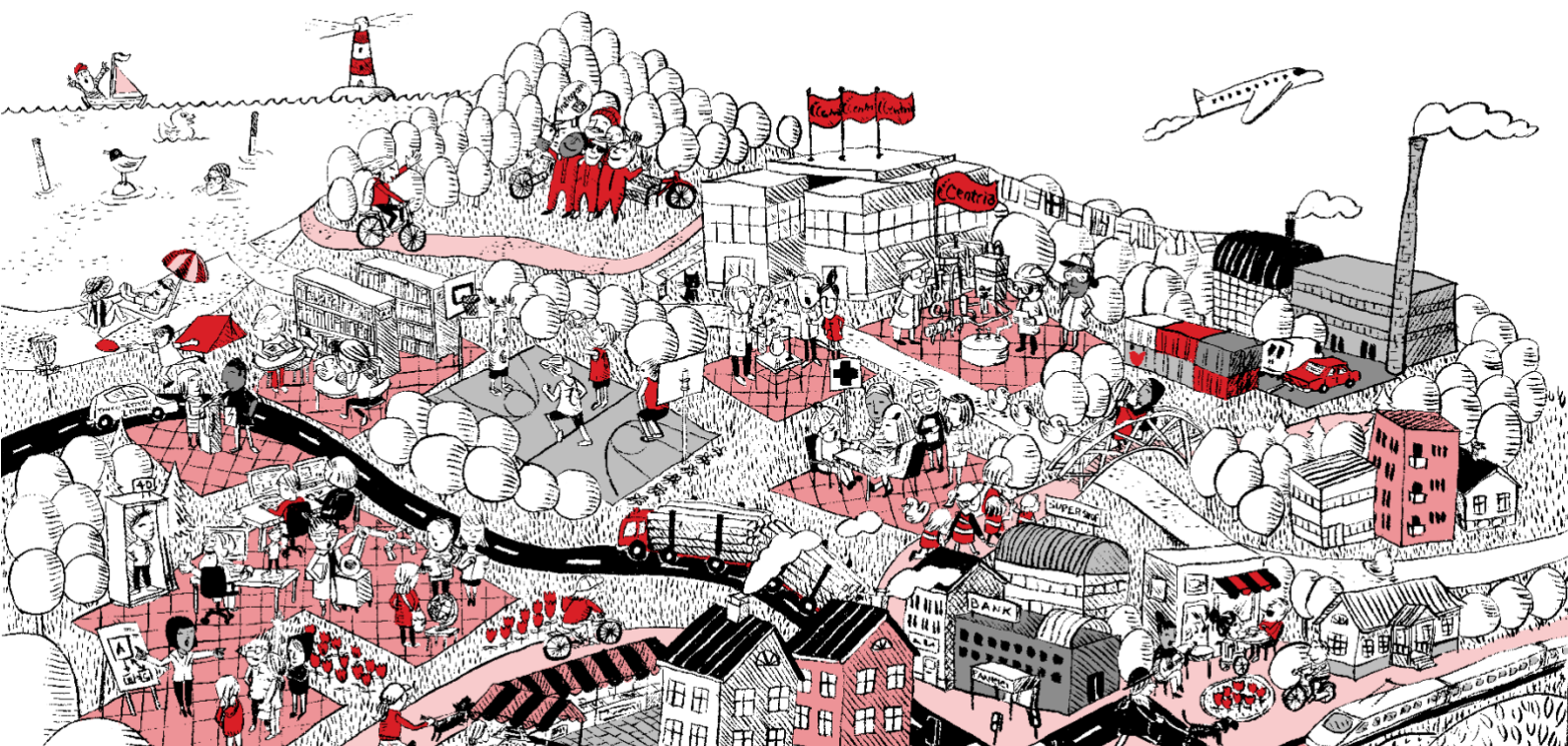


Suvi Pajunpää

ORGANISAATIOMUUTOS JA MUUTOKSEN JOHTAMINEN

Kokkolan Energian tuotannon organisaatiomuutos ja toimihenkilöiden käsityksiä muutoksesta

**Opinnäytetyö
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutus
Huhtikuu 2021**



TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

Centria-ammattikorkeakoulu	Aika Huhtikuu 2021	Tekijä Suvi Pajunpää
Koulutus Liiketalous		<input checked="" type="checkbox"/> AMK <input type="checkbox"/> YAMK
Työn nimi ORGANISAATIOMUUTOS JA MUUTOKSEN JOHTAMINEN. Kokkolan Energian tuotannon organisaatiomuutos ja toimihenkilöiden käsityksiä muutoksesta		
Työn ohjaaja Pekka Paajanen		Sivumäärä 43 + 4
Työelämäohjaaja Tommi Korpi		
<p>Opinnäytetyön aiheena oli organisaatio, siihen liittyvät muutosprosessit ja muutosjohtaminen. Tavoitteena oli kuvata Kokkolan Energian tuotantoliiketoiminnan organisaatiomuutoksen prosessi ja selvittää, millaisia käsityksiä toimihenkilöillä oli muutosjohtamisesta organisaatiomuutoksessa. Tavoitteena oli, että prosessin kuvausta ja selvityksestä saatua tietoa voitaisiin hyödyntää muutosprosessin arvioinnissa ja tulevaisuuden muutosprosessien suunnittelussa.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettisen tietoperustan pääteemat olivat organisaatio, muutos ja muutosjohtaminen. Organisaation osalta tarkasteltiin organisaation käsitettä ja erilaisia organisaatiomalleja, sekä organisaatiokulttuuria. Muutoksen osalta lähdettiin liikkeelle käsitteen määrittelyllä ja esittelemällä erilaisia muutoksen tyyppjä, sekä tarkastelemalla organisaatiomuutosta prosessina. Tämän jälkeen tarkasteltiin onnistuneen muutoksen edellytyksiä lähtien liikkeelle muutosjohtamisen käsitteen määrittelystä, jossa eriteltiin muutoksen hallinnointi ja muutosjohtaminen. Tämän jälkeen esiteltiin muutoksen johtamisen malleja. Muutosviestintää, muutosvastarintaa ja ihmisten johtamista tarkasteltiin suhteessa muutosjohtamiseen.</p> <p>Opinnäytetyön kehittämistehtävänä laadittiin Kokkolan Energian tuotannon organisaatiomuutoksen prosessin kuvaus. Kehittämistehtävän tuotokset olivat kirjallinen raportti prosessista, sekä kirjallisen raportin pohjalta laadittu powerpoint-esitys.</p> <p>Empiirisen tutkimuksen kohderyhmä oli Kokkolan Energian tuotannon toimihenkilöt. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusotetta käyttäen ja tiedonkeruuvälineenä oli webropol-kyselylomake. Kyselyyn vastasi yhdeksän henkilöä, joka oli 56 prosenttia kohderyhmästä. Tutkimustuloksista kävi ilmi, että kaikki vastaajat tunnistivat organisaatiomuutoksen tarpeen tuotannossa ja kokivat muutoksen edenneen hallitusti tai jonkin verran hallitusti. Yli puolet vastaajista koki saaneensa riittävästi tai jonkin verran riittävästi tietoa ennen organisaatiomuutoksen käynnistämistä ja sen aikana. Suurin osa vastaajista oli tyytyväisiä siihen, miten heitä oli johdettu muutoksessa. Tutkimustuloksissa nousi esiin kehitysehdotuksia erityisesti muutosviestinnän ja tiedottamisen osalta.</p>		

Asiasanat ihmisten johtaminen, johtaminen, muutoksen hallinta, muutos, muutosjohtaminen, muutosvastarinta, muutosviestintä, organisaatio, organisaatiokulttuuri, organisaatiomuutos

ABSTRACT

Centria University of Applied Sciences	Date April 2021	Author Suvi Pajunpää
Degree programme Business Administration		
Name of thesis ORGANIZATIONAL CHANGE AND CHANGE LEADERSHIP. The organizational change in the production in Kokkolan Energia power plant and officials' perceptions about the change.		
Instructor Pekka Paajanen	Pages 43 + 4	
Supervisor Tommi Korpi		
<p>The topic of the thesis was organization, organizational change processes and change leadership. The aim of the thesis was to depict the process of the organizational change in the production of kokkolan energia power plant and to find out officials' perceptions about change leadership during the organizational change. The purpose was that the acquired information could be utilized in evaluating the change process and in planning new change processes in the future.</p> <p>The main themes of the theoretical framework were organization, change and change leadership. The chapter about organization begins with the definition of organization followed by introducing different organizational models and discussing organizational culture. The chapter about change and change leadership begins by defining the concept of change, presenting different types of changes and by viewing organizational change as a process. After that the premises for successful change are viewed beginning with the concept of change leadership, where the differences between change management and change leadership are defined. That is followed by the representations of different models of change management and leadership. The topics of change communication, resistance of change and leading people in change are examined in the context of change leadership.</p> <p>As a development task a process description of the organizational change in the production of Kokkolan Energia power plant was drawn up. The end products of the development task were a written description of the process and a PowerPoint-presentation based on the written process description.</p> <p>The target group of the empirical research was the officials working in the production in Kokkolan Energia power plant. The study was carried out by using both the quantitative and qualitative research approaches. The tool for gathering information was a Webropol-survey. The survey was completed by altogether nine people, which was 56% of the target group. According to the findings, all the respondents recognized the need for organizational change in the power plant production and felt that the change was carried out at least in somewhat well managed manner. More than half of the respondents felt that they had received sufficient or at least somewhat sufficient information before and during the organizational change. Most respondents were satisfied with how they were led during the change. Some development proposals were brought up regarding especially change communication and information.</p>		

<p>Key words change, change communication, change leadership, change management, human leadership, leadership, organization, organizational change, organizational culture, resistance of change</p>

TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 ORGANISAATIO	3
2.1 Organisaation käsite ja erilaisia organisaatiomalleja.....	3
2.2 Organisaatiokulttuuri.....	6
3 MUUTOS JA MUUTOKSEN JOHTAMINEN	9
3.1 Muutoksen käsite ja erilaisia muutostyyppejä.....	9
3.2 Organisaatiomuutos prosessina.....	10
3.2.1 Muutoksen pohjustaminen.....	11
3.2.2 Muutoksen toteuttaminen ja vakiinnuttaminen.....	12
3.3 Onnistuneen muutosjohtamisen edellytyksiä.....	14
3.3.1 Muutosjohtamisen käsite.....	14
3.3.2 Muutoksen johtamisen malleja.....	16
3.3.3 Muutosviestintä.....	17
3.3.4 Muutosvastarinnan käsitteleminen.....	19
3.3.5 Ihmisten johtaminen muutoksessa.....	21
4 KEHITTÄMIS- JA TUTKIMUSTEHTÄVÄN TOTEUTUS	25
4.1 Kehittämistehtävä.....	25
4.2 Toimihenkilöille suunnattu empiirinen tutkimus.....	26
4.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointia.....	29
5 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TUOTOS JA TUTKIMUSTULOKSET	32
5.1 Kehittämistehtävän tuotos.....	32
5.2 Tutkimustulokset.....	33
5.2.1 Vastaaajien käsityksiä osallistamisesta organisaatiomuutoksessa.....	33
5.2.2 Vastaaajien käsityksiä muutosviestinnästä.....	34
5.2.3 Vastaaajien käsityksiä ihmisten johtamisesta muutoksessa.....	35
6 YHTEENVETO JA POHDINTA	38
LÄHTEET	42
LIITTEET	
KUVIOT	
KUVIO 1. Perinteiset organisaatorakenteet.....	5
KUVIO 2. Muutosjohtajan kompetenssit.....	15
KUVIO 3. Muutoksen kahdeksan vaihetta.....	16
KUVIO 4. Muutosvastarinnan taustatekijöitä ja ilmenemismuotoja.....	20
KUVIO 5. Kyselylomakkeen kysymysten yhteys tutkimuskysymyksiin.....	29
KUVIO 6. Mukanaolo organisaatiomuutoksen suunnittelussa.....	33
KUVIO 7. Vuorovaikutuksen sujuvuus tuotannon johdon kanssa.....	34
KUVIO 8. Tiedonsaanti organisaatiomuutoksesta ennen sen käynnistämistä ja muutoksen aikana.....	35
KUVIO 9. Luottamus tuotannon johtoon organisaatiomuutokseen liittyen.....	36
KUVIO 10. Tyytyväisyys muutosjohtamiseen.....	36

1 JOHDANTO

Työelämä ja organisaatiot elävät jatkuvassa muutoksessa ja muutosjohtamisen osaamisen ja kehittämisen tarve monissa organisaatioissa on selkeä. Organisaatiomuutoksen rakennetta ja perustekijöitä ymmärtämällä voidaan parantaa muutoksen onnistumisen mahdollisuuksia. Onnistunut muutosjohtaminen on avainasemassa muutoksen toteutuksen ja organisaatioon juurruttamisen näkökulmasta. Hyvä muutosjohtaminen vaikuttaa positiivisesti koko organisaatioon kaikilla tasoilla ja säteilee vaikutusta myös sidosryhmiin.

Opinnäytetyön aihealueina on organisaatiomuutos ja muutoksen johtaminen. Aihe on henkilökohtaisesti mielenkiintoinen. Omassa työyksikössäni toteutettiin organisaatiomuutos vuosien 2019 ja 2020 vaihteessa ja olin aktiivisesti mukana muutoksessa. Tämä herätti ymmärtämään muutosjohtamisen merkitystä ja pohtimaan organisaatiomuutoksen rakennetta. Opinnäytetyön toteuttaminen eri organisaatioon kuin omalle työnantajalle antaa mahdollisuuden uusiin näkökulmiin ja myös ymmärryksen lisääntymiseen.

Teoriaosiossa käsitellään pääaiheina organisaatiota, muutosta ja muutosjohtamista. Teoriaosuus perustuu useisiin organisaatiomuutosta ja muutosjohtamista käsitteleviin teoksiin ja julkaisuihin, sekä sähköiseen materiaaliin aiheesta. Organisaatiota käsittelevässä luvussa määritellään pääkäsite organisaatio, sekä tarkastellaan erilaisia organisaatiomalleja ja organisaatiokulttuuria. Muutosta ja sen johtamista käsittelevässä luvussa määritellään aluksi muutoksen käsite ja esitellään erilaisia muutostyyppejä. Tämän jälkeen tarkastellaan organisaatiomuutoksen prosessia. Onnistuneen muutoksen edellytyksiä käsittelevässä alaluvussa lähdetään liikkeelle määrittelemällä muutosjohtamisen käsite ja esittelemällä muutoksen johtamisen malleja. Tämän jälkeen tarkastellaan muutosviestintää, muutosvastarinnan käsittelyä ja ihmisten johtamista suhteessa muutosjohtamiseen.

Opinnäytetyön tavoitteena on kuvata Kokkolan Energian tuotantoliiketoiminnan organisaatiomuutoksen prosessi ja selvittää, millaisia käsityksiä muutosjohtamisesta organisaatiomuutoksessa ja tarkemmin erityisesti osallistamisesta, muutosviestinnästä ja ihmisten johtamisesta muutoksessa on toimihenkilöillä, joita muutos konkreettisimmin koskettaa. Tavoitteena on, että prosessin kuvausta ja selvityksestä saatua tietoa voitaisiin hyödyntää muutosprosessin arvioinnissa ja tulevaisuuden muutosprosessien suunnittelussa.

Kokkolan Energia perustettiin vuonna 1905 ja tunnettiin alun perin nimellä Kokkolan Sauna- ja sähkölaitos samassa rakennuksessa sijainneen yleisen saunan vuoksi. Nykypäivänä Kokkolan Energia Oy:n organisaatio perustuu viiteen liiketoiminta-alueeseen: rakentamisen ja palveluiden liiketoiminta, sähköliiketoiminta, sähkönsiirtoliiketoiminta, asiakkuusliiketoiminta ja tuotantoliiketoiminta. Tuotantovoimalaitoksia on kaksi ja ne sijaitsevat Kokkolan suurteollisuusalueella lähellä satamaa. Näissä voimalaitoksissa tuotetaan sähköä, kaukolämpöä ja prosessihöyryä. Voimalaitoksilla energian lähteitä ovat lämmön talteenotto teollisuusalueelta, kotimainen turve ja biopolttoaineet, joita ovat sahanpuru, kuori ja metsäenergia. (Kokkolan Energia -yhtiöt 2021.)

Tässä opinnäytetyössä käsitellään tuotantoliiketoiminnan liiketoiminta-alueen organisaatiota. Kokkolan Energian tuotannon organisaatiossa työskentelee 42 henkilöä. Näistä toimihenkilöitä on 17 ja työntekijöitä 25. Opinnäytetyössä toteutettiin sekä kehittämis- että tutkimustehtävä. Kehittämistehtävässä laadittiin Kokkolan Energian tuotantoliiketoiminnan organisaatiomuutoksen prosessin kuvaus. Kehittämistehtävän tiedonhankintamenetelminä olivat vapaamuotoiset keskustelut ja teemahaastattelu. Tutkimustehtävässä pyrittiin selvittämään tuotantoliiketoiminnan toimihenkilöiden käsityksiä muutosjohtamisesta organisaatiomuutoksessa. Tavoitteiden pohjalta määriteltiin seuraavat tutkimuskysymykset:

Päätutkimuskysymys:

Millaisia käsityksiä Kokkolan Energian tuotannon toimihenkilöillä on muutosjohtamisesta organisaatiomuutoksessa?

Tarkentavat alatutkimuskysymykset:

- 1) Millaisia käsityksiä Kokkolan Energian tuotannon toimihenkilöillä on osallistamisesta organisaatiomuutoksen suunnitteluun?
- 2) Millaisia käsityksiä Kokkolan Energian tuotannon toimihenkilöillä on muutosviestinnästä organisaatiomuutoksessa?
- 3) Millaisia käsityksiä Kokkolan Energian tuotannon toimihenkilöillä on ihmisten johtamisesta muutoksessa?

Tutkimustehtävä toteutettiin hyödyntäen kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusotetta. Tiedonhankintavälineenä oli puolistrukturoitu webropol-kyselylomake. Toteutuksen jakaminen kahteen osaan, organisaatiomuutoksen kuvaukseen ja kyselytutkimukseen, mahdollisti aiheen monipuolisen käsittelyn tuoden kokonaisvaltaisemman hyödyn tilaajaorganisaatiolle.

2 ORGANISAATIO

Tässä luvussa kuvataan organisaation käsite ja erilaisia organisaatiomalleja. Organisaatiokulttuuria tarkastellaan lähtien liikkeelle sen määrittelystä ja edeten organisaatiokulttuurin johtamiseen, sekä sen vaikutuksiin ja suhteeseen muutoksen johtamiseen.

2.1 Organisaation käsite ja erilaisia organisaatiomalleja

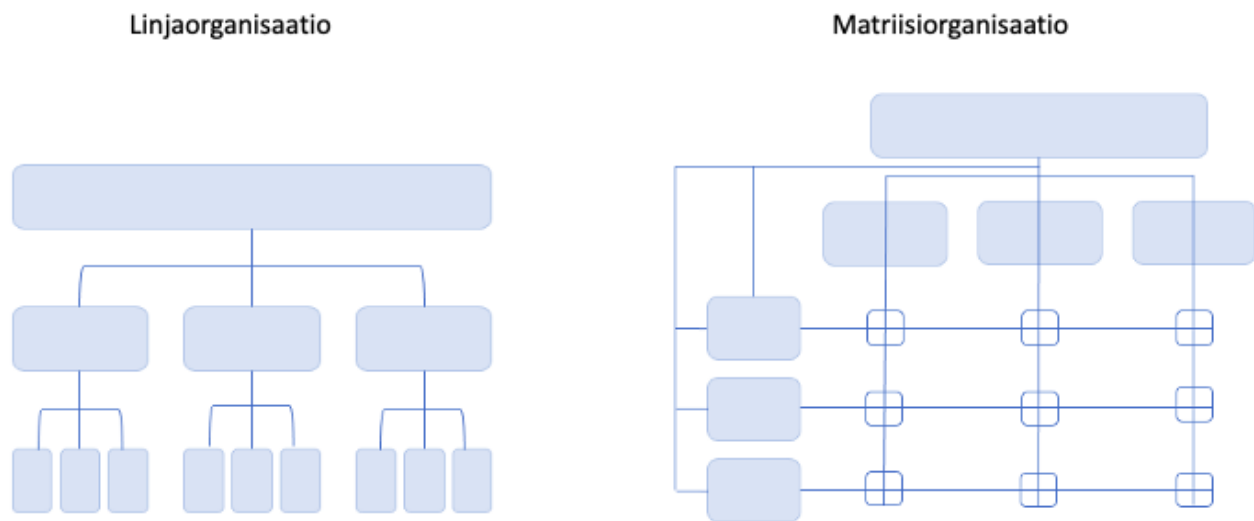
Organisaatio-käsitteen määrittelemisen ei ole yksiselitteistä ja ymmärrys organisaation olemuksesta riippuu varsin monesta tekijästä. Organisaatioilla on yhteisiä ominaisuuksia, mutta myös runsaasti eroavaisuuksia esimerkiksi suhteessa niiden kokoon, muotoon ja toimintaprosesseihin. Käsitys organisaatiosta vaihtelee sen mukaan, kuka sitä tutkii ja määrittelee. Myös näkökulmalla ja kontekstilla on merkitystä käsitettä määriteltäessä. (Scott & Davis 2007, 1.) Harisalon (2009, 14) mukaan organisaatiota voidaan kuvata eri tekijöistä, kuten taloudesta, teknologiasta ja henkilöstöstä, muodostuvaksi synergiseksi kokonaisuudeksi. Juuti ja Virtanen (2009, 22) perustavat käsityksen organisaatioista suhteessa niiden ympäristöihin. Organisaatiot ovat heidän mukaansa päämäärätavoitteisia vuorovaikutuksen verkostoja, joista löytyy yhteneväisyyttä toimintatapoihin nähden.

