö osallistetaan muutostyöhön liian myöhään eli käytännössä työntekijöitä pyydetään esittämään näkemyksiään päätöksiin, jotka on jo tehty (Nyman, Tikka & Turunen, 2019, s. 97).

Muutos onnistuukin parhaiten silloin, kun henkilöstö otetaan mukaan tavoitetilan määrittelemiseen. (Manka, 2006, s. 100). Henkilöstön osallistamisella muutoksen suunnitteluun tai toteuttamiseen saadaan henkilöstö sitoutettua eli omistautumaan muutokseen (Heiskanen & Lehikoinen, 2010, s. 67). Vuoden 2017 Työolobarometrin (Työ- ja

elinkeinoministeriö, 2018, s. 8, s. 36) mukaan työntekijöiden mahdollisuudet osallistua työpaikan toiminnan kehittämiseen ovat selvästi kohentuneet vuodesta 2006. Vuonna 2006 ainoastaan 30 prosenttia vastaajista koki, että heillä on hyvät osallistumismahdollisuudet. Vuonna 2017 vastaajista 54 prosentilla oli hyvät osallistumismahdollisuudet, kun taas 15 prosenttia kokivat, että mahdollisuudet osallistumiseen ovat heikot. Työntekijän sosioekonomisella asemalla on merkitystä tulokseen, sillä ylempistä toimihenkilöistä liki 70 prosentilla vastaajista oli hyvät mahdollisuudet osallistua työpaikkansa kehittämistoimintaan. Työolobarometrin tulosten mukaan työntekijöitä kannustetaan myös aiempaa enemmän erilaisiin kokeiluihin; kolme neljäsosan mukaan esimiehet suhtautuvat rakentavasti muutosehdotuksiin ja työpaikoilla kannustetaan kokeilemaan uutta. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2018, s. 38)

Yksilön motivaatio on kaiken toiminnan lähde, sillä se saa ihmisen toimimaan, ylläpitämään ja tavoittelemaan asioita. Yksi yleisimmistä työmotivaatioita kuvaavista viitekehyksistä on itsemääräämisoikeusteoria, jonka mukaan motivaatio jaetaan sisäsyntyiseen (autonominen) ja ulkosyntyiseen sekä amotivaatioon eli motivaation totaaliseen puuttumiseen. Itsemääräämisoikeusteorian mukaan sisäinen motivaatio pysyy yllä ympäristössä, jossa on mahdollisuus tyydyttää yksilön psykologiset perustarpeet, jotka ovat pätevyys, yhteenkuuluvuus ja autonomia. (Moksi, 2016, s. 13) Itsemääräämisoikeusteoria näkee motivaation puutteet haasteena käyttäytymisen muutokselle. Tällöin on tärkeää, että esimies osaa kuunnella, osoittaa empatiaa sekä tunnistaa vastarintatekijät ja yksilön vahvuudet. (Moksi, 2016, s. 15)

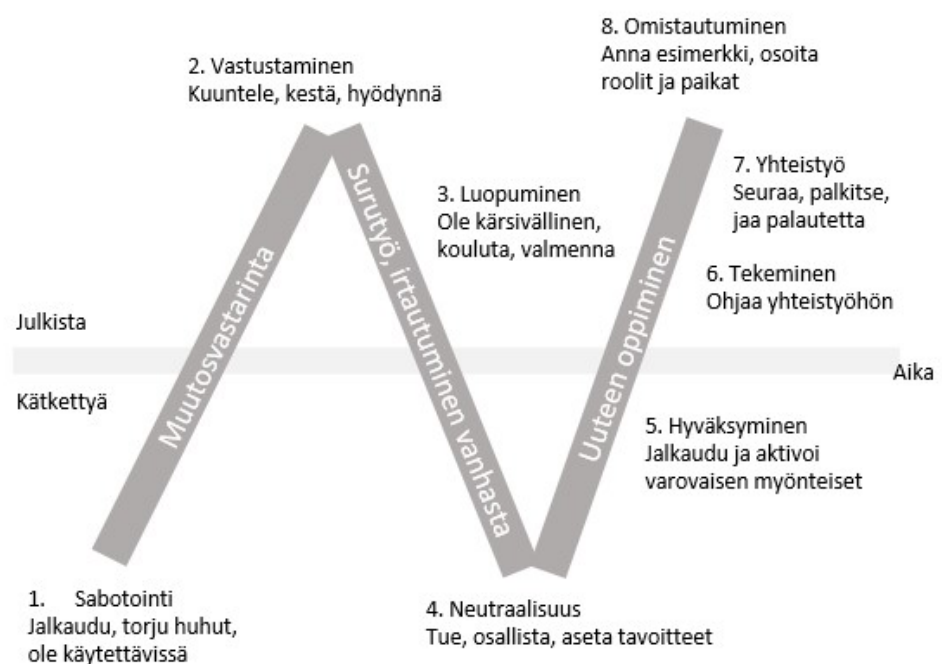
Yksi tärkeimmistä motivaatiotekijöistä työntekijälle on Pirisen (2014, s. 25) mukaan mahdollisuus vaikuttaa oman työn suunnitteluun. Hyvin johdettu muutos mahdollistaa monipuolisesti yrityksen eri henkilöstöryhmien osallistamisen mukaan muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen varhaisessa vaiheessa. Kun projektia katsotaan tarpeeksi laajalla perspektiivillä eri toimijoiden näkökulmasta, saavutetaan parhaimmat innovaatiot. Parhaimmat kilpailukytekijät saavutetaan, kun kehittämistyötä tehdään jatkuvasti osallistamalla erilaisilla taustoilla ja kokemuksilla varustetut ihmiset. Menestyville yrityksille on jokapäiväistä toimintaa pallorella ideoita ja ajatella yli organisaatorajojen eri foorumeissa. (Pirinen, 2014, s. 25) Esimiehellä on mahdollisuus hyödyntää työntekijöiden tunnistamia motivaattoreita niin, että työntekijät saavat muutosprosessin aikana heitä motivoivia rooleja ja tehtäviä. Yleensä henkilöä motivoivat sellaiset tehtävät, joissa hän on hyvä. (Pirinen, 2014, s. 74)

Positiivinen yksilön identiteetti vahvistaa yksilön kykyä käsitellä stressiä, parantaa työhön liittyvää oppimista sekä edistää sopeutumista uusiin työjärjestelyihin. Yksilön kokema hallinnan tunne on merkittävä perusta positiiviselle identiteetille. (Ruopsa, 2016, s. 215) Työn hallinnan tunteen lisäksi työyhteisöissä tarvitaan vaikutusmahdollisuuksia. Esimies pystyy

tukemaan alaistensa vaikutusmahdollisuuksia esimiestyön perusasioilla, kuten antamalla riittävää itsenäisyyttä sekä pyytämällä mielipiteitä ja näkemyksiä. Ilman vaikutusmahdollisuuksia työyhteisö voi pahimmillaan tyytyä vallitsevaan tilanteeseen, lamaantua ja tekee ainoastaan sen, mitä pyydetään. (Kuusela, 2013, s. 82)

Muutokseen sitoutuneet, motivoituneet ja innostuneet työntekijät saadaan onnistuneella osallistavalla johtamisella, jolle on ominaista esimiehen läsnäolo työntekijän muutosarjessa sekä työntekijöiden valtuuttaminen ottamaan vastuuta. (Pirinen, 2014, s. 13) Usein organisaation johto olettaa henkilöstön innostuvan ja sitoutuvan muutoksiin pelkän tiedon varassa, mutta onnistuminen vaatii myös henkilöstön osallistumista (Hyppänen, 2013, s. 264). Sitoutuminen muutosprosessiin on olennainen osa muutoksen onnistumista. Jokaisen, joka osallistuu prosessiin, tulee olla sitoutunut siihen, mitä ollaan tekemässä. (Nurmi, 2014, s. 133) Aikakautemme korostaa osallisuutta ja henkilöstölähtöisyyttä on kaiken perusta. Työyhteisöissä etsitään sopivia menetelmiä, prosesseja ja kevyitä käytäntöjä tämän toteuttamiseen. (Huttunen, 2018, s. 41)

Esimiehen muutosta tukevia tehtäviä ja muutoksen mittaan polveilevaa sitoutumisen ja motivaation astetta kuvataan kuvion 7 muodossa.



Kuva 7. Sitoutuminen muutoksessa ja esimiehen tehtävät (Mukaiillen Mattila, 2011, s. 19).

Oppimisen näkökulma muutoksessa on keskeinen, sillä muutos haastaa oppimaan uutta. Innokkuus on hyvä lähtökohta oppimiselle, mutta ovatko työelämämuutokset itsessään riittävän innostavia motivoitakseen

työntekijöitä. Innostumista ja sitoutumista lisää henkilöstön aktiivinen mukaanotto muutoksen suunnitteluvaiheeseen. Kun henkilöstö otetaan mukaan muutosprosessiin, henkilöstön tiedonjano tyydyttyä, työntekijät oppivat uutta ja sitoutuvat muutoksen toteuttajiksi. (Luukkala, 2011, s. 187) Työntekijöiden osallistamisessa esimies hyödyntää alaistensa tietotaitoa sekä samalla motivoi tätä. Työntekijöillä, jotka toimivat operatiivisessa työssä, on runsaasti arvokasta tietoa asiakkaista sekä prosessien toimivuudesta. Hiljaista tietoa on hyvä hyödyntää muutosprosessin aikana, sillä parhaiten onnistunut muutos saadaan aikaan johtamalla ylhäältä alas, mutta myös alhaalta ylös ja sivuttain. (Pirinen, 2014, s. 19, s. 63) Työntekijät kokevat kuitenkin liian usein itsensä ulkopuolisiksi muutoksissa. Omaan työhön vaikuttamisella on suora yhteys työtyytyväisyyteen sekä työssä suoriutumiseen ja mitä enemmän heillä on mahdollisuuksia vaikuttaa, sitä merkittävämmiin he kokevat muutoksen lopputulokset. (Pirinen, 2014, s. 66-67) Muutoksen menestyksekkäs toteuttaminen vaatii alusta alkaen positiivisesti suhtautuvia ihmisiä. Muutoksesta motivoituneita henkilöitä ja heidän positiivista energiaansa tulee hyödyntää muutoksen johtamisessa. Motivoituneiden henkilöiden positiivisuus toimii esimerkkinä muulle henkilöstölle, ja he onnistuvat usein saamaan muutoksen epäilijät ja muutosvastarinnan edustajat mukaan muutokseen. (Pirinen, 2014, s. 33)

4.2 Oppiva, ketterä ja itseohjautuva organisaatio

Perinteisesti yritykset on nähty suljettuina, byrokraattisina ja hierarkkisina organisaatioina. Työelämän muutokset edellyttävät hierarkioiden purkamista sekä tottumista tasavertaiseen ja avoimeen yhteistoimintaan verkostoissa. Verkosto-organisaatioissa toimiminen edellyttää organisaatioiden avoimuutta, tasavertaisuutta ja aktiivista tiedon jakamista. (Sydänmaanlakka, 2012, s. 108) Organisaatioissa vaaditaan toimintaa, joka pystyy mukautumaan eli itseohjautumaan muuttuvaan ympäristöön ilman, että sitä ohjataan ulkopuolelta. (Törmälä, Markkanen & Kadenius, 2015, s. 15) Toiminnan kokonaisuuden virallinen ja rakenteellinen organisoituminen vaikuttavat ja heijastuvat vahvasti johtajuuteen eikä siiloutunut, korkeita ja paksuja organisatorisia rajoja sisältävä organisaatio edistä yhteistyötä. (Huttunen, 2018, s. 24) Yrityksen organisatorisen rakenteen ja strategian yhteensopivuus on yritykselle kilpailuetu. Organisaatiorakenne on yksi johtamisen välineistä, joka tehokkaimmillaan mahdollistaa toimintaympäristön muospaineisiin vastaamisen tuottaen parhaimmillaan joustavuutta ja muutoksetteryttä. Pahimmillaan organisaatiorakenne jäykistää toimintaa ja muodostuu muutoksien hidasteeksi tai jopa esteeksi. (Strömmer, 1999, s. 109)

Organisaatio on dynaaminen, monitahoinen ja monisyinen todellisuus, jota säätelevät psykologiset ja sosiaaliseen vuorovaikutukseen liittyvät tekijät sekä infrastruktuuri. (Strömmer, 1999, s. 109) Tyypillisten

nykyaikaisten organisaatioiden rakenne noudattaa matriisiorganisaatioiden piirteitä, sillä se mahdollistaa henkilöresurssien tehokkaamman käytön joustavuudellaan. (Strömmer, 1999, s. 117) Perinteisin organisaatiotyyppi on hierarkkinen organisaatio eli byrokraattinen organisaatio, jolle on ominaista johdon kokonaisuuden koordinointi. Informaatio ja käskyt valuvat alaspäin pyramidimaista hierarkiaa pitkin ja työntekijät tekevät sen, mitä käsketään. On myös olemassa organisaatioita, joissa organisoitumisen rakenteet ovat perinteiset ja ylhäältä annetut ja silti henkilöstön itseohjautuvuus on vahvaa. Tällöin puhutaan osallistavasta organisaatiosta, jossa vallitsee omaehtoisuuden työkuulttuuri. (Martela & Jarenko, 2017, s. 16) Dynaamisiin ympäristöihin soveltuva organisaatiomuoto on *adhocratia*, joka viittaa organisaation tilapäisyyteen ja toiminnan joustavuuteen ja jossa useimmat tehtävät tehdään projektiryhmissä. (Sydänmaanlakka, 2014, s. 34) Oppivan organisaation ihannemalli kuvastaa organisaatiota yrittäjämäiseksi ja innovatiivisuutta tukevaksi. Menestyksessä yrityksissä korostuu kognitiivinen eli tietorakenteisiin ja ajattelumalleihin liittyvä joustavuus, jonka ansiosta yritys on avoin monista ulkoisista lähteistä tuleville mahdollisuuksille. Yrittäjämäiselle organisaatiolle on ominaista matala rakenne ja tiimityön suosiminen. Vuorovaikutus on avointa ja johtaminen nähdään vahvistamisena. (Strömmer, 1999, s. 32)

Kyky uudistua on yrityksen tärkein, ellei jopa peräti ainoa kilpailuedun lähde, sillä kilpailutilanteet ja asiakkaiden odotukset muuttuvat ennakoimattomasti. (Manka, 2006, s. 76) Ja mitä nopeammin organisaatio pystyy oppimaan, sitä paremmat ovat menestymisen mahdollisuudet eli organisaation oppiminen on suorassa yhteydessä kilpailukykyyn. Oppimisessa on kyse organisaation uudistumisesta, omien uskomustemme kyseenalaistamisesta sekä uusien taitojen omaksumisesta. (Törmälä, Markkanen & Kadenius, 2015, s. 34, s. 42) Tulevaisuuden vaatimuksia on myös mahdotonta tietää etukäteen, ja paras tapa varautua tulevaisuuteen on organisaation uudistumiskyvyn kehittäminen. Uudistuminen edellyttää yritykseltä jatkuvaa oppimista koko organisaation tasolla nopeammin kuin kilpailijansa. Jokaisen organisaation jäsenen tulee pystyä reagoimaan nopeasti oman työn muutostarpeisiin. Oppiminen edellyttää organisaatorakenteiden joustavuutta ja työntekijän mahdollisuutta itsenäiseen päätöksentekoon. (Manka, 2006, s. 76) Organisaation ketteryys on pohjimmiltaan ajattelutapa, jolla organisaatiot suhtautuvat jatkuvasti muuttuvaan maailmaan. Ihmisten rooli korostuu ketterissä organisaatioissa, vaikkakin ketteryyden infrastruktuuri perustuu teknologiaan. (Ojala, 2018, s. 25, s. 133)

Yritysten toimintakulttuuri on muutoksessa ja muutoksen sisältyä työntekijöiden itseohjautuvuuden lisäksi myös esimiesten roolin muuttuminen. Henkilöstön itseohjautuvuus vaatii satsaamista johtamisen laatuun, ei määrään. Esimieheltä vaaditaan myös motivaatiota muiden tukemiseen. Esimiehen uudenlainen rooli ja henkilöstön itseohjautuvuus

ovat taitoja, joita tulee opetella. Toiset tarvitsevat enemmän tukea ja palautetta kuin toiset ja esimiehen on tärkeä tuntee työntekijät, joita hän johtaa. Monien tutkimusten mukaan työntekijöiden mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä lisää työhyvinvointia. Itseohjautuva työntekijä tekee työnsä tehokkaasti, eikä anna koko elämänsä työlle, sillä hän huolehtii myös vapaa-ajastaan. Itsensä johtamisella tarkoitetaan, että oman työn tekemisellä on suunta ja yksilö itse osaa kertoa, mikä häntä motivoi. Esimiehen rooli on tukea, sparrata ja rohkaista yksilöä, mutta myös jarruttaa. Itseohjautuvuutta estää esimiehen käskyttäminen, kyttääminen ja liika kontrolli. (Malmberg, 2018)

Yksilön itseohjautuvuudella tarkoitetaan yksilön kykyä toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolista ohjausta ja kontrollia. Yksilöltä vaaditaan kykyä johtaa itse itseään eli ajanhallinnan, resurssien hallinnan ja priorisoinnin kaltaisten taitojen hallintaa, jotka perinteisesti on voitu ulkoistaa esimiehelle. Ryhmän itseorganisoitumisen perustana on ylhäältä annettujen valmiiden rakenteiden minimoiminen. Työntekijät organisoituvat ja uudelleenmuokkautuvat keskinäisesti tarpeen ja tilanteen mukaan. Kun organisaatiossa toteutuvat sekä itseorganisoituminen että henkilöstön itseohjautuvuus, voidaan puhua litteästä yhteisorganisoitumisesta organisaatiosta. (Martela & Jarenko, 2017, s. 12, s. 15) Tärkein itsensä johtamisen haaste on ajankäytön hallinta (Time management) ja usein haasteet liittyvät yksilön taitoihin ja tahtoon. Aikaa ei voi hallita, mutta omaan ajankäyttöön voi vaikuttaa. Toinen itsensä johtamiseen liittyvä tekijä on voimavarojen riittävyys. Kiireinen työelämä voi haastaa työntekijän jaksamisen, mikäli vaatimukset ja suorituskyky eivät ole tasapainossa. (Hyppänen, 2013, s. 291) Tutkimusten mukaan ympäristöllä on suuri vaikutus ajatteluamme. Organisaation tiukka kontrolli ja johtamisen kuri saattavat alentaa yksilön ajattelun tasoa. Vaikka yksilön potentiaali mahdollistaisi itseohjautuvuuden, saattaa esimies pitää yllä tiukkaa kontrollia. (Leppänen & Rauhala, 2012, s. 236)

Parhaimmillaan hyvä yhteisö tuottaa niin paljon voimavaroja, että työntekijä saa itsestään ja työstään 120 prosenttia verrattuna siihen, mihin kuvitteli yksin pystyvänsä. Itseohjautuvuus ei kuitenkaan ole avain menestyksekkääseen toimintaan, vaan se vaatii rinnalleen organisoitumista ja johtajuutta ilmiönä. (Martela & Jarenko, 2017, s. 70) Valmentavan esimiesroolin tavoitteena on ihmisten osaamisen kehittäminen ja pääasiallisena keinona tuottaa hyötyä koko organisaatiolle on auttaa työntekijöitä oppimaan, kasvamaan ja kehittymään. Kun ihmiset ovat esimiehen toiminnan keskiössä, antavat työntekijät vastineeksi sitoutumisen ja käyttävät resurssejaan työyhteisön tavoitteiden hyväksi. Valmentamiseen liittyy vahvasti myös ajatus ihmisten *valtaistamisesta* (Empowerment). Käytännössä valtaistamisen ja delegoinnin peruseräite on, että päätökset tehdään niin lähellä asiakasrajapintaa kuin mahdollista. Valtuuttava valmentaja on aktiivinen informaation välittäjä ja hän haluaa alaistensa tietävän kaiken saman kuin hän itsekin. (Jalava, 2001, s. 68-69)

Jotta yrityksen kilpailukyky voidaan taata, yksi johtamisen perustehtävistä on osaamisen jatkuva kehittäminen (Lehikoinen & Sinivuori, 2014, s. 53). Osaamisen jatkuva kehittäminen on myös organisaation ainut muutosturva (Ponteva, 2010, s. 67). Organisaation osaamistarpeita on pohdittava jatkuvasti toimintaympäristön ja teknologian nopean muuttumisen vuoksi ja jotta yrityksen osaamisen taso on parempi kuin kilpailijoilla. (Ojala, 2018, s. 171) Osaamisen strateginen merkitys on tunnustettu konkreettisesti, ja yhä useamman yrityksen raportointiin ja tavoitteistoon liittyy *tietopääoma* (Intellectual Capital), joka kattaa yrityksen henkisen ja rakenteellisen pääoman. (Strömmer, 1999, s. 175) Käsité oppiva organisaatio kuvastaa organisaatiota, jossa ihmisillä on mahdollisuus jatkuvasti kehittyä. Oppiva organisaatio tunnistaa ympäristön muutoksia, osaa hyödyntää tietoa sekä osaa muuttaa omia menestystekijöitä niin, että menestyminen on mahdollista myös muutosten myötä. Oppimista tapahtuu organisaatio-, tiimi- ja yksilötasolla. (Hyppänen, 2013, s. 111) Toimivan työyhteisön, hyvän työilmapiirin ja oppimisen sekä kehittymisen perustana on avoin ja toimiva vuorovaikutus. (Hyppänen, 2013, s. 36)

Ympäristön jatkuvat muutokset vaativat yrityksiltä erityisesti muutoskyvykkyyttä. Koveneva toimintaympäristön kilpailu ja voimakkaat muutokset vaativat organisaatioilta ydinkyvykkyyttä synnyttäviä mekanismeja. Käsité *ydinosaaminen* (Core Competence) tai *ydinkyvykkyys* (Core Capability) kattavat kaiken yrityksen osaamisen, jolla yritys voi menestyä kiristyvässä kilpailussa (Strömmer, 1999, s. 31) ja ydinosaamista voidaan kutsua myös aivovoimaksi tai älylliseksi pääomaksi (Strömmer, 1999, s. 175). Osaamisen kehittäminen tekee työyhteisöstä oppivan, edellytyksenä, että organisaatio tunnistaa osaamisensa ytimen. Organisaation osaaminen on yrityksen tärkein kilpailutekijä, sillä muita tuotannontekijöitä kilpailijat pystyvät kopioimaan. (Manka, 2006, s. 17)

Organisaation oppiminen (Organizational Learning) ja *oppiva organisaatio* (Learning Organization) kuvastavat menestyvien yritysten kykyä oppia. (Strömmer, 1999, s. 175) Oppiminen on keskeisimpiä kilpailukykyä ennakoivista tekijöistä ja perinteisemmin käytetään termiä osaamisen johtaminen. (Manka, 2006, s. 109). Johtamisen käsitteistöön lukeutuu myös termi *Knowledge Management*, joka on tiedon johtamisen lisäksi taitojen ja osaamisen huolenpitoa sekä niiden lisäämistä. (Strömmer, 1999, s. 175) Organisaation oppimisessa havaitaan kolme eri osa-aluetta. Yksikehäisessä oppimisessa organisaatio tukeutuu aiempiin kokemuksiin ongelmatilanteissa ja toteuttaa aikaisemmat ratkaisut sellaisenaan. Kaksikehäisessä oppimisessa aiempi kokemus tulkitaan, samalla uusia tiedonlähteitä etsien ja ongelma ratkaistaan uutta tietoa hyödyntäen. Oppimaan oppiminen, joka on organisaation oppimisen kolmas vaihe kuvastaa organisaatiota, jossa ihmiset arvioivat itse itseään, keskustelevat ja kuuntelevat toisten näkemyksiä. (Hyppänen, 2013, s. 113)

Oppivat organisaatiot ovat kilpailijoitaan parempia liiketoiminnan joka osa-alueella. Osaamispääoma on yrityksen tärkeä kilpailutekijä, josta taitava johtaminen tekee kilpailuedun (Ponteva, 2010, s. 20). Tulevaisuudessa osaamisen johtaminen on oppimisen johtamista, ja lisäarvoa syntyy ainoastaan silloin, kun mahdollistetaan verkoston tehokas oppiminen ja kehitys. (Sydänmaanlakka, 2014, s. 95) Organisaation tärkein voimavara on henkinen pääoma, joka syntyy, kun osaaminen kerrotaan sitoutumisella (Manka, 2006, s. 109). Osaamisen johtaminen edellyttää organisaatiolta osaamisen käsityksen tarkoitusta. Osaaminen vaatii taitoa soveltaa tietoa käytännössä, hyviä viestintä- ja vuorovaikutustaitoja sekä tahtoa työskennellä, kasvaa ja kehittyä. Osaaminen vaatii siis tietoa, taitoa ja tahtoa. Tieto voi olla *näkyvää* (Explicit knowledge) tai *hiljaista* (Tacit knowledge). Osaaminen voidaan kuvata myös osaamispääoman kautta, sisältäen henkilö-, rakenne- ja suhdepääoman. (Hyppänen, 2013, s. 108) Oppivalle organisaatiolle on ominaista organisaation oppimisen tehokkuus (Strömmer, 1999, s. 31) ja kyky hyödyntää organisaation kokemustaan (Strömmer, 1999, s. 107). Osaamisen kehittäminen ei ole pelkästään yksilön oman ammattitaidon kehittämistä, vaan hyvän, kehittävän ja arvostavan suhteen luomista yksilön ja organisaation välille (Juuti & Vuorela, 2015, s. 57). Esimiehen tehtävä on osata ennustaa tulevia näkymiä ja ohjata alaisiaan osaamisen kehittämisessä oikeaan, organisaation tarvitsemaan suuntaan. (Ponteva, 2010, s. 19) Osaamisen johtamisen näkökulmasta työyhteisön ilmapiirin luominen on yksi tärkeimmistä osa-alueista. Ilmapiiriin tulee olla tietoisien kehittämisen kohde, mikäli organisaatio halutaan kehittää oppivaksi. (Moksi, 2016, s. 25)

