

Lauri Tonteri

MUUTOS JA SEN JOHTAMINEN

Liiketalouden koulutusohjelma

2011

MUUTOS JA SEN JOHTAMINEN

Tonteri, Lauri
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Kesäkuu 2011
Ohjaaja: Kujala-Kurenkunnas, Marja Leena
Sivumäärä: 90
Liitteitä: 4

Asiasanat: muutosjohtaminen, organisaatiomuutos, muutosvastarinta

Tämän opinnäytetyön aiheena oli muutos ja sen johtaminen. Tarkoituksena oli perehtyä muutosjohtamiseen ja selvittää sitä, miten johdon ja esimiesten tulisi muutostilanteissa toimia, jotta asetetut tavoitteet saavutettaisiin liiketoimintaympäristössä tapahtuvista muutoksista huolimatta. Tarkoituksena oli myös kartoittaa niitä yksittäisiä tekijöitä, jotka ovat merkittäviä muutosprosessien läpiviennissä ja niiden onnistuneessa toteuttamisessa. Opinnäytetyössä tarkasteltiin myös muutosten aiheuttamia ongelmatilanteita ja niiden ratkaisemista. Yritysten johtajat ovat muutoksessa päätöksentekijöitä ja siksi merkittävässä roolissa muutosten toteuttamisessa. Työyhteisöt ovat taas osana muutosta, koska muutokset kohdistuvat niihin.

Nopeasti muuttuvasta liiketoimintaympäristöstä on tullut osa suomalaisten yritysten arkea. Syytä nopeasti muuttuvaan liiketoimintaympäristöön on useita, joista merkittävimpin on markkinoiden globalisoituminen. Muuttuva liiketoimintaympäristö asettaa omat haasteensa yritysten johtamiselle. Johdon on oltava nykypäivänä valmiina tekemään isojakin toiminnallisia muutoksia nopeasti, jotta yritys pysyisi tehokkaana ja kilpailukykyisenä tapahtuneista muutoksista huolimatta. Normaalit rutiinit tuntuvat usein turvallisilta, mutta entiset toimintamallit eivät kuitenkaan takaa yritykselle vakaata tulevaisuutta. Kun yritys jää kehityksestä jälkeen, niin silloin on syytä tehdä muutoksia ja saada toiminta ajan tasalle. Muutosjohtamisen päämääränä on siirtyminen nykytilasta tavoiteltuun tilaan. Muutokset ovat kuitenkin yksilöllisiä, koska niin ovat yrityksetkin, siksi muutosjohtaminen on aina tilanteeseen sidottua toimintaa.

Aluksi opinnäytetyössä perehdyttiin muutoksen johtamiseen yrityksen liiketoimintastrategian ja viestinnän kautta. Liiketoimintastrategiassa yrityksen visio, missio ja arvot ovat keskeisessä asemassa. Viestintää tarkasteltiin siitä näkökulmasta, kuinka sillä voidaan edesauttaa muutoksen läpivientä ja sen onnistumista. Työyhteisöä tarkasteltiin muutostilanteissa eri näkökulmista, ja näitä näkökulmia olivat valta ja vastuu yrityksen toiminnassa, organisaatiomuutokset, tehostaminen muutosten taustalla, saneeraukset tehostamisen välineenä, muutosvastarinta ja yhteiskuntavastuu osana muutosta. Käytännönläheisyyttä aiheen käsittelyyn saatiin käyttämällä esimerkkiyrityksenä Finnair Oyj:tä, joka lentoliikennettä harjoittavana yrityksenä on kohdannut tomissaan lukuisia peräkkäisiä muutoksia.

CHANGE AND ITS MANAGEMENT

Tonteri, Lauri

Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business and Administration

June 2011

Supervisor: Kujala-Kurenkunnas, Marja Leena

Number of pages: 90

Appendices: 4

Keywords: change management, organizational changes, change resistance

The subject of this thesis was change and its management. The purpose was to study change management and find out how leadership and superiors should act in change situations in order to achieve goals despite changes taking place in the business environment. The purpose was also to research individual factors that are important in the realisation of change processes and their successful implementation. In this thesis, problem situations caused by changes and solutions to them were also researched. Companies' managers are the decision-makers in changing situations and therefore play a significant role in implementing changes. Work communities are already a part of the change as subjects of changes.

A rapidly changing business environment has become a part of Finnish companies' everyday life. There are several reasons for these rapid changes in the business environment, the largest of which being the globalisation of the market. The changing business environment sets its own challenges to corporate governance. Nowadays management must be ready to make big functional changes quickly, so that the company can remain efficient and competitive despite occurring changes. The normal practices often feel safe, but old methods do not however guarantee a stable future for companies. When a company lags behind the trend it is necessary to make changes and update operations. The aim of change management is a transition from the current state to the objective state. Changes are unique because companies are unique too. Therefore change management is always tied to the situation.

At first, the thesis examines the management of change from the viewpoint of the company's business strategy and communications. In a business strategy, a company's vision, mission and values are in a central role. Communications are examined from the perspective of how they can contribute to the actualisation of change and its success. Work community was examined in change situations from different perspectives, and these aspects were power and responsibility in a company's operation, organisational changes, rationalisation in the background of changes, reorganisations as a tool of intensification, change resistance and corporate social responsibility as a part of change. The empirical examined a company in practice, Finnair Plc, which is an air transport company and the several changes it has faced in its operation.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	MUUTOKSEN JOHTAMINEN	7
2.1	Strateginen johtaminen muutosjohtamisen perustana.....	12
2.2	Viestinnän merkitys muutoksessa.....	21
2.3	Palautteen hyödyntäminen muutoksessa	28
2.4	Päätöksenteko muutoksen taustalla	32
3	MUUTTUVA TYÖYHTEISÖ	35
3.1	Valta ja vastuu yrityksen toiminnassa ja muutoksessa	38
3.2	Organisaatiomuutokset	41
3.3	Tehostaminen muutosten taustalla.....	46
3.4	Saneeraukset tehostamisen välineenä	49
3.5	Muutosvastarinta.....	53
3.6	Yhteiskuntavastuu osana muutosta.....	59
4	MUUTOKSET FINNAIR OYJ:SSÄ VUOSINA 2008–2010	63
4.1	Visio, missio ja arvot Finnair Oyj:n muutoksissa.....	65
4.2	Muutosviestintä Finnair Oyj:ssä	66
4.3	Valta ja vastuu Finnair Oyj:n muutostilanteissa	69
4.4	Tehostaminen ja organisaatiomuutokset Finnair Oyj:ssä	70
4.5	Muutosvastarinta Finnair Oyj:ssä	71
4.6	Finnair Oyj:n yhteiskuntavastuu osana muutosta	73
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	75
	LÄHTEET	85
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Nopeasti muuttuvasta liiketoimintaympäristöstä on tullut osa yritysten arkea. Syitä nopeasti muuttuvaan liiketoimintaympäristöön on monia. Keskeisimpiä syitä ovat muun muassa markkinoiden voimakas globalisoituminen, teknologian nopea kehittyminen ja kiihtyvä ilmastonmuutos, sekä niistä seuranneet välilliset vaikutukset. Globalisoitumisen seurauksena kilpailu asiakkaista kovenee edelleen ympäri maailmaa. Globalisoituminen johtaa uusien kilpailijoiden tulemiseen uusille markkina-alueille, mistä johtuen yritykset kohtaavat tarvetta sopeutua muuttuneeseen kilpailutilanteeseen. Yritysten on pystyttävä vastaamaan muuttuneen kilpailutilanteen asettamiin haasteisiin kyetäkseen kasvamaan kovenevasta kilpailusta huolimatta. Teknologian kehittyminen johtaa vääjäämättä muutostarpeisiin. Jatkuva tehokkuuden tavoittelu ajaa yritykset etsimään keinoja, joilla toimintaa pystytään saamaan kilpailukykyisemmäksi. Uusi, entistä tehokkaampi teknologia on monesti kilpailukyvyyn parantumisen taustalla. Esimerkiksi huippuunsa automatisoidut tehtaat nopeuttavat tuotantoprosesseja niin merkittävästi, ettei alalla muulla tavoin kyetä vastaamaan kilpailulliseen haasteeseen, kuin tarttumalla uusimpaan teknologiaan, ja se aiheuttaa työpaikkojen menetyksiä. Ilmastonmuutos on myös merkittävä muutostarpeen aiheuttaja. Jatkuva saastemäärien kasvu muuttaa elämisen ehtoja joidenkin arvioiden mukaan pysyvästi seuraavan 20 vuoden aikana. Ilmastonmuutos aiheuttaa muutoksia ympäristöön, mikä vaikuttaa jokaisen yrityksen toimintaan. Joillekin yrityksille se avaa uusia mahdollisuuksia, ja toisille olemassaolon edellytykset ovat uhattuina. (Kvist & Kilpiä 2006, 14.)

Muuttuva liiketoimintaympäristö asettaa omat haasteensa yrityksen johtamiselle. Muutokset voivat olla arvaamattomia ja nopeita, tai jo etukäteen nähtävissä ja hitaasti etenevissä. Yrityksen asiakkaat, henkilöstö ja omistajat odottavat johdolta selkeää suuntaa, minne yritystä tulevaisuudessa ohjataan. Arvaamattomat ja nopeat muutokset liiketoimintaympäristössä aiheuttavat suuria paineita yrityksille ja niiden johdolle. Ennakoimattomat ja voimakkaasti liiketoimintaympäristöön vaikuttavat muutokset voivat johtaa siihen, että yritysten on sopeutettava toimintaansa nopeasti. Johdon on siksi oltava valmiina tekemään suuriakin muutoksia nopeasti, jotta yritys pysyisi tehokkaana ja kilpailukykyisenä tapahtuneista muutoksista huolimatta. Muutoksen ai-

heuttamat toimenpiteet voivat tällaisissa tilanteissa olla muun muassa irtisanomisia, lomautuksia tai tuotannon siirtämistä halvempien tuotantokustannusten maihin. Yrityksen toimiala voi myös olla erityisen altis muutoksille. Tällöin johdolle saattaa olla vaikeaa nähdä tulevaisuuteen ja perustaa päätöksensä johonkin konkreettiseen tietoon, koska sellaista ei välttämättä ole saatavissa. Jatkuvasti muuttuva liiketoimintaympäristö on nykypäivää, ja siksi muutosjohtaminen on osa johdon työtä. Muutosjohtaminen on siksi tärkeää johtamisessa, ja sen merkitys tulee tulevaisuudessa kasvamaan. (Juuti & Virtanen 2009, 160.)

Tämän opinnäytetyön aiheena on muutos ja sen johtaminen. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten johdon tulisi muutostilanteissa toimia, jotta asetetut tavoitteet saavutettaisiin liiketoimintaympäristössä tapahtuvista muutoksista huolimatta. Lisäksi tarkoituksena on kartoittaa niitä yksittäisiä tekijöitä, jotka ovat merkittäviä muutosprosessien läpiviennissä ja niiden onnistuneessa toteuttamisessa. Opinnäytetyössä tarkastellaan myös muutosten aiheuttamia ongelmatilanteita ja niiden ratkaisemista mahdollisimman vähin vaurioin. Näkökulmana aiheen käsittelyssä on lähinnä johdon, esimiehen sekä yksilön ja työyhteisön näkökulma, joita muutokset kohtaavat. Yritysten johtajat ovat päätöksentekijöitä muutoksessa ja siksi merkittävässä roolissa muutosten toteuttamisessa. Työyhteisöt ovat puolestaan automaattisesti osana muutosta, koska muutokset kohdistuvat niihin. Aihe on ajankohtainen, sillä tällä hetkellä monet suomalaiset yritykset kamppailevat muuttuvan toimintaympäristönsä puristuksessa. Opinnäytetyö toteutetaan teoreettisena kirjoituspöytätyönä käyttämällä aiheeseen liittyvää lähdekirjallisuutta. Käytännönläheisyyttä aiheen käsittelyyn saadaan käyttämällä esimerkkiyrityksenä Finnair Oyj:tä, koska konserni on kohdannut lukuisia muutoksia viime vuosina. Esimerkkiyrityksen tarkastelu kohdistuu vuosien 2008–2010 muutoksiin ja lähteinä käytetään verkkolähteitä.

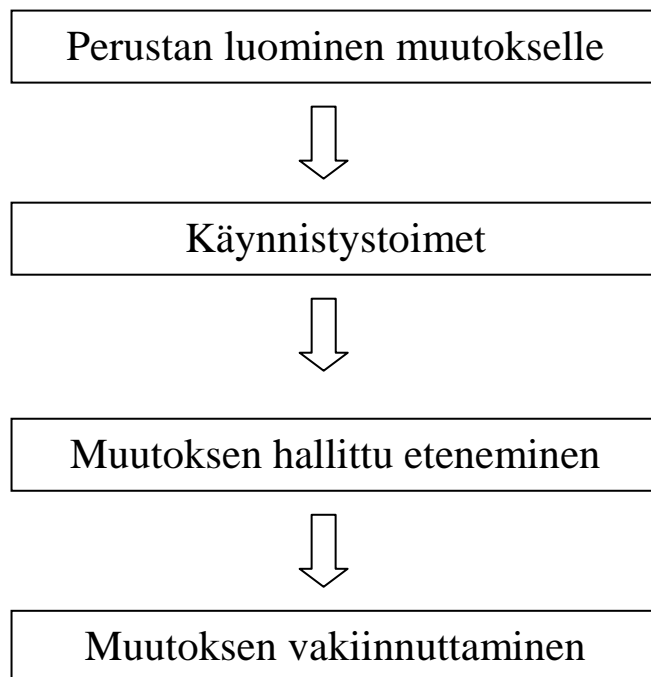
Opinnäytetyö toteutetaan siten, että aluksi käsitellään strategista johtamista muutosten perustana ja viestintää osana muutosten toteuttamisessa. Muutosjohtamisessa käsitellään vision, mission ja arvojen merkitystä muutosprosessissa. Viestintää tarkastellaan kokonaisvaltaisesti muutosprosesseihin liittyvänä. Muuttuvan työyhteisön teemoina ovat valta ja vastuu yrityksen toiminnassa, organisaatiomuutokset, tehostamistoimet muutosten taustalla, saneeraukset tehostamisen välineenä, muutosvastarinta ja yhteiskuntavastuu osana muutosta. Lopuksi tarkastellaan muutoksia Finnair

Oyj:ssä vuosina 2008–2010. Käsiteltäviä aihealueita ovat yrityksen visio, missio ja arvot muutosten taustalla. Lisäksi tarkastellaan yrityksen muutosviestintää, valtaa ja vastuuta, tehostamistoimia ja organisaatiomuutoksia sekä muutosvastarintaa ja yhteiskuntavastuuta muutostilanteissa. Lentoliikennettä harjoittavana yhtiönä Finnair Oyj on kokenut monenlaisia muutoksia, kuten organisaatiomuutoksia ja operatiivisia muutoksia. Finnair Oyj:tä voidaan pitää esimerkkinä yrityksestä, joka on kohdannut useita muutoksia viimeisten vuosien aikana.

2 MUUTOKSEN JOHTAMINEN

Muutosprosessin johtamisen tavoitteena on siirtyminen nykytilasta haluttuun tilaan. Muutosjohtamisessa on siksi tärkeää määritellä tavoite halutulle muutokselle. Oleellista onnistumiselle on tietää etukäteen, mitä halutaan muuttaa ja miksi. Muutosta voidaan tarvita esimerkiksi tilanteiden korjaamiseen tai uuden mahdollisuuden hyödyntämiseen. (Valpola 2004, 27.) Johdon tulee nähdä muutokset mahdollisuutena kehittyä, etsiä niitä, nähdä ne, toteuttaa niistä potentiaaliset ja saada ne toimimaan organisaation sisä- että ulkopuolella (Ponteva 2010, 20). Nykyään on monia aloja, joilla menestyäkseen yrityksiltä vaaditaan jatkuvan muutoksen hallitsemista kokonaisuudessaan. Jatkuva muuttuminen lisää yritysten haasteita. Muutoksia tehdessä on tärkeää osata täsmentää muutoksen tarve. Se on muutosjohtamisen ensimmäinen vaihe. Kun muutokset koskevat koko organisaatiota, niin johdon pitää rakentaa muutosprosessin tavoitteet usein hierarkkisesti. Tavoitteet rakennetaan siten, että alemman tason tavoitteet muodostavat yhdessä isompia kokonaisuuksia, jotka lopulta yhdistyvät koko muutoshankkeen tavoitteisiin. Kaikki muutokset eivät kuitenkaan koske koko organisaatiota, jolloin johdon tulee päättää, millä tasolla muutostarve milloinkin käsitellään. Muutostarpeen käsittelyyn vaikuttaa ennen kaikkea se, kuinka suuresta muutoksesta on kyse. Mitä suuremmasta muutoksesta on kyse, sitä ylemmällä hierarkiatasolla muutostarve tullaan käsittelemään. Muutoksia voidaan käsitellä yrityksissä muun muassa seuraavilla tasoilla; koko organisaation tasolla, organisaation osien tai ryhmien ja niiden välisten suhteiden tasolla tai organisaation yksittäisten

jäsenten tasolla. (Mattila 2007, 136., 148–149.) Seuraavana on kuvio (Kuvio 1) muutosjohtamisen avaintehtävistä.



Kuvio 1. Muutosjohtamisen avaintehtävät. (Mattila 2007, 133.)

Muutoksen johtaminen vaatii esimieheltä taitoa, tietoa ja näkemystä asioista. Pelkät taidot, tiedot ja näkemys eivät kuitenkaan takaa muutoksen onnistumista. Tarvitaan myös tahtoa muutoksen toteuttamiseen ja toimimiseen suunnitelman mukaisesti. Muutoksen johtaminen onnistuu parhaiten, kun muutosta toteutettaessa otetaan huomioon yrityksen visio, missio ja arvot. Näitä kutsutaan myös yrityksen strategiseksi kivijalaksi. (Kamensky 2008, 69–70.) Tämän strategisen kivijalan pohjalta yritykselle on ajan saatossa syntynyt oma organisaatiokulttuurinsa. Organisaatiokulttuurilla on merkittävä vaikutus organisaation muuttumiskykyyn. Käytännössä tämä tarkoittaa huomion kiinnittämistä muutoksen suunnittelu- ja toteutusvaiheessa organisaatiokulttuurin ja sen erityispiirteiden ymmärtämiseen. Organisaatiokulttuurin hyvin tunteva johto pystyy johtamaan muutosta tavoitteellisesti. Organisaatiokulttuuri on yrityksen toiminnan ja siten myös muutoksen viitekehys. Vahvan ja muutosmyönteisen organisaatiokulttuurin omaava yritys sopeutuu muutoksiin paremmin, mikä antaa hyvät lähtökohdat toiminnan jatkuvuudelle. (Kvist & Kilpiä 2006, 114–115.)

Vaihtuvat tilanteet asettavat haasteensa muutosjohtamiselle. Alasta riippumatta jokaisen esimiehen olisi hyvä tuntea johtamisopit, kilpailijat, rahoitusmarkkinat, asiak-

kaat ja niin edelleen. Nämä kaikki ovat yhteydessä toisiinsa ja vaikuttavat siten päätöksentekoon. Tärkeintä esimiestyössä on kuitenkin näkemys johtamistilanteista ja niiden dynamiikasta. Toiminnan todennäköiset seuraukset lyhyellä ja pitkällä aikajänteellä tulisi osata arvioida jo etukäteen. Muuttuvia tekijöitä tulee kuitenkin aina, jolloin kaikkia ei kyetä ennakoimaan. Tällöin joudutaan aina toimimaan muutoksessa ja tekemään nopeitakin päätöksiä. Hetkessä toimiminen, näkemys kokonaisuudesta ja siihen vaikuttavista asioista ovat muutosjohtamisessa tärkeitä. (Tainio & Valpola 1996, 12–13.) Muutostilanteissa johtajuus joutuu koetukselle, koska esimiehen täytyy vastata muutoksen haasteeseen. Nykyisin jokainen esimies joutuu yritys- tai osastotasolla muutosten vetäjäksi, tahtoi sitä tai ei. Tuttujen ja turvallisten käytäntöjen muuttaminen organisaatiossa asettaa esimiehen kyvyt koetukselle. (Arikoski & Sallinen 2007, 90.) Tilanteiden vaihdellessa ja niistä selviytyminen edellyttää pitkällä aikajänteellä moninaista johtamisosaamista. Johtamisen moninaisuuden hallitseminen näkyy yrityksissä esimerkiksi kykyä sopeutua tilanteen vaatimiin tapoihin toimia. Pitkällä aikajänteellä kyky sopeutua mahdollistaa yrityksen toiminnan jatkuvuuden. (Tainio & Valpola 1996, 14.)

Normaalit rutiinit koetaan turvallisenä, ja muutos nähdään usein vastakohtana normaalille toiminnalle. Muutos on nykyään jatkuvaa, eikä siihen monesti ole varaa olla tarttumatta. Monet kokevat muutoksen silti suorastaan ahdistavana. Ihmiset mieltyvät herkästi vakiintuneisiin käytäntöihin. Miten muuten on tulkittavissa, että muutosta niin usein vastustetaan. Tosiasiassa vanha ja vakaa ei kuitenkaan takaa turvallista tulevaisuutta. Jos aika on ajanut yrityksen kehityksen ohi, on turvallisempaa muuttua ja saada toiminta ajan tasalle. Näin toimiessaan yritys mahdollistaa liiketoimintansa pitkän aikajänteen kannattavuuden. General Electricin entinen pääjohtaja Jack Welch sanoi aikanaan, että ”jos muutos tapahtuu yhtiön ulkopuolella nopeammin kuin sisäpuolella, loppu hämmöttää”. (Toivola 2010, 131–132.) Neljä yleisintä muutosjohtamisen virhettä ovat seuraavat: johdon kyvyttömyys luoda oikeanlaista kiireen tuntua, jolloin muutos priorisoidaan pois ja se häviää, tai johto ei onnistu viestimään selkeästi ja antamaan esimerkkejä, tai muutosta ei jakseta viedä loppuun asti vaan lopetetaan heti, kun tulee esille myönteisiä merkkejä, tai johto kuvittelee näkevänsä muutostarvetta väärissä paikoissa. (Mattila 2007, 27.) Muita tavallisia virheitä, mitä johto tekee muutosjohtamisen suhteen ovat esimerkiksi seuraavat: liika tyytyväisyys nykytilaan, aliarvioidaan vision merkitys, visio jää hämäräksi, ei poisteta esteitä uuden vision

tieltä, onnistumisia ei saavuteta muutosprosessin varrella ja yrityksen kulttuuriin ei juurruteta muutoksia (Kotter 1996, 13). Liitteenä on (LIITE 1) kahdeksan vaiheinen ratkaisumalli yritysten muutosongelmiin.

Muutos on aina yksilöllinen, ja koska yritykset ovat yksilöllisiä, niin muutosjohtaminen on aina tilanteeseen sidottua toimintaa. Muutoksen seurauksena myös johtaminen muuttuu. Muutosta johdettaessa nousee esiin johtamisen tietyt osa-alueet. Siten muutostilanteessa henkilöstöjohtaminen, arvojohtaminen ja strategiajohtaminen nousevat merkittävään osaan. Muutosta johdettaessa on tärkeää osata yhdistää henkilöstöjohtaminen arvo- ja strategiajohtamiseen. (Juuti & Virtanen 2009, 160.) Muutoksen johtaminen alkaa aina ihmisistä. Ilman ihmisiä ei ole muutosta. Ihmisten johtaminen on haastava ja vaikea taito. Ihmiset työntekijöinä ovat osa yritysten toimintaa ja tekevät tuloksen, jolloin henkilöstöjohtamisesta tulee automaattisesti osa muutosta. Henkilöstöjohtaminen voi muuttua esimerkiksi irtisanomisten tai henkilöstön ulkoistamisen seurauksena. Henkilöstöjohtaminen on muutostilanteissa haastavaa, koska yritykset yrittävät tasapainotella kannattavuuden ja joustavuuden välillä. Yritykset pyrkivät löytämään tasapainon lyhyen aikavälin taloudellisuuden ja pitkän aikavälin tuloksentekevyyden väliltä. Johdon pitää kuitenkin muistaa, että työntekijät ovat koko toiminnan perusta. Siksi on tärkeää, että henkilöstöjohtamiseen myös panostetaan. Henkilöstöjohtamisessa on organisaatioiden vahvuus, mutta samalla heikkous. Esimerkiksi kokeneet työntekijät voivat olla yrityksen toiminnan kannalta avainasemassa. Avainasemassa olevan henkilön menetys voi merkitä yritykselle paljon. Tällaisen henkilön menettäminen voi johtaa myös siihen, että menetettyä osaamista ei pystytä korvaamaan. (Viitala 2007, 8.)

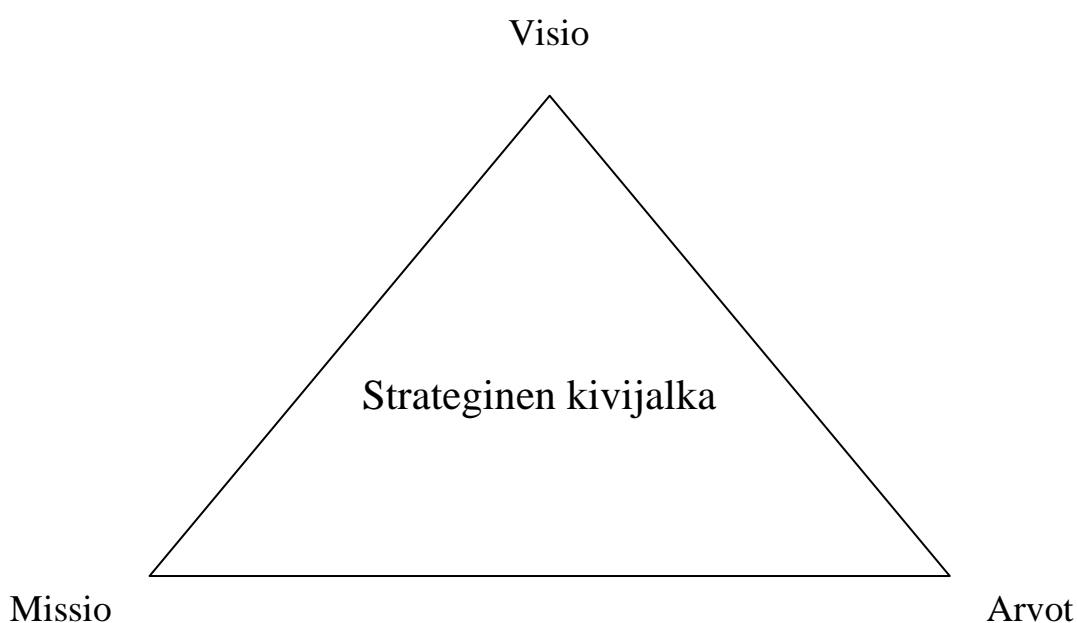
Esimiesten suurin haaste muutostilanteessa on henkilöstön saaminen sitoutuneeksi ja mukaan muutokseen. Henkilöstöjohtamisen lähtökohtana on yrityksessä olevien ihmisten todellisuus. Sen käyttövoimana on se energia, jota henkilöstöllä on heidän pyrkiessään täyttämään tarpeensa. Muutosvoima kumpuaa ihmisten tavoitteista tavoitella parempaa. Johdon tehtävänä on konkretisoida tämä pyrkimys ja antaa sille sanallinen asu. Kun johto tässä onnistuu, niin se pystyy ruokkimaan työntekijöiden mielikuvitusta ja visiota siitä, millaista on silloin, kun pyrkimykset saavutetaan. Johdon täytyy kulkea henkilöstön kanssa se matka, joka vaaditaan tuon kaukaisen vision saavuttamiseksi. Ihmisten johtaminen on vaikeaa, koska tarttuminen ihmisten todelli-

suuteen on monesti hankalaa. Ihmisten todellisuuden muokkaaminen yrityksen toiveet yhdistävään visioon onkin haastavaa. Visionaarisesta johtamisesta puhuminen ja vision toteuttaminen ovat kaksi eri asiaa. Visioista joilla ei ole mitään yhteistä ihmisten todellisuuden kanssa, on helppo puhua, mutta vaikea toteuttaa. Muutosjohtamisen kannalta ihmisten johtamiseen liittyy siten monia haasteita. Esimiesten tulisikin huomioida seuraavia asioita, kuten ihmisten johtamisessa esimies joutuu myös itse alttiiksi muutokselle ja esimiehen on siksi itse sitouduttava muutokseen sekä se, että esimiehen on elettävä ihmisten keskellä ja esimiehen on huomioitava myös ulkopuolinen maailma. (Juuti & Virtanen 2009, 145–146.)

Arvojohtamisen perusfilosofia on siinä, että yritystä ei voi johtaa sen sisällä vallitsevien arvojen vastaisesti. Johtamista yrityksissä tulisi siksi kehittää sen arvoperustan pohjalta. Arvojohtaminen on yrityksen johdon ja henkilöstön sisällä vaikuttavien arvojen kautta johtamista ja näiden arvojen kehittämistä. Arvoista keskusteltaessa tulisikin löytää perusta yhteiselle toiminnalle. Perusta ei välttämättä rakennu juuri samoista arvoista, kuin mitä yksilöiden omat arvot ovat. Yhteisö kuitenkin syntyy aina yhteisten arvojen ympärille, johon kaikki voivat sitoutua. (Haapalainen 2007, 27.) Arvot kertovatkin sen, mihin yrityksessä uskotaan. Arvojohtaminen lähtee siten tiedostamisesta. Se pohjautuu arvojen tunnistamiseen ja niiden tiedostamiseen, sekä johtamisen merkityksen ymmärtämiseen. Johtamisen ongelma ilmenee siinä, että yrityksen arvopohja tulisi pystyä kirkastamaan ilman suuria kriisejä. Kriisi on aina signaali siitä, että asiat ovat päässeet liian pitkälle, ennen kuin muutos tehdään. Johtamisen tarkoituksena onkin muuttaa organisaatiota, ennen kuin sen on pakko muuttua. Arvojohtaminen liittyy johtamiseen sen koko laajuudelta; liiketoimintaympäristön analyysistä ja viestinnästä strategiaan valintoihin, tavoitteisiin, suunnitteluun ja toteutukseen. Tästä johtuen arvojohtaminen ei siksi ole erillinen johtamisen osa-alue. Arvojohtaminen pyrkii ottamaan ihmiset mukaan tarkoituksella ja sydämellä. Sen tarkoituksena on luoda uudenlainen sitoutuminen ja motivaatio, jotka yleensä ovat koetuksella, kun organisaatiossa tehdään muutoksia. (Kauppinen 2002, 15., 89.)

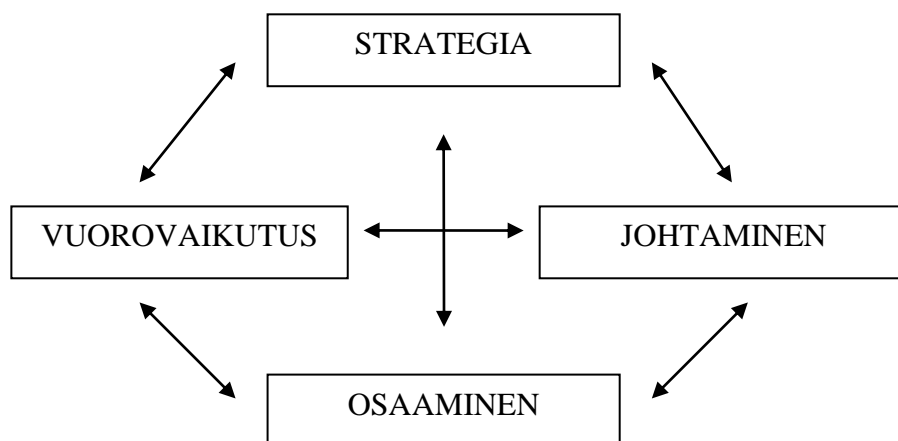
2.1 Strateginen johtaminen muutosjohtamisen perustana

Strategisen johtamisen osaaminen on muutosjohtamisen perusta. Vaikka strategisen johtamisen menetelmien hyväkään hallinta ei takaa muutoksen onnistumista, niin se luo kuitenkin perustan organisaation näkemykselle tulevaisuudesta ja siitä, kuinka visio saavutetaan. (Juuti & Virtanen 2009, 160.) Strategian avulla yritykset pyrkivät kontrolloimaan, niin sisäisiä kuin ulkoisia tekijöitä, joilla on vaikutusta liiketoimintaan. Esimerkiksi yritykset voivat pyrkiä sopeutumaan toimintaympäristöönsä, muokkaamaan sitä ja tekemällä valintoja toimintaympäristönsä suhteen. (Kamensky 2008, 337.) Esimiehellä tulisi olla valmius strategisen johtamisen soveltamiseen, sekä työyhteisön että etenkin oman vastualueensa tasolla. Strategiat toteutuvat siten jokaisen omien toimenpiteidensä kautta arjen työtilanteissa. (Juuti & Virtanen 2009, 160.) Strategioissaan yritykset ovat määritelleet visionsa, missionsa ja arvonsa. Visio kertoo tavoitteista, missio kuinka yritys pyrkii toteuttamaan tavoitteensa ja lisäksi on arvot, jotka ohjaavat yrityksen toimintaa. Yrityksen olemassaolon tarkoitus eli ”elämäntehtävä” on yrityksen strategisen arkkitehtuurin peruselementti. Tämä elämäntehtävä on kuin rakennuksen kivijalka. Tämän päälle rakennetaan yrityksen koko liiketoimintastrategia. ”Kivijalka” on siten liiketoiminnan tärkein ja pysyvin elementti. Tämä kivijalka ei ole vain yrityksen perusta, vaan se on myös yksi vaikeimmin hallittavista kokonaisuuksista liiketoiminnassa. (Kamensky 2008, 69.) Seuraavana on kuvio (Kuvio 2) yrityksen strategisesta kivijalasta.



Kuvio 2. Strateginen kivijalka. (Kamensky 2008, 70.)

Yritykset toimivat siis visionsa, missionsa ja arvojensa kautta. Aika ajoin yritys joutuu tarkastamaan myös kivijalkansa kunnon. Muutoksen yhteydessä visiota, missiota ja arvoja saatetaan joutua päivittämään. Esimerkiksi nopeasti muuttuva liiketoimintaympäristö voi johtaa liiketoimintasuunnitelman uudelleen arviointiin. Kyseenalais-tamalla liiketoimintastrategiansa yritys pystyy uudistumaan. Uudistamalla oikein yritys kykenee vastaamaan paremmin muutoksen asettamaan haasteeseen, sillä yrityksen pitää pysyä ajan hengessä ollakseen menestyvä. (Kamensky 2008, 69–70.) Toimiva strategia mahdollistuu silloin, kun visio, missio ja arvot tukevat toisiaan. Visio, missio ja arvot määräävät siten suunnan yrityksen liiketoiminnalle. Kun toimintaperiaatteet ovat kaikkien organisaatiossa työskentelevien tiedossa, niin se selkeyttää liiketoimintaa. Selkeä strategia, jolla yritys operoi, auttaa niin operatiivisen toiminnan toteuttamista kuin tavoitteiden saavuttamista. Liiketoiminnallisten päämäärien saavuttamisen ollessa yrityksen ykköstavoitteena, niin oikea liiketoimintastrategia antaa tähän mahdollisuuden. (Santalainen 2005, 61–62.) Oikeat strategiat ratkaisevat yrityksen menestyksen pitkällä tähtäimellä, siksi strateginen johtaminen on erittäin tärkeää. Strateginen johtaminen on taitoa ja kokemusta vaativa laji, jossa menestyminen vaatii monien asioiden onnistumista. Strategisen johtamisen onnistumisen edellytykset voidaan tiivistää seuraavalla tavalla: yrityksellä on yhteinen strategia ja bisneskieli sekä kyky, halu ja rohkeus uusiutua, yrityksellä on oikea näkemys, toimiva joukkuepeli, sekä se keskittyy olennaiseen, yrityksessä toimitaan pitkäjänteisesti, sillä on tarvittavaa osaamista ja sen henkilöstöllä on vuorovaikutustaitoja ja kyky hahmottaa kokonaisuus. (Kamensky 2008, 31.) Kyseessä olevat edellytykset strategisen johtamisen onnistumiselle kuuluvat johonkin seuraavassa kuviossa (Kuvio 3) esitettävään menestyksen timantin osa-alueeseen.