Scott ja Davis (2007, 29–31) esittelevät kolme näkökulmaa organisaatio-käsitteen tarkasteluun: rationaalinen, luonnollinen ja avoin näkökulma. Kaikissa näissä näkökulmissa on yhteistä se, että menestyäkseen, organisaatiossa tulee olla useita osallistujia, jotka käyttävät aikaa ja energiaa organisaation toimintaan. Rationaalisesta näkökulmasta organisaatiot määritellään suhteellisen vahvasti järjestäytyneiksi muodollisiksi yhteisöiksi, jotka suuntautuvat ennalta yhteisesti asetettujen tavoitteiden toteuttamiseen. Luonnollisen näkökulman mukaan organisaatiot ovat yhteisöjä, joiden jäsenillä on sekä yhteisiä että erillisiä mielenkiinnon kohteita, mutta jotka pitävät silti organisaatiota voimavarana ja sen ylläpitämistä tästä syystä merkityksellisenä. Avoimessa näkökulmassa organisaatio nähdään epämuodollisena yhteisönä, jolta puuttuvat yhteiset tavoitteet. Avoimen organisaation määritelmässä painotetaan ympäristön merkitystä, jolloin ympäristön ja organisaation välillä tapahtuu jatkuvaa resurssien, tiedon ja henkilöstön virtaa sen mukaan mikä parhaiten palvelee yksilöiden tavoitteita. (Scott & Davis 2007, 29–31.)

Harisalo (2009, 18–19) esittää lisäksi vielä neljännen näkökulman, kulttuurisen mallin, jonka mukaan organisaatio voidaan määritellä tulkinnalliseksi mielikuvaksi. Tässä yhteydessä ihmisten toiminnan käsitetään olevan riippuvaisempi heidän arvoistaan ja asenteistaan kuin organisaation nähtävissä olevista rakenteista. Kulttuurisessa mallissa organisaatio on siis subjektiivinen todellisuus, jossa ymmärrys organisaatiosta ja sen toiminnasta ja tavoitteista on riippuvainen siitä, miten yksilö ne käsittää. (Harisalo 2009, 18-19.)

Organisaatiolle on ominaista, että sillä on olemassa rakenne, jonka kautta määritellään organisaation vallanjako, vastuualueiden kokonaisuudet ja tasot, sekä keskeiset tehtäväalueet ja toiminnot. Organisaatorakenteen tulisi tukea sen perustarkoitusta ja tavoitteita varmistamalla toiminnan sujuvuus, sekä kehittyä samalla kun organisaatio kehittyy ja uudistuu. Organisaatiokaavio tai -kartta on visuaalinen kuvaus organisaation rakenteesta. Esimerkkejä erilaisista organisaatiotyypeistä ovat perinteiset linja- ja matriisiorganisaatio, sekä myös muiden tekijöiden kuin rakenteen perusteella määriteltävät prosessi-, projekti-, tiimi- ja modulaarinen organisaatio. (Viitala & Jylhä 2019, osa 3, luku ”Organisaatio”.)

Linjaorganisaatiolla tarkoitetaan rakennetta, jossa organisaation eri osa-alueilla on selkeän hierarkian mukaisesti yksi henkilö johtajana ja vastuualuejako on selkeä. Vastuualueiden määrittelyt voivat perustua esimerkiksi toimintoihin, liiketoiminta-alueisiin tai tuoteryhmiin. Matriisiorganisaation rakenteessa yhdistyy linjaorganisaation perustana oleva vertikaalinen jako horisontaaliseen projekteihin, tulosityksiköihin tai tiimeihin perustuvaan jakoon. Organisaation ohjaus muodostuu sekä ylhäältäpäin että sivusuunnassa, joka mahdollistaa joustavuuden ja tehokkaan henkilöstöresurssien käytön, mutta voi aiheuttaa ristikkäisohjauksen vuoksi ristiriitoja. (Viitala & Jylhä 2019, osa 3, luku ”Organisaatio”.) Kuviossa 1 esitellään linja- ja matriisiorganisaatioiden rakennekaaviot.



KUVIO 1. Perinteiset organisaatorakenteet (Viitala & Jylhä 2019, osa 3, luku ”Organisaatio”)

Prosessiorganisaatiolla tarkoitetaan mallia, jossa organisaatio muodostuu työvaiheista ja tapahtumaketjuista, jotka ovat johtamisen kohteena. Prosessiorganisaation mallissa asiakas on keskiössä ja ydinprosessina on ketju, joka alkaa asiakkaan tarpeista ja odotuksista ja päättyy asiakkaan saamaan palveluun, tuotteeseen tai asiakaskokemukseen. Ydinprosesseja tukemassa ovat tukiprosessit, jotka luovat edellytyksiä ydinprosessien toteutumiselle. Prosessien ja vastuiden selkiyttäminen auttaa hahmottamaan lopputulokseen vaikuttavia tekijöitä. Prosessiorganisaatiossa korostuu kokonaisvaltainen arvoketjuajattelu, jossa vastuuta otetaan kaikesta tapahtumien, toiminnan ja informaation virrasta, joka tähtää tavoitteen toteutumiseen. (Viitala & Jylhä 2019, osa 3, luku ”Organisaatio”.)

Projektiorganisaation taustalla on tavoite mahdollisimman suuresta joustavuudesta, jolloin organisaatio muodostetaan rakenteeltaan sellaiseksi, joka kulloinkin palvelee parhaiten tavoitteita. Roolien ja vastuiden jakaminen projektiorganisaatiossa on tilannesidonnaista ja perustuu kertaluontoiseen projektitehtävään. Tiimiorganisaatiossa vastuu ja valta liittyen työhön ja sen tuloksiin on tiimillä. Tiimiorganisaatio edellyttää toimivaa vuorovaikutusta tiimissä ja sitoutumista tavoitteisiin. Etuina ovat sisäisen autonomian mukanaan tuoma tehokkuus ja yhteistyön mukanaan tuoma osaamisen kehittyminen. Haasteina ovat mahdolliset yhteistyön ongelmat ja epäselvät johtamisen roolit. Modulaarisella mallilla tarkoitetaan dynaamista joustavaa organisaatorakennetta, joka on tarkoituksellisesti muodostettu toimintokokonaisuuksiltaan moduuleiksi, joita voidaan tarpeen vaatiessa ulkoistaa tai vaihtaa toiminnon vastuuhenkilöä tai palveluntarjoajaa. (Viitala & Jylhä 2019, osa 3, luku ”Organisaatio”.)

2.2 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan organisaation sisäistä maailmaa ja hallitsevia ajatus- ja toimintatapoja. Organisaatiokulttuuri on henkinen todellisuus, joka vaikuttaa organisaation rakenteisiin, prosesseihin ja käytäntöihin. Organisaatiokulttuurille on ominaista, että se kehittyy pitkän ajan kuluessa ja useiden eri tekijöiden yhteisvaikutuksen myötä. (Harisalo 2009, 264–265.)

Schein (2004, 25–26) kuvailee organisaatiokulttuurin kolmetasoiseksi. Ymmärtääkseen organisaatiokulttuurin olemusta, tulee ymmärtää tasot, joiden kautta kulttuuri ilmenee. Pohjalla ovat tiedostamattomat perusoletukset, käsitykset ja tunteet, keskitasolla uskomukset ja arvot ja ylimmällä pintatasolla näkyvät organisaatiokulttuurin tuotokset, eli artefaktit. Harisalo (2009, 269) esittelee organisaatiokulttuurin artefakteja jakaen ne kolmeen kategoriaan. Kielellisiä artefakteja ovat organisaatiossa käytetyt kielikuvat ja puhutavat, sekä tarinat. Käyttäytymisen artefakteja ovat organisaation rutiinit, toimintatavat ja seremoniat. Fyysisesti ilmeneviä artefakteja ovat organisaatiossa vallitsevat pukeutumistavat, tilat ja organisaatiossa käytetty teknologia. Pelkästään artefakteja tarkastelemalla ei ole kuitenkaan tarkoituksenmukaista tehdä tulkintoja organisaation kulttuurista ilman käsitystä arvoista ja perusoletuksista (Schein 2004, 27).

Organisaatiokulttuuri syntyy vuorovaikutustilanteissa ja yhdessä toimimisen myötä. Jokainen organisaation jäsen vaikuttaa kulttuurin syntymiseen ja muodostumiseen, mutta erityinen rooli on johtoasemassa olevilla. Kulttuuri ja johtajuus organisaatiossa liittyvät kiinteästi toisiinsa, sillä olemassa oleva kulttuuri vaikuttaa johtajuuteen ja johtajuudella vaikutetaan kulttuuriin. Johtavassa asemassa olevat toimivat roolimalleina osoittaen omalla toiminnallaan linjauksen toivotusta suunnasta. Johtajan on tiedostettava organisaationsa kulttuuri pystyäkseen johtamaan. (Kuusela 2015, 48–50; Schein 2004, 22–23.) Kulttuurin muuttuminen perustuu siihen, mitä johtaja arvostaa ja mitä hän osoittaa ihmisille pitävänsä tärkeänä (Piha 2017, 159). Johtaja ei kuitenkaan muuta kulttuuria yksin. Organisaatiokulttuuri on aina ryhmäilmiö ja vaikka organisaation johtajan toiminta ja arvomaailma vaikuttavat siihen, kulttuuri muodostuu kaikkien yhteisen toiminnan ja vuorovaikutuksen myötä. (Luukka 2019, 26.)

Hyvän tai parhaan kulttuurin määritelmä ei ole pysyvä vaan sidoksissa aikaan ja kontekstiin. Organisaatiolle sopiva kulttuuri linkittyy aina organisaation olemassaolon tarkoitukseen ja tavoitteisiin. Lähtökohtana menestykselle kulttuurille voidaan kuitenkin aina pitää ihmisten arvostamista ja kunnioittamista. (Luukka 2019, 91–93.) Vuorovaikutuksen, toisilta oppimisen ja yhteenkuuluvuuden

tunteen vahvistaminen ovat keinoja onnistumisen johtamiseen, jolla tuetaan yhteistyötä ja tuloksellisuutta. Tunne työn merkityksellisyydestä ja luottamus omaan ja organisaation pärjäämiseen kasvavat tuloksellisuuden myötä. Kulttuuri vahvistuu onnistumisen kautta. (Kuusela 2015, 52–53.)

Organisaation toimintaa mahdollistava ja edistävä organisaatiokulttuuri edellyttää sen johtamista (Harisalo 2009, 273). Luukka (2019, 95–101) esittelee organisaatiokulttuurin johtamisen elementeiksi tietoisuuden nykytilasta ja tavoitteista, kulttuurin muotoilemisen tavoitteita tukevaksi, sekä kulttuurin elämisen todeksi arjessa. Kuusela (2015, 133–135) puolestaan esittää organisaatiokulttuurin johtamisessa olennaisiksi tekijöiksi samaistumisen ja motivaation johtamisen. Organisaatio tulisi saada motivoitua toimimaan yhdessä kohti tavoitteita ja samaistumaan sekä työyhteisöön että johtajaan. Samaistumisen kautta johtaminen edellyttää vuorovaikutustaitoja, sekä ymmärrystä ryhädynamiikasta ja ihmisten johtamisesta yksilöinä. Johtajan tulisi saada muut seuraamaan itseään ja pitämään tavoitteita haluttavina. Tähän on edellytyksenä, että johtaja koetaan ryhmään kuuluvaksi samaistumisen kohteeksi. (Kuusela 2015, 133-135.)

Organisaatiokulttuuri voi muuttua luonnollisesti itsestään esimerkiksi toimintaympäristön tai henkilöstön vaihtuessa. Sitä voidaan kuitenkin johtaa myös tarkoituksellisesti muutokseen tähdäten haluttujen piirteiden vahvistamiseen. (Viitala & Jylhä 2019, osa 4, luku ”Organisaatiokulttuuri”.) Kuusela (2015, 151–152) esittelee vaiheet tietoiseen organisaatiokulttuurin muuttamisen johtamiseen:

1. kulttuurin tunnistaminen ja muutostarpeiden määrittely
2. asioiden sujuvuuden varmistaminen
3. psykologisen turvallisuuden luominen ja muutoksen tapahtumien huomiointi
4. muutoksen toteuttaminen organisaation eri tasoilla samanaikaisesti
5. ihmisten, asioiden ja liiketoiminnan johtamisen tasapainottaminen
6. samaistumisen ja kulttuurin kehittymisen johtaminen.

Organisaatiokulttuurin muuttamisessa on näkyvien toimintamallien uudistamisen lisäksi kiinnitettävä huomiota siihen, mitä ihmisten välillä tapahtuu ja miten yhdessä toimitaan. Viestintä ja vuorovaikutus nousevat merkittävään rooliin muutoksen läpiviennissä. (Kuusela 2015, 166–167.) Organisaatiokulttuurin muuttumisen haasteena voidaan pitää poisoppimista. Se, mitä aiemmin on opittu on ankkuroitunut osaksi toimintaa, rutiineja ja identiteettiä. Tarvitaan riittävästi epäjumakavuuden ja epävakauden tunteita aiheuttavaa tietoa siitä, että jotain on pielessä. Tästä nousee motivaatio muutokselle. Muutoksen toteutumiseksi tarvitaan kuitenkin myös tunne psykologisesta turvallisuudesta,

jotta voidaan kokea uuden oppimisen ja muutoksen olevan mahdollista ilman uhkaa minuuden tai integriteetin menettämisestä. (Schein 2004, 320–322.)

Oikeanlainen kulttuuri on keskeinen tekijä muutoksissa. Kulttuuri voi nopeuttaa muutosta tai estää muutoksen. Muutosta ja onnistuneen muutosjohtamisen edellytyksiä käsitellään myöhemmin luvussa 3. Muutoksille altis muutosälykäs kulttuuri on joustava, sopeutuu muuttuviin tilanteisiin ja löytää arvoa erilaisuudesta, joka luo mahdollisuuden kasvuun (Piha 2017, 135–167). Vahvistettaessa ja rakennettaessa muutoksille altista organisaatiokulttuuria on tärkeää kiinnittää huomiota ennakointiin ja strategiseen ajatteluun, sekä avoimeen keskustelukulttuuriin. Myös tietoisuus aiempiin muutoksiin liittyvistä onnistumisista ja epäonnistumisista on olennaista. (Juuti & Virtanen 2009, 57–58.) Organisaatiokulttuuria kehitettäessä muutoksia kohtaan suotuisaksi, kehitystoimenpiteitä kannattaa kohdistaa muun muassa ihmisten johtajuuden vahvistamiseen, strategiseen johtajuuteen, asioiden hallintakykyyn, henkilöstön osallistamiseen, vuorovaikutukseen ja kommunikaatioon (Juuti & Virtanen 2009, 71–73).

3 MUUTOS JA MUUTOKSEN JOHTAMINEN

Tässä luvussa määritellään aluksi muutoksen käsite ja esitellään erilaisia muutostyyppejä. Seuraavaksi tarkastellaan organisaatiomuutoksen prosessia ja organisaatiomuutosprosessin etenemisen vaiheita: pohjustaminen, toteuttaminen ja vakiinnuttaminen. Tämän jälkeen tarkastellaan onnistuneen muutosjohtamisen edellytyksiä.

3.1 Muutoksen käsite ja erilaisia muutostyyppejä

Muuttua-verbi tarkoittaa jonkin asian vaihtamista toiseen, erilaiseksi tekemistä tai erilaiseksi tulemistä. Muutos-substantiivi tarkoittaa tapahtumaa, jossa tullaan erilaiseksi tai jonka lopputulos on erilaiseksi tuleminen. (Cambridge University Press 2021.) Muutos työyhteisöissä ja organisaatioissa, kuten ihmisten henkilökohtaisessakin elämässä on jatkuva. Jatkuvuuden lisäksi muutos on suhteellista. Ihmisten ja työyhteisöjen suhtautuminen muutokseen voi poiketa toisistaan ja muutos voi näyttäytyä ihmisille ja työyhteisöille eri tavoin. (Juuti & Virtanen 2009, 13–16.)

Muutostilanteita on olemassa monenlaisia. Työelämän muutokset voivat koskettaa työtehtäviä, niiden sisältöä, resursointia tai uudelleenorganisointia. Teknologia, tehokkuusvaatimukset, asiakastarpeet tai muut liiketoiminnalliset syyt voivat vaikuttaa tarpeeseen muuttaa työskentelytapoja. Työyhteisön muutostilanteet voivat liittyä työntekijöiden vaihtumiseen tai muutoksiin yksiköiden fyysisissä tilajärjestelyissä. Strategia uudistukset ja uudet johtajat tuovat mukanaan muutoksia organisaatioihin ja johtamiskulttuuriin. Muita muutoksia ovat muun muassa toimintojen ulkoistamiseen, fuusioihin, työpaikan sijaintiin ja työsuhteiden vähentämiseen liittyvät muutokset. (Hyppänen 2013, luku 9.)

Organisaatiomuutosta ilmiönä on haasteellista määritellä yksiselitteisesti, sillä niitä on monentyyppisiä, niiden taustalla vaikuttaa monenlaisia syitä ja ne voivat kohdistua hyvinkin erilaisiin asioihin (Juuti & Virtanen 2009, 16). Yleisimpiin muutostilanteisiin kuuluu organisaatorakenteen muutos, jonka myötä muutoksia tapahtuu usein myös vastuualueissa, työtehtävissä, esimies-alaisuusuhteissa, sekä fyysisessä työympäristössä (Hyppänen 2013, luku 9).

Muutosta voidaan ajatella jatkuvana prosessina ja sen hallinnan kannalta on hyödyllistä ymmärtää muutosprosessia ja sitä, mitä organisaatiossa sen aikana tapahtuu. Organisaation menneisyyden

reflektointi lisää ymmärrystä organisaatiosta ja sen toimintakulttuurista luoden edellytyksiä muutokselle, joka toteuduttuaan tulee olemaan osa tätä organisaation toimintaa ohjaavaa kulttuuria. (Stenvall & Virtanen 2007, 43.)

3.2 Organisaatiomuutos prosessina

Muutosten hallintaan ei ole yhtä aina sovellettavissa olevaa tapaa vaan keinot riippuvat organisaatiomuutoksen luonteesta. Muutosprosessin hallinnan käsitteelliset ääripäämallit ovat rationaalinen suunnitelmallinen malli ja intuitiivinen omalla painolla etenemisen malli. Näitä ääripäitä ei yleensä käytännössä pystytä hyödyntämään, mutta ne kuitenkin auttavat ymmärtämään muutosprosessin hallinnan erilaisia vaihtoehtoja. Rationaalisessa mallissa muutos on yksityiskohtaisesti suunniteltu selkeä prosessi, jossa edetään johdonmukaisesti vaiheesta toiseen. Jokainen vaihe on valmiiksi pohdittu ja suunniteltu sisällön, resurssitarpeiden ja riskien osalta etukäteen. Vastakkainen malli on intuitiivinen malli muutosprosessista. Sen keskeisenä tekijänä on tavoitteeseen johtavan suunnitelman sijaan muutoksen ja tavoitteen idea. Suunnittelemattomassa intuitiivisessa mallissa hyväksytään se, että riskejä ja muutosprosessia ei voida eikä ole tarpeen ennakoida loppuun asti vaan vaiheet ja etenemistavat muotoutuvat matkan varrella. (Stenvall & Virtanen 2007, 46; Juuti & Virtanen 2009, 27–77.)

Muutosprosessin etenemistapaa voidaan kuvata termeillä rationaalinen tai inkrementaalinen. Rationaalinen muutos on kokonaisvaltainen nopeassa rajallisessa aikataulussa etenevä. Päämääräorientoituneessa rationaalisessa muutoksessa kokonaisuus ohjaa osatekijöitä. Onnistuakseen rationaalinen muutos vaatii runsaasti tietoa suunnitteluvaiheessa, sekä mahdollisimman vähän yllätyksellisiä tekijöitä. Inkrementaalinen eli askeltava muutos etenee vähitellen pois päin ongelmista. Inkrementaalinen muutosprosessi etenee ajan kuluessa vaihe vaiheelta pyrkien ratkaisemaan muutosta vaativan ongelman tai toimintatavan epäkohtia. Vaiheittainen etenemistapa antaa tilaa korjata virheitä myös toteutusvaiheessa. Rationaalisen ja inkrementaalisen muutosprosessin elementtejä yhdistelemällä voidaan päästä onnistuneisiin tuloksiin tekemällä selkeä suunnitelma, etenemällä pienin askelin ja hyödyntämällä oppimista ja tietoa muutosprosessin aikana. (Stenvall & Virtanen 2007, 54–56.)