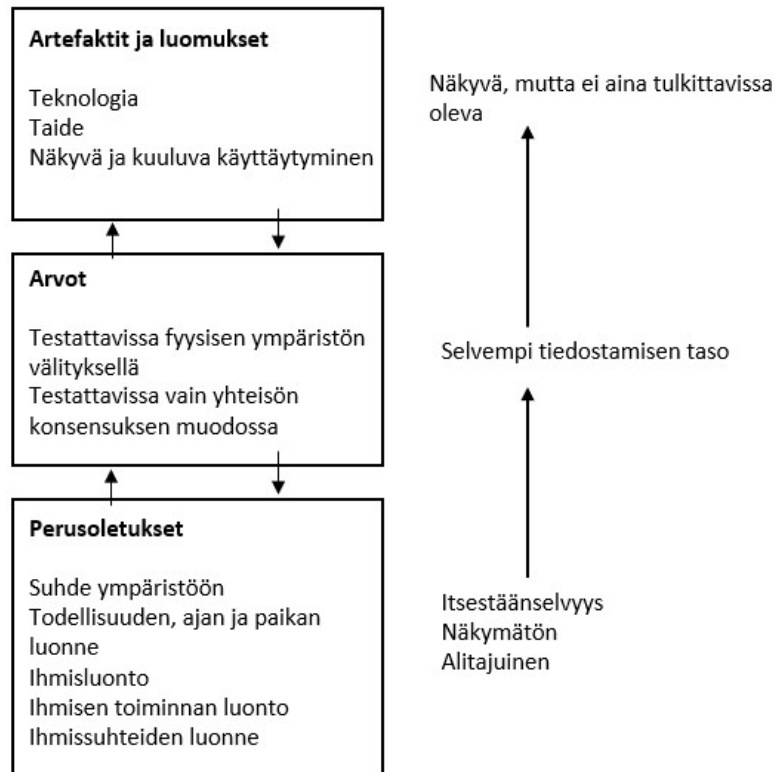
Oppivan organisaation käyttäytymisen piirteet ovat myös lähtöisin organisaation kulttuurista. Yritysjohdon tärkein tehtävä on luoda oppimista tukeva ilmapiiri. (Strömmer, 1999, s. 107) Oppivan organisaation menestys perustuu sen kykyyn välittää jokaiselle organisaation tasolle tietoa strategian ja vision kannalta toivottavasta oppimisesta (Moilanen 2001, 46). Oppimisen tulisi tapahtua luonnollisessa ympäristössä tehokkuuden vuoksi ja työpaikalla tapahtuva oppiminen pyritään muodostamaan osaksi yrityksen kilpailustrategiaa. Tärkeimmät edellytykset on luoda organisaatioon kehittymistä tukeva toimintakulttuuri ja oppimista tukevat järjestelmät. (Strömmer, 1999, s. 183) Uudistumista tukevan organisaatiokulttuurin ihmiskäsitys perustuu luottamukseen ja sen avoin vuorovaikutus merkitsee niin myönteisen kuin kielteisen palautteen antamista sekä mahdollisuutta tunteiden ilmaisemiseen. (Manka, 2006, s. 77)

4.3 Muutosmyönteinen organisaatiokulttuuri

Kuten jo luvussa 3.1.1. on todettu, muutokset nostattavat työyhteisöissä paljon tunteita. Kielteiset tunteet nähdään helposti pelkkänä vastustuksena eikä niitä ymmärretä muutoksen työstämiseen olennaisesti kuuluvaksi ilmiöksi. (Järvinen, 2017, s. 155) Hektinen muutos ja nopealiikkeisyys organisaatioissa voivat heijastua organisaatioiden sisäiseen tunnelmaan. Lyhyen aikavälin tuloksen tavoittelusta on tullut organisaatioille selviytymiskeino ja organisaatioelämä on ajautunut moniin suuntiin repivien ristikkäisten voimien temmellyskentäksi. (Juuti & Vuorela, 2015, s. 14) ”Yrityskulttuuri syö muutoshankkeita aamiaiseksi” on Nurmen (2014, s. 64) mukaan liike-elämän todellisimpia lohkaisuja. Yrityskulttuurien välillä on valtavia eroja ja kulttuuri tulee huomioida muutostilanteissa. Yrityskulttuurit ovat syntyneet vuosien kuluessa ja ne ovat ikään kuin tatuoitu organisaation ihmisten sieluihin. Kulttuurin muuttaminen onkin haasteellista, mutta ei mahdotonta. (Nurmi, 2014, s. 64) Monet johtajat ottavat yrityskulttuurin aivan liian kevyesti, ehkä siksi, että kulttuuri on niin vaikea määritellä. (Jabe, 2017, s. 46) Muutosprosessissa yhteisöllisyyden tarve on erityisen suuri, sillä se auttaa kestämaan paineita (Ylikoski & Ylikoski, 2009, s. 60).

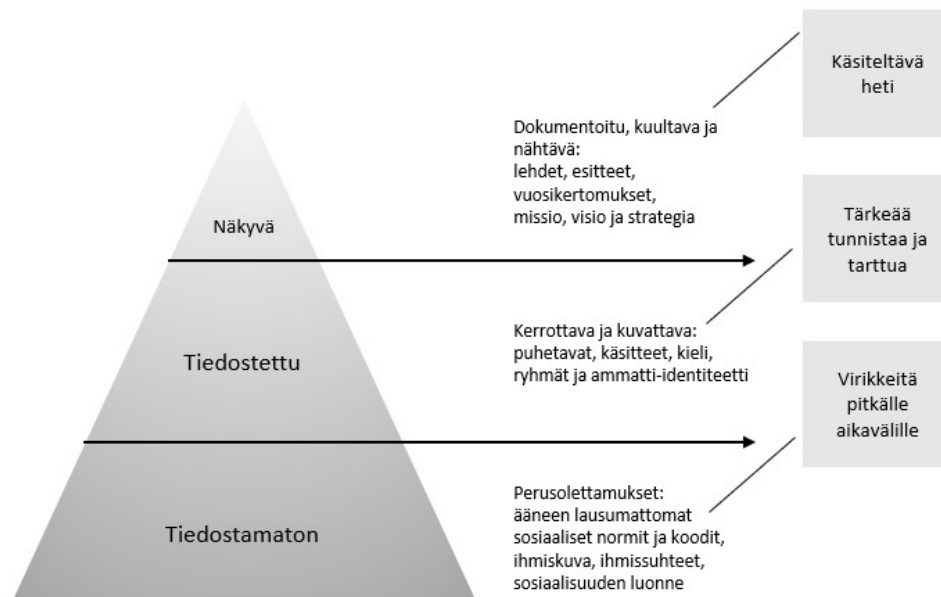
Organisaatiokulttuuri on tuottavuutta ja tehokkuutta palveleva ja yhteishenkenä näkyvä ilmiö. Kulttuuri rakentuu arjen vuorovaikutustilanteista, toimintatavoista ja arvoista. Parhaimmillaan organisaatiokulttuuri tukee organisaation sopeutumista ja joustavuutta erilaisissa tilanteissa, mutta se voi myös ehkäistä muutosta ja sopeutuvuutta tai rohkaista työntekijöitä ylikuormittamaan itsensä. Mikäli yrityksen strategia ja toimintakulttuuri ovat ristiriidassa keskenään, noudatetaan työkulttuuria ja strategia jää sikseen. Mikäli organisaatiokulttuuri alkaa estää yrityksen uusiutumista, asenne ratkaisee, eli tarvittaessa avainhenkilöidenkin on uusiuduttava. (Sydänmaanlakka, 2014, s. 100)

Sanattomat käsitykset, eli miten asiat todellisuudessa ovat ja mitä saa sanoa ääneen ja mitä ei, muodostavat yrityskulttuurin ytimen. Johtaja voi vaikuttaa kulttuuriin vain sillä, mitä hän todellisuudessa tekee, ei sillä, mitä hän puhuu. (Jabe, 2017, s. 47) Organisaatiokulttuuri, joka on ketterän oppimisen tärkeä tukija ja edistäjä, edellyttää positiivista tunnetilaa. (Ojala, 2018, s. 270, s. 298) Organisaatiokulttuuria voidaan tarkastella osina esimerkiksi Edgar H. Scheinin tunnetun jäävuorimallin pohjalta. Organisaatiokulttuuri on Scheinin (1991, s. 253) mukaan käsitteenä rakenteellisesti monimutkainen ja se koostuu määritelmän mukaan suuresta joukosta itsestäänselvyksiä, jotka osoittavat sen, miten ryhmän jäsenet näkevät ulkoiset suhteensa ympäristöihin ja sisäiset suhteensa toisiinsa nähden. Schein (1991, s. 31) määrittelee perusolettamukset organisaatiokulttuurin ytimeksi eli sitä mitä kulttuuri todella on. Arvot ja käyttäytymistavat ovat kulttuurin perusolettamuksen ilmentymiä.



Kuva 8. Kulttuurin tasot ja niiden välinen vuorovaikutus (Mukaiillen Schein, 1991, s. 32).

Menestyksessä muutosjohtamisessa organisaation kulttuuri nostetaan jalustalle heti alkuvaiheessa. Kulttuuriin vaikuttaminen on hidas prosessi, mutta se on välttämätöntä, sillä suuretkaan muutokset eivät voi kestää, mikäli kulttuuri asettuu niitä vastaan. Organisaatiokulttuurin pilkottu jäävuorimalli kuvastaa tarkemmin muutosjohtamisen kohdealueet (kuva 8). Helpointa johtamisessa on tarttua kulttuurin näkyvään osaan, jossa muutoksen tavoitetilä on helppoiten konkretisoitavissa. Tiedostettuun, mutta epäviralliseen osaan on johdon mahdotonta vaikuttaa suoraan, mutta osa-alueen vaikutukset muutoksen vastaanotolle ja ohjaukselle on silti mietittävä ennakkoon. (Mattila, 2011, s. 35-36)



Kuva 9. Kulttuurin jäävuorimalli pilkottuna muutosjohtamisen kohdealueiksi (Mukaiillen Mattila, 2011, s. 37).

Innovatiivisessa organisaatiossa henkilöstö on tottunut muutoksiin sekä toimii aktiivisesti toteuttaakseen muutokset edellyttäen jatkuvaa uudistumista. Muutoksia pelkäävässä organisaatiossa pyritään pitämään asiat ennallaan ja torjutaan uudet ideat. Ihmisten suhtautuminen muutokseen onkin kiinni muutoshalusta. Kaikkein tärkein tekijä muutoshaluun on, että työntekijä pitää työstään. (Jabe, 2017, s. 196) Johto tavoittelee muutoksissa usein koko organisaatioon syntyvää me-henkeä, joka ei kuitenkaan ole todennäköinen eikä erityisen hedelmällinenkään tavoiteltava. Kannattavampaa on tukea pienempien porukoiden me-henkeä, jolloin henkilöstön sitoutuminen on todennäköisempää, sillä epävarmuuden kasvaessa yksilö hakee turvaa ryhmästä. (Ruopsa, 2016, s. 217)

Organisaation hyvän hengen luominen vie aikaa. Hyvä organisaatioilmapiiri perustuu luottamukseen, avoimuuteen ja keskinäiseen kunnioitukseen. Työyhteisöt, joihin on kasautunut myönteistä energiaa, kykenevät antamaan voimaa, energiaa ja onnistumisen mahdollisuuksia jäsenilleen. (Juuti & Vuorela, 2015, s. 163) Myönteinen yrityskulttuuri johtaa koko organisaation onnellisuuteen ja tuottavuuteen. Organisaatiossa tulee pyrkiä sallivuuden ja inhimillisyyden ymmärryksen kulttuuriin. Työntekijöillä tulee olla mahdollisuus näyttää myös negatiivisia tunteita ilman peittelyä. Myönteinen ilmapiiri on lähtöisin esimiehen omasta innostuneesta mielestä ja sen synnyttämästä myönteisestä vireestä. (Leppänen & Rauhala, 2012, s. 289-299) Myönteisen organisaatiokulttuurin rakentamiseen vaikuttavat tekijät on kuvattu tarkemmin kuvassa 9.



Kuva 10. Myönteisen yrityskulttuurin johtaminen (Leppänen & Rauhala, 2012, s. 300).

Muutosstrategia tarvitsee lähes aina tuekseen yhteisön energiatason lisäämistä tai muuta henkisen kapasiteetin kasvattamiseen liittyvää muutosta, jota kutsutaan yrityksen hiljaiseksi kokemukseksi tai osaamispääomaksi. Jokaisella organisaatiolla on oma asenne, leimallinen ajattelutapa eli kulttuuri, joka saattaa olla hyvinkin tiedostamaton. Toimintakulttuuri on yleisesti jaettuina oletuksina ja sanattomia ohjeita eteen tuleviin tilanteisiin suhtautumisesta ja on tärkeää, että johto osaa ohjata sitä ja ymmärtää syy- ja seurausyhteyden ihmisten keskinäiselle toiminnalle. Organisaatiokulttuurin muuttamista ei voi ulkoistaa eikä johto voi olettaa sen muuttuvan sanomalla, vaan muutos vaatii johtajilta itseltään kykyä uudistua sekä kyseenalaistaa yhteisön tapoja toimia ja sosiaalisia rutiineja tarjoten näyttöjä uudella tavalla toimivista ratkaisuista. (Hackselius-Fonsén, 2017, s. 77) Tutkimusten avulla on todettu, että tuloksellimmat yrityskulttuurit kiinnittävät paljon huomiota luottamuksen ilmapiiriin sekä asenteiden johtamiseen. Yrityskulttuurin tietoinen johtaminen onkin tulevaisuudessa välttämättömyys. (Rauhala ym., 2013, s. 56)

5 MUUTOSJOHTAJUUS HAJAUTUNEESSA KOHDEYRITYKSESSÄ

Muutostilanteiden hallinta nykymaailmassa vaatii syvällistä näkemystä sekä perusteltuja näkökantoja. Tutkimukseen ryhdytäänkin usein siksi, että ongelmien ratkaiseminen ei onnistukaan jokapäiväisen ajattelun pohjalta. Päätöksiä tueksi vaaditaan uutta tietoa, jonka avulla ratkaistavien ongelmien luonnetta ymmärretään paremmin ja keinoja ongelmista selviämiseen löydetään. Tämä on peruslähtökohta soveltavalle tutkimukselle, jossa pyritään johonkin käytännön tavoitteeseen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2013, s. 19) Tutkimustiedon merkitystä nykyaikana ei voi vähätellä, eikä uusi tieto muodosta erillistä osaa elämän kokonaisuudessa. Tietoon, joka on syntynyt jokapäiväisen kokemuksen ja arkielämän toiminnan seurauksena, on monin tavoin kietoutunut myös tutkimuksen avulla tuotettu tieto. Tutkimuksen avulla saatu tieteellinen tieto herättää parhaillaan kiinnostuksen uusiin alueisiin ja lisää harkintaa uusissa ratkaisuissa. Tieteellinen tieto auttaa myös vapautumaan perinteisistä ajattelutottumuksista antaen aineksia ajattelulle, rikastuttamalla ja monipuolistamalla arkitiedon luomaa kuvaa asioista ja tilanteista. Näin ollen tieteellinen tieto mahdollistaa uusien ideoiden synnyn työn kehittämiseen. (Hirsjärvi ym., 2013, s. 20) Työelämässä, jossa yhteiskunnan ja teknologian jatkuva muutos haastavat aiemmat ammatilliset käytännöt, on merkittävästi hyötyä tutkimuksista, jotka kuvaavat aiemman tiedon uudenlaista käyttämistä tai tiedon uudenlaista yhdistelyä. (Vilka, 2007a, s. 23)

Tieteellisessä tutkimuksessa uusi tieto tuotetaan teorian avulla, jolloin puhutaan teoreettisesta lähestymistavasta. Kreikan kielen sana *theoría* tarkoittaa tarkastelua, tarkkailua ja näkemystä ja teorit ovatkin tapoja tarkastella ja selittää todellisuutta. Työelämässä soveltava tutkimus eli teorian hyödyntäminen keinona tuottaa tutkimusaineistollista tietoa, on tarkoituksenmukainen tapa. (Vilka, 2007a, s. 24) Teorioiden ja käytännön suhdetta tarkastelemalla voidaan todeta, että tutkijoiden maailma ja toiminta ei ole ihmisten arjesta irrallista toimintaa, vaan tutkija elää tutkittaviensa kanssa samassa maailmassa. Tutkimuksessa pyritään löytämään tutkimusaineistosta aina jotakin sellaista, joka ei ole ”paljaalla silmällä” nähtävissä. (Vilka, 2007a, s. 25, s. 47)

5.1 Tutkimuksen tavoite ja menetelmät

Tutkimuksen perustan muodostavat täsmällisesti määritellyt tutkimusongelma eli pääkysymys ja siitä johdetut tutkimuskysymykset eli alakysymykset. (Vilka, 2007a, s. 45) Kuten luvussa 1.3. todettiin, tämän tutkimuksen pääkysymykseksi asetettiin, mikä on hajautuneen kohdeyrityksen muutosjohtajuuden nykytila sekä mitä haasteita

muutosjohtajuudessa on ilmennyt. Pääkysymyksen rinnalle nostettiin tämän lisäksi kaksi alakysymystä, jotka ovat:

- Miten organisaation hajautuminen vaikuttaa muutosjohtajuuteen?
- Mitkä tekijät johtavat muutosjohtajuuden onnistumiseen hajautuneessa organisaatiossa verrattuna perinteiseen organisaatioon? Vai löytyykö eroavaisuuksia?

Tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa hajautuneen organisaation muutosjohtamisen erityispiirteet, jotta hajautetun kohdeorganisaation muutosjohtajuusosaamista voidaan tarvittaessa tehostaa ja huomio osataan kiinnittää onnistumisen kannalta merkityksellisiin seikkoihin. Tutkimustulokset yhdessä teoreettisen viitekehyksen kanssa mahdollistavat kehitysehdotuksien muodostamisen kohdeyritykselle. Tavoitteena on parantaa kohdeyrityksen muutosjohtamisosaamista ja tietämystä niin, että yrityksellä on mahdollisuus saavuttaa osaamisellaan kilpailuetua.

Tutkimuksella on aina jokin tarkoitus tai tehtävä, joka ohjaa tutkimusstrategisia valintoja. Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus soveltuu tutkimuksiin, joissa halutaan numeraalisesti yleisesti kuvailla missä määrin jokin asia vaikuttaa johonkin toiseen asiaan tavoitteena selittää ihmisten toimintaa numeraalisesti ja kausaalisesti. Edellytyksenä on, että tutkimusaineisto on muutettavissa mitattavaan ja testattavaan muotoon. Määrällisen tutkimuksen tavoitteena on löytää yleinen lainalaisuus siitä, miksi asiat ovat niin kuin ovat ja tämä yleinen lainalaisuus esitetään numeraalisesti esimerkiksi keskiarvoina sekä löytää säännönmukaisuuksia, millä tavoin eri asiat eli muuttujat liittyvät toisiinsa ja selittää, millä tavalla ihmisten mielipiteet eli tutkimusyksiköt eroavat muuttujien suhteen. (Vilka, 2007a, s. 49-50) Määrällisessä tutkimuksessa edetään teoriasta käytäntöön ja tämän jälkeen takaisin käytännöstä teoriaan tulkinnan avulla. (Vilka, 2007b, s. 25) Tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi valikoitui määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä. Perusteena valinnalle olivat otannan suuruus sekä kohdeyrityksen organisaation hajautuneisuus. Tutkimukseen haluttiin saada kerättyä vastauksia mahdollisimman monelta kohdeyrityksen organisaation jäseneltä, jonka vuoksi survey-tutkimukseen päädyttiin.

Kvantitatiivisen tutkimuksen yhtenä perinteisenä tutkimustyyppinä pidetään survey-tutkimusta. (Hirsjärvi ym., 2013, s. 137, s. 191) Kyselyssä vastaaja itse lukee kirjallisen kysymyksen ja vastaa kirjallisesti. Tämä aineiston keruutapa soveltuu hyvin suurelle ja hajallaan olevalle joukolle ihmisiä. Etuna on myös vastaajien anonymiteetti eli vastaaja jää aina tuntemattomaksi. Kyselyn haittana on riski vastausprosentin alhaisuuteen. (Vilka, 2007a, s. 74) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa keskeistä on tutkittavien henkilöiden valinta (Hirsjärvi ym., 2013, s. 140). Tutkimus päätettiin toteuttaa kokonaistutkimuksena, jolloin otannaksi valikoitui myynnin ja markkinoinnin organisaatio, sillä sen jäsenet työskentelevät

eniten hajallaan ja etäjohtaminen on ko. organisaatiossa yleinen tapa johtaa.

Triangulaatio eli monimetodinen lähestymistapa tarkoittaa tutkimuksessa käytettävien tutkimusaineistojen ja lähestymistapojen yhdistämistä. Monimetodisuudella tavoitteena on lisätä tutkimuksen kattavuutta. Aineistotriangulaatiossa yhdistetään erilaisia tutkimusaineistoja keskenään, jolloin samassa tutkimuksessa tutkimusaineistoa kerätään eri metodein. (Vilka, 2007a, s. 54) Tässä tutkimuksessa empiiristä tietoa haluttiin täydentää toimihenkilöille kohdistetun sähköisen kyselyn lisäksi lähiesimiehille kohdistetulla laadullisella sähköpostihaastattelulla.

5.1.1 Sähköinen kysely

Kysely, joka tunnetaan survey-tutkimuksen keskeisenä tutkimusmenetelmänä, on yksi tapa kerätä tutkimusaineistoa. englanninkielinen termi *Survey* tarkoittaa kyselyn ja haastattelun muotoa, jossa aineisto kerätään standardoidusti ja jossa kohdehenkilöt muodostavat otoksen tai vaihtoehtoisesti näytteen tietystä perusjoukosta. (Hirsjärvi ym., 2013, s. 137, s. 193) Määrälliselle tutkimukselle on tyypillistä suuri vastaajien määrä, ja mitä suurempi otos on, sitä paremmin otos edustaa perusjoukon keskimääräistä mielipidettä, asennetta ja kokemusta tutkittavista asioista. Tulosten puolueettomuutta edesauttaa tutkittavan ja tutkijan etäinen suhde prosessin aikana sekä tutkijan etäinen suhde kyselyllä saatuihin vastauksiin. (Vilka, 2007b, s. 16-17)

Tiedonintressin ja tutkimusmenetelmän päättämisen jälkeen on valittava tutkimusaineiston keräämisen tapa. Tutkimusmenetelmän valinta ohjaa tutkimusaineiston keräämisen valintaa eikä valinta tapahdu mielivaltaisesti. (Vilka, 2007a, s. 51) Tässä tutkimuksessa tutkimusaineiston merkittävimmäksi keräämistavaksi valittiin sähköinen kyselylomake (Liite 1). Sähköinen kysely koettiin helpoimmaksi tavaksi kerätä aineistoa hajautuneessa organisaatiossa, kohdemaina Suomi, Ruotsi ja Norja. Tutkimuksessa haluttiin nostaa erityisesti henkilöstön näkemykset ja kokemukset esille. Määrällisen aineiston avulla tutkimuksessa pystyttiin muodostamaan kattava kokonaiskuva hajautuneen organisaation jäsenten näkemyksistä. Tutkimuskysymykset jaoteltiin tutkimuksen kannalta merkityksellisiin osa-alueisiin sekä tutkimuksessa kerättiin vastaajista tutkimuksen kannalta oleelliset taustatiedot, jotka käydään tarkemmin tutkimustuloksissa läpi. Kysely laadittiin suomeksi ja englanniksi. Tutkimus kohdistettiin koko perusjoukkoon eikä kyselyä varten tehty erillistä otantaa.

Kysely toteutettiin käyttämällä kohdeyrityksessä jo käytössä olevaa Questpack-palautteenhallintajärjestelmää. Työkalu koettiin hyödylliseksi tämän kaltaisessa kyselyssä, sillä se on vastaajille ja käsittelijälle erittäin

helppokäyttöinen ja selkeä. Työkalun avulla tavoitettiin vastaajat jokaisessa kohdemaassa. Linkki tutkimukseen lähetettiin suoraan valikoidun kohderyhmän henkilökohtaiseen sähköpostiin työn toimeksiantajan toimesta. Sähköpostiviestiin lisättiin tutkijan laatimat saatesanat, jossa korostettiin henkilöstön osallistumisen tärkeyttä. Organisaatiota tiedotettiin kyselystä ja opinnäytetyöstä 23.5.2019 sisäisessä yhteisöpalvelussa Yammerissa kohdeorganisaation johdon toimesta tiedoksiantona henkilöstölle, että tutkimuksella on johdon tuki. Questpack-ohjelma mahdollisti kyselyyn vastanneiden kappalemäärän seuraamista reaaliajassa sekä tutkimustuloksista muodostui suoraan sähköiset dokumentit tuloksien käsittelyä varten. Saadut tulokset tallennettiin Excel-tiedostoiksi käsittelyä varten. Martelan pääkäyttäjät Eerikki Mikkola sekä Minna Lapakko avustivat kyselyn ja dokumenttien käytännön toteuttamisessa.