Kuvio 3. Menestyksen timantti. (Kamensky 2008, 30–31.)

Strategisella johtamisella on kolme haastetta, ja nämä haasteet ovat seuraavat: luoda menestyvä strategia, toteuttaa se onnistuneesti ja uudistaa strategiaa tarvittaessa, jotta se kykenee vastaamaan muuttuvan toimintaympäristön asettamiin haasteisiin. Monesti strategian toteuttaminen osoittautuu kaikista haastavimmaksi. Mikäli strategian toteuttaminen onnistuu helposti, niin on syytä miettiä sitä, onko strategia tarpeeksi kunnianhimoinen. Strategiat toteutuvat harvoin, jos koskaan täydellisesti. Esteet täydellisesti toteutuville strategioille tulevat yleensä organisaatiosta itsestään ja muuttuvasta toimintaympäristöstä. Strategiaa suunnitellessa on muistettava, että ajattelu sen täydellisestä toteutumisesta tulevaisuudessa on monesti epärealistista. Tästä syystä kunnianhimoisia strategioita suunniteltaessa on syytä jättää pelivaraa strategioihin. Pelivaran jättämisellä voidaan varautua ennakoimattomiin tekijöihin, joita monesti pitkällä aikavälillä tulee eteen. Yritysten luodessa, uudistaessa tai toteuttaessaan liiketoimintastrategiaansa tulisi osata vastata kysymykseen: Miten erotumme kilpailijoista? Näkemykset ovat myös hyvän liiketoimintastrategian lähtökohta. Yrityksellä on oltava näkemystä erottaa oleelliset ja epäoleelliset asiat yritystoiminnan kannalta. Tällöin on osattava huomioida esimerkiksi liiketoimintaympäristö, kilpailija ja asiakkaiden potentiaali. Ihmisillä on suuria lahjakkuuseroja näkemyksiin liittyen. Toiset saattavat huomata potentiaaliset asiat hyvin helposti, kun taas toiset eivät erota mahdollisuuksia massasta. Strategian toteuttamiseen vaikuttaa siis kaikki strategisen johtamisen kolme haastetta. Käytännön toteutuksessa vasta selviää lopullisesti se, miten strategian luomis-, toteutus- kuin uudistumisvaihekin toimivat. (Kamenky 2008, 241., 336., 348.)

Visio on näkemys siitä tavoitteesta, jossa yritys näkee itsensä tulevaisuudessa. Visio on pitkän tähtäimen tavoite, jolla luodaan selkeä päämäärä siitä, mihin pyritään. Vision tehtävänä on antaa yritykselle kunnianhimoinen suunta ja kohdentaa toiminta kulkemaan kohti tätä päämäärää. Asetettujen tavoitteiden merkitys kaikkialla yhteiskunnassa on tärkeää kehityksen kannalta. Esimerkiksi politiikassa ja urheilussa tavoitteet ohjaavat voimakkaasti toimintaa kohti päämäärää. Tästä syystä visio on avainasemassa menestyksen suhteen. (Toivola 2010, 70.) Visio on suunniteltava selkeäksi suunnannäyttäjäksi ja toiminnanohjaajaksi organisaatiolle. Kun visio on selkeä, niin se on helpompi sisäistää. Se, miten yritysjohto saa päämäärän koko organisaatiolle ilmaistua, vaikuttaa siihen, miten visio sisäistetään. Kun koko organisaatio sisäistää vision ja toimimalla asetettujen tavoitteiden mukaisesti, niin vision onnistu-

nut toteuttaminen on mahdollista. Visio on siksi pystyttävä kuvaamaan konkreettisesti. Vision tulisi olla lisäksi lyhyt ja ytimekäs, jotta siinä tulee esille asetetut tavoitteet. Visiot ovat monesti vaikeasti konkretisoitavissa, jolloin henkilöstön sitoutuminen johonkin epämääräiseen päämäärään on muutoksen onnistumisen esteenä. Siksi vision saaminen osaksi työntekijöiden toimintamallia vaatii onnistunutta viestintää. Hyvä visio on helposti ilmaistavissa niin suullisesti, kirjallisesti kuin kuvallisestikin. Oikein sisäistetty visio auttaa painottamaan oikeita asioita liiketoiminnassa, jolloin tavoitteiden saavuttaminen helpottuu. (Aaltio 2008, 52–53.)

Uskottavuus on vision tärkeimpiä kriteereitä. Kun visio on ollessa uskottava, niin se mahdollistaa halutun toiminnan. Myös yritysjohdon toimiminen vision mukaisesti on tärkeää päämäärää kohti edettäessä. Henkilöstö huomaa yleensä nopeasti, mikäli yrityksen toiminta ei ole vision mukaista. Tällöin yritysjohto menettää helposti uskottavuutensa ja koko visio voi jäädä saavuttamatta. Johdon tulee myös varmistaa, että koko organisaatio on vision takana, jotta ei tule ongelmia uskottavuudessa. (Toivola 2008, 69.) Kun vision pitäisi myös olla voimakas ja samalla kunnianhimoinen, niin sen uskottavuus voi olla kovilla. Organisaatiossa tulisi aina olla johtaja tai johtajia, joiden karisma, johtamiskyky, valmennustaidot ja viestintäosaaminen riittävät kannattelemaan vaadittavan uskottavuuden. Hyvät visionääriset johtajat pyrkivätkin vahvistamaan visiotaan viestinnän avulla. Esimerkiksi tavoitehakuinen vision pönkitäminen niin liioittelemalla, kuin muillakin keinoin ovat visionääristen johtajien käyttämiä keinoja. (Kamensky 2008, 88.) Epäuskottava visio aiheuttaa ongelmia sen toteuttamisessa, koska sisäiset ja/tai ulkoiset sidosryhmät eivät usko asetettuihin tavoitteisiin. Luonnollisestikaan visiota ei tulisi asettaa ulottumaan liian kauas tai korkealle, jotta sen saavuttaminen tulisi olemaan mahdotonta. Vision tulisi olla toteutettavissa, eikä siitä pitäisi luoda pelkkiä unelmia. (Toivola 2010, 69–70.) Jos visiot ovat haastavia, niin tavoitteiden saavuttamisen todennäköisyyden tulisi olla kuitenkin yli 50 prosenttia. Myös sidosryhmät olisi saatava uskomaan, että asetettuihin tavoitteisiin voidaan yltää oikealla toimintamallilla, kovalla työllä, venymisellä ja mahdollisesti hitusella onnea. (Kamensky 2008, 87.)

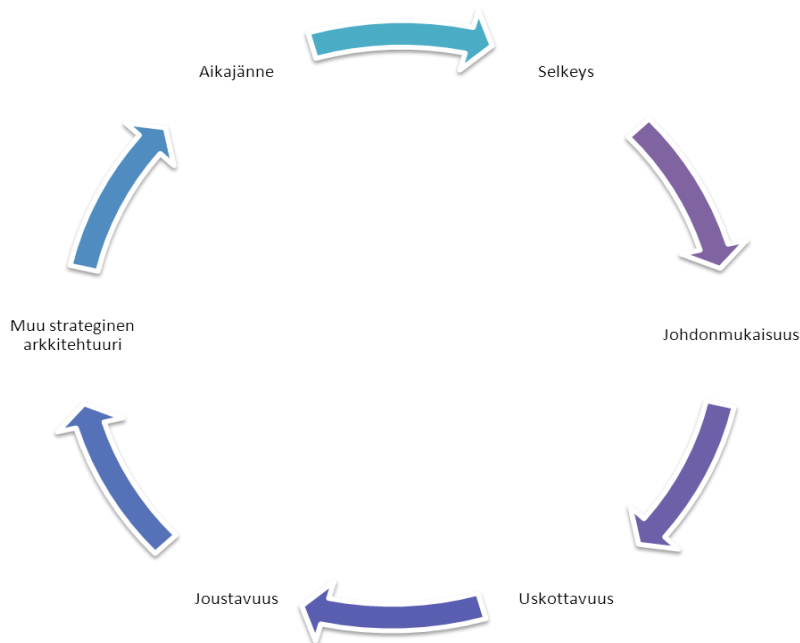
Johdon on myös oltava selvillä vision roolista sen strategisessa arkkitehtuurissa. Kokonaisuuden on oltava johdonmukainen ja johdolla on oltava tiedossa se, miten visio on vuorovaikutuksessa mission ja arvojen kanssa. Selkeä, uskottava ja johdonmukai-

nen ovat siten onnistuneen vision ominaisuuksia missioon ja arvoihin nähden. Vaatii kuitenkin monien strategisten elementtien hallintaa, jotta visiota voidaan lähteä toteuttamaan. On tärkeää tiedostaa myös vision vuorovaikutus muihin strategisiin elementteihin, kuten liiketoiminta-alueeseen, kilpailustrategioihin, asiakkaisiin ja sidosryhmiin. (Toivola 2010, 64.) Yritykset kuitenkin usein epäonnistuvat siinä tavoitteessa, mikä on asetettu visiolle strategisena työkaluna organisaation kehittämisessä. Ylin johto on kuitenkin avainasemassa, kun organisaatiossa pohditaan vision kehittämistä. Epäonnistumisia voitaisiin vähentää laadukkaammalla viestinnällä, koska monesti visio käsitteenä ymmärretään väärin. Tästä johtuen voi olla vaikeaa vaikea luoda toimivaa ja toteutuskelpoista visiota. (Kamensky 2008, 83.)

Visio on kolmesta strategisesta kulmakivistä muuttuvin. Visiota ei tästä syystä aseta yritykselle ikuisiksi ajoiksi. Tavoitteiden tulee kuitenkin ulottua pidemmälle, kuin mitä nykyiset valmiudet ja resurssit ovat. Visiota tarkastellaan vuosittain, mutta hyvää visiota silloin korkeintaan hienosäädetään. Vision aikajänteen pituuteen vaikuttavat muun muassa yrityksen toimiala ja markkinatilanne. Pitkäjänteisyys, tavoitteellisuus ja toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset vaativat visioltakin joustavuutta. Tästä syystä visiota ei saa rajata liian tiukkaan muottiin. (Jalava 2007, 51.) Vision on kuitenkin oltava mitattavissa, jotta pystyttäisiin näkemään, onko asetetut tavoitteet saavutettu. Visio tuleekin määrittää tietyksi ajanjaksoksi, jotta tiedettäisiin, milloin tavoitetila pitäisi saavuttaa ja siten muutoksen onnistumista voitaisiin mitata konkreettisesti. Visio voi kuitenkin osoittautua joustamattomaksi liian tarkkoina lukuarvoina tai tiettyinä ajankohtina ilmaistuna. Vision joustavuus auttaa silloin pitämään tavoitteista kiinni. (Aaltio 2008, 53.)

Visiot vetoavat ihmisten arvomaailmaan. Tämän avulla taitavat johtajat pyrkivät herättelemään luovaa kapasiteettia organisaatiossa, mikä synnyttää visioiden alkuja. Pelkkä luovuus ei kuitenkaan riitä, vaan täytyy olla lisäksi loogista ja analyttistä ajattelua. Tulevaisuuden näkeminen ei ole koskaan helppoa. On kyettävä näkemään muun muassa se miten ympäristötekijät, poliittiset, ekonomiset, sosiaaliset, teknologiset ja ekologiset tekijät muuttuvat. Hyvä visio auttaa kuitenkin pitämään organisaatiot liikkeessä ja sitä kautta elossa muuttuvassa maailmassa. (Aaltio 2008, 49–50.) Yritykset ilmaisevat visioissaan yleensä liiketoiminnan suuruuden, markkina-aseman ja kasvutavoitteet. Kun yritykset ottavat visioissaan kantaa liiketoiminnan suuru-

teen, markkina-asemaan ja liiketoiminnan kasvuun, niin ne pyrkivät antamaan kuvan kunnianhimoisista tavoitteistaan ja samalla haastavat omia organisaatioitaan toimimaan asetettujen tavoitteidensa mukaisesti. Vision yhtenä tavoitteena on näin luoda tahtotila, jolla asetetut tavoitteet saavutetaan. (Kamensky 2008, 89.) Seuraavana on kuvio (Kuvio 4) hyvän vision tunnusmerkeistä, johon on koottu hyvän vision tunnusmerkistö.



Kuvio 4. Hyvän vision tunnusmerkit.

Missio on yrityksen toiminata-ajatus, ja se kertoo yrityksen olemassaolon syyn. Missio vastaa siihen kysymykseen, miksi yritys on olemassa. Yrityksen olemassaolo perustuu aina johonkin. Se voi tuottaa autoja, myydä kenkiä tai hoitaa muiden yritysten tilintarkastuksia. Sen asiakkaina voi olla yrityksiä tai yksityishenkilöitä tai molempia. Missiolla viestitään myös yrityksen roolista ja tehtävästä yhteiskunnassa. Missio on tärkeä osa yrityksen ydintoimintaa, koska sillä on oma osuutensa yrityksen strategian määrittelyssä. (Sydänmaanlakka 2009, 73.) Mission tehtävänä on pitää koko yrityksen olemassaolon tarkoitus selkeänä henkilöstön mielissä. Parhaimmillaan missio itsessään jo kertoo, millaisia ihmisiä yrityksessä työskentelee, millaisia alihankkijoita yritys haluaa käyttää ja mitkä tekijät vaikuttavat yrityksen päätöksiin. Missio on siten työkalu, joka tulee rinnastaa yrityksen visioon ja arvoihin. (Ilmoniemmi, Järvensuu, Kyläkallio, Parantainen & Siikavuo 2009, 28.)

Hyvän toiminta-ajatuksen tulisi ratkaista seuraavat haasteet, kuten mistä näkökulmasta toiminta-ajatus määritellään, mitkä sidosryhmät otetaan määrittelyssä huomioon, miten järjen lisäksi saadaan tunne mukaan, ja kuinka suppea tai laaja toiminta-ajatus on. (Kamensky 2008, 72.) Mission on siksi syytä olla tarpeeksi laaja, mutta kuitenkin niin, että se ohjaa liiketoimintaa selkeästi. Sen ei pitäisi antaa kuitenkin karata liian monialaiseksi, jotta liiketoiminta pysyisi hallinnassa. Liian laajasti määritellyn toiminta-ajatuksen ongelmana on yleensä se, ettei yritys kykene ohjaamaan toimintaansa toivotulla tavalla. (Viitala & Jylhä 2002, 205.) Yleensä mitä suppeampi toiminta-ajatus on, niin sitä tehokkaammin ja tarkemmin toimintaa pystytään ohjaamaan. Suppean toiminta-ajatuksen ongelmana on sen haavoittuvuus muutostilanteissa. Muutostilanteissa liian suppeaksi määritelty toiminta-ajatus vanhenee helposti, mistä aiheutuu ongelmia organisaatioille. Lisäksi suppean toiminta-ajatuksen ongelmana on yrityksen mahdollisuuksien ja uhkien näkeminen. Mitä suppeampi toiminta-ajatus on, niin sitä todennäköisemmin jotakin liiketoiminnan kannalta oleellista jää huomaamatta. Toiminta-ajatuksensa yritys voi määritellä muun muassa prosessien, teknologian, tuotteiden, raaka-aineiden, asiakkaiden, markkinoiden, osaamisen tai tarpeiden näkökulmasta. Tällaisen määrittelyn perusteella yritys pystyy suuntaamaan ja rajaamaan toimintaansa. Oikein suunnattu ja rajattu toiminta-ajatus antaa yritykselle hyvät lähtökohdat kilpailla asiakkaista. Esimerkiksi liian kapeaksi rajattu toimiala, voi johtaa toiminnan joustamattomuuteen. Nykypäivänä toimialojen rajat ja sisältö muuttuvat nopeasti ja ennalta arvaamattomasti, minkä takia liian tarkkaa toimialan rajausta ei kannata tehdä. (Kamensky 2008, 72.)

Yrityksen toiminta-ajatusta mietittäessä on tärkeää muistaa, että se on pysyvin elementti yrityksen strategiassa. Kun yrityksessä määritellään sen toiminta-ajatuksen lähtökohtia, on luonnollista ottaa huomioon asioiden tärkeysjärjestys. Esimerkiksi osaamisen korostaminen on tärkeämpää tietyillä aloilla, kun taas teknologia voi toisella alalla olla tärkein osatekijä. Toiminta-ajatusta mietittäessä tulee myös sidosryhmät huomioida, ja silloin sidosryhmienkin kohdalla toiset sidosryhmät nousevat toisia sidosryhmiä merkittävämpään rooliin. Esimerkiksi omistajien ja henkilöstön välistä roolia tulisi tässä yhteydessä pohtia. (Kamensky 2008, 92.) Toiminta-ajatuksen pitää olla yrityksen arvoihin pohjautuva. Arvoihin perustumaton toiminta-ajatus herättää yleensä kummastusta ja epävarmuutta ennen kaikkea yrityksen työn-

tekijöissä, mutta myös muissa sidosryhmissä. Hyvä toiminta-ajatus ottaa myös tunteet huomioon, eikä ole vain järkeen perustuva. Tunteisiin vetoamalla pystytään vaikuttamaan niin asiakkaisiin, kuin työntekijöihin. Esimerkiksi kun työntekijät tuntevat itsensä tärkeiksi, niin se auttaa toiminta-ajatuksen toteuttamisessa. (Sydänmaanlakka 2009, 154.)

Arvot ovat eräänlaisia periaatteita, jotka ohjaavat valintoja tehdessä. Jokaisessa yrityksessä on olemassa arvot, vaikka niitä ei olisi kirjoitetussa muodossa. Vasta kun arvot mietitään perusteellisesti ja ne kirjataan, voidaan varmistaa se, että koko henkilöstö ymmärtää yrityksen arvomaailman. Arvoista on keskusteltava ja käytävä niitä läpi, mitä ne jokapäiväisessä työssä tarkoittavat. Arvoissa otetaan myös kantaa siihen, mitä asioita yrityksessä halutaan painottaa. Esimerkiksi yritys, jolla on arvonaan ympäristöystävällisyys, pyrkii kehittämään toimintaansa tämän mukaisesti. (Toivola 2010, 66.) Jokaisen yrityksen täytyy löytää omat arvonsa, eikä valmista toimivaa mallia ole olemassa. Yrityksen avainhenkilöillä, kuten omistajilla ja johdolla, on suuri merkitys yrityksen arvojen syntymisessä. Arvojen takana ovat usein avainhenkilöiden omat näkemykset yrityskulttuurista. Yrityskulttuurin luomiseen vaikuttaa merkittävästi johtamistapa. Johtamistavan lisäksi muun muassa yrityksen toimintaympäristöllä ja kilpailutilanteella on merkitystä arvoja määriteltäessä. Koko organisaation on tärkeää tuntea ne arvot, joiden pohjalta toimitaan. Siksi osallistava eli kaikkien organisaatiotasojen mukaan ottaminen arvojen määrittelyyn on suotavaa. Arvojen määrittelyn tulisi olla vuorovaikutteinen prosessi, jossa omistajat, johto ja työntekijät ovat mukana. Jokaisella henkilöllä on olemassa omat henkilökohtaiset arvonsa. Parasta olisikin silloin, että jo arvojen määrittämiseen osallistuisi yrityksen kokoluokasta riippuen erilaisia ihmisiä eri tasoilta yritystä. (Kamensky 2008, 76–79.)

Arvoja olisi syytä pohjustaa jokaisessa yrityksessä hyvin, sillä niiden kautta johdon on helpompi johtaa, jos niiden takana on oikea ja aito tahtotila. Yritys voi pyrkiä parantamaan arvoillaan esimerkiksi yhteenkuuluvuuttaan ja yhteishenkeään. Tämä mahdollistuu, mikäli yritys saa työntekijänsä sisäistämään asetetut arvot. Hyvän työilmapiirin luominen arvoja apuna käyttäen on eduksi yritykselle. Tästä syystä yritysten kannattaa miettiä, miltä pohjalta arvonsa luo. Arvot voidaan luoda muun muassa taloudellista tai sosiaalista näkökulmaa painottaen. Taitavasti muotoillut arvot auttavat yritystä pääsemään päämääriinsä. Kun päätetään arvoista, niin silloin tulee huo-

mioida niiden yhteensopivuus yrityksen mission ja vision kanssa. (Kärkkäinen 2005, 36–37.) Suurin osa yrityksistä myöntää arvojen merkityksen liiketoiminnassa. Arvojen konkretisointi liiketoiminnan hyödyksi aiheuttaa kuitenkin monesti vaikeuksia. Yhteisesti sisäistetyt arvot helpottavat toimintaa ja varmistavat sen, että päätökset tehdään yhteisten tavoitteiden mukaisesti. Ymmärrykseen liittyy myös se, että arvot kirjataan oikein ja niiden mukaan myös toimitaan. Jos johdon toiminta on ristiriidassa yhteisten arvojen kanssa, niin kirjatut arvot menettävät merkityksensä. Arvoista kiinnipitäminen on monesti haastavaa ja vaatii rohkeutta seisoa niiden takana. (Ilmoniemi ym. 2009, 28.)

Arvot ovat siis niitä periaatteita, joiden mukaan yritys toimii. Yrityksen strategiassa ei siksi pidä hyväksyä arvojen vastaista toimintaa. Arvojen kuuluisi pysyä, vaikka joissakin tilanteissa niiden avulla ei saavutettaisikaan kilpailullista etua. Esimerkiksi General Electric:n entinen pääjohtaja Jack Welch oli ehdoton yrityksen arvojen noudattamisen kohdalla. Welch jopa erotti monia alaisiaan, jotka tekivät hyvää tulosta siitä syystä, etteivät he noudattaneet yrityksen arvoja. Welch kertoi avoimesti koko organisaatiolleen ne syyt, minkä takia hän erotti hyvää tulosta tekeviä alaisiaan. Kun yrityksessä toimitaan tällä tavoin, niin se antaa voimakkaan signaalin ympäristöönsä arvojensa merkityksestä. Arvot tulee siksi asettaa tärkeysjärjestykseen. Tärkeimmät arvot ovat niitä, joita yritykset julkaisivat esimerkiksi Internet-sivuillaan. Yleensä yritykset julkistavat kahdesta kymmeneen arvoa, jotka ovat pohjana sen toiminnalle. Yleisin arvojen määrä yrityksillä on neljä aluetta. Yrityksen julkisia arvoja kutsutaan perusarvoiksi, ja nämä perusarvot ohjaavat toimintaa. Perusarvoille tyypillistä on niiden voimakkuus, pysyvyys sekä riippumattomuus ajasta ja paikasta. Suomalaisten yritysten perusarvot noudattavat monesti tasapainotetun mittariston ryhmitystä neljään tavoiteryhmään. Tämän tasapainotetun mittariston neljä tavoiteryhmää ovat kannattavuus, asiakas, sisäinen tehokkuus ja kehittäminen. (Kamensky 2008, 78–79.)

Viisi yleisintä yrityksillä käytössä olevaa arvoa ovat asiakaslähtöisyys, kehittyminen, yksilön kunnioittaminen, tuloksellisuus ja yhteistyö. Tasapainotetun mittariston mukaiset arvot ovat yleispäteviä onnistuneen liiketoiminnan kannalta, mistä johtuen monet yritykset käyttävät niitä liiketoiminnassaan. Yrityksillä on nykyään hyvin samankaltaiset arvot tasapainotetun mittariston mukaisesti, eivätkä yritykset tämän seurauksena erotu toisistaan. Arvoista on siksi vaikea hyötyä enää kilpailullisessa mie-

lessä. Puhuttaessa liike-elämän etiikasta viitataan monesti yritysten arvoihin. Yritykset pyrkivät usein parantamaan eettistä vastuutaan muotoilemalla yrityksen arvot niin, että ne palvelevat sen tarkoituksiperiä. Tähän viittaa se, että arvot ovat hyvin samanlaisia eri yrityksissä. Yritykset saattavat kilpailla täysin erilaisilla toimialoilla, mutta imagoon pyritään tavoitteellisesti vaikuttamaan arvojen kautta. Esimerkiksi ilmastonmuutoksen tulesa päivän puheenaiheeksi, niin monet yritykset kirjasivat sen arvoihinsa. (Kamensky 2008, 78–79.)

2.2 Viestinnän merkitys muutoksessa

Muutoshanke kannattaa suunnitella huolella, ja sama pätee hankkeen viestintään. Viestintätoimenpiteet kannattaa liittää muutoshankkeen oleellisiin vaiheisiin, koska juuri niistä yhteyksistä löytyy suurimmat viestinnälliset tarpeet. Muutoshankkeesta viestittäessä johdon tulisi miettiä, miten viestintä hoidetaan. On syytä harkita etukäteen sitä, miten asioita tuodaan esille. Esittäminen voi olla niin verbaalista kuin kirjallista. Monien muutoshankkeiden toteutus on edennyt vaikeasti, koska muutoshankkeiden viestintä ei ole toiminut samanaikaisesti. Viestinnän samanaikaisuus on usein osoittautunut muutoshankkeiden kulmakiveksi. Muutoshankkeen viestinnälliset toimenpiteet perustuvat joko rationaaliseen eli suunnitelmalliseen, dissipatiiviseen eli epäjärjestystä luovaan tai dialogiseen eli vuoropuhelu viestintäajatteluun. Tutkimustulokset paljastavat dialogisen viestintäajattelun tuottavan parhaita tuloksia. Dialoginen ajattelutapa pohjautuu vuorovaikutteisuuteen. Dialogisen vuorovaikutuksen kautta luodaan merkityksiä muutoshankkeen kokemuksista ja organisaation jäsenet työstävät silloin omaa käsitystään muutoshankkeesta, sen päämääristä ja tavoitelluista tuloksista. (Stenvall & Virtanen 2007, 73–74.)

Viestintä kuuluu siis merkittävänä osana muutoksen toteuttamiseen. Tämän seurauksena muutoksen suunnittelun yhteydessä pitää suunnitella myös muutosta koskeva viestintä. Muutos pitää olla ymmärrettävässä muodossa, ja viestintä palvelee tätä tarkoitusta. Muutoksesta vastaavan esimiehen tulee tiedostaa asemansa viestinnän avainhenkilönä, koska viestinnän onnistumisella on merkittävä rooli muutoksen toteutuksessa. Esimiehet eivät aina kuitenkaan hallitse riittävästi viestintää. Koska koko organisaation ja sen muutoksen toteuttamisen vastuu on johdon, niin ongelma on

myös silloin heidän. Ongelmana on, etteivät esimiehet aina pohdi tarpeeksi laajasti ja perusteellisesti viestintää. He saattavat tunnistaa viestinnän tärkeyden muutoksen kannalta ja sen ongelmallisuuden. Esimiehet kuitenkin tiedostavat liian harvoin, kuinka paljon aikaa ja vaivaa onnistuneen viestinnän toteuttaminen vaatii. (Stenvall & Virtanen 2007, 65–66., 75–76.) Viestintä on työpaikan voimavara ja se vaatii valvontaa, suunnittelua ja johtamista, kuten muutkin työpaikkojen resurssit. Johtaminen on puolestaan jatkuvaa viestintää niin, kuin myyminenkin. Myyminen on viestintää, niin yrityksen ulkopuolelle kuin sen sisäpuolellekin. Yritykset myyvät tuotteitaan ja palveluitaan asiakkailleen ja toimintatapojaan työntekijöilleen. (Erämetsä 2003, 235.)

Muutoshankkeen edetessä viestinnän tulee olla jatkuvaa. Viestintää ei kuitenkaan tule olla liikaa, mutta on tärkeää viestiä muutoshankkeen etenemisestä säännöllisesti. Tämä edellyttää suunnittelua ja muutoksen mallintamista viestinnällisestä näkökulmasta. Muutoshanke kannattaa kuvata mahdollisimman tarkasti ja siihen tulee suhteuttaa erilaiset viestinnälliset toimenpiteet. Muutoshankkeelle voidaan perustaa omat verkkosivut, joita sitten päivitetään jatkuvasti, jotta ne pysyisivät ajantasalla. (Stenvall & Virtanen 2007, 74.) Muutoshankkeen edistymisestä tulisi informoida kaikkia tasapuolisesti ja totuudenmukaisesti sekä positiivisia, että negatiivisia asioita painottaen. Kun muutoshankkeesta viestitetään, niin siihen on syytä valmistautua etukäteen. Kannattaa yleensä aloittaa positiivisilla asioilla ja kertoa viesti selkeästi ja ymmärrettävästi sekä hillitä tunteet. Kun aloitetaan positiivisilla asioilla, niin luodaan kuulijoihin vastaanottavainen tunnelma, ja sen jälkeen negatiivistenkin asioiden kertominen ja vastaanottaminen käy helpommin. Hyvä esimies viestii ymmärrettävästi, toistaa, antaa mahdollisuuden kysyä ja antaa kuulijan tehdä omia oivalluksia. Viestinnällään esimies kertoo samalla myös paljon itsestään ja luo uskottavuutta koko muutosprosessille. Muutostilanteissa kannattaa kiinnittää huomiota viestintään tavanomaista enemmän muun muassa seuraavista syistä, sillä viestintä tukee muutoksen toteutusta, viestintä profiloii muutoksen sisällön, viestinnän avulla voidaan informoida muutoksen sisällöstä ja tavoitteista, viestinnän avulla sitoutetaan organisaation jäseniä muutoshankkeen sisältöön ja tavoitteisiin sekä viestintä vauhdittaa muutostilanteissa vuorovaikutusta. (Stenvall & Virtanen 2007, 66–67., 74–75.)

Toimintaympäristön moninaistuminen, globalisoituminen, verkostoituminen ja nopeasti vaihtuvat markkinaolosuhteet aiheuttavat yrityksissä kasvavaa huolta henkilö-

kunnan kyvystä sopeutua jatkuvaan muutokseen. Nykyään nopeasti muuttuva toimintaympäristö myös pakottaa yritykset sopeuttamaan toimintaansa kilpailutilanteen mukaisesti. (Ylen www-sivut 2009) Jatkuva sopeutuminen markkinatilanteisiin asettaa yrityksen viestinnän toimivuudelle suuria haasteita. Yritysten joutuessa sopeuttamaan toimintaansa muuttuvaan kilpailutilanteeseen kasvaa viestinnän merkitys työntekijöiden sopeuttamisen onnistumiselle. Viestinnän toimivuutta kannattaa siten jatkuvasti kehittää yrityksen tarpeita vastaavaksi. Mitä nopeammin viestintä toimii yrityksen sisällä, niin sitä nopeammin yrityksen eri osastot pystyvät reagoimaan tuleviin muutoksiin. Nopea reagointi muutoksiin auttaa taas yritystä liiketoiminnan harjoittamisessa ja sen kehittämisessä. Viestinnän merkitys yrityksille vaihtelee sen toimialan, sijainnin ja koon mukaan. Mitä suurempi yritys on kyseessä, niin sen tärkeämpää on viestinnän osuus yrityksen toiminnan ja kilpailukyvyn kannalta. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 106–107.) Suurille yrityksille tiedon kulkeminen reaaliaikaisesti on tärkeää, koska ”isot laivat kääntyvät hitaasti”. Varsinkin suurissa tuotantoa harjoittavissa yrityksissä tiedonkulun toimiminen on erittäin tärkeää, sillä tiedonkulun toimimattomuuden seuraukset näkyvät jokaisessa valmistusvaiheessa. Pahimmassa tapauksessa huonosti hoidettu tiedottaminen aiheuttaa yritykselle merkittäviä lisäkustannuksia. (Åberg 2008, 131.)

Kun asiakas haluaa tuotteeseensa jotakin muutoksia, niin pitää tiedon siitä kulkea välittömästi jokaiselle valmistusvaiheelle. Tiedon saatuaan eri valmistusvaiheissa osataan ajoissa varautua ja muuttaa työvaihetta siten, että se tulisi vastaamaan asiakkaan tilaamaa tuotetta. Tiedottamisen puutteellisuus saattaa aiheuttaa aikatauluista myöhästymisiä tai jopa viallisia tuotteita. Vialliset tuotteet eivät yleensä kelpaa asiakkaalle. Näin vialliset tuotteet joutuisivat takaisin tuotantoon, jossa niihin tehtäisiin tarpeelliset muutokset. Muutokset lisääisivät yrityksen kustannuksia ja vähentäisivät asiakkaalta saatavia tuloja tuotteen mahdollisesta myöhästymisestä johtuen. Pahimmassa tapauksessa asiakkaan tilaamat tuotteet voitaisiin joutua tekemään alusta asti uudelleen. Tällaisessa tapauksessa tilaus voisi koitua jopa yritykselle tappiolliseksi. Näin pelkästään toimivalla viestinnällä voi olla suuri merkitys yrityksen kannattavuuteen ja kilpailukykyyn. (Kylänpää 2003, 133) Toimiva viestintä on siksi yksi tärkeimmistä hyvän johtamisen työkaluista. Viestinnällä on monesti suuri merkitys sekä ongelmatilanteiden ennaltaehkäisyssä että niiden ratkaisemisessa. Työpaikoilla huomataan eriävät mielipiteet vuorovaikutustilanteissa ja ongelmat ovat ratkaistavissa

yleensä vuorovaikutusta käyttämällä. Johtamisen keinot työntekijöiden hyvinvoinnin ja työtehon ylläpitämiseksi liittyvät usein hyviin esimiestaitoihin. Esimiesten tulisi-kin miettiä omaa toimintaansa kriittisesti, koska sillä on suuri vaikutus alaisiin ja sitä kautta koko henkilöstön työssä jaksamiseen ja tuottavuuteen. (Åberg 2008, 158–159.)