Organisaatiomuutoksessa on otettava huomioon muutosten laajuus ja kokonaisvaltaisuus, sekä aikajänne, jolla muutos suunnitellaan toteutettavaksi (Juuti & Virtanen 2009, 28). Joitakin muutoksille tyypillisiä ominaisuuksia voidaan päätellä sen perusteella, mihin organisaatiomuutos sijoittuu

aikajänteen ja muutosten laajuuden suhteen. Suppeissa muutoksissa tavoitteena on toimintatapojen muutos ja laaja-alaisissa organisaatiokulttuurin muutos. Nopeasti toteutettavissa muutoksissa niiden laajuudesta riippumatta on tarve muutosjohtamisen taidoille, kuten myös laaja-alaisessa hitaasti toteutettavassa muutoksessa. Suppea hitaasti toteutettava muutos sen sijaan ei luo varsinaista tarvetta muutosjohtamiselle. (Stenvall & Virtanen 2007, 25.)

Aikajänteen määrittelyssä muutosta pidetään yleensä nopeana, mikäli muutokseen kuluva aika mitataan viikoissa tai kuukausissa ja vastaavasti hitaana, mikäli muutoksen toteutukseen kuluu kuukausia tai jopa vuosia. Kohdentumisen määrittelyssä laajuuden mittakaavalla suppea muutos koskettaa vain osaa organisaatiosta ja laaja-alainen muutos kohdistuu koko organisaatioon. Aikajänteen ja laajuuden lisäksi organisaatiomuutosten arvioinnissa on syytä kiinnittää huomiota muutoksen innovatiivisuuteen, eli siihen kuinka uusia ja aiempaan verrattuna erilaisia toimintatapoja tavoitellaan ja millaisin keinoin muutokseen pyritään. (Stenvall & Virtanen 2007, 24–27.)

3.2.1 Muutoksen pohjustaminen

Organisaatiomuutos alkaa perustan luomisesta. Perusta syntyy muutostarpeen ja käytännön edellytysten tunnistamisesta, sekä tavoitteiden asettelusta. Näiden perusteella lähdetään rakentamaan seuraavien vaiheiden keinovalikoimaa. On selvitettävä, mitä muutetaan, mitkä ovat muutoksen tavoitteet ja miten muutosta tullaan arvioimaan, sekä varmistettava muutostarpeiden ja -tavoitteiden ymmärtäminen ja hyväksyminen. Muutoksen käytännön edellytysten tunnistamisessa otetaan huomioon aikaan, teknisiin mahdollisuuksiin, organisaation voimavaroihin, fyysisiin puitteisiin, sekä ympäristöön liittyvät tekijät. Inhimillisestä näkökulmasta muutoksen edellytyksiin vaikuttavat työilmapiiri, johtaminen, sekä osaaminen organisaatiossa. (Mattila 2007, 135–136; Kauhanen 2018, 52.)

Organisaatiomuutoksen suunnittelu luo pohjan onnistuneelle muutosprosessille. Suunnitteluvaihe tulee toteuttaa huolellisesti, perusteellisesti ja sekä organisaation, että toteutustapojen näkökulmat huomioiden. Suunnittelussa on tärkeää selvittää muutoksen perustarkoitus, suunnitella muutoksen kokonaisuus, sekä valmistella ennakoivasti eri vaiheiden toimenpiteet. (Stenvall & Virtanen 2007, 46–48.) Muutoksen tarkoitus tulee muotoilla selkeästi perustelluksi visioksi, joka viestitään tarkoituksenmukaisesti ja houkuttelevasti. Selkeydellä, hyvällä muotoilulla ja houkuttelevalla, mutta realistisella viestinnällä lievennetään muutosvastarintaa ja luodaan motivaatiota muutokseen. Visiosta edetään strategian valmisteluun. Muutoksen vision ja strategian suhteen on olennaista huomioida, että

ne tulee muodostaa vahvistamaan ja tukemaan organisaation varsinaista visiota ja kokonaisstrategiaa. (Mattila 2007, 139–148.)

Muutosprosessin toimeenpanon perustan luomiseen liittyviä konkreettisia tekijöitä ovat toimenpidesuunnitelmien, aikataulujen ja budjetin laatiminen, sekä vastuuhenkilöiden määrittely. Muutoksen toteutustavan valintaan vaikuttavat olemassa olevan organisaation ja osaamisen lisäksi valtuudet, käytössä olevat järjestelmät, sekä voimavarat. Inhimillisestä näkökulmasta henkilöstön motivointi, muutosvastarinnan käsittely, sekä muutosvalmiuksien luominen on huomioitava muutoksen toteutustapojen valinnassa. (Kauhanen 2018, 52.) Riskianalyysillä voidaan lisäksi tunnistaa keskeisimmät muutostilanteeseen liittyvät riskit. Analyysin perusteella valitaan keinot riskien hallintaan. (Mattila 2007, 151.)

Muutosprosessi tarvitsee tuekseen organisaation keskijohdon ja ylimmän johdon sitoutuneisuutta, sekä selkeästi määritellyn johdon muutokselle. Muutoksen organisointia selkeyttää vastuiden ja tehtävien suunnitteleminen selkeiksi kokonaisuuksiksi, joille asetetaan omat vastuuhenkilöt. Toteutustapojen valinnat, sekä muutosprosessiin liittyvät suunnitelmat muodostavat keinot visioon pääsemiseksi, eli muutoksen strategian. Muutoksen strategian luomisen pohjana voi käyttää perinteistä SWOT-analyysia, joka yksinkertaisuudessaankin antaa mahdollisuuden hyödyntää löydettyjä vahvuuksia, mahdollisuuksia, heikkouksia ja uhkia erilaisten strategiakeinojen valinnassa. Strategiasuunnittelussa otetaan huomioon missä laajuudessa ja milloin organisaation eri tasoja ja henkilöstöä osallistetaan muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. Osallistamisella voidaan vaikuttaa sitoutumisen tasoon, sekä huomioida laajemmin erilaisia näkökulmia ja hyödyntää osaamista. Toisaalta sen haasteita ovat etenemisen hidastuminen, sekä hallinnoinnin ja ohjauksen raskaus. (Mattila 2007, 145–158.)

3.2.2 Muutoksen toteuttaminen ja vakiinnuttaminen

Edellytyksiä vaikuttavan muutoksen toteutumiselle ovat tietoisuus, pystyvyys ja osallisuus. Organisaation tulee olla tietoinen muutoksesta ja siihen liittyvistä tekijöistä, henkilöstö tulee osallistaa muutosprosessiin, sekä mahdollistaa toimiminen varmistamalla riittävä osaaminen. (Carnall 2007, 255.) Muutosprosessin käynnistämisessä on tarpeen sekä innostaa henkilöstöä että tarjota riittävästi muutokseen liittyvää informaatiota. Käynnistäminen toteutetaan usein tulevan muutoksen virallisella julkistamisella. Tässä lähtökäskyssä on olennaista esitellä muutos loogisesti ja uskottavasti, sekä avata asioita myös henkilöstön tehtävien ja vastuiden näkökulmasta. (Mattila 2007, 160–163.)

Muutoksen toteuttamisvaihe voidaan aloittaa pilottiprojektilla, joka on mittakaavaltaan rajoitettu, mutta jonka avulla voidaan konkretisoida muutoksen tarkoitus, luonne ja hyödyt. Pilottiprojektin onnistuminen luo pohjaa edesspäin oleville muutosprosessin haastavammille vaiheille. Muutoksen ensimmäisten osakokonaisuuksien tai pilottiprojektin lopun lähestyessä on aika arvioida käytäntöjä, työmalleja ja tukiprosesseja ja hyödyntää opittua ennen siirtymistä muutosprosessin laajentamiseen. Muutoksen käynnistyttyä on myös tarpeen sopia vastuista ja valtuuksista muuttuneessa tilanteessa, sekä vahvistaa yrityksen yleisten toimintatapojen, pelisääntöjen ja käytäntöjen merkitystä. Tämä luo selkeyttä ja johdonmukaisuutta muutosprosessiin, sekä lisää henkilöstön kokemusta oikeudenmukaisuudesta. (Mattila 2007, 158–170.)

Muutoksen toteutusvaiheessa muutos viedään käytäntöön osaksi organisaation arkea. Hyvästäkin suunnittelusta huolimatta toteutusvaihe sisältää usein ennakoimattomia tekijöitä ja jopa kaoottisuutta. Muutosjohtamisen keinoin näihin haasteisiin voidaan kuitenkin vastata ja luoda edellytyksiä prosessin onnistuneelle etenemiselle. Joustavuus toteutusvaiheessa mahdollistaa tehtyjen suunnitelmien uudelleenarviointia prosessin edetessä, sekä ilmenevien mahdollisuuksien hyödyntämisen. Yhtenä toteutusvaiheen haasteena on pitää toteutusvaihe käynnissä ja ylläpitää mielenkiintoa ja motivaatiota muutokseen. (Stenvall & Virtanen 2007, 49–50.)

Osa hallittua etenemistä muutoksessa on muutoksen kriittinen tarkastelu sen suhteen, onko muutos laajentunut liikaa ja onko sitä tarpeen rajata uudestaan. Muutoksen mittaaminen ja tavoitteenasettelu ovat keinoja kriittiseen tarkasteluun. (Mattila 2007, 182–184.) Muutoksen toteuttamisen aikana muutosprosessi vie fokusta organisaation perustehtävästä ja heikentää akuutissa muutosvaiheessa tuottavuutta. Toteutusvaiheen aikana esiin nousevien haasteiden ratketessa ja uudenlaisten rutiinien ja käytäntöjen vakiintuessa tilanne kuitenkin muuttuu. Muutoksen ollessa tarkoituksenmukainen ja organisaation toimintaa parantava, se tuo mukanaan yleensä tuottavuuden kasvua. (Stenvall & Virtanen 2007, 52–53.) Myös osaamisen kehittäminen ja henkilöstön kannustaminen ovat osa muutosprosessin toimintavaihetta (Kauhanen 2018, 52).

Muutosta vakiinnuttaessa keskeisiä tekijöitä ovat seuranta ja tarkistusmenettelyt, sekä henkilökunnan palkitseminen. Muutoksen arviointia voi toteuttaa sekä sisäisesti että ulkoisesti ja tuloksia tulisi verrata tavoitteisiin. Arviointia tulee toteuttaa myös henkilöstönäkökulmasta sen suhteen, mitkä ovat muutoksen vaikutukset ja ihmisten tyytyväisyys muutokseen. (Kauhanen 2018, 52.) Muutosprosessin loppuvaiheessa arviointi auttaa selkiyttämään ja realisoimaan muutoksella saavutettua hyötyä. Muutoksen prosessien vakiinnuttamista voidaan vahvistaa jatkamalla henkilöstön tukemista,

perehdyttämistä ja informoimista myös akuutin muutosvaiheen jälkeen. Vakiinnuttamisen vaiheessa muutos on organisaatiossa pääosin hyväksytty ja siitä on tullut osa arkea. (Mattila 2007, 192–201.)

3.3 Onnistuneen muutosjohtamisen edellytyksiä

Muutoksille suotuisa organisaatiokulttuuri luo perustan muutoksen johtamiselle. Tällainen kulttuuri luo turvalliset puitteet erilaisten toimintamallien kokeilemiselle ja muutokselle. (Juuti & Virtanen 2009, 155.) Organisaatiokulttuuria käsiteltiin tarkemmin luvussa 2.2. Muutosjohtamisen onnistumisen edellytyksinä ovat muutoksille suotuisan organisaatiokulttuurin lisäksi ymmärrys siitä, mitä muutosjohtamisella tarkoitetaan, sujuva muutosviestintä, asianmukainen muutosvastarinnan käsittely, sekä ihmisten johtaminen muutoksessa.

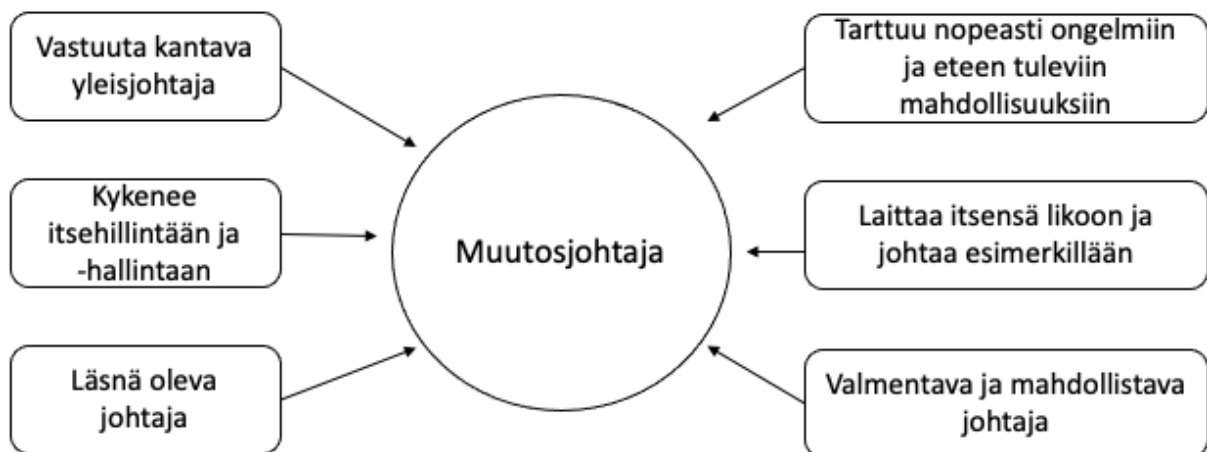
3.3.1 Muutosjohtamisen käsite

Muutosjohtaminen tarkoittaa johdonmukaista toimintaa tavoitteena olevan muutoksen toteutumiseksi (Viitala & Jylhä 2019, osa 4, luku ”Muutosjohtaminen”). Kotter (2012, 28–33) erottaa toisistaan muutoksen hallinnoinnin ja johtamisen. Muutoksen hallinnointi on tärkeää, jotta muutoksen prosessi etenee sujuvasti. Muutoksen hallinnoinnin osatekijöinä voidaan pitää suunnittelua, budjetointia, organisointia, resursointia ja ongelmanratkaisua. Varsinainen muutosjohtajuus on kuitenkin muutoksen suunnan asettamista, ihmisten johtamista muutoksen suuntaan, sekä motivaation ja inspiraation luomista. Muutosjohtajuudella on mahdollista saada muutos osaksi organisaation kulttuuria. (Kotter 2012, 28–33.) Edellisen perusteella voitaisiin ajatella, että muutoksen hallinnointi on muutokseen liittyvien asioiden ja prosessien johtamista, muutosjohtajuuden ollessa ihmisten johtamista muutokseen ja muutoksessa.

Gill (2003) esittelee muutosjohtajuuden olemuksena suunnan näyttämisen ja ihmisten sydämiin ja mieliin vaikuttamisen siten, että he tekevät työtä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Vaikuttava muutosjohtaminen sisältää vision, arvojen, strategian, voimaannuttamisen ja motivaation, sekä inspiraation elementit. Juutin ja Virtasen (2009, 140–162) mukaan muutosjohtaminen on moninaista ja edellyttää monien erilaisten taitojen hallintaa. Strategista johtamistaitoa voidaan pitää muutosjohtamisen perustana. Onnistumiseen tarvitaan kuitenkin erityisesti ihmisten johtamisen taitoja, arvojohtamista, sekä viestintä- ja vuorovaikutustaitoja. Taitojen lisäksi olennaista on luovuuden ja tunne-elämän

hyödyntäminen ja muutosjohtamisen ytimenä voidaankin pitää draamallista johtamista ja hyvän tunnelman luomista. (Juuti & Virtanen 2009, 140-162.)

Stenvall ja Virtanen (2007, 104–106) esittelevät muutosjohtamista kompetenssien näkökulmasta. Muutosjohtajan kompetenssit sisältävät laaja-alaisesti erilaisia osaamisen alueita, kuten läsnä olemista, itsensä likoon laittamista ja itsehillintää, vastuunkantamista, nopeaa haasteisiin ja mahdollisuuksiin tarttumista, sekä valmentavaa otetta johtamiseen. Muutosjohtajan kompetenssit on tiivistetty kuvioon 2.



KUVIO 2. Muutosjohtajan kompetenssit

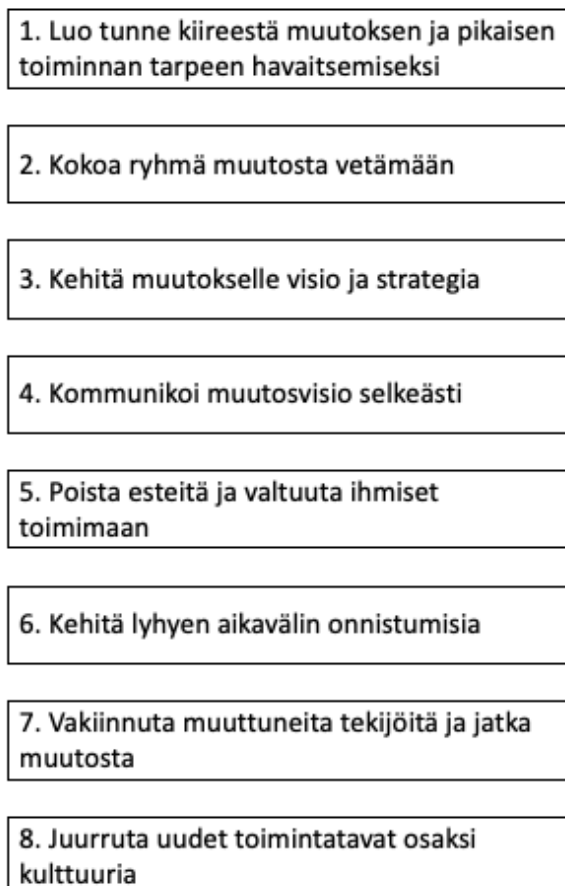
Johtajuuden tulisi sopia siihen kontekstiin, jossa toimitaan. Menestyksekkääseen johtamiseen tarvitaan tietoisuus olemassa olevista olosuhteista ja toimintaympäristöstä ja kyky muokata toimintaa sen mukaisesti. Muutosjohtamisessa tarvitaan tasapainoa siihen, että organisaation strategisen toiminnan jatkuvuuden kannalta olennaisia kompetensseja pidetään yllä ja samalla yhtäaikaaisesti edistetään dynaamisia muutokseen tarvittavia ominaisuuksia. (Hensmans, Johnson & Yip 2013, 12–13.)

Johtajuus määritellään usein kyvyksi vaikuttaa muihin ohjaamalla ja johtamalla tai erilaisina yksilön ominaisuuksina ja kompetensseina. Muutosjohtajuutta voidaan kuitenkin tarkastella myös laajemmasta näkökulmasta. Perinteisen ylhäältä alaspäin toteutetun muutosjohtamisen prosessin sijaan muutosjohtaminen voidaan nähdä eri toimijoiden ja sidosryhmien yhteistyössä toteuttamana johtamisena. Tällaisessa ajattelutavassa johtajuutta ajatellaan suhteiden näkökulmasta ja se edellyttää osatoimijoiden ja sidosryhmien välistä vuorovaikutusta, yhteistyötä ja toimintaa yhteisen päämäärän toteutumiseksi. Laajemman näkökulman muutosjohtajuutta tarvitaan erityisesti pyrkimyksissä ratkaista globaaleja ongelmia. (Leading Change in a Complex World 2019, 13–16.) Tämän tyyppinen

muutosjohtajuuden tarkastelu sopinee paremmin laajempaan näkökulmaan kuin yksittäisten organisaatioiden muutoksiin. On kuitenkin hyödyllistä ymmärtää muutosjohtajuuden moninaisuus aihealueen kokonaiskuvaa tarkasteltaessa.

3.3.2 Muutoksen johtamisen malleja

Kirjallisuudessa esitellään useita teoreettisia malleja muutoksen etenemiselle. Näitä malleja voidaan hyödyntää muutosprosessin hallinnoinnissa ja johtamisessa. Kuviossa 3 on esitelty kahdeksan vaihetta onnistuneeseen muutokseen. Kotterin (2012, 24) mukaan mallin kahdeksan vaihetta voidaan jakaa kolmeen osaprosessiin: vaiheet yhdestä neljään auttavat murtamaan olemassa olevaa lähtötilannetta, vaiheissa viidestä seitsemään keskitytään esittelemään uusia toimintamalleja ja viimeisessä vaiheessa keskitytään ankkuroimaan uutta toimintatapaa osaksi organisaation arkea.



KUVIO 3. Muutoksen kahdeksan vaihetta (mukaillen Kotter 2012, 23)

Mattilan (2007, 131) mukaan muutoksen johtaminen voidaan jakaa neljään vaiheeseen. Näitä ovat perustan luominen, muutoksen käynnistäminen, hallittu eteneminen muutoksessa ja muutoksen vakiinnuttaminen. Viitala ja Jylhä (2019, osa 4, luku ”Muutosjohtaminen”) esittävät viisi vaihetta muutosprosessille: nykyisessä toimintatavassa esiintyvien ristiriitojen ilmeneminen, toimintatapojen kyseenalaistamisen murrosvaihe, uusien ratkaisujen etsiminen, uusien toimintamallien valinta ja käytännön toteutus, sekä lopuksi vakiinnuttaminen.