Kyselyn vastausasteikot ovat tavallisesti 5- tai 7-portaisia ja vaihtoehdot muodostavat nousevan tai laskevan skaalan (Hirsjärvi ym., 2013, s. 137, s. 201). Tämän tutkimuksen kysely koostui pääosin väittämistä, joissa käytettiin Likertin asteikkoa, ilman ”ei mielipidettä” vastausvaihtoehtoa eli 4-portaista asteikkoa. Kyselyssä oli myös avoimia kysymyksiä sekä mahdollisuus avoimeen palautteeseen, jotta vastaajilla oli mahdollisuus kertoa omin sanoin vapaasti spontaaneja mielipiteitä. Taustakysymyksistä ainoastaan kysymys ”*Onko lähiesimiehesi etäjohtaja?*” asetettiin vastaajalle pakolliseksi, muut taustakysymykset jätettiin anonymiteettisuojaan vuoksi vapaaehtoisiksi. Kaikki kyselyn varsinaiset tutkimuskysymykset asetettiin pakollisiksi.

Kysely avattiin ja vastauslinkki lähetettiin 27.5.2019 yhteensä 82 henkilölle. Muistutus kyselystä lähetettiin sähköisesti vastaajille 3.6.2019. Vastausaikaa oli kaksi viikkoa ja kysely suljettiin 9.6.2019. Kyselyyn vastasi 42 henkilöä ja vastausprosentti oli näin ollen 51 %.

5.1.2 Sähköinen haastattelu

Sähköisen kyselylomakkeen tueksi toteutettiin organisaation lähiesimiehille kohdistettu sähköpostihaastattelu (Liite 2), jotta tutkimukseen saatiin myös esimiesten kokemuksia ja ajatuksia muutosjohtajuudesta ja sen toteuttamisesta. Haastattelu toteutettiin sähköpostilla, ja haastattelu koostui yhteensä kymmenestä avoimesta kysymyksestä. Jokaista henkilöä pyydettiin vastaamaan lyhyesti jokaiseen annettuun kysymykseen. Haastattelussa henkilöillä oli myös mahdollisuus avoimeen palautteenantoon.

Sähköinen haastattelu lähetettiin yhteensä 18 henkilölle 28.5.2019 ja vastausaikaa annettiin kolme viikkoa. Haastattelu toteutettiin kyselyn mukaisesti suomeksi ja englanniksi, sillä vastaajat sijaitsivat Suomessa,

Ruotsissa ja Norjassa. Muistutus kyselystä lähetettiin sähköpostitse 4.6.2019 ja 14.6.2019. Sähköpostihaastattelu päätettiin lähettää vielä uudelleen vastattavaksi loppukesästä, ja sähköpostihaastattelu kohdehenkilöille lähetettiin uudelleen 29.8.2019. Vastausaikaa annettiin 1,5 viikkoa. Aiempi haastattelun ajankohta ennen kesää muodostui aikataulullisesti vastaajille haasteelliseksi, tästä syystä uusintahaastatteluun päädyttiin. Sähköpostihaastatteluun vastasi seitsemän henkilöä ja vastausprosentti oli näin ollen 39 %.

5.1.3 Reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta eli tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tutkimuksen arviointiin liittyy myös käsite validiteetti eli pätevyys, jolla tarkoitetaan valitun tutkimusmenetelmän kykyä juuri sitä, mitä on ollut tarkoitus mitata. (Hirsjärvi ym., 2013, s. 137, s. 231) Tutkimuksen onnistumista ja tulosten hyödynnettävyyttä eivät määritä tutkimusmenetelmän käyttö, vaan kyse on siitä, millä laadulla tutkimus tehdään. Tutkimusmetodien valinta ja hyvä tieteellinen käytäntö tuovat yhdessä uusia näkökulmia. (Vilkkä, 2007a, s. 51-52)

Kyselytutkimuksen etu on niiden avulla kerättävä laaja tutkimusaineisto. Tutkimukseen tavoitetaan kyselyn avulla lisäksi suuri määrä henkilöitä sekä sen avulla voidaan kysyä monia asioita. Kysely on menetelmän tehokas, mutta tulosten tulkinta voi osoittautua ongelmalliseksi. Kyselytutkimukseen liittyy myös muita heikkouksia. Tavallisimmin aineistoa pidetään pinnallisena ja teoreettisesti vaatimattomina. Ei voida myöskään varmistua siitä, miten vakavasti vastaavat suhtautuvat tutkimukseen eli ovatko vastaajat pyrkineet vastaamaan rehellisesti. Väärinymmärryksiä on myös vaikea kontrolloida, jolloin vastausvaihtoehdot ovat voineet epäonnistua. (Hirsjärvi, 2013, s. 137, s. 195) Satunnaisvirheitä voivat muodostaa myös vastaajan ymmärrys asiasta eri tavoin kuin tutkija tai vastaaja muistaa asian vastatessaan väärin. (Vilkkä, 2007a, s. 162) Tänä päivänä kyselyitä lähetetään todella paljon erityisesti sähköisiä kanavia hyödyntäen. Vastaajille on voinut muodostua kielteinen asenne kyselylomakkeita kohtaan ja mikäli vastaajalla on kokemus, ettei hänen panoksensa kuitenkaan johda mihinkään, saattaa vastaaminen jäädä. (Hirsjärvi ym., 2013, s. 137, s. 199)

Sähköisen haastattelun osalta otannan tavoitettavuus on hyvä, mutta vaarana on haastattelun hukkuminen sähköpostimassaan ja erityisesti kohdeorganisaation toimialalla vallitseva sesonkivaihtelu voi tuoda haasteita haastattelun ajankohdan suhteen. Haastattelun toteutustapa voi myös osoittautua haasteelliseksi, mikäli henkilöt kokevat sähköpostin epäluotettavana kanavana.

6 TUTKIMUSTULOKSET OSA-ALUEITTAIN

6.1 Sähköinen kysely

Tutkimustulokset käsiteltiin ehdottomalla luottamuksella eikä kenenkään vastaajan vastauksia pystytä erottamaan ja tunnistamaan. Anonymiteetin säilyttämisen vuoksi käytetyissä suorissa lainauksissa ei kerrota yksilöiviä tietoja. Tutkimuksessa käydään läpi osa-alueittain hajautuneen organisaation muutosjohtajuuden merkityksellisimmät osa-alueet, jotka nousivat sähköisessä kyselyssä esille. Tutkimustuloksissa käydään läpi myös kyselyn avoimet vastaukset.

Tutkimustulokset on analysoitu osa-alueittain, jotka ovat:

1. Kyselyyn vastanneiden taustatiedot
2. Onnistunut muutos
3. Muutosjohtajuuden toteuttaminen kohdeorganisaatiossa
4. Johtaminen hajautetussa kohdeorganisaatiossa
5. Viestintä ja vuorovaikutus muutoksessa
6. Hyvinvointi muutoksessa ja muutoksien kokeminen

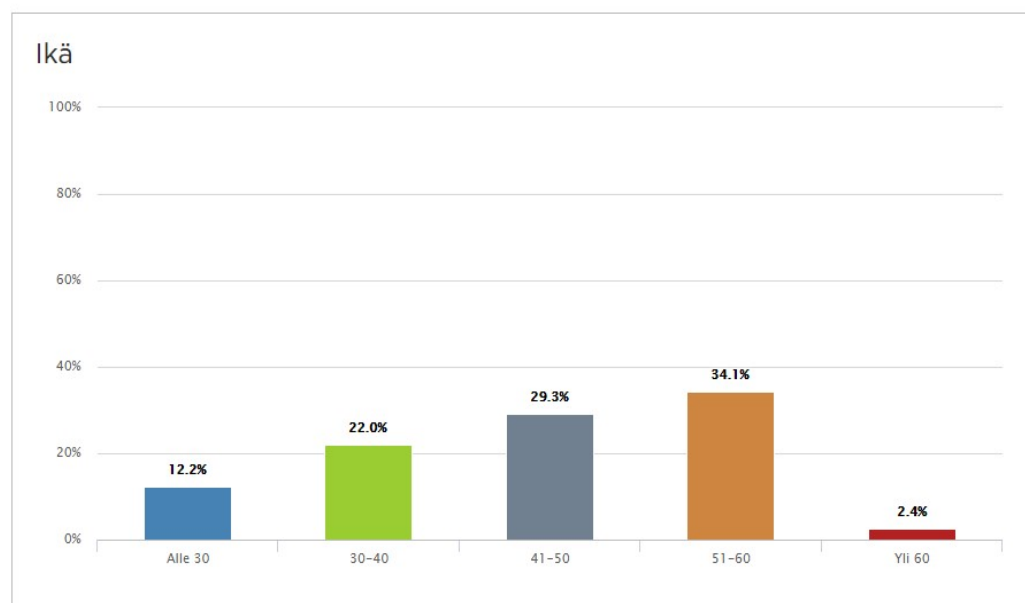
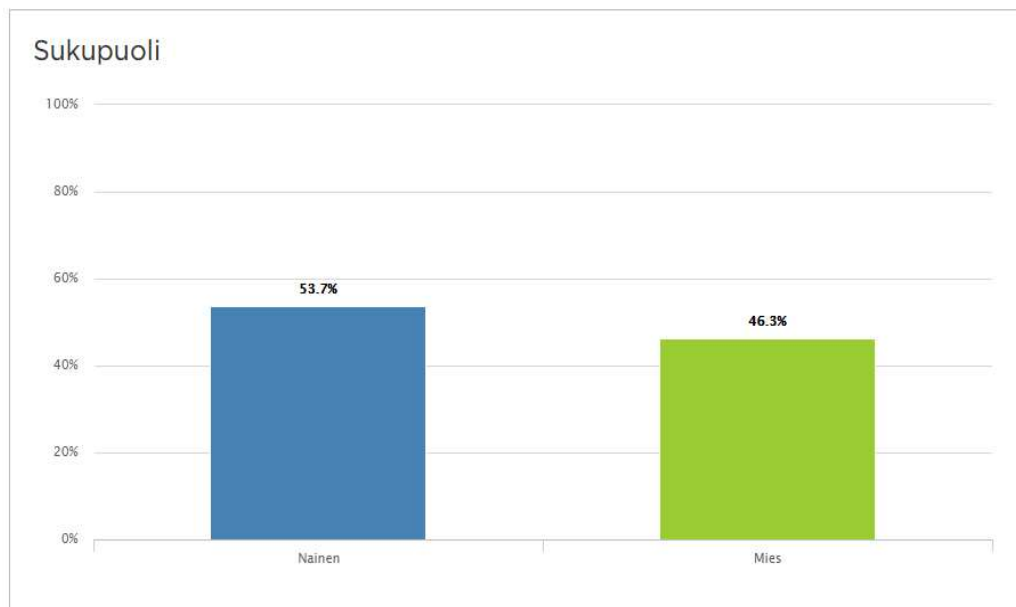
Valitut osa-alueet koettiin onnistuneen muutosjohtajuuden kannalta oleellisimmiksi seikoiksi teoreettiseen viitekehykseen pohjautuen. Tutkimustuloksissa havaittiin selvä yhteys viitekehyksen ja tutkimustulosten välillä.

Tutkijana minua ilahdutti erityisesti kyselyn korkea vastausprosentti. Henkilökohtaisesti uskon, että muutosjohtajuus koetaan kohdeorganisaatiossa merkitykselliseksi asiaksi, sillä muutokset ovat läsnä työyhteisössä tälläkin hetkellä. Näin ollen toiminnan kehittäminen nähdään varmasti tärkeänä asiana. Henkilöstö on valmis osallistumaan kehittämistyöhön, mikäli heille annetaan siihen mahdollisuus.

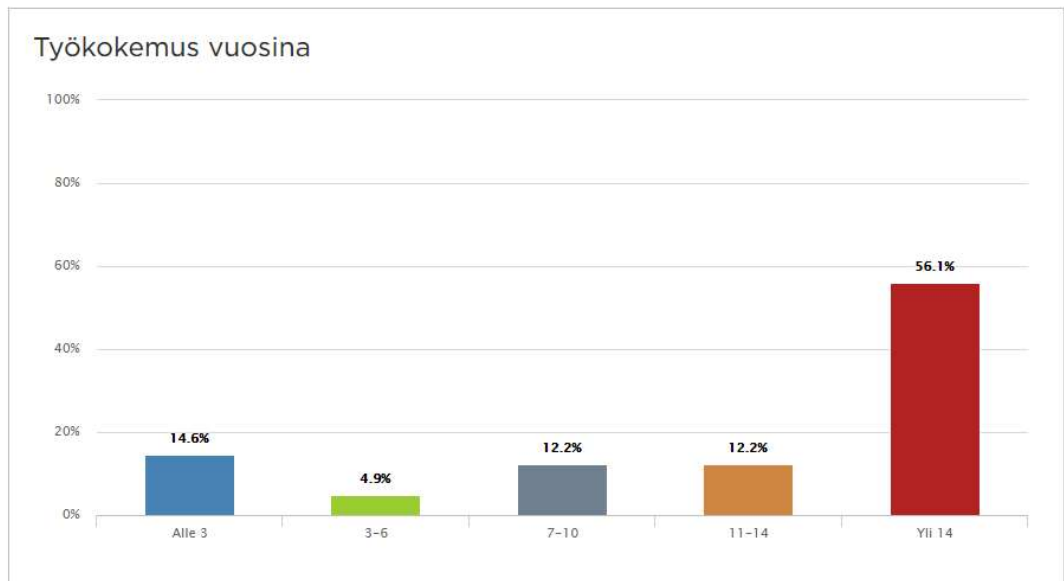
6.1.1 Kyselyyn vastanneiden taustatiedot

Tutkimustulosten alkuun käydään läpi kyselyyn vastanneiden taustatiedot.

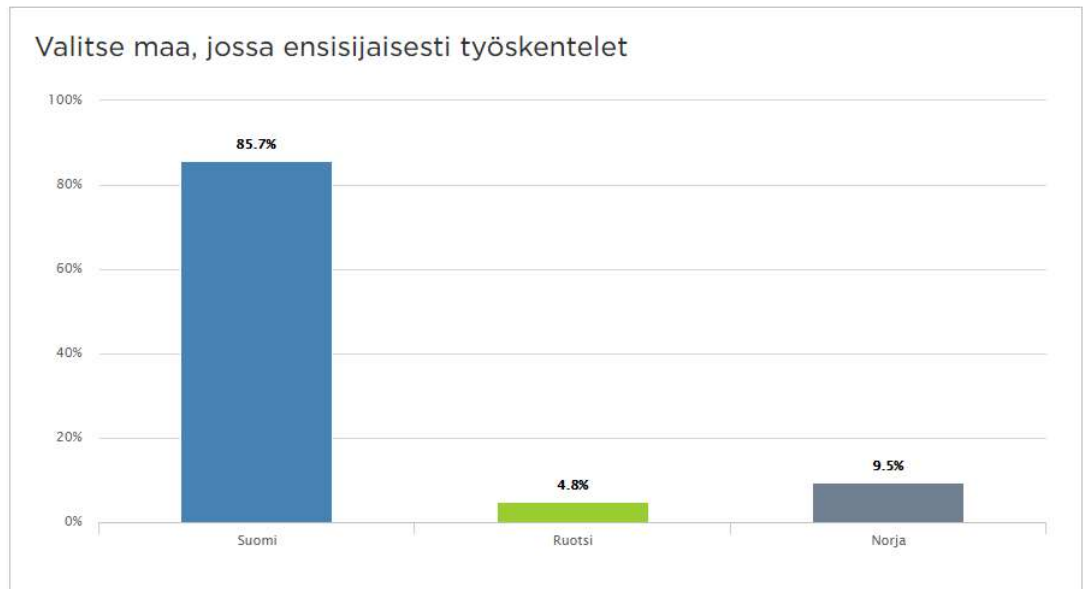
Tutkimukseen vastanneista hienoinen enemmistö olivat naisia (53,7 %), jakauma miesten ja naisten kesken oli kuitenkin hyvin tasainen. Kyselyyn vastanneista suurin osa oli 51-60-vuotiaita (34,1 %).



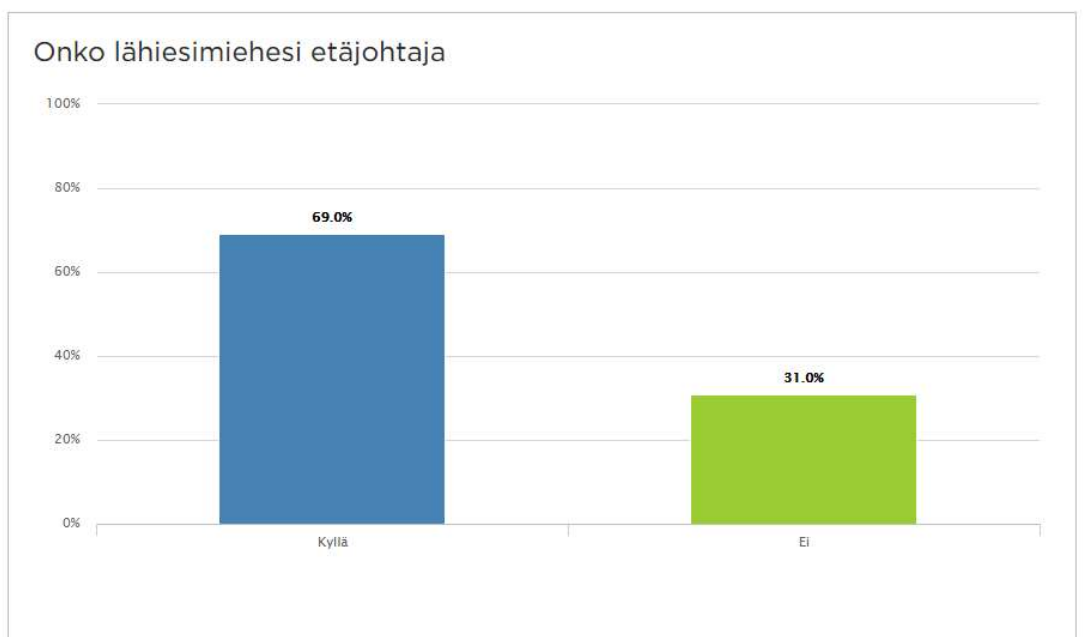
Kyselyyn vastanneista eniten vastasivat henkilöt, joilla on takana pitkä työura eli työkokemusvuosia on yli 14 vuotta (56,1 %), kun taas vähiten (4,9 %) vastaajia oli vuosiluokasta 3-6. Tutkimuksen kannalta on mielenkiintoista, miksi juuri henkilöt, jotka ovat olleet yrityksen palveluksessa kauan, kokivat tärkeäksi vastata kyselyyn. Herääkin kysymys, onko sitoutuminen organisaatioon ja sen kehittämiseen suurempi, mitä enemmän kokemusvuosia henkilöillä on ja haluavatko henkilöt jakaa oman tietämyksensä ja näkemyksensä organisaation käyttöön herkemmin?



Kyselyyn vastanneista suurin osa, eli 85,7 %, työskentelee ensisijaisesti Suomessa. Vastajista 4,8 % työskentelee Ruotsissa ja 9,5 % Norjassa. Näin ollen vastaajat työskentelevät pääsääntöisesti Suomessa. Tämä prosentuaalinen jakauma oli odotettavissa, sillä etäjohtajuutta ilmenee eniten juuri Suomessa ja suurin osa organisaation jäsenistä sijaitsee Suomessa.

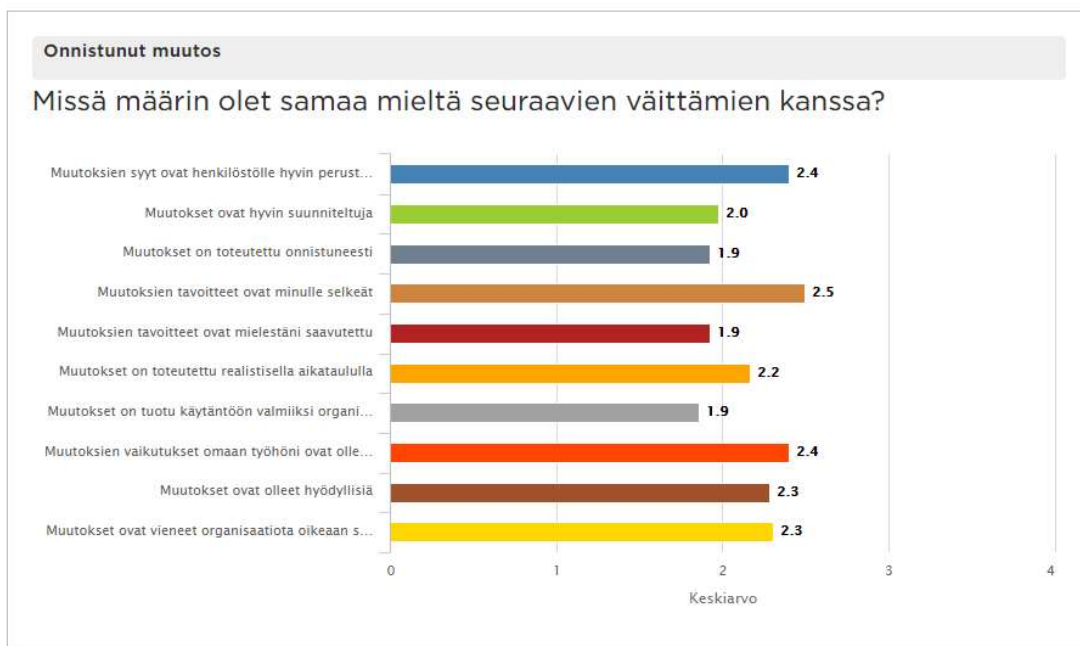


Kyselyyn vastanneista 69 % kertoi, että heidän lähiesimiehensä on etäjohtaja. Tutkimuksen kannalta on mielekästä, että vastaajien keskuudessa on myös henkilöitä, joiden lähiesimies ei ole etäjohtaja (31 %).



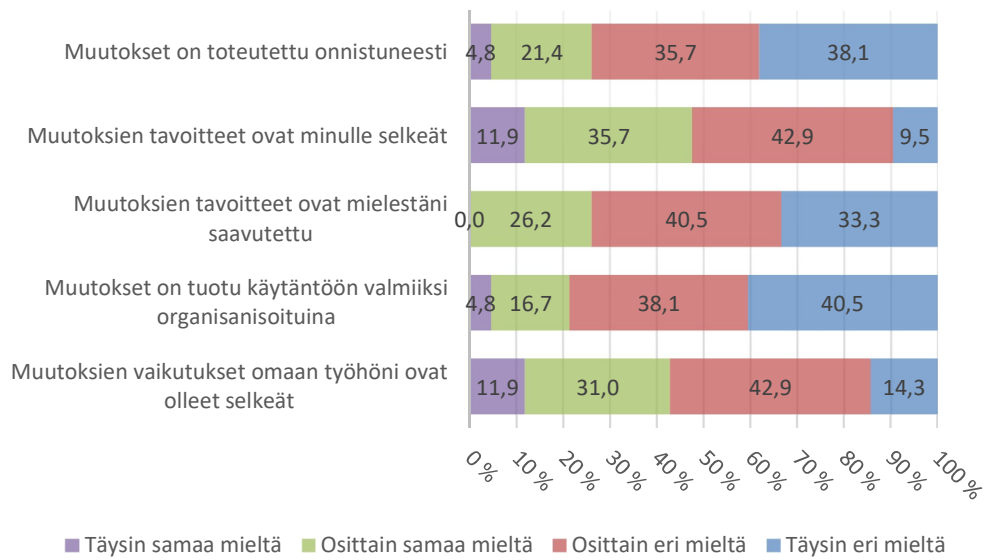
6.1.2 Onnistunut muutos

Kyselyssä haluttiin selvittää toimihenkilöiden näkemyksiä kohdeorganisaatiossa toteutetuista muutoksista. Vastaukset annettujen väittämien suhteen olivat melko tasaisia, oheisen diagrammin mukaisesti keskiarvon molemmin puolin. Jotta poikkeamista saatiin tarkempi vastausjakauma prosentuaalisesti, nostettiin väittämistä suurimmat poikkeamat esille ja analysoitiin niitä erillisessä taulukossa (s. 67).