Yritysten tavoitteiden ja arvojen siirtäminen johtoportaalta työntekijöiden asenteisiin ja tapoihin toimia ei ole aina kaikista yksinkertaisinta. Laadukkaalla viestinnällä, kannustamalla, olemalla avoin, toimimalla tasapuolisesti kaikkia työntekijöitä kohtaan, ottamalla työntekijöiden mielipiteet vakavasti ja kehittämällä omia johtajan taitojaan, voi esimies todennäköisemmin ja nopeammin saada työntekijät mukautumaan yrityksen yhteiseen linjaan. (Juholin 2006, 148) Oikein hoidetulla viestinnällä pystytään myös nopeuttamaan muutosten läpivientä. Mahdollisia muutoksia yrityksissä voivat olla esimerkiksi palveluiden ulkoistaminen, alihankkijoiden vaihtaminen, fuusioituminen, uusien työntekijöiden palkkaaminen, irtisanomiset, lomautukset ja uusien toimintatapojen käyttöönotto. (Ylen www-sivut 2009) Tällaiset muutokset asettavat yrityksen viestinnälle suuria haasteita ja viestinnän epäonnistuessa muutokset aiheuttavat ongelmia työyhteisössä. Tulevan organisaatiomuutoksen tiedottaminen kannattaa suunnitella huolellisesti etukäteen. Perusteellinen valmistautuminen muutoksen läpiviemiseen auttaa sen toteuttamisessa. Viestinnän merkitys muutosjohtamisessa on erittäin tärkeää, jotta muutos saadaan sujuvasti läpiviedyksi. Suunniteltaessa tulevan muutoksen toteuttamista, tulisi viestinnän kannalta miettiä seuraavia kysymyksiä, kuten kenelle pitäisi kertoa, milloin heille pitäisi kertoa, mitä heille pitäisi kertoa, miten se pitäisi kertoa, ja kuka vastaa viestinnästä. Näihin viiteen kysymyksen vastauksen löytäminen auttaa muutoksen onnistuneessa toteuttamisessa. Kun esimiehet hoitavat tiedottamisen hyvin, niin väärää informaatiota ei pääse syntymään. Laadukkaasti hoidettu viestintä ehkäisee näin väärinkäsityksiä. Väärinkäsitykset saattavat aiheuttaa epäluuloja ja vastarintaa, mistä helposti seuraa koko muutoksen epäonnistuminen. (Russell-Jones 2000, 96.)

Kommunikointi viestintä on joko ilmaista tai niin sanottua halpaa pääomaa, jota ei voida perinteisin menetelmin mitata. Kommunikoinnilla voidaan parantaa yrityksen kilpailukykyä halvoin kustannuksin tai jopa ilmaiseksi. Yritysten tulisi-kin pohtia sitä, mikä olisi heidän liiketoiminnassaan ja työympäristössään laadukkain tapa hoitaa

päivittäistä viestintää. Viestinnän toimivuus suojaa ongelmilta ja auttaa käsittelemään niitä. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 14.) Teknologian mahdollistaessa monenlaisia viestinnän keinoja saattaa siinä esimerkiksi toimialoittain, työpisteiden sijainnin ja viestinnän tarpeiden perusteella olla suuria eroja, minkälaista viestintäteknologiaa kannattaa käyttää. Viestinnän työkaluja ovat muun muassa puhelin, sähköposti ja chatti. Teknologia on tänä päivänä mahdollistanut yrityksille nopean, vaivattoman ja reaaliaikaisen tiedon välittämisen. Yritysten tulisikin miettiä eri viestintävaihtoehtoja ja niiden ominaisuuksia. Näin ne kykenisivät ratkaisemaan monia kommunikaation tuottamia ongelmia. Kaikki kommunikointi on vuorovaikutusta. Kommunikointia ovat niin ymmärryksen syntyminen, tiedon vaihtaminen, sen kulkeminen ja kaikki, joka koskettaa useampaa kuin yhtä ihmistä. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 11–12.)

Kieli ja sen käyttö ovat tärkeässä asemassa muutostilanteissa. Muutoksessa kieli ja käsitteet ovat merkittävässä osassa, koska ne vaikuttavat asioiden hahmottamiseen ja ymmärtämiseen. Kielen selkiyttämistä ja yksinkertaistamista tarvitaan muutoksissa ja monimutkaisten kysymysten ratkaisuisissa. Käytettävän kielen ja käsitteiden ymmärtäminen voi nousta muutoksen keskeiseksi tekijäksi. Muutostilanteessa työpaikoilla käytetään yleensä liian vaikeasti ymmärrettäviä termejä. Termien jääminen pimentoon voi vesittää helposti koko muutosprosessin, koska henkilöstö ei ymmärrä asian merkitystä. Kieli on identiteetin, ammattitaidon ja erottumisen väline. Se on myös vallan väline. Käyttämällä tiettyä ammattikieltä voidaan osa muutokseen osallistujista pitää vuorovaikutuksen ulkopuolella. Tällöin ei keskinäinen avoin kommunikaatio, luottamus tai oppiminen mahdollistu. Yhteisen kielen löytyminen on yksi keskeisimpiä muutosjohtamisen haasteita. Muutosviestinnän ongelmana kuitenkin on, että työntekijät ymmärtävät sanat ja ilmaisut eri tavoin. Tästä johtuen myös johtopäätökset ja niitä seuraavat toimenpiteet saattavat vaihdella eri puolilla organisaatiota. Muutosta johtavan esimiehen tulisikin huolehtia siitä, että viestinnän yhtäläinen ymmärtäminen ei vaarantuisi. (Stenvall & Virtanen 2007, 70–71.) Yksi muutosta johtavalta esimieheltä edellytettävistä vaatimuksista onkin kyky käyttää kieltä uskottavasti ja luotettavasti (Juholin 2006, 169). Hyvätkin ideat yrityksen toiminnan kehittämiseksi eivät aina saa hyväksyntää, mikäli esimiehet puhuvat liian monimutkaisesti ja epämääräisesti. Taito kiteyttää asiat, sekä kyky luoda muutosta vahvistavia ilmaisuja, on

tärkeä esimiehen taito. Esimiehen kielenkäyttö muutostilanteessa tulisi haastaa alaisia oivaltamaan. (Stenvall & Virtanen 2007, 72.)

Muutostilanteissa viestintään kohdistuu odotuksia. Jos odotuksiin ei pystytä vastaamaan, niin seurauksena on hankaluuksia muutoshankkeen läpiviennissä. (Stenvall & Virtanen 2007, 73.) Näihin odotuksiin esimiesten pitää kyetä vastaamaan. Esimiesten pitää toimia sen mukaisesti, mitä hän viestii ympäristöönsä. Muutoksen edetessä työntekijät kiinnittävät tavallista tarkemmin huomiota esimiehen käytökseen ja tapaan kommunikoida. Esimiehen käyttäytyminen vaikuttaa siten muutoksen läpivientiin. (Mossboba, Peterson & Rönholm 2008, 73.) Epävarma esimies voikin muodostua keskeisimmäksi uudistuksen toteutuksen epäonnistumisen selittäväksi tekijäksi (Stenvall & Virtanen 2007, 66). Tiedottamisen merkitystä muutoksen johtamisessa tulisi korostaa. Jos johto on valmistellut muutosta jo kauan antamatta siitä informaatiota työntekijöilleen, voi muutoksen julkistamisen seurauksena syntyä konflikti johdon ja henkilöstön kesken. Ideaalinen tapa tiedottaa muutoksesta on sellainen, joka saa johdon ja henkilöstön tunteet mahdollisimman lähelle toisiaan. Tämä on mahdollista riittävällä tiedottamisella, kysymykset sallivalla avoimella vuorovaikutuksella ja henkilöstön ottamisella mukaan muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. (Arikoski & Sallinen 2007, 91–92.) Muutostilanteessa esimiehen on tärkeää olla ajan tasalla, eli missä muutoksessa milloinkin mennään. Esimiehen tärkeä taito onkin tunnistaa se, milloin voidaan tiedottaa, mitä voidaan tiedottaa ja kenelle. On kuitenkin parempi välttää epätietoisuutta ja tiedottaa, ettei ole tiedotettavaa, kuin vaieta kokonaan. Esimiehen on järkevää tiedottaa yhden kerran liikaa kuin liian vähän, jotta huhut eivät käynnistyisi. (Mossboba, Peterson & Rönholm 2008, 73.)

Yksi yleisimpiä tiedon panttaamisen syitä on esimerkiksi pörssiyhtiöitä koskeva salassapitovelvollisuus, minkä tarkoituksena on ”maksimoida” omistajien voitto. Voitto pyritään maksimoimaan tiedottamalla muutoksesta markkinoiden kannalta oikealla hetkellä. Salassapitovelvollisuus sulkee siten konkreettisesti esimiehen suun henkilöstön suuntaan. Muuna syynä johdon vaitonaisuuteen voi olla esimerkiksi asioiden huolellinen valmistelu ennen kuin tieto julkistetaan. Toisinaan tiedon panttaamisella pyritään varmistamaan, että esimiesporras on kunnolla sisäistänyt muutoksen. (Arikoski & Sallinen 2007, 91–92.) Avoimuus on tärkeää viestinnän onnistumisen kannalta. Mitä avoimempaa viestintä on, niin sitä vähemmän se aiheuttaa epäilyjä. Esimiehen tehtävänä on antaa informaatiota kaikille, jotka sitä tarvitsevat. Siksi esimie-

hen rooli viestinnän onnistumisen kannalta on merkittävä, mutta työntekijöidenkin tulee jakaa informaatiota keskenään. Tiedon kulun kitkaton liikkuminen onkin koko yrityksen etu. Yritysten tulisikin kannustaa työntekijöitään avoimeen tiedon välittämiseen, sillä jokaisella on oma rooli tiedonkulun toimivuuden kannalta. Muutostilanteissa koko henkilöstön osallistuminen tiedon välittämiseen toimii suurena apuna muutoksen toteutuksessa. Työkavereille ja yhteistyökumppaneille jaettu informaatio parantaa lisäksi ryhmähenkeä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Kaikkien jakaessa avoimesti tietoa toisilleen ei tulppia pääse syntymään tiedonkulun välille. (Mattila 2008, 72–73.)

Viestinnällä on monesti suuri merkitys sekä ongelmatilanteiden ennaltaehkäisyssä että niiden ratkaisemisessa. Työpaikoilla huomataan esimerkiksi eriävät mielipiteet vuorovaikutustilanteissa. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 61.) Viestinnällä voidaan ennaltaehkäistä esimerkiksi työilmapiiriin liittyviä ongelmia. Monet ongelmat kyetään ratkaisemaan vuorovaikutuksella. Viestinnän laadulla on tässä merkitystä. Mitä avoimempaa ja kattavampaa viestintää yrityksessä harjoitetaan, niin sitä positiivisempi vaikutus sillä on ongelmien ennaltaehkäisyssä ja ratkaisemisessa. Työilmapiiriä heikentää yleensä puutteellinen tiedottaminen ja informaation niukkuus. Oikein hoidettu viestintä, kiireestä ja työpaikoilla tapahtuvista organisaatiomuutoksista huolimatta, vaikuttaa työntekoon positiivisesti. Työilmapiirin parantamiseen tähtäviä toimia voivat olla esimerkiksi johtamistavan muutokset, tiedottamisen lisääminen sekä säännölliset henkilöstön ja esimiesten väliset kehityskeskustelut. (Juholin 2007, 143–144.) Henkilöstö tarvitsee mahdollisuuksia asioiden kuulemiseen ja aikaa niiden käsittelemiseen yhdessä. Muutokset herättävät tarvetta pohtia sitä, miten muutokset vaikuttavat omaan työhön. Henkilöstöllä saattaa olla omia ideoita, ongelmia ja kysymyksiä, joita he haluavat pohtia. Tämä on osa työpaikan sisäistä viestintää ja samalla se rakentaa työpaikan yhteisöllisyyttä. Keskusteltaessa siirtyy ihmiseltä ihmiselle paljon muutakin kuin käsiteltävä asia, esimerkiksi läheisempää tutustumista työkavereihin. (Jalava & Uhinki 2007, 147.)

2.3 Palautteen hyödyntäminen muutoksessa

Palautetta voidaan kuvailla eri tavoin. Yksi määritelmä on, että palaute on havainto, jonka toinen henkilö tekee toisen toiminnasta ja kertoo sen asianomaiselle. Palaute on siten keino auttaa henkilöstöä työskentelemään aikaisempaa paremmin. Tavoite ja palaute kulkevat käsikädessä. Tavoite, jota edesautetaan palautteella, toimii tehokkaammin kuin tavoite ilman palautetta. Palautteen ydin on yksinkertainen ja ei-toivottava asia tai toiminta saa osakseen korjaavaa tai negatiivista palautetta ja sen antamisen tavoitteena on käynnistää parannusten suunnittelu. Negatiivista palautetta ei tulisi antaa auttamatta työntekijää alkuun tilanteen korjaamiseksi. Toivottava asia tai toiminta taas saa osakseen positiivista palautetta, eli kiitosta. Kiitoksen tavoitteena on osoittaa työntekijälle, mikä on hyvää ja tätä kautta pyrkiä lisäämään tavoitteiden mukaista toimintaa. (Jalava & Uhinki 2007, 102–103.) Palautekulttuurin siirtyminen osaksi yrityskulttuuria on välttämätön muutosedellytys. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen, niin yrityksen ulkoisilta kuin sisäisiltä sidosryhmiltä, on yritysten kehittymisen ja kasvun kannalta merkittävässä roolissa. Ilman palautetta yritys ei välttämättä kykene säilyttämään saavuttamaansa asemaa, vaan alkaa taantua muutoksessa. Toimiva palautejärjestelmä ja osaaminen palautteen antamisessa, sekä sen vastaanottamisessa, ovat tärkeimpiä oppivan ja kehittyvän yrityksen perustekijöistä. On todettu, että muutosten läpivientiä hidastaa se, että työntekijät eivät saa avointa ja riittävää palautetta työstään. (Erämetsä 2003, 237.)

Palautteesta puhutaan paljon, mutta silti sitä yleensä katsotaan saatavan liian vähän. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen saattavat kuitenkin herättää jonkinlaista kauhua niin esimiehissä kuin työntekijöissäkin. Esimiespalautteen antaminen helpottuu silloin, kun esimies tiedostaa sen, mihin hän pyrkii palautteen antamisella. Lisäksi palautteen antaminen tulee mielekkäämmäksi, kun esimies antaa palautetta ensisijaisesti siitä, miten työntekijä edistyy tavoitteissaan. Työntekijän tilanne helpottuu palautteen osalta silloin, kun hän kokee, että esimies toimii faktoihin perustuen, häntä kunnioittaen ja tavoitteena auttaa häntä onnistumaan työssään. Epäonnistuminen myönteisen palautteen antamisessa saattaa myös viedä työntekijöiltä uskoa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Usko omaan kykyihinkin on tärkeä asia vaativien tavoitteiden saavuttamisessa. Työntekijät toivovat yleensä oman työnsä positiivista huomiointia. Palautteen tulisi olla suoraa, tosiasioihin pohjautuvaa, yksinkertaista ja vas-

taanottajaa kunnioittavaa. Tällöin vastaanottaja saa todellisen kuvan tekemästään työstä ja pystyy helpommin käsittämään sen miten hänen jatkossa tulisi toimia. (Jalava & Uhinki 2007, 102–103.)

Palaute kannattaa liittää yhteisesti sovittuihin tavoitteisiin, muuten palautekeskusteluista saattaa aiheutua enemmän hämmennystä kuin rakentavaa kehittymistä. On mahdollista, että esimies antaa palautetta siitä näkökulmasta käsin, jota itse arvostaa ja pitää tärkeänä. Työntekijät vastaavasti arvioivat saamaansa palautetta niistä näkökulmista käsin, joita he itse pitävät tärkeinä. Esimiehen ja työntekijöiden kokemukset saattavat johtaa erilaisiin näkökulmiin, mistä johtuen palaute kohdentuu heikosti ja saattaa aiheuttaa hämmennystä. Mitä enemmän palautteessa on esimiehen omaa tulkintaa, esimerkiksi työntekijän ominaisuuksista, sitä enemmän laadukkaan palautteen ominaisuudet ovat uhattuina. (Jalava & Uhinki 2007, 102–103.) Esimiehen yksi tärkeä taito on siis palautteen antaminen. Palaute tulisi antaa yksinkertaisesti, ytimekkäästi ja positiivisessa mielessä. Palautetta työntekijöille tulisi antaa siitä, mitä he ovat tehneet hyvin ja missä voisi olla parantamisen varaa. Siten hyvällä kommunikatiolla työntekijöiden ja esimiehen välillä parannetaan muun muassa tuottavuutta, työolosuhteita, ryhmähenkeä ja työssä viihtyvyyttä. Näillä kaikilla on myös vaikutusta tuloksellisuuteen, mikä on yrityksen tarkoitus. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen myös työntekijältä työntekijälle kuuluu tehokkaasti toimivan tiimin työskentelytapoihin. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 26.)

Esimes joutuu antamaan työnsä puolesta myös kriittistä palautetta. Ammattitaitoinen esimies osaa välttää kritiikin aiheuttamia ongelmia antamalla palautteensa oikein. Kriittinen palaute tulee antaa siten, että ei anneta kritiikkiä toisten kuullen, ei vertailla muihin, kritiikki annetaan niin pian kuin mahdollista, on kritisoitava vain sitä, mikä on muutettavissa, eikä toistella moitetta, kritiikki annetaan kulloinkin vain yhteen asiaan eikä kierrellä asian ympärillä, ei pyydetä anteeksi kritiikkiä, eikä kritiikissä saa olla kyynisyyttä, sarkasmia, loukkauksia, ja moitteen lisäksi tulee olla myös kiitos. (Åberg 1997, 162–163.) Alainen joutuu vastaavasti ottamaan kriittistä palautetta vastaan. Alaisen on hyvä osata käsitellä kriittistä palautetta ja suhtautua siihen ammattimaisesti. Näin yrityksen ja yksittäisten työntekijöiden toimintatapoja pystytään rakentavasti kehittämään, joka vie koko toimintaa eteenpäin. Alaisen tulisi ottaa moite vastaan rauhallisesti, joten ei huutamista, ei pakenemista paikalta, ei keskeyt-

tämistä, ei nolaamista, ei dramatisointia, ei sortumista raukkamaiseen käytökseen kritisoitaessa tai saadessaan arvostelua, ei synn vierittämistä toisten niskoille, ei korvien sulkemista, ei jatkuvia anteeksipyyntöjä, eikä myöskään arvostelijan arvostelua. (Juholin 2006, 168.)

Alaisten huomioimisen taito on osa esimiehen työnkuvaa. Tämän toimintamuodon strategiat kannattaa suunnitella huolellisesti. Ihmiset ovat tarkkoja ja vaativat oikeudenmukaisuutta. Tapauksesta riippumatta ja minkälaisia tai kuinka arvokkaita palkintoja käytetään, esimiehen tulee kohdella alaisiaan samanarvoisesti. Muuten palkitsemisesta voi olla enemmän haittaa kuin hyötyä. Loppuun asti harkitsemattomat palkitsemiset voivat tuottaa myöhemmin pettymyksiä, kateutta ja kaunaa. Yritysten johdossa tulisi lisäksi miettiä esimiesten omaa asemaa palkintojen saajan ja palkitsijan rooleissa, jotta koko palkitsemisjärjestelmän ideaa ei hukattaisi. Hyvin hoidetusta työstä työntekijää voidaan huomioda monella tavalla. Yksinkertaisin ja halvin tapa antaa positiivista palautetta työntekijälle on varaukseton kiitos. Huomionosoitus kannattaa antaa suhteellisen nopeasti hyvän suorituksen jälkeen, koska silloin se on vielä tuoreessa muistissa. Toimiva palaute edellyttää luottamusta esimiehen ja työntekijän välillä. (Jalava & Uhinki 2007, 102–103.)

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen muodostuu yrityksille kannattavaksi myös taloudellisesti. Säännöllinen palaveri muun muassa työolosuhteista, työtavoista ja työpisteiden kehittämisestä voi johtaa suoraan tehokkuuden paranemiseen. Työpiisteiden ja työtapojen ollessa ajan tasalla työt sujuvat ongelmitta. Töiden sujuminen ongelmitta parantaa muun muassa työssä viihtyvyyttä ja vähentää työtaakkaa. (Loh-taja & Kaihovirta-Rapo 2007, 26–27.) Palavereissa on tärkeää käydä rakentavassa hengessä keskustelua. Keskusteltaessa mahdollisista parannusehdotuksista tai muista muutoksista, on esimiehellä tärkeä rooli johtaa keskustelua ja ottaa vastaan työntekijöiden palaute. Palautteen vastaanottaminen ja reagointi siihen mahdollisuuksien mukaan on tärkeää pitkällä aikavälillä yrityksen työilmapiirin kannalta. Kuuntelemalla työntekijöiden mielipiteitä, voi esimies välttyä monilta ongelmilta. (Åberg 2008, 58–59.)

Yrityksissä palautteen hyödyntämisen tarkoituksena on parantaa muun muassa työyhteisön toimintatapoja ja tehokkuutta. Esimiesten tulisi käydä läpi huolellisesti myös työntekijöiden antama palaute. Saadun palautteen läpikäyminen voi johtaa yri-

tyksen kannalta positiivisten asioiden löytymiseen. Palautteessa voi nousta esiin esimerkiksi ryhmähenkeä ja työviihtyvyyttä kohentavia toimenpiteitä, jotka eivät välttämättä maksa yritykselle mitään. Palautteen hyödyntäminen on kustannustehokasta ja monesti hyvä tapa parantaa työyhteisön toimivuutta. Palautteen läpikäyminen on sellainen asia, jonka pohjalta muutos voi saada alkunsa. Myös työntekijöiden kannattaa pyrkiä yritysten ja esimiesten tavoin saadun palautteen hyödyntämiseen. Saatu palaute voi esimerkiksi olla kehoitus tehdä jokin työvaihe eri tavalla. Työvaiheen tekeminen saadun palautteen perusteella voi puolestaan nopeuttaa työvaihetta, vähentää työntekijän kuormitusta tai parantaa työturvallisuutta. Työntekijältä työntekijälle suunnattu palaute on myös tärkeää ottaa huomioon. Työntekijöillä on monesti erilainen näkökulma työntekoon ja työtehtäviin kuin esimiehillä. Palautteen hyödyntäminen, sekä työntekijä että esimiestasolla mahdollistaa näin asioiden kehittymisen työpaikoilla. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 163–165.)

Palautteen hyödyntämisessä tulee huomioida palautteen laajuus. Mitä enemmän palautetta saadaan, lisää se periaatteessa saadun informaation tarkkuutta. Palautetta ei kuitenkaan saisi olla liikaa suhteessa sen arvioitsijoiden määrään. Arvioitsijoiden määrän noustessa palautteen läpikäynti taas voi muuttua liian monimutkaiseksi ja työlääksi. Palautetta tulisi kuitenkin olla määrällisesti sopivasti niin, että sieltä erottuu selkeästi asioita, joita yrityksessä voitaisiin kehittää. Kun palautteesta nousee tietty asia esiin, tulee esimiehen pohtia kyseistä asiaa. Mitä suuremmasta yrityksestä on kyse, niin sitä tärkeämpää on, että palaute vastaisi tasapuolisesti yrityksen eri osastoja. Palautteen analysoinnissa tulisi huomioida aina palautteen monipuolisuus. (Jalava 2001, 106., 110.) Palautteen hyödyntämistä helpottaa siitä etukäteen tehty suunnitelma. Kerätystä palautteesta kannattaa aina tehdä yhteenveto. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 102) Palautteenantotapa tulisi jo alunperin esimiestasolla suunnitella työyhteisölle sopivaksi. Palautteen olisi hyvä olla mahdollisimman tarkkaa ja yksityiskohtaista ja esimiehen tulisi palautteen perusteella ensisijaisesti keskittyä yrityksen strategisia päämääriä koskevien kehitysideoiden hyödyntämiseen. Jos esimies osaa poimia monista kehitysideoista yrityksen kannalta parhaat vaihtoehdot ja osaa viedä niitä eteenpäin, niin palautteen hyödyntäminen on kehittänyt yrityksen toimintaa. (Jalava 2001, 108.)

Esimies voi esimerkiksi analysoidun palautteen jälkeen pitää alaistensa kanssa kehityskeskustelun. Kehityskeskusteluissa voidaan käydä läpi saatu palaute. Esimiehen tulee keskittyä palautteeseen sen mukaisesti, mitä on muutettavissa. Kehitysideat joi- ta ei kyetä toteuttamaan, tulisi jättää vähemmälle. Tällaisen palautteen sivuuttaminen säästää aikaa ja resursseja toteutuskelpoisten ideoiden hyödyntämiseen. Palautteen antajalle tulisi myös antaa palautetta hänen ehdotuksistaan, sillä palautteeseen reagoinnilla saadaan aikaan keskustelua. Vuorovaikutuksella voidaan saada aikaan parempia ja pysyviä ratkaisuja työpaikoilla, jotka tyydyttävät niin työnantajaa kuin työntekijöitäkin. (Juholin 2006, 168–169.) Esimiehen tulisi myös kertoa alaisilleen saadusta palautteesta ja antaa suuntaviivat siitä, mitä on mahdollista muuttaa. Yhteenvetojen tiedottaminen alaisille auttaa heitä ymmärtämään mahdolliset muutosten kohteet. Näin saadaan esimiehen ja alaisten välille rakentavaa keskustelua, mitä mahdollisesti voitaisiin muuttaa ja mitä hyötyä siitä olisi. Esimiehen olisi lisäksi hyvä säännöllisesti kysyä alaisiltaan sitä, miten toimintaa voitaisiin kehittää ja olla avoin alaistensa ideoille. Näin yritys voi löytää uusia toimintatapoja, joilla voitaisiin kehittää liiketoimintaa. (Jalava 2001, 64–65.)

2.4 Päätöksenteko muutoksen taustalla

Päätöksenteko on valitsemista eri vaihtoehtoista. Päätöksenteko on prosessi, jonka vaiheita ovat: ongelman havaitseminen, vaihtoehtojen etsintä ongelman ratkaisemiseksi, niiden vertailu ja arviointi, valinta, toimintasuunnitelman laadinta sekä sen toteutus ja valvonta. (Åberg 1997, 142.) Päätöksentekoon vaikuttaa monet eri asiat, kuten faktat, jotka ovat tiedossa. Muita päätöksentekoon vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa kokemukset, näkemykset, tavoitteet ja arvot. (Mossboba, Peterson & Rönnholm 2008, 35–36.) Päätöksentekotavat eroavat toisistaan. Joidenkin päätösten kohdalla riittää, että esimies vain ilmoittaa tehdystä päätöksestä. Vastaavasti joskus on tarpeellista tai jopa välttämätöntä, että ryhmän jäsenet osallistuvat päätöksentekoon. (Åberg 1997, 143.) Työpaikoilla päätöksenteko tapahtuu usein erilaisista vaihtoehtoista valitsemalla. Päätöksentekotapaa mietittäessä esimiehen tulisi ottaa huomioon myös työntekijöiden mielipiteet. Keskustelu asioista ennen päätöksentekoa voi antaa asialle uusia näkökulmia, mikä saattaa johtaa työyhteisöä vaivaavien ongelmien vähentämiseen. (Åberg 2008, 196.) Päätöksentekotavan valintaan vaikuttaa monet eri

asiat. Suhteellisen kiinteinä tekijöinä siihen vaikuttavat kuitenkin esimiesten johtamistyylit, alaisten ominaisuudet ja työyhteisöön ajan kuluessa syntyneet tavat ja käytännöt. (Åberg 1997, 143.) Yrityksen kannalta on tärkeää, että päätöksentekijät sitoutuvat päätöksiin ja pysyvät niiden takana. Yrityksen sidosryhmät, niin sisäiset kuin ulkoiset, panevat tarkasti merkille uskaltavatko päätöksentekijät seisoa päätöksensä takana ja ohjata toimintaa niiden mukaisesti. (Mossboba, Peterson & Rönholm 2008, 35–36.)

Muutostilanteissa yritysten toiminnan kannalta on tärkeää, että työntekijät voivat luottaa tehtyihin päätöksiin ja että ne ovat linjassa asetettujen tavoitteiden kanssa. Esimiehen esimerkkinä toimiminen on tässä tärkeää. Esimiehen vaihtaessa mielipidettään tuon tuosta voi luoda epävarmuutta ja hämmennystä työntekijöihin, sillä työntekijät seuraavat esimiesten toimintaa ja arvioivat käyttäytymistä tehtyjen linjausten pohjalta. Ristiriitatilanteessa onnistunut muutoksen toteuttaminen hankaloituu tai voi käydä jopa mahdottomaksi. (Mossboba, Peterson & Rönholm 2008, 35–36.) Esimiehen tuleekin miettiä päätöksentekotapaansa valitessaan, mikä olisi paras vaihtoehto hänen pyrkiessä asetettuihin tavoitteisiin. Esimerkiksi ryhmäpäätös voi olla hyvä vaihtoehto silloin, kun jäseniltä edellytetään sitoutumista päätökseen. Sitoutuminen pyritään saamaan aikaan silloin, kun jäsenet yhdessä ilmaisevat olevansa päätöksen takana. Tällaisen päätöksen aikaansaaminen auttaa esimiestä muun muassa valvonnassa, koska sosiaalinen kontrolli tekee silloin tehtävänsä. Ryhmä hoitaa yleensä työnsä sovitusti, koska kaikki tietävät, että muut ryhmän jäsenet odottavat sitä jokaiselta. (Åberg 1997, 145.)

Yrityksissä päätökset tehdään yleensä ylimmän johdon toimesta, esimiehen tekemänä, äänestämällä tai päätymällä kompromissiin. Ylimmän johdon tekemä päätös on tavallisesti yrityksen omistajien tai hallituksen päättämä. Yrityksen omistajat tai hallitus ovat viimekädessä aina päätöksentekijöitä ja näin ollen myös vastuussa tehdyistä päätöksistä. Ylin johto tekee siten aina yrityksen kaikki liiketoiminnan kannalta oleelliset päätökset. Ylimmän johdon tekemät päätökset ovat siksi taloudellisessa mielessä yrityksen kannalta paras tapa tehdä päätöksiä. Taloudellisen näkökulman kannalta ylimmällä johdolla on yleensä näkemystä ja kokemusta vastaavista päätöksentekotilanteista. Lisäksi ylimmän johdon tiedossa on sisäpiiritietoa, joka auttaa merkittävästi päätöksenteossa. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 107–108.) Esimie-

hen tekemä päätös on kyseessä silloin, kun esimies tekee päätöksen oman harkintansa pohjalta. Esimies on saattanut myös kysyä alaistensa mielipiteitä, mutta tekee päätöksen itsenäisesti. Esimiehen tekemän päätöksen etuna on nopeus. Asian ollessa pieni tai esimiehen ollessa sen asiantuntija, voi esimiehen tekemä päätös silloin olla kokonaisuuden kannalta yksinkertaisin ja helpoin tapa hoitaa asia. (Mossboba, Peterson & Rönnholm 2008, 37.)

Yrityksissä äänestäminen on varteenotettava päätöksentekotapa esimerkiksi hallitusten toiminnassa. Äänestämällä päätös saavutetaan nopeasti ja demokraattisesti. Enemmistön tuki ei kuitenkaan aina takaa sitä, että ratkaisu olisi kaikista laadukkain. Työntekijöidenkään kohdalla äänestäminen ei välttämättä anna yrityksen toiminnan kannalta parasta mahdollista ratkaisua. (Mossboba, Peterson & Rönnholm 2008, 39.) Kompromissipäätöksessä pyritään kaikkia tyydyttävään ratkaisuun. Kompromissin löytyminen voi nostattaa ryhmähenkeä, mikä taas lisää päätökseen sitoutumista. Tällöin päätös on useasti laadukas, sillä kaikki näkökulmat on otettu huomioon. Kompromissiratkaisun aikaansaaminen on kuitenkin aikaa vievää, joten nopeasti tarvittavia päätöksiä ei kannata viedä kompromissipäätöksenteon kautta. Mikäli kyseessä ei ole päätös, joka on ylimmän johdon päätösvallassa, niin hyvä esimies kykenee valitsemaan asiaan soveltuvan päätöksentekotavan. (Åberg 2008, 195.) Päätöksentekijä ei monestikaan voi tietää kaikkia päätöksentekoon vaikuttavia muuttujia tai edes kaikkia mahdollisia vaihtoehtoja, sillä päätöksentekotilanne voi muuttua koko ajan. Eri vaihtoehtoja saattaa olla vaikea vertailla keskenään, koska kaikkia vaihtoehtoja ei voi suoranaisesti mitata rahassa. Päätöksentekotapoja vertailtaessa on punnittava niiden haittoja ja hyötyjä, esimerkiksi ryhmän kokoontuminen vie aikaa. Jos kahdeksan ihmistä pitää tunnin kokouksen, kuluu siihen yhden henkilön työpäivää vastaava aika. Esimiehen kannattaa siksi harkita, millaisia asioita tuo ryhmän päätettäväksi. (Åberg 1997, 142–143.)

Muutostilanteissa viestintään kohdistuu paljon odotuksia, jolloin viestinnän merkitys nousee tärkeään rooliin myös päätöksiä tehtäessä. Näihin odotuksiin esimiesten pitää kyetä vastaamaan, mikäli muutoshankkeet halutaan viedä onnistuneeseen päätökseen. Jos odotuksiin ei pystytä vastaamaan, on seurauksena hankaluuksia muutos-hankkeen läpiviennille. (Stenvall & Virtanen 2007, 73.) On myös täysin mahdollista, että tehdyt päätökset osoittautuvat jälkikäteen vääriksi. Epäonnistumisen riski pitää

tiedostaa jo päätöksentekovaiheessa. Onkin tärkeää, että päätöksentekijät osaavat avoimesti arvioida muutoksen etenemistä ja onnistumista. Muutoksen seuranta tulee olla ajantasalla, jolloin väärät linjanvedot huomattaisiin mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Tällöin päätöksen aiheuttamat vahingot saadaan minimoitua. (Mossboba, Peterson & Rönholm 2008, 35–36.)

3 MUUTTUVA TYÖYHTEISÖ

Monesti kysytään sitä, miksi organisaatioiden ylipäänsä pitää muuttua, eikö pysyvyys olisi sittenkin jatkuvaa muutosta parempi vaihtoehto. Vastaus tähän on, että tulevaisuuden maailma ei ole samanlainen, kun mitä se tällä hetkellä on. Muun muassa teknologian kehitys on nopeutunut jatkuvasti. Esimerkiksi maapallon lämpenemisen seurauksena tuleva ilmastonmuutos muuttaa yhteiskuntaamme ja maapallolla elämisen ehtoja joidenkin arvioiden mukaan pysyvästi seuraavan 20 vuoden aikana. Saastemäärien vähentämisessä onnistuminen edellyttää muutoksia monilla elämäntavoilla. Muutos koskee niin energiateollisuutta, elintarviketuotantoa, puhtaan veden saatavuutta, liikennettä kuin erilaisten hyödykkeiden tuotantoa. Tämänkaltaiset muutokset ulottuvat siten kaikkien organisaatioiden toimintaan, oli kyseessä sitten millä tahansa toimialalla toimiva yritys, julkinen organisaatio tai voittoa tavoittelematon järjestö. Mikään organisaatio ei siten pääse pakoon ympäristössä tapahtuvia muutoksia. (Juuti & Virtanen 2009, 164.)