Carnallin (2007, 256) lähestymistapa aiheeseen on jakaa muutos kolmeen osa-alueeseen: pohjustus, kohdistaminen ja osallistaminen. Pohjustamisella tarkoitetaan muutostarpeen tunnistamista ja siihen liittyvän tietoisuuden kasvattamista. Kohdistamisella tarkoitetaan toiminnan suuntaamista kohti muutosta ja osallistamisella aktiivista toimintaa muutoksessa kaikilla organisaation tasoilla. (Carnall 2007, 256–257.)

Edellisten pohjalta voitaisiin tiivistää yksinkertaisimmillaan organisaatiomuutos ja sen johtaminen kahteen vaiheeseen: suunnittelu ja toteutus. Monivaiheisten mallien avulla voidaan kuitenkin selkiyttää käsitystä siitä, mitä eri vaiheita ja osatekijöitä muutoksen ja muutoksen johtamisen onnistuminen vaatii. Organisaatiomuutoksen prosessia ja sen vaiheita käsiteltiin aiemmin luvussa 3.2.

3.3.3 Muutosviestintä

Viestinnän merkitystä muutosten yhteydessä voidaan pitää ensiarvoisen tärkeänä. Viestintä voi vaikuttaa muutoksessa joko hidastavana tai vauhdittavana tekijänä riippuen siitä mitä keinoja viestintään käytetään ja mikä sen sisältö on. (Juuti & Virtanen 2009, 104.) Muutosviestinnän suunnittelussa ja toteutuksessa huomioon otettavat keskeiset tekijät ovat tiedostaminen viestinnän merkityksestä organisaation menestymiseen, viestinnän suunnitelmallisuus, dialoginen vuorovaikutus, viestinnän jatkuvuus muutoksen aikana, viestinnän samanaikaisuus organisaatiossa, sekä asioiden esittämisen tavat. (Stenvall & Virtanen 2007, 73–74.)

Täydellisyyden, lopullisuuden ja kokonaisvaltaisuuden tavoitteet eivät istu muutosviestinnän kenttään erityisen hyvin, sillä mikäli odotetaan valmiita päätöksiä ja vastauksia ennen viestinnän aloittamista, ehtivät niin sanotut käytäväpuheet ja huhut jo vallata alaa. Kerralla viestitty suuri kokonaisuus voi olla myös vaikea hahmottaa. Muutoksesta viestiminen sopivina annoksina aina sitä mukaa kun uutta tietoa ilmenee, tekee kerralla viestittävän tiedon määrän mahdolliseksi omaksua. (Mattila 2007, 188.)

Stenvall ja Virtanen (2007, 66–67) esittelevät keskeisimpiä perusteluita siihen, miksi viestintään on syytä kiinnittää erityistä huomiota muutostilanteissa. Muutosviestinnän motiiveja ovat muutoksen sisällöstä ja tavoitteista informoiminen ja niihin sitouttaminen, muutoksen sisällön profiloiminen, muutoksen toteutuksen tukeminen ja muutokseen liittyvän vuorovaikutuksen vauhdittaminen (Stenvall & Virtanen 2007, 66–67).

Muutosviestinnän motiivien lisäksi on tärkeää kiinnittää huomiota viestinnässä hyödynnettäviin kanaviin. Kanavia ja niiden käyttöä pohdittaessa tulee huomioida tarkoituksenmukaisuus sen suhteen, mikä on viestinnän sisältö ja millaista vuorovaikutusta viestinnällä halutaan saada aikaan. Muutosviestinnässä on merkitystä myös sillä, millaista kieltä käytetään. Sanat, ilmaisut ja käsitteet voivat sisältää erilaisia merkityksiä eri toimijoille. On tärkeää huolehtia siitä, että organisaatiossa ymmärretään käytetty kieli ja käsitteet samalla tavalla, jotta viesti olisi ymmärrettävissä. Kielenkäytössä tulee huomioida myös viestin vastaanottaja, viestiä arvostavasti ja asioihin vastaten. (Stenvall & Virtanen 2007, 69–72.)

Yksisuuntaista perinteistä tiedottamista tarvitaan, mutta muutosviestinnän tulisi olla luonteeltaan monikanavaista. Viestintää voidaan toteuttaa koulutusten ja valmennusten, sekä perehdytystilaisuuksien kautta. Johdon jalkautuminen työntekijöiden luokse tuo ylintä johtoa lähemmäs toimintakenttää ja luo mahdollisuuksia henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen, jonka kautta voidaan saada uusia ja erilaisia näkökulmia muutoshankkeisiin. Keinoiksi perinteisten viestinnän menetelmien rinnalle voidaan nostaa myös osallistavat työpajat ja hyödyntää pelillistämistä työvälineenä. Nämä soveltuvat hyvin uusien ideoiden tuottamiseen, arvokeskusteluun ja muutokseen liittyvän kokonaisuuden hahmottamiseen. Muutosviestinnässä voi olla tarkoituksenmukaista hyödyntää digitaalisia viestintäympäristöjä muutokseen liittyvässä vuorovaikutuksessa. Niiden kautta viestinnästä muodostuu interaktiivista ja kootusti yhdeltä foorumilta löytyvä muutokseen liittyvä avoin pohdinta ja kysymykset lisäävät muutosviestinnän läpinäkyvyyttä ja reaaliaikaisuutta organisaation eri tasoilla. (Korhonen & Bergman 2019, 113–119.)

Henkilöstön sitoutuminen muutokseen onnistuu parhaiten dialogin kautta. Osallistuessaan aktiivisesti asian käsittelyyn, on myös helpompi hyväksyä muutos. Dialogille voidaan luoda tilaa erillisten muutosfoorumien avulla, joissa voidaan käydä keskustelua tulossa olevasta, käynnissä olevasta tai jo tapahtuneesta muutoksesta. Ideaalitilanteessa muutosviestinnässä lähdetään liikkeelle perusteellisesti muutoksen perusteita ja tavoitteita käsittelemällä, edetään pohdintaan ja ideointiin, sekä kokeilun kautta

palautteeseen, jonka jälkeen voidaan verrata palautetta lähtötilanteeseen. Muutosviestinnän olemukseen kuuluu toistaminen ja jatkuva tiedon virtaaminen. Tiedottamisen ja järjestettyjen keskustelutilanteiden lisäksi on tärkeää antaa tilaa myös vapaamuotoisille keskusteluille ja erityisesti kuuntelemiselle. (Juholin 2009, 128–134.)

Muutoksen tapahtumiin liittyvän tiedon lisäksi henkilöstölle on merkityksellistä milloin muutos tapahtuu ja ketä se koskee. Aikajänteen käsittäminen auttaa muutokseen orientoitumisessa. Viestiminen siitä, ketä muutos tosiasiallisesti koskee ja missä vaiheessa, auttaa konkretisoimaan muutosta. Viestinnässä tulisi huomioida sekä lyhyen että pidemmän tähtäimen tavoitteet ja sanoma. Välietappien ja tilannekatsausten avulla muutoksen osakokonaisuuksia voi olla helpompi hahmottaa. Muutospuheessa on syytä viestiä kolmen aikaulottuvuuden kautta: mitä on tapahtunut, mitä tapahtuu nyt ja mitä tulee tapahtumaan. Menneen kautta voidaan tarkastella muutosta ja sen tuloksia, nykyhetkessä teroitetaan toiminnan tarkoitusta ja tulevaisuusnäkökulma auttaa pitämään tavoitteen selkeänä. (Juholin 2009, 129–131.)

Muutosta johtaessa on viestinnän näkökulmasta pidettävä esillä kokonaiskuvaa siitä, mikä on muutoksen tarkoitus, suunta ja tavoite, sekä annettava palautetta etenemisen suunnasta, onnistumisista ja kehittämiskohteista. Viestintää on toteutettava organisaation kaikilla tasoilla aina yksiköistä ja tiimeistä yksilötasolle saakka. Tämän onnistumiseksi muutosta johtavan on ymmärrettävä itse muutoksen idea, sillä muuten hän ei pysty viestiä siitä ymmärrettävästi ja uskottavasti muille. (Juholin 2009, 133–134.) Muutosviestintä on kuitenkin tärkeää silloinkin, kun ei tiedetä mitä tulee tapahtumaan, sillä kommunikaation ja vuorovaikutuksen tulisi perustua avoimuuteen ja rehellisyyteen. Viestinnän puute luo tilaa huhuille. Aina ei pystytä kaikkea tietoa jakamaan, mutta silloinkin on mahdollista jakaa ja viestiä omia tunteita ja kokemuksia tilanteesta. Muutosta johtamassa olevan oman persoonan laittaminen likoon ja muutoksen elävänä esimerkkinä oleminen luovat uskottavuutta ja lisäävät mahdollisuutta saada ihmiset mukaan muutokseen. (Juuti & Virtanen 2009, 151–155.)

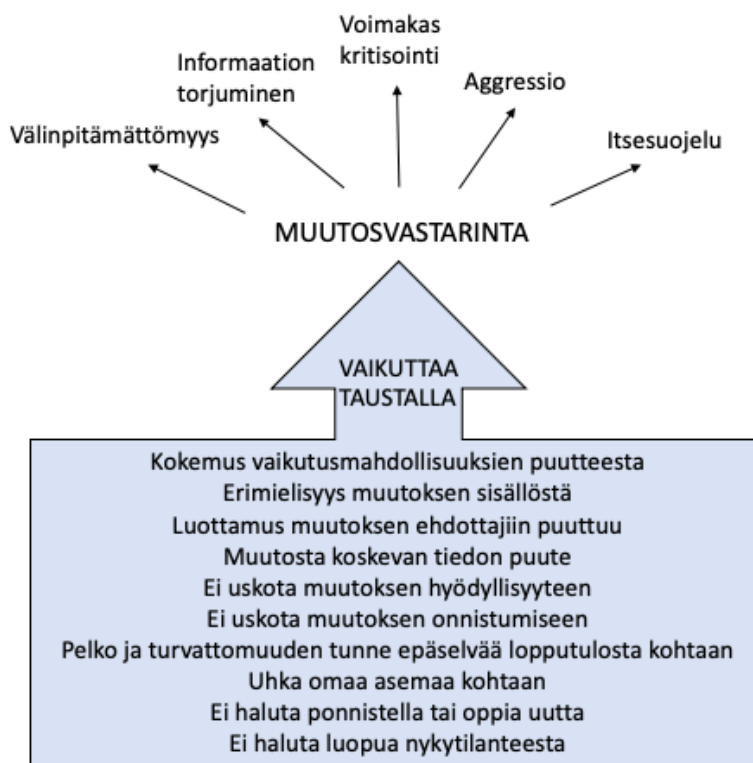
3.3.4 Muutosvastarinnan käsitteleminen

Muutosvastarinnalla tarkoitetaan muutokseen tai sen suunnitteluun kohdistuvaa vastustamista. Yleisesti muutosvastarinnan syynä pidetään tunnetta siitä, että tasapaino järkkyy ja joudutaan kohtaamaan jotain, mikä on tuntematonta ja luopua siitä, mikä koetaan tutuksi ja turvalliseksi. Uuden oppiminen voi tuntua

vaikealta. Muutosvastarinnan tyypillisiä ilmenemistapoja ovat asian kieltäminen, aggressiivisuus ja ymmällään oleminen. (Stenvall & Virtanen 2007, 101.)

Muutosvastarinnan viestinä voidaan pitää sitä, ettei olla vielä valmiita muutokseen. Muutosvastarinnasta eteenpäin ja yli pääsemiseen tarvitaan aikaa ja tukea, sekä muutosjohtajalta kykyä ottaa vastaan kritiikkiä. Muutosvastarinta on aktiivinen energinen muutoksen vaihe, joka on tarpeellinen ja kannattaa hyödyntää muutoksen edistämiseksi. (Arikoski & Sallinen 2007, 68–69.) Muutosvastarinta ei välttämättä kohdistu suoranaisesti muutokseen vaan saattaa liittyä enemmän sen seurauksiin. Muutosta itsessään saatetaan pitää toivottavana, mutta vastarintaa voi nousta siihen nähden millaiset ovat muutoksen vaikutukset oman työn, olosuhteiden tai työyhteisön kannalta. Muutoksen kokeminen on yksilöllistä ja myös muutosvastarinta voi näyttäytyä eri tavoin. (Viitala & Jylhä 2019, osa 4, luku ”Muutosjohtaminen”.)

Viitala ja Jylhä (2019, osa 4, luku ”Muutosjohtaminen”) esittelevät muutosvastarinnan negatiivisesti näyttäytyviä ilmenemismuotoja ja useita sen taustalla vaikuttavia yleisimpiä tekijöitä kuten uskon puute muutoksen hyödyllisyyteen tai onnistumiseen ja luottamuksen ja vaikuttamismahdollisuuksien puute. Esitellyt ilmenemismuodot ja taustalla vaikuttavat tekijät on tiivistetty kuvioon 4.



KUVIO 4. Muutosvastarinnan taustatekijöitä ja ilmenemismuotoja

Muutosvastarinta kertoo muutoksen vaikuttavuudesta, reflektiivisestä kyseenalaistamisesta, sekä sitoutuneisuudesta aiempaan toimintaan. Muutosvastarintaa hyödyntämällä voidaan saada aikaan dialogia ja esiin saattaa nousta asioita, joita voidaan käyttää muutoksen laadullisessa kehittämisessä. (Stenvall & Virtanen 2007, 100–101.) Otettaessa muutoksen suunnitteluun mukaan ne ihmiset, joita muutos koskee, voidaan vähentää muutosvastarinnan negatiivista ilmenemistä. Kyseenalaistamisen ja ristiriitojen sallimisen myötä voidaan avoimen keskustelun kautta edistää uudistumista ja kehittymistä. (Viitala & Jylhä 2019, osa 4, luku ”Muutosjohtaminen”.) Muutokseen kohdistuvat kielteiset argumentit eivät aina ole muutosvastarintaa, vaan voivat olla osa muutokseen liittyvää pohdintaa. Muutosta johdettaessa tulisi pyrkiä edistämään tämän pohdinnan etenemistä, jolloin henkilöt voivat käydä vuoropuhelua myönteisten ja kielteisten argumenttien välillä ja näin luoda uusia näkökulmia muutokseen liittyen. (Juuti & Virtanen 2009, 153–154.)

Muutosjohtajan tulisi tunnistaa muutosvastarinta ja siihen liittyviä ongelmia, sekä pyrkiä lähestymään niitä vuorovaikutuksen kautta. Ääniä muutosvastarinnasta ei kannata vaientaa, sillä kuuntelemisen kautta on mahdollista saada arvokasta tietoa ja erilaisia näkökulmia. Dialogin avulla voidaan pyrkiä löytämään kaikkia osapuolia hyödyttäviä ratkaisuja. On tärkeää myös hyväksyä tunteiden läsnäolo muutosprosessissa, vahvistaa työntekijöitä ja luoda heille onnistumisen mahdollisuuksia. Olennaista on reagoida nopeasti muutosvastarintaan ja lähteä ratkomaan sen myötä nousevia ongelmia. Muutosjohtajan myönteinen tai neutraali asenne muutosvastarintaan ja oma sitoutuneisuus muutokseen vahvistavat luottamusta. (Stenvall & Virtanen 2007, 102–103; Juholin 2009, 135–137.)

3.3.5 Ihmisten johtaminen muutoksessa

Muutosjohtaminen on johdonmukaista toimimista kohti muutoksen toteutumista ja muutosmatkan varrella yhdessä oppimista. Ihmiset ovat voima, joka aikaansaa muutoksen. (Viitala & Jylhä 2019, osa 4, luku ”Muutosjohtaminen”.) Johtaminen muutoksessa on suunnan määrittämistä ja tulevaisuuden visiointia, määritellyn suunnan näyttämistä ihmisille vuorovaikutuksen ja esimerkkinä olemisen keinoin, sekä motivointia ja inspirointia siten, että tavoitteeseen voidaan päästä esteistä huolimatta (Kotter 2012, 28).

Sydänmaanlakan (2012, luku 1) mukaan kaikki johtaminen lähtee liikkeelle itsensä johtamisesta, jonka päämääränä voidaan pitää kokonaisvaltaista hyvinvointia. Tekijöitä kokonaisvaltaisessa

hyvinvoinnissa ovat ammatillinen kunto ja työmotivaatio, hyvä fyysinen kunto, psyykkinen kunto ja mielenrauha, sosiaalinen kunto ja ihmissuhteet, henkinen kunto ja arvot, uudistumiskunto, sekä tietoisuus. Itsensä johtaminen auttaa ohjaamaan paremmin omia tekoja, ajatuksia ja tunteita. (Sydänmaanlakka 2012, luku 1.) Ottamalla vastuun itsestään, kykenee kantamaan vastuuta myös muista (Hyppänen 2013, luku 10).

Terve itsetunto on hyvän itsensä johtamisen tulosta. Kantaessaan vastuun omista tunteistaan ja reaktioistaan sekä tuntiessaan omat rajansa, on mahdollista toimia joustavasti ja kypsästi myöntäen myös omat puutteensa. (Hyppänen 2013, luku 10.) Oman toiminnan peilaaminen suhteessa ympäristöön, eli itsereflektointi on itsetuntemuksen lisäämiseksi tärkeää, mutta se ei yksistään riitä. Palautetta on hyödyllistä saada myös muilta, sillä sen perusteella omaa toimintaa voi kehittää. Kehittymisen edellytyksenä on kuitenkin kyky vastaanottaa sekä positiivista että kriittistä palautetta ja valmius analysoida sitä. Palautteesta kiittäminen edesauttaa palautteen saamista myös tulevaisuudessa, jolloin johtaja pystyy jatkossakin kehittämään toimintaansa. (Arikoski & Sallinen 2007, 117–119.)

Onnistuakseen johtajana on laitettava oma persoona peliin ja oltava aito. Aitous auttaa luomaan yhteyttä ihmisiin, rohkeus auttaa vision rakentamisessa ja asioihin puuttumisessa, energisyys auttaa innostamaan muita. Täydellisyyteen ei pidä pyrkiä, sillä epätäydellisyys on inhimillistä ja aitoa. Inhimillisyys auttaa olemaan muiden kanssa samalla aaltopituudella. Positiivinen vahvistaminen ja vahvuuksien pohjalle rakentaminen ovat tärkeitä tekijöitä ihmisten johtamisessa, mutta tarvitaan myös rohkeutta nostaa esiin negatiiviset ja kehittämistä vaativat asiat. Johtajan ei tulisi olettaa, vaan lähteä liikkeelle vuorovaikutuksen kautta ja puhua asioista. (Korhonen & Bergman 2019, 168–171.)

Ihmisiin tutustuminen ja heidän tuntemisensa onnistuu vain menemällä ja olemalla ihmisten luona, sekä vuorovaikuttamalla heidän kanssaan. Avoimen ilmapiirin luominen vaikuttaa muutoksen tuloksellisuuteen. Kysymällä johtamisella voidaan päästä etenemään paremmin kuin suoralla käskyttämällä. Kysymyksiä esittämällä saadaan ihmiset pohtimaan itse ja oivaltamaan asioita. (Arikoski & Sallinen 2007, 93–98.) Kyky kuunnella ja pyrkimys rakentaa yhteistä käsitystä keskustellen ovat hyvän johtajan ominaisuuksia (Viitala & Jylhä 2019, osa 4, luku ”Ihmisten johtaminen ja esimiestyö”).

Keskustelu ja kysyminen antavat ihmisille mahdollisuuksia kertoa kokemuksiaan muutokseen liittyen. Keskustelussa on hyvä luoda yhteisiä tavoitteita ja sopia siitä, miten niitä lähdetään edistämään. Rehellinen ja kanssaihmistä kunnioittava vuorovaikutus ja kuunteleminen, sekä sovituista asioista kiinni

pitäminen kasvattavat luottamusta muutosjohtajaan ja muutokseen. (Jabe 2017, 208–209.) Ottamalla työntekijät mukaan muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen, heidät saadaan paremmin omistautumaan muutokselle ja sitoutumaan siihen. Ensin johtajan on kuitenkin itse sitouduttava muutokseen ja johdettava muutosta omalla esimerkillään. Muutokseen sitoutumisen tulee näkyä johtajan puheiden lisäksi toiminnassa ja käytöksessä. (Arikoski & Sallinen 2007, 99–101.)

Johtajan tulisi saada rohkaistua ja innostettua ihmiset kokeilemaan asioita ja toimimaan. Ihmisille tulee antaa visio tulevaisuudesta pitkällä tähtäimellä, mutta myös työkaluja ja askelmerkit nykyhetken haasteisiin muutoksessa. Johtajan osoittaessa oman visionsa uskottavuuden, se lisää henkilöstön luottamusta ja tunnetta myös muutoksen uskottavuudesta. (Carnall 2007, 159.) Uskoessaan ihmisten osaamiseen, kehittymiseen ja sisäiseen motivaatioon, johtaja innostaa ihmisiä aiempaa parempiin tuloksiin ja sitouttaa heitä yhteisiin tavoitteisiin (Viitala & Jylhä 2019, osa 4, luku ”Ihmisten johtaminen ja esimiestyö”).