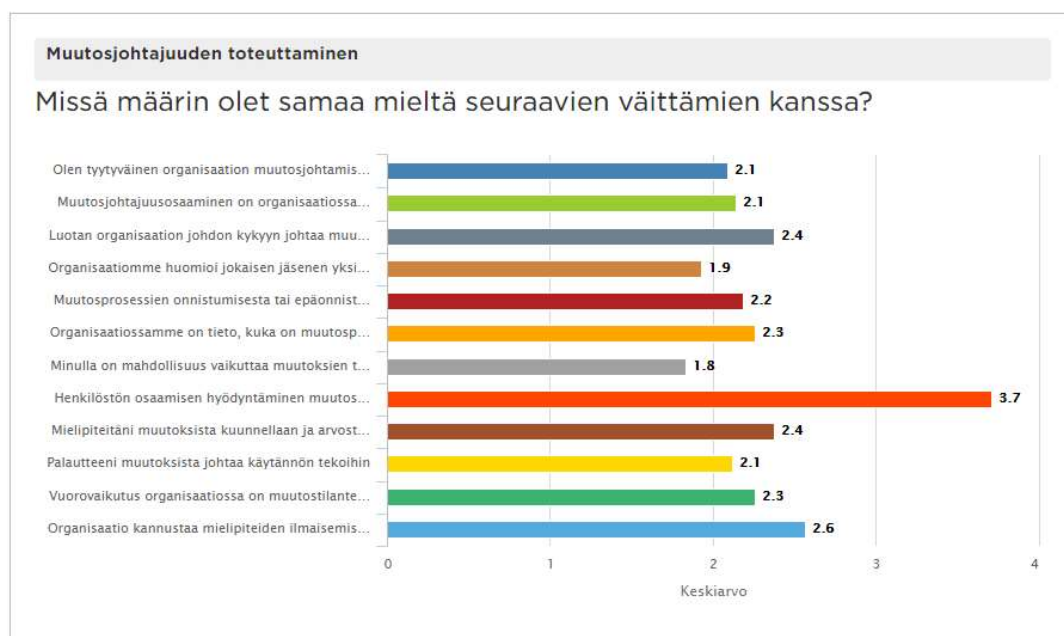
Suurimmat poikkeamat kohdistuivat muutoksien onnistuneeseen toteuttamiseen ja muutoksien tavoitteiden saavuttamiseen. Nämä kaksi väitettä kietoutuvat vahvasti yhteen, sillä mikäli vastaajat kokevat, että muutokset eivät ole onnistuneet, jäävät tavoitteet oletettavasti saavuttamatta. Oheista kaaviota tarkasteltaessa väittämien prosentuaalisesta jakautumisesta väittämien sisällä, huomaamme, että vastaajista enemmistö (73,8 %) kokee, että muutoksia ei ole toteutettu onnistuneesti kohdeorganisaatiossa. Osa vastaajista (26,2 %) kokevat, että muutokset on osittain toteutettu onnistuneesti. Muutoksien tavoitteita ei enemmistön (73,8 %) mielestä ole saavutettu. Vastaajien mielestä muutoksia ei olla tuotu käytäntöön valmiiksi organisoituina, sillä enemmistö (78,6 %) ovat väittämän kanssa täysin tai osittain eri mieltä.

ONNISTUNUT MUUTOS



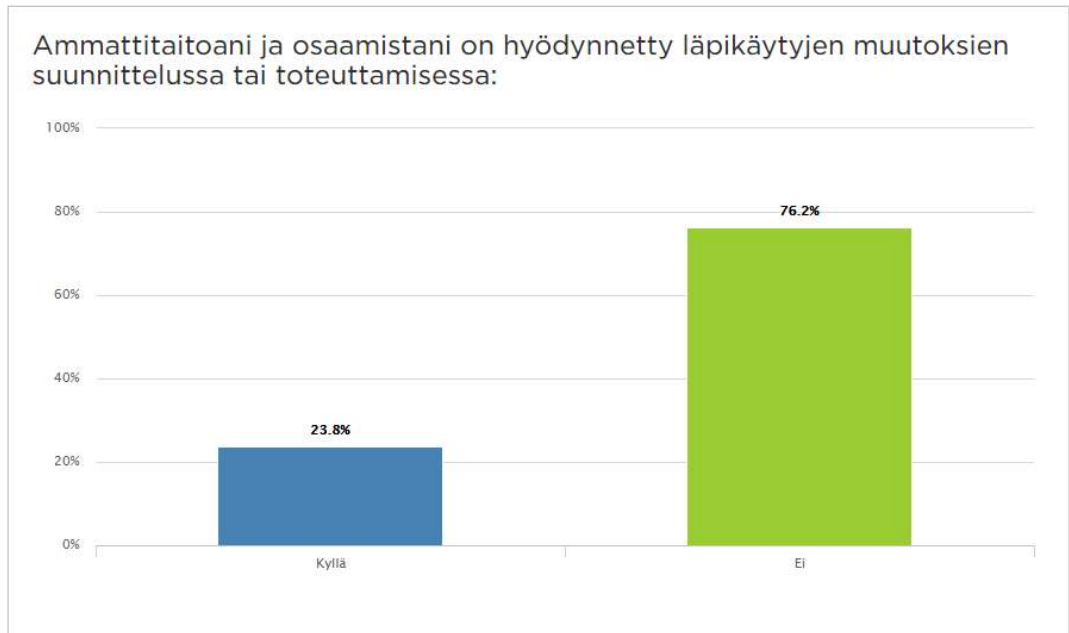
6.1.3 Muutosjohtajuuden toteuttaminen kohdeorganisaatiossa

Kysyttäessä muutosjohtajuuden toteuttamisesta kohdeorganisaatiosta, vastauksista nousi selvästi esille henkilöstön osaamisen hyödyntäminen muutosprosessissa. 74 % vastaajista valitsivat väittämään, *henkilöstön osaamisen hyödyntäminen muutosprosesseissa on erittäin tärkeää*, vaihtoehdon täysin samaa mieltä. Kuitenkin väittämän, *minulla on mahdollisuus vaikuttaa muutoksia koskevaan päätöksentekoon*, tulos jäi alle keskiarvon; ainoastaan 21 % vastaajista valitsi väittämään vaihtoehdon täysin tai osittain samaa mieltä. Alle keskiarvon jäi myös väittämä *organisaatiomme huomioi jokaisen jäsenen yksilönä*; 71 % prosenttia vastaajista valitsi väittämään vaihtoehdon täysin eri mieltä tai osittain eri mieltä.

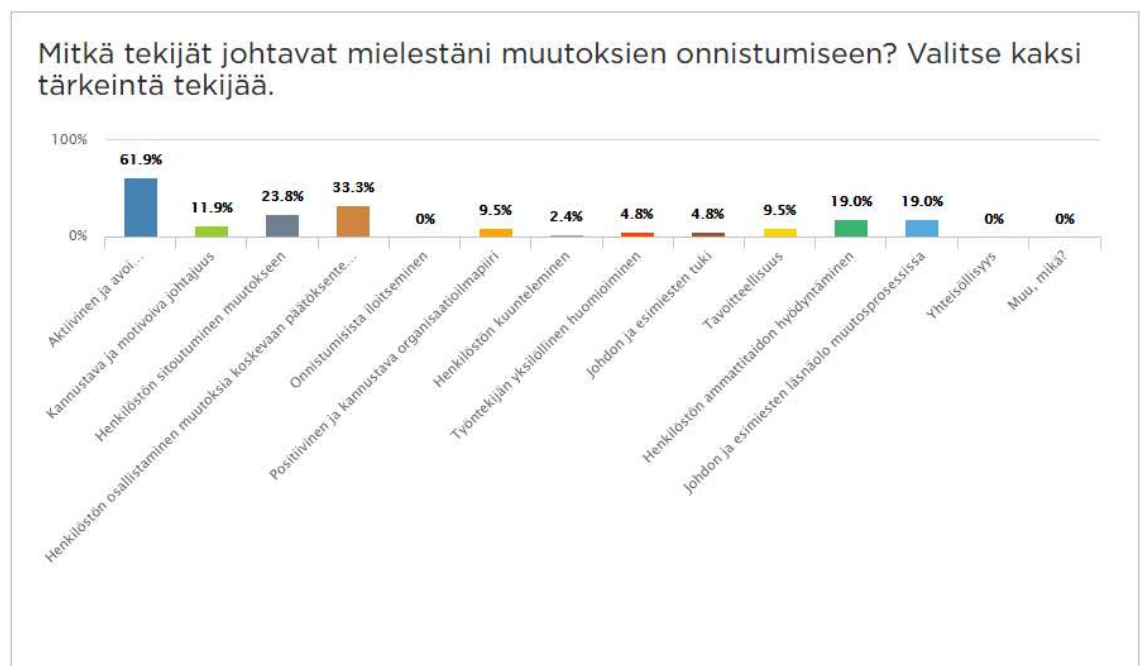


Vastaajat kokevat myös, että heidän antama palaute muutoksista ei johda käytännön tekoihin toivotulla tavalla, sillä kukaan vastaajista ei ole ollut väittämän kanssa samaa mieltä, kuitenkin vastaajista 38 % valitsi vaihtoehdon osittain samaa mieltä. Vastaajat kuitenkin kokevat, että organisaatio kannustaa mielipiteiden ilmaisemiseen; 48 % vastaajista on valinnut vaihtoehdon täysin tai osittain samaa mieltä.

Tutkimuksessa haluttiin selvittää tarkemmin, miten henkilöstön osaamista on hyödynnetty aiemmissa muutosprosesseissa. Vastaajista enemmistö (76,2 %) vastasivat, että heidän ammattitaitoansa ja osaamista ei ole hyödynnetty muutoksien suunnittelussa ja toteuttamisessa. Osallistamista on kuitenkin myös tapahtunut, sillä 23,8 % vastaajista on päässyt hyödyntämään osaamistaan.

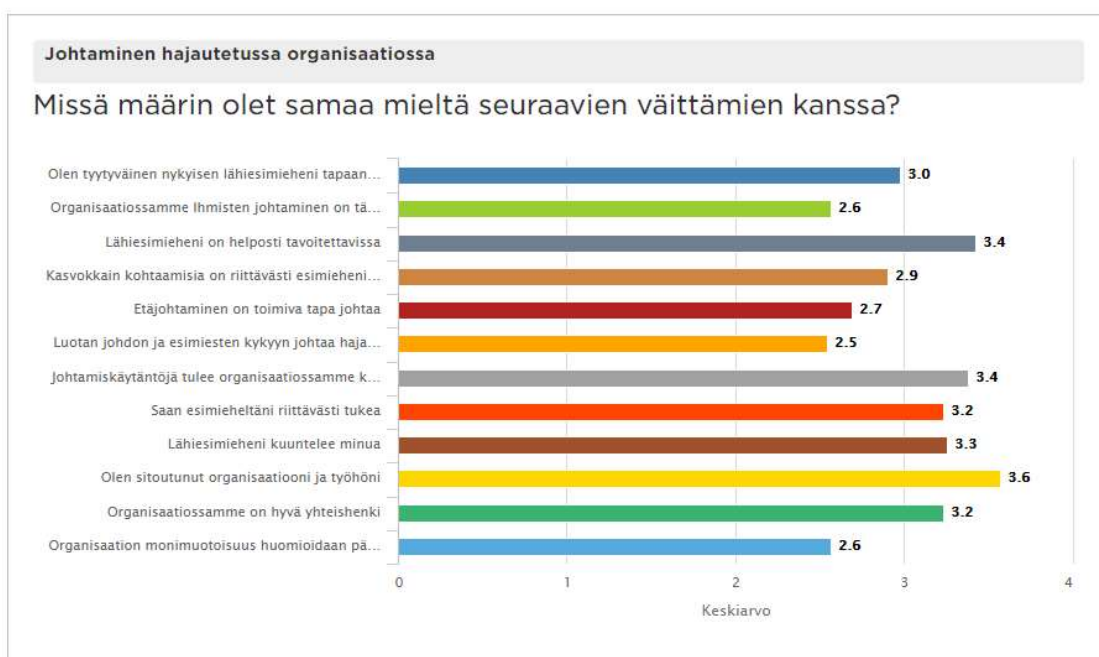


Muutosten onnistumisessa ehdottomasti tärkein on kyselyyn vastanneiden mielestä aktiivinen ja avoin vuorovaikutus henkilöstön ja johdon välillä (61,9 %). Toiseksi eniten onnistumiseen vaikuttaa henkilöstön osallistaminen muutoksia koskevaan päätöksentekoon (33,3 %). Myös henkilöstön sitoutuminen muutokseen nähdään tärkeänä vastaajien keskuudessa (23,8 %). Näiden lisäksi henkilöstön ammattitaidon hyödyntäminen (19 %) ja johdon ja esimiesten läsnäolo muutosprosessissa (19 %) johtavat vastaajien mielestä muutoksien onnistumiseen.



6.1.4 Johtaminen hajautetussa kohdeorganisaatiossa

Etäjohtajuus on olennainen osa hajautuneen organisaation johtamiskäytäntöjä, jonka vuoksi kyselyssä haluttiin selvittää tarkemmin kohdeorganisaation käytännön johtajuutta. Muutosjohdettaessa hajautunutta organisaatiota tarvitaan esimiestasolta taitoa ja kyvykkyyttä johtaa virtuaalisesti. Yleiskatsauksella vastauksista voi todeta, että vastaajat ovat melko tyytyväisiä organisaatiossa vallitseviin johtamiskäytäntöihin. Erityisesti edukseen nousee vastaajien korkea sitoutumisaste työhön ja organisaatioon, sillä peräti 74 % vastaajista on vastannut väittämään, *olen sitoutunut organisaatiooni ja työhöni*, täysin samaa mieltä.



Hajontaa vastauksissa löytyi vastaajien kokemuksissa lähiesimiehen tavoitettavuudesta ja kasvokkaisten kohtaamisten määrässä. 55 % vastaajista kokee, että lähiesimies on helposti tavoitettavissa, mutta ainoastaan 33 % vastaajista kokee, että kasvokkaisia kohtaamisia on organisaatiossa riittävästi. Vastaajat kokevat, että he saavat lähiesimieheltä riittävästi tukea ja esimies kuuntelee heitä, sillä vastaajista peräti 86 % vastasivat molempiin väittämiin täysin tai osittain samaa mieltä. Kysyttäessä, onko kohdeorganisaatiossa ihmisten johtaminen tärkeämpää, kuin asioiden johtaminen, vastauksista löytyy runsaasti hajontaa: hieman yli puolet (57 %) vastaajista on valinnut väittämään täysin tai osittain samaa mieltä. Ainoastaan 14 % vastaajista on väittämän kanssa täysin eri mieltä.

Tutkittaessa tarkemmin vastaajien luottamuksesta johdon kykyyn johtaa hajautettua organisaatiota, yli puolet vastaajista (59 %) on väittämän

kanssa täysin tai osittain samaa mieltä. Silti vastaajat kokevat, että johtamiskäytäntöjä organisaatiossa tulisi kehittää ja tehostaa, sillä peräti 93 % vastaajista on väittämän kanssa täysin tai osittain samaa mieltä. Etäjohtajuus kohtaa kuitenkin epäilyksiä, sillä 45 % vastaajista on valinnut väittämään, *etäjohtajuus on toimiva tapa johtaa*, vaihtoehdon täysin tai osittain eri mieltä.

Kyselyssä haluttiin selvittää avoimella ja spontaanilla kysymyksellä, miten vastaajat kokevat ja millaisia kokemuksia heillä on hajautuneen organisaation johtamisesta. Vastauksia saatiin todella runsaasti. Teoreettisessa viitekehityksessä todettiin, että etäjohtaminen kohtaa monesti haasteita ja tutkimuksessa tätä haluttiin todentaa kysymyksellä: *Mitä haasteita organisaation hajautuneisuus tuo muutosjohtajuuteen tai johtajuuteen yleensä*. Vastauksissa nousivat esille molemmin puolisen luottamuksen synty, ihmisten kohtaamisen vaikeus sekä esimiehen vaikeus havainnoida käytännön asioita, mikäli hän ei ole fyysisesti läsnä päivittäisessä arjessa. Etäjohtajuuden nähdään vaikeuttavan myös viestintää; nopeasti etenevät tilanteet ja aikataulut voivat vaikeuttaa tiedonkulkua jokaisella organisaation tasolla yhtä aikaa.

”Yhteisöllisyys ja inhimillisyys katoaa työnteosta. Tavoitteet ja käytännön toimet asiakasrajapinnassa eivät kohtaa - yrityksistä huolimatta. Mielestäni tällä hetkellä organisaatiossa on liikaa hierarkiaa johtamisessa, tästä johtuu päätöksen teon hitaus ja joskus tuntuu myös siltä, että luottamus työntekijöiden ammattitaitoon ja asiantuntemukseen puuttuu - ohjataan liian pieniä asioita esimiesten toimesta.” (H1)

”Tiedonkulku ei tavoita kaikkia. Liikaa huhuja, joista vedetään vääriä johtopäätöksiä.” (H2)

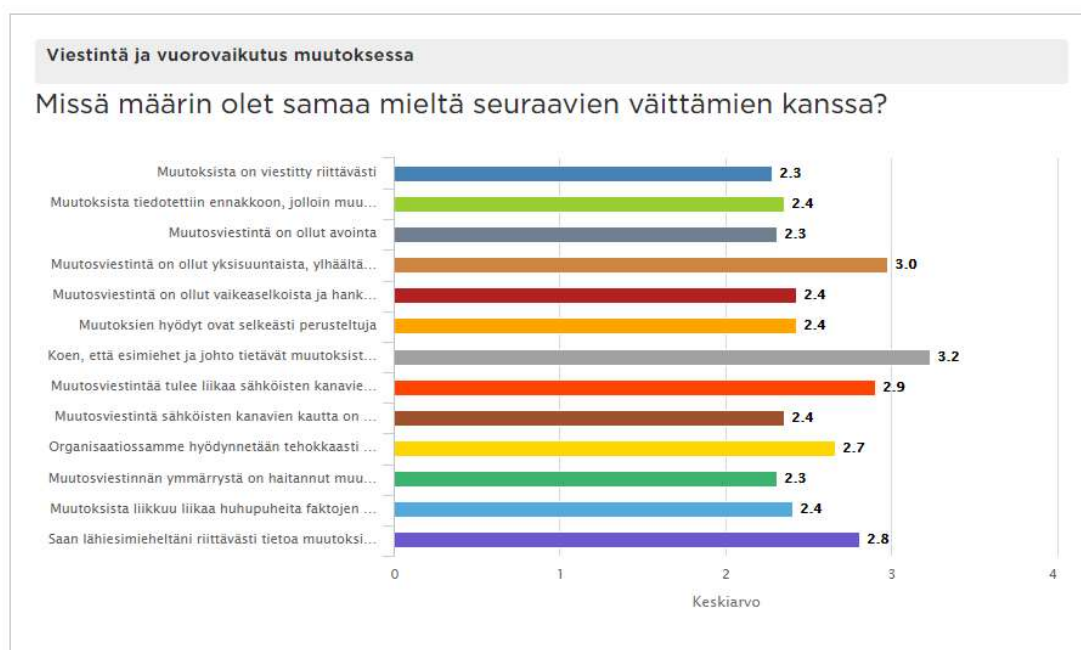
”Molemminpuolisen luottamuksen merkitys korostuu.” (H3)

”Hajautettu organisaatio on ajanut sähköpostilla johtamiseen, joka on persoonatonta ja yksipuolista käskytystä. Vuorovaikutteisuus puuttuu ja yhdessä tekemisen henkeä vaikea pitää yllä.” (H4)

”Lähellä oleva lähiesimies huomaa monia työhön vaikuttavia asioita herkemmin kuin lähiesimies, joka ei ole edes samalla paikkakunnalla. Tämän päivän työskentelytahti on niin hektinen, että monia asioita voi mennä pieleen, jos lähiesimies jää etäiseksi henkilöksi.” (H5)

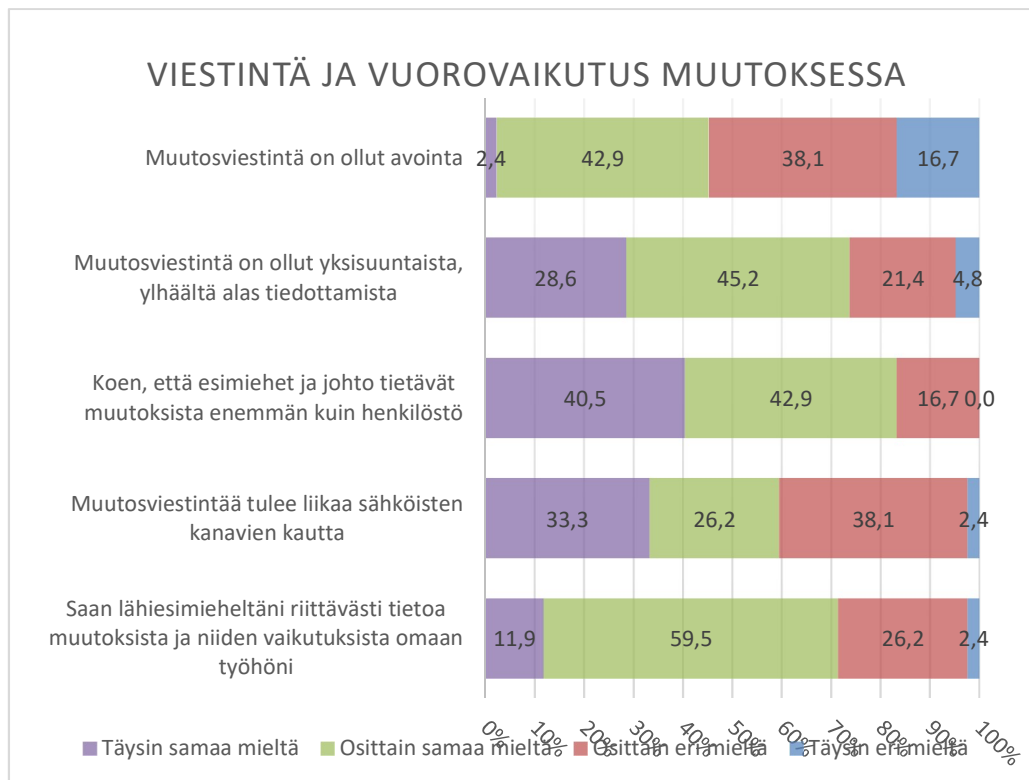
6.1.5 Viestintä ja vuorovaikutus muutoksessa

Viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitys onnistuneen muutosprosessin kannalta on merkittävä ja erityisesti hajautuneessa organisaatiossa kahdensuuntaisen vuorovaikutuksen toteuttaminen on haasteellista. Kyselyn tuloksissa nousivat esille muutosviestinnän yksisuuntaisuus sekä vastaajien kokemus siitä, että esimiesten ja johdon tietämys muutoksista on suurempi kuin henkilöstön. Yleiskuvan perusteella voisi todeta, että vastaajien mielestä muutosviestintää tulee liikaa sähköisten kanavien kautta, ja vastaajat saavat mielestään riittävästi tietoa muutoksista lähiesimiehiltään. Hajautuneessa organisaatiossa yrityksen sisäinen kieli on yleensä englantia, jolloin myös sisäinen viestintä pyritään toteuttamaan englanniksi, jotta kaikki tarpeellinen tieto tavoittaa jokaisen organisaation jäsenen toimipaikasta riippumatta. Kyselyssä haluttiin selvittää, onko muutosviestinnän ymmärrystä haitannut muutosviestinnässä käytetty kieli. 55 % prosenttia on väittämän kanssa täysin tai osittain eri mieltä. Näin ollen tuloksista voi päätellä, että kokemukset käytetyn kielen suhteen jakavat vastaajien mielipiteet. Tähän vaikuttaa varmasti vastaajien ikäjakauma ja kielitaito.

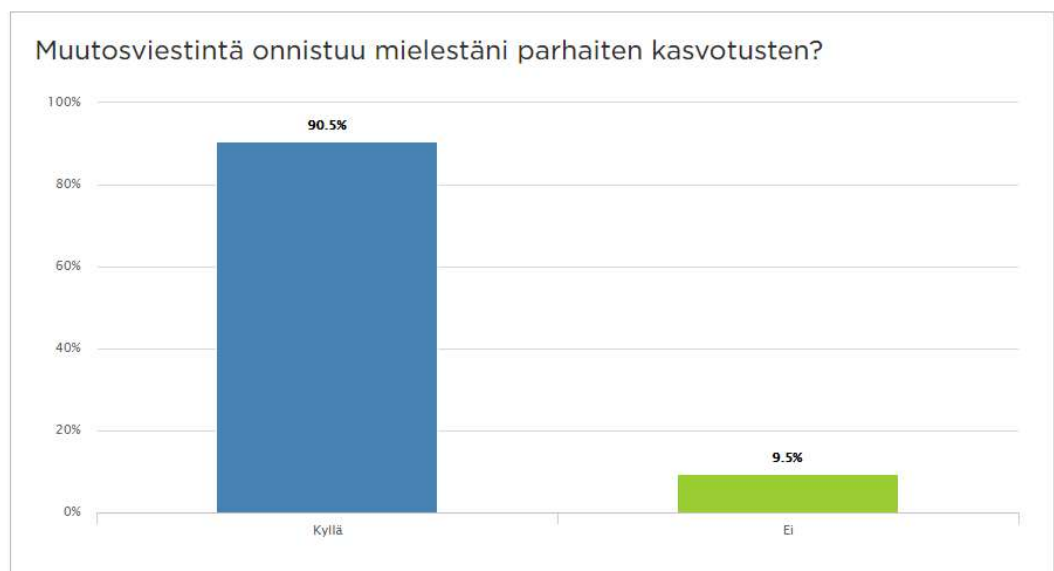


Viestinnän ja vuorovaikutuksen osalta vastausten prosentuaalista jakautumista haluttiin tarkastella väittämien sisällä vielä tarkemmin (s. 73). Kuten alla olevan prosentuaalisen jakaumakaavion kautta huomaamme, kyselyyn vastanneiden näkemykset saattavat erota väittämien sisällä hyvinkin paljon toisistaan. Esimerkiksi 42,9 % vastaajista kokee, että muutosviestintä on ollut melko avointa, kun taas 38,1 % ovat vastanneet väittämään muutosviestinnän avoimuudesta osittain erittäin mieltä. Vastaajista enemmistön mielestä (83,4 %) kokevat, että johto ja esimiehet tietävät muutoksista enemmän kuin henkilöstö. Henkilöstön kokemukset

myös sähköisten kanavien käytöstä muutosviestinnässä eroavat. 33,3 % vastaajista kokee, että muutosviestintää tulee liikaa sähköisten kanavien kautta, kun taas 38,1 % vastaajista on väittämän kanssa täysin eri mieltä.