Yrityksissä joudutaan tekemään muutoksia, niin sisältäpäin tulevien muutostarpeiden, kuin myös ulkopuolelta tulevien muutostarpeiden seurauksena. Yritysten ulkopuolelta tulevat muutospaineet ovat kuitenkin monesti syy suuremmille organisaatiomuutoksille. Tulot tulevat yrityksille niiden ulkopuolelta, mistä johtuen yritysten tulee myös sopeutua muutokseen liiketoimintaympäristönsä mukaisesti. Markkinat ovat kansainvälistyneet kovalla vauhdilla viimeisten vuosikymmenien aikana ja sama suuntaus näyttää jatkuvan tulevaisuudessa. Kun yritykset menevät sinne, missä milloinkin kasvua on mahdollista saada aikaan, niin se johtaa yhä enenevässä määrin talouden globalisoitumiseen ja verkostoitumiseen, ja sen markkina-alueita voivat olla

esimerkiksi Aasia, Afrikka, latinalainen Amerikka, tai niin kuin monilla globaaleilla suuryrityksillä se voi olla koko maailma. Mitä suurempi yritysten markkina-alue on, sitä enemmän yritykset kohtaavat tarpeita muuttaa toimintaansa. Globalisoitumisen seurauksena kilpailu kovenee, mistä seuraa jatkuva sopeutumisen tarve muuttuvaan kilpailutilanteeseen. Monet organisaatioiden ulkoisesta toimintaympäristöstä kumpuavista muutostarpeista johtuu globalisaation aiheuttamasta paineesta pysyä kilpailukyisinä. (Kvist & Kilpiä 2006, 14.)

Muutosjohtamisen merkitys on kasvanut ja kasvaa edelleen, ja syynä tähän on se, että muutoksia tapahtuu enemmän ja ne ovat voimakkaampia kuin ennen. Tämä taas johtuu ennen kaikkea siitä, että taloudellisen toiminnan painopisteet siirtyvät maailmassa uusille alueille ja näiden painopisteiden keskinäinen riippuvuus kasvaa. (Kvist & Kilpiä 2006, 13.) Viimeisten vuosien aikana länsimaailman taloudellinen mah-tiasema on heikentynyt. Kehittyvien talouksien vallatessa alaa, myös pääomavirrat ovat alkaneet virrata yhä kasvavassa määrin kehittyville markkinoille. Tämän seurauksena varsinkin Kiina, Intia ja Brasilia ovat kasvattaneet, niin taloudellista kuin poliittistakin valtaansa vauhdilla. Varsinkin Kiinaa ja Intiaa voidaan kuitenkin edelleen pitää monessa suhteessa kehitysmaina, vaikka kasvuvauhti on ollut huimaa. Kiinan ja Intian väestömäärän kattaessa noin kolmanneksen koko maapallon väestöstä, on sieltä suunnalta myös tulevaisuudessa odotettavissa maailmantalouden kasvun veturit. Tämä tulee johtamaan siihen, että yritykset tulevat yhä enemmän kohdentamaan tarjontaansa kehittyville markkinoille. Kun yritykset suuntaavat sinne, missä kasvua on tarjolla, niin se tulee se heijastumaan moniin asioihin verkostoituneessa taloudessa. (Taloussanomien www-sivut 2010c.)

Kun kehittyvät maat kasvavat nopealla vauhdilla, niin se saa aikaan luonnonvarojen kysynnän voimakkaan nousun, ja luonnonvarojen hyödyntämisen tarpeen kasvaessa samalla ympäristön tuhoutuminen kiihtyy. Kehittyvien maiden nousu johtaa ennennäkemättömään raaka-aineiden kulutukseen. Esimerkiksi energian kysyntä kasvaa näissä kehittyvissä maissa nopeasti. Raaka-öljyn kysyntä tulee kasvamaan sitä mukaa kun, kehittyvät maat vaurastuvat ja hankkivat autoja (Helsingin Sanomat 2010a). Kiinassa on yksi maailman alhaisimmista autokannoista suhteutettuna väestön määrään. Kiina kuitenkin autoistuu nopeaa vauhtia, mikä taas lisää öljyn kulutusta. Raaka-aineiden kasvavasta kysynnästä globaalisti seuraa niiden kallistuminen. Ihmisten

kuluttaessa reilusti enemmän, kuin mitä maapallo kykenee uusiutumaan, johtaa se ajan saatossa luonnonvarojen ehtymiseen. Luonnonvarojen ehtyminen yhdistettynä kasvavaan kysyntään nostaa niiden arvoa tulevaisuudessa huomattavasti nykyisestä. Kilpailu luonnonvaroista tulee kovenemaan entisestään, ja tästä on esimerkkinä ”kiinalaisten Afrikan valloitus”. Luonnonvarojen huetessa tarvitaan jatkuvaa teknologian kehittymistä, jotta kasvua voidaan tulevaisuudessa saada aikaan. Teknologian kehittäminen vaatii siksi uusia innovaatioita, ja uudet innovaatiot tulevat tulevaisuudessa olemaan taloudellisen kasvun lähde. (Ylen www-sivut 2010c.)

Maailmantalouden vaurastumisen seurauksena ilmakehä puolestaan saastuu. Saasteiden määrän kasvaessa ilmakehässä maapallon keskilämpötila nousee. Keskilämpötilan nousu taas saa aikaan ilmastonmuutoksen. Ilmaston lämpenemisen pysäyttäminen tulee vaatimaan dramaattisia muutoksia ihmisten käyttäytymisessä. Saasteiden kokonaismäärän vähentäminen vaikuttaa kuitenkin epärealistiselta, koska maailman väkiluku kasvaa kovalla vauhdilla. Väkiluvun kasvu tapahtuu juuri kehittyvissä maissa, jotka samanaikaisesti vaurastuvat suhteessa eniten. Ihmisten halutessa osansa taloudellisesta hyvinvoinnista lisääntyy saasteiden määrä nykyisestä. Kehittyvissä maissa on menossa tällä hetkellä ennennäkemätön muuttoliike maalta kaupunkeihin. (Helsingin Sanomat 2010b) Ihmiset muuttavat vauraamman elämän toivossa, mikä aiheuttaa painetta muun muassa puhtaan veden turvaamisessa kaikille. Kysyntä puhtaasta vedestä kasvaa vauhdilla ja samanaikaisesti ilmastonmuutos uhkaa vähentää veden saatavuutta entisestään. Puhdas vesi on jo nyt monilla kehittyvillä aluilla yksi suurimmista ongelmista taloudellisen kasvun tiellä. Esimerkiksi Kiinassa on Maailmanpankin mukaan vain neljäsosa siitä veden määrästä käytössä henkilöä kohti, kuin mitä keskimäärin länsimaissa. (Simola, A 2010a.) Monissa länsimaissa painitaan puolestaan toisenlaisten ongelmien parissa. Muun muassa Euroopassa syntyvyyden lasku, eliniän odotteen kasvu ja näistä seuraavat väestön ikärakenteen merkittävät muutokset aiheuttavat omat haasteensa. Länsimaissa väestön ikääntymisestä seuraa kustannus- ja palvelupaineita, joihin täytyy kyetä vastaamaan tuotavuutta nostamalla. Ilman tuottavuuden lisäämistä ei väestön ikääntymisen aiheuttamaa yhteiskunnallista tulorakenteen muutosta voida nykyisellään kestää. Suomi velkaantuu muiden länsimaiden mukana ennätysellistä vauhtia. Väestön ikärakenteen muuttuessa vaarana on eläke- ja terveystenonjen hallitsematon kasvu. (Kvist & Kilpiä 2006, 13.)

Edellä läpikäytyt asiat ovat globaaleja, laajoja ja väistämättömiä muutoksia, joiden keskellä yritykset toimivat. Muutoksia on paljon muitakin, mutta nuo ovat väistämättömiä, massiivisia ja jo ennakoitavissa. Uusien mahdollisuuksien tunnistaminen, nopea reagointi ja sopeutumiskyky ovat keskeisiä ominaisuuksia yritykselle, jonka tavoitteena on kasvattaa markkinaosuuttaan. Kyky tunnistaa muutostrendejä ja liiketoiminnan uusia mahdollisuuksia nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä on siten oleellisempi taito kuin koskaan. Muutoksen vääjäämättömyyden tunnistaminen on ennemminkin edellytys pyrittäessä varmistamaan yrityksen toiminnan jatkuvuus. Ilman käsitystä siitä, että ajansaatossa liiketoimintaympäristö muuttuu vääjäämättä, ei anna yritykselle edellytyksiä kannattavaan liiketoimintaan. Muutosjohtamisen käytännön osaaminen kasvaa siksi tulevaisuudessa keskeisemmäksi kilpailutekijäksi yrityksissä, jotka pyrkivät määrätietoisesti kehittymään ja vastaamaan liiketoimintaympäristön asettamiin haasteisiin. (Kvist & Kilpiä 2006, 18.) Organisaatioiden haasteet eivät siis ole vähäisiä. Yritysten tulisi elää nykyhetkessä ja samanaikaisesti katsoa tulevaisuuteen eli pitää kyetä huolehtimaan nykyisten toimintatapojen toimivuudesta, sekä uusien palvelutuotteiden ja innovaatioiden kehittämisestä. (Juuti & Virtanen 2009, 164.)

3.1 Valta ja vastuu yrityksen toiminnassa ja muutoksessa

Muutostilanteissa yrityksen johdolla on suuri merkitys liiketoiminnan onnistumisen suhteen, sillä muutos on viimekädessä johdon päätännän varassa. Yrityksen johto tekee tarvittavia muutoksia organisaatiossa sen mukaan, mitä parhaaksi näkee. Muutokset tehdään monesti markkina- tai kilpailutilannetta silmällä pitäen. Muuttuneen markkina- tai kilpailutilanteen seurauksena tehdyt muutokset voivat olla esimerkiksi tehostamista. Tehostamista voidaan toteuttaa esimerkiksi uudelleen organisoinnin kautta, lomautuksina ja irtisanomisina. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 147.) Työpaikat eivät siis ole ensisijaisesti sitä varten, että ihmisiä voitaisiin työllistää tai henkilöstöllä olisi ”mukavaa” yhdessä. Nämä voivat olla seurausta vain siitä, mikäli työpaikan aikaansaannokset menevät kaupaksi. Toisin sanoen asiakkaasta riippuu se, kuinka kauan työyhteisöllä voi olla mukavaa yhdessä ja palkanmaksu jatkuu. Yksityisellä sektorilla yritysten kyky tuottaa ostamisen arvoisia hyödykkeitä asiakkaille

testataan siis päivittäin. Jos yrityksen tuotteet eivät käy kaupaksi, niin henkilöstön tulee ymmärtää, ettei tulevaisuus näytä hyvältä. (Järvinen 2008, 50–51.)

Kaikkien organisaatioiden toiminnan perustana voidaan pitää jonkin hyödyn eli lisäarvon tuottamista jollekin organisaation ulkopuoliselle taholle. Toteuttaakseen tätä tehtäväänsä pitää organisaation kyetä hankkimaan itselleen riittävä asiakaskunta. Organisaatiossa ei voi lähteä siitä ajatuksesta, mitä se haluaa valmistaa tai myydä, vaan sen on pohdittava, mitä asiakas haluaa ostaa. Ne asiat, jotka kiinnostavat asiakkaita, ovat heidän omat arvonsa, tarpeensa ja realiteettinsa. Pohdinta siitä, miksi organisaatio on olemassa, tulisikin aloittaa asiakkaan todellisuudesta, tarpeista, tilasta ja toiminnasta. Tällöin vasta asiakas ja hänen tarpeensa määrittävät pohjimmiltaan organisaation tehtävän. (Järvinen 2008, 50.) Jotta yrityksen johto hallitsisi muutosjohtamiseen liittyvän vallan ja siitä seuraavan vastuun, tulisi johdolla olla kokemusta. Kokemusta tulisi olla organisaation kehittämisestä ja johtamisen kautta saatua näkemystä asioista. Lisäksi hyvä kontaktipinta yrityksen sidosryhmiin, koulutus ja oma kehittämisaktiivisuus ovat tärkeitä muutoksen onnistumisen kannalta. Valta ja vastuu ovat kuin syy ja seuraus. Johdon on otettava vastuu siitä, mitä muutoksia on tarpeen toteuttaa ja sitten priorisoida ne. Johdon tulisi myös pohtia muun muassa sitä, missä vaiheessa asioihin tartutaan, jotta organisaatioon jäisi mahdollisimman paljon stabiilisuutta tehdä sen perustyötä tehokkaasti. (Valpola 2004, 30, 53–54.) Muuttuneessa tilanteessa vastuista ja valtuuksista on sovittava etukäteen, eli kuka vastaa, kuka tekee, kuka avustaa ja kenen on oltava asioista tietoinen. (Mattila 2007, 168–169.)

Valta tehdä muutoksia on yrityksen hengissä pysymisen ja kehittymisen kannalta ensiarvoisen tärkeää. On kuitenkin muistettava, että valta tuo mukanaan myös vastuun. Tästä johtuu muun muassa se, että palkattujen toimitusjohtajien asema on monesti hyvin tuulinen. Jos yritys ei saavuta asetettuja tavoitteita, antaa yrityksen hallitus tai omistajat herkästi potkut toimitusjohtajalle. (Järvinen 2008, 147.) Kun uutta toimitusjohtajaa haetaan tilanteessa, jossa edellinen on saanut potkut, niin uudelta toimitusjohtajalta odotetaan muutoksia. Muutoksia tarvitaan, jotta yrityksen suunta saataisiin käännettyä riittävän ajoissa. Ei ole harvinaista myöskään se, että hankalaa tilanteeseen ajautuneen yrityksen toimitusjohtaja irtisanoo itsensä. Irtisanominen voi johtua siitä, ettei toimitusjohtaja kykene näkemään sitä, minkälaisia muutoksia pitäisi tehdä, jotta toiminta saataisiin kannattavaksi. Tällaisessa tilanteessa toimitusjohtajan

irtisanoutuessa hänen toimintaansa voidaan tulkita vastuulliseksi. Irtisanoutuessaan hän ilmaisee selkeästi, ettei kykene muuttamaan yrityksen toimintaa vaadittuun suuntaan. Johdon käyttäessä valtaansa vastuullisesti ja rakentavasti myös henkilöstön vastuullisuus ja itsenäisyys lisääntyvät. Vertikaalisessa hierarkiajärjestelmässä onkin tärkeää, että ylin johto näyttää esimerkkiä esimiestasolle ja esimiestaso puolestaan suorittavaa työtä tekevälle henkilöstölle. Johdon auktoriteetti pitää siis sisällään oikeuden tehdä ja toteuttaa päätöksiä organisaation nimissä. Auktoriteettiasema antaa täten johdolle mahdollisuuden valvoa toimintaa ja organisaation resursseja. (Lappalainen 2008, 24.)

Esimiehillä on työssään valtaa ja heidän ammattitaidostaan riippuu paljon työyhteisön toimivuus. Esimiehillä on määräysvaltaa, käskyvaltaa, sananvaltaa ja arvovaltaa. Esimiesten pitää kantaa vastuu asioista silloin, kun heillä on myös valtaa. Esimiesten tulisikin osata nähdä oikea vastuunkannon taso suhteessa omaan valtaansa. Vastuuta ei pidä ottaa liikaa silloin, mikäli valta ei sitä mahdollista. Liista vastuunottamisesta voi syntyä ongelmia, jotka ”kaatuvat” vastuunottajan päälle, vaikka ne eivät tälle kuuluisikaan. Jos ei ole päätöksentekovaltaa tai vaikutusvaltaa niin silloin on turha kantaa vastuuta sellaisista asioista, joihin ei voi vaikuttaa. (Jalava 2007, 126.) Esimiesten tulee huolehtia organisaation perustehtävien toimivuudesta. Esimerkiksi tuotantopäällikön pitää pystyä osoittamaan selkeä suunta olemuksellaan, toiminnallaan ja viestinnällään mihin ollaan menossa. Perustehtävien toimivuuden takaaminen saattaa vaatia esimieheltä delegointia. Esimies voi antaa alaisilleen erityisesti heidän omassa työssään tarvitsemansa päätöksentekovallan, eli vallan tehdä omassa työssään tarvittavia muutoksia. Tietynlaisissa työtehtävissä voi olla jopa välttämätöntä delegoida, jotta työt saataisiin tehokkaasti hoidettua. Delegointi oikein hoidettuna ei tarkoita vastuun pakoilua. (Lappalainen 2008, 24.)

Vallalla tarkoitetaan yksinkertaisesti henkilön mahdollisuutta vaikuttaa toiseen henkilöön. Jokaisella esimiesasemassa toimivalla henkilöllä on ainakin jonkin verran valtaa vaikuttaa alaistensa toimintaan, ajatuksiin ja näkemyksiin. Tämä antaa esimiehelle mahdollisuuden toteuttaa yrityksen tavoitteita vastaavaa toimintaa. Ihmiset, jotka tuntevat, että tilanne on heidän kontrollissaan, käyttävät valtaansa viisaasti. Heidän ei tarvitse toimia aggressiivisesti, sillä heillä on tunne omasta arvostaan ja realistinen käsitys omasta merkityksestään työyhteisölle. Käytännössä valta konkretisoituu

ihmisten välisenä kommunikointina. Valta on siten vaikuttamista ja sen takia olennainen osa työyhteisöjen toimintaa. Valta on työyhteisöille tärkeä asia, sillä ilman sitä organisaatioiden rakenteet ja toiminta olisivat melko puutteellisia. Valta on ilmiönä jokaiselle tuttu, ja jokainen kokee joutuneensa tekemisiin sen kanssa tavalla tai toisella. Erityisesti esimiestyössä joudutaan tuon tuosta tekemisiin vallan kanssa. Valta ei sinänsä ole arvokasta tai vahingollista. Olennaista on vallan käyttäminen vastuullisesti, mikä tarkoittaa työyhteisön strategian mukaista vaikuttamista. Ilman oikeaa tarkoitusta vallalta katoaa hyväksyttävä motiivi. (Jalava 2001, 29–31.)

3.2 Organisaatiomuutokset

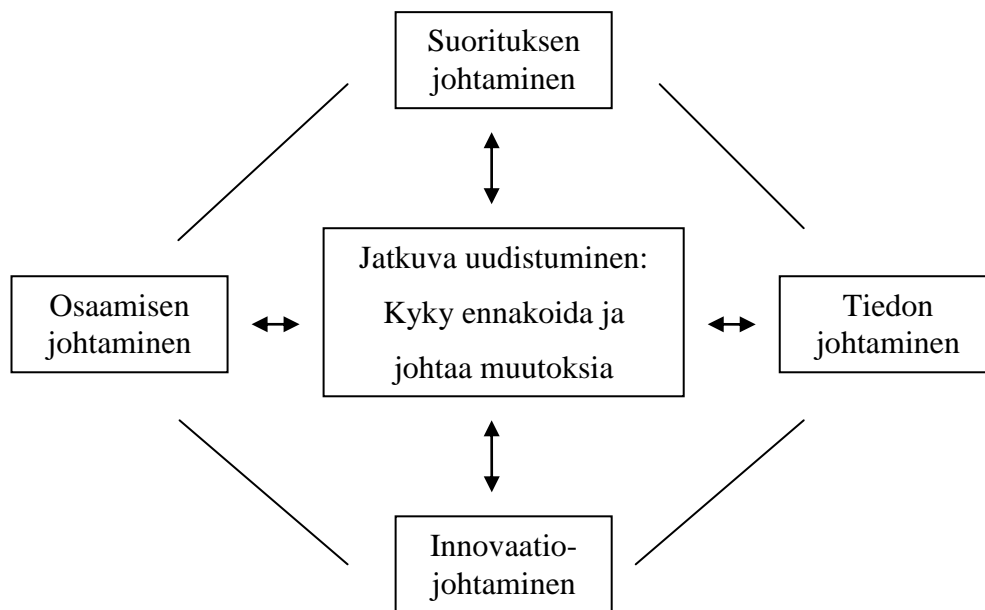
Viime vuosituhaten lopussa globalisoituminen muutti markkinoiden rakennetta merkittävästi. Siirryttiin pysyvyydestä ja muuttumattomuudesta kiihtyvän muutoksen tilaan. Ennen niin vakailta toimialoilla, kuten esimerkiksi pankeissa, ruvettiin saneeraaman työvoimaa tehostettaessa toimintaa. Nopeasti alkoi kaikille selvitä, ettei tässä jatkuvan organisaatiomuutoksen ja globaalien markkinatalouden ajassa kenenkään työpaikka ole suojassa. (Järvinen 2008, 144.) Kansainvälistyminen ja globalisaatio merkitsevät sitä että sellainen yksikkö, joka nyt toimii elinkelpoisesti voi joutua koska tahansa uudelleen arvioitavaksi sen monikansallisen yrityksen toimesta, jonka osa se on (Pojjula & Ahonen 2007, 45). Nykyään tällaiset tulosityksiköt saattavat tehdä hyvää tulosta, mutta se ei enää takaa työpaikkojen säilyvyyttä, koska yritys voi toimia vieläkin kannattavammin jossakin muualla maailmassa. Globaalissa ympäristössä toimittaessa kukaan ei voi taata huomisesta mitään. Ongelmallinen kysymys onkin, miten ihmiset sopeutuvat toimimaan työelämän alituisessa muutoksessa ja siitä seuraavassa epävarmuudessa. (Järvinen 2008, 144.)

Yritysten liiketoimintaympäristö muuttuu jatkuvasti, jolloin niidenkin täytyy muuttua. Muutostarpeita syntyy monista asioista, kuten kilpailijoiden toiminnasta, lainsäädännöstä, logistiikasta, teknologiasta sekä ihmisten tarpeista. (Hyppänen 2007, 245.) Suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle ja työvoiman kansainvälistyessä sekä uudet osaamisvaatimukset muokkaavat myös organisaatioiden henkilöstön rakennetta. Lisäksi työntekijöiden asenteet työtä, urakehitystä ja vapaa-aikaa kohtaan ovat muuttumassa. Nämä rakenteelliset ja asenteelliset muutokset aiheuttavat organisaati-

oille sisäisiä paineita sopeutua työntekijöiden tarpeiden, tavoitteiden ja odotusten mukaisesti. Mikäli näihin haasteisiin ei kyetä vastaamaan, niin työtyytyväisyys alenee ja henkilöstön vaihtuvuus kasvaa. (Kvist & Kilpiä 2006, 14.) Muun muassa näistä syistä organisaatioiden on kyettävä uusiutumaan ja muuttamaan toimintatapojaan ja rakenteitaan (Hyppänen 2007, 245).

Muutoksesta on siis tullut pysyvä olotila monille yrityksille nykypäivän liiketoimintaympäristössä. Organisaatioiden kilpailukyky riippuu yhä enenevässä määrin niiden kyvystä sopeuttaa toimintaansa muutosten edellyttämien vaatimusten mukaisiksi. (Kvist & Kilpiä 2006, 15.) Yritysten olisi kyettävä muuttumaan vähintään yhtä nopeasti, kuin niiden toimintaympäristö ja mielellään nopeammin kuin kilpailijat tekevät. Nopeasta uudistumisesta on tullut merkittävä organisaation osaamisen alue. Perinteisesti yritykset uudistuvat kriisien kautta. Nykyisin yrityksillä ei ole varaa eikä aikaa kulkea läpi menestymisen, taantumisen, kriisiytymisen ja uusiutumisen syklejä. Jos yritys putoaa kehityksestä, niin sen toiminta on usein tiensä päässä. Yritysten tulisi-kin nykyisin kyetä menestyksen hetkestä hyppäämään suoraan seuraavaan uusiutumisaaltoon. (Sydänmaanlakka 2009, 58–59.)

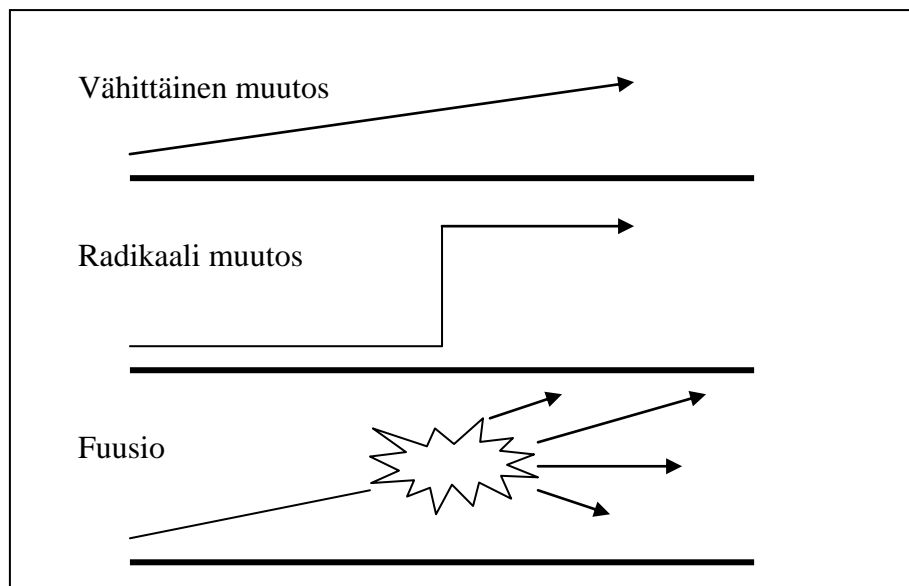
Joidenkin näkemysten mukaan ainoa organisaation pysyvä ominaisuus on sen muuttuminen. Nykypäivän globaalissa liiketoimintaympäristössä kilpailtaessa joustavuus ja kyky ennakoida, mukautua ja taito johtaa muutoksia ovat keskeisiä organisaation selviytymisen kannalta. Lisäksi tulevaisuuden tutkimuksesta ja erilaisten skenaariomenetelmien käytöstä tulee entistä tärkeämpiä. (Sydänmaanlakka 2009, 59.) Menestyneimmät yritykset eivät siten vain pyri mukautumaan toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin, vaan ne pyrkivät myös aktiivisesti hyödyntämään luovuutta ja rohkeutta taloudellista menestystä tavoitellessaan. Monesti yrityksiin kohdistuva muutosvoima liittyy organisaation tavoitteisiin. Mikäli yrityksen tuottavuudessa, kilpailukyvyssä, uusien asiakkaiden hankkimisessa ja olemassa olevien asiakkaiden säilyttämisessä sekä henkilöstön sitoutumisessa epäonnistutaan, on organisaatiolla tarvetta muuttua säilyttääkseen asemansa markkinoilla, sillä päätavoitteiden saavuttaminen takaa organisaation pysymisen markkinoilla. (Kvist & Kilpiä 2006, 14., 16.) Seuraavana on kuvio (Kuvio 5), jossa on organisaation jatkuvan uudistumisen elementtejä.



Kuvio 5. Jatkuvan uudistumisen elementtejä. (Sydänmaanlakka 2009, 59.)

Organisaatorakenteen muutokset ovat yleisimpiä muutostilanteita, joita yritykset kohtaavat. Jos organisaatorakenne tukee yrityksen valitsemaa strategiaa ja liiketoiminnan tarpeita, niin organisaation on helpompi sopeutua muutoksiin, joita strategiassa aika ajoin tapahtuvat muutokset edellyttävät. Tällöin muutokset kohdistuvat monesti henkilöiden vastuualueisiin, työtehtäviin, esimies-alaisuuteisiin ja fyysiseen työympäristöön. (Hyppänen 2007, 221.) Organisaatiomuutokset oikein hoidettuina ovat tehokkaita tapoja, joilla voidaan kehittää liiketoimintaa vastaamaan kilpailutilannetta, ja vastattaessa kilpailutilanteen haasteisiin organisaatiomuutoksilla pyritään luomaan menestyksen mahdollisuuksia välittömästi nyt tai tulevaisuudessa. (Valpola 2004, 9.) Organisaatiomuutokset voivat olla esimerkiksi yritysjärjestelyjä. Yritysjärjestelyt tarkoittavat muun muassa toimintojen ulkoistamista, ostoja ja fuusioita. Ulkoistamalla työntekijöitään yritykset pyrkivät toimintansa kehittämiseen. Kehitystä voidaan saada aikaan esimerkiksi toiminnan joustavuuden kautta. Yritysosto voi tarkoittaa sitä, että toinen yritys ostaa osake-enemmistön toisesta yrityksestä, jolloin se saa hallintaoikeuden yritykseen. Fuusio on puolestaan tilanne, jossa kaksi tai useampi yritys lopettaa entisen toimintansa yhdistyäkseen yhdeksi uudeksi yritykseksi. Fuusiossa myös yrityksen osia voidaan pilkkoa ja hajauttaa. (Hyppänen 2007, 222–223.) Organisaatiomuutoksia voidaan jaotella eri tavoin. Seuraavat kolme perustyyppiä kattavat pääosan muutostilanteista: vähäinen muutos, joka tapahtuu ajan myötä; radikaali muutos, joka tapahtuu selkeänä nykäisyinä; fuusio, joka pilkkoo koko orga-

nisaation vanhassa muodossaan. (Mattila 2007, 16.) Seuraavana on kuvio (Kuvio 6) näistä organisaatiomuutoksista.

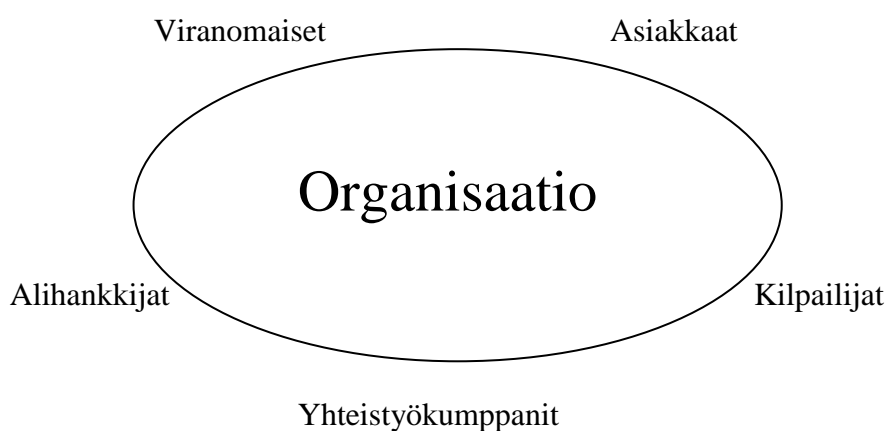


Kuvio 6. Organisaatiomuutoksia. (Mattila 2007, 16.)

Nykyään monet organisaatiot eivät todellisuudessa ole kovinkaan pitkäikäisiä. Yrityksen myyminen oli ennen harvinaista. Nykyään myydyksi tai sen vaikutuspiiriin voi joutua mikä organisaatio tahansa. Myydyksi tuleminen ei kuitenkaan tarkoita katastrofia, vaan se voi johtaa myös myönteiseen kehitykseen. Nykyään ei ole poikkeuksellista, että kuulee yrityksen myydyksi tai ostetuksi tulemisesta median kautta. Pörssiyritysten tiedotussääntely tarkoittaa sitä, että vain sisäpiiri, tai joskus vain osa siitä, tietää kaupasta ennen tiedon julkistamista. Listautumattomissa yrityksissä yrityskauppoja voidaan käydä yhtä salaisesti. Yrityksiä pilkotaan paljon, mikä johtuu osittain sijoittajista, joista osa ajattelee yrityksiä ainoastaan pelinappuloina, mutta lyhytnäköinen voiton maksimointi on harvoin pitkällä tähtäimellä rakentavaa liiketoimintaa. (Toivola 2010, 144., 287.)

Organisaatiomuutokset alkoivat kiihtyä jo 1990-luvulla ja sama suuntaus jatkuu edelleen. 1990-luvulla alkoi ilmetä muun muassa seuraavia suuntauksia, kuten dramaattisista toimintaympäristömuutoksista johtuen organisaatioiden oli muututtava entistä nopeammin, organisaatioiden muutostarve kasvoi globaalin kilpailun kasvaessa voimakkaasti ja siitä seuranneista asiakastarpeiden muutoksista; uusimman teknologian

käyttöönotto tuli välttämättömäksi, jotta kilpailukyky säilyisi; teknologia syrjäytti ihmisen monissa töissä tehokkuuden nimissä; osakkeenomistajien suunnalta kasvoi paine tehdä voittoa entistä enemmän; johtajat havaitsivat myös, että menestys perustui henkilöstön tietopääomaan; keskittyminen yksilöiden kykyihin ja osaavan henkilöstön sitouttaminen yritykseen oli todellinen johtamisen haaste; uusien taitojen ja kyvykkyyksien tarve kasvoi entisestään ja useat muutosnäkökulmat monimutkaistivat päätöksentekoa. (Lappalainen 2008, 57.) Seuraavana on kuvio (Kuvio 7), jossa on organisaatiomuutoksiin vaikuttavia ulkoisia tekijöitä.



Kuvio 7. Organisaatiomuutoksiin vaikuttavia ulkoisia tekijöitä. (Hämäläinen, Karkulehto, Sipponen & Suominen 2009, 68.)

Johto tarvitsee organisaation työskentelyvälineekseen (Toivola 2010, 144). Henkilökohtaisesti esimiehen näkökulmasta organisaatiomuutoksen onnistumista voidaan edesauttaa muun muassa seuraavilla toimenpiteillä, kuten esimiehen tulee selvittää, mitä muutos tarkoittaa konkreettisesti sekä sen jälkeen selvittää sitä koko organisaatiolle mahdollisuuksien mukaan, ja jos muutos ei miellytä esimiestä itseään, niin sitä ei tule näyttää heti henkilöstölle, vaan on pyrittävä keskittymään aina positiivisiin asioihin muutoksessa, ja suuntautumaan muutokseen innokkaasti ja tukemaan alaisiaan muutoksessa, sekä esimiehen tulisi miettiä, mitkä asiat kannustaisivat alaisia muutoksen keskellä. (Ponteva 2010, 12.) Organisaation henkilöstö on usein muutoksen kohteena, mutta samalla myös itse toteuttamassa sitä (Valpola 2004, 9). Organisaatioissa tapahtuu muutoksia muun muassa henkilöstön vaihtuessa. Ei ole poikkeuksellista, että työyhteisöstä lähtee muutostilanteessa yllättäen työntekijöitä pois. Täl-

löin on pohdittava sitä, miten työt organisoidaan uudelleen. Työn sisällön muuttuminen on arkipäivää. Monesti työtehtävät lisääntyvät tai muuttuvat vaativammiksi. Työntekijät eivät monestikaan pidä muutoksesta, koska he yhdistävät sen negatiivisiin asioihin, kuten irtisanomisiin. Muutosten täytyy perustua liiketaloudellisiin näkökulmiin, jotta henkilöstö voisi ymmärtää tehdyt muutokset. (Hyppänen 2007, 219–220.)