Muutos ei ole johtajan projekti vaan muutosta tehdään yhdessä. Muutosjohtajan tehtävänä on luoda visio ja tavat toimia, muodostaa verkosto ja luoda yhteishenkeä. Ihmisiä ei voi muuttaa, mutta johtaja voi luoda olosuhteita sille, että muutos voi tapahtua. Muutosta johtaessa on pystyttävä edustamaan myös oman organisaation ja työyhteisön ulkopuolista maailmaa. Organisaatiot toimivat usein asiakasrajapinnassa, eikä ulkoista todellisuutta pitäisi unohtaa organisaatiomuutoksessaan. Ihmisten tulisi tiedostaa oma osansa asiakasprosessissa. Me-henki syntyy ihmisten ymmärtäessä oman roolinsa, sen suhteen toisten tekemiseen, sekä merkityksen kokonaisuuteen. Me-hengen avulla ihmiset ottavat itse vastuuta muutoksen etenemisestä ja yrityksen menestyksestä. (Juuti & Virtanen 2009, 146.; Jabe 2017, 206–207.)

Kaikille tulisi luoda mahdollisuuksia onnistumiseen. Tämä edellyttää sellaista perusasennetta, että jokaista tulee kunnioittaa ja kohdella tasa-arvoisesti. Ihmiset ovat yksilöitä ja on tärkeää tiedostaa, että tarvitaan erilaisia johtamistyytlejä tilanteesta ja työntekijän valmiustasosta riippuen. (Sydänmaanlakka 2012, luku 2.) Muutosprosessissa ihmisiä voimaannuttamalla muutoksen johtaja luo mahdollisuuksia ja antaa keinoja selviytyä muutoksesta. Näitä keinoja ovat tieto, taidot, mahdollisuudet, vapaus toimia, vastuullisuus, itsevarmuuden vahvistaminen ja itsensä johtamisen taidot. Voimaannuttamalla voidaan auttaa ihmisiä luovuuteen, rohkaista kokeilemaan ja luottamaan muutokseen. Voimaannuttaminen on myös ihmisten osallistamista muutosprosessiin ja muutosprosessin osana olemisen lisää myönteistä asennetta muutosta kohtaan. (Gill 2003.)

Muutosprosessiin tarvitaan innostusta ja energiaa. Johtajan oma innostuneisuus ja energisyys tarttuvat myös muihin. Vuorovaikutus ja viestintä ovat tässä avainasemassa. Kannustamisella, kiittämällä, positiivisella palautteella, sekä palkitsemisella voidaan vauhdittaa muutosta. Ihmisten muutoskyvykyys, eli resilienssi liittyy yhteistyökykyyn, itseluottamukseen ja positiiviseen minäkuvaan. Positiivisen palautteen tietoinen lisääminen johtamisessa luo myönteistä energiaa. Onnistumisten tunnistaminen on merkityksellistä, samoin kuin niistä saatujen onnistumisen ilon tunnekokemukset. Merkityksellisyyden löytäminen ja energian suuntaaminen kohti tavoitetta aikaansaavat innostusta. (Korhonen & Bergman 2019, 148–155.)

Muutokseen liittyy aina tunnereaktioita ja nämä tulisi pystyä työstämään tavalla tai toisella. Muutokseen liittyvien kielteisten tunteiden käsittelemättä jättäminen aiheuttaa kasautuvia vaikutuksia ja johtaa usein syyttelyyn, sekä kielteisten tunteiden henkilöitymiseen joihinkin ihmisiin tai ihmisryhmiin. Työyhteisön kulttuurissa ja johtamistavassa tulisi pyrkiä sellaiseen aitouteen ja avoimuuteen, että tunteista voi puhua myös töissä. Tunteiden tiedostaminen ja tunnistaminen ovat lähtökohta, josta keskustelun kautta voidaan lähteä työstämään niitä ja pyrkiä löytämään uusia näkökulmia ja toimintamalleja. Tunteiden hyväksyminen sellaisina kuin ne ovat, olivatpa ne myönteisiä tai kielteisiä, on myönteisyyden periaatteen mukaan elämistä ja helpottaa tässä hetkessä elämistä ja siten myös muutoksista ja haasteista selviytymistä. (Juuti & Virtanen 2009, 118–128.)

Muutoksen johtaminen on ihmisten johtamista. Muutos saa voimaa pyrkimyksestä kohti parempaa. Muutosjohtajan tulisi saada sanoitettua mitä tämä pyrkimys kohti parempaa juuri kyseisessä muutoksessa tarkoittaa ja innoittaa näin ihmisten mielikuvitusta näkemään millaista on, kun tähän tavoitteeseen on päästy. Muutoksen johtajan tulee myös konkreettisesti kulkea ihmisten kanssa matka tähän tavoitteeseen. Ihmisten johtaminen muutoksessa on haasteellista, sillä johtajan tulee rohkaistua laittamaan itsensä likoon ja johtaa läheltä, siellä missä ihmiset ovat, sekä antaa oma persoonansa muiden käyttöön vastaanottaen ja kuljettaen johtamiensa ihmisten tunteita. Ihmisten kokemuksista ja unelmista energiansa saavalla muutosjohtamisella voidaan luoda mahdollisuuksia onnistua. (Juuti & Virtanen 2009, 145–146.)

4 KEHITTÄMIS- JA TUTKIMUSTEHTÄVÄN TOTEUTUS

Työelämän tutkimustarpeiden taustalla ovat käytännönläheisyys, työelämälähtöisyys ja ajankohtaisuus. Painopiste on käytännöllisessä soveltavassa tutkimuksessa ja tutkimuskohteina kehittämistä, muuttamista, ylläpitämistä tai uudenlaista lähestymistapaa kaipaavat työelämän käytännöt. Usein työelämästä nousevissa tutkimuksissa on kyse ongelmanratkaisusta, johon lähdetään vastaamaan tutkimusperustaisesti. (Vilka 2021, luku 1.) Työelämään liittyvissä tutkimuksissa on teoreettisen viitekehyksen osalta tärkeää valita tehtävänasettelun kannalta tarkoituksenmukainen lähestymistapa. Teoria luo näkökulman tutkimusaineiston tarkasteluun ja sitä voidaan hyödyntää tutkimusongelmaa sekä teoreettisia ja empiirisiä tutkimuskysymyksiä muodostettaessa. (Vilka 2021, luku 2.)

Tutkimusta ja kehittämistä pohdittaessa voidaan luoda jatkumo, jonka toisessa ääripäässä on tieteellinen tutkimus ja toisessa ääripäässä omiin näkemyksiin ja arki ajatteluun perustuva kehittäminen. Näiden välille jatkumon keskelle sijoittuu tutkimuksellisen kehittämistyön luonne. Tutkimuksellisen kehittämistyön taustalla voi olla organisaation kehittämistarpeet tai muutoshalukkuus ja päämääränä käytännön parannusten tai uusien ratkaisujen aikaansaaminen. Työn dokumentaation kautta on mahdollista luoda ammatillista myöhemmin hyödynnettävissä olevaa tietoa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 17–20.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kuvata kehittämistehtävänä Kokkolan Energian tuotantoliiketoiminnan organisaatiomuutoksen prosessi ja tutkimustehtävänä selvittää, millaisia käsityksiä tuotannon toimihenkilöillä oli organisaatiomuutokseen liittyvästä muutosjohtamisesta. Ajatus opinnäytetyöstä lähti liikkeelle muutosjohtamisen aihealueesta toteutettavasta kyselystä. Asian edetessä kävi ilmi, että tilaajaorganisaation tarpeita palvelisi paremmin opinnäytetyö, jossa toteutettaisiin sekä kehittämis- että tutkimustehtävä.

4.1 Kehittämistehtävä

Kehittämistehtävän taustalla oli Kokkolan Energian tuotantoliiketoiminnan organisaatiomuutos ja kehittämistehtävänä oli laatia organisaatiomuutoksen prosessin kuvaus. Organisaatiomuutoksen dokumentoinnin tavoitteena oli tallentaa muutoksen vaiheet kokonaisuudeksi, jolloin muutoksen etenemisen vaiheet ja tapahtumien kulku eivät jäisi pelkästään muistin tai erillisten tiedonlähteiden

vara. Tavoitteena oli myös, että prosessin kuvaus tukisi menneen reflektointia, lisäisi mahdollisuuksia arvioida muutosprosessia ja olisi hyödynnettävissä tulevien muutosprosessien suunnittelussa.

Kehittämistehtävän työstäminen aloitettiin tutustumalla tilaajaorganisaatioon Kokkolan Energian verkkosivustojen kautta yleisellä tasolla, sekä tuotantoliiketoiminnan organisaatioon sähköposti- ja puhelinkeskustelujen kautta yhteistyössä tuotantojohtajan kanssa. Kehittämistehtävän tiedonhankintamenetelminä käytettiin vapaamuotoisia keskusteluja ja teemahaastattelua. Käytyjen keskustelujen pohjalta laadittiin alustava kirjallinen yhteenveto ja tämän jälkeen sovittiin ajankohta teemahaastattelulle. Teemahaastattelu toteutettiin 3.12.2020 ja sen aiheena olivat tuotannon organisaatiomuutoksen taustalla vaikuttaneet tekijät, muutosprosessin suunnittelu ja toteutus.

Keskustelujen ja teemahaastattelun pohjalta laadittiin organisaatiomuutoksen prosessin kuvaus kirjallisessa muodossa word-tiedostona (LIITE 1) ja visuaalisemmin powerpoint-esityksenä (LIITE 2). Kehittämistehtävän tuotosta on kuvattu tarkemmin luvussa 5.1. Prosessinkuvauksen ensimmäiset versiot lähetettiin tuotantojohtajalle luettavaksi maaliskuussa 2021. Palautteen perusteella tarkentava yksityiskohta muutettiin ja tuotos todettiin valmiiksi.

4.2 Toimihenkilöille suunnattu empiirinen tutkimus

Tutkimus lähtee tyypillisesti liikkeelle tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten määrittelystä. Empiirisessä tutkimuksessa pyritään kokoamaan kokemusperäistä aineistoa, jonka avulla voidaan vastata tutkimuskysymyksiin. (Puusa, Juuti & Aaltio 2020, luku 5.) Tutkimusote valitaan tutkimusongelman ja tutkimuksen tavoitteiden perusteella riippuen näkökulmasta ja lähestymistavasta aiheeseen. Kvantitatiivinen määrällinen tutkimus on tilastollinen tutkimus, jossa asioita kuvataan numeeristen tietojen kautta ja tuloksia on mahdollista havainnollistaa kuvioiden ja taulukoiden avulla. Kvalitatiivinen laadullinen tutkimus auttaa tutkimuskohteena olevan ilmiön, sekä siihen liittyvien käyttäytymisen tai päätöksien taustalla olevien syiden ymmärtämisessä. Kvalitatiivinen tutkimus rajoittuu usein pieneen määrään tapauksia ja soveltuu hyvin toiminnan kehittämiseen, vaihtoehtojen etsimiseen, sekä sosiaalisten ongelmien tutkimiseen. Kvantitatiivisella ja kvalitatiivisella tutkimusotteella voidaan myös täydentää toisiaan. (Heikkilä 2014, 14–15.)

Tutkimustehtävän tavoitteena oli selvittää Kokkolan Energian tuotannon toimihenkilöiden käsityksiä muutosjohtamisesta, jotta organisaation johto voisi saada tietoa muutosjohtamiseen liittyvistä

käsityksistä organisaatiomuutoksessa, sekä toimihenkilöiden ehdotuksia muutosjohtamisen kehittämiseen. Tämän pohjalta muodostettiin tutkimuksen päätutkimuskysymys ja kolme alatutkimuskysymystä.

Päätutkimuskysymys:

Millaisia käsityksiä Kokkolan Energian tuotannon toimihenkilöillä on muutosjohtamisesta organisaatiomuutoksessa?

Alatutkimuskysymykset:

- 1) Millaisia käsityksiä Kokkolan Energian tuotannon toimihenkilöillä on osallistamisesta organisaatiomuutoksen suunnitteluun?
- 2) Millaisia käsityksiä Kokkolan Energian tuotannon toimihenkilöillä on muutosviestinnästä organisaatiomuutoksessa?
- 3) Millaisia käsityksiä Kokkolan Energian tuotannon toimihenkilöillä on ihmisten johtamisesta muutoksessa?

Tutkimuskysymysten asettelu perustuu muutosjohtamisen teoriaan. Osallistamisen tiedetään olevan edellytyksenä vaikuttavan muutoksen toteutumiselle, yhteydessä muutokseen sitoutumiseen, osa muutoksille suotuisan organisaatiokulttuurin kehittymistä, sekä toimivan työntekijöitä voimaannuttavana tekijänä (Carnall 2007, 255; Mattila 2007, 145–158; Juuti & Virtanen 2009, 71–73; Gill 2003). Osallistamisen puutteen tiedetään olevan yksi muutosvastarinnan taustatekijöistä (Viitala & Jylhä 2019, osa 4, luku ”Muutosjohtaminen”). Sujuvan, avoimen ja monipuolisen muutosviestinnän tiedetään olevan ensiarvoisen tärkeä onnistuneen muutoksen edellytys (Juholin 2009, 128–134). Muutosjohtajuus on suurelta osin ihmisten johtamista, joka perustuu muun muassa motivaation johtamiseen ja luottamuksen kokemukseen (Kotter 2012, 28–33; Jabe 2017, 208–209). Ihmisten johtajuuden vahvistaminen, asioiden hallintakyky, henkilöstön osallistaminen, sekä vuorovaikutus ja kommunikaatio ovat myös tekijöitä, joihin on syytä kiinnittää erityisesti huomiota ja suunniteltaessa toimenpiteitä, joilla organisaatiota pyritään kehittämään suotuisammaksi muutoksia kohtaan. (Juuti & Virtanen 2009, 71–73).

Perusjoukolla tarkoitetaan tutkimuksessa määriteltyä joukkoa, joka sisältää kaikki havaintoyksiköt, joista halutaan kerätä tietoa. Otos muodostuu perusjoukon havaintoyksiköistä. Otantamenetelmä valitaan sen mukaan, mikä on tutkimusongelman, tavoitteiden ja resurssien kannalta tarkoituksenmukaisinta. (Vilka 2021, luku 4.) Kyselyn kohderyhmäksi valikoitui tilaajaorganisaation

tahtotilan mukaisesti Kokkolan Energian tuotantoliiketoiminnan toimihenkilöt. Toimihenkilöiden lukumäärä tuotantojohtaja pois lukien oli 16 henkilöä. Perusjoukon suppean lukumäärän perusteella tutkimus toteutettiin kokonaistutkimuksena.

Tutkimusmenetelmä määrittyy kysymysten analysointitavan perusteella (Vilka 2021, luku 4). Tässä tutkimuksessa monivalintakysymykset analysoitiin tilastollisin menetelmin ja avoimet kysymykset teemoittelua hyödyntäen. Tutkimusotteeksi valikoitui kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimusote niiden toisiaan täydentävän luonteen perusteella.

Kyselylomake on kvantitatiivisen tutkimuksen yleisin aineiston keräämisen menetelmä. Sen etuna on vastaajan anonymiteetti ja haasteena riski alhaisesta vastausprosentista. Sähköposti- tai internetkysely on toimiva vaihtoehto tutkimuksen perusjoukon muodostuessa tietyn organisaation toimijoista ja silloin, kun on varmistettu, että kaikilla on teknisesti yhtäläiset mahdollisuudet vastaamiseen. Kysymykset tulisi muotoilla vastaajille tutulla tavalla ja käyttää sanoja yksiselitteisesti. Kysymysten tulisi edetä johdonmukaisessa juonellisessa järjestyksessä vastaamisen helpottamiseksi ja ryhmitellä samaa asiasisältöä koskevat kysymykset kokonaisuuksiksi. Kysymysten muodostamisen osalta on olennaisinta, että kysely mittaa sitä, mitä tutkimusongelmassa on määritelty mitattavaksi. (Vilka 2021, luku 4.)

Tutkimuksen tiedonkeruuvälineenä oli puolistrukturoitu webropol-kyselylomake (LIITE 4). Kyselylomake laadittiin jakamalla kysymykset kolmeen osioon. Kyselyn kysymysten yhteyttä tutkimuskysymyksiin on esitetty kuviossa 5.

PÄÄTUTKIMUSKYSYMYS Millaisia käsityksiä Kokkolan Energian tuotannon toimihenkilöillä on muutosjohtamisesta organisaatiomuutoksessa?	
Alatutkimuskysymykset:	Kysymykset
Millaisia käsityksiä Kokkolan Energian tuotannon toimihenkilöillä on osallistamisesta organisaatiomuutoksen suunnitteluun?	1–3
Millaisia käsityksiä Kokkolan Energian tuotannon toimihenkilöillä on muutosviestinnästä organisaatiomuutoksessa?	4–8
Millaisia käsityksiä Kokkolan Energian tuotannon toimihenkilöillä on ihmisten johtamisesta muutoksessa?	9–13
Avoimet kysymykset:	
Miten henkilökunnan osallistamista organisaatiomuutoksen suunnitteluun voisi mielestäsi kehittää?	3
Miten viestintää organisaatiomuutokseen liittyen voisi mielestäsi kehittää?	8
Miten tuotantoliiketoiminnan muutosjohtamista voisi mielestäsi kehittää?	13

KUVIO 5. Kyselylomakkeen kysymysten yhteys tutkimuskysymyksiin

Monivalintakysymysten vastausvaihtoehtoina oli kaikissa: kyllä, jonkin verran, ei kovinkaan paljon ja ei. Sekä avoimiin että monivalintakysymyksiin vastaaminen oli pakollista edetäkseen kyselyssä ja monivalintakysymysten vastausvaihtoehtoja pystyi valita vain yhden. Kysely toteutettiin anonyymisti. Kohderyhmän suppean lukumäärän vuoksi kyselyssä ei esitetty mitään taustatietokysymyksiä, jotta vastaajien anonymiteetti säilyisi. Kyselyn linkki jaettiin tuotannon toimihenkilöille sähköpostitse saatekirjeen (LIITE 3) kera ja siihen oli mahdollista vastata ajalla 11.1.-24.1.2021. Kyselyyn vastasi yhteensä yhdeksän vastaajaa, vastausprosentin ollessa 56%. Kaikki vastaukset pystyttiin ottamaan mukaan tulosten analysointiin. Kyselyn tulosten analysoinnissa hyödynnettiin webropolia ja exceliä sekä tilastollisen analyysin että teemoittelun osalta.

4.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointia

Tutkimuksen luotettavuus eli reliabiliteetti ja pätevyys eli validiteetti ovat vakiintuneita käsitteitä tutkimuksen arvioinnissa. Määrällisen tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan tutkimusmenetelmän tai mittarin kykyä mitata sitä, mitä tutkimuksessa on tarkoituskin mitata. Tutkimuksen pätevyys edellyttää sitä, ettei tutkimuksessa ole systemaattista virhettä, jonka perusteella tutkittavat olisivat ymmärtäneet mittarin, kyselylomakkeen ja kysymykset väärin. Mikäli vastaaja ajattelee eri tavoin kuin tutkija on

ajatellut, tulokset vääristyvät. Tutkimuksen luotettavuudella tarkoitetaan tulosten tarkkuutta, eli tulosten toistettavuutta ja sitä, että mittaukset eivät anna sattumanvaraisia tuloksia. Luotettavuus on sidonnainen aikaan ja paikkaan, eikä tutkimustuloksia pitäisi yleistää pätevyysalueen ulkopuolelle. Luotettavuutta heikentäviä satunnaisvirheitä voivat olla vastaajan muistivirheet tai asian ymmärtäminen eri tavoin kuin tutkija, virheelliset merkinnät tai tutkijan tallennusvirheet. (Vilka 2021, luku 7.)

Laadullisen tutkimuksen pätevyys on tarkasteltavissa suhteessa tutkimustuloksen vastaavuuteen tutkimuksen päämäärien ja tutkimuskohteen kanssa. Luotettavuudella kvalitatiivisessa tutkimuksessa tarkoitetaan sitä, että tutkijan toteuttamat käsitteellistäminen ja tulkinnat vastaavat tutkimuskohteen käsityksiä. Merkittävin luotettavuuden kriteeri on tutkija ja hänen rehellisyytensä. Arviointia luotettavuudesta tuleekin tehdä jatkuvasti ja tutkijan on perusteltava tekemänsä valinnat, niiden lähtökohdat ja sisältö, sekä arvioitava valintoja suhteessa tavoitteisiin. (Vilka 2021, luku 7.) Laadullisen tutkimuksen luotettavuus vahvistuu tutkijan selostaessa mahdollisimman tarkasti, selvästi ja totuudenmukaisesti tutkimuksen vaiheet ja toteutuksen olosuhteet (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 226–227).