Kyselyyn vastanneista (90,5 %) kokevat, että muutosviestintä onnistuu parhaiten kasvotusten. Hajautetussa organisaatiossa kasvokkaisviestintä voi jäädä vähäiseksi ja esimerkiksi koko henkilöstön tiedostustilaisuuksia on harvoin. Koko henkilöstön tilaisuudet on helppo toteuttaa aika- ja kustannustehokkuuden nimissä esimerkiksi Skypen välityksellä niin, että lähetys videoidaan pääkonttorilta satelliittitoimistoihin, jolloin tilaisuus ei ole koko organisaatiossa parhaalla mahdollisella tavalla kaksisuuntaisesti vuorovaikutteinen.



Vastaajilta pyydettiin myös perustelut, miksi he kokevat, että muutosviestintä onnistuu parhaiten kasvotusten. Vastauksissa korostui vuorovaikutuksen kaksisuuntaisuus, joka käytännön tasolla mahdollistaa henkilöstön aktiivisen kuuntelemisen sekä antaa mahdollisuuden esittää kysymyksiä spontaanisti, sekä saada paras ymmärrys tilanteesta ja argumentoida. Kasvokkaisviestinnän koetaan vähentävän huhupuheita ja antavan henkilöstölle mielikuvan, että heitä kuunnellaan. Kasvokkainen viestintä koetaan avoimeksi kaksisuuntaisen vuorovaikutuksen vuoksi, sillä silloin non-verbaali viestintä on läsnä ja todellisia reaktioita on vaikea piilottaa.

"Kasvokkain viestintä vähentää mahdollisuutta virheymmärryksiin esimerkiksi välittömän keskustelun sekä non-verbaalisen viestinnän vuoksi." (H1)

"Then you are much more focused and not drowned in the day to day communication volumes." (H2)

"Oikeastaan kaikki asiat hoituu paremmin kasvokkain, vuorovaikutus, ilmeet, eleen, reaktiot - mikään ei näy puhelimesta eikä Skypeä eikä etenkään yksipuoleisessa viestinnässä intran kautta." (H3)

"Viestintä onnistuu hyvin sekä nykyisten sähköisten välineidenkin avulla, mutta on kasvotusten toteutettu viestintä on aina tehokkaampaa." (H4)

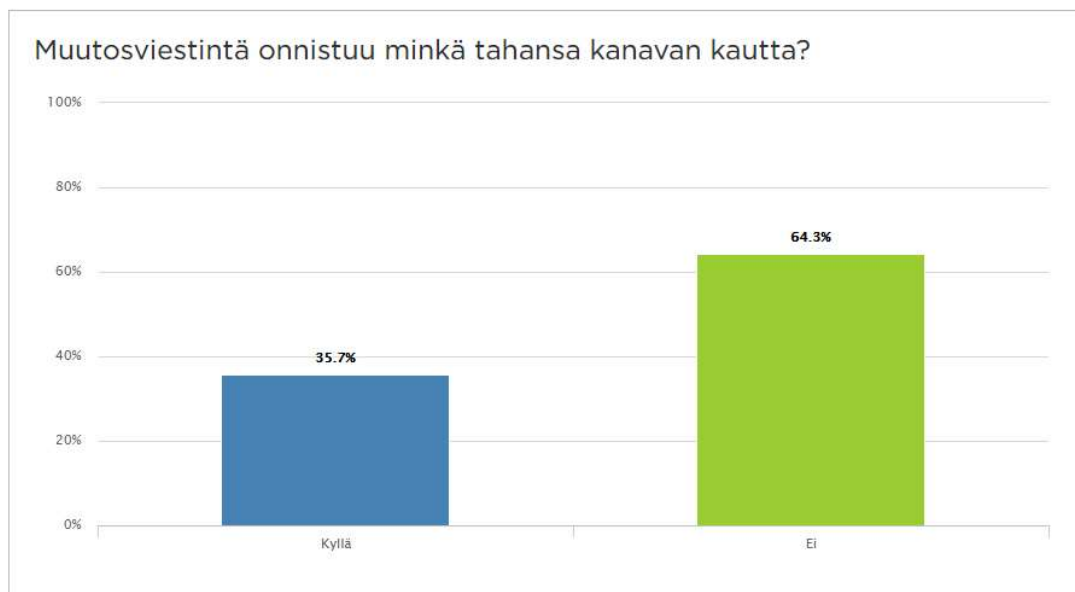
"Silloin pystyy parhaiten tekemään kysymyksiä ja reagoimaan vastauksiin, ei jää huhuja ilmaan." (H5)

"Vuoropuhelu auttaa ymmärtämään tavoitteita ja muutoksen etenemistä. Se myös antaa mielikuvan, että henkilöstöä kuunnellaan, jos viestintä on tehty henkilökohtaisesti tai pienryhmissä ja keskustelevalta otteella (ei tiedottavalla)." (H6)

"Kasvotusten välittömät mielipiteet ja reaktiot tulevat heti ja ilman "suodattamista", jolloin esimiehen on helpompi heti kitkeä epävarmuustekijät pois joko faktoilla tai tunteisiin vetoamalla." (H7)

Vastakysymykseksi tutkimuksessa haluttiin selvittää vastaajien mielipide, onnistuuko muutosviestintä vastaajien mielestä minkä tahansa viestintäkanavan kautta. Vastaajista yli puolet (64,3 %) vastasivat, että viestinnän onnistuu minkä tahansa kanavan kautta. Vastausprosentti ei kuitenkaan ole niin selkeä, kuin kysyttäessä muutosviestinnän

onnistumista parhaiten kasvotusten, sillä 35,7 % vastasivat, että muutosviestintä ei onnistu minkä tahansa kanavan kautta.



Kysymykseen haluttiin vastaajilta jälleen perusteluja selventämään prosentuaalista jakaumaa. Vastauksissa korostui kaksisuuntaisen vuorovaikutuksen tärkeys; se ehkäisee huhupuheita, väärinymmärryksiä ja sitouttaa. Sähköinen viestintä koetaan kasvottomaksi ja korostaa ylhäältä alas johtamista. Sähköisille kanaville on myös ominaista tietotulva, eli tietoa on henkilöstön mielestä liikaa ja tällöin tärkeää tietoa voi olla vaikea huomata tai tiedon sisäistäminen voi jäädä vajaaksi. Vastauksissa nousi esille myös tiimityön ja sitoutumisen merkitys.

”Yammerin tietotulvaan hukkuu...” (H1)

”Kaikkia asioita vain ei ole korrektaa tiedottaa sähköisesti.” (H2)

”Mikä tahansa ei käy, nimettävä seurattavat kanavat/osiot etukäteen.” (H3)

”Koska pelkäästään sähköistä kanavaa käyttäen viestintä on kasvotonta ja siitä puuttuu ihmisten luontainen kanssakäyminen.” (H4)

”Yksipuolinen viestintä ei vastaa kysymyksiin eikä ota huomioon muutoksen edessä olevien työntekijöiden omaa suhdetta muutokseen. Asioista tulee voida keskustella ja tunteet avuntarpeesta tulee saada ilmaista.” (H5)

”Jos muutoksesta laitetaan viesti vain sähköisen kanavan kautta se jättää muutosjohtamisen kasvottomaksi, vain ylhäältä alas johtamiseksi ja siitä syntyy huhuja enemmän.” (H6)

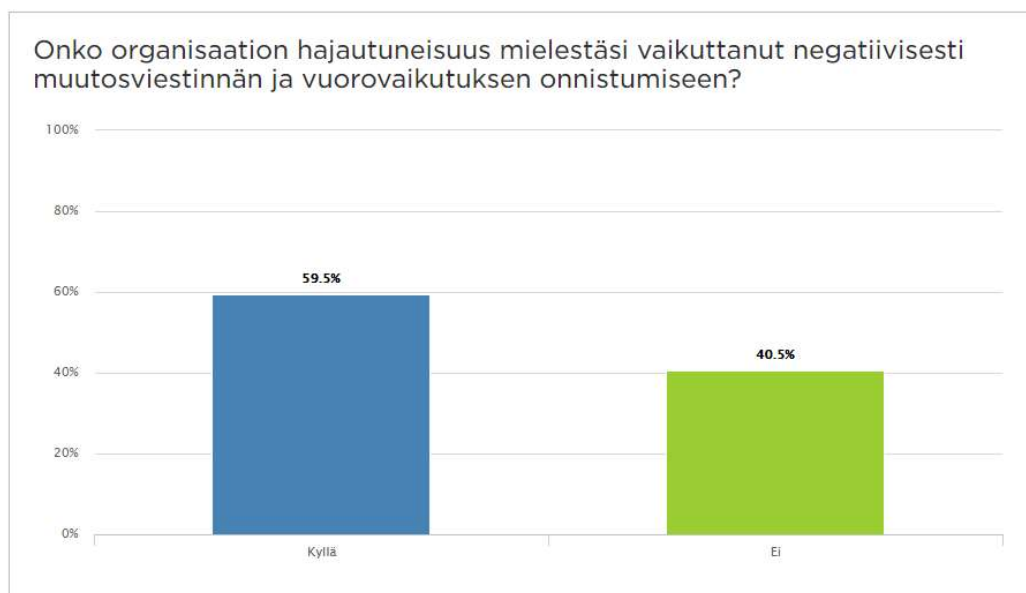
”On kyseessä ihmisistä ja ihmisillä on tunteita, jotka vaikuttavat tehokkuuteen ja tekemiseen.” (H7)

”Sähköisiä kanavia käytettävissä olisi erittäin tärkeää huomioida, että viestintä tulee viimeistään samaan aikaan henkilöstölle kuin talon ulkopuolelle.” (H8)

”Because business and growth are made by people in a teamwork and cooperation. People needs to communicate and adapt the new way of working. That is not easy to achieve by reading an email, see a video with no one to ask or discuss with.” (H9)

”Kaikkien kanavien visuaalinen rakenne ei tue onnistumista. Näissä kanavissa liikkuu toisaalta niin paljon informaatiota, että riski viestin ohimenosta kasvaa.” (H10)

Kyselyssä selvitettiin, onko organisaation hajautuneisuus vaikuttanut vastaajien mielestä muutosviestinnän ja vuorovaikutuksen onnistumiseen. Vastaajista enemmistö, 59,5 % kokivat, että hajautuneisuus on vaikuttanut negatiivisesti muutosviestinnän ja vuorovaikutuksen onnistumiseen.



Vastaustulosta haluttiin syventää mahdollisuudella avoimeen palautteeseen kysymyksellä, *miten organisaation hajautuneisuus on mielestäsi vaikuttanut negatiivisesti muutosviestinnän ja vuorovaikutuksen onnistumiseen.* Vastauksissa nousivat esille organisaation toimipisteiden eriarvoisuus tiedon kulussa sekä lähiesimiehen fyysinen etäisyys. Osa vastaajista kokee, että tiedonkulku pääkonttorilla, jossa päätökset tehdään, on aktiivisempaa, kuin pienemmillä paikkakunnilla. Hajautuneisuus tarkoittaa myös henkilöstön kannalta aktiivisempaa otetta eli sähköisiä kanavia tulee seurata omaaloitteisesti aktiivisesti muun työn ohella. Sähköisissä kanavissa tärkeä tieto myös helposti hukkuu ”some-hälyyn”.

”Lähiesimies on kaukana ja ei läsnä.” (H1)

”Pääkonttorilla kuulee enemmän.” (H2)

”Vuorovaikutusta on äärimmäisen vähän ja se tottakai karsii jo paljon. Saavatko kaikki todella saman tiedon talossa paikkakunnasta riippumatta?” (H3)

”Henkilökohtainen viestintä jakautuu epätasaisesti määrällisesti sekä ajallisesti. Sähköisten viestimien kautta tulevan tiedon läpikäyminen on aina vastaanottajan vastuulla ja käsillä olevan työkiireen vuoksi perehtyminen ja sisäistäminen voi jäädä vajaaksi.” (H4)

”Päätökset tehdään pääkaupunkiseudulla ja siellä voi olla hyvin tiedostusta ja keskustelua. Muille paikkakunnille tieto kantautuu sähköisten viestinten ja/tai Skype-kokouksen välityksellä.” (H5)

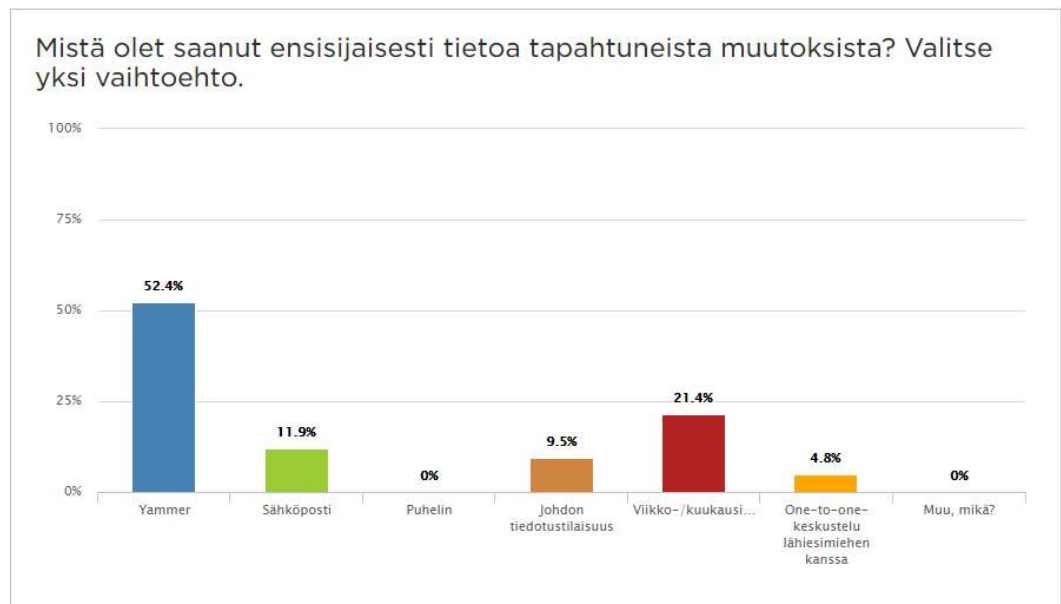
”Työntekijöiden osaamisalueita ja luonteenpiirteitä ei tunneta, mahdollinen avuntarve jää huomiotta. Yksilön vahvuudet yhteisön kannalta jää hyödyntämättä ja tämä puolestaan saa aikaan motivaation ja työn tekemisen merkityksen vähenemiseen.” (H6)

”Useassa maassa olevassa organisaatiossa viestintä on pyritty saamaan kansainvälisesti neutraaliksi. Tämä ei ole paras tapa, koska eri kulttuureilla on erilaiset tavat ja tottumukset yrityskulttuurissa. Se viestintä mikä toimii Puolassa tai Norjassa, ei toimi Suomessa.” (H7)

”Olen huomannut, että toimipisteittäin on eroja tiedon kulussa ja pienemmillä paikoilla koetaan helposti jäävän tiedonkulun ulkopuolelle.” (H8)

”Informaatio on entistä pirstaleisempaa. Merkittävä osa informaatiosta on turhanaikaista ”some-hälyä”, jolla ei ole mitään merkitystä liiketoimintojen kehittämisen kanssa. Merkittävä informaatio on toisinaan piilotettu niin hyvin, että tiedon etsimiseen käytetään liikaa aikaa. Tiedon tallentamisen logiikkaa muutetaan varsin usein ja sisältökansioissa alkaa olla päällekkäisyyksiä. Englannin kielen valta-asema viestinnässä on omiaan edesauttamaan eriarvoisuutta ja vaikuttaa negatiivisesti vuorovaikutuskokemukseen.” (H9)

Tutkimuksen kannalta oleelliseksi koettiin tutkia, mitä kanavia pitkin henkilöstö on aiemmissa muutoksissa saanut ensisijaisesti tietoa. Viestintää on eniten ollut sisäisen yhteisöpalvelun Yammerin kautta (52,4 %), lisäksi viikko-/kuukausipalaverit (21,4 %), sähköposti (11,9 %) ja johdon tiedotustilaisuus (9,5 %) ovat toimineet tiedotuskanavina.

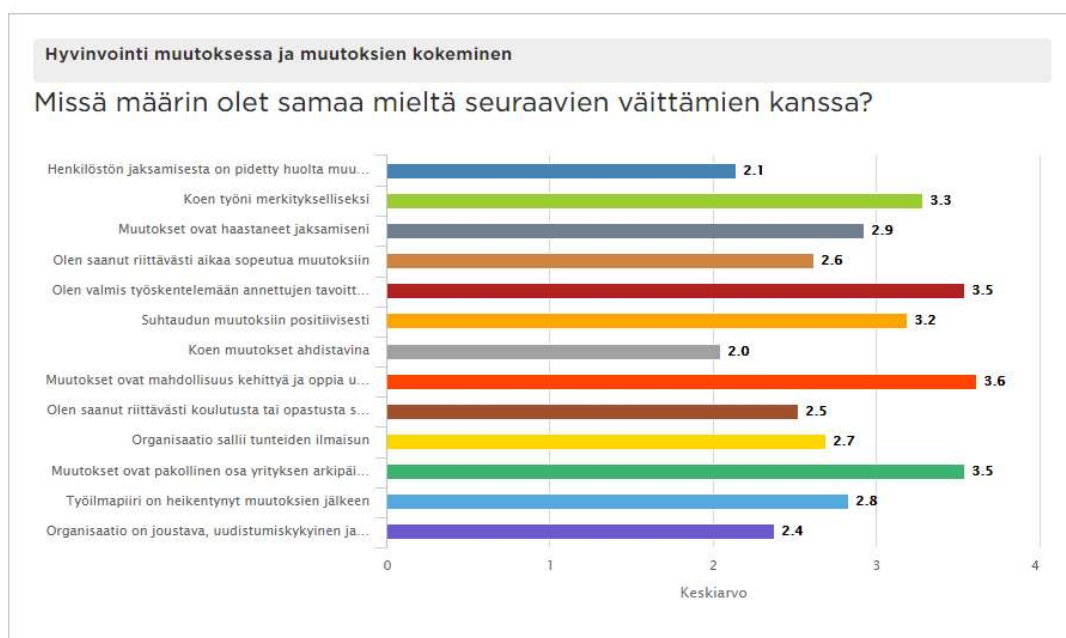


Tutkimustulosten vertailuksi kohderyhmältä haluttiin selvittää, mitä kanavia he itse pitävät tärkeimpinä muutosviestinnässä ja nouseeko eroja edelliseen kysymykseen. Tärkeimmiksi kanaviksi nousivat johdon tiedotustilaisuus (57,1 %), viikko-/kuukausipalaverit (54,8 %) ja one-to-one-keskustelut lähiesimiehen kanssa (31 %). Yhteisöpalvelu Yammer sai kyselyssä kannatuksen ainoastaan alle viidennekseltä kyselyyn vastanneista (16,7 %).



6.1.6 Hyvinvointi muutoksessa ja muutoksien kokeminen

Kyselyyn vastanneista jokainen kokee, ainakin jollakin tasolla, että muutokset ovat pakollinen osa yrityksen arkipäivää, sillä jokainen vastaaja on ollut väittämän kanssa täysin tai osittain samaa mieltä. Muutokset koetaan hyvin positiivisesti, sillä vastaajat kokevat, että muutokset ovat mahdollisuus kehittyä ja oppia uutta; 62 % vastaajista on väittämän kanssa samaa mieltä ja 33 % osittain samaa mieltä. Muutoksia ei koeta kovinkaan ahdistavina, sillä ainoastaan 26 % on täysin tai osittain samaa mieltä väittämän kanssa. Työntekijät ovat myös valmiita työskentelemään annettujen tavoitteiden eteen, vaikkakaan asiat eivät eteni, kuten on suunniteltu; yli puolet eli 56 % vastaajista on väitteen kanssa samaa täysin samaa mieltä.



Vastaajista suurin osa, 81 %, kokevat pääosin työnsä merkitykselliseksi, sillä he ovat vastanneet väitteeseen täysin tai osittain samaa mieltä. Vastaajat kokevat kuitenkin, että huolenpito henkilöstön jaksamisessa muutosten aikana on ollut vajavaista. Ainoastaan 38 % vastaajista on samaa tai osittain samaa mieltä siitä, että hyvinvoinnista on pidetty huolta. Vastaajat kokevat myös, että muutokset ovat haastaneet heidän jaksamisensa, sillä 69 % vastaajista on väitteen kanssa samaa tai osittain samaa mieltä. Vastaajien mielestä kohdeorganisaatiota ei koeta kovin joustavaksi, uudistumiskykyiseksi eikä muutoksetteräksi, sillä 69 % vastaajista on väitteen kanssa täysin tai osittain eri mieltä.

Henkilöstöltä haluttiin selvittää, mitkä tekijät he itse kokevat merkittävimiksi keinoiksi henkilöstön hyvinvoinnin tukemisessa muutoksien aikana ja niiden jälkeen. Vastajille annettiin mahdollisuus avoimeen palautteeseen. Palautteissa korostuivat avoin viestintä ja vuorovaikutus, henkilöstön kuunteleminen, lähiesimiehen riittävä tuki ja organisaation monimuotoisuuden ymmärtäminen. Ymmärrys henkilöiden erilaisuudesta ja erilaisista odotuksista nousivat myös esille. Kasvokkaat kohtaamiset esimiehen kanssa sekä esimieheltä saatava tuki koetaan merkityksellisiksi asioiksi. Vastauksissa nostettiin esille näiden lisäksi henkilöstön vapaamuotoisten tapahtumien tärkeys ilman agenda, sillä ilman niitä jäävät uupumaan vapaa tiedon- ja ajatusten vaihdanta, avoin keskustelu, toisiin tutustuminen ja vastapaino arjen puurtamiselle.

”Työajan seuranta, etteivät kaikki polta itseään loppuun - Huomioiminen esim rahallisesti, jos työntekijät venyttävät omia rajojaan - Jotain mukavaa vastapainoa toimistoihin, ettei arki ole aina puurtamista.” (H1)

”Suureen organisaatioon mahtuu hyvin monenlaisia ihmisiä. Jokainen kokee muutoksen hiukan eri tavalla. Muutoksien tavoitteet on oltava selkeät. Välitavoitteet ja pienet onnistumiset matkalla ruokkii onnistumisen ilmapiiriä. Viestintää monella eri tavalla koko muutos prosessin aikana ja myös juurruttamisvaiheessa. Muutoksissa aina on joitain henkilöitä tai ryhmiä, joista muutos koskettaa enemmän. esim. Joko työn kuvan tai toimintatapojen osalla. Jokainen talossa oleva on tärkeä tuloksetekijä ja on tärkeää, että sitoutuminen 100% työsuoritukseen säilyy. Hyvin vaikea kysymys... näkisin, että jos jokainen saisi tehdä työtä, jonka kokee merkitykselliseksi. Ja saa käyttää osaamistaan ja voi kehittyä työssään.” (H2)

”Riittävä tiedottaminen Perustelut muutoksille Tukea henkilöille, jotka eivät pysy muutoksessa mukana tai rasittuvat liikaa (kollegat, esimies). (H3)

”Oman tiimin kasvotusten tapahtuvat tapaamiset (kvartaalitapaamiset) ovat kaltaiselleni ”maakunnassa yksin työskentelevälle” erittäin tärkeitä. Ne ovat täysin väärä säästökohde.” (H4)

”Mielipiteiden kuuntelu ja hyvä perustelu muutosten tarpeille. Kriittisenkin palautteen vastaanotto ja huomioiminen muutoksissa oltava mahdollista. Henkilöstöllä on usein hyvä näkemys muutosten mahdollisista uhkakuvista.” (H5)

”Lähiesimiehen tulee olla läsnä ja antaa oma panoksensa muutokseen omalla tekemisellään. Johdon tulee esimiesten kautta tasaiseen tahtiin kertoa, miten muutos etenee, missä kompastimia, miten menetetty työaika hitaiden työvälineiden ja resurssipulan vuoksi huomioidaan tavoiteasetannassa. Epäonnistunut muutosjohtaminen on koitunut asiakkaiden menetyksiin, epärealistiset myyntitavoitteet ovat syöneet bonuspalkkauksen pohjan, bonuspalkkaus on osa palkkarakennetta, johon tulisi olla myös muutoksen aikana mahdollisuus päästä.” (H6)

”One-to-one keskustelut nimenomaan jaksamisesta eikä vain arvailut. Jokainen henkilö ottaa muutokset omalla tavallaan ja kokee vaikutukset omalla tavallaan. Jos asioihin halutaan vaikuttaa, niin mielestäni vain henkilökohtainen keskustelu on oikea tapa hoitaa muutokset hyvin.” (H7)

”Lähiesimiesten henkilökohtainen tuki on tärkeintä. Lähiesimies myös huomaa helpoiten, milloin työntekijän terveys kääntyy huonompaa suuntaan.” (H8)

”Muutosten mielekkyyden, tärkeyden ja tavoitteiden hyvä perustelu ajoissa ja tiedottaminen pitkin matkaa, missä mennään ja miten muutos etenee ja onnistuu. Sisäänajo, käyttöönotto ja käyttökokemuksen mittaus toimii monessa asiassa. Mittausta on tärkeä tehdä sekä sisäisesti että ulkoisesti.” (H9)

6.1.7 Avoin palaute

Tutkimuksen lopuksi vastaajille annettiin mahdollisuus avoimeen, spontaaniin palautteeseen. Palautteen avulla tutkija toivoi saavansa tutkimuksen ulkopuolisia kommentteja siitä, miten muutosprosesseja- ja johtajuutta voidaan jatkossa kehittää. Palautteissa nousikin esille vastaajien toimesta organisaation toiminnan kehittyminen ja oppiminen. Organisaatiossa on vastaajien mielestä otettu aiemmista muutosprosesseista opiksi ja tällä hetkellä käynnissä olevassa muutosprosessissa asiat on hoidettu hyvin, prosessia on johdettu hyvin ja muutoksesta on tiedotettu oikeita asioita oikeaan aikaan. Tehdyssä kyselyssä ei määritelty tiettyä ajanjaksoa, jonka välisiin muutoksiin kyselyn vastaukset tuli suhteuttaa. Kyselyyn vastanneista kahta häiritsi, että organisaatiossa koetut suuret uudistukset on johdettu heikosti, kun taas käsillä olevat korjaavat toimenpiteet on johdettu huomattavasti paremmin. Vastauksissa peräänkuulutetaan myös tiimityötä ja työyhteisön yhteishenkeä.