3.3 Tehostaminen muutosten taustalla

Viimeisen vuosisadan ajan yrityksissä työn tehokkuus on kasvanut koko ajan, ja tulevaisuudessa lisäarvoa on kyettävä tuottamaan enemmän ja nopeammin kuin nyt. Halu säilyä kilpailukykyisenä ajaa yritykset etsimään avuksi nopeutta. Nopeuteen pakottaa lisäksi viisi väistämätöntä syytä, kuten työikäisten määrä laskee Suomessa, kehittyvät maat valtaavat markkinoita, valtion ja kuntien velka kasvaa voimakkaasti, väestömäärä kasvaa maapallolla, luonnonvarat hupenevat ja halpa energia ehtyy. Organisaatioiden on sekä toimittava nopeammin, sillä muuten tulee tapahtumaan ikäviä asioita, jos edellä mainittuihin haasteisiin ei kyetä vastaamaan. Asiakkaille jatkuvan lisäarvon tuottaminen onnistuu vain, jos yrityksissä onnistutaan tuottamaan sitä nykyistä vauhdikkaammin. Kansantalouden tuottavuuden kasvu tulee siis nopeudesta. Tämä voidaan saavuttaa eri tavoin, kuten keksintöjen ja uusien toimintamallien avulla, koulutuksella tai uuden tekniikan käyttöönotolla. Tuottavuudessa on kyse siis ennen kaikkea nopeudesta, ja nopeammin toimiminen vaatii muutosta nykyiseen. (Ruokonen 2009, 11–12, 22.) Nopeus voidaan määritellä seuraavan kaavan (Ruokonen 2009, 17.) kautta:

$$\text{Nopeus} = \frac{\text{tuotettu arvo}}{\text{kulutettu aika}}$$

Suomi ei voi nykyisin enää devalvoimalla saada lisää kilpailukykyä, vaan sen on pakko olla tuottavampi, jotta kovassa kansainvälisessä kilpailussa ei jäisi väliinputoajaksi. Suomen tarvitsemien kasvuyritysten tulisi siis tuottaa taloudellista lisäarvoa vuosi vuodelta nopeammin, sillä muutoin kasvu on vapaasti kilpailluilla markkinoilla vaikeaa. Nykyisen hyvinvointitason ylläpito, lisäämisestä puhumattakaan, onnistuu

vain, mikäli kyetään tuottamaan lisäarvoa nykyistä tehokkaammin. Menestyksen ja nopeuden välillä on siten suora yhteys. Yrityksellä menee taloudellisesti hyvin silloin, jos asiakkaat haluavat maksaa saamastaan lisäarvosta. Tällöin yrityksellä on paremmat mahdollisuudet kehittää toimintaansa entistä nopeammaksi ja kustannustehokkaaksi. Vastaavasti jos yrityksellä menee taloudellisesti huonosti, niin se on hankalassa asemassa, ja sen valinnanvapaus kaventuu. Valinnanvapauden ollessa hyvin kaventunut yksikin harha-liike voi koitua taloudellisesti yritykselle kohtalokkaaksi. (Ruokonen 2009, 22–23.) Yritykset menestyvät avoimessa kansainvälisessä kilpailussa vain onnistumalla tuottamaan arvoa asiakkailleen, omistajilleen ja työntekijöilleen (Hämäläinen, Karkulehto, Sipponen & Suominen 2009, 68).

Yritysten pyrkiessä lisäämään tehokkuuttaan, voi kyseessä olla esimerkiksi kustannussäästöt, henkilöstövähennykset tai teknologian hyödyntäminen. Tämänkaltainen muutos nähdään usein henkilöstön näkökulmasta negatiivisena ja synnyttävät konflikteja työyhteisöissä. Kustannusten karsiminen yrityksissä näkyy monesti suoraan henkilöstövähennyksinä ja työtehtävien uudelleen muokkaamisina tai yhdistämisinä. Kustannusvähennyksiä tehdessä tulisi yrityksillä olla päämääränä aina tehokkuuden parantaminen. Näin henkilöstölle olisi helpompi perustella säästöjen vaikutuksia ja niistä pystyttäisiin avoimemmin keskustelemaan. Teknologian hyödyntäminen tehokkuutta parannettaessa on normaalia liiketoimintaa, ja teknologian avulla voidaan aikaansaada paljon tehokkuutta. Parannettaessa tehokkuutta teknologian avulla, on syytä miettiä tarkasti että, miten henkilöstön voimavarat uudelleen suunnataan. Monesti teknologia kuitenkin syrjäyttää ihmisen tehokkuuden ja taloudellisen näkökulman seurauksena. Ei pidä kuitenkaan tehdä hätäisiä saneerauksia, ennen kuin asiat on perusteellisesti kartoitettu. Muutoshankkeiden selvittäminen on tärkeää, jotta tavoiteltu tehokkuuden parantaminen saavutettaisiin. (Valpola 2004, 105., 112.)

Monet organisaatiot ovat käyneet läpi suuria muutoksia, niin yksityisellä kuin julkisellakin sektorilla. Organisaatiomuutoksille asetetut tavoitteet vaihtelevat, mutta yleisesti ottaen niillä haetaan kuitenkin kustannussäästöjä, tehokkuutta, joustavuutta, nopeampaa reagointikykyä, laadukkaampaa palvelua tai ydinosaamista. Nykyajan ihminen elää näin jatkuvassa muutoksessa, joka edelleen vain kiihtyy. Tämä puolestaan asettaa jokaiselle suuria haasteita. Henkilöstö ei voi enää turvautua siihen, että opeteltuaan työn perusasiat voisi hoitaa työtä jatkossakin. Ei siis ole ihme, että työ-

elämässä muutoksia ei toivoteta aina lämpimästi tervetulleiksi. Tehokkuuden ja jatkuvan muutoksen painottaminen ja sekä työntekijöiden kaipaama työn muuttumattomuus ovat siten ristiriidassa keskenään. (Kärkkäinen 2005, 10., 14.) Muutostahti ja työelämän paineet ovat kasvaneet jo hälyttävälle tasolle. Työuria pitäisi pidentää alusta, keskeltä ja lopusta, jotta valtion ja kuntien talous saataisiin kestäväälle pohjalle. Monet jaksavat enää vain lääkkeiden avulla roikkua mukana työelämässä. Suomessa on tällä hetkellä noin 750 000 Kela-korvauksen omaavaa mielialalääkkeiden käyttäjää. (Ylen www-sivut 2010a.) Suomessa jää myös tällä hetkellä ihmisiä ennätysmäärä ennakaiselle eläkkeelle (Simola, K 2010b). Muutos on tullut jäädäkseen, siksi Suomi tarvitsee kiireesti keinoja yhdistää jatkuvan muutoksen vaatimukset ja työntekijöiden sopeutuminen muutoksiin. Ilman muutosta nykyistä menotasoa valtion ja kuntien talous ei tule kestävään. (Kärkkäinen 2005, 10.)

Muutokset eivät aina ole mukavia, ja kiihtyvä muutosvauhti panee ihmisen palautumis- ja uudistumiskyvyn koetukselle. Muutosten keskellä kaipaamme myös vakaita ja pysyviä asioita, jotka eivät muutu. Jatkuvan uudistumisen pitäisi tapahtua huomioiden henkilöstön jaksaminen ja hyvinvointi. (Sydänmaanlakka 2009, 59.) Muutosten kautta tehokkuutta haettaessa olennaista olisi kuitenkin se, että samanaikaisesti kehitetään itse työtä, työoloja, johtamista, organisaatioita sekä huomioida henkilöstömuutokset toteutettaessa niitä. Sellaisten ratkaisujen löytäminen, joilla vauhditetaan tuottavuutta ja jotka tukevat samalla sekä työntekijöiden yksilöllisiä että yhteisöllisiä voimavaroja, ovat pitkällä tähtäimellä avain sopeutumiseen. Tämä on haasteena kestävä tuottavuuskasvun saavuttamiseksi. Kestävä tuottavuuden kasvu perustuu pitkälti yritysten kykyyn innovoida ja luoda uutta sekä kehittää olemassa olevia tuotteita ja palveluja. (Kärkkäinen 2005, 13–14.)

Osakemarkkinoiden vaatimus kasvattaa voittoa aina joka neljännesvuosi toisen toisensa jälkeen on näkynyt yritysten toiminnan tehostamisina kohti uusia tulosparannuksia sellaisilla tavoilla, joita on pidetty kovina ja kohtuuttomina. Jatkuvat toiminnan tehostamiset ovat näkyneet monesti toistuvina henkilöstön vähentämisinä. Pörssiyrityksissä kvartaaleittain julkaistavat tulosraportit ja niihin pohjaavat tehostamistoimet ovat nykyisin arkipäivää. Amerikassa osingot jaetaan joka kvartaali ja sama suuntaus on havaittavissa myös Euroopassa. Lyhytnäköinen voittojen pikatavoittelu on näin korostunut. Pörssiyritysten johdon tehtävänä on nykyäänä ennen kaikkea

saada osakekurssit nousemaan ja erilaisten tehostamistoimien läpivienti. (Toivola 2010, 225.) Ei ole siis kysymys siitä, miten saneeraukset lopetetaan vaan se, miten niillä parannetaan kilpailukykyä markkinoilla, jotka ovat globaaleja. (Welch & Welch 2007, 38.)

Nykypäivänä liiketoimintaympäristössä tapahtuu jatkuvasti muutoksia, eikä yksittäisellä esimiehellä ole välttämättä enää aikaa tai asiantuntemusta omaksua nopeasti muuttuvia tietoja kuten, kilpailijoita, asiakkaita ja teknistä kehitystä koskevia tietoja, joten tehostamistoimien parantamiseksi on tärkeää tehdä tiimityötä. Saneeraus on ikävää työtä, mutta se on osa yritysjohdon työtä. Pyrittäessä tehostamaan liiketoimintaa saneerausten kautta tulisi keskittyä muutoksen hallintaan. Esimerkiksi tulisi sanoa ääneen organisaatioon liittyvät muutostarpeet ja perustella tehostamistoimien riittävä oikeutus ja oikeudenmukaisuus. Lisäksi muutoksen hallinnan kannalta on tärkeää pyrkiä vakuuttamaan erityisesti avainhenkilöihin, motivoida heitä ja pyrkiä kiinnittämään henkilöstön huomio tulevaisuuteen ja mahdollisten irtisanomisten jälkeiseen aikaan. Irtisanomisten jälkeen olisi taattava henkilöstön työrauha. Ilman työrauhaa tehostamisen vaikutukset eivät välttämättä tuota toivottua tulosta. (Mattila 2007, 211.) Saneeraukset pitäisi kuitenkin osata nähdä osana laajempaa kokonaisuutta, jossa ne ovat olennainen osa kilpailua ja siten tärkeä oman talouden kannalta. Olennaisia ne ovat siksi, koska yritysten täytyy reagoida kuluttajien kysyntään. Kuluttajat odottavat nykyään sekä edullisinta hintaa että hyvää laatua yhtäaikaaisesti. Yritykset eivät kykene vastaamaan näihin kuluttajien odotuksiin, elleivät ne etsi kustannustehokkuutta ympäri maailmaa. (Welch & Welch 2007, 38.)

3.4 Saneeraukset tehostamisen välineenä

Saneeraukset ovat työntekijöiden kannalta vaikeimpia muutostilanteita. Monesti päätöksiä on lykätty jo pitkään, minkä seurauksena normaalit kehittämistoimet eivät enää riitä korjaamaan tilannetta. Edessä on siksi pakollisia sopeuttamistoimenpiteitä, joita konkurssin tai muiden yrityksen toiminnan kannalta ikävien ratkaisujen välttämiseksi on pakko tehdä. Jämäkkä johtaja on rohkea ja nostaa ne tekijät ja syyt esiin, minkä takia saneeraus on välttämätön, vaikka osasyynä olisivatkin hänen omat virheensä. Saneerauksen toteuttajan tulee tehdä kaikille selväksi saneerauksen tavoite,

eli mihin pyritään, mikä on aikataulu ja millä keinoin tavoitteeseen päästään. Usein aikaa toimenpiteisiin on niukalti ja muutoksia saattaa ryhtyä työstämään uudet henkilöt. Edellisen johdon strategiset päätökset ovat yleensä saneerausten syynä, ja mikäli ajoissa olisi tehty oikeita päätöksiä, niin saneerauksia ei välttämättä tarvitsisi toteuttaa. Yrityksen nykyjohto voi olla myös täysin syytön saneeraustarpeeseen. Ulkopuolisesta maailmasta tulevat muutokset voivat olla niin nopeita, ja ne voivat myös ilmetä tavalla, jota ei olisi etukäteen voinut päätellä. (Haapalainen 2007, 254–255.) Globalisoitumisen myötä muuttuneet työmarkkinat ovat osoittaneet sen, miten tavallisia irtisanomiset nykyisin ovat. Jokaisella on jo omia kokemuksia irtisanomisista. Asia on voinut koskea omaa itseä, ystävää, työtoveria tai sukulaista. Irtisanominen on osa yritystoimintaa ja siksi myös osa esimiehen työtä. (Mossboda, Petterson & Rönholm 2008, 17.)

Laajat irtisanomiset kuitenkin puhuttavat yrityksissä. Vaikka oma työ ei tällä hetkellä olisi uhattuna, niin jatkuva uutisointi mittavista irtisanomisista luo epätietoisuutta ja turvattomuuden tunnetta. Työntekijän arvo on nykyään vankasti sidottu taloudelliseen tuottavuuteen. Kaikki mitataan taloudellisina tunnuslukuina, eikä yksittäisillä työntekijöillä ole siitä näkökulmasta paljoa painoarvoa, vaikka he olisivatkin olleet rakentamassa yritystä. Henkilöstövähennyksiä joudutaan kuitenkin tekemään, kun on tarve purkaa päällekkäisiä työtehtäviä. Saneerauksen lopputulos on saatava vastaamaan tarvetta sekä organisaation taloudellista tilannetta. Tällaisissa tilanteissa organisaatioiden tulisi etsiä myös vaihtoehtoisia keinoja järjestää sellaiset tehtävät, jotka on hoidettava, mutta joiden tuotantokustannuksia on leikattava. Ulkoistaminen voi olla yksi vaihtoehto. (Kärkkäinen 2005, 14–15.) Saneerattaessa muutosten ei tulisi olla vain menojen vähentämistä, sillä silloin henkilöstöä on vaikea sitouttaa muutokseen. Saneerauksen mukana tulisi toteuttaa jotakin sellaista, minkä henkilöstö näkisi kehityksenä ja parannuksena entiseen. Henkilöstön havaitessa saneerauksessa positiivista kehitystä, niin heidän on helpompi irrottaa vanhasta. Positiivinen mielikuva tulevasta lisää muutoksen houkuttelevuutta. (Haapalainen 2007, 256.)

Irtisanottaessa työntekijöitä on mietittävä, kuinka ne voidaan toteuttaa mahdollisimman vähin vaurioin. Vaurioita voidaan välttää muun muassa seuraavilla toimenpiteillä; irtisanomistilanteesta pitää jakaa konkreettista informaatiota, ja informaation pitää olla tasapuolista sekä asiat tulee kertoa suoraan ja kysymyksiin pitää vastata, irtisa-

nomisen kohteeksi joutuneita ei saa mollata ja heille tulee kertoa siitä, mitä he ovat hoitaneet työssään hyvin, ja heille on kerrottava myös irtisanomisten syyt, irtisanojan tulee olla tuttu esimies, eikä työntekijöitä pidä sanoa irti ennen lomaa, juhlapyyhiä tai juuri ennen viikonloppua, sekä henkilöstölle tulee antaa aikaa irtisanomisten käsitteilyyn yhdessä. Mitä heikommin henkilöstöä kohdellaan, niin sitä varmemmin parhaat työntekijät lähtevät. Yritysten tulisi pyrkiä pitämään kiinni työvoimansa ytimeistä (Kärkkäinen 2005, 15–16.) Irtisanomistilanteet ovat yksi esimiesten haasteellisimmista ja hankalimmista tehtävistä, siksi irtisanomiset kannattaa hoitaa mahdollisimman arvokkaasti. Arvokkuus irtisanomistilanteissa on tärkeää esimiehelle, irtisanotavalle kuin myös organisaatioon jääville työntekijöille. Kun miettii sitä, millainen on arvokas irtisanominen, niin kannattaa silloin kysyä itseltään, miten itse haluaisi tulla kohdelluksi irtisanomistilanteessa. (Mossboda, Petterson & Rönholm 2008, 17.)

Työnantajalla on mahdollisuus henkilöstön irtisanomisiin, lomauttamisiin tai osa-aikaistamisiin taloudellisten ja tuotannollisten syiden vuoksi. Työnantajalla on oikeus irtisanoa työsopimus, jos työ on taloudellisista, tuotannollisista tai työnantajatoiminnan uudelleenjärjestelyistä johtuvista tekijöistä vähentynyt olennaisesti ja pysyvästi. Ennen irtisanomista tulee kuitenkin selvittää, onko työntekijä uudelleensijoitettavissa tai koulutettavissa muihin yrityksen työtehtäviin. Lomauttaminen tarkoittaa työnantajan päätökseen tai aloitteeseen perustuvaa sopimusta työn ja palkanmaksun tilapäistä keskeyttämistä työsuhteen muutoin jatkuessa. Työntekijä voidaan lomauttaa toistaiseksi tai määräajaksi keskeyttämällä työnteko kokonaan tai supistamalla työaika. (Hietala, Kahri, Kairinen & Kaivanto 2008, 325.) Osa-aikaistaminen tarkoittaa työnantajan päätöksestä tapahtuvaa kokoaikaisen työsuhteen muuttamista pysyvästi osa-aikaiseksi. Osa-aikaistamista ei tule sotkea lomauttamiseen eikä työsuhteen osapuolten keskinäiseen sopimukseen työtuntien pienentämisestä. Työntekijä voi yksipuolisesti muuttaa työsuhteen osa-aikaiseksi, mikäli siihen on taloudellisia ja tuotannollisia syitä. Työnantajan tulee kuitenkin aina noudattaa irtisanomisaikaa. Jos työnantajan palveluksessa on yli 30 työntekijää, niin tämän on käytävä yhteistoimintaneuvottelut ennen työn osa-aikaistamista. (Asikainen, Kuoppamäki, Lehto, Nieminen, Salonen, Turunen & Vuorinen 2002, 65.)

Jos muutos kuuluu yhteistoimintalain piiriin, niin työnantajan on neuvoteltava asioista henkilöstöryhmien edustajien kanssa. Yhteistoimintalaki on asetettu siksi, että

työnantaja ottaisi henkilöstön huomioon kehittäessään yrityksen toimintaa ja työolosuhteita. Lailla on pyritty lisäämään henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia työhönsä ja työpaikkaansa niihin liittyvissä asioissa. Yhteistoiminnan osapuolina ovat silloin työnantajan ja henkilöstön edustajat. (Hyppänen 2007, 234–235.) Yhteistoimintamenettelyt käydään yleensä työsuhteisiin vaikuttavien tuotannollisten ja taloudellisten syiden seurauksena. Neuvottelussa työnantajan ja henkilöstön edustajat keskustelvat toimenpiteiden perusteista ja niiden seuraamuksista, toiminnan tehostamisvaihtoehtoista, ja siitä kuinka työtehtävien leikkaukset yrityksessä toteutetaan ja mitä töitä vähennykset koskevat. (Kärkkäinen 2005, 15.) Yhteistoimintamenettelyn hyötyjä ovat seuraavat: säännöllinen tiedonkulku johdon ja henkilöstön välillä, palautteen ja ideoiden antaminen johdolle, henkilöstö saa ajankohtaista informaatiota organisaation taloudellisesta tilasta, yhteisen näkemyksen löytyminen toiminnan kehittämisestä johdon ja henkilöstön välillä, henkilöstön arvostus työtään kohtaan kasvaa vaikutusmahdollisuuksiensa seurauksena, saneeraustilanteen hallittu hoito ja kohtuulliseksi koettu lopputulos, mikä ylläpitää luottamusta organisaatioon. (Mattila 2008, 208.)

Kun organisaatio aloittaa yhteistoimintaneuvottelut tuotannollisista ja taloudellisista syistä, niin tavoitteena silloin on löytää toimia yrityksen kustannusten leikkaamiseksi. Henkilöstökustannusten vähentämiseksi tehtäviä ratkaisuja ovat muun muassa uudelleenkoulutus, rekrytointikielto, sisäiset siirrot, ulkoistaminen, palkkojen leikkaaminen ja liiketoiminnan osien myyminen. Henkilöstömäärää supistettaessa voidaan irtisanomisten tilalla käyttää eläkeratkaisuja, osa-aikaistamisia, lomautuksia ja määräaikaisten työsuhteiden uusimatta jättämisiä. (Hyppänen 2007, 235–236.) Myös erilaiset muutostilanteet voivat johtaa yhteistoimintaneuvotteluihin, vaikka ne eivät suoranaisesti olisi taloudellisia tai tuotannollisia syitä (Kärkkäinen 2005, 15). Yhteistoimintalain luullaan usein koskevan vain irtisanomisia. Laki ottaa kantaa myös henkilöstöryhmien edustajille luovutettaviin tietoihin. Tällaisia tietoja ovat taloudellinen tilanne, työsuhteet, ulkopuolisen työvoiman käyttö ja palkkatiedot. Lisäksi laki velvoittaa käsittelemään suunnitelmia, periaatteita ja tavoitteita, kuten työhönottoa, henkilöstö- ja koulutussuunnitelmia, sisäistä tiedottamista, vuokratyövoiman käyttöä ja muita lainsäädäntöön pohjautuvia suunnitelmia, periaatteita ja käytäntöjä. Yhteistoimintalakiin on kirjattu myös menettelytavat sekä liikkeenluovutus- että henkilöstön lomauttamis-, osa-aikaistamis- ja irtisanomistilanteissa. (Hyppänen 2007, 234.)

3.5 Muutosvastarinta

Muutosvastarinnan lähteitä ja syitä voidaan jaotella useilla eri tavoilla. Yhteisesti hyväksytyjen pelisääntöjen muuttaminen saa yleensä aikaan vastustusta koko työyhteisössä. Muutos synnyttää epävarmuutta ja aiheuttaa siksi vaistomaisen vastustusreaktion. Uusi tilanne ja uudet asiat koetaan usein huonommiksi kuin vanhat, koska silloin pelätään, että työmäärä lisääntyy, kiire kasvaa, työtahti kiihtyy, työrutiinit muuttuvat, palkkataso alentuu ja resursseja on liian vähän. (Hyppänen 2007, 228.) Usein omalle kohdalle tulevaan muutokseen liittyy ristiriitaa. Etäältä katsottuna uusi houkuttelee, mutta vanha alkaa vetää puoleensa ratkaisun hetkiä lähestyessä. Entinen voi näyttäytyä turvallisena, vaivattomana ja tuttuna aikana, jolloin työ ja stressi olivat hallittuja ja toiminta tapahtui omalla mukavuusalueella. Vaarana korkeintaan tuolloin oli kyllästyminen. Uusi puolestaan on innostavaa ja haastavaa, mutta samalla tuntematonta, ponnisteluja vaativaa, epävarmaa ja ennakoimatonta. (Mattila 2008, 56.)

Tutuista rutiineista on aidostikin vaikea luopua. Kattavan kuvan saaminen muutoksesta vaatii kuitenkin koko työyhteisön sekä yksilötason huomioimista. Muutoksen seurauksia ei useinkaan ole ymmärretty tai sisäistetty oikein tai lainkaan. Samalla muutoksen avoin ristiriita organisaation arvojen kanssa saattaa aiheuttaa vastustusta. Muutokseen liittyvien uusien asioiden oppimisesta selviytyminen ja uudet haasteet monesti pelottavat. Pelko oman aseman ja arvostuksen menettämisestä on myös yleinen vastarinnan syy, eikä siten huoli työpaikan menettämisestä tai taloudellisesta turvallisuudesta ole aina muutosvastarinnan takana. Lisäksi tiedon puute uudesta luo epävarmuutta. Toisinaan myös uudistusten perustelut tuntuvat vääriltä tai organisaation toiminnasta ja ympäristöstä johdettu muutostarve ei vakuuta. Syy muutosvastarinnalle voi olla myös se, ettei muutoksesta aiheutuvan vaivan uskota tuovan tavoiteltua hyötyä. (Mattila 2008, 53–54.) Muita muutosvastarinnan yleisiä syitä ovat vapauden kaipuu, väärinkäsitykset ja näkemuserot (Hyppänen 2007, 228).

Muutoksen toteuttaminen voi vaikeutua muutosvastarinnasta aiheutuvien tekijöiden johdosta. Monesti ihmiset eivät vastusta muutosta sinänsä vaan tapaa, jolla sitä toteutetaan. Sanotaankin, että ihmiset vastustavat enemmän muutoksen kohteena olemista. (Hyppänen 2007, 228.) Vastarinta tulee huomioida, koska se parantaa muutoksen onnistumisen todennäköisyyttä ja toimeenpanon laatua. Kun tukitaan henkilöstön

tyytymättömyyttä ja muiden epäkohtien syitä, niin muutoksen mukanaan tuomien virheiden korjaamiseen jäisi enemmän aikaa. Kyseenalaistajien mielipiteitä kunnioittamalla edesautetaan samalla tulevienkin organisaatiomuutosten toteuttamista. Vastarinnan avoin käsittely antaa siten paremmat mahdollisuudet eri osapuolten näkemysten mukaanotolle päätöksenteossa. Tämä myös kitkee yksilöiden katkeria kokemuksia organisaatiossa ja tällöin sitoutuminen muutokseen kasvaa. Mikäli näin ei tehdä, niin kärsijöinä on koko organisaatio ja sen johto. (Mattila 2008, 55.)

Johto yleensä puolustaa muutostilanteissa omia nykyisiä ja tulevia asemiaan, eikä muiden vastarinta tällöin ole lainkaan poikkeuksellista. Oman työpaikan säilyminen ja halu torjua siihen kohdistuva uhka on tavallinen perusta vastarinnalle. Lopulta oman tai tiimin etu tulee henkilökohtaiseksi aina ennen organisaation etua. Yleensä vastarinta kytee ”ruohonjuuritason” henkilöstössä. Ruohonjuuritason henkilöstö yleensä myös osallistuu vähiten muutosten valmisteluun. He pääsevät monesti muodostamaan oman käsityksensä muutoksesta vasta silloin, kun johto jo odottaa tarmokasta toimintaa. Lähes poikkeuksetta osa henkilöstöstä kokee joutuneensa muutoksen armoille ilman todellisia vaikuttamismahdollisuuksia. Organisaatiomuutosten seurauksena sivuraiteelle ajautuminen ja tunne tutun verkoston menettämisestä on vastarinnan laukaisijoina yleisimpiä. Muutosvastarinta käsitteestä onkin tullut sana, jolla organisaation ruohonjuuritasoa syyllistetään johdon strategian epäonnistumisesta, eli sanonta ”Henkilöstö on aina niin muutosvastarintaista” on usein kuultu ja mitätöivä sanonta johdon taholta. Kaikki ei kuitenkaan ole aina sitä, miltä ensi katsomalta näyttää. Vastarinta ei aina ilmene näkyvänä kritisointina tai selvänä viivyttelynä. Vastarinnaksi voidaan laskea myös liika itsetyytyväisyys ja mukavuuden halu, sillä nämä usein sokaisevat nähdä uusiutumisen tarpeen ja estää näkemästä omat heikkoudet. (Mattila 2008, 52–53, 56.)

Muutosvastarinta on enemmänkin pelkoa vanhasta luopumisesta, eikä niinkään kaiken uuden pelkoa. Kriisitilanteet, joita muutokset saavat aikaan, johtavat tunteiden kieltämiseen ja puhtaaseen järkeilyyn. Tunteiden huomioiminen ryhmän toiminnan kannalta palvelee sitä, että sen toiminta pysyy ulkoisissa realiteeteissa mahdollisimman hyvin kiinni, jotka taas antavat oikeutuksen ryhmän olemassaololle. Toisin sanoen muutostilanteessa tunteiden oikeanlainen huomioiminen ja käsittely tukee ryhmän ja organisaation perustehtävän toteuttamista. Kun esimies tietää, missä vaihees-

sa muutoksen tunnealtoa mennään, niin hän pystyy säilyttämään perspektiivinsä vaikeissakin tilanteissa. Muutokset sisältävät aina uusia tilanteita, joista ihmisillä ei välttämättä ole kovinkaan paljoa kokemusta. Uudet tilanteet ovat usein epäloogisia, jolloin niiden ennakointi ja ennustaminen vaikeutuu. Kun yritetään johtaa epäloogisia asioita loogisesti, niin silloin yleensä epäonnistutaan. (Arikoski & Sallinen 2007, 55–56.)

Jotta välttyttäisiin kuormittavilta tilanteilta, jotka verottavat yksilön ja koko organisaation voimavaroja, pitäisi muutoksen aiheuttamia tunteita työstää. Henkilön aikaisempien kokemusten ja hänen nykyisen elämäntilanteensa perusteella määrittyvät muutoksen herättämät tunteet. Jos muutos muistuttaa henkilöä hänen jo aikaisemmin kokemista asioista, niin hän kantaa mielessään noiden kokemusten sisältöä mukaan myös edessä olevaan muutokseen. Mikäli muutoksen kohde ja sisältö on henkilön kokemusmaailmassa keskeisessä osassa, niin muutoksen aiheuttamat tunteet ovat voimakkaampia, kuin jos muutokseen liittyvät tapahtumakulut ovat perifeerisessä eli etäisemmässä asemassa hänen mielikuvissaan. (Juuti & Virtanen 2009, 118–119.) Työntekijät, jotka ovat kokeneet positiivisia muutoksia aikaisemmin, suhtautuvat uusiin muutoksiin rauhallisemmin ja rakentavammin kuin muut työntekijät. Aiemmat kokemukset muutoksista voivat olla myös negatiivisia. Heikosti johdetut tai muuten erityisen raskaina koetut muutokset säilyvät ihmisten muistissa kauan. Aiempien kokemusten lisäksi työntekijöiden asenteisiin vaikuttaa myös merkittävästi se hetki, milloin he kuulevat muutoksesta ensi kerran. (Arikoski & Sallinen 2007, 51–53.) Mikäli kielteisiä tunteita ei kyetä työstämään työyhteisöissä, niin syntyy helposti pyrkimyksiä etsiä syytä kielteisten tunteiden olemassaololle. Tällöin ihmisten arkinen loogisuus pettää helposti. Sellaisiakin asioita, jotka eivät millään lailla liity toisiinsa, kytketään yhteen. Lisäksi asioiden mittasuhteet saattavat vääristyä. (Juuti & Virtanen 2009, 120–121.)

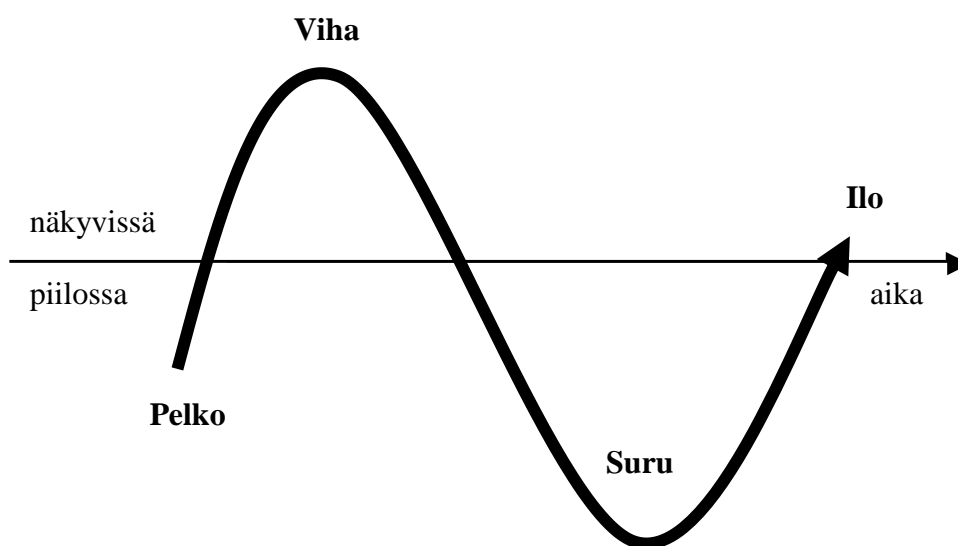
Toimet, joilla vastustetaan välttämättömältä vaikuttavaa kehitystä, näyttävät yritysjohdosta monesti järjettömiltä ja tunteenomaisilta. Vastarinnan harjoittajille ne puolestaan ovat loogisia ja perusteltuja. (Mattila 2008, 55–56.) Muutosvastarinta viestii siitä, että työntekijä saattaa tarvita apua ja tukea muutokseen, jotta hän selviäisi siitä. Ainakin hän tarvitsee lisää aikaa. Aina ei vain ole aikaa, tai sitä ei ymmärretä antaa, vaikka se olisi mahdollista. (Arikoski & Sallinen 2007, 68.) Vastarinnan syyt avau-

tuvat ainoastaan tulkitsemalla suunniteltua muutosta ja sen vastustajan kokemuksia aiemmista muutoksista (Mattila 2008, 55–56). Ymmärryksen lisääminen muutosvastarinnan tulkintaprosessissa on tärkeää. Tiedot ja tunteet kun omaavat aivan eri painoarvon. Tietoon verrattuna tunteilla on ehdoton ylivalta tulkinnoissa. (Juuti & Virtanen 2009, 121.) Muutosvastarinnan syitä selvitetessä ja arvioitaessa niitä, tulisi-kin muistaa, että näkemysero ja konflikti ovat kaksi eri asiaa. Näkemyserot vaativat selvittämistä ja yhteensovittamista, ja ne ovat perusluonteeltaan rakentavia. Konfliktit sitä vastoin kääntyvät helposti vastarinnaksi. Vastarinta on usein reagointia yllättäviin tilanteisiin. Tällaiset puolustusmekanismit auttavat työyhteisöä säilyttämään toimintakykynsä ja selviytymään yllättävistä asioista. Samalla ne kuitenkin jarruttavat työyhteisöä kehittymästä ja oppimasta uutta. Puolustusmekanismeille pitäisi kuitenkin antaa tilansa ja aikansa työyhteisössä, mutta niihin ei pidä jumiutua. (Mattila 2008, 54.)

Organisaatioiden kohtaamia ulkoisia uhkia ja sopeutumisvaatimuksia pidetään työn epävarmuuden syynä. Yksiuotteinen selitys onkin, että yhä useammalle työntekijälle kovenevat kvartaalitalouden tulosvaatimukset aiheuttavat työn menettämisen ja siitä seuraavan työttömyyden pelon. (Poijula & Ahonen 2007, 45.) Henkilö saattaa esimerkiksi saattaa suhtautua melko rauhallisesti yhteistoimintaneuvotteluihin, joita käydään jollakin toisella osastolla, kuin missä hän on itse töissä. Tällöin henkilö saattaa ajatella, ettei tuo koske heidän osastoaan, koska he ovat saavuttaneet hyvin tavoitteensa ja tehneet riittävästi töitä. Hän voi ajatella, että asetetuista tavoitteistaan jääneet henkilöt ovat oikeutetusti joutuneet irtisanomisten kohteeksi. Hän saattaa herätä tilanteen vakavuuteen vasta silloin, kun hänen omalla osastollaan yhteistoimintaneuvottelut toteutuvat. Todellisen shokin henkilö kokee vasta silloin, kun hän itse myös huomaa olevansa irtisanomisen kohteena. (Juuti & Virtanen 2009, 119.)

Vastarinnassa on kyse vallitsevan olotilan puolustamisesta ja siihen pitäisi osata suhtautua oikein, vain siten voidaan estää vastarinnan muuttuminen tuhoisaksi. Vastarinnan hallinta täytyy suunnitella ja toteuttaa hyvin ja huolellisesti. Muuten se kehittyy pahemmaksi ja on vaarana, että se tuhoaa koko muutosprosessin. (Russell-Jones 2000, 91.) Usko muutosvastarinnan hyvää tekevään vaikutukseen saattaa kuulostaa yllättävältä. Asiaa tutkailemalla paljastuu kuitenkin nopeasti, että suurin osa vastahangasta on hyvää tarkoittavaa, ja se on jopa käännettävissä positiiviseksi energiaksi.