Tässä tutkimuksessa käytettiin monivalintakysymysten mittaristona asteikkoa kyllä, jonkin verran, ei kovinkaan paljon ja ei. Valittu mittaristo antaa mahdollisuuden ymmärtää vastausvaihtoehdot monitulkintaisesti ja tämä heikentää jonkin verran tutkimuksen pätevyyttä. Vastauksia tulkitessa ei voida olla täysin varmoja onko vastaaja kyllä-vastauksen valitessaan tarkoittanut olevansa täysin samaa mieltä vai ymmärtääkö hän kyllä ja jonkin verran -vaihtoehdot saman arvoisiksi. Vastaavasti asteikon toisessa ääripäässä ei-vaihtoehdosta ei voida tietää onko vastaaja tarkoittanut ei lainkaan vai ei kovinkaan paljon. Tarkoitusta olisi palvellut paremmin mittariston muodostaminen Likertin asteikon mukaisesti siten, että samanmielisyys olisi pienentynyt ja kasvanut. Parempia vastausvaihtoehtoja olisivat olleet kyllä erittäin paljon, kyllä jonkin verran, ei kovinkaan paljon ja ei lainkaan. Edellämainittua mittaristoa käyttämällä vaihtoehtojen eri tavalla ymmärtämisen riski olisi pienentynyt. Kyselyssä käytetty mittaristo valittiin sen perusteella, että vaihtoehdot nähtiin mahdollisimman yksinkertaisina ja selkeinä. Vaihtoehtojen valinnan tavoitteena oli helppo ymmärrettävyys.

Kysymysten muodostaminen kytkettiin tutkimuskysymyksiin ja kysymyksissä käytetty kieli ja termit pyrittiin valitsemaan siten, että ne ovat ymmärrettävissä ja kysymykseen vastaaminen olisi mahdollisimman yksiselitteistä. Kysymysten merkityksellisyys tilaajaorganisaatiolle tutkimuksen tavoitteiden ja tutkimuskysymysten kannalta käytiin läpi kysymyksiä muodostettaessa.

Tutkimuksen kohteella on oikeus tietää tarkoitus tietojen hyödyntämisen taustalla. Tämä mahdollistetaan saatekirjeen avulla. Saatekirjeen perusteella kyselylomakkeen saaja arvioi tutkimusta ja tekee päätöksen tutkimukseen osallistumisesta. (Vilka 2021, luku 7.) Tässä tutkimuksessa saatekirjeessä (LIITE 3) kerrottiin kyselyn tavoite. Lisäksi saatekirjeen kohderyhmälle välittänyt tuotantojohtaja lisäsi omaan saatteeseensa kyselyn tietoja hyödynnettävän muutosjohtamisen ja organisaation toiminnan kehittämiseen.

Tutkimus tehtiin objektiivisesta näkökulmasta ilman kytköstä tilaajaorganisaatioon. Tämä lisäsi tutkimuksen luotettavuutta, sillä tutkimuksen toteuttajalla ei ollut ennakkokäsityksiä tutkimustuloksista, henkilökohtaista sidettä kohderyhmään tai motivaatiota tehdä tutkimustuloksista tulkintoja muuta kuin mahdollisimman puolueettomasti.

Tutkimuksen perusjoukko on suppea. Tämä on huomioitava erityisesti kvantitatiivisen tutkimusotteen pätevyden arvioinnissa. Toisaalta perusjoukko nousi tilaajaorganisaation toiveista ja oli sille tarkoituksenmukaisin tutkimuksen kohderyhmä. Saatujen vastausten määrä oli yli puolet lähetetyistä kyselyistä. Tämä vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimustuloksia käsiteltiin suoraan webropol-ohjelmasta saadun excel-tiedoston avulla. Tietojen siirtoa ei toteutettu manuaalisesti, mikä vähentää virhekäsittelyn riskiä ja vahvistaa myös osaltaan tutkimuksen luotettavuutta.

5 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TUOTOS JA TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esitellään ensin kehittämistehtävän tuotos ja tämän jälkeen empiirisen tutkimuksen tutkimustuloksia. Tutkimustulosten käsittely on jaettu alatutkimuskysymysten mukaisesti ja noudatellen kyselylomakkeen etenemistä.

5.1 Kehittämistehtävän tuotos

Kehittämistehtävän tuotoksena syntyi kirjallinen raportti Kokkolan Energian tuotannon organisaatiomuutoksen prosessista (LIITE 1), sekä visuaalisempi raportin sisältöön pohjautuva powerpoint-esitys (LIITE 2).

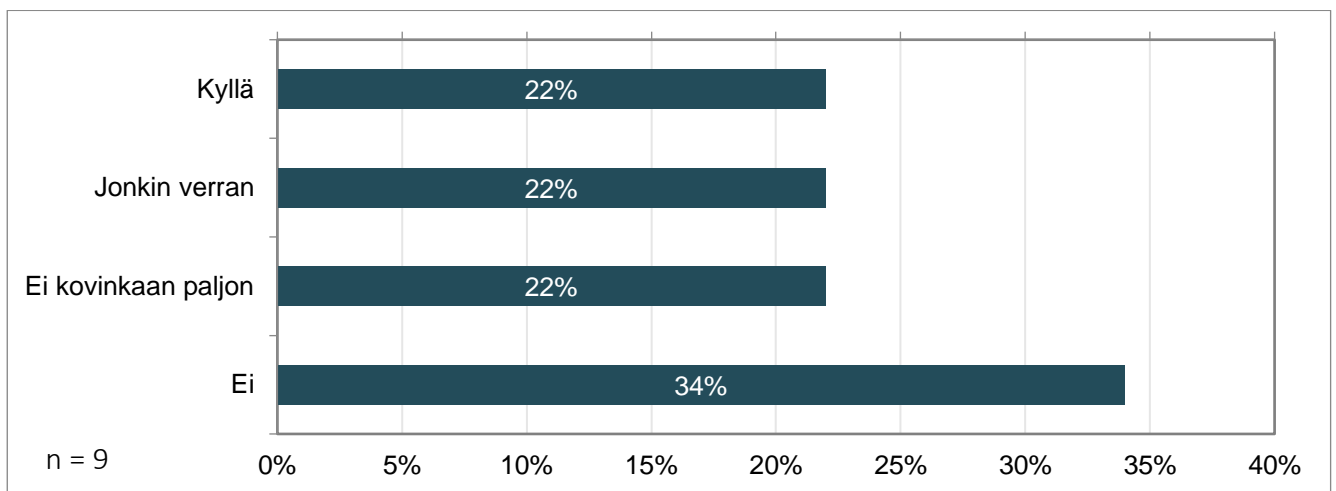
Raportin johdanto-osiossa esiteltiin tilaajaorganisaatiota, sekä kehittämistehtävän tavoite. Raportin toisessa luvussa kuvailtiin organisaatiomuutoksen taustalla vaikuttavia tekijöitä ja syitä, miksi organisaatiomuutosta lähdettiin suunnittelemaan ja toteuttamaan. Raportin kolmannessa luvussa selostettiin organisaatiomuutoksen suunnitteluvaihetta ja neljännessä luvussa esiteltiin organisaation muutokset ja uuden organisaation rakenne kaavioiden avulla. Viidennessä luvussa selostettiin organisaatiomuutoksen käynnistämisen ja toteutuksen vaiheita käyden läpi muutosviestintää, ohjausryhmiä ja organisaatiomuutoksen muutosjohtamiseen liittyviä tavoitteita.

Powerpoint-esitys alkoi tuotantoliiketoiminnan keskeisiä tietoja esittelemällä. Tämän jälkeen käytiin läpi muutoksen taustaa ja esiteltiin muutoksen tavoitteet. Seuraavaksi tarkasteltiin muutoksen suunnitteluun liittyviä tekijöitä ja esiteltiin visuaaliset kaaviot toteutuneista muutoksista rooleissa ja vastuissa sekä uudesta organisaatorakenteesta. Tämän jälkeen esiteltiin muutosviestinnässä käytettyjä keinoja ja muutosviestinnän tavoitteita. Lopuksi esiteltiin muutoksen tueksi perustettujen ohjausryhmien tavoitteita ja toimintaa.

5.2 Tutkimustulokset

5.2.1 Vastaajien käsityksiä osallistamisesta organisaatiomuutoksessa

Kyselyn ensimmäisessä kysymyksessä haluttiin selvittää vastaajien osallistumista tuotannon organisaatiomuutoksen suunnitteluun. Vastaukset jakoutuivat vastausvaihtoehtojen kesken melko tasaisesti. Kuviosta 6 voidaan nähdä, että hieman yli puolet vastaajista ei ollut osallistunut organisaatiomuutoksen suunnitteluun tai ei osallistunut kovinkaan paljon.



KUVIO 6. Mukanaolo organisaatiomuutoksen suunnittelussa

Toisessa kysymyksessä haluttiin selvittää, mikä on vastaajien käsitys siitä, otettiin heidän tarpeensa työntekijöinä huomioon organisaatiomuutoksen suunnittelussa. Vastaukset jakautuvat vaihtoehtojen ääripäihin. Kukaan ei valinnut vaihtoehtoja jonkin verran tai ei kovinkaan paljon. Vastaajista 56% kertoi heidän tarpeensa otetun huomioon ja 44% vastaajista vastasi, että heidän tarpeitaan työntekijänä ei otettu huomioon muutoksen suunnittelussa.

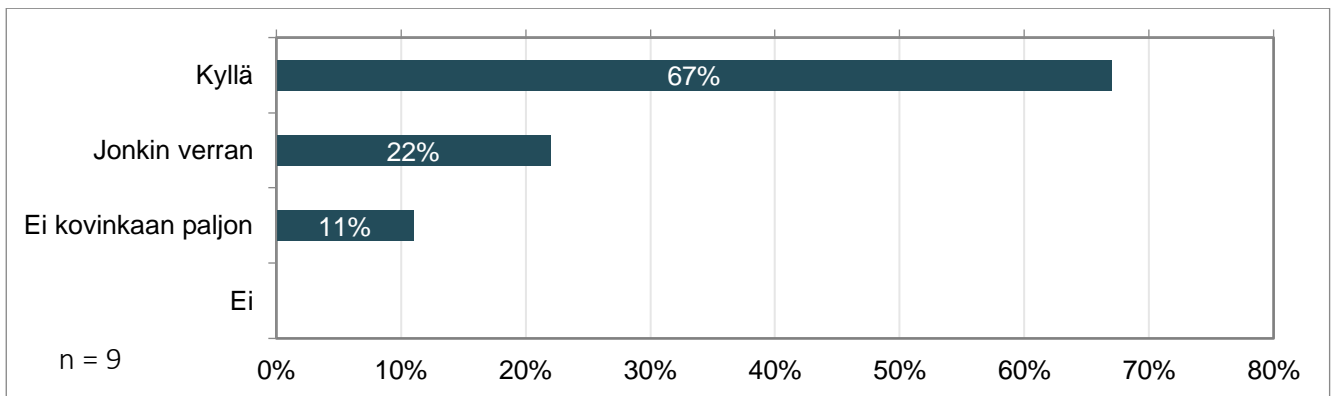
Kolmannella kysymyksellä haluttiin selvittää käsityksiä siitä, miten henkilökunnan osallistamista organisaatiomuutoksen suunnitteluun voisi kehittää. Yksi vastaaja pohti olevansa väärällä tasolla vastaamaan kysymykseen, hänellä ei ollut tietoa organisaatiomuutoksesta eikä sananvaltaa asiaan ja toinen kertoi saaneensa omalta osaltaan osallistua ihan hyvin. Kehitysehdotuksia tuli yhteensä viisi:

- Keskustella ehkä enemmän myös yhtiön tavoitteista, sekä mahdollisuuksista sovittaa niitä työntekijöiden osaamisiin.

- Tulee pitää mielessä, että henkilöstö sitoutuu paremmin muutokseen, jos pääsevät itse siihen vaikuttamaan.
- Asioita voitaisiin käydä hieman tarkemmin läpi
- Hyvällä tiedottamisella
- Kysymällä ja kartoittamalla tarpeita ja pullonkauloja.

5.2.2 Vastaajien käsityksiä muutosviestinnästä

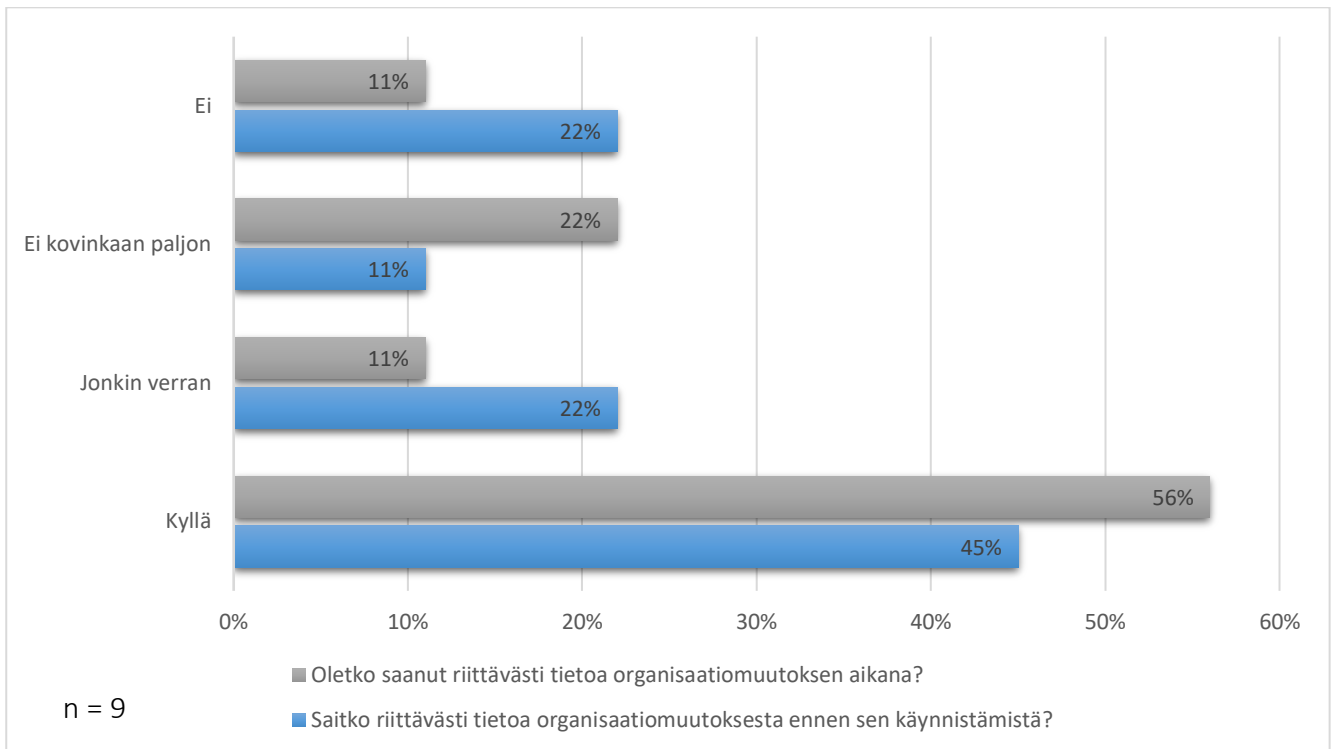
Neljännellä kysymyksellä pyrittiin selvittämään, pitivätkö vastaajat vuorovaikutusta tuotannon johdon kanssa sujuvana. Kuviosta 7 voidaan nähdä, että suurin osa vastaajista piti vuorovaikutusta tuotannon johdon kanssa sujuvana tai jonkin verran sujuvana. Kukaan ei valinnut vastausvaihtoehtoa, jossa vuorovaikutus tuotannon johdon kanssa ei ole sujuvaa.



KUVIO 7. Vuorovaikutuksen sujuvuus tuotannon johdon kanssa

Viidennellä kysymyksellä haluttiin selvittää vastaajien käsityksiä organisaatiomuutosta koskevan viestinnän avoimuudesta. Kukaan vastaaja ei valinnut vastausvaihtoehtoa, joka antaisi ymmärtää, että viestintä ei ole avointa. 55% vastaajista kertoi viestinnän olevan avointa tai jonkin verran avointa ja 45% vastasi viestinnän olleen ei kovinkaan paljon avointa.

Kuudennessa kysymyksessä selvitettiin vastaajien käsityksiä siitä, saivatko he riittävästi tietoa organisaatiomuutoksesta ennen sen käynnistämistä ja seitsemännellä kysymyksellä pyrittiin selvittämään tiedonsaannin riittävyyttä organisaatiomuutoksen aikana. Kuviossa 8 on yhdistetty näiden kysymysten vastausten tiedot ja siitä voimme nähdä, että yli puolet vastaajista vastasi saaneensa riittävästi tai saaneensa jonkin verran riittävästi tietoa organisaatiomuutoksesta sekä ennen sen käynnistämistä että muutoksen aikana.



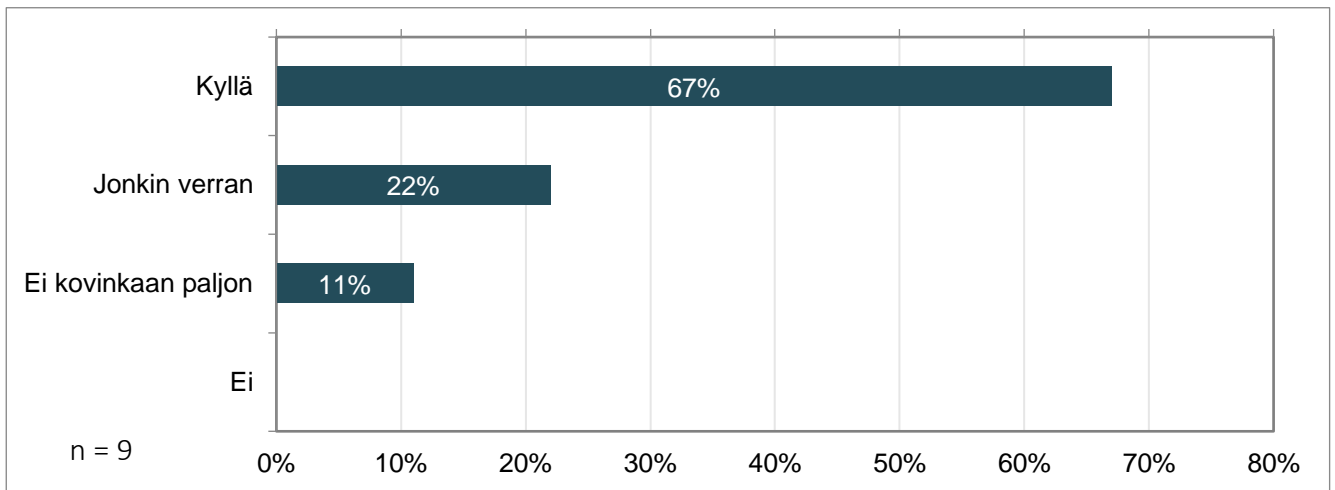
KUVIO 8. Tiedonsaanti organisaatiomuutoksesta ennen sen käynnistämistä ja muutoksen aikana

Kahdeksannella kysymyksellä haluttiin selvittää vastaajien käsityksiä siitä, miten organisaatiomuutokseen liittyvää viestintää voisi kehittää. Kehitysehdotuksia tuli yhteensä seitsemän ja niissä nousivat esille avoimempi tiedottaminen, laajempi jakelu, oikea-aikainen viestintä, sekä sen kertominen mitä ja miksi muutetaan. Lisäksi tuotiin esille, että viestintä ja tiedottaminen ovat tarpeellisia etteivät väärät tai turhat huhut leviä, mutta muutos tulisi suunnitella pitkälle ennen viestimistä spekulointiajan lyhentämiseksi ja tulisi tarkkaan miettiä mitä kerrotaan prosessin ollessa kesken. Ehdotettiin myös, että viestiminen sisältäisi muutakin kuin toimitusjohtajan informaation rekrytointien etenemisestä ja pohdittiin, mitä uusi organisaatio haluaa.