”Martelan tulisi pyrkiä eroon siiloutuneesta tekemisestä muuttamalla organisaatorakennetta, joka tukee nykyistä tapaa missä vallitsee tällainen salailun kulttuuri missä pieni sisäpiiri tietää asioista enempi kuin sen tärkein voimavara eli työntekijät. Läpinäkyvyys tulisi olla perusarvo ja työntekijät sen keskiössä. Miten palvella paremmin työntekijöitä ja sitouttaa henkilöstöä saman tavoitteen taakse. Asetettujen tavoitteiden seuranta ja siitä viestiminen. Vain yhtenä joukkueena toimimalla voimme voittaa, ja se tarkoittaa, että tekijöihin tulee luottaa.” (H1)

”Johtajien käsitys alaistensa henkilökohtaisista taidoista ja taustasta on erittäin puutteellista, ja sen vuoksi muutosprojektitiimit ovat mitä sattuu ja lopulliset organisaatiot eivät henkilötasolla onnistuneita. Johtajien pitäisi toimia kuten jääkiekkjoukkueen valmentaja ja rakentaa kenttiä, joissa toisiaan täydentäviä taitoja ja henkilökemiat kohtaavat. Nyt tuntuu, että vain lätkitään tiimit kasaan ja työtehtävät ovat mitä sattuu osumaan.” (H2)

”Kun ennen muutoksia johto kysyisi mielipiteitä organisaation eri tasoilta, kuuntelisi niitä, jotka parhaiten käytännön asioista tietävät. Johto tekee usein päätöksiä olettamusten tai esimiesportaan antamien tietojen pohjalta.” (H3)

”Muutos on tätä päivää ja toimintaa on mukautettava vallitsevan tilanteen mukaan joskus nopeastikin, mutta toivottavasti mahdollisimman monipuolisesti perusteltuna. Oma aktiivisuus, suhtautuminen ja sisäistäminen auttaa muutokseen sopeutumista ja kannattaa mieluummin olla mukana ja osana muutoksessa kuin vastustaa sitä. Muutoksen mielekkyyttä ehkäisee turhautuminen.” (H4)

6.2 Sähköpostihaastattelu

Sähköpostihaastattelun tutkimustuloksien käsittely tehtiin erityisellä luottamuksella eikä kenenkään vastaajan vastauksia näin ollen pystytä erottamaan ja tunnistamaan. Haastatteluvastaukset tuhottiin tutkijan sähköpostista litteroinnin jälkeen. Anonymiteetin säilyttämisen vuoksi käytetyissä suorissa lainauksissa ei kerrota yksilöiviä tietoja. Anonymiteetin vuoksi vastaajista ei myöskään anneta tarkempia yksilöiviä taustatietoja. Haastateltavista 29 % olivat miehiä ja 71 % naisia.

Sähköpostihaastattelun avulla haluttiin selvittää ensin lähiesimiesten näkemyksiä muutosjohtajuudesta yleisesti, eli mitä muutosjohtajuus heidän mielestään on. Yleisellä tasolla tarkasteltaessa, jokaisella vastaajalla oli samansuuntaiset näkemykset muutosjohtajuudesta. Muutosjohtajuus nähdään tiimin ohjaamisena haluttuun suuntaan, johon päästään muutosprosessissa alaisten tukemisella. Ja jotta muutosprosessi onnistuu, tulee jokaisen organisaation jäsenen tietää mihin ollaan menossa ja mitkä ovat asetetut tavoitteet. Muutokseen sitouttamisen työkaluina toimivat henkilöstön osallistaminen sekä viestintä ja vuorovaikutus.

”Henkilöstön johtamista ja tukemista ennen ja muutosprosessin aikana, jotta päästäisiin haluttuun uuteen toimintatapaan tai organisaatioon.” (H1)

”Henkilöstön/tiimin ohjaamista haluttuun suuntaan. Tavoitteiden kirkastamista ja jalkauttamista, viestintää ja motivointia, pelkojen vähentämistä, prosessin vaiheiden kuvausta, tukemista jne.” (H2)

”For me it means how the organization will support its employees before, during and after a change in the organization. How the organization can get the employees be prepared for the change and engage employees to see the coming change as a positive thing. Communication about the change is crucial and engagement of the people so that they feel...” (H4)

”Change Management is one approach to achieve a change, for people, teams and organizations and so on. The purpose is to get all the people in the organization on the way. “ (H5)

”Muutosjohtaminen on organisaatioiden strategista & operatiivista johtamista tämän päivän muuttuvassa/uudistuvassa maailmassa. Muutosjohtaminen on asioiden johdettua toteuttamista arjessa ja isompien muutosten strukturoitua läpivientiä

tavoitteellisesti. Muutosjohtamisessa huolehditaan siitä, että joka tasolla tiedetään mihin ollaan menossa ja mitä toiminnoilta/tiimeiltä/yksilöiltä odotetaan. Tavoitteet & odotukset & kyvykkyydet ovat linkissä toisiinsa ja jokaisen tiedossa. Muutosjohtaminen on tiedottamista, osallistamista sekä organisaation tukemista kaikilla keinoilla. Muutosjohtamisen ydin asiat organisaatiolle on: Mitä, miksi, miten? Onnistunut muutoksen johtaminen on suunnitelmallisuutta, johdonmukaisuutta, hallittua toimeenpanoa ja tulosten seuranta. Muutosjohtamisen tarkoitus on saada kaikkien ”nenät” samaan suuntaan ja se luo merkitystä arjessa esiin tuleville asioille. Se myös huomioi yksilöt ja auttaa vähentämään tai jopa poistamaan muutokseen liittyviä huolia.” (H6)

”Henkilöstön osallistamista muutokseen ja varmistamista että muutos ei aiheuta hämminkiä ja sitä kautta häiritse normaalia työntekoa. Viestintä ja henkilöstön kanssa käydyt keskustelut nousevat suureen rooliin sekä se että kaikki viestii yhtenäisesti.” (H7)

Haastattelussa haluttiin selvittää tarkemmin, miten lähiesimiehet kokevat onnistuneen muutosprosessin. Muutosprosessi on onnistunut, kun henkilöstö on sitoutunut muutokseen ja sen tavoitteisiin. Nämä saavutetaan aktiivisella viestinnällä ja vuorovaikutuksella. Henkilöstön osallistamisen tiedostetaan myös merkittäväksi tekijäksi. Vastauksissa korostuu aktiivisuus eli muutoksista tulee organisaatiossa tiedottaa ja viestiä aktiivisesti, jotta henkilöstö sisäistää muutoksen syyt ja näkevät, että muutos on enemmän mahdollisuus kuin uhka.

”Muutoksesta tiedotetaan laajasti ennen muutosta. Muutoksen tarve selitetään ja perustellaan, jotta ihmiset ymmärtävät, miksi muutos toteutetaan. Muutoksen vaiheista tiedotetaan koko muutosprosessin ajan ja kerrotaan, mitä muutos merkitsee kunkin henkilön tehtävien osalta eli mikä muuttuu ja miksi ja milloin. Muutosprosessin jälkeen arvioidaan muutoksen tavoitteiden toteutumista.” (H1)

”Aktiivinen johtaminen, viestintä ja seuranta. Kokemusten jakaminen, systemaattinen toteuttaminen ja tulosten seuranta.” (H2)

”Muutokseen liittyvät henkilöt sisäistävät jo alkuvaiheessa muutoksen syyt ja haluavat itse muuttaa toimintansa uuden tavan / tavoitteen mukaiseksi, näkevät että muutos on enemmän mahdollisuus kuin uhka.” (H3)

“A successful change process is that all the concerned parties know about the change, they are prepared for the change, and know their role in the process and after the change.” (H4)

“When you have succeeded to bring all the people in same organization in same direction.” (H5)

”Muutosprosessiin tulee kytkeä kaikki muutoksen vaikutuksen piirissä olevat. Osallistaminen & kommunikointi ovat todella tärkeitä elementtejä onnistuneelle muutokselle. Muutosprosessissa tulee arvioida muutos tarve (nykytila), käydä läpi mahdolliset haasteet, synnyttää yhtenäinen näkemys/tavoite tila, luoda yhteiset tavoitteet, seurata toteutusta sekä arvioida johdonmukaisesti tavoitteen saavuttamista. Onnistuneessa muutosprosessissa muistetaan huomioida henkilökohtaiset muutosprosessin osa-alueet (muutoksen S-käyrä) ja auttaa yksilöitä. Onnistuneessa muutosprosessissa ei esimiehiä tai yksilöitä jätetä yksin (viittaus johdonmukaisuuteen ja systemaattisuuteen). ” (H6)

Haastattelussa haluttiin tarkentaa, missä asioissa lähiesimiehet kokevat, että aiemmissa organisaation muutosprosesseissa on onnistuttu erityisen hyvin. Vastaajista kolmanneksella ei ollut kokemusta aiemmista Martelan muutosprosesseista, eivätkä he näin ollen osanneet kertoa, missä on erityisesti onnistuttu. Kysymykseen vastanneiden mielestä aiemmissa muutosprosesseissa on onnistuttu muutoksien jalkauttamisessa, henkilöstön osallistamisessa ja viestinnässä. Vastaukset eroavat toisistaan ja jokaisella vastaajalla on oma näkemyksensä siitä, missä asioissa on onnistuttu.

”Laajasti järjestetyt ”quote-to-cash” –koulutukset avasivat myynti-, tilaus-, toimitus- ja laskutusprosessin aika hyvin kaikille tehtävästä riippumatta ja yhtenäistivät firman prosesseja ja käytäntöjä sekä madalsivat ”siiloja”. ” (H1)

”Nopeus jalkautuksessa, tosin toiminta ei ole käytännössä muuttunut nopeasti.”(H3)

”Mielestäni meillä on paljon tekemistä muutosjohtamisessa. Olemme onnistuneet viestimään muutoksista hyvin ja vastaamaan ”kolmen M-kysymyksiin” muutoksen läpiviintiä ajatellen. ” (H6)

”An honestly communication.” (H5)

Kysyttäessä, missä lähiesimiesten mielestä pitäisi vielä toimintaa kehittää muutosjohtamisessa ja muutosprosessien läpiviennissä, vastauksista löytyi myös hieman eroavaisuuksia. Esimerkiksi osa vastaajista kokee, että viestinnässä on onnistuttu hyvin, kun taas osa kokee, että tämä osa-alue vaatii kehittämistä. Vastauksista käy myös ilmi, että aiemman muutosprosessin läpivienti ja jalkautus on ollut epäonnistunutta.

”X-projektien läpivienti: Henkilöstöltä kysyttiin etukäteen mitä uudelta systeemiltä edellytetään, mutta sitten tehtiin ”piilossa” kokonaan toisenlainen toteutus suunnitelma eikä toteutus vastannut tarpeita alkuunkaan eikä niistä (muutoksista suunnitelmaan) kommunikoitu ollenkaan henkilöstölle vaan systeemi otettiin käyttöön ”pakolla” eikä vanhaa järjestelmää ollut enää varalla / tukena. Samalla muutettiin kokonaan myös tuotteiden koodaus-/tunnistejärjestelmä, hinnoittelusysteemi ja muutettiin ulkomaiset yhtiöt juridisesti sivuliikkeiksi vajavaisella asiantuntemuksella ym. isoja muutoksia oli ”soppa valmis”. ” (H1)

”Johdon viestintä ja muutoksen jalkauttaminen selkeämmiksi osatavoitteiksi. Tavoitteiden vahvempi linkkaaminen tekemiseen.” (H2)

”Henkilötasolla informoinnin tapa / aikataulutus (kiire, puhelimella...), jalkautetaan liian keskeneräisiä asioita, muutoksia suunniteltaessa ei olla ymmärretty ”ruohonjuuritason” päivittäistä työtä (tekniikka, tehtävien sisällöt).” (H3)

”Communication; it is not enough that change is informed once or twice. The silos between departments and countries need to remove.” (H4)

”Create understandings, get all the concerned people involved.” (H5)

”Koska viestintä on mielestäni hoidettu hyvin, syntyy odotuksia toteutukselle. Eli johdonmukainen muutoksen läpivieminen on puutteemme. Meidän pitäisi myös pureutua vielä tarkemmin muutoksen tarpeeseen ja tunnistaa haasteet mitä muutos aiheuttaa / tai jos emme tee muutos mitä sitten. Muutoksen keskellä olevia tulisi tukea, esimiehillä tulisi olla enemmän aikaa arjessa yksilöiden huomioimiseen, jotta sitoutuminen syvenee.” (H6)

Hajautuneen organisaation sitoutuminen muutoksiin voi osoittautua haasteelliseksi hajautuneessa organisaatiossa. Haastatteluun vastanneiden mielestä sitoutumiseen vaikuttavat erityisesti riittävä kommunikointi jokaisella organisaatiotasolla sekä tarpeellinen määrä kasvokkain tapahtuvia kohtaamisia. Myös henkilöstön osallistamisen merkitys korostui vastauksissa.

”Riittävän tiheä ja perusteellinen kommunikointi, hyvät perustelut ja tarvittaessa riittävästi ”face-time” eli henkilökohtaisia keskusteluja (riippuen kuinka vaikea asia on kyseessä).” (H1)

”Muutostarpeen selkeä kuvaaminen, muutoksen jalkauttaminen eri vaiheisiin, tulosten seuranta, pitkäjänteisyys.” (H2)

”Tasapuolinen osallistaminen ja tiedottaminen tavoitteesta ja etenemisestä, avoimuus, eri tehtävien tärkeyden ilmaiseminen (tasapuolisuus / oikeudenmukaisuus ei ole ”tasapäistämistä”).” (H3)

”Communication, engagement workshops, 1-to-1’s.” (H4)

”Create understanding for the change, get all the concerned people involved, Communicate and inform.” (H5)

”Osallistaminen, kuuleminen ja kuulluksi tuleminen. Systemaattinen ja johdonmukainen viestintä...” (H6)

”Se että heille informoidaan yhtenäisesti ja käydään henkilökohtaiset keskustelut esim. puhelimesta, jolloin voi vapaasti keskustella. Tärkeää antaa aikaa keskustelulle ja kuuntelulle.” (H7)

Hajautuneen organisaation johtaminen on kohdeorganisaatiossa suhteellinen uusi tapa johtaa. Tämän vuoksi haastattelussa haluttiin selvittää, minkälaisia haasteita etäjohtaminen tuo lähiesimiesten mielestä muutosten johtamiseen. Vastauksissa korostui jälleen erityisesti viestinnän ja vuorovaikutuksen onnistuminen. Organisaation hajautuneisuus vaatii aktiivisempaa otetta, koska henkilökohtainen kanssakäyminen vähenee. Sähköisten kanavien käyttö koetaan haasteelliseksi, sillä vuorovaikutus on erilaista kuin kasvotusten.

”Kommunikaatiohaaste on isompi ja sitä pitää olla paljon enemmän ja tiheämmin kuin jos ihmiset ovat samassa paikassa ja tiedon äärellä. Jos mukana on muista

kulttuureista / maista olevia henkilöitä tai organisaatioita, on kommunikaatiohaaste entistäkin vaativampi. ” (H1)

”Etäjohtamisessa pitää kiinnittää erityistä huomiota viestimiseen ja osallistamiseen. ” (H2)

”Etäjohtamisessa kärsii vastapuolen todellisen fiiliksen aistiminen, kun Skypenkin kautta ilmeet ja eleet ei välity kuten face-to-face. Hiljaisten ääni tulee yhteisissä palaverissa etänä vielä huonommin esiin kuin face-to-face. Etänä on helpompi ”olla samaa mieltä” vaikka jokin asia kaivertaisikin. Jos osa henkilöistä on läsnä ja osa etänä, läsnäolijoilla on vahvempi mahdollisuus vaikuttaa, palaverissa ja itseasiassa sen ulkopuolellakin (”lobbaaminen”).” (H3)

”Spread teams.” (H4)

”Hard to get a clear and strong picture where we are and what way we should take. “(H5)

”Henkilökohtainen kanssakäyminen vähenee, et välttämättä kuule kaikkea mitä voisit nähdä/havaita f2f kohtaamisissa. Sitouttamisen mahdollisuudet heikentyvät. Yhdessä tekeminen hankaloituu. Viestintä saattaa muodostua yhdensuuntaiseksi. Henkilöt eivät osaa kommunikoida tehokkaasti sähköisten viestimien kautta. Yksilöiden tarpeiden huomioiminen muutoksessa hankaloituu (muutoksen S-käyrä). Osallistavat menetelmät vähenee” (H6)

”Välitön havainnointi puuttuu ja näin ollen tulee luottaa että ihmiset kertovat puhelimesta Skypessä avoimesti asioista. Esimiehenä tulee tietenkin mahdollistaa jokaiselle face2face palaveri, jossa saadaan keskusteltua kunnan vuorovaikutuksessa.” (H7)

Lähiesimiehet kokevat siis, että organisaation hajautuneisuus tuo haasteita organisaation viestintään ja vuorovaikutukseen. Hajautuneisuuden koetaan lisäävän myös väärinymmärrysten riskiä, huhupuheita ja kasvattavan eri organisaatiotasojen välisiä siloja, mikäli viestintä- ja vuorovaikutuskanavia ei valita tilanteissa oikein. Hajautuneessa organisaatiossa kasvokkaisten kohtaamisten määrä koetaan rajoittuneeksi ja henkilöstön osallistaminen on haasteellista. Luottamuksen taso määrittelee myös, vaikuttaako hajautuneisuus tiimien toimintaan vai ei.

” ”Face-time” on rajoittunutta ja väärinymmärrysten riski kasvaa. ” (H1)

”Aiheuttaa sekavuutta, esim. epäselvyyttä vastuista joissain tilanteissa. Lisää huhujen mahdollisuutta.” (H3)

”The need for it increases which is a challenge for our “silent” Finnish company. One quarterly meeting is not enough for communicating things or the assumption that when the information is published through Yammer or Intra, that everybody sees that or understands it. ” (H4)

”The gap between management and personal decrease.” (H5)

”Viestintä muodostuu helposti yksisuuntaiseksi, dialogin synnyttäminen ei sähköisillä menetelmillä onnistu kaikkien kanssa. Johto tulee varmasti jatkossakin toimimaan hajautetussa mallissa ja silloin erityisesti tulisi muistaa ”kasvot” viestinnälle. Johdon tulisi näyttää kiinnostuksensa yksilöihin tapaamalla heitä. Lähiesimiestyö ei niin hajautetuissa organisaatio malleissa antaa parhaan tuen & mahdollisuuden muutosten läpivientiin. Tämä edellyttää esimiesten mukaan ottamista, tavoitteiden asettamista sekä muutoksen tavoitteiden toteutumisen seuraamista.” (H6)

”Silloin kun on saavutettu tiimissä luottamuksen taso ja hyvät välit niin maantieteellinen hajautuneisuus ei juurikaan vaikuta tänä päivänä, mutta ennen kuin ollaan siinä pisteessä, tulee johdon olla aidosti läsnä mahdollisimman paljon sekä helposti saavutettavissa.” (H7)

Kysyttäessä lähiesimiehiltä, mitkä viestintäkanavat he kokevat tärkeimmiksi toteutettaessa muutosviestintää hajautetussa organisaatiossa, vastauksissa on jonkin verran hajontaa. Lähiesimiesten vastauksissa painottuvat erityisesti kasvokkaisviestinnän tärkeys, mutta myös Skype ja puhelin koetaan tärkeiksi viestintäkanaviksi.

”Yhteiset tilaisuudet ja riittävästi ”face-timea”. Tukena virtuaali-/skype palaverit ja kommunikaatio, Yammer, sähköposti ym. On tärkeää, että olennaiset tärkeät dokumentit ovat kaikkien nähtävissä kootusti esim. SharePointissa milloin vain. ” (H1)

”Skype, email, puhelut, webinaarit.” (H2)

"Tärkein face-to-face, sitten puhelin, sähköpostilla em. keinoilla sovittu vahvistaminen selkeästi." (H3)

"It seems to be Yammer and internal meetings..." (H4)

"General information session where all the people can get same information in same time." (H5)

"Systemaattista johdon viestintää koko muutosprosessin aikana, muutosprosessin "omistajan" oma viestintä, erilaiset henkilökohtaiset tapaamiset, tiimi tapaamiset, yhteiset sähköiset alustat viestinnälle." (H6)

Haastattelussa haluttiin selvittää lähiesimiesten näkemyksiä, miten alaisten hyvinvointia voidaan tukea ja lisätä muutosprosessissa. Henkilöstön hyvinvointiin voidaan vastaajien mielestä vaikuttaa samoilla tekijöillä, kuin henkilöstö sitoutetaan muutoksiin hajautuneessa organisaatiossa eli tärkeimmäksi avaintekijäksi haastateltavien mielestä nousi aktiivinen, rehellinen ja realistinen vuorovaikutus, jossa nostetaan esille huonotkin asiat. Aktiivinen kahdensuuntainen viestintä ja vuorovaikutus nousi esille myös toimihenkilöiden kyselyvastauksissa.

Haastattelussa esille nousi myös henkilöstön osallistamisen, sitouttamisen ja työn merkityksellisyyden kokemuksen tärkeys. Työhyvinvoinnin tukeminen vaatii myös työrauhaa lähiesimiehille, jotta heillä on mahdollisuus riittävästi tukea alaisiaan muutosprosessin aikana.

"Hyvällä esimiestyöllä, keskusteluilla, perusteluilla, seuraamalla ja huolehtimalla kunkin jaksamisesta, työterveydestä, työmäärästä jne. " (H1)

"Osallistamalla, varaamalla aikaa tiimille ja kahdenkeskisiin keskusteluihin. Aktiivisella viestimisellä. " (H2)

"Realistinen informointi muutoksen kaikissa vaiheissa, huonoistakin asioista." (H3)

" Communication and engagement across countries and with every member of the team." (H4)

"If the people feel their work, they are doing is important and meaningful. Clear structure." (H5)

"Kuuntelemalla, kuulemalla, osallistamalla haasteiden ja tavoitteiden läpikäymisessä. Antaa esimiehille työrauha yksilöiden tukemiseen. " (H6)

”Yksinkertaisimmillaan kysymällä kuinka henkilö voi ja jaksaa. Keskustelut nousevat mielestäni ensi sijaisen tärkeään rooliin ja jos havaintoja on, että henkilö kokee muutoksen raskaaksi niin siinä tarpeen mukaisten toimenpiteisiin tarttuminen. Tietenkin yhdessä tekeminen lisää henkilöstön hyvinvointia ja auttaa muutosprosessissa eteenpäin, kun opitaan tuntemaan toisiamme ja päästää yhdessä vaihtamaan ajatuksia. (H7)

Lähiesimiehille annettiin haastattelussa mahdollisuus avoimeen palautteeseen ja kolme vastaajista jakoivat ajatuksensa. Vastauksissa nousi esille kohdeorganisaation muutosjohtamisosaaminen ja sen kehittäminen.

”Martelalla suurimmat haasteet muutosten systemaattiseen läpivientiin ja seurantaan.” (H2)

”(Muutosjohtajuus) Erittäin tärkeä aihe, joka ei mielestäni meidän omassa johtamistavassa / tyylissä kovin johdonmukaisesti nouse esille. Erityisesti ylimmän johdon esille tuloa kaivataan pks. alueen ulkopuolella.” (H6)

”Kiteytetysti: selkeä viestintä, henkilöstön kuunteleminen – ajan järjestäminen keskusteluilla, auttaminen & tukeminen sillä jokainen on yksilö ja kokee muutoksen aina omalla tavallansa, yhdessä tekeminen.” (H7)

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSIDEAT

Henkilökohtaisessa elämässä on helppoa oppia ja muuttaa toimintaa tehtyjen virheiden kautta, jolloin termi ”tekemällä oppien” tai ”opetella kantapään kautta” sopivat kuvastamaan tehtyjen väärin valintojen tai toimien kautta tapahtuvaa oppimismatkaa. Yritysmaailmassa tämä toiminta ei kuitenkaan ole kovin kannattavaa ja tehtyjen virheiden myötä voi koitua liiketoiminnalle suuria kustannuksia ja kauaskantoisia seurauksia. Fakta on, että toimintaa on kehitettävä vuosien saatossa paremmaksi ja kuten tässä opinnäytetyössä on moneen otteeseen todettukin, erilaiset muutokset ovat nykypäivää ja organisaatioiden on opittava selviytymään niistä ketterämmin ja nopeammin. Kehittämistyössä on hyvä olla apuna käytännön tietämystä eli arvokkaita näkemyksiä kohdeorganisaation henkilöstöltä. Erityisesti kohdeorganisaation toiminnan kehittäminen ja oppiminen ajoivat minut tämän tutkimuksen ja opinnäytetyön aiheen pariin. Yritysten kehittämistyö on haastava prosessi, jolle on mielestäni ominaista, että sen edetessä otetaan kaksi askelta eteenpäin, mutta myös yksi askel taaksepäin, jolloin tehtyjen virheiden kautta opitaan ja edetään entistä vahvempina eteenpäin.