(Mattila 2008, 54.) Muutosvastarintaan perehtyminen antaa johdolle arvokasta tietoa, joka muutoksen johtamisessa ja läpiviennissä tulisi huomioida. Muutosta vastustettaessa johto voi pyytää henkilöstöä mukaan valmistelemaan ja toteuttamaan sitä. Muutosvastarinnassa on paljon voimaa, joka tulisikin pyrkiä kohdistamaan muutoksen edistämiseen sen vastustamisen sijaan. Tämä vaatii johdolta kykyä sietää myös kritiikkiä. (Arikoski & Sallinen 2007, 68.) Vastuu vastarinnan kääntämiseksi positiiviseksi asioiden kehittymiseksi ei kuulu vain johdolle, sillä henkilöstön jäsenillä on myös vastuu esittää kritiikki kärsivällisesti ja rakentavassa muodossa, jotta muutostarpeisiin kyettäisiin vastaamaan henkilöstön mielipiteet huomioiden. (Mattila 2008, 55.) Seuraavana on kuvio (Kuvio 8) näkyvissä ja piilossa olevista perustunteista muutoksessa.



Kuvio 8. Perustunteet muutoksessa. (Arikoski & Sallinen 2007, 56.)

Muutoksen aiheuttamat tunteet tulevat usein aaltomaisesti ihmisen mieleen. Miten pitkiä siirtymät vaiheesta toiseen ovat, tai miten kauan mikäkin vaihe kestää, vaihtelee suuresti. (Juuti & Virtanen 2009, 119.) Ensimmäinen tunne muutoksissa on usein pelko. Muutoksesta selviytymisen kannalta merkitsevää on se, miten esimies ja työntekijä pelkoon suhtautuvat. Miten esimies hallitsee tunteensa ja kykenee johtamaan tilannetta, on puolestaan johtamisen kannalta olennaisinta. Muutoksissa vaaditaan johdolta rauhallista tiedottamista, sillä pelkovaiheessa ihminen monesti torjuu uusia asioita. Pelkoa ei yleensä näy, siksi se onkin kuvatussa muutosaaltomallissa niin sa-

notusti pinnan alla. Kyetäkseen tukemaan henkilöstöä muutoksen alkumetreillä, niin esimiehen olisi tunnistettava omat pelkonsa ja tultava toimeen niiden kanssa. Kun ihminen on päässyt ensimmäisistä pelon tunteistaan eroon, niin pelko alkaa muuttua vihaksi tai uhaksi. Pelon muuttumista kokonaan vihaksi voidaan kuitenkin hallita. Mikäli työntekijä kykenee löytämään muutoksesta mahdollisuuksia ja mielekkyyttä, niin vihavaihe voi jäädä kokonaan väliin. Esimiehen tarjotessa työntekijöille riittävästi faktoja muutoksesta ja uskon luominen tulevaisuuteen auttaa vähentämään vihavaihetta. (Arikoski & Sallinen 2007, 57–59.)

Muutoksen johtamisessa olennaista on keskittää voimavarat pelkojen lievittämiseen. Näin estetään pelkoa kehittymästä turhaan vihaksi asti. Kun ihmisiä johdetaan pelolla, niin saadaan aikaan parhaimmillaankin vain hetkellinen työtehon nousu. Esimiehen tulisi pyrkiä hyödyntämään vihavaiheen energia ja kaivaa vihan seasta esiin rakentavaa kritiikkiä. Se tapahtuu parhaiten aktiivisen kuuntelemisen ja aktivoivan kysymisen avulla. Mikäli uhman tai vihan vaihe on jo kuitenkin saavutettu, niin esimiehen tehtävänä on lähinnä työntekijän kuunteleminen. Uhmaajaa ei pidä jättää yksin. Esimiehen reagoidessa vihaan liiallisilla perusteluilla työntekijän viha usein vain kasvaa. Vihan havaitseminen on helpompaa kuin pelon. Esimiehet yleensä tekevät virheen siinä, että he havaitsevat vain vihaiset ihmiset ja ovat heille puolestaan vihaisia. Tällä tavoin toimiessaan he jättävät pelokkaat tai pinnan alla muutosta kritisovat työntekijät täysin huomioimatta. Protestoinnille tulee antaa oma aikansa ja tilansa. Viha vaihtuu vähitellen luovuttamisen ja luopumisen myötä suruksi, kun ihminen havaitsee, ettei hän voi muutosta estää ja muutos tapahtuu huolimatta hänen vastustuksestaan. Tällöin alkaa kiihtyvä, joskus pitkäkin alamäki kohti surua. Työntekijä saattaa tuntea toivottomuuden tunteita, ettei hän pärjää, jaksa tai osaa ainakaan yksin. (Arikoski & Sallinen 2007, 60–61.)

Suruvaiheessa on välttämätöntä, että henkilöstöä valmistellaan eli pitää tukea, kannustaa, kouluttaa ja valmentaa ihmisiä tulevaan muutokseen. Esimiehen pitää kertoa ihmisille muutoksesta, keskustella heidän kanssaan ja antaa heidän kysyä kaikista niistä asioista, jotka heitä askarruttavat muutoksessa. Joillekin ihmisille suruvaihe liittyy työsuhteen päättymiseen. Esimiehen tulisikin pyrkiä siihen, että irtisanottu pääsee surutyön alkuun. Useat ihmiset myös surevat irtisanottujen puolesta. Se, mitä tehdään irtisanottavien eteen, vaikuttaa koko henkilöstöön. Vaikeissa muutostilan-

teissa ne, jotka ovat työpaikkansa säilyttäneet, saattavat tuntea syyllisyyttä irtisanotujen vuoksi. Suurimpana taakkana tällaisilla juuri ja juuri työpaikkansa säilyttäneillä saattaa olla kasvava pelko oman työpaikan menettämisestä. Se, kuinka kauan surutyön vaihe kestää, riippuu meneillään olevan muutoksen luonteesta, aiemmista muutoksista, työntekijän asenteesta ja ominaisuuksista ja eritoten johtamisesta (Arikoski & Sallinen 2007, 61–62.)

Ilo on merkki muutoksen toteutumisesta. Ilo voi myös jäädä kokematta, vaikka muutos toteutuisikin. Syynä siihen monesti ovat uudet muutokset, jotka jo painavat päälle. Ilo saatetaan ohittaa myös siksi, että ei ole pakko kiinnittää huomiota siihen samalla tavalla kuin negatiivisiksi miellettyihin tunteisiin. Ilo poikkeaa siinä muista muutosallontunteista, että se jätetään onnistuneiden muutosten päätteeksi usein taka-alalle, ikään kuin sivurooliin. Esimiehen tulisi vaalia onnistuneen muutoksen lopussa koittavaa ilon hetkeä. Esimies voi tehdä ilon näkyväksi seuraamalla hyvin edistyvää muutosta systemaattisesti. Samalla välitavoitteet helpottavat muutosten läpivientiä. Välitavoitteisiin yltäminen viestii henkilöstölle, että muutoksessa on päästy tiettyyn pisteeseen ja on aika siirtyä seuraavaan vaiheeseen. Jos muutoksen onnistumista pidetään itsestäänselvyytenä, niin muutoksen toteuttamiseen osallistuneet saattavat kokea sen oman työpanoksensa mitätöintinä. Rankan muutoksen jälkeen saatetaan myös muutoksen tuomia etuja vähätellä, mikä latistaa ilon. Ihminen tarvitsee kuitenkin tietynlaisia päätepisteitä. Sitä, että on sallittua hengähtää hetki ja juhlia ansaitusti saavutuksia tietyn ajanjakson päätteeksi. Tuon hetken ei tarvitse olla päivää tai edes hyvin järjestettyä kahvilaisuutta pidempi, riittää kunhan se on aito. Mikäli mahdollista, niin esimies voi antaa omien alaistensa löytää omat uudet roolinsa muuttuneessa organisaatiossa. Parhaassa tapauksessa esimies antaa vain raamit ja työntekijät itse päättävät yksityiskohdat. (Arikoski & Sallinen 2007, 63–64.)

3.6 Yhteiskuntavastuu osana muutosta

Yhteiskunnallisesta vastuusta on kasvamassa tärkeä kilpailutekijä yrityksille, ja jota ei nykypäivänä voida enää jättää huomioimatta (Yrittäjät.fi 2008). Yritysten tulisi pyrkiä tunnistamaan yhteiskuntavastuuseen kuuluvat osa-alueet. Osa-alueiden tunnistaminen ja niiden arviointi antaa uusia näkökulmia yrityksen kehittämiseen. Arvion

pohjalta yritys voisi miettiä, mitä se voisi tehdä yhteiskuntavastuunsa eteen ja mihin sen resurssit riittävät. Jotta yritys voisi kehittyä yhteiskuntavastuuasioissa, niin sen on hyvä määritellä ensin oma visio, missio ja arvot, joiden pohjalta se voisi pyrkiä omiin yhteiskuntavastuutavoitteisiinsa. (Viitala 2007, 33–34.) Ilmastonmuutos on tällä hetkellä yksi akuuteimmista ja samalla voimakkaimmista esillä olevista yhteiskunnallisista muutoksista. Tämä on näkynyt ja muun muassa autojen markkinoinnissa. Hiilidioksidipäästöistä on tullut merkittävä myynti- ja markkinointikeino. Nykyään ei juuri näy automainoksia, joissa ei hiilidioksidipäästöjä ja polttoaineen kulutusta tuotaisi voimakkaasti esille.

Yhteiskuntavastuu on tuonut yritysten toimintatapoihin paljon muutoksia, koska yritysten on pakko reagoida voimakkaisiin ilmiöihin pysyäkseen kilpailussa mukana. Ilmastonmuutos on tuonut jo ympäristövastuun esiin, joka yritysten tulee huomioida toiminnassaan. Taloudellisen kasvun alenema on puolestaan nostanut yritysten sosiaalisen vastuun hoitamisen pintaan, mistä myös media on pitänyt huolen. Eivätkä yritykset voi unohtaa myöskään taloudellista vastuutaan, koska se on koko liiketoiminnan kulmakivi. Yrityksen yhteiskuntavastuu perustuu yritystoiminnan tähtäämiseen kohti kestävästä kehitystä, samalla noudattaen juridisia velvoitteita. Yhteiskuntavastuussa yritys kantaa vastuuta yritystoiminnan vaikutuksista ympäröivään yhteiskuntaan ja yrityksen sidosryhmiin. Yritysten vastuullisen toiminnan osa-alueita ovat: taloudellinen vastuu, sosiaalinen vastuu ja ympäristövastuu, josta käytetään myös termiä ekologinen vastuu. Näiden kolmen osa-alueen ollessa kunnossa yritys on onnistunut yhteiskuntavastuun hoidossaan erinomaisesti. (Yrittäjät.fi 2008).

Yksi keskeisin osa yritysten yhteiskuntavastuissa on niihin kohdistetut lukuisat odotukset. Odotuksia kohdistuu sekä yritysten sisä- että ulkopuolelta. Omat työntekijät odottavat esimerkiksi työpaikan pitkäaikaista säilyvyyttä, asiallista toimeentuloa ja turvallista työympäristöä. Yritysten ulkopuolisia odotuksia tulee muun muassa valtioilta ja viranomaisilta. Valtiot odottavat yritykseltä verotuloja ja työpaikkoja. Viranomaiset puolestaan odottavat juridisen puolen noudattamista liiketoiminnassa. (Juutti 2009, 22–23.) Hyvin hoidettu yhteiskuntavastuu on yritykselle merkittävä kilpailutekijä. Laadukkaasti hoidettuna se parantaa yrityksen mainetta ja maine muodostuu teoista. Ilman minkäänlaisia yhteiskuntavastuun eteen tehtyjä tekoja ei yritys voi parantaa mainettaan tällä sektorilla, mutta oikein hoidetulla markkinointiviestin-

nällä voidaan tehostaa tekojen positiivisia vaikutuksia. Hyvä maine vetää yleensä puoleensa osaavia työntekijöitä, rahoittajia ja ennen kaikkea asiakkaita. (Mattila 2008, 30.)

Yhteiskuntavastuun kantaminen alkaa taloudellisesta vastuusta. Kilpailukyvyltään ja kannattavuudeltaan kunnossa oleva yritys pystyy sijoittamaan myös sosiaalisen vastuun ja ympäristövastuun hoitamiseen. Taloudellisesti hyvin menevillä yrityksillä on varaa panostaa henkilöstön hyvinvointiin. Henkilöstön työssä jaksaminen on taas suoraan kytköksissä yrityksen menestykseen. Menestyvä yritys luo työpaikkoja ja parantaa työssä viihtyvyyttä. Tärkein asia yrityksen taloudellisessa vastuussa on huolehtia yrityksen omasta kilpailukyvyistä. Yrityksen kilpailukyky takaa jatkuvuuden ja jatkuvuus on edellytys pitkän aikavälin kannattavuudelle. Hyvin hoidetusta yrityksestä hyötyvät omistajat, työntekijät ja muut sidosryhmät. Taloudellisen menestyksen myötä yrityksellä on kyky tuottaa hyvinvointia ympäristöönsä. Taloudellinen menestys ei takaa suoranaisesti yritysten panostusta työntekijöihinsä tai ympäristöasioihin, mutta se antaa siihen avaimet. (Finnairin www-sivut 2009d.)

Sosiaalinen vastuu on voimakkaasti kytköksissä yritysten taloudelliseen tilaan. Taloudellisesti menestyvä yritys pystyy huomioimaan sosiaalista vastuutaan paremmin, kuin sellainen yritys joka kamppailee olemassaolostaan. Yritykset, jotka harjoittavat vastuullista henkilöstöpolitiikka hoitavat myös parhaiten sosiaalisen vastuunsa. Onnistuminen sosiaalisen vastuun hoidossa perustuu muuan muassa hyvään johtamiseen, turvalliseen työympäristöön, työntekijöiden tasa-arvoisuuteen, avoimeen keskusteluun ja työterveyshuoltoon. Tällöin työntekijöiden työssä jaksamista pyritään parantamaan ja työkyky säilyttämään pidempään. Henkilökunta on ratkaiseva voimavara, jonka osaamisesta ja motivaatiosta yrityksen tulos on riippuvainen. Henkilöstöjohtamisella on suuri vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin. Hyvinvoiva henkilöstö toimii tehokkaammin, mikä parantaa yritysten kilpailukykyä. Henkilöstön koulutus on tärkeää, sillä osaamisen tulee seurata alan kehitystä. Tällöin myös työntekijöiden motivaatio säilyy. (Viitala 2007, 14.)

Monissa yrityksissä sosiaalisen vastuun hoidossa on tingitty merkittävästi laman varjolla. Yritysten ensisijainen tehtävä on tuottaa voittoa omistajilleen. Liiketoimintaympäristön heiketessä monien yritysten etiikka punnitaan. Heikko taloudellinen

tilanne vaikuttaa monesti myös työntekijöihin. Lomautukset ja irtisanomiset ovat arkipäivää. Kuitenkin sitoumus sosiaalisen vastuun hoitamisesta tekee yrityksestä entistä houkuttelevamman työntäjän. Työntekijät haluavat työskennellä sellaisissa yrityksissä, joihin he voivat luottaa. Uskolliset työntekijät ovat monesti sitoutuneita yritykseen. Yritykset, jotka seuraavat koko toimitusketjun työolosuhteita aina alihankkijoista loppukäyttäjälle asti kantavat suurta sosiaalista vastuuta. Koska asiakkaat ovat nykyisin hyvin tietoisia eettisistä kysymyksistä, antaa sosiaalisen vastuun hyvä hoitaminen antaa yritykselle kilpailuetua. (Sarkkinen 2006, 136–138.)

Ympäristövastuussa pyritään kestäväan kehitykseen (Yrittäjät.fi 2008). Kestävä kehitys on kehitystä, jossa pyritään tyydyttämään ihmisten nykyiset tarpeet vaarantamatta tulevaisuuden mahdollisuuksia tyydyttää heidän tarpeitaan. Erinomaisesti ympäristövastuunsa hoitavat yritykset selvittävät kaikki vaiheet raaka-aineiden hankinnasta lopputuotteiden sijoittamiseen ja pyrkivät siinä ympäristöystävällisyyteen. Yrityksen tuntiessa oman toimintansa ympäristövaikutusten lisäksi raaka-aineiden, jätteiden sekä muiden valmistusketjuun kuuluvien työvaiheiden ympäristökuormitukset voi yritys pyrkiä vaikuttamaan myös alihankkijoidensa ja yhteistyökumppaneidensa ympäristöasioihin. Ilmastonmuutos on tämän hetken tärkein puheenaihe ympäristö vastuun saralla. Mitä enemmän yritykset pystyvät vähentämään ympäristöä tuhoavien raaka-aineiden käyttöä, sitä enemmän ilmastonmuutosta pystytään hillitsemään. Yritysten ympäristövastuun asianmukainen hoitaminen edistää luonnonvarojen säästävää ja tehokasta käyttöä. Luonnonvarojen tehokkaampi käyttö vähentää myös ympäristön saastumista. Päästöjen vähentäminen on ympäristönsuojelun keskeisin tavoite. Ympäristöystävälliset tuotanto- ja toimintatavat saattavat nostaa kustannuksista huolimatta yritysten kilpailukykyä ja parantaa kustannustehokkuutta pitkällä aikavälillä. Sijoitus moderniin teknologiaa päästöjä vähentääkseen voi muodostua yritykselle hyvinkin kannattavaksi investoinniksi pitkällä aikavälillä. Ennen kaikkea yritysten on pyrittävä öljypohjaisten polttoaineiden käytön tehostamiseen ja uusiutuvan energian käyttöön. (Johansson, Lilius, Pesonen, Rantanen, & Tamminen 2007.)

4 MUUTOKSET FINNAIR OYJ:SSÄ VUOSINA 2008–2010

Finnair Oyj on läpikäynyt lukuisia muutoksia viimeksi kuluneen kolmen vuoden aikana. Muutoksia on tapahtunut useilla eri liiketoimintasektoreilla. Vuonna 2008 Finnair Oyj:n toiminnalle ongelmia aiheuttivat valuuttakurssit. Euro oli ennätyskorkealla suhteessa Yhdysvaltain dollariin. (Ylen www-sivut 2010 b). Liitteenä on taulukko vuoden 2008 kuukausittaisista keskiarvoista (LIITE 2). Euro oli korkealla myös muita päävaluuttoja vastaan, kuten Japanin jeniä, Englannin puntaa ja Venäjän ruplaan verrattuna. Vahva euro aiheutti rahtimaksujen ja lentolippujen myötä ongelmia euroalueen ulkopuolisille asiakkaille. Raakaöljyn hinta nousi heinäkuussa 2008 ennätyskorkealle. Liitteenä on taulukko raakaöljyn hintakehityksestä 2000-luvulla (LIITE 3). Raakaöljy maksoi silloin 147,50 Yhdysvaltain dollaria tynnyriltä (TVO:n www-sivut 2010). Voimakkaasti kallistunut raakaöljy kasvatti Finnair Oyj:n kustannuksia, joita piti siirtää lentolipun hintoihin. Samanaikaisesti euron ollessa vahva oli Finnair Oyj:n kilpailukyky koetuksella. Polttoainekustannukset ovat viime vuosina olleet noin 20 prosenttia Finnair Oyj:n liikevaihdosta. Vuonna 2008 ne olivat 24,6 prosenttia. (Finnairin www-sivut 2009c.) Finnair Oyj:llä oli hyvä suojaus raakaöljyn hinnanvaihteluita vastaan, mikä osaltaan johti siihen, että vuoden 2008 aikana polttoainekustannukset eivät nousseet enempää. Syynä tähän oli myös loppuvuotta 2008 kohti voimakkaasti laskenut raakaöljyn hinta, mikä aiheutui laman vaikutuksesta Euroopassa. (TVO:n www-sivut 2010.)

Loppuvuonna 2008 lama iski Eurooppaan finanssikriisin seurauksena. Laman takia lentoliikenteen rahti- ja asiakasvirta laskivat merkittävästi. Finnair Oyj:n toiminta muuttui tappiolliseksi, minkä seurauksena sen piti aloittaa sopeuttamistoimet. Sopeuttamistoimina olivat irtisanomiset, lomautukset ja määräaikaisten työsuhteiden päättämiset. (Karismo 2009.) Saneeraukset aiheuttivat työtaisteluita. Lentäjät menivät ylityökieltoon, jolla he pyrkivät painostamaan Finnair Oyj:tä uuden työehtosopimuksen aikaansaamiseksi jo umpeutuneen tilalle. Lentäjät kokivat Finnair Oyj:n pyrkivän sopeuttamistoimillaan heikentämään työehtosopimuksen sisältöä parantaakseen kannattavuuttaan. Finnair Oyj:n suunnitelmissa oli silloin ulkoistaa lentoja ja tätä kautta hakea säästöjä kalliiksi miellettyjen lentäjien kustannuksella. (Raivio 2009.) Ylityökielto ei kuitenkaan johtanut uuden työehtosopimuksen syntymiseen.

Lentäjät menivät lopulta lakkoon saadakseen tahtonsa läpi. Finnair Oyj:n silloinen toimitusjohtaja Jukka Hienonen kyllästyi lopulta yhtiössä olleisiin jatkuviin työtaiste-
luihin ja irtisanoutui itse. Toimitusjohtaja Heinosen mielestä muutosvauhti Finnair Oyj:ssä oli ollut liian hidasta, jotta yritys olisi kyennyt vastaamaan muuttuneen kil-
pailutilanteen haasteisiin. (Rapeli 2009.) Helmikuussa 2010 Finnair Oyj:n uutena toimitusjohtajana aloitti Mika Vehviläinen. Finnair Oyj:n hallituksen puheenjohtaja Cristoffer Taxell sanoi tuolloin, että Finnair Oyj:ssä etsittiin muutosjohtajaa ja Mika Vehviläinen omasi paljon kokemusta muutosten johtamisesta. (Raivio 2010.)

Finnair Oyj:n tehostamistoimet jatkuivat myös vuonna 2010. Finnair Oyj myi North-
port -nimisen tytäryhtiönsä matkatavaroiden ja rahdin käsittelyn Baronalle. (Talous-
sanomien www-sivut 2009.) Mekaanikot ja lentoemännät olivat myös silloin lakossa. Kaikkien näiden lakkojen aikana Finnair Oyj on joutui peruuttamaan lentojaan. Len-
täjien lakon ja lentoemäntien ja mekaanikkojen lakon takia lentoliikenne oli lähes kokonaan poikki. Lakoista kertyi Finnair Oyj:lle kymmenien miljoonien eurojen tappiot. Pelkästään lentoemäntien lakosta tappiota kertyi vähintään 20 miljoonaa euroa. (Ranta 2010) Konkreettisen muutoksen liiketoimintaan toi mukanaan myös tuhkapil-
vi v.2010, joka aiheutti lentokiellon osassa Eurooppaa. Tuhkapilven aiheutti Islannis-
sa purkautunut tulivuori, joka syöksi voimakkaasti tuhkaa ilmaan. Suotuisten ilma-
virtojen mukana tuhkaa kulkeutui pitkin Eurooppaa. Tuhkapilvi aiheutti Finnair Oyj:lle noin 20 miljoonan euron tappiot. (Kalevan www-sivut 2010.) Tällä hetkellä Finnair Oyj:n toimintaan vaikuttavia muutoksia ovat muun muassa ilmastonmuutos, lentokoneiden uusiminen, Oneworld-allianssin laajeneminen ja Aasian merkityksen kasvaminen liiketoiminnalle.

Globalisaation aiheuttamat markkinamuutokset ovat näkyneet Finnair Oyj:n toimin-
nassa Aasian merkityksen voimakkaana kasvuna. Sillä Aasian maiden taloudet ovat kasvaneet nopealla vauhdilla kansainvälisestä lamasta huolimatta. Tämä on siirtä-
mässä Finnair Oyj:n liiketoiminnan painopistettä kohti Aasiaa. Kiinassa on jo yli 100 miljoonaa luksuskuluttajaa, mistä Finnair Oyj haluaa oman osansa. Aasian potentiaa-
liset markkinat ovat sille kuusisataa kertaa suuremmat kuin Suomen markkinat. Ta-
loudeltaan 25:stä maailman nopeimmin kasvavasta kaupungista 24 sijaitsee Aasiassa. Aasian ja Euroopan välinen liikenne kasvaa suhteessa nopeampaa vauhtia kuin maa-
ilmantalous ja sen liikenteessä on jo nyt 15 miljoonaa matkustajaa vuosittain. Mark-

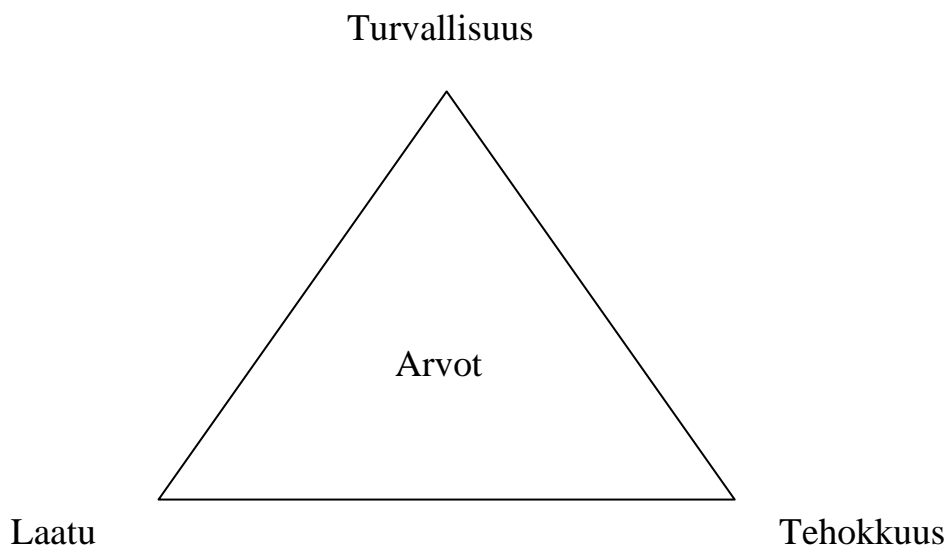
kinaosuuden kasvattaminen prosentilla tuo Finnair Oyj:lle 150 000 matkustajaa vuosittain lisää ja tämä prosentin kasvu markkinaosuudessa on saavutettavissa Aasian liikenteen kasvun seurauksena. (Finnair Oyj:n www-sivut. 2010b.)

4.1 Visio, missio ja arvot Finnair Oyj:n muutoksissa

Finnair Oyj:n visiona vuodelle 2020 on olla Pohjois-Euroopan ykkönen Aasianliikenteessä. Lisäksi Finnair Oyj:n visioon 2020 kuuluu olla kolmen isoimman lentoyhtiön joukossa Aasian ja Euroopan välisessä kauttakulkuliikenteessä. Finnair Oyj:ssä arvioidaan, että sillä on parhaimmat kasvumahdollisuudet Euroopan ja Aasian välisessä liikenteessä. Finnair Oyj pyrkii laajentumaan voimakkaasti myös Skandinaviaan, missä sen Finnairin Aasian-liikenne on ylivoimainen. Liikenne Pohjois-Amerikan ja Intian välillä on sille myös luonteva kasvun paikka. Finnair Oyj:n tavoitteena on myös olla vuonna 2020 laadukasta palvelua arvostavan ja ympäristötietoisien matkustajien ykkösvaihtoehto, ja sen strategiaan kuuluu palvelulla erottautuminen. Visiossa 2020 on lupaus, että asiakas pääsee helposti ja nopeasti perille. Finnair Oyj pyrkii vastaamaan asiakastarpeisiin rohkeilla ja innovatiivisilla ratkaisuilla. Yhtiön tavoitteisiin kuuluu myös tarjota paljon matkustaville luotettavat ja helppokäyttöiset palvelut, jotka tekevät työmatkasta tehokkaan ja mieluisan vaihtoehdon. Se tavoittelee asiakkaita ennen kaikkea työ- ja vapaa-ajanmatkustuksen ja rahdin osalta kotimarkkinoiltaan Pohjois-Euroopasta sekä Aasian nopeasti kasvavista maista. (Finnair Oyj:n www-sivut 2010b.) Finnair Oyj:n toimitusjohtaja Mika Vehviläisen mielestä kaikki asiakasryhmät ovat tärkeitä. Ensisijaisena kohderyhmänä on kuitenkin Euroopan ja Aasian välillä kulkevat työmatkustajat, matkustusluokasta riippumatta. Myös vapaa-ajan matkustajille tarjotaan kustannuksiltaan kilpailukykyinen tuote, jota voi halutessaan täydentää laadukkailla lisäpalveluilla. (Lomalennolle.com:n www-sivut 2010.)

Finnair Oyj jatkaa tulevaisuudessa Suomen maantieteellisen sijainnin hyödyntämistä ja panostaa Aasian kauttakulkuliikenteeseen. Maantieteellisesti Finnair Oyj pystyy luonnollisesti tarjoamaan nopeimmat lentoajat Pohjois-Aasiaan. Sen kasvustrategia perustuu Aasian kasvaviin markkinoihin, parhaimpiin lentoyhteisiin ja kustannuskilpailukykyyn. Menestystekijöiksi yhtiössä mainitaan laatu, luovuus ja raikkaus.

Finnair Oyj:n palvelutarjonta pohjautuu omaan laadukkaaseen tuotantoon sekä perusteellisesti valikoitujen yhteistyökumppaneiden kanssa luotuun verkostoon. Yhteistyöverkoston perusta rakentuu Oneworld-allianssista eli lentoyhtiöiden liittoumasta. Tehokkaista ratkaisuista muodostuva kustannusrakenne mahdollistaa kilpailukyvyn myös hinnoittelussa. Uusi moderni laivasto auttaa yhtiötä pääsemään asetettuihin tavoitteisiin saastepäästöjen, asiakastyytyväisyyden ja taloudellisten seikkojen osalta. Finnair Oyj uudistaa lentokoneiden ulkoasumaalaukset ja henkilökunnan vaatetuksen, jolla se pyrkii päivittämään visuaalista ilmettään. Lisäksi se aikoo jatkossa muuttaa osan lentolipun hintaan sisältyvistä palveluista maksullisiksi. (Finnair Oyj:n www-sivut 2010b.) Seuraavana on kuvio (Kuvio 9) Finnair Oyj:n arvoista.



Kuvio 9. Finnair Oyj:n arvot. (Finnairin www-sivut 2010b.)

4.2 Muutosviestintä Finnair Oyj:ssä

Finnair Oyj on kohdannut viime aikoina moni ulkoisia muutoksia, jotka ovat vaikuttaneet merkittävästi yhtiön liiketoimintaan. Liiketoimintaa kohdanneet muutokset ovat asettaneet yhtiön viestinnän toimivuuden koetukselle. Esimerkiksi Islannissa äkisti purkautunut tulivuori ja siitä seurannut tuhkapilvi aiheutti yhtiölle jatkuvan tiedottamisvelvoitteen. Yrityksen viestintä toimi hyvin ja siitä puolestaan kertoi Finnair Oyj:n viestintäjohtajan Christer Haglundin valitseminen vuoden 2009 tiedottajaksi. Yrityksellä on ollut paljon sisäisiä haasteita, eikä sisäinen viestintä näy julkisesti. Finnairilaiset osaavat myös itse arvostaa viestintäjohtajaansa ja hänen johta-

maansa tiimiä, totesi silloin palkinnonantaja, viestinnän ammattilaisten yhdistys, Procom, tiedotteessaan. Palkinnonantaja totesi silloin myös, että palkinto tuli "erinomaisesta kansainvälisestä markkinointiviestintätyöstä tulevaisuuden lentoliikenteen futurologina". (Markkinointi & Mainonnan www-sivut 2009.) Departure 2093 -konsepti on saanut julkisuutta eri viestintäkanavissa ja siitä on tullut merkittävä osa Finnair Oyj:n kokonaisviestintää. Departure 2093:n kuvasto ja rohkeat visiot ovat näyttäneet kotimaisissa ja ulkomaisissa medioissa, sosiaalisissa medioissa, monissa kirjoissa, markkinointi- ja viestintäkampanjoissa ja useissa julkaisuissa. Lentoliikenneyhtiönä Finnair Oyj joutuu jatkuvasti tekemään päätöksiä pohjaten siihen, miltä sen tulevaisuus mielestä näyttää. Toiminnan jatkuva kehittäminen ja investoinnit vaativat näkemystä tulevasta, ja yhtiöllä täytyy olla visio tulevaisuudesta. Finnair Oyj:ssä myös uskotaan, että vision viestiminen ja perustelut sille ovat parasta sijoittajille suunnattua viestintää tulevaisuudessa. (Finnair Oyj:n www-sivut 2009b.)

Finnair Oyj:ssä on käytössä tavoite- ja kehityskeskustelukäytäntö, joka on tärkeä johtamisen ja henkilöstön motivoinnin keino. Tavoite- ja kehityskeskusteluissa viestitään yhtiön ja yksikön tavoitteista, sekä käydään läpi keinoja niiden toteuttamiseen. Tavoite- ja kehityskeskusteluissa käydään läpi sitä, miten edellisen tavoitekauden tulokset saavutettiin ja asetetaan seuraavan kauden tavoitteet. Tärkeä osa keskustelua on varmistaa työntekijöiden osaaminen ja sen kehittäminen tulevaisuuden tarpeiden mukaiseksi. Finnair Oyj:ssä käydään tehtävästä riippuen joko henkilökohtaisia tai ryhmäkohtaisia tavoite- ja kehittämiskeskusteluja säännöllisin väliajoin. Vuonna 2009 Finnair Oyj:n henkilöstöstä suurin osa osallistui kehityskeskusteluun, mutta koko henkilöstön kattavuutta ei saavutettu. Finnairin tavoitteena on kuitenkin se, että koko henkilökunta käy vuosittain tavoite- ja kehityskeskustelussa. (Finnair Oyj:n www-sivut 2010a.)

Finnair Tekniikka aloitti syksyllä 2007 valmennusohjelman, jonka painopiste oli strategian toteutuksessa ja esimiestyössä. Työhyvinvointihanke perustui kilpailukykyprojektiin, joka oli seurausta tekniikan rajusta rakennemuutoksesta. Kilpailukykyprojektilla pyrittiin toiminnan tehostamiseen ja tuottavuuden parantamiseen. Ohjelman pääkohderyhmänä olivat esimiehet. Ohjelmassa kehitettiin esimiesten osaamista parantamalla viestintä-, palautteenanto- ja johtamistaitoja. Samalla tuettiin muutosten hallintaa ja sitoutettiin koko henkilöstö uuteen toimintamalliin. Yhteisistä tavoitteista

tiedotettiin koko henkilöstölle kohdistuneissa tilaisuuksissa. Tehdyssä henkilöstökyselyssä vajaa puolet arvioi esimiehensä työskentelyn parantuneen. Tuloksia saatiin nopeasti, minkä seurauksena kehityskeskustelut lisääntyivät. Varsinkin ryhmäkehityskeskustelut saivat positiivista palautetta sekä esimiehiltä että alaisilta. Esimiehet itse kokivat edistyneensä ennen kaikkea viestinnässä, yleisessä ryhdistäytymisessä, ihmisläheisyydessä, järjestelmällisessä johtamistavassa sekä osastojen välisessä yhteistyössä. Henkilöstölle suunnatussa kyselyssä vajaa puolet oli sitä mieltä, että oman esimiehen työskentely oli kehittynyt. Esimiehen kehittyneestä työskentelystä oli osoituksena parantunut läsnäolo, parempi työilmapiiri ja avoimempi keskustelu. Finnair-tekniikassa poissaolot olivat vähentyneet vuoden 2008 alusta vuoden 2009 loppuun noin 15 prosentilla. (Finnair Oyj:n www-sivut 2009b.)