5.2.3 Vastaajien käsityksiä ihmisten johtamisesta muutoksessa

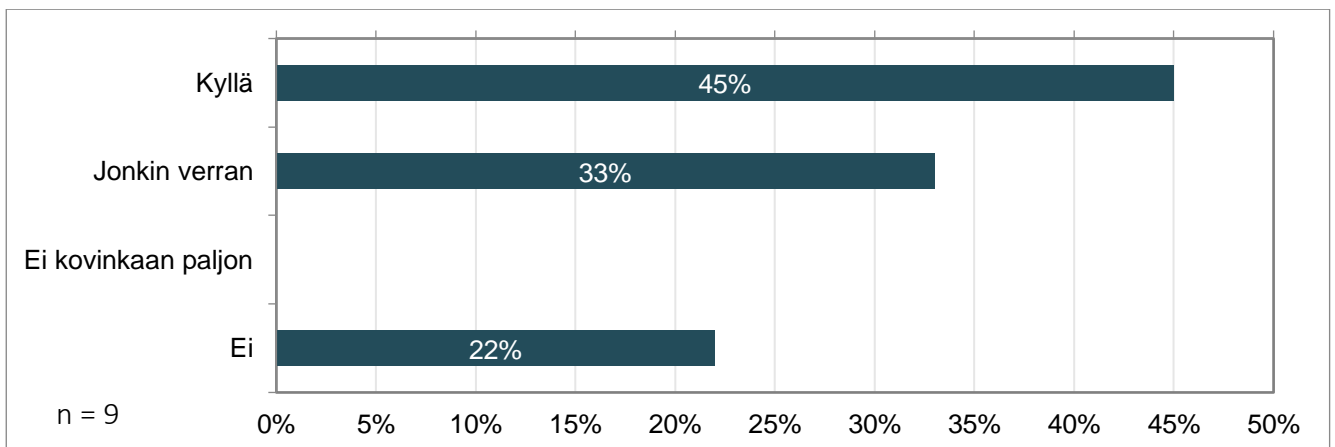
Yhdeksännessä kysymyksessä selvitettiin vastaajien käsityksiä tuotantoliiketoiminnan organisaatiomuutoksen tarpeellisuudesta. Kaikki vastaajat pitivät muutosta tarpeellisena (78%) tai jonkin verran tarpeellisena (22%).

Kymmenennessä kysymyksessä pyrittiin selvittämään vastaajien luottamusta siihen, että tuotannon johto tietää mitä on tekemässä organisaatiomuutokseen liittyen. Kuviosta 9 voimme nähdä, että kukaan vastaajista ei valinnut vaihtoehtoa ei, joka antaa ymmärtää että tuotannon johto ei ymmärrä mitä on tekemässä organisaatiomuutokseen liittyen, joskin yksi vastaaja vastasi että ei luota kovinkaan paljon. Selkeä enemmistö vastaajista vastasi kuitenkin luottavansa tai luottavansa jonkin verran siihen, että tuotannon johto tietää mitä on tekemässä liittyen organisaatiomuutokseen.



KUVIO 9. Luottamus tuotannon johtoon organisaatiomuutokseen liittyen

Yhdennessätoista kysymyksessä pyrittiin selvittämään vastaajien käsityksiä organisaatiomuutoksen hallitusta etenemisestä. Kukaan vastaajista ei ollut sitä mieltä että organisaatiomuutos ei ole edennyt hallitusti. Kaikki vastaajat vastasivat muutoksen edenneen hallitusti tai jonkin verran hallitusti. Kahdennessatoista kysymyksessä pyrittiin selvittämään vastaajien tyytyväisyyttä siihen, miten heitä on johdettu muutoksessa. Kuviosta 10 voimme nähdä, että enemmistö vastaajista oli tyytyväisiä tai jonkin verran tyytyväisiä siihen, miten heitä on johdettu muutoksessa.



KUVIO 10. Tyytyväisyys muutosjohtamiseen

Viimeisessä kysymyksessä pyydettiin vastaajia esittämään kehittämissuhteita tuotantoliiketoiminnan muutosjohtamista koskien. Kehityssuhteita tuli yhteensä kuusi:

- Voisi selkeämmin vielä tuoda esille koko henkilökunnalle mitä uudella organisaatiolla haetaan.
- Selkeämpi "työnjako".
- Tiedottaminen olisi voinut olla työntekijöille tarkempaa
- Tiedottaminen missä mennään
- Rohkeutta uudistamiseen.
- Aina voisi olla tarkemmin dokumentoitua että uudenkin tulijan olisi helpompi päästä perille kuka on oikea henkilö missäkin asiassa.

6 YHTEENVETO JA POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli kuvata Kokkolan Energian tuotantoliiketoiminnan organisaatiomuutoksen prosessi ja selvittää, millaisia käsityksiä osallistamisesta, muutosviestinnästä ja muutosjohtamisesta organisaatiomuutoksessa on toimihenkilöillä, joita muutos konkreettisimmin koskettaa. Tavoitteisiin lähdettiin pyrkimään toteuttamalla kehittämis- ja tutkimustehtävät.

Kehittämistehtävän tavoitteena oli kuvata Kokkolan Energian tuotantoliiketoiminnan organisaatiomuutoksen prosessi, jolloin eteneminen ja tapahtumien kulku tulisivat dokumentoitua. Myöhemmässä vaiheessa raporttia organisaatiomuutoksen prosessista voitaisiin hyödyntää reflektoinnissa, muutosprosessin arvioinnissa ja tulevien muutosten suunnittelussa. Kehittämistehtävään tarvittavia tietoja lähdettiin kokoamaan ensin tutustumalla Kokkolan Energian verkkosivustoon, sitten vapaamuotoisten keskustelujen kautta ja myöhemmin teemahaastattelun myötä yhteistyössä tilaajaorganisaation tuotantojohtajan kanssa.

Kehittämistehtävän tuotoksena syntyi kirjallinen raportti organisaatiomuutoksen prosessista ja raportin pohjalta laadittu visuaalisempi powerpoint-esitys. Pyrin pitämään raportin tiiviinä, jotta olennaiset asiat muutosprosessista ja siihen liittyvistä tekijöistä olisivat helposti ja nopeasti löydettävissä. Powerpoint-esitys toi lisäarvoa esittelemällä raportin pääkohdat visuaalisemmalla tavalla. Mielestäni toimeksiantajan tavoitteet dokumentaation osalta täyttyivät ja sama käsitys välittyi myös palautekeskustelusta tuotantojohtajan kanssa. Tilaajaorganisaatiolla on mahdollisuus hyödyntää tuotoksia omia arviointi- ja reflektointitarpeitaan varten.

Tutkimustehtävän tavoitteena oli selvittää Kokkolan Energian tuotannon toimihenkilöiden käsityksiä muutosjohtamisesta. Tämän pohjalta muodostettiin tutkimuksen päätutkimuskysymys koskien sitä, millaisia käsityksiä Kokkolan Energian tuotannon toimihenkilöillä on muutosjohtamisesta organisaatiomuutoksessa, sekä päätutkimuskysymystä täydentävät kolme alatutkimuskysymystä. Tutkimuksen perusjoukoksi valikoitui tilaajaorganisaation tavoitteiden pohjalta tuotannon toimihenkilöt ja tutkimus toteutettiin kokonaisotantaa käyttäen. Tutkimusotteeksi valittiin kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimusote niiden toisiaan täydentävän luonteen vuoksi ja sen perusteella miten aineistoa analysoitiin. Tiedonhankintamenetelmänä oli kysely ja tiedonkeruuvälineenä toimi puolistrukturoitu webropol-kyselylomake, joka jaettiin kohderyhmälle sähköpostitse linkkinä. Aineiston monivalintakysymykset analysoitiin tilastollisesti ja avoimet kysymykset teemoittelua hyödyntäen.

Kyselyn kysymystenasettelussa käytettiin pohjana tutkimuskysymyksiä ja pyrittiin löytämään sellaisia kysymyksiä, joiden kautta voitaisiin löytää vastauksia tutkimuskysymyksiin kattavasti, mutta kuitenkin siten, että kyselystä ei muodostuisi kohtuuttoman pitkää. Kysely käytiin läpi tilaajaorganisaation edustajan kanssa ennen sen julkaisua. Mielestäni tutkimuksen toteutuksen suhteen tehdyt valinnat olivat onnistuneita ja palvelivat tavoitteiden saavuttamista, joskin monivalintakysymysten mittariston suhteen olisi voinut olla tarkoituksenmukaisempaa hyödyntää Likertin asteikkoa. Mittariston valintaa käsiteltiin laajemmin tutkimuksen luotettavuutta arvioivassa luvussa 4.3.

Ensimmäisenä alatutkimuskysymyksenä oli selvittää millaisia käsityksiä Kokkolan Energian tuotannon toimihenkilöillä oli osallistamisesta organisaatiomuutoksen suunnitteluun. Yli puolet vastaajista vastasi ettei ollut osallistunut tai ei kovinkaan paljon osallistunut organisaatiomuutoksen suunnitteluun. Käsitykset siitä otettiin vastaajien tarpeita työntekijöinä huomioon muutoksen suunnittelussa menivät melko tasan ääripäiden suhteen, hieman yli puolet vastasi että tarpeet otettiin huomioon ja hieman alle puolet, että tarpeita ei otettu huomioon. Osallistamisella muutoksen suunnitteluun voidaan vaikuttaa sitoutumisen tasoon, sekä huomioida laajemmin erilaisia näkökulmia ja hyödyntää osaamista (Mattila 2007, 145–158). Ottamalla työntekijät mukaan muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen, heidät saadaan paremmin omistautumaan muutokselle ja sitoutumaan siihen (Arikoski & Sallinen 2007, 99–101).

Osallistamista organisaatiomuutoksen suunnitteluun voisi kehittää tutkimustulosten mukaan siten, että kiinnitettäisiin enemmän huomiota tiedottamiseen ja vuorovaikutukseen. Tulosten mukaan osallistamista voisi kehittää myös siten, että työntekijöitä otettaisiin mukaan tavoitteisiin liittyvän keskustelun, sekä osaamisten ja tarpeiden kartoituksen kautta niin, että syntyisi kokemuksia vaikuttamisen mahdollisuuksista. Tutkimustulokset peilautuvat hyvin siihen, mitä muutosjohtamiseen liittyvässä teorian tiedossa todetaan osallistamisesta ja sen merkityksestä organisaatiomuutoksessa.

Toisena alatutkimuskysymyksenä oli selvittää millaisia käsityksiä Kokkolan Energian tuotannon toimihenkilöillä on muutosviestinnästä organisaatiomuutoksessa. Tutkimustuloksista selvisi, että vuorovaikutusta johdon kanssa pidetään pääosin sujuvana ja yli puolet vastaajista piti organisaatiomuutosta koskevaa viestintää avoimena. Tiedonsaantia ennen organisaatiomuutoksen käynnistämistä ja sen aikana pidettiin myös pääsääntöisesti riittävänä. Viestintä ja vuorovaikutus ovat merkittävässä roolissa muutoksen läpiviennissä (Kuusela 2015, 166–167). Muutoksen onnistumiseen tarvitaan erityisesti ihmisten johtamisen taitoja, arvojohtamista, sekä viestintä- ja vuorovaikutustaitoja (Juuti & Virtanen 2009, 140–162). Rehellinen ja kanssaihmistä kunnioittava vuorovaikutus ja

kuunteleminen, sekä sovitusta asioista kiinni pitäminen kasvattavat luottamusta muutosjohtajaan ja muutokseen. Vuorovaikutus on myös väline muutosvastarinnan käsittelemiseen. (Jabe 2017, 208–209; Stenvall & Virtanen 2007, 103.)

Organisaatiomuutokseen liittyvää viestintää voisi tutkimustulosten mukaan kehittää siten, että viestintä olisi entistä avoimempaa ja selkeämpää. Viestinnän kehittämisessä tulisi tutkimustulosten mukaan huomioida myös viestinnän laajuus organisaatiossa, viestinnän toteutuksen aikajänne, sekä sisällön relevanttius. Tutkimustuloksissa esille nousseet tekijät ovat löydettävissä myös muutosviestintää ja sen kehittämistä käsittelevässä teorialiedossa.

Kolmantena alatutkimuskysymyksenä oli selvittää, millaisia käsityksiä Kokkolan Energian tuotannon toimihenkilöillä on ihmisten johtamisesta muutoksessa. Tutkimustuloksista ilmeni kaikkien vastaajien tunnistavan organisaatiomuutoksen tarpeellisuuden ja pitävän sen etenemistä ainakin jossain määrin hallittuna. Tutkimustulosten mukaan vastaajien enemmistö koki luottamusta organisaation johtoa kohtaan ja oli myös tyytyväisiä siihen, miten heitä oli johdettu muutoksessa.

Vaikuttava ja uskottava viestintä muutoksen tarpeellisuudesta syntyy, mikäli muutosjohtaja ymmärtää itse muutoksen idean ja on sitoutunut siihen (Juholin 2009, 133–134). Johtajan osoittaessa oman visionsa uskottavuuden, se lisää henkilöstön luottamusta ja tunnetta myös muutoksen uskottavuudesta (Carnall 2007, 159). Muutoksen hallitun etenemisen varmistaminen on osa muutosjohtajuutta ja olennaista muutoksen prosessin sujuvan etenemisen kannalta (Kotter 2012, 28–33). Ihmisten ymmärtäessä oman roolinsa suhteessa muutoksen kokonaisuuteen ja muutoksen toteutumiseen syntyy me-henkeä, jonka avulla ihmiset ottavat itse vastuuta muutoksen etenemisestä (Jabe 2017, 206–207). Tutkimustulosten mukaan tuotantoliiketoiminnan muutosjohtajuutta voisi kehittää erityisesti tiedottamiseen panostamalla ja tuomalla selkeämmin organisaatiomuutoksen tavoitteita ja roolijakoa esille.

Tutkimustuloksista saatiin vastauksia kaikkiin asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Toteutunutta laajemmalla vastausprosentilla olisi ollut mahdollista saada erityisesti kehitysehdotuksiin lisää monipuolisuutta, toisaalta tutkimustulosten kehitysehdotuksissa nousi esiin samoja tekijöitä, eli jonkinasteista saturaatiota oli nähtävissä kvalitatiivisella tutkimusotteella analysoidussa aineistossa. Tilastollisesti analysoitujen tutkimustulosten osalta suurempi vastausprosentti olisi vahvistanut validiteettia.

Opinnäytetyön tekemisen prosessi alkoi marraskuussa 2020 ja huhtikuussa 2021 prosessi on loppusuoralla. Mielestäni yhteistyö tilaajaorganisaation kanssa oli jatkuvasti sujuvaa. Omalta osaltani pidin perhesyistä helmikuussa 2021 kuukauden verran taukoa opinnäytetyön tekemisessä, mutta tauon jälkeen yhteydenpito jatkui vaivattomasti ja työ eteni tarkoituksenmukaisesti.

Teoriaosion koostaminen oli opinnäytetyön haastavin osuus. Organisaatioista, muutoksesta ja muutosjohtajuudesta on olemassa runsaasti sekä kotimaista että kansainvälistä materiaalia. Haasteena olikin valita juuri tähän opinnäytetyöhön tarkoituksenmukaisimmat lähteet. Koin myös haastavaksi teorian jäsentelyn sujuvasti eteneväksi kokonaisuudeksi. Tähän sain paljon näkökulmia opinnäytetyön ohjaustuokioissa ja mielestäni pääsin lopulta lopputulemaan, joka on loogisesti etenevä ja johdonmukainen, sekä myös kehittämis- ja tutkimustehtävien kannalta relevantti. Lähdemateriaali oli varsin mielenkiintoista ja koin, että sain siitä tämän opinnäytetyön lisäksi paljon eväitä myös omassa varsinaisessa työtehtävässäni toimimiseen. Oma innostukseni johtamisen ja muutosjohtamisen tietopohjan kasvattamiseen on pelkästään vahvistunut tämän projektin aikana.

Opinnäytetyön toteuttamisen kannalta pidän merkityksellisimpinä tekijöinä yhteistyön sujuvuutta Kokkolan Energian tuotannon johdon kanssa ja sieltä suunnalta kuuluttanutta selkeää tahtotilaa kehittyä kohti entistä parempaa muutosjohtajuutta. Opinnäytetyön ohjaajan kanssa käydyt ohjaustuokiot ja saatu palaute auttoivat tarkastelemaan omaa tekemistä kriittisemmin ja vaikuttivat uskoakseni toimivamman lopputuloksen toteutumiseen. Esitän lämpimät kiitokseni tuotantojohtajan ja opinnäytetyön ohjaajan lisäksi myös kyselyyn vastanneille toimihenkilöille.

LÄHTEET

- Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle: Johda muutos taitavasti. Oitmäki : Helsinki: Johtamistaidon opisto ; Työterveyslaitos.
- Cambridge University Press. 2021. Saatavissa: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/change> . Viitattu 19.3.2021.
- Carnall, C. A. 2007. Managing change in organizations. 5th ed. Harlow: Prentice Hall.
- Gill, R. 2003. Change management –or change leadership?. Journal of Change Management 3(4), 307–318.
- Harisalo, R. 2009. Organisaatioteoriat. Tampere: Tampere University Press.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Hensmans, M., Johnson, G. & Yip, G. S. 2013. Strategic transformation: Changing while winning. Houndmills, Basingstoke, Hampshire ; New York, NY: Palgrave Macmillan.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uud. p. Helsinki: Tammi.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.
- Jabe, M. 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.
- Juholin, E. 2009. Viestinnän vallankumous: Löydä uusi työyhteisöviestintä. 2. p. Helsinki: WSOYpro : Haaga-Helia ammattikorkeakoulu.
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Kauhanen, J. 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.
- Kokkolan Energia -yhtiöt. 2021. Saatavissa: <https://www.kokkolanenergia.fi/fi/yritys/> . Viitattu 25.3.2021.
- Korhonen, H. & Bergman, T. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä: Käsikirja uudistumismatkalle. Helsinki: Alma Talent.
- Kotter, J. 2012. Leading Change. Boston: Harvard Business Review Press.
- Kuusela, S. 2015. Organisaatioelämää: Kulttuurin voima ja vaikutus. Helsinki: Talentum.
- Leading Change in a Complex World: Transdisciplinary Perspectives. 2019. A. Kangas, J. Kujala, A. Heikkinen, A. Lönnqvist, H. Laihonen & J. Bethwaite (toim.). Tampere: Tampere University Press
- Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas: Mikä, miksi, miten? Helsinki: Alma Talent.

- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.-4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Piha, K. 2017. Konflikti päivässä: Kulttuuri ratkaisee yrityksen kohtalon. Helsinki: Alma Talent.
- Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.
- Schein, E. H. 2004. Organizational Culture and Leadership. 3.p. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Scott, R. & Davis, G. 2007. Organizations and Organizing. Rational, Natural, and Open System Perspectives. London: Routledge.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.
- Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0: Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Helsinki: Talentum.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Helsinki: Edita.
- Vilkkä, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5., päivitetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus.



**Kokkolan Energia
Karleby Energi**

KOKKOLAN ENERGIAN TUOTANNON ORGANISAATIOMUUTOS



**Suvi Pajunpää
Opinnäytetyön kehittämissihtivä
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutus
Maaliskuu 2021**

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 TUOTANNON ORGANISAATIOMUUTOKSEN TAUSTAA	2
3 TUOTANNON ORGANISAATIOMUUTOKSEN SUUNNITTELU.....	3
4 ORGANISAATION MUUTOKSET JA UUSI ORGANISAATORAKENNE.....	4
5 TUOTANNON ORGANISAATIOMUUTOKSEN KÄYNNISTÄMINEN JA TOTEUTUS	5

1 JOHDANTO

Reilusti yli sata vuotta sitten vuonna 1905 perustettiin Kokkolaan Sauna- ja sähkölaitos, joka tunnetaan tänä päivänä nimellä Kokkolan Energia. Kokkolan Energia Oy:n organisaatio perustuu viiteen liiketoiminta-alueeseen: rakentamisen ja palveluiden liiketoiminta, sähköliiketoiminta, sähkönsiirtoliiketoiminta, asiakkuusliiketoiminta ja tuotantoliiketoiminta.

Tässä opinnäytetyönä toteutettavassa kehittämistehtävässä käsitellään tuotantoliiketoiminnan liiketoiminta-alueita ja sen organisaatiota. Kokkolan Energian tuotantovoimalaitoksia on kaksi ja ne sijaitsevat Kokkolan suurteollisuusalueella sataman tuntumassa. Näissä voimalaitoksissa tuotetaan sähköä, kaukolämpöä ja prosessihöyryä. Voimalaitoksilla energian lähteitä ovat lämmön talteenotto teollisuusalueelta, turve ja biopolttoaineet, joita ovat sahanpuru, kuori ja metsäenergia. Sekä turve, että biopolttoaineet ovat alkuperältään kotimaisia.

Kokkolan Energian tuotannon organisaatiossa työskentelee 42 henkilöä. Näistä toimihenkilöitä on 17 ja työntekijöitä 25. Voimalaitosten tuotanto toimii viidessä vuorossa ja yhdessä vuorossa on kerrallaan kolme työntekijää ja yksi toimihenkilö, näin ollen 20 henkilöä tekee vuorotyötä.

Kehittämistehtävänä toteutetaan organisaatiomuutoksen prosessin kuvaus. Organisaatiomuutoksen dokumentointi tallentaa muutoksen vaiheet yhdeksi kokonaisuudeksi, jolloin ei jää pelkästään muistin tai erillisten tiedonlähteiden varaan asioiden ja muutoksen etenemisen kulku. Tämä tukee myöhemmässä vaiheessa menneen reflektointia ja lisää mahdollisuuksia kehittymiseen.