Tämän tutkimuksen tavoite oli tutkia kohdeorganisaation muutosjohtamisen nykytilaa sekä tutkia, mitä haasteita organisaation hajautuneisuus on tuonut muutosjohtajuuteen. Työn tavoitteena oli myös tunnistaa onnistuneen muutosjohtajuuden elementit, jotta kohdeorganisaation toimintaa voidaan kehittää niin, että sen on mahdollista saavuttaa toiminnallaan kilpailuetua. Vastauksia tutkimuskysymyksiin on haettu teoreettisesta viitekehyksestä sekä henkilöstölle tehdystä kyselystä että lähiesimiehille kohdennetusta haastattelusta. Teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin laajalti hajautuneen organisaation muutosjohtajuuteen vaikuttavia osa-alueita, lähinnä perinteisen organisaation näkökulmasta. Saatuja tutkimustuloksia peilattiin teoreettiseen viitekehykseen. Henkilöstön vastauksissa löytyi runsaasti hajontaa, joka kertookin organisaation monimuotoisuudesta ja yksilöllisistä kokemuksista ja näkemyksistä kysytyihin asioihin.

7.1 Muutosjohtajuuden nykytila

Henkilöstön tutkimusvastaukset osoittavat, että kohdeorganisaation muutoksia ei ole henkilöstön mielestä toteutettu onnistuneesti eikä muutoksille asetettuja tavoitteita olla saavutettu. Näkemykset onnistuneen muutoksen elementeistä ovat hyvin samanlaiset vertailtaessa henkilöstön ja lähiesimiesten ajatuksia. Tärkeimmiksi elementeiksi nousivat useissa kysymyksissä niin henkilöstön kuin lähiesimiesten kohdalla aktiivinen ja avoin viestintä ja vuorovaikutus organisaation sisällä, henkilöstön osallistaminen muutoksia koskevaan päätöksentekoon sekä

henkilöstön ammattitaidon hyödyntäminen, henkilöstön sitoutuminen muutokseen ja johdon sekä lähiesimiesten läsnäolo muutosprosessien aikana. Organisaation hajautuneisuus tuo omat haasteensa perinteiseen organisaatioon verrattuna. Erityisesti viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitys korostuu ja muutoksiin sitouttaminen voi osoittautua haasteelliseksi, kun organisaatio on hajautunut. Kohdeorganisaatiossa on aktiivisemmin löydettävä keinot ja välineet päästä yksisuuntaisesta tiedottamisesta monisuuntaiseen vuorovaikutukseen. Tämä onkin kohdeorganisaatiossa osittain onnistunut työyhteisöpalvelu Yammerin avulla, mutta organisaation sisäinen kieli on aiheuttanut haasteita tiedon ymmärtämisen ja jakamisen osalta.

Tutkimuksen mukaan kohdeorganisaation henkilöstö on melko tyytyväinen organisaatiossa vallitseviin johtamiskäytäntöihin. Vastaajat ovat lähiesimiehen tapaan johtaa pääosin tyytyväisiä: lähiesimies on helposti tavoitettavissa, häneltä saa riittävästi tukea sekä organisaatiossa vallitsee melko hyvä yhteishenki. Vastaajat ovat kuitenkin epäileväisiä etäjohtajuutta kohtaan ja kohdeorganisaation johdon, ja esimiesten kykyyn johtaa hajautettua organisaatiota. Kyselyn perusteella todetaankin, että kohdeorganisaation vallitsevat johtamiskäytännöt, kuten etä- ja muutosjohtajuusosaaminen vaativat kehittämistä. Myös ihmisten johtaminen tulisi asettaa enemmän johtamisen keskiöön sekä monimuotoisuus huomioida aktiivisemmin päivittäisessä työarjessa.

Kohdeorganisaatiossa läpikäytyissä muutoksissa viestintäkanavina on käytetty ensisijaisesti työyhteisöpalvelu Yammeria. Vastaustulokset kuitenkin osoittavat, että henkilöstö ja lähiesimiehet kokevat, että onnistuneeseen muutokseen johtavat aktiivinen viestintä ja vuorovaikutus, ja erityisesti kasvokkaisia kohtaamisia tarvitaan enemmän. Yammer voidaan nähdä viestintäkanavana, jossa on paljon tietoa ja turhaa hölynpölyä, jonka sekaan tärkeä tieto katoaa. Vaikkakin kanava mahdollistaisi kahdensuuntaisen vuorovaikutuksen, tulisi asettaa selkeät pelisäännöt toiminnalle sekä johdon, keskijohdon ja lähiesimiesten tulee myös ”näkyä” käytettävissä viestintäkanavissa. Sähköiset kanavat vaativat myös yksilöiltä aktiivista itseohjautuvuutta. Kyselyyn vastanneet kokevat, että informaatiota tulee liikaa sähköisiä kanavia pitkin ja tämä voi johtaa tärkeän tiedon katoamiseen tai tietoähkyyn. Kuten teoreettisessa viitekehityksessä todettiin, verkostojohtaminen vaatii tottumista tasavertaiseen ja avoimeen yhteistoimintaan, jonka edellytyksenä on organisaatioiden avoimuus, tasavertaisuus ja aktiivinen tiedon jakaminen. Muutostilanteessa on tärkeää luoda mahdollisuudet henkilöstön ja johdon väliseen vuoropuheluun, eikä niin, että tietoa jaetaan yksisuuntaisesti ylhäältä alaspäin. Tiedon tulee kulkea aktiivisesti ylhäältä alas, sekä sivuttain.

Kohdeorganisaation henkilöstö on erityisen sitoutunut organisaatioonsa ja työhönsä. Työyhteisössä on ymmärrys siitä, että muutokset ovat osa yrityksen arkea, ja tavoitteiden eteen ollaan valmiita tekemään töitä.

Muutoksiin suhtaudutaan hyvinkin positiivisesti ja ne koetaan mahdollisuutena kehittyä ja oppia uutta. Vastaajat kokevat työnsä myös pääosin merkitykselliseksi. Kohdeorganisaatio omaakin näin ollen erityisen vahvan voimavaran. Kyselyyn vastanneet sekä lähiesimiehet ovat nostaneet henkilöstön osallistamisen useassa kysymyksessä erittäin tärkeäksi elementiksi onnistumisen kannalta. Jälleen teoreettiseen viitekehykseen perustuen, yksilön osallistamisen vaikutuksia ei voida väheksyä. Osallistaminen ja valtaistaminen johtavat muun muassa työhyvinvoinnin kasvuun, henkilöstön muutoksiin sitoutumiseen ja omistautumiseen, heidän yksilöidentiteettinsä muuttuu positiivisemmaksi ja he suhtautuvat muutoksiin positiivisemmin. Osallistamisella yksilöt pääsevät osallistumaan organisaation kehittämistyöhön ja he saavat vaikuttamismahdollisuuksia, jolloin heidän ymmärryksensä omasta toiminnastaan kasvaa. Osallistaminen motivoi henkilöstä tekemään työnsä tehokkaammin ja he kokevat, että heitä arvostetaan ja heidän mielipiteellään on merkitystä. Annettaessa päätösvaltaa alemmas työntekijätasolle, seurauksensa on lisäksi työn merkityksellisyyden kasvu entisestään. Osallistaminen voidaan kuitenkin nähdä vaikeana asiana, ja erityisesti aikasyistä muutokset toteutetaan ilman osallistamismahdollisuuksia. Osallistaminen tuo kuitenkin jokaisella organisaatiotasolla lisäarvoa tarkoituksenaan saada aikaan entistä parempia tuloksia.

Osallistamisen näkökulmasta, haluttiin tässä työssä nostaa jalustalle kohdeorganisaation toimihenkilöiden ja lähiesimiesten ääni. Tehdyssä tutkimuksessa saatiin kerättyä runsaasti arvokasta tietoa kohdeorganisaation käytännön tason näkemyksistä ja kokemuksista. Jo teoreettisessa viitekehyksessä nousivat esille henkilöstön valtaistamisen ja osallistamisen vaikutukset työhyvinvointiin sekä aktiivisen viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitys onnistuneen muutosprosessin muutosjohtajuudessa. Nämä seikat nousivat esille myös toimihenkilöiden kyselyvastauksissa sekä lähiesimiesten sähköpostihaastatteluissa. Toimihenkilöille kohdennetussa kyselyvastauksissa saatiin selville, että henkilöstö kokee henkilöstön osallistamisen ja heidän ammattitaitonsa ja osaamisen hyödyntämisen todella tärkeäksi, mutta tutkimuksessa ei kuitenkaan selvennetty, ovatko kaikki vastaajat valmiita osallistumaan organisaation muutosprosesseihin ja niihin liittyviin päätöksentekoprosesseihin. Ja mikäli heidät osallistetaan, miten he sen kokevat: onko osallistaminen jokaiselle positiivinen asia, vai voidaanko osallistaminen kokea kuormittavaksi muun työn ohella. Näkisinkin, että organisaation henkilöstön osallistaminen olisi hyvä jatkotutkimusaihe.

Muutosjohtajuuden onnistumiseen johtavat tutkimuksen perusteella hyvin perustavanlaatuiset seikat. Kaikki on lähtöisin ihmisistä, heidän kohtaamisistaan ja vuorovaikutuksesta eli siitä, miten yksilöt organisaatiossa kohdataan sekä minkälaiset vuorovaikutus ja sitouttamiskeinot työyhteisössä on käytössä. Kuten Maslow'n tarvehierarkiasta opimme, yksilö pyrkii nousemaan korkeimmalle itsensä

kehittämisen tasolle ja tässä matkassa työyhteisöissä on esimiehillä ja työyhteisön kulttuurilla merkittävä rooli. Johtajuutta voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta., mutta tässä opinnäytetyössä johtajuutta on tarkastelu lähinnä psykologisesta näkökulmasta, sillä onhan kyse yksilöiden välisestä toiminnasta ja vuorovaikutuksesta henkilön asemasta riippumatta. Yksilöiden toimintaa ohjaavat erilaiset asiat ja yksilöt motivoituvat hyvinkin erilaisista asioista. Yksilön toiminta on monimuotoinen prosessi, sillä yksilön toimintaa ohjaavat seikat voivat olla hyvinkin näkymättömiä, kuten tunteet, aiemmat kokemukset, elämäntilanne ja odotukset. Tämä tuo erityisen haasteen, sillä yksilöön vaikuttavia tekijöitä on helpompi huomioida, kun esimies ja alainen ovat vuorovaikutuksessa kasvokkain päivittäin. Mutta toimittaessa hajaantuneesti, jää vuorovaikutuksen tärkeä elementti, non-verbaali puoli, kokonaan uupumaan.

7.2 Kohti onnistunutta muutosjohtajuutta

Koska työelämä on jatkuvassa murroksessa ja erilaiset muutosvoimat vaikuttavat työyhteisöihin, on organisaatioiden osattava tehdä strategisia päätöksiä maailmassa, jossa ennustaminen on miltei mahdotonta. Monet johtamistavat ovat syntyneet, kun toimintaympäristö on ollut erilainen ja käytännöt vaativat uudistusta. Strategisia päätöksiä tehtäessä onkin huomioitava, että strategia ei ole enää pelkästään johdon asia, vaan strategiseen päätöksentekoon on osallistettava henkilöstöä. Toiminnan uudistaminen voi antaa yritykselle hetkellistä kilpailuetua, mutta nopeasti muuttuvassa maailmassa kilpailuedun lähteet voivat vanheta tai kilpailijat keksivät pian perässä samat tavat toimia, jollei organisaatio ole riittävän ketterä ja oppimiskykyinen. Tässä organisaatiokulttuurilla on merkittävä rooli.

Pohdittaessa, milloin muutosjohtajuus on onnistunut, ei ole helppoa antaa tiettyä raamia, että tehkää näin ja onnistuminen on taattua. Onnistumisen arviointiin vaikuttavat monet seikat, kuten vastaajan asema ja hänen näkemyksensä, organisaation asetetut tavoitteet ja niiden saavuttaminen sekä henkilöstön sitoutumisaste. Samat seikat vaikuttavat myös muutosjohtajuudessa. Jokaisella meistä on omat odotukset johtajuudelle ja koemme eri tilanteet eri tavoin, kuten työyhteisöjen muutokset. Tehdyn tutkimuksen mukaan henkilöstö ja esimiehet kokevat, että muutos on onnistunut silloin, kun henkilöstö on sitoutunut muutokseen ja niihin asetettuihin tavoitteisiin. Niin henkilöstön kuin johdonkin tulee olla sitoutunut muutokseen, ja erityisesti johtotason ja lähiesimiesten oma toiminta toimii henkilöstölle esimerkkinä muutosten tarpeellisuudesta ja niiden hyödyistä. Henkilöstön erilaisuus ja monimuotoisuus ovat päätösprosesseissa arvokasta pääomaa, sillä näin päätöksiin saadaan hyvin erilaisia näkökulmia ja ajatuksia, joita ei olla saatettu osata ottaa lainkaan huomioon.

Koko organisaatiotasolla on myös hyvä olla tieto ja näkemys siitä, mitä onnistunut muutos käytännön tasolla tarkoittaa. Eli miten konkreettisesti onnistunut muutos näkyy yksilöiden työarjessa ja mitkä tavoitteet kertovat yksilö- tai tiimitasolla, että muutos on onnistunut. Johdolla on omat tavoitteet muutoksen onnistumiselle, sillä johdon tehtävä on miettiä muutosta koko yrityksen kannalta. Yksittäinen työntekijä kaipaa kuitenkin käytännön konkretiaa siitä, miten muutokset vaikuttavat hänen työhönsä ja jaksamiseensa. Tiimitasolla on hyvä saada nopeastikin onnistumisen kokemuksia, jolloin yksilöt sitoutuvat muutoksiin herkemmin, kun he saavat huomata, että oman toiminnan muuttamisella on positiiviset seuraukset. Johdon asettamien organisaatiotason tavoitteita ei yksilötasolla välttämättä ymmärretä, jolloin tavoitteet jäävät etäisiksi. Tämäkin seikka voi johtaa henkilöstön ja johdon eriäviin näkemyksiin viestinnän ja vuorovaikutuksen onnistumisesta.

Kohdeorganisaatiossa tutkimuksen perusteella muutokset koetaan mahdollisuutena uuden oppimiseen ja itsensä kehittämiseen ja henkilöstö on valmis tekemään töitä asetettujen tavoitteiden eteen. Tämä perusta on todella hyvä lähtökohta muutosten onnistumiselle. Tästä eteenpäin pallo on vahvasti johdolla ja esimiehillä. Eli kuinka henkilöstö saadaan sitoutettua yhteiseen päämäärään ja miten muutosjohtajuusosaaminen saadaan luontevaksi osaksi arkipäivän johtamista. Miten viestintä ja vuorovaikutus onnistuu niin, että jokainen kokee olevansa osa yhteisöä eikä koe jäävänsä tiedon ulkopuolelle. Miten henkilöstö osallistetaan hajautuneessa organisaatiossa ja miten aktiivinen kaksisuuntainen vuorovaikutus toteutetaan. Osallistamisen osalta tulisi löytää keinot ja kanavat, miten henkilöstö saadaan rohkaistua jakamaan ajatuksiaan ja ideoitaan herkemmin. Osallistamisessa sisäisellä viestinnällä on tärkeä rooli.

Puhuttaessa muutosjohtajuudesta ja hajautuneesta organisaatiosta yhdessä, kysymys viestinnän ja vuorovaikutuksen merkityksestä on erittäin validi. Hajautuneessa organisaatiossa ensisijaiset viestintäkanavat ovat sähköisiä. Viestintä ei kuitenkaan ole tasapuolista, sillä jokin paikkakunta tietää kuitenkin asioista enemmän, kuin toinen ja helposti juuri pääkonttorilla tietoa on enemmän. Muutokset vaativat organisaatioilta vahvaa viestintäosaamista, sillä organisaatiossa tulee osata viestiä yllättävienkin tapahtumien keskellä. Hyvä johtamisosaaminen korreloi vahvasti viestinnän kanssa, ja erityisesti tunne viestinnän ja vuorovaikutuksen onnistumisesta on riippuvainen esimiehen, alaisen ja koko työyhteisön välisestä vuorovaikutuksesta. Digitalisaatio muuttaa viestinnän strategista roolia erityisesti hajautuneissa organisaatioissa. Hajautunut organisaatio voi vaikuttaa organisaation viestintään ja vuorovaikutukseen negatiivisesti, mutta tämän päivän viestintätyökaluilla työyhteisöissä on runsaasti mahdollisuuksia, mikäli viestintätyökaluja osataan hyödyntää niiden sallimissa rajoissa. Tutkimuksessani kävi ilmi, että henkilöstö kokee kasvokkaisen vuorovaikutuksen tärkeäksi ja

esimerkiksi esimiehen välistä vuorovaikutusta kaivataan enemmän. Herääkin kysymys, saadaanko Skype palaverit ja yleiset infotilaisuudet järjestettyä niin, että niissä toimii aktiivinen vuorovaikutus molempiin suuntiin? Perustuuko kokemus kasvokkaisten kohtaamisten vähyydestä ainoastaan siihen, että esimiestä ei nähdä fyysisesti samassa paikassa, vai vaikuttaako yhteydenoton väline kokemukseen. Eli käytännössä toimiiko kokemuksen paranemiseen esimerkiksi Skype palaverien ja kohtaamisten pitäminen kuvayhteydellä kuin ilman kuvaa? Mikäli kasvokkaisia kohtaamisia ei ole mahdollista järjestää niin usein kuin henkilöstö niitä kaipaa, on löydettävä keinot laadukkaan läsnäolon tunteen aikaansaamiseksi esimerkiksi videoyhteyden avulla. Kasvokkaisissa kohtaamisissa on myös tärkeää, että johtotaso huomioi jokaisen aluekonttorin tasavertaisella tavalla. Näin johtohenkilöt eivät jäisi osalle henkilöstöstä etäisiksi, koska heidät näkee aina vain ruudulta. Viestinnän ja vuorovaikutuksen tulee olla tasapuolista paikkakunnasta ja maasta riippumatta, eikä viestinnän ymmärrystä tule haitata viestinnässä käytetty kieli tai käytetyt viestintäkanavat. Ehdotankin, että ylin johto ja keskijohto käyttäisivät esimerkiksi yhden päivän kuukaudesta jokaisella paikkakunnalla, jolloin vuorovaikutus johdon ja henkilöstön välillä lisääntyisi ja kuilu henkilöiden välillä kavenisi asemasta riippumatta.

Hajautuneessa organisaatioissa kasvokkaisten kohtaamisten lisääminen ohjautuu kuitenkin usein keskusteluun kustannuksista, vaikkakin henkilöstö kokee kasvokkaiset tapaamiset erityisen tärkeinä ja mahdollisuutta vapaaseen vuorovaikutukseen ilman agenda kaivataan. Organisaation hajautuneisuuteen päädytään usein juuri kustannussyistä; matkakustannukset vähenevät ja vuorovaikutus hoidetaan kustannustehokkaasti sähköisiä viestintävälineitä hyödyntäen. Kun hajautuneeseen organisaatioon päädytään, tulee tämä seikka ottaa huomioon yrityksen strategiassa ja erityisesti sisäisessä viestintästrategiassa. Organisaatioissa tietoa kulkee kaiken aikaa joka suuntaan. On huhupuheita, oletuksia, hiljaista tietoa, faktaa ja kirjoitettua tietoa. Yrityksen sisäinen viestintä on monimuotoinen kokonaisuus, joka parhaimmillaan tukee työyhteisön arkea. Kokemukset sisäisen viestinnän onnistumisesta voivat organisaation sisällä erota toisistaan suurestikin. Johto ja esimiehet kokevat, että viestinnässä on onnistuttu, kun henkilöstö taasen näkee asiat täysin eri tavoin. Tekemässäni tutkimuksessa oheisen kaltaisia käytännön eroja löytyikin. Yrityksen sisäisen viestinnän tehokkuutta olisi syytä tutkia tarkemmin, jotta kokemusten kuilu saataisiin kurottua umpeen.

Sisäisen viestinnän viestintästrategiaa ei siis voi olla korostamatta liikaa. Me kaikki tiedämme, että verkkoaikakaudella tietoa on paljon ja jopa välillä liiaksikin asti. Tämä haastaa yksilöiden jaksamisen, koska tietoa voi olla vaikea löytää ja tärkeä tieto voi hukkuu tietomassaan. Hajautuneessa organisaatiossa tiedon saanti ja sisäistäminen ovat pääosin yksilön vastuulla. Viestintästrategiassa tulisi huomioida jokainen organisaatiossa käytettävä viestintäkanava ja tehtävä niille pelisäännöt. Viestintäkanavien

tulee mahdollistaa aktiivinen kaksisuuntainen vuorovaikutus niin, että se mahdollistaa asiapitoisen tiedon jakamisen, mutta mahdollistaa silti henkilöstön ja johdon vuorovaikutuksen. Myös johdon, keskijohdon ja lähiesimiesten tulee olla aktiivisia jokaisen kanavan käytössä. Organisaation sisäisen viestinnän käytänteisiin vaikuttaa vallitseva organisaatiokulttuuri eli kannustaako kulttuuri vapaaseen mielipiteiden ilmaisuun, miten johto ja esimiehet näkyvät viestintäkanavissa ja johtavatko annetut palautteet käytännön toimenpiteisiin. Organisaation toimintaa voidaan kehittää erilaisia kyselylomakkeita hyödyntäen, mutta mikäli henkilöstö ei näe konkreettisia seurauksia kerätylle aineistolle, voi tämä johtaa henkilöstön passiivisuuteen seuraavissa kyselyissä.

Teoreettisessa viitekehyksessä esitettiin kysymys, onko muutosjohtajuus perustavanlaatuista asioiden- vai ihmistenjohtamista. Väitän, että henkilöstön kyselyvastaukset ja esimiesten haastattelut litteroituani, muutosjohtajuus on ensisijaisesti perustavanlaatuista ihmisten johtamista. Ihmisten toimintaa ohjaavat inhimilliset tarpeet ja motivaatioteoriat, kuten Abraham Maslow on määritellyt. Yksilöt haluavat tulla huomioiduiksi yksilöinä, he haluavat saada osakseen arvostusta ja tulla kuulluiksi sekä he haluavat hyödyntää omaa osaamistaan ja ammattitaitoaan strategisia päätöksiä tehtäessä. Hajautuneessa organisaatiossa kaikki nämä seikat voivat kuitenkin jäädä kaiken muun tekemisen varjoon, sillä niiden toteuttaminen voidaan kokea haastavaksi, mikäli oikeita työkaluja ja strategioita ei olla määritelty tai ihmisten johtamisosaamista ei esimiehillä ole. Kasvokkaisten kohtaamisten ja kaksisuuntaisen vuorovaikutuksen merkitystä ei tule väheksyä, sillä jokainen ihminen haluaa tulla kuulluksi ja saada mahdollisuuden kysyä, argumentoida ja esittää mielipiteensä. Ihminen on monimuotoinen kokonaisuus, ja meitä jokaista ohjaavat erilaiset asiat. Siksi koen, että esimies-alaisuuteeseen tulee panostaa.

Muuttuvat tavat tehdä työtä, työyhteisöjen monimuotoisuus, organisaatioiden hajautuminen ja työn merkityksellisyyden kokemus ovat seikkoja, jotka muuttavat johtamiskäytäntöjä. Esimiehiltä vaaditaan uudenlaista otetta ja osaamista johtaa alaisiaan. Valmentava johtajuus on noussut tämän päivän työyhteisöissä suosioon ja sen hyötyjä käytiin läpi myös tämän opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä. Yksilöt kaipaavat tänä päivänä ihmisseläisempää johtajuutta. Työntekijöiden arvot ovat vuosien saatossa muuttuneet, ja työltä kaivataan enemmän merkityksellisyyttä. Jatkuvat muutokset ohjaavat yksilöt oppimaan jatkuvasti uutta ja omaksumaan uusia taitoja. Valmentava johtajuus perustuukin mielestäni yksilöiden erilaisuuden ymmärtämiseen ja heidän potentiaalinsa aktiiviseen hyödyntämiseen. Uskonkin, että valmentavalla otteella saadaan erityisesti hajautunut organisaatio selviytymään muutoksista nopeammin ja ketterämmin, kun vastuuta on valutettu alemmas toimihenkilötasolle ja yksilöiden sisäinen motivaatio on lisännyt sitoutumisastetta. Valmentava johtajuus asettaa yksilöt jalustalle, tuoden heidän potentiaalinsa esiin ja hyödyntämällä sitä aktiivisesti. Ihmisten

psyhykinen hyvinvointi on myös yhteydessä yrityksen tuottavuuteen. Valmentava johtajuus vaatii johtajilta tietoa yksilön toiminnasta, eikä se ole rutiininomaista toimintaa, vaan se on muuttuvaa ihmisten kohtaamista ja vuorovaikutusta. Johtajilta vaaditaan tunneälykkyyttä ja kykyä kohdata alaisiaan aidosti sekä kehittää omaa toimintaansa.

7.3 Lopuksi

Jotta toimintaa voidaan kehittää, on organisaatiossa tunnistettava toiminnan heikkoudet ja epäonnistumiset. Tämän työn tavoitteena on antaa tietoa, jonka avulla voidaan toimintaa tehostaa ja kehittää. Sanotaan, että muutosjohtamista ei enää nykyajan muuttuvassa työelämässä ole tarpeen eriyttää omaksi johtamisen osa-alueeksi, vaan muutosjohtaminen on olennainen osa päivittäistä johtajuutta. Tosiasia kuitenkin on, että organisaatioissa yksilöt on saatava katsomaan samaan suuntaan ja tekemään töitä yhdessä saavuttaakseen asetetut tavoitteet. Työyhteisöt muodostuvat erilaisista yksilöistä ja hajautumisen mukanaan tuoma monikulttuurisuus laajentaa erilaisuutta entisestään. Jokaisella näistä yksilöistä on omanlaiset odotukset ja ajatukset johtajuudesta ja siitä, miten muutokset heihin vaikuttavat ja miten muutosprosessit tulisi hoitaa.