Finnair Catering on Suomen suurin laitoskeittiö ja siellä toteutettiin vuosina 2008–2009 Opit arjen teoiksi -työhyvinvointihanke. Hanke paransi henkilöstön vuorovaikutusta Finnair Cateringissä ja hanke onnistui hyvin toimintaympäristöä kohdanneesta taantumasta huolimatta. Esimiesten ja työntekijöiden vuorovaikutus parani ja poissaolot vähenivät huomattavasti. Hankkeen tavoitteena oli löytää keinoja, joilla johtaminen ja työilmapiiri saataisiin pysyvästi paremmiksi ja työ sujuvaksi. Hankkeeseen kuuluneisiin ryhmävalmennuksiin osallistui henkilökuntaa ja esimiehiä tuotannosta aina johtoryhmän edustajiin. Tällä tavoin saatiin koko Finnair Cateringin tuotantoprosesseista vastaavien henkilöiden kehitysideat yhteiseen pohdintaan ja siten edelleen työstettäväksi. Kokemusten mukaan vuorovaikutus oli avoimempaa ja ilma- piiri kannustavampaa. Keskustelujen seurauksena saatiin myös vaikeisiin asioihin yhteistä ymmärrystä. (Finnair Oyj:n www-sivut 2009b.)

Myös asiakkaat voivat antaa palautetta Finnair Oyj:lle sen omilla internet-sivuilla. Yrityksen internet-sivuilla on palautteenantokohta, jossa palautelomakkeen täyttämällä saa palautteenantonumeron itselleen. Palautteenantonumerolla voi käydä jälkeenpäin lukemassa, mitä palautteeseen on vastattu. Finnair Oyj on saanut runsaasti negatiivista palautetta bonuspistejärjestelmästäan liittyen Rolf Nordströmin omistamaan plastiikkakirurgian klinikkaan, johon Finnair Oyj:n bonuspisteitä on voinut hyödyntää. Negatiivinen julkisuus sai alkunsa tv-ohjelmasta, joka tehtiin Yhdysvalloissa. Ohjelma on näkynyt myös ympäri Eurooppaa televisiossa. Ohjelmassa tarkasteltiin myös epäonnistuneita plastiikkakirurgisia toimenpiteitä. Kesken ohjelmaa

Finnair Oyj:n koneet ilmestyivät ruutuun, mikä johti myöhemmin negatiiviseen julkisuuteen. Mikko Tuomisen, Finnair Oyj:n kanta-asiakasohjelmasta vastaavan johtajan mielestä Finnair Oyj haluaa tarjota mahdollisimman paljon eri vaihtoehtoja matkustajilleen bonustensa hyödyntämiseen. Hänen mielestään ei vielä ollut syytä arvioida yhteistyötä uudelleen. Rolf Nordström puolestaan arveli Finnair Oyj:n haluavan nostaa brändiään hänen klinikkansa avulla. (Kauppalehden www-sivut. 2010b.)

4.3 Valta ja vastuu Finnair Oyj:n muutostilanteissa

Henkilöstön asema Finnair Oyj:ssä on viimeisinä vuosina ollut vaihteleva. Tehostamistoimet ovat johtaneet toistuviin lakkoihin ja työkiistoihin. Finnair Oyj:ssä on monia henkilöstöryhmiä, joiden toiminta on ratkaisevan tärkeä koko liiketoiminnan kannalta. Tämä on ongelmallinen tilanne yrityksellä, koska yhdenkin henkilöstöryhmän lakko voi pysäyttää koko lentoliikenteen. Liiketoiminnan haavoittuvuus erilaisien muutostilanteiden seurauksena on suuri haaste Finnair Oyj:lle. Finnair Oyj:n uusi toimitusjohtaja Mika Vehviläinen on tiedostanut realiteetit ja vaatinut henkilöstöltä vastuunkantoa, sillä kyse on koko yhtiön olemassaolosta. Hänen mielestään yhtiöllä ei ole mahdollisuutta luopua jatkuvasta kilpailukyvyn kehittämisestä. Vehviläisen mielestä henkilöstö on Finnair Oyj:ssä johdon kanssa samassa tilanteessa enemmän kuin yleensä suurissa yrityksissä. (Niemi 2010.) Finnair Oyj:n on pärjättävä kansainvälisessä kilpailussa tai muuten kaikilta loppuvat työt on myös Finnair Oyj:n hallituksen puheenjohtajan Christoffer Taxellin mielipide. Taxellin mukaan Finnair Oyj ei voi olla jatkuvasti taistelemassa ammattiyhdistysliikkeen kanssa. Konfliktit eivät ole kuitenkaan harvinaisia valtionlaitoksesta avoimeen kilpailuun siirtyneessä yhtiössä. (Peltola 2010.)

Finnair Oyj:ssä epäillään lentoemäntien olevan työmarkkinapoliittisen valtapelin pelinappuloita tukilakkojen vauhdittaessa sopimusneuvotteluja. Yrityksen mukaan muiden liittojen tukitoimet tekevät lakosta entistä hankalamman. Finnair Oyj:n henkilöstöjohtaja Manne Tiensuu ihmetteli puolestaan sitä, kenen motiiveja lakko palveli. Tiensuun mielestä, ei voinut välttyä siltä vaikutelmalta, että matkustamohenkilökunta otettiin työmarkkinapoliittisen valtapelin välineeksi. Suomen lentoemäntä- ja stuerttiyhdistys, SLSY, on solminut ulkomaalaisomistuksessa olevan Blue1:n kanssa

työehtosopimuksen, joka on yli viidenneksen halvempi kuin Finnair Oyj:lle tarjottu. Tiensuun mielestä on outoa, että SLSY, jonka johdosta suurin osa on finnairilaisia, solmii ulkomaalaisomistuksessa olevan lentoyhtiön kanssa huomattavasti halvemman sopimuksen kuin oman työnantajansa kanssa. Tiensuu antaa kuitenkin kiitosta osalle henkilöstöä, jotka halusivat tulla töihin lakosta huolimatta. (Taloussanomien www-sivut 2010b.)

4.4 Tehostaminen ja organisaatiomuutokset Finnair Oyj:ssä

Finnair Oyj:n tehostamistoimet ovat kohdistuneet vahvasti henkilöstöön, koska henkilöstökustannukset ovat yritykselle suuri kuluerä. Ne ovat noin neljänneksen yrityksen kaikista kustannuksista. Finnair Oyj:llä on ollut kaksi 100 miljoonan euron kustannusten leikkausohjelmaa. Ensimmäisestä 100 miljoonan euron tehostamistoimenpiteistä 50 prosenttia on kohdistettu henkilöstökuluihin. Jälkimmäisessä ohjelmassa 70 miljoonaa on kohdistettu henkilöstökustannusten vähentämiseen. Henkilöstökustannusten leikkaukset sisälsivät 600 työntekijän irtisanomisen ja 6 000 työntekijän lomautukset eripituisiksi ajoiksi. (Finnair Oyj:n www-sivut 2009a.) Yritys on myös läpikäynyt lukuisia organisaatiomuutoksia viimeisen kolmen vuoden aikana. Organisaatiomuutokset ovat tapahtuneet aina toimitusjohtajaa myöten. Finnair Oyj:ssä on siten koettu niin henkilöstöön liittyviä organisaatiomuutoksia kuin rakenteellisiakin muutoksia. Henkilöstömuutokset ovat olleet irtisanomisia, lomautuksia ja määräaikaisten työsuhteiden uusimatta jättämisää. Rakenteellisia muutoksia ovat olleet toimintojen ulkoistamiset ja yksiköiden yhdistämiset. Finnair Oyj:ssä aloitettiin vuoden 2009 lopulla osana tehostamisohjelmaa ja liiketoiminnan kehittämistä organisaatiorakenteen muutos. Muutoksessa reitti- ja lomalentotoiminnot keskitettiin yhteen organisaatioon toimitusjohtajan alaisuuteen. Organisaatiomuutoksella haettiin liiketoiminnan ja konsernihallinnon välille tiiviimpää yhteistyötä. Muutoksen seurauksena Finnair Oyj:n liiketoiminta jaettiin viiteen toiminnalliseen kokonaisuuteen ja näitä uusia toimintoja ovat operatiiviset toiminnot, kaupalliset toiminnot, asiakaspalvelutoiminnot, lentotoimintapalvelut ja matkapalvelut. (Euroinvestor.com:n www-sivut 2010.)

Polttoainekustannukset ovat merkittävä kuluerä lentoyhtiöille, siksi niiden alentaminen on kilpailukyvyn kannalta tärkeä tekijä. Finnair Oyj:n polttoainekustannukset ovat noin viidenneksen liikevaihdosta. Polttoaineen kulutus vuonna 2009 oli 2,78 litraa sadalla kilometrillä istuinta kohden, ja se on laskenut kymmenessä vuodessa reilun viidenneksen. Yhtiön tavoitteena on jatkaa polttoaineen kulutuksen vähentämistä ja Finnair Oyj:n mukaan vuonna 2017 sadalla kilometrillä polttoainetta kuluu 2,11 litraa istuinta kohden. Tämä säästö saadaan tulevaisuudessa uusista lentokoneista, jotka kuluttavat vähemmän polttoainetta. Finnair Oyj tavoittelee 24 prosentin päästövähennyksiä istuinta kohden vuoteen 2017 mennessä. (Taloussanomien www-sivut 2010a.) Oneworld-allianssi valittiin parhaaksi lentoallianssiksi vuonna 2010. Oneworld-allianssin 12 jäsenyhtiötä tekee laajamittaista yhteistyötä matkakohteiden ja aikataulujen suhteen. (LIITE 4). Esimerkiksi matkustaja voi lentää Helsingistä Los Angelesiin siten, että hän ensin lentää Finnairilla Lontooseen ja sieltä nopean koneenvaihdon jälkeen matka jatkuu British Airwaysillä Los Angelesiin. Näin toimiesaan allianssi parantaa kilpailukykyään ja houkuttelevuuttaan asiakkaittensa silmissä. Allianssin edut tulevat ennen kaikkea esille juuri aikataulujen ja matkakohteiden suunnittelussa. Yksin toimivan lentoyhtiön resurssit eivät riitä kattamaan kaikkia suosittuja matkakohteita, jolloin yhteistyö on ainoa vaihtoehto kilpailtaessa asiakkaista. Ilman allianssin tuomaa kilpailuetua moni lentoyhtiö olisi suurissa vaikeuksissa. Muita allianssin tuomia toiminnan tehostus- ja kilpailukyvyn parantamistoimia ovat muun muassa kanta-asiakasohjelma, yhteistyö matkavarausten tekemisessä ja lipunmyynnissä. (Halvat.org:n www-sivut 2010.)

4.5 Muutosvastarinta Finnair Oyj:ssä

Finnair Oyj:n entisen toimitusjohtajan Jukka Hienosen mukaan Finnair Oyj:ssä on aikansa elänyt yrityskulttuuri, joka on perintöä valtion suojeluksessa toimimisesta. Entinen toimitusjohtaja kritisoi voimakkaasti Finnair Oyj:n henkilöstöä, joka ei ole ollut valmis hyväksymään yrityksen rakenteiden muuttamista, sillä rakenteet ovat syntyneet yritykseen täysin erilaisissa olosuhteissa, kuin mitä nykypäivän kova kansainvälinen kilpailu edellyttää. Hienonen yritti ajaa monia muutoksia läpi, mutta ne pysähtyivät toistuvasti eri henkilöstöryhmien voimakkaaseen vastustukseen. Koko konsernissa henkilökuntaa ajatellen on seitsemän vahvaa ammattiliittoa, joiden päälle

entinen toimitusjohtaja vieritti vastuun jatkuvasta muutosvastarinnasta. Ennen kaikkea yhtiön kovapalkkaiset lentäjät ovat olleet napit vastakkain johdon kanssa. Hienonen kritisoi aikanaan lentäjiä mainitsemalla, että halu muutoksia kohtaan näytti olevan sitä vähäisempää, mitä kovapalkkaisemmasta tehtävästä oli kyse. Hienonen toteasi myös, ettei ymmärtänyt yksityissektorilla toimineena johtajana sitä, miksi työehtosopimukset pitää olla niin paksuja, että niiden tulkitsemiseen tarvitaan työoikeuden professoria. Lisäksi Hienonen ihmetteli tiettyjen henkilöstöryhmien palkkaehtoja, joissa oli yli 200 erilaista lisää. (Helsingin Sanomien www-sivut 2009.)

Pörssiyhtiössä, jollainen myös Finnair Oyj on, on kolme ryhmää, jotka pitää huomioida. Näitä ryhmiä ovat asiakkaat, henkilöstö ja omistajat. Hienosen mielestä jotkin ryhmät kuvittelivat Finnair Oyj:n olevan vain heitä varten ja että painopiste yhtiössä oli liiaksi siirtynyt henkilöstön puolelle. Valtiota suurimpana omistajana Hienonen kiitteli pitkämielisyydestä ja siitä, että se oli jättänyt yhtiön kehittämiseen varoja osinkojen nostamisen sijasta. Hienonen kyllästyi kuitenkin lopulta jatkuvaan muutosvastarintaan, jonka seurauksena hän koki, ettei saanut vietyä tarvittavia muutoksia yhtiössä läpi. Hienonen toivoi eronsa herättävän yrityksen eri henkilöstöryhmät todellisuuteen, joka vaati tulevaisuudessa muutoksia, jotta kilpailukyky ja työpaikat voitaisiin jatkossa taata. Ilman tarvittavia rakenteellisia muutoksia Finnair Oyj voisi Hienosen mukaan ajautua uuden ison omistajan haltuun tai toimintaa jouduttaisiin karsimaan voimakkaasti. (Helsingin Sanomien www-sivut 2009.)

Finnair Oyj:ssä näpäytettiin lentäjiä jatkuvasta muutosvastarinnasta ulkoistamalla kotimaan lentoja Finncom Airlinesille. Lentäjien edellinen työehtosopimus esti Finnair Oyj:tä ulkoistamasta lentojaan tai vuokraamasta lentokoneitaan muille yhtiöille. Koska lentäjien työehtosopimus oli loppunut, eikä uuteen sopimukseen oltu vielä päästy, niin johto päätti ulkoistaa lentoja. (Lähdevuori 2009.) Finnair Oyj:n nykyinen, vajaan vuoden toimitusjohtajana ollut Mika Vehviläinen on myös jo joutunut kokemaan muutosvastarintaa yrittäessään ajaa tuottavuutta parantavaa, työaikaan liittyvää muutosta läpi. Vehviläisen mielestä työn tuottavuus on saatava nousemaan yhtiössä. Yhtiö ehdottaa työntekijöilleen uutta järjestelmää, jossa työaika pitenisi 5-10 prosentilla. Pidentynyt työaika korvattaisiin vapaapäivillä. Muutosvastarinta tätä ehdotusta kohtaan on ollut voimakasta. (MTV3:n www-sivut 2010.) Finnair Oyj:ssä on monia henkilöstöryhmiä, joiden toiminta on koko yhtiön kannalta erittäin tärkeässä

asemassa. Tämä tekee Finnair Oyj:stä yrityksenä herkän kaikenlaisille toiminnan keskeytyksille. Viimeisten vuosien aikana on nähty monia tilanteita, jossa yhtiön lennot ovat olleet vaarassa peruuntua tai ovat peruuntuneet henkilöstöön liittyvistä syistä. Henkilöstö on myös omia etujaan ajaessa turvautunut tukilakkoihin, mikä on ollut tehokas keino painostaa yhtiötä halutunlaisiin sopimuksiin. Jatkuva muutosvastarinta välttämättömiä muutoksia kohtaan saattaa lopulta koitua henkilöstöä itseään vastaan. Finnair Oyj:n nykyisen hallituksen puheenjohtaja Cristoffer Taxell haluaa kuitenkin uskoa, että lopulta järki voittaa. (Helsingin Sanomien www-sivut 2009.)

4.6 Finnair Oyj:n yhteiskuntavastuu osana muutosta

Finnair Oyj:ssä pidetään lentoyhtiön tärkeimpänä ympäristötekona modernia laivastoa. Uuteen teknologiaan investoimalla Finnair Oyj sitoutuu vähentämään päästöjä. Investoimalla voimakkaasti uuteen teknologiaan Finnair Oyj tukee samalla uuden lentoteknologian kehitystyötä. Yrityksen Euroopan laivasto on yksi maailman moderneimmista ja kaukoliikennelaivaston uudistus on parhaillaan käynnissä. Kaukoliikenteen laivaston uudistusten jälkeen se on myös yksi maailman moderneimmista. Yritys kertoo ehkäisevänsä ympäristöhaittoja suosimalla uushankinnoissa parasta käyttökelpoista tekniikkaa. Finnair Oyj vastaanotti vuoden 2009 aikana kaksi uutta Embraer 190 -merkistä lentokonetta. Vuosien 2010–2011 aikana vastaanotetaan kolme Embraer 190 lentokonetta. Lisäksi Finnair Oyj vastaanotti vuonna 2009 viisi Airbus A330 laajarunkokonetta ja 2010 kolme Airbus A330 laajarunkokonetta. Finnair Oyj:n mukaan Boeing MD-11 koneet syrjäyttävä Embraer 190 kuluttaa 14 prosenttia vähemmän polttoainetta. Tulevaisuudessa laivastoon liittyy myös Airbus A350 lentokone, joka kuluttaa 34 prosenttia vähemmän polttoainetta kuin MD-11 koneet. (Ihamäki & Mroue 2008.)

Finnair Oyj:n mukaan lentoyhtiöille on monista syistä edullista investoida uuteen lentoteknologiaan. Uudet lentokoneet ovat aina polttoainetaloudellisempia kuin edeltäjänsä. Hyödyt uusista lentokoneista ovat siten sekä taloudellisia että ympäristöystävällisiä. Taloudellista merkitystä lisäävät uusilla lentokoneilla liikennöitäessä muun muassa lähtöluotettavuuden paraneminen ja huoltotarpeen väheneminen. Uusi lentokonekanta parantaa lisäksi Finnair Oyj:n kilpailukykyä asiakkaista ja nostaa yrityk-

sen imagoa. Yrityksen laivastouudistuksen tavoitteena on myös supistaa konetyyppi- en määrää. Konetyyppien väheneminen pienentää miehistön koulutuskustannuksia ja lentokoneiden huoltokustannuksia. Lentokoneiden vaihdettavuus lennolta toiselle on joustavampaa vähemmän konetyyppiä sisältävässä laivastossa. Konetyyppien vähe- neminen tehostaa myös miehistön käyttöä, kun sama miehistö voi lentää sekä kauko- liikenteen että Euroopan liikenteen airbusseja. (Ihamäki & Mroue 2008.)

Finnair Oyj pyrkii kautta linjan kehittämään toimintatapojaan ympäristöystävälli- sempään suuntaan. Esimerkiksi yhtiö suunnittelee ennen jokaista lentoaan sääolosuh- teisiin nähden ihanteellisen reitin polttoainekulutuksen pienentämiseksi. Lentoyhtiöi- den ympäristölle aiheuttamat haitat pohjautuvat pitkälti polttoaineesta johtuviin hiili- dioksidipäästöihin. Lentoyhtiö voi pienentää kaukolennoilla polttoaineen kulutustaan oikein suunnitelluilla välilaskuilla. Yhtiön mukaan lentämällä Pariisista Hongkongiin tuotetaan enemmän hiilidioksidipäästöjä kuin välilaskulla Helsingin kautta, raskas polttoainekuorma lisää polttoaineen kulutusta. Välilaskut pidentävät kuitenkin len- non kestoja, mikä taas laskee reitin kilpailukykyä. Asialla on siis kaksi puolta. Yhti- össä ollaan mietitty lentokonekannan käyttöä siten, että lennolle voitaisiin vaihtaa sopivan kokoinen lentokone matkustajamäärän mukaan. Matkustajamäärän jäädessä suunnitellusta voitaisiin lentää pienemmällä koneella, mutta se on myös kustannus- kysymys. Polttoainekustannukset ovat huomattavan suuri menoerä Finnair Oyj:lle. Onkin tärkeää pyrkiä pienentämään polttoaineen kulutusta taloudellisessa mielessä. Yhtiössä on pesty lentokoneiden moottoreita entistä useammin, mikä on johtanut noin kahden miljoonan euron vuosittaisiin säästöihin polttoaineen kulutuksessa. Kek- seliäisyys yksinkertaisissa asioissa voi johtaa huomattaviin säästöihin. Polttoaineen kulutuksen vähenemisellä on myös suora yhteys ilmastonmuutoksen hillitsemiseen, mikä on parantanut Finnair Oyj:n ympäristöystävällisyyttä. Koska kuluttajat ovat ny- kypäivänä ympäristötietoisia, niin ympäristöystävällisyydestä on ollut suurta kilpai- luetua Finnair Oyj:lle. (Ihamäki & Mroue 2008.) Finnair Oyj on aloittamassa tänä keväänä lennot biopolttoaineella, ja se on tällöin ensimmäinen lentoyhtiö maailmas- sa, joka aloittaa reittilennoilla biokerosiinin käytön. Finnair Oyj:n ympäristöjohtaja Kati Ihamäki sanookin, että kaupalliset lennot aloitetaan välittömästi biokerosiinin sertifioinnin astuttua voimaan. (Kauppalehden www-sivut 2010a.)

Aurinkomatkat Suntours Oy on yksi Finnair Oyj:n tytäryhtiöistä. Aurinkomatkoiille yrityksenä on erittäin tärkeää se, että lomakohteet, joita se myy ovat sellaisia, että ne täyttävät ympäristönsuojelun kriteerit. Yrityksen mukaan matkailun kasvun jatkumisen elinehto on kestävä kehitys. Yritys mainostaa itseään siten, että matkakohteet valitaan ympäristönsuojelulliselta kannalta. Yritykselle on erittäin tärkeää että, matkakohteet säilyvät sellaisina, että ne ovat jatkossakin myyviä. Siksi tarjonnassa olevien matkakohteiden ympäristön pysyminen sellaisessa kunnossa, että niihin halutaan matkustaa on Aurinkomatkat Suntours Oy:lle taloudellisesti tärkeää. Ympäristön pysyessä siistinä kohde säilyttää ominaispiirteensä ja paikallisen kulttuurin. Siisti lomailuympäristö takaa Aurinkomatkat Suntours Oy:n asiakkaille koettavaa ja katsottavaa, mikä pitää yrityksen kilpailukykyisenä. Matkanjärjestäjillä on suora liiketoiminnallinen intressi säilyttää myymiensä matkakohteiden ympäristö siistinä ja alkuperäisessä kunnossa. Yrityksenä aurinkomatkat käyttää matkakohteidensa hotelleja valitessaan niin sanottua Pisaraluokitusta. Pisaraluokitus kertoo hotellien kestävä kehityksen tasosta. Aurinkomatkojen asiakas voi valita noin 800 hotellista ympäri maailmaa. Yritys tekee Pisaraluokituksen kaikille yhteistyöhotelleilleen. Hotellin pitää saada tietty pistemäärä päästäkseen Aurinkomatkat Suntours Oy:n tarjontaan. Pisaraluokituksessa huomioitavia asioita ovat muuan muassa jätevesihuolto, jätteiden lajittelu, ongelmajätteistä huolehtiminen ja energiatehokkuus. Veden säästäminen matkakohteissa, jotka kärsivät kuivuudesta on myös tärkeä luokiteltava tekijä. (Ihmäki & Mroue 2008.)

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön aiheena oli muutos ja sen johtaminen. Tarkoituksena oli selvittää, miten johdon tulisi muutostilanteissa toimia, jotta liiketoimintaympäristössä tapahtuvista muutoksista huolimatta saavutettaisiin asetetut tavoitteet. Opinnäytetyön tarkoituksena oli myös selvittää yritystoimintaan liittyviä yksittäisiä tekijöitä, jotka ovat olennaisia muutosprosessien onnistuneessa toteuttamisessa. Opinnäytetyössä tutkittiin myös muutosten aiheuttamia ongelmatilanteita organisaatiossa ja niiden ratkaisemista mahdollisimman vähäisin vaurioin. Opinnäytetyön näkökulmana oli

lähinnä johdon ja esimiesten näkökulma muutoksessa ja muutoksen johtamisessa, sekä yksilön ja työyhteisön näkökulma, joita muutokset kohtaavat. Opinnäytetyö sisälsi teoriaosuuden jälkeen käsiteltävän empiriaosuuden, jossa käsiteltyä teoriaa sovellettiin käytännön yritys esimerkkiin.

Normaalit rutiinit tuntuvat työyhteisöissä ja organisaatioissa usein turvallisilta. Vanha ja vakaa ei kuitenkaan enää takaa turvallista tulevaisuutta. Koska muuttunut toimintaympäristö osaltaan pakottaa yrityksiä muuttumaan, niin siihen on sopeuduttava. Muutosjohtamisen päämääränä on siirtyminen nykytilasta tavoiteltuun tilaan. Oleellista organisaation muutosprosessin onnistumiselle on tietää etukäteen, mitä halutaan muuttaa ja miksi. Muutoksen johtaminen vaatii esimieheltä taitoa, tietoa ja näkemystä asioista. Se onnistuu parhaiten silloin, kun huomioidaan yrityksen visio, missio ja arvot. Tärkeintä johtamisessa on kuitenkin näkemys johtamistilanteista ja niiden dynamiikasta. Muutokset ovat yksilöllisiä, koska yrityksetkin ovat yksilöllisiä, siksi muutosjohtaminen on tilanteeseen sidottua toimintaa. Muutoksia johdettaessa painotuu johtamisessa tietyt osa-alueet, joita ovat henkilöstöjohtaminen, arvojohtaminen ja strategiajohtaminen. Muutoksen johtaminen alkaa aina ihmisistä. Ilman ihmisiä ei ole muutosta. Esimiesten suurin haaste muutostilanteessa on henkilöstön saaminen sitoutuneeksi ja mukaan muutokseen. Arvojohtamisen perusta on siinä, että yritystä ei voida johtaa sen sisällä vallitsevien arvojen vastaisesti. Arvojohtaminen liittyy johtamiseen sen koko laajuudelta; liiketoimintaympäristön analyysistä, viestinnästä, strategisista valinnoista sekä tavoitteista aina suunnitteluun ja toteutukseen asti.

Strategisen johtamisen osaaminen on tärkeää muutosjohtamisen kannalta. Se luo perustan organisaation näkemykselle tulevaisuudesta ja siitä, kuinka se saavutetaan. Strategisen johtamisen hyväkään hallinta ei kuitenkaan takaa muutoksen onnistumista. Yritykset määrittelevät strategiassaan visionsa, missionsa ja arvonsa. Visio kertoo tavoitteista, missio puolestaan siitä, kuinka yritys pyrkii toteuttamaan ne ja yrityksen arvot ohjaavat tätä toimintaa. Yrityksen olemassaolon tarkoitus eli ”elämäntehtävä” on kuin rakennuksessa kivijalka. Sen päälle rakennetaan koko liiketoimintastrategia, ja se on yksi vaikeimmin hallittavista kokonaisuuksista yritystoiminnassa. Muutoksessa visiota, missiota ja arvoja saatetaan joutua päivittämään. Vain kyseenalaistamalla liiketoimintastrategiansa yritys kykenee uudistumaan. Oikeat strategiat ratkaisevat yrityksen menestyksen pitkällä tähtäimellä, siksi strateginen johtaminen on tär-

keää. Toimiva strategia mahdollistuu silloin, kun visio, missio ja arvot tukevat toisiaan. Strategisella johtamisella on kolme haastetta, ja näitä ovat: luoda menestyvä strategia, toteuttaa se onnistuneesti ja uudistaa strategiaa tarvittaessa, jotta se vastaa muuttuvan toimintaympäristön asettamia haasteita. Johdon näkemykset ovat hyvän liiketoimintastrategian perusta, siksi johdolla on oltava näkemystä erottaa oleelliset ja epäoleelliset asiat toisistaan.

Visio on näkemys siitä päämäärästä, missä yritys näkee itsensä tulevaisuudessa. Visio on tavoite, jolla luodaan selkeä maali, mihin pyritään. Visio on kolmesta strategisesta kulmakivestä muuttuvin. Tavoitteet tulee kuitenkin ulottua pidemmälle, kuin tämän hetkiset valmiudet ja resurssit riittävät. Johdon on oltava perillä vision roolista strategisessa arkkitehtuurissa. Sen tulee tiedostaa, miten visio on vuorovaikutuksessa mission ja arvojen kanssa eli kokonaisuuden täytyy olla johdonmukainen. Missio on yrityksen toiminta-ajatus, eli se kertoo yrityksen olemassaolon syyn. On tärkeää muistaa, että missio on pysyvin elementti yrityksen strategiassa. Mission tehtävänä on pitää koko yrityksen olemassaolon tarkoitus selkeänä henkilöstön mielissä. Jokaisessa yrityksessä on olemassa arvot, vaikka niitä ei olisi kirjallisena. Yrityksen arvot ovat periaatteita, joiden pohjalta yritys toimii. Arvot ohjaavat valintoja tehdessä. Yrityksen strategiassa ei tule hyväksyä arvojen vastaista toimintaa.

Viestintä kuuluu oleellisena osana muutoksen toteuttamiseen. Sopeutuminen esimerkiksi uuteen markkinatilanteeseen asettaa yritysten viestinnän toimivuudelle suuria haasteita. Muutoshanke kannattaa suunnitella huolella, mikä koskee myös hankkeen viestintää. Viestintä on työpaikan voimavara ja sitä tulee valvoa, suunnitella ja johtaa, kuten muitakin työpaikan resursseja. Muutoshanke kannattaa kuvata mahdollisimman tarkasti ja siihen tulee suhteuttaa erilaiset viestinnälliset toimenpiteet. Muutoshankkeen edetessä viestinnän tulisi olla jatkuvaa. Toimiva viestintä on yksi tärkeimmistä hyvän johtamisen työkaluista. Viestinnällä on usein suuri merkitys ongelmatilanteiden ennaltaehkäisyssä ja niiden ratkaisemisessa. Viestinnällään esimies kertoo samalla myös paljon itsestään ja luo uskottavuutta koko muutosprosessille. Laadukkaalla viestinnällä pystytään nopeuttamaan muutosten läpivientiä. Yritysten tulisikin pohtia, mikä olisi heidän liiketoiminnassaan ja työympäristössään paras tapa hoitaa päivittäistä viestintää. Viestinnän kieli ja sen käyttö ovat tärkeässä asemassa muutostilanteissa. Muutoksessa kieli ja käsitteet ovat merkittävässä osassa, sillä ne

vaikuttavat asioiden hahmottamiseen ja ymmärtämiseen. Kielen selkeyttämistä ja yksinkertaistamista tarvitaan muutoksissa ja monimutkaisten kysymysten ratkaisuis-
sa. Yhteisen kielen löytyminen on yksi keskeisimpiä muutosjohtamisen haasteita. Muutosviestinnän ongelmana on, että työntekijät ymmärtävät sanat ja ilmaisut eri tavoin. Taito kiteyttää asiat, sekä kyky luoda muutosta vahvistavia ilmaisuja on tärkeä esimiehen taito. Tiedottamisen merkitystä muutoksen johtamisessa tulee korostaa. Koko henkilöstön osallistuminen tiedonkulun välittämiseen auttaa muutoksen toteutuksessa. Yksi yleisimpiä tiedon panttaamisen syitä on pörssiyrityksiä koskeva salassapitovelvollisuus, minkä tarkoituksena on lähinnä maksimoida omistajien voitto.

Palautekulttuuriin siirtyminen osaksi yrityskulttuuria luo muospaineita. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen niin yrityksen ulkoisilta kuin sisäisiltä sidosryhmiltä on yritysten kehittymisen ja kasvun kannalta tärkeää. Ilman toimivaa palautejärjestelmää yritys voi taantua muutoksessa, sillä tavoite ja palaute kulkevat käsikädessä. Palaute kannattaa liittää yhteisesti sovittuihin tavoitteisiin, muuten palautekeskusteluista saattaa aiheutua enemmän hämmennystä kuin rakentavaa kehittymistä. Palaute on keino auttaa henkilöstöä työskentelemään aikaisempaa paremmin. Palautteen tulisi olla suoraa, tosiasioihin pohjautuvaa, yksinkertaista ja vastaanottajaa kunnioittavaa. Tällöin vastaanottaja saa todellisen kuvan tekemästään työstä ja pystyy helpommin käsittämään sitä miten jatkossa tulisi toimia. Palautteen läpikäyminen on positiivinen asia, jonka pohjalta muutos voi saada alkunsa. Palautteen hyödyntäminen, sekä työntekijä että esimiestasolla, mahdollistaa asioiden kehittymisen työpaikoilla. Palautteen hyödyntämisen tarkoituksena on parantaa muun muassa työyhteisön toimintatapoja ja tehokkuutta. Palautteen vastaanottaminen ja reagointi siihen mahdollisuuksien mukaan on tärkeää yrityksen työilmapiirin kannalta. Esimiesten tulisikin läpikäydä huolellisesti työntekijöiden antama palaute. Palautteessa voi nousta esille esimerkiksi ryhmähenkeä ja työviihtyvyyttä kohentavia toimenpiteitä, jotka eivät maksa yritykselle mitään. Palautteen hyödyntäminen on siten kustannustehokasta ja monesti hyvä tapa parantaa työyhteisön toimivuutta. Esimiehen tulee keskittyä palautteeseen sen mukaisesti, mitä on muutettavissa ja keskittyä ensisijaisesti yrityksen strategisia päämääriä koskevien kehitysideoiden hyödyntämiseen. Kun esimies osaa poimia monista kehitysideoista yrityksen kannalta parhaat vaihtoehdot ja vie niitä eteenpäin, niin palautteen hyödyntäminen on kehittänyt yrityksen toimintaa.

Päätöksenteko tapahtuu usein tehdyistä vaihtoehtoista valitsemalla. Muutostilanteissa yritysten toiminnan kannalta on tärkeää, että työntekijät voivat luottaa tehtyihin päätöksiin, ja että ne ovat linjassa asetettujen tavoitteiden ja arvojen kanssa. Yrityksissä päätökset tehdään usein ylimmän johdon toimesta, esimiehen tekemänä, äänestämällä tai päättämällä kompromissiin.

Yrityksissä joudutaan tekemään muutoksia, niin sisältäpäin kuin sen ulkopuolelta tulevien muutostarpeiden seurauksena. Tulot tulevat yrityksille ulkopuolelta, mistä johtuen yritysten tulee myös sopeutua liiketoimintaympäristöönsä. Muutosjohtamisen merkitys on kasvanut ja kasvaa edelleen, koska muutoksia tapahtuu enemmän ja ne ovat voimakkaampia kuin ennen. Markkinat ovat kansainvälistyneet kovalla nopeasti ja suuntaus jatkunee tulevaisuudessa. Tämä johtuu ennen kaikkea siitä, että taloudellisen toiminnan painopisteet ovat siirtyneet maailmassa uusille alueille ja näiden painopisteiden keskinäinen riippuvuus on kasvanut. Koska kehittyvät maat kasvavat nopealla vauhdilla, niin se johtaa luonnonvarojen kysynnän voimakkaaseen kasvuun. Luonnonvarojen hyödyntämisen tarpeen kasvaessa ympäristön tuhoutuminen samalla kiihtyy. Luonnonvarojen huetessa tarvitaan jatkuvaa teknologian kehitystä, jotta kasvua voidaan tulevaisuudessa saada aikaan. Maailmantalouden vaurastumisen seurauksena ilmakehä saastuu ja saasteiden määrän kasvaessa maapallon keskilämpötila nousee. Keskilämpötilan nousu saa taas aikaan ilmastonmuutoksen. Nämä globaalit muutokset ovat laajoja ja väistämättömiä muutoksia, joiden keskellä yrityksiä tulee toimia. Uusien mahdollisuuksien tunnistaminen, nopea reagointi ja sopeutumiskyky ovat keskeisiä ominaisuuksia yritykselle, jonka tavoitteena on kasvaa muuttuvasta liiketoimintaympäristöstä huolimatta.

Pohdinta siitä, miksi yritys on olemassa, tulisi aloittaa asiakkaan todellisuudesta, tarpeista, tilasta ja toiminnasta. Työpaikat eivät siis ole ensisijaisesti sitä varten, että ihmisiä voidaan työllistää, tai henkilöstöllä olisi mukavaa yhdessä. Kaikkien organisaatioiden toiminnan perustana voidaan pitää jonkin hyödyn eli lisäarvon tuottamista jollekin organisaation ulkopuoliselle taholle. Yksityisellä sektorilla yritysten kyky tuottaa ostamisen arvoisia hyödykkeitä asiakkailleen testataan päivittäin. Valta tehdä muutoksia on yrityksen hengissä pysymisen ja kehittymisen kannalta ensiarvoisen tärkeää. On kuitenkin muistettava, että valta tuo mukanaan myös vastuun. Vallalla organisaatiossa tarkoitetaan lähinnä henkilön mahdollisuutta vaikuttaa toiseen henki-

löö. Valta on vaikuttamista ja sen takia olennainen osa työyhteisöjen toimintaa. Käytännössä valta konkretisoituu ihmisten välisenä kommunikointina. Johtajat tarvitsevat organisaation työskentelyvälineekseen. Muutosvoima liittyy usein organisaation tavoitteisiin, joita johto on asettanut sille. Organisaatiiorakenteen muutokset ovat yleisimpiä muutostilanteita, joita yritykset kohtaavat. Organisaatiomuutokset voivat olla esimerkiksi toimintojen ulkoistamista, ostoja tai fuusioita. Kansainvälistyminen ja globalisaatio merkitsevät sitä, ettei mikään työpaikka ole enää suojassa. Yritysten liiketoimintaympäristö muuttuu jatkuvasti, jolloin niidenkin täytyy muuttua. Muutoksesta on tullut siten pysyvä olotila monille yrityksille nykypäivän liiketoimintaympäristössä. Yritysten on kyettävä muuttumaan vähintään yhtä nopeasti kuin niiden liiketoimintaympäristö ja mielellään nopeammin kuin kilpailijat.

Kansantalouden tuottavuuden kasvu tulee lähinnä nopeudesta. Halu säilyä kilpailukykyisenä ajaa yritykset etsimään nopeutta. Siten menestyksen ja nopeuden välillä on suora yhteys. Organisaatioiden on siksi toimittava nopeammin ollakseen tehokkaampia ja kyetäkseen tuottamaan lisäarvoa, josta asiakkaat ovat valmiita maksamaan. Osakemarkkinoiden vaatimus kasvattaa voittoa neljännesvuosi toisensa jälkeen on näkynyt yritysten toiminnan tehostamisina kohti uusia tulosparannuksia tavoilla, joita on pidetty jopa kovina ja kohtuuttomina. Pörssiyrityksissä kvartaaleittain julkaistavat tulosraportit ja niihin pohjautuvat tehostamistoimet ovat arkipäivää. Pörssiyritysten johdon tehtävänä on nykypäivänä ennen kaikkea osakekurssien nostaminen ja tehostamistoimien läpivienti. Eikä ole kysymys siitä, miten saneeraukset lopetetaan, vaan miten niillä parannetaan kilpailukykyä markkinoilla, jotka ovat globaaleja. Saneeraukset ovat työntekijöiden kannalta vaikeimpia muutostilanteita ja työntekijän arvo on nykyään vankasti sidottu taloudelliseen tuottavuuteen. Saneerauksen toteuttajan tulisi tehdä kaikille selväksi saneerauksen tavoite ja saneerauksen lopputulos olisi saatava vastaamaan tarvetta, sekä organisaation taloudellista tilannetta. Organisaation saneeraukset voivat olla muun muassa työsuhteiden irtisanomisia, lomautuksia tai osakaistamisia.

Yhteisesti hyväksytyjen pelisääntöjen muuttaminen saa yleensä aikaan vastustusta koko työyhteisössä. Vastarinta tulee huomioida, koska se parantaa muutoksen onnistumisen todennäköisyyttä ja toimeenpanon laatua. Jotta vältyttäisiin kuormittavilta tilanteilta, jotka verottavat yksilön ja koko organisaation voimavaroja, pitäisi muu-

toksen aiheuttamia tunteita työstää. Henkilön aikaisempien kokemusten ja hänen nykyisen elämäntilanteensa perusteella määrittyvät muutoksen herättämät tunteet. Muutoksen aiheuttamat tunteet tulevat usein aaltomaisesti ihmisen mieleen. Muutosvastarinta viestii siitä, että työntekijä saattaa tarvita apua ja tukea muutoksessa sekä lisää aikaa siihen tottumiseen. Muutosvastarinta on tietynlainen puolustusmekanismi, jolla reagoidaan yllättäviin tilanteisiin. Muutosvastarinta on enemmänkin pelkoa vanhasta luopumiseen, ei niinkään kaiken uuden pelkoa. Muutosvastarinnassa on siis kyse valitsevan olotilan puolustamisesta. Muutosvastarinnassa on paljon voimaa, joka johdon tulisi pyrkiä kohdistamaan muutoksen edistämiseen sen vastustamisen sijaan. Vastarinnan hallinta tulee suunnitella ja toteuttaa hyvin ja huolellisesti. Muuten se kehittyy pahemmaksi ja on vaarana, että se tuhoaa koko muutosprojektin. Johto puolestaan puolustaa muutostilanteissa omia nykyisiä ja tulevia asemiaan, eikä vastarinta tällöin ole lainkaan poikkeuksellista. Oman työpaikan säilyminen ja halu torjua siihen kohdistuva uhka on tavallinen perusta vastarinnalle. Syy muutosvastarinnalle voi olla myös se, ettei muutoksesta aiheutuvan vaivan uskota tuovan tavoiteltua hyötyä.

Yhteiskunnallisesta vastuusta on kasvamassa tärkeä menestystekijä yrityksille, jota ei siksi nykypäivänä voi jättää huomioimatta. Yritysten yhteiskuntavastuu perustuu yritystoiminnan viemistä kohti kestävästä kehitystä. Kestävä kehitys on kehitystä, jossa pyritään tyydyttämään ihmisten nykyiset tarpeet vaarantamatta tulevaisuuden mahdollisuuksia tyydyttää tarpeensa. Yritysten vastuullisen toiminnan osa-alueita ovat seuraavat: taloudellinen vastuu, sosiaalinen vastuu ja ympäristövastuu. Yhteiskuntavastuun kantaminen alkaa taloudellisesta vastuusta. Taloudellisen menestyksen myötä yrityksellä on kyky tuottaa hyvinvointia ympäristöönsä. Kilpailukyvyltään ja kannattavuudeltaan kunnossa oleva yritys pystyy sijoittamaan myös sosiaalisen vastuun ja ympäristövastuun hoitamiseen. Hyvin hoidettu yhteiskuntavastuu on yritykselle merkittävä kilpailutekijä ja se parantaa yrityksen mainetta. Hyvä maine vetää puoleensa osaavia työntekijöitä, rahoittajia ja ennen kaikkea asiakkaita. Keskeistä yritysten yhteiskuntavastuussa on niihin kohdistetut lukuisat odotukset. Odotuksia yrityksiin kohdistuu sekä yritysten sisä- että ulkopuolelta. Yritysten ensisijainen tehtävä on kuitenkin tuottaa voittoa omistajilleen ja liiketoimintaympäristön heiketessä monien yritysten etiikka punnitaan. Sitoumus sosiaalisen vastuun hoitamisesta tekee tänä päivänä yrityksestä halutun työntekijän.

Finnair Oyj on läpikäynyt lukuisia muutoksia viimeksi kuluneen kolmen vuoden aikana. Liiketoimintaan vaikuttaneita muutoksia ovat olleet muun muassa lama, raakaöljyn hinta, valuuttakurssimuutokset, saneeraukset, lakot, toimitusjohtajan vaihtuminen, ulkoistamiset, tuhkapilven aiheuttama lentokielto, Oneworld-allianssin laajeneminen, laivaston uusiminen, ilmastonmuutos ja Aasian merkityksen kasvaminen. Globalisaation aiheuttamat markkinamuutokset ovat näkyneet Finnair Oyj:n toiminnassa Aasian merkityksen voimakkaana kasvuna. Aasian potentiaaliset markkinat ovat Finnair Oyj:lle kuusisataa kertaa suuremmat kuin Suomen markkinat. Finnair Oyj:n visiona vuoteen 2020 mennessä on olla Pohjois-Euroopan ykkönen Aasianliikenteessä. Finnair Oyj:n visioon 2020 sisältyy myös kolmen isoimman lentoyhtiön joukkoon kuuluminen Aasian ja Euroopan välisessä kauttakululiikenteessä. Ensimmäisenä kohderyhmänä ovat Euroopan ja Aasian välillä kulkevat työmatkustajat, matkustusluokasta riippumatta. Finnair Oyj:n kasvustrategia perustuu Aasian kasvaviin markkinoihin, parhaimpiin lentoyhteyksiin ja kustannuskilpailukykyyn. Liikenne Pohjois-Amerikan ja Intian välillä on myös luonteva kasvun paikka. Finnair Oyj kuuluu Oneworld-allianssiin ja Oneworld-allianssi valittiin parhaaksi lentoallianssiksi vuonna 2010. Oneworld-allianssin 12 jäsenyhtiötä tekevät laajamittaista yhteistyötä matkakohteiden ja aikataulujen suhteen. Finnair Oyj:n tavoitteena on olla vuonna 2020 laadukasta palvelua arvostavan ja ympäristötietoisen matkustajan ykkösvaihtoehto. Menestystekijöiksi mainitaan laatu, luovuus ja raikkaus. Finnair Oyj:n arvoja ovat turvallisuus, tehokkuus ja laatu. Finnair Oyj:ssä on käytössä tavoite- ja kehityskeskustelukäytäntö, joka on tärkeä johtamisen ja motivoinnin keino. Finnair Oyj:n viestintä on toiminut hyvin liiketoimintaa kohdanneista muutoksista huolimatta. Siitä kertoo Finnair Oyj:n viestintäjohtaja Christer Haglundin valitseminen vuoden 2009 tiedottajaksi. Yrityksellä on ollut paljon sisäisiä haasteita, eikä sisäisen viestinnän työ näy julkisesti. Palkinnon antajan (viestinnän ammattilaisten yhdistys Procom) puolelta mainittiin muun muassa, että palkinto annettiin ”erinomaisesta kansainvälisestä markkinointiviestintätyöstä tulevaisuuden lentoliikenteen futurologina”. Finnair Oyj:ssä uskotaankin, että vision viestiminen ja perustelut sille ovat parasta sijoittajaviestintää tulevaisuudessa.

Henkilöstön asema Finnair Oyj:ssä on viimeisinä vuosina ollut monimutkainen. Tehostamistoimet ovat johtaneet toistuviin lakkoihin ja työkiistoihin. Finnair Oyj:n entinen toimitusjohtaja Jukka Hienonen kyllästyi vuonna 2009 yhtiötä jatkuvasti vai-

vanneisiin työtaisteluihin ja irtisanoutui. Heinosen mielestä muutosvauhti yrityksessä oli ollut liian hidasta, jotta se olisi kyennyt vastaamaan muuttuneen kilpailutilanteen haasteisiin. Tämä oli ja on ongelmallinen tilanne Finnair Oyj:lle, koska yhdenkin henkilöstöryhmän lakko voi pysäyttää koko lentoliikenteen. Nykyinen muutosjohtaja toimitusjohtaja Mika Vehviläinen, vaatii puolestaan henkilöstöltä vastuunkantoa, sillä kyse on yhtiön olemassaolosta. Finnair Oyj:n tulisi pärjätä kansainvälisessä kilpailussa tai kaikilta tulevat loppumaan työt oli myös Finnair Oyj:n hallituksen puheenjohtajan Christoffer Taxellin mielipide. Finnair Oyj on läpikäynyt useita organisaatiomuutoksia viimeisen kolmen vuoden aikana. Yrityksissä on koettu niin henkilöstöön liittyviä organisaatiomuutoksia kuin rakenteellisiakin muutoksia. Henkilöstömuutokset ovat olleet irtisanomisia, lomautuksia ja määräaikaisten työsuhteiden uusimatta jättämiä. Rakenteellisia muutoksia ovat olleet toimintojen ulkoistamiset ja yksiköiden yhdistämiset. Finnair Oyj:n tehostamistoimet ovat kohdistuneet vahvasti henkilöstöön. Henkilöstökustannukset ovat yritykselle suuri kuluerä ja ne ovat noin neljännes kaikista kustannuksista. Yrityksellä on ollut viimeksi kuluneen kolmen vuoden aikana kaksi 100 miljoonan euron kustannusten leikkausohjelmaa.

Muutosvastarinta Finnair Oyj:ssä on ollut suurta monien eri muutoshankkeiden kohdalla. Finnair Oyj:n hallituksen puheenjohtajan Taxellin mielestä muutosvastarinta ei ole harvinaista valtion omistuksesta avoimeen kilpailuun siirtyvissä yrityksissä. Toimitusjohtaja Vehviläisen mielestä työn tuottavuus olisi saatava nousemaan yhtiössä. Työntekijöille ehdotetaankin uutta järjestelmää, jossa työaika pitenisi 5-10 prosentilla ja pidentynyt työaika korvattaisiin vapaapäivillä. Vehviläinen toteaa kuitenkin, että muutosvastarinta ehdotusta kohtaan on ollut voimakasta. Koko Finnair-konsernissa on työntekijöillä seitsemän vahvaa ammattiliittoa, joille entinen toimitusjohtaja Hienonen vieritti vastuuta jatkuvasta muutosvastarinnasta. Finnair Oyj:ssä on monia henkilöstöryhmiä, joiden toiminta on koko yhtiön kannalta erittäin tärkeässä asemassa. Tämä tekee siitä yrityksenä herkän kaikenlaisille toiminnan keskeytyksille. Pörssiyhtiössä, kuten Finnair Oyj, on kolme ryhmää, jotka pitää huomioida. Näitä ryhmiä ovat asiakkaat, henkilöstö ja omistajat. Ex-toimitusjohtajan mielestä jotkin ryhmät kuvittelivat Finnair Oyj:n olevan vain heitä varten ja painopiste yhtiössä oli liiaksi siirtynyt henkilöstön puolelle, josta aiheutui ongelmia. Finnair Oyj pitää tärkeimpänä ympäristötekonaan modernia laivastoa. Finnairin Euroopan laivasto on yksi maailman moderneimmista ja kaukoliikennelaivaston uudistus on parhaillaan käynnissä.

Kaukoliikenteen laivaston uudistusten jälkeen se on myös yksi uudenaikaisimmista. Finnair Oyj:n näkökulmana on se, että lentoyhtiöille on monista syistä edullista investoida uuteen lentoteknologiaan. Uudet lentokoneet ovat aina polttoainetaloudellisempia kuin edeltäjänsä. Hyödyt uusista lentokoneista ovat sekä taloudellisia että ympäristöystävällisiä. Polttoainekustannukset ovat merkittävä kuluerä lentoyhtiöille, siksi niiden alentaminen on kilpailukyvyn kannalta tärkeä asia.

LÄHTEET

Aaltio, I. 2008. Johtajuus lisäarvona. Helsinki: WSOY.

Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle – johda muutos taitavasti. Keuruu: Otava.

Asikainen, J., Kuoppamäki, M., Lehto, A-T., Nieminen, K., Salonen, A., Turunen, T & Vuorinen, M. 2002. Lakiopas työntekijälle. Helsinki: WSOY.

Johansson, O., Lilius, M., Pesonen, J., Rantanen, J & Tamminen, S. 2007. Ilmastonmuutos ja yritykset. Viitattu 6.3.2011.

http://www.eva.fi/wp-content/uploads/files/2138_ilmastoraportti.pdf

Euroinvestor.com:n www-sivut. 2010. Finnair-konsernin tilinpäätös tilikaudelta 1.1.2009-31.12.2009. Viitattu 14.12.2010.

<http://www.euroinvestor.co.uk/news/story.aspx?id=10871891>

Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Helsinki: Tammi.

Finnairin www-sivut. 2010a. Yhtesikuntavastuu 2009. Viitattu 16.12.2010.

<http://www.digipaper.fi/finnair/43265/index.php?pgnumb=31>

Finnairin www-sivut. 2010b. ”Yhtiöilman visiota on kuin matkustaja ilman määrän-päätä”. Viitattu 7.12.2010.

http://www.finnairgroup.com/linked/fi/downloads/Visio_2020_kalvot.pdf

Finnairin www-sivut. 2009a. Finnair tavoittelee yli 100 miljoonan euron lisäsäästöjä. Viitattu 12.12.2010.

http://www.finnairgroup.com/konserni/konserni_11_2_1.html?Id=hex_200906050000396077.html

Finnairin www-sivut. 2009b. Finnairin vuosikatsaus 2009. Viitattu 17.12.2010.

http://www.finnairgroup.com/linked/fi/konserni/Logbook_09_suomi_15MB.pdf

Finnairin www-sivut. 2009c. Rahoitusriskien hallinnan periaatteet. Viitattu 5.12.2010.

http://www.finnairgroup.com/sijoittajat/sijoittajat_9_1.html

Finnairin www-sivut. 2009d. Vastuuntuntoinen ja avoin. Viitattu 8.3.2011.

http://www.finnairgroup.com/konserni/konserni_12_4.html

Haapalainen, I. 2007. Jämäkkä esimies vaikeiden työsuhdetilanteiden ratkaisijana. Helsinki: Edita.

Halvat.org:n www-sivut. 2010. Lentoyhtiöallianssit. Viitattu 8.3.2011.

<http://www.halvat.org/lennot/allianssit.html>

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

Helsingin Sanomien www-sivut. 2010a. Amerikkalaisautot ylsivät loistavaan myyntiin Kiinassa. Viitattu 25.11.2010.

<http://www.hs.fi/autot/artikkeli/Amerikkalaisautot+ylsivat+loistavaan+myyntiin+Kiinassa/1135261402239>

Helsingin Sanomien www-sivut. 2010b. Väestönkasvu uhkaa romahduttaa Intian kaupunkien palvelut. Viitattu 26.11.2010.

<http://www.hs.fi/ulkomaat/artikkeli/Vaestonkasvu+uhkaa+romahduttaa+Intian+kaupunkien+palvelut/1135256377825>

Helsingin Sanomien www-sivut. 2009. Hienonen lähtee Finnairista turhautuneena muutosvastarintaan. Viitattu 10.12.2010.

<http://www.hs.fi/talous/artikkeli/Hienonen+l%C3%A4htee+Finnairista+turhautuneena+muutosvastarintaan/1135250653179>

Hietala, H., Kahri, T., Kairinen, M & Kaivanto, K. 2008. Työsopimuslaki käytännössä. Helsinki: Talentum.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen – liiketoiminnan menestystekijä. Heisinki: Edita.

Hämäläinen, V., Karkulehto, K., Sipponen, J & Suominen, K. 2009. Juva: WS Bookwell Oy.

Ihamäki, K & Mroue, M. 2008. Finnair yhteiskuntavastuu. Viitattu 13.12.2010.
<http://www.digipaper.fi/finnair/28927/>

Ilmoniemi, M., Järvensuu, P., Kyläkallio, K., Parantainen, J & Siikavuo, J. 2009. Uuden yrittäjän käsikirja. Helsinki: Talentum.

Jalava, U. 2001. Esimiestyö - valmentaminen ja uudistuminen. Tampere: Tammerpaino Oy.

Jalava, U. & Uhinki, A. 2007. 100 ideaa esimiestyöhön. Hämeenlinna: Tammi.

Juuti, P & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Keuruu: Otava.

Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOYPro.

Kalevan www-sivut. 2010. Tuhkapilvi toi Finnairille 20 miljoonan tappiot. Viitattu 7.12.2010.

<http://www.kaleva.fi/uutiset/tuhkapilvi-toi-finnairille-miljoonan-tappiot/850911>

Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.

Karismo, A. 2009. Finnair irtisanoo 120 työntekijää. Viitattu 6.12.2010.

<http://www.hs.fi/talous/artikkeli/Finnair+irtisanoo+120+ty%C3%B6ntekij%C3%A4%C3%A4/1135242748338>

Kauppalehden www-sivut. 2010a. Finnair lentää pian biokerosiinilla. Viitattu 14.12.2010.

<http://msn.kauppalehti.fi/index.jsp?oid=20101250475&ext=msn>

- Kauppalehden www-sivut. 2010b. Finnair saa rajua palautetta plastiikkakirurgiasta. Viitattu 15.12.2010.
<http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/etusivu/uutinen.jsp?oid=20101250123>
- Kauppinen, T. 2002. Arvojohtaminen. Helsinki: Otava.
- Kotter, J & Rathgeber, H. 2008. Jäävuoremme sulaa – muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa. Helsinki: WSOYPro.
- Kvist, H & Kilpiä, T. 2006. Muutosaskeleita. Jyväskylä: Gummerus.
- Kylänpää, E. 2003. Viestintätilanteet. Jyväskylä: Gummerus.
- Kärkkäinen, M. 2005. Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälteenä. Helsinki: Edita.
- Lappalainen, M. 2008. Renessanssimuutos – monimutkaisesta helppotajuista. Helsinki: Multiprint Oy.
- Lohtaja, S & Kaihovirta-Rapo, M. 2007. Tehoa työelämän viestintään. Helsinki: WSOYPro.
- Lomalennolle.com:n www-sivut. 2010. Finnairin visio 2020: Pohjolan ykkönen, halutuun Aasian-liikenteessä. Viitattu 7.12.2010.
<http://www.lennalomalle.com/content/view/1739/43/lang,en/>
- Lähdevuori, L. 2009. Sopimusvääntöön kyllästynyt Finnair ulkoistaa lentoja. Viitattu 10.12.2010.
<http://www.tekniikkatalous.fi/tyo/article325686.ece>
- Markkinointi & Mainonnan www-sivut. 2009. Finnairin Haglund on vuoden tiedottaja. Viitattu 17.12.2010.
<http://www.marmai.fi/uutiset/article296459.ece>
- Mattila, P. 2008. Otollinen tilaisuus: Miten tarttua muutokseen. Helsinki: Talentum.
- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos: avaimet organisaation hallittuun muutokseen. Helsinki: Talentum.
- Mossboba, B-M., Peterson, M & Rönholm, I. 2008. Esimiehen ensiapu. Juva: WSOYpro.
- MTV3:n www-sivut. 2010. Finnairin Vehviläinen: Työaika pidennettävä. Viitattu 10.12.2010.
<http://www.mtv3.fi/uutiset/kotimaa.shtml/2010/11/1233336/finnairin-vehvilainen-tyoaika-pidennettava>
- Niemi, M. 2010. Tätä et näe Finnairilta: 200 eurolla Intiaan. Viitattu 10.12.2010.
<http://www.taloussanomat.fi/liikenne/2010/05/06/tata-et-nae-finnairilta-200-eurolla-intiaan/20106539/12>

- Oneworld allincen www-sivut. 2010. Member Airlines. Viitattu 4.12.2010.
<http://www.oneworld.com/ow/member-airlines>
- Peltola, J. 2010. Taxell: Jos emme pärjää, kenelläkään ei ole töitä. Viitattu 10.12.2010.
<http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/etusivu/uutinen.jsp?oid=20101249605&xt=rss>
- Pojjula, S & Ahonen, A. 2007. Irtisanotut: Menetys, muutos ja selviytyminen. Jyväskylä: Gummerus.
- Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOYpro.
- Raivio, J. 2010. Finnair etsi muutosjohtajaa ja löysi Nokia Siemensin Vehviläisen. Viitattu 6.12.2010.
<http://www.hs.fi/talous/artikkeli/Finnair+etsi+muutosjohtajaa+ja+l%C3%B6ysi+Nokia+Siemensin+Vehvil%C3%A4isen/1135250653174>
- Raivio, J. 2009. Finnairin lentäjät ovat valmiina lakkoon. Viitattu 6.12.2010.
<http://www.hs.fi/talous/artikkeli/Finnairin+lent%C3%A4j%C3%A4t+ovat+valmiita+lakkoon/1135250579000>
- Ranta, N. 2010. Historian pisin työtaistelu Finnairissa - tappioita 20 miljoonaa euroa. Viitattu 7.12.2010.
<http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/etusivu/uutinen.jsp?oid=20101249931&xt=rss>
- Rapeli, K. 2009. Jukka Hienonen jättää Finnairin: "Muutoksen vauhti ollut riittämätön". Viitattu 6.12.2010.
<http://www.arvopaperi.fi/uutisarkisto/article314993.ece>
- Ruokonen, J. 2009. Nopeammin. Helsinki: Talentum.
- Russell-Jones, N. 2000. Muutosjohtaminen. Helsinki: Lai-net.
- Santalainen, T. 2005. Strateginen ajattelu. Jyväskylä: Gummerus.
- Sarkkinen, S. 2006. Ympäristövastuu työpaikalla. Helsinki: Edita.
- Simola, A. 2010a. Katainen huolestui: Yli viisikymppiset pakenevat sairaseläkkeelle. Viitattu 23.11.2010.
<http://www.aamulehti.fi/uutiset/kotimaa/181501.shtml>
- Simola, K. 2010b. Veden niukkuus uhkaa pysäyttää Kiinan kasvun. Viitattu 20.11.2010.
<http://www.tekniikkatalous.fi/energia/ymparisto/article481214.ece>
- Stenvall, J & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.
- Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Tainio, R & Valpola, A. 1996. Johtajana muutoksessa. Porvoo: WSOY.

Taloussanomien www-sivut. 2010a. Finnairin päästötalkoot kestävät vuoteen 2017. Viitattu 11.12.2010.

<http://www.taloussanomat.fi/liikenne/2010/03/19/finnairin-paastotalkoot-kestavat-vuoteen-2017/20104074/12>

Taloussanomien www-sivut. 2010b. Finnair: Ovatko lentoemännät valtapelin välineitä?. Viitattu 10.12.2010.

<http://www.taloussanomat.fi/tyomarkkinat/2010/12/02/finnair-ovatko-lentoemannat-valtapelin-valineita/201016857/12>

Taloussanomien www-sivut. 2010c. Tutkijat: G20-kokous oli vallansiirto. Viitattu 15.11.2010.

<http://www.taloussanomat.fi/ulkomaat/2010/11/14/tutkijat-g20-kokous-oli-vallansiirto/201015843/12>

Taloussanomien www-sivut. 2009. Finnairin väkeä siirretään vuokratyöyhtiöön. Viitattu 6.12.2010.

<http://www.taloussanomat.fi/liikenne/2009/11/30/finnairin-vakea-siirretaan-vuokratyoyhtioon/200924739/139>

Toivola, O. 2010. Johtajan ilo ja tuska: kokemus opettaa. Helsinki: Talentum.

TVO:n www-sivut. 2010. Öljyn hinta korkeimmillaan kahteen vuoteen. Viitattu 15.12.2010.

http://www.co2-raportti.fi/?heading=%D6ljyn-hinta-korkeimmillaan-kahteen-vuoteen&page=ilmastouutisia&news_id=2824

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen. Helsinki: WSOY.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.

Viitala, R & Jylhä, E. 2002. Menestyvä yritys. Helsinki: Edita.

Welch, J & Welch, S. 2007. Voittajaksi: vastaukset. Helsinki: Edita.

Ylen www-sivut. 2010a. Doping hiipii työelämään. Viitattu: 8.12.2010.

http://yle.fi/uutiset/teksti/kotimaa/2010/12/doping_hiipii_tyoelamaan_2201501.html

Ylen www-sivut. 2010b. Euro vs. Dollari. Viitattu 5.12.2010.

http://yle.fi/uutiset/talous_ja_politiikka/2010/05/euro_vs_dollari_1707278.html

Ylen www-sivut. 2010c. Kiinalaiset valloittavat Afrikkaa. Viitattu 17.10.2010.

<http://tv1.yle.fi/juttuarkisto/dokumentit/ulkolinja-kiinalaiset-valloittavat-afrikkaa-0>

Ylen www-sivut. 2009. Muuttuva työelämä. Viitattu 10.9.2010.

<http://opettajatv.yle.fi/teemat/aine/23/123/399>

Yrittäjät.fi:n www-sivut. 2008. Yhteiskunta vastuu. Viitattu: 17.11.2010.

<http://www.yrittajat.fi/fi-FI/yritystoiminnanabc/yhteiskuntavastuu/>

Åberg, L. 2008. Johtamisviestintää. Jyväskylä: Gummerus.

Åberg, L. 1997. Viestinnän strategiat. Juva: WSOY.

KAHDEKSANVAIHEINEN RATKAISUMALLI YRITYSTEN MUUTOSONGELMIIN

Valmistele lähtökohdat

1. Muutoksen kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen
2. Ohjaavan tiimin perustaminen

Päätä mitä tehdään

3. Vision ja strategian laatiminen

Toteuta

4. Muutosvisiosta viestiminen
5. Henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan
6. Lyhyen aikavälin parannusten ja onnistumisten varmistaminen
7. Parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen, muutosagentit

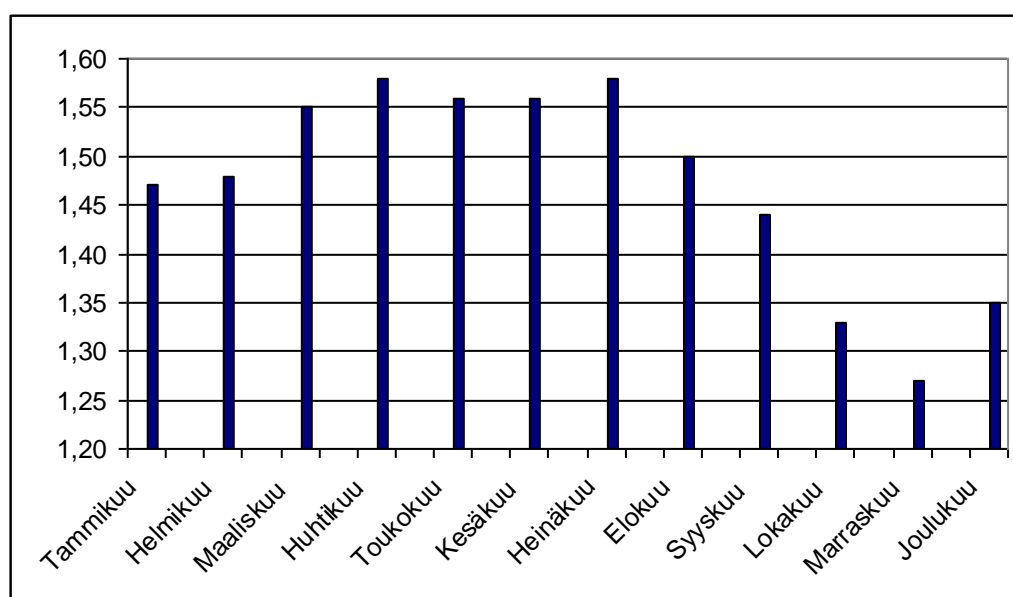
Juurruta

8. Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin.

(Kotter & Rathgeber 2008, 125–127.)

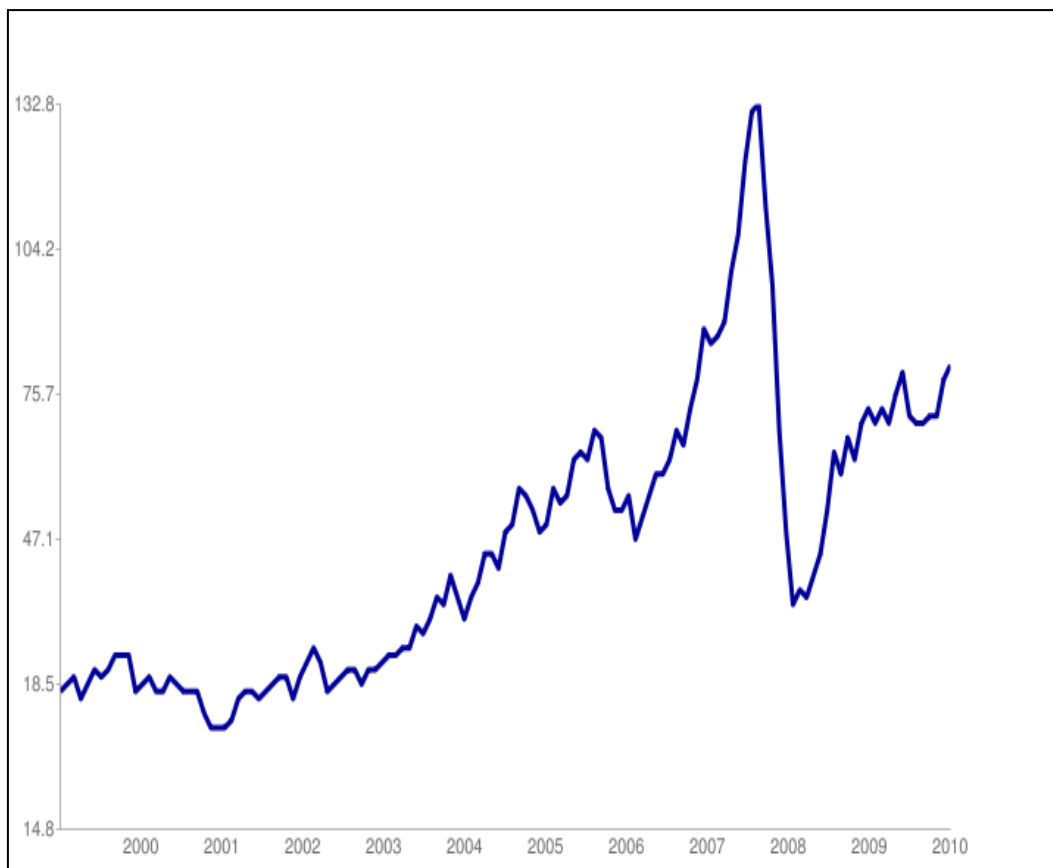
VALUUTTAKURSSIEN MUUTOKSET

Kuukausi	EUR/USD kuukauden keskiarvo vuonna 2008
Tammikuu	1,47
Helmikuu	1,48
Maaliskuu	1,55
Huhtikuu	1,58
Toukokuu	1,56
Kesäkuu	1,56
Heinäkuu	1,58
Elokuu	1,50
Syyskuu	1,44
Lokakuu	1,33
Marraskuu	1,27
Joulukuu	1,35



(x-rate.com:n www-sivut 2009.)

RAAKAÖLJYN HINTAKEHITYS 2000-LUVULLA,
USD / TYNNYRI



(mongabay.com:n www-sivut 2010.)

ONEWORLD-ALLIANSIN JÄSENET:



(Oneworld allincen www-sivut. 2010.)