Yhteenvedona totean, että muutosjohtamisosaaminen ja hajautuneessa organisaatiossa toimiminen vaativat kohdeorganisaatiossa vielä hiomista. Vaikkakin osaaminen on kehittynyt läpikäytyjen muutoksien seurauksena, tulee organisaatiossa keskittyä erityisesti sisäisen viestinnän ja vuorovaikutuksen kehittämiseen sekä pyrkiä lisäämään henkilöstön valtaistamisen ja osallistamisen mahdollisuuksia. Onnistuneella viestinnällä ja vuorovaikutuksella on merkittävät ja moniulotteiset vaikutukset, siksi hajautuneessa organisaatiossa tulisi focus keskittää tämän osa-alueen kehittämiseen. Viestinnässä tulisi erityisesti ottaa huomioon sen kaksisuuntaisuus ja tehokkuus, ja se, miten nämä kaksi elementtiä saadaan toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla organisaation hajautuneisuus huomioon ottaen.

LÄHTEET

Aaltonen, T., Kirjavainen, P. & Pitkänen, E. (2014). *Kutsumusjohtaja*. Helsinki: Talentum.

Alsher, P. (2018). *The Truth Behind Why 70% of Organizational Change Projects Are Still Failing*. Blogijulkaisu 19.07.2018. Haettu 18.2.2019 osoitteesta <https://www.imaworldwide.com/blog/the-truth-behind-why-70-of-organizational-change-projects-are-still-failing>

Arikoski, J. & Sallinen, M. (2007). *Vastarinnasta vastarannalle – Johda muutos taitavasti*. Oitmäki: Johtamistaidon opisto & Helsinki: Työterveyslaitos.

Aula, P. (2008). *Kivi vai katedraali: Organisaatioviestintä teoriasta käytäntöön*. Helsinki: Infor.

Brandt, T. & Kaivonen, S. (2019). *Valmentavan johtajuuden ja psykologisen pääoman yhteys*. Haettu 28.1.2019 osoitteesta <http://tamjournal.tamk.fi/valmentavan-johtajuuden-ja-psykologisen-paaoman-yhteys/>

Collins, J. (2001). *Hyvästä paras*. Helsinki: Talentum.

Deloitte (n.d.). *Tutkimus: Suomalaisten johtajien kapea kokemus ja tiimityön puute voivat olla kasvun este*. Lehdistötiedote. Haettu 11.2.2019 osoitteesta <https://www2.deloitte.com/fi/fi/pages/human-capital/articles/suomalaisten-johtajien-kapea-kokemus-ja-tiimityon-puute-voivat-olla-kasvun-este.html>

Deloitte. (2018). *The rise of the social enterprise: 2018 Deloitte Global Human Capital Trends*. Haettu 11.2.2019 osoitteesta https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/HCTrends2018/2018-HCTrends_Rise-of-the-social-enterprise.pdf

Erämetsä, T. (2003). *Myönteinen muutos*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hackselius-Fonsén, R. (2017.) *Muutosjohtajan matkassa*. Helsinki: Brand Agency Punda.

Heiskanen, M. & Lehikoinen, S. (2010). *Muutosviestinnän voimapaperi*. Helsinki: Talentum.

Helin, K. (2001). *Ihmisten erilaisuus: 16 tyyppiä työelämässä*. Kustannuspaikka tuntematon: Innotiimi Oy.

Helin, K., Helin, N. & Saarenpää, J. (2018). *Luontaiset vahvuutemme: Tarinoita erilaisuuden hyödyntämisestä*. Helsinki: Books on Demand.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2013). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Huttunen, T. (2018.) *Johdetaan yhdessä – Hypeä vai työpaikan todellisuutta*. Helsinki: Kauppakamari.

Hypänen, R. (2013). *Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijä*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Isotalus, P. & Rajalahti, H. (2017). *Vuorovaikutus johtajan työssä*. Helsinki: Alma Talent.

Jabe, M. (2017). *Erilaisten ihmisten johtaminen*. Helsinki: Kauppakamari.

Jalava, U. (2001). *Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Juholin, E. (2017). *Communicare! Viestinnän tekijän käsikirja*. Helsinki: Infor.

Juuti, P. & Vuorela, A. (2015.) *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Järvinen, P. (2017). *Menestyvän työyhteisön pelisäännöt*. Helsinki: Alma Talent.

Kaski, S. & Kiander, T. (2005). *Tunnejohtajuus – kuuntelua ja vaikuttamista*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Kauppalehti (2015). *Johtaja, sinun on pakko muuttua*. Haettu 4.2.2019 osoitteesta <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/johtaja-sinun-on-pakko-muuttua/ea30c830-4868-3d9e-b632-d1b49aa7ca30>

Kesti, M. (2010). *Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kotter, J. (1996). *Muutos vaatii johtajuutta*. Helsinki: Rastor.

Kukkola, P. (2018). *En minä vaan me*. Helsinki: Books on Demand.

Kuusela, S. (2013). *Esimiehen vuorovaikutustaidot*. Helsinki: Sanoma Pro.

Lehikoinen, R. & Sinivuori, S. (2014). *Tulevaisuus suosii rohkeaa – johtamista*. Helsinki: Suomen Liikekirjat.

Lehtonen, T. (2013). *Näennäismuutosjohtaminen: Miksi muutosjohtaminen epäonnistuu*. Blogijulkaisu 11.09.2013. Haettu 13.2.2019 osoitteesta <https://www.univaasa.fi/fi/blogs/expert/ajatusyhteys/naennaismuutosjohtaminen-miksi-muutosjohtaminen-epaonnistuu/>

Leppänen, M. & Rauhala, I. (2012). *Johda ihmistä: Psykologiaa johtajille*. Helsinki: Talentum.

Luukkala, J. (2011). *Jaksaa, jaksaa, jaksaa... :työhyvinvointitaitojen kirja*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Malmberg, K. (2018). *Yllättävä tulos työelämäkyselyssä: itsensä johtaminen töissä ei vähennä pomojen tarvetta – päinvastoin*. Helsingin sanomat. Haettu 14.1.2019 osoitteesta <https://www.hs.fi/ura/art-2000005892951.html>

Manka, M-L. (2006). *Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen*. Helsinki: Talentum.

Manka, M-L. (2011). *Työnilo*. Helsinki: WSOYpro.

Manka, M-L & Larjovuori, R-L. (2013). *Yhteisöllisyydellä menestykseen – opas työpaikan sosiaalisen pääoman kehittämiseen*. Haettu 11.2.2019 osoitteesta <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/Yhteis%C3%B6llisyydell%C3%A4-netti-sivutettu.pdf>

Manka, M-L., Larjovuori, R-L. & Heikkilä-Tammi, K. (2014). *Voimavarat käyttöön – Miten kehittää psykologista pääomaa?* Haettu 11.2.2019 osoitteesta http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/opaskirjat/PsykologPO_esite_241014_VALMIS.pdf

Martela, F. & Jarenko, K. (2017). *Itseohjautuvuus – Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Helsinki: Alma Talent.

Mattila, P. (2011). *Johdettu muutos: Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen*. Helsinki: Talentum.

Moilanen, R. (2001). *Oppivan organisaation mahdollisuudet*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Moksi, K. (2016). *Menesty esimiehenä nykyajassa: pikaopas valmentavaan esimiestyöhön*. Espoo: Katriina Moksi.

Myllymäki, R. (2018). *Sano se selvästi! Muutosviestinnän opas*. Tuusula: Ketterät Kirjat Oy.

Nurmi, K. (2012). *Kipeän muutoksen lääkkeet: Kohti parempia muutoksia*. Helsinki: Infor Oy.

Nyman, R., Tikka, A. & Turunen, A. (2019). *Koordinaatiokaaos – miten se kelistetään pelottomalla johtajuudella*. Helsinki: Into Kustannus Oy.

Otala, L. (2018). *Ketterä oppiminen: keino menestyä jatkuvassa muutoksessa*. Helsinki: Kauppakamari.

Perttula, J. & Syväjärvi, A. (2012). *Johtamisen psykologia: Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Pirinen, H. (2014). *Esimies muutoksen johtajana*. Helsinki: Talentum.

Ponteva, K. (2010). *Onnistu muutoksessa*. Helsinki: WSOYpro Oy.

Rauhala, I., Leppänen, M. & Heikkilä, A. (2013). *Pääasia: Organisaation psykologinen pääoma*. Helsinki: Talentum.

Rauramo, P. (2012). *Työhyvinvoinnin portaat – viisi vaikuttavaa askelta*. Helsinki: Edita Publishing Oy

Roukala, V. (1998). *Toiminnan muutoksen toteutus*. Espoo: Suomen atk-kustannus.

Rupsa, L. (2016). *Kerrottu identiteetti organisaatiomuutoksen kontekstissa*. Väitöskirja. Acta Universitatis Ouluensis G Oeconomica 80. Haettu 14.1.2019 osoitteesta <http://jultika.oulu.fi/Record/isbn978-952-62-1118-3>

Rytikangas, T. (2011.) *Kehity ja jaksaa tiimissä*. Helsinki: Kauppakamari.

Saarinen, J. (2016). *Managing global virtual teams*. Väitöskirja. Haettu 13.2.2019 osoitteesta <https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/23051?show=full&locale-attribute=fi>

Salonen, E. (2017). *Intuitio ja tunteet johtamisen ytimessä*. Helsinki: Alma Talent.

Schein, Edgar H. (1987). *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. Espoo: Weilin + Göös.

Sitra (2017). *Työn ja toimeentulon arvoitus*. Haettu 14.11.2018 osoitteesta <https://www.sitra.fi/artikkelit/trendi-tyon-ja-toimeentulon-arvoitus/>

Strömmer, R. (1999). *Henkilöstöjohtaminen*. Helsinki: Edita.

Sydänmaanlakka, P. (2014). *Tulevaisuuden johtaminen 2020 - Älykkään johtamisen näkökulmia*. Espoo: Pertec Consulting Oy.

Sydänmaanlakka, P. (2012). *Älykäs johtaminen 7.0*. Helsinki: Talentum.

Työ- ja elinkeinoministeriö (2018). *Työolobarometri 2017 Ennakkotiedot*. Haettu 28.1.2019 osoitteesta

http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160557/TEMrap_3_2018_Tyoolobarometri.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Työterveyslaitos (n.d.a). *Aivotyö*. Haettu 11.1.2019 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyontekija/aivot-tyossa/>

Työterveyslaitos (n.d.b). *Hyvän johtamisen kriteerit*. Haettu 11.1.2019 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/hyvan-johtamisen-kriteerit/>

Työterveyslaitos (n.d.c). *Työhyvinvointi*. Haettu 11.1.2019 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Työterveyslaitos ja Suomen ympäristökeskus (n.d.). *Etätyövinkit – Faktaa etätyöstä*. Haettu 23.11.2018 osoitteesta <http://www.etatyopaiva.fi/fi/faktaa>

Törmälä, V., Markkanen, J. & Kadenius, T. (2015). *Uusi ajattelu – Uusi johtaminen*. Helsinki: Suomen Liikekirjat.

Vartiainen, M., Kokko N. & Hakonen M. (2004). *Hallitse hajautettu organisaatio – paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen*. Helsinki: Talentum.

Vilka, H. (2007a). *Tutki ja kehitä*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vilka, H. (2007b). *Tutki ja mittaa: Määrällisen tutkimuksen perusteet*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vilkman, U. (2016). *Etäjohtaminen: Tulosta joustavalla työllä*. Helsinki: Talentum Pro.

Ylikoski, K. & Ylikoski, M. (2009). *Työyhteisö muutosmurroksessa – Ihmisyys muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa*. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK.

Liite 1

Kyselytutkimus muutosjohtamisen toteuttamisesta hajautetussa organisaatiossa

Olet saanut linkin kyselytutkimukseen, jonka avulla tutkitaan onnistuneen muutosjohtajuuden elementtejä hajautuneessa organisaatiossa. Tutkimus liittyy Yamk-opinnäytetyöhön, jonka toimeksiantaja on Martela Oyj ja tekijä Kirsi Karjalainen.

Oheisen kyselytutkimuksen avulla tutkitaan Martelassa läpikäytyjen muutoksien muutosjohtajuutta. Läpikäydyillä muutoksilla tarkoitetaan koko organisaatiota koskevaa muutosta, kuten järjestelmäuudistus, ja/tai sen osaa koskevaa muutosta, kuten myynnin organisaatorakennemuutos. Tutkimus kohdistuu ensisijaisesti muutosjohtamiseen, ja erityisesti henkilöstön kokemuksiin muutosjohtamisesta ja muutoksien käytännön toteutuksesta. Tutkimus koostuu väittämistä sekä avoimista kysymyksistä, joiden kautta on mahdollista antaa palautetta sekä kommentteja. Kyselytutkimuksen rinnalla toteutetaan sähköpostihaastattelu, jossa tutkitaan johdon ja lähimpien kokemuksia ja ajatuksia. Tutkimus kohdistetaan myynnin ja markkinoinnin organisaatioon Suomessa, Ruotsissa ja Norjassa.

Kyselyyn vastaaminen on erittäin tärkeää, sillä tutkimuksen avulla saadaan arvokasta tietoa organisaation toiminnan kehittämiseksi tulevaisuuden muutoksia silmällä pitäen. Mielipiteesi on erittäin tärkeä, ja tutkimuksen avulla Sinun on mahdollista jakaa mielipiteesi ja kokemuksesi aiemmista läpikäydyistä muutoksista sekä ajatuksesi, miten toimintaa voitaisiin tarvittaessa parantaa. Kyselyyn vastaaminen kestää noin 15 minuuttia ja kaikki vastaukset tullaan käsittelemään luottamuksellisesti ja anonyymisti. Vastaukset tullaan myös tuhoamaan heti käsittelyn jälkeen. Mikäli mieleesi tulee mitä tahansa kysyttävää tai kommentoitavaa, voit olla yhteydessä minuun.

Kyselyyn pääset oheisen linkin kautta ja voit vastata kyselyyn suomeksi tai englanniksi.

LINKKI

Vastaathan kyselyyn 9.6. mennessä.

Kiitos panoksestasi.

Kirsi Karjalainen

Taustakysymykset

1. Sukupuoli nainen/mies

2. Ikä

Alle 30

30-40

41-50

51-60

Yli 60

3. Työkokemus vuosina

Alle 3

3-6

7-10

11-14

Yli 14

4. Valitse maa, jossa ensisijaisesti työskentelet

Suomi

Ruotsi

Norja

5. Onko lähiesimiehesi etäjohtaja? Kyllä/ei

Vastausvalikko väittämiin:

Täysin samaa mieltä, osittain samaa mieltä, osittain eri mieltä, täysin eri mieltä

Onnistunut muutos

Muutoksien syyt ovat henkilöstölle hyvin perusteltuja

Muutokset ovat hyvin suunniteltuja

Muutokset on toteutettu onnistuneesti

Muutoksien tavoitteet ovat minulle selkeät

Muutoksien tavoitteet ovat mielestäni saavutettu

Muutokset on toteutettu realistisella aikataululla

Muutokset on tuotu käytäntöön valmiiksi organisanoituina

Muutoksien vaikutukset omaan työhöni ovat olleet selkeät

Muutokset ovat olleet hyödyllisiä

Muutokset ovat vieneet organisaatiota oikeaan suuntaan

Muutosjohtajuuden toteuttaminen

Olen tyytyväinen organisaation muutosjohtamiseen

Muutosjohtajuusosaaminen on organisaatiossamme ammattitaitoista

Muutoksien toteutus on ollut onnistunutta

Luotan organisaation johdon kykyyn johtaa muutoksia

Organisaatiomme huomioi jokaisen jäsenen yksilönä

Muutosprosessien onnistumisesta tai epäonnistumisesta tiedottaminen on avointa

Organisaatiossamme on tieto, kuka on muutosprosessin nimetty muutosjohtaja

Minulla on mahdollisuus vaikuttaa muutoksien toteuttamista koskevaan päätöksentekoon

Henkilöstön osaamisen hyödyntäminen muutosprosesseissa on erittäin tärkeää

Mielipiteitäni muutoksista kuunnellaan ja arvostetaan

Palautteeni muutoksista johtaa käytännön tekoihin

Vuorovaikutus organisaatiossa on muutostilanteessa avointa

Organisaatio kannustaa mielipiteiden ilmaisemiseen

Ammattitaitoani ja osaamistani on hyödynnetty läpikäytyjen muutoksien suunnittelussa tai toteuttamisessa kyllä/ei

Mitkä tekijät johtavat mielestäni muutoksien onnistumiseen? Valitse kaksi tärkeintä tekijää.

Aktiivinen ja avoin viestintä ja vuorovaikutus henkilöstön ja johdon välillä

Kannustava ja motivoiva johtajuus

Henkilöstön sitoutuminen muutokseen

Henkilöstön osallistaminen muutoksia koskevaan päätöksentekoon

Onnistumisista iloitseminen

Positiivinen ja kannustava organisaatioilmapiiri

Henkilöstön kuunteleminen

Työntekijän yksilöllinen huomioiminen

Johdon ja esimiesten tuki

Tavoitteellisuus

Henkilöstön ammattitaidon hyödyntäminen

Johdon ja esimiesten läsnäolo muutosprosessissa

Yhteisöllisyys

Muu, mikä?

Johtaminen hajautetussa organisaatiossa

Olen tyytyväinen nykyisen lähiesimieheni tapaan johtaa

Organisaatiossamme ihmisten johtaminen on tärkeämpää kuin asioiden johtaminen

Lähiesimieheni on helposti tavoitettavissa

Kasvokkain kohtaamisia on riittävästi esimieheni ja tiimikavereideni kanssa

Etäjohtaminen on toimiva tapa johtaa

Luotan johdon ja esimiesten kykyyn johtaa hajautettua organisaatiota

Johtamiskäytäntöjä tulee organisaatiossamme kehittää ja tehostaa

Saan esimieheltäni riittävästi tukea

Lähiesimieheni kuuntelee minua

Olen sitoutunut organisaatiooni ja työhöni

Organisaatiossamme on hyvä yhteishenki

Organisaation monimuotoisuus huomioidaan päivittäisessä johtamisessa

Avoin kysymys: Mitä haasteita organisaation hajautuneisuus tuo muutosjohtajuuteen tai johtajuuteen yleensä?

Viestintä ja vuorovaikutus muutoksessa

Muutoksista on viestitty riittävästi

Muutoksista tiedotettiin ennakkoon, jolloin muutokset eivät ole tulleet yllätyksenä

Muutosviestintä on ollut avointa

Muutosviestintä on ollut yksisuuntaista, ylhäältä alas tiedottamista

Muutosviestintä on ollut vaikeaselkoista ja hankalaa ymmärtää

Muutoksien hyödyt ovat selkeästi perusteltuja

Koen, että esimiehet ja johto tietävät muutoksista enemmän kuin henkilöstö

Muutosviestintää tulee liikaa sähköisten kanavien kautta

Muutosviestintä sähköisten kanavien kautta on ollut onnistunutta

Organisaatiossamme hyödynnetään tehokkaasti viestintäteknologiaa

Muutosviestinnän ymmärrystä on haitannut muutosviestinnässä käytetty vieras kieli

Muutoksista liikkuu liikaa huhupuheita faktojen sijasta.

Saan lähiesimieheltäni riittävästi tietoa muutoksista ja niiden vaikutuksista omaan työhöni

Muutosviestintä onnistuu mielestäni parhaiten kasvotusten? kyllä/ei

Mikäli vastasi kyllä, jatkokysymys, perustele miksi?

Muutosviestintä onnistuu minkä tahansa kanavan kautta? kyllä/ei

Mikäli vastasit ei, perustele miksi?

Onko organisaation hajautuneisuus mielestäsi vaikuttanut negatiivisesti muutosviestinnän ja vuorovaikutuksen onnistumiseen? kyllä/ei

Mikäli kyllä, jatkokysymys, kerro tarkemmin, miten?

Mistä olet saanut ensisijaisesti tietoa tapahtuneista muutoksista? Valitse yksi vaihtoehto.

Yammer

Sähköposti

Puhelin

Johdon tiedotustilaisuus

Viikko-/kuukausipalaveri

One-to-one-keskustelu lähiesimiehen kanssa

Muu, mikä?

Mitkä viestintäkanavat ovat mielestäsi tärkeimmät muutosviestinnässä? Valitse kaksi tärkeintä.

Yammer

Sähköposti

Puhelin

Johdon tiedotustilaisuus

Viikko-/kuukausipalaveri

One-to-one-keskustelu lähiesimiehen kanssa

Muu, mikä?

Hyvinvointi muutoksessa ja muutoksien kokeminen

Henkilöstön jaksamisesta on pidetty huolta muutoksien aikana

Koen työni merkitykselliseksi

Muutokset ovat haastaneet jaksamiseni

Olen saanut riittävästi aikaa sopeutua muutoksiin

Olen valmis työskentelemään annettujen tavoitteiden eteen, vaikka asiat eivät etenisi suunnitelmien mukaisesti

Suhtaudun muutoksiin positiivisesti

Koen muutokset ahdistavina

Muutokset ovat mahdollisuus kehittyä ja oppia uutta

Olen saanut riittävästi koulutusta tai opastusta saavuttaakseni muutoksien tavoitteet

Organisaatio sallii tunteiden ilmaisun

Muutokset ovat pakollinen osa yrityksen arkipäiväistä toimintaa

Työilmapiiri on heikentynyt muutoksien jälkeen

Organisaatio on joustava, uudistumiskykyinen ja muutoksetterä

Avoin kysymys: Mitkä ovat merkittävimmät keinot, joilla mielestäsi henkilöstön hyvinvointia voidaan tukea muutoksien aikana ja niiden jälkeen?

Vapaa kommenttikenttä. Kerro vapaasti ideasi, ajatuksesi ja palautteesi.

Kiitos panoksestasi!

Liite 2

Sähköpostihaastattelu muutosjohtamisen toteuttamisesta

Laadin opinnäytetyötäni ylemmän ammattikorkeakoulun tutkintooni Hämeen ammattikorkeakoulussa otsikolla *Kilpailuetua onnistuneella muutosjohtajuudella hajautetussa organisaatiossa*. Työn toimeksiantaja on Martela Oyj. Ystävällisesti pyydän Sinua vastaamaan oheiseen sähköpostihaastatteluun, jonka avulla kerään työtäni varten johdon ja esimiesten näkemyksiäsi muutosjohtamisen toteuttamisesta hajautetussa organisaatiossamme. Tutkimukseen sisältyy myös erillinen osio, jonka avulla kerätään henkilöstön näkemyksiä ja kokemuksia. Tutkimus kohdistetaan myynnin ja markkinoinnin organisaatioon, mukaan lukien henkilöstö Suomessa, Ruotsissa ja Norjassa.

Läpikäydyillä muutoksilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa koko organisaatiota koskevaa muutosta, kuten järjestelmä uudistus, ja/tai sen osaa koskevaa muutosta, kuten myynnin organisaatorakennemuutos.

Kyselyyn vastaaminen on erittäin tärkeää, sillä tutkimuksen avulla saadaan arvokasta tietoa organisaation toiminnan kehittämiseksi tulevaisuuden muutoksia silmällä pitäen. Mielipiteesi on erittäin tärkeä, ja tutkimuksen avulla Sinun on mahdollista jakaa mielipiteesi ja kokemuksesi aiemmista läpikäydyistä muutoksista sekä ajatuksesi, miten toimintaa voitaisiin tarvittaessa parantaa. Kaikki vastaukset tullaan käsittelemään luottamuksellisesti ja anonymisti eivätkä yksittäisen vastaajan näkemykset ole tunnistettavissa. Vastaukset tullaan myös tuhoamaan heti käsittelyn jälkeen.

Lähetäthän vastauksesi viimeistään 17.6. mennessä.

Mikäli tutkimukseen tai haastatteluun liittyen mieleesi tulee kysyttävää, voit kääntyä puoleeni.

Kiitos panoksestasi,

Kirsi Karjalainen

Voit vastata sähköpostitse suoraan kysymyksen perään tai koostaa vastauksesi erilliselle dokumentille ja lähettää vastauksesi postitse. Voit vastata muutamalla lauseella, mutta mieluiten kaikkiin kysymyksiin.

1. Mitä muutosjohtaminen mielestäsi on ja mikä on sen tarkoitus?
2. Millainen on mielestäsi onnistunut muutosprosessi?
3. Mitkä avaintekijät johtavat henkilöstön sitoutumiseen hajautuneen organisaation muutoksissa?
4. Missä asioissa meidän organisaatiossamme on erityisesti onnistuttu aiemmissa muutosprosesseissa?
5. Mitkä asiat meidän organisaatiomme muutosjohtamisessa ja muutosprosessien läpikäynnissä vaativat mielestäsi kehitystä?
6. Mitä haasteita hajautetun organisaation etäjohtaminen mielestäsi tuo muutosjohtamiseen?
7. Miten organisaation hajautuneisuus vaikuttaa mielestäsi viestintään ja vuorovaikutukseen johdon ja henkilöstön välillä?
8. Mitkä kanavat koet tärkeimmiksi toteutettaessa muutosviestintää hajautuneessa organisaatiossa?
9. Millä keinoilla organisaation jäsenten hyvinvointia voidaan tukea ja lisätä muutosprosesseissa?
10. Vapaa kommenttikenttä, voit jakaa ajatuksiasi, ideoitasi tai antaa palautetta