2 TUOTANNON ORGANISAATIOMUUTOKSEN TAUSTAA

Organisaatiomuutos Kokkolan Energian tuotannossa lähti liikkeelle tarpeesta keventää yksittäisten työntekijöiden työn kuormaa, tehostaa työn toteuttamista jakamalla työtehtäviä eri tavoin kuin aiemmin ja kehittää henkilöstöjohtamista. Tuotannon toimihenkilöt kokivat olevansa kuormittuneita ja koko Kokkolan energian henkilöstön henkilöstökyselyissä nousi myös esiin, että moni ei suosittelisi työnantajaa muille. Lisäksi energia-ala yleisesti on muutoksessa mm. turpeen verotuksen muutosten myötä. Kokkolan Energialla on hiilineutraaliusstrategia, jonka mukaisesti turpeen käyttöä energianlähteenä on tarkoitus vähentää ja tulevien vuosien aikana lopettaa sen käyttö kokonaan. Näistä lähtökohdista tuotannon organisaatiossa nähtiin selkeä tarve muutokseen.

Varsinaista organisaatiomuutosta edelsivät tuotantojohtajan siirtyminen projektijohtajan työtehtäviin ja uuden tuotantojohtajan rekrytointi. Projektijohtaja keskittyy investointi- ja kehitysprojekteihin tukien tuotannon tarpeita. Uusi tuotantojohtaja aloitti työssään elokuussa 2020.

3 TUOTANNON ORGANISAATIOMUUTOKSEN SUUNNITTELU

Tuotantojohtajan vastuualueeseen oli aiemmin kuulunut lämmön- ja sähköntuotannon varmistamisen lisäksi mm. ympäristöasiat ja päästökauppa. Ympäristöasiat oli kuitenkin tarve siirtää pois tuotantojohtajan tehtäväkokonaisuudesta. Toinen kunnossapitomestareista toimi sivutoimisesti työsuojelupäällikkönä, mutta hänen omasta aloitteestaan eriytettiin työsuojelu erilleen kunnossapitomestarin tehtävistä. Kunnossapidon osalta oli myös kertynyt korjausvelkaa, joten tilanne vaati muutosta.

Tuotantojohtajan työnkuvasta eriytetty ympäristövastuu ja kunnossapitomestarin tehtävästä eriytetty työsuojelupäällikön tehtävä yhdistettiin ja työkuva täydennettiin laatuasioiden vastuulla. Tästä kokonaisuudesta muodostettiin ESQ-päällikön vastuualue. ESQ-päällikön rekrytointi käynnistettiin lokakuussa 2020 ja saatiin päätökseen vuodenvaihteessa 2020-2021. ESQ-päällikkö ei ole osa tuotannon organisaatiota vaan vastaa suoraan toimitusjohtajalle. Siirtymäaikana loka-tammikuussa työsuojelupäällikön vastuualue oli jaettu projektijohtajalle ja tuotantojohtajalle.

Muutoksessa kunnossapidon työtehtävät jaettiin kahteen vastuualueeseen: päivittäisten työtehtävien suunnittelun ja pitkän tähtäimen suunnitteluun. Kunnossapitomestarina toiminut työntekijä siirtyi kunnossapitoinsinööriksi vastuualueenaan pidemmän aikavälin kunnossapidon tarpeiden suunnittelu ja voimalaitosten vuosittaiset huollot, eli revisiot. Toinen kunnossapitomestari siirtyi kunnossapitoinsinööriin tehtäviin vastuualueena sähkö ja automaatio. Käynnissäpitomestarina työskennellyt henkilö siirtyi tuotanto- ja kehitysinsinööriksi keskittyen tuotannon optimointiin ja projektien tukemiseen. Käynnissäpitomestarin rooli lakkautettiin ja siihen vastuualueeseen aiemmin kuulunut kiinteistön kunnossapidon vastuu eriytettiin. Kunnossapitopäällikön vastuualueelle kuului aiemmin kone-, sähkö- ja automaatiokunnossapidon lisäksi koko yhtiön ICT-toiminnot. Tästä tehtäväkokonaisuudesta eriytettiin ICT-palvelut erilleen ja ne siirtyivät alkuvuonna 2021 rekrytoitun ICT-päällikön tehtäviin. Kunnossapitopäällikön tehtävänimike muuttui automaatiopäälliköksi ja hän keskittyi automaatiokunnossapitoon.

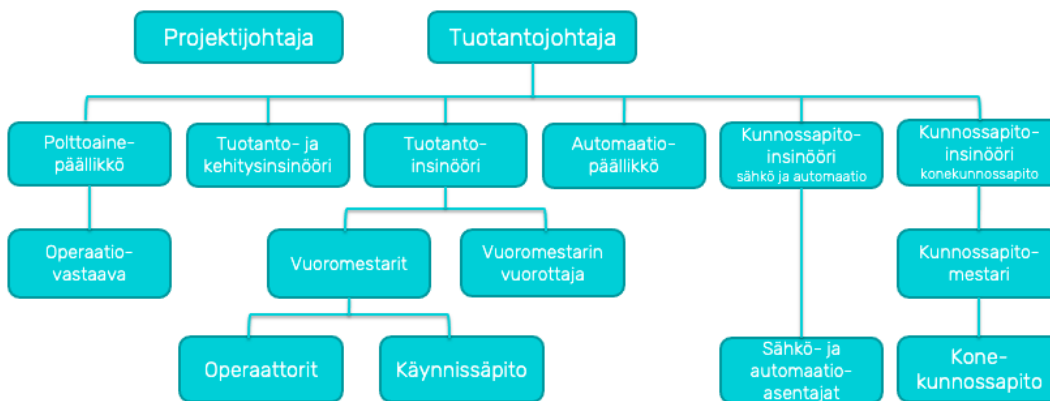
Näiden työtehtävien uudelleenjärjestelyn myötä nousi tarve rekrytoida kunnossapitomestarin työtehtävään henkilö, jonka vastuualueeseen kuuluvat konekunnossapidon päivittäisten työtehtävien suunnittelu ja kiinteistön kunnossapitovastuut. Rekrytointi kunnossapitomestarin tehtävään alkoi lokakuussa 2020 ja uusi kunnossapitomestari aloitti työt marraskuussa 2020.

4 ORGANISAATION MUUTOKSET JA UUSI ORGANISAATORAKENNE

Voimalaitosten organisaation muutokset



Voimalaitosten uusi organisaatio



5 TUOTANNON ORGANISAATIOMUUTOKSEN KÄYNNISTÄMINEN JA TOTEUTUS

Alusta alkaen muutoksessa pyrittiin kiinnittämään huomiota muutosviestinnän toteuttamiseen. Muutosviestinnän tiedetään olevan ensiarvoisen tärkeää muutosten johtamisessa. Viestintä tukee muutoksen toteutumista, informoi muutoksen sisällöstä ja tavoitteista, sekä sitouttaa muutoksen sisältöön ja tavoitteisiin. Prosessin lähtiessä liikkeelle tuotannon johto haastatteli henkilökuntaa muutokseen liittyen. Pyrittiin varmistamaan, että jokainen henkilökuntaan kuuluva on ollut mukana keskusteluissa ja vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutuksen ja keskustelujen kautta osallistaminen muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen lisää henkilökunnan sitoutumista muutokseen, tätä pyrittiin vahvistamaan. Tuotannon johto pyrki luomaan myös avointa ilmapiiriä jatkuvien keskustelujen ylläpitämiseksi.

Muutosviestinnän välineinä keskustelujen lisäksi on käytetty sähköpostiviestintää, viikkotiedotteita, sekä sisäistä intranettiä. Rekrytoinneista ja niiden etenemisestä on tiedotettu henkilökuntaa yleisellä tasolla. Muutoksen aikana vaikuttanut koronapandemia loi haasteita henkilökohtaisille viestintäkeinoille ja henkilökohtaisia kohtaamisia jouduttiin turvallisuussyistä rajoittamaan.

Organisaatiomuutos vaikuttaa työn tekemisen tapoihin ja tarvitaan myös uudenlaista asennetta ja näkökulmaa työhön. Muutoksen implementoinnin tueksi perustettiin kaksi ohjausryhmää toiminnan ja tuotannon kehittämisen edistämiseksi. Tuotannon ohjausryhmään kuuluvat polttoaineiden toimitusketjusta tuotannon ylemmät toimihenkilöt: projektijohtaja, tuotantojohtaja, polttoainepäällikkö, tuotantoinsinööri ja tuotanto- ja kehitysinsinööri. Kunnossapidon ohjausryhmään kuuluvat projektijohtaja, tuotantojohtaja, tuotantoinsinööri, tuotanto- ja kehitysinsinööri, automaatiopäällikkö, sekä kunnossapitoinsinöörit. Tarkoituksena on, että ohjausryhmät lähtevät käyntiin loppuvuoden 2020 aikana ja kokoontuvat lähtökohtaisesti kuukausittain tai vähintään joka toinen kuukausi.

Kunnossapidon ohjausryhmän tavoitteena on lisätä suunnitelmallisuutta pidemmällä tähtäimellä, keskimäärin 3-5 vuoden tasolla. Tavoitteena siirtyä yhä vahvemmin reagoinnista ennakointiin. Tuotannon ohjausryhmän tavoitteena on luoda tulevaisuuden näkökulmia siihen, mihin toimintaa halutaan ohjata. Löytää tietoa ja ratkaisuja päätöksenteon tueksi, sekä käydä keskustelua siitä mitä lähdetään toteuttamaan, jotta päästään tuotannon tavoitteisiin.

Organisaatiomuutoksen aikajänteen suhteen on tarkoituksena, että henkilöstömuutosten prosessit saadaan valmiiksi vuoden 2020 loppuun mennessä. Vuoden 2021 alusta lähtien lähdetään etenemään tavoitteellisesti tuotannon organisaation budjettisuunnitelman mukaisesti.

Organisaatiomuutoksen yhtenä tavoitteena on myös kehittää henkilöstöjohtamista ja sen käytäntöjä. Henkilöstöjohtamisen tiedetään olevan yksi olennainen tekijä organisaation tuloksellisen toiminnan kehittämisessä. Johtamisen kehittämisen tueksi toteutettiin tammikuussa 2021 organisaatiomuutokseen liittyvä kysely, jossa oli tavoitteena selvittää tuotannon toimihenkilöiden käsityksiä muutosviestinnästä, muutokseen osallistamisesta, sekä muutosjohtamisesta. Kyselyn tuloksissa kehittämisehdotuksissa nousi esiin tiedottamisen lisääminen, sekä viestinnän ja vuorovaikutuksen kehittäminen entistä avoimempaan suuntaan. Jatkuva viestintä ja vuorovaikutus, avoimen ja tavoitteita tukevan organisaatiokulttuurin luominen, motivointi, innostaminen ja onnistumisten johtaminen ovat osa hyvää ihmisten johtamista. Tavoitteena on, että organisaatiossa on hyvä työskennellä, työntekijät voivat kokea luottamusta työhön, omaan osaamiseensa, sekä organisaation johtoon.

1



Kokkolan Energia Karleby Energi

TUOTANNON ORGANISAATIOMUUTOS

Pajunpää Suvi
Centria ammattikorkeakoulu




www.kokkolanenergia.fi

1

2

Kokkolan Energian tuotantoliiketoiminta

- 2 tuotantovoimalaitosta Kokkolan suurteollisuusalueella
- Organisaatiossa työskentelee 42 henkilöä, joista toimihenkilöitä 17
- Tuotanto toimii viidessä vuorossa
- Voimalaitokset tuottavat sähköä, kaukolämpöä ja prosessihöyryä
 - Energian lähteinä lämmön talteenotto suurteollisuusalueelta, kotimainen turve ja biopolttoaineet



www.kokkolanenergia.fi


2

13.4.2021

3

Muutoksen taustaa

- Tuotantojohtajan siirtyminen projektijohtajan työtehtäviin keskittyen tuotannon tarpeita tukeviin investointi- ja kehitysprojekteihin
- Uuden tuotantojohtajan rekrytointi elokuussa 2020
- Toimihenkilöiden kokemus kuormittuneisuudesta
- Kokkolan Energian henkilöstökyselyssä esiin nousi, että moni ei suosittelisi työnantajaa muille
- Energia-ala yleisesti murroksessa (mm. turpeen verotus)
- Kokkolan Energian hiilineutraaliusstrategia ja tulevana vuosina turpeen käytöstä luopuminen


 www.kokkolanenergia.fi

3

4

Muutoksen tavoitteet

- Keventää työn kuormaa
- Tehostaa työn toteuttamista jakamalla työtehtäviä eri tavalla aiempaan nähden
- Kehittää henkilöstöjohtamista

 www.kokkolanenergia.fi

4

13.4.2021


5

Muutoksen suunnittelu

- Tuotantojohtajan työnkuvasta ympäristöasioiden eriyttäminen
- Kunnossapitopäällikön tehtäviin kuului myös koko yhtiön ICT-toiminnot
 - ICT-vastuiden eriyttäminen kunnossapitopäällikön tehtävistä ja näiden vastuiden siirtyminen ICT-päällikön kokonaisuuteen
- Kunnossapitomestari toimi myös työsuojelupäällikkönä
 - Työsuojelupäällikön tehtävä erilleen kunnossapitomestarin tehtäväkokonaisuudesta
 - Kunnossapidon osalta kertynyt korjausvelka vaati huomioimista

→ ympäristöasiat, työsuojelupäällikön tehtävät ja laatuasioiden vastuu omaksi ESQ-päällikön kokonaisuudeksi, joka erillään tuotannon organisaatiosta

→ Kunnossapidon tehtävien jakaminen kahteen vastuualueeseen: päivittäisten työtehtävien suunnittelu ja pitkän tähtäimen suunnittelu

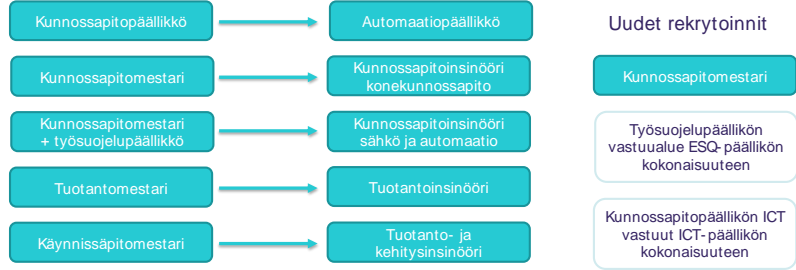


www.kokkolanenergia.fi


5

6

Voimalaitosten organisaation muutokset



Kunnossapitopäällikkö	→	Automaatiopäällikkö	Uudet rekrytoinnit Kunnossapitomestari Työsuojelupäällikön vastuualue ESQ-päällikön kokonaisuuteen Kunnossapitopäällikön ICT vastuut ICT-päällikön kokonaisuuteen
Kunnossapitomestari	→	Kunnossapitoinsinööri konekunnossapito	
Kunnossapitomestari + työsuojelupäällikkö	→	Kunnossapitoinsinööri sähkö ja automaatio	
Tuotantomestari	→	Tuotantoinsinööri	
Käynnissäpitomestari	→	Tuotanto- ja kehitysinsinööri	



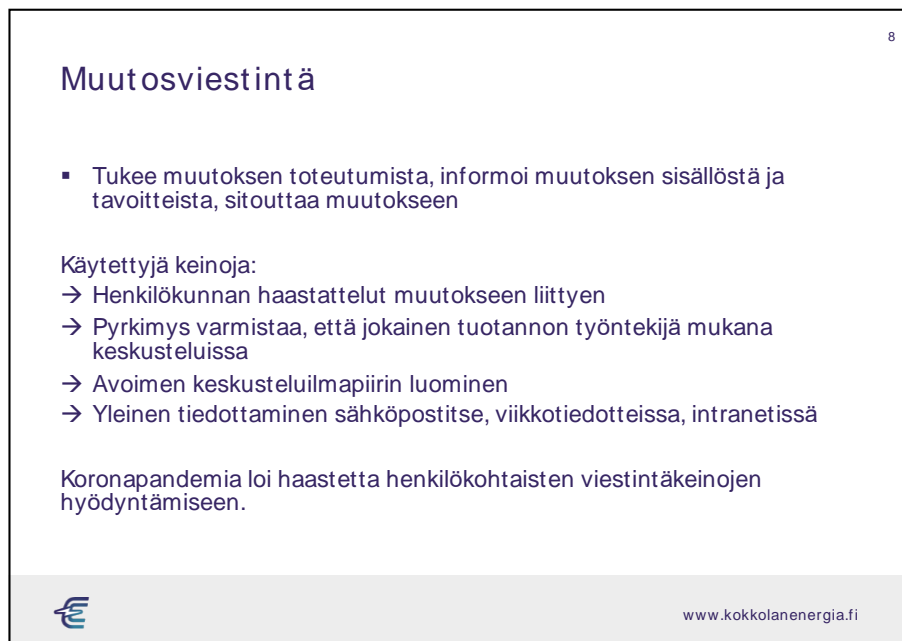
www.kokkolanenergia.fi

6

13.4.2021



7



8

13.4.2021

9

Ohjausryhmät muutoksen tukena


- Organisaatiomuutos vaikuttaa työn tekemisen tapoihin ja tarvitaan myös uudenlaista asennetta ja näkökulmaa työhön.
- Muutoksen implementoinnin tueksi perustettiin kaksi ohjausryhmää toiminnan ja tuotannon kehittämisen edistämiseksi.

Tuotannon ohjausryhmä

- projektijohtaja, tuotantojohtaja, polttoainepäällikkö, tuotantoinsinööri, tuotanto- ja kehitysinsinööri
- tavoitteena on luoda tulevaisuuden näkökulmia siihen, mihin toimintaa halutaan ohjata, löytää tietoa ja ratkaisuja päätöksenteon tueksi, käydä keskustelua siitä mitä lähdetään toteuttamaan, jotta päästään tuotannon tavoitteisiin

Kunnossapidon ohjausryhmä

- projektijohtaja, tuotantojohtaja, tuotantoinsinööri, tuotanto- ja kehitysinsinööri, automaatiopäällikkö, kunnossapitoinsinöörit
- tavoitteena on lisätä suunnitelmallisuutta pidemmällä tähtäimellä, keskimäärin 3-5 vuoden tasolla siirtyen yhä vahvemmin reagoinnista ennakkointiin

 www.kokkolanenergia.fi

9

Saatekirje Webropol-kyselyyn

Hei!

Olen Centria ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelija ja päättötyöni toteutan Kokkolan Energian tuotantoliiketoimintaan muutosjohtamisen aihealueesta. Päättötyöhön liittyen toteutetaan kysely, jonka tavoitteena on selvittää vastaajien käsityksiä ja kokemuksia yksikössänne toteutetun organisaatiomuutoksen ja muutosjohtamisen suhteen.

Kysely toteutuu täysin anonyymisti; se ei sisällä lainkaan taustatietokysymyksiä, joiden perusteella vastaajia voisi tunnistaa, eikä ohjelma kerää sähköpostiosoitetta tai muita tunnistetietoja vastaajista.

<https://link.webpolsurveys.com/S/BC003BED8FE0570B>

Kyselyyn vastaamiseen kuluu arviolta 10-20 minuuttia.

Mikäli sinulla on jotain kysyttävää kyselyyn tai opinnäytetyöhön liittyen, vastaan mielelläni!

Ystävällisin terveisin

Suvi Pajunpää

suvi.pajunpaa@centria.fi



Kokkolan Energia Karleby Energi

Tuotantoliiketoiminnan organisaatiomuutos

Kyselyn tavoitteena on kartoittaa vastaajien käsityksiä osallistamisesta organisaatiomuutoksen suunnitteluun, kokemuksia vuorovaikutuksesta ja viestinnästä muutoksessa, sekä muutoksen johtamisesta.

Kysely sisältää 13 kysymystä, joista kymmeneen klikataan vastaus monivalintavalikosta ja kolmeen vastataan omin sanoin.

1. Oletko ollut mukana tuotannon organisaatiomuutoksen suunnittelussa? *

- Kyllä
- Jonkin verran
- Ei kovinkaan paljon
- Ei

2. Otettiinko sinun tarpeesi työntekijänä huomioon organisaatiomuutoksen suunnittelussa? *

- Kyllä
- Jonkin verran
- Ei kovinkaan paljon
- Ei

3. Miten henkilökunnan osallistamista organisaatiomuutoksen suunnitteluun voisi mielestäsi kehittää? *

4. Onko vuorovaikutus tuotannon johdon kanssa mielestäsi sujuvaa? *

- Kyllä
- Jonkin verran
- Ei kovinkaan paljon
- Ei

5. Onko viestintä organisaatiomuutokseen liittyen ollut mielestäsi avointa? *

- Kyllä
- Jonkin verran
- Ei kovinkaan paljon
- Ei

6. Saitko riittävästi tietoa organisaatiomuutoksesta ennen sen käynnistämistä? *

- Kyllä
- Jonkin verran
- Ei kovinkaan paljon
- Ei

7. Oletko saanut riittävästi tietoa organisaatiomuutoksen aikana? *

- Kyllä
- Jonkin verran
- Ei kovinkaan paljon
- Ei

8. Miten viestintää organisaatiomuutokseen liittyen voisi mielestäsi kehittää? *

9. Onko organisaatiomuutos tuotantoliiketoiminnassa ollut mielestäsi tarpeellinen? *

- Kyllä
- Jonkin verran
- Ei kovinkaan paljon
- Ei

10. Luotatko siihen, että tuotannon johto tietää, mitä on tekemässä liittyen organisaatiomuutokseen? *

- Kyllä
- Jonkin verran
- Ei kovinkaan paljon
- Ei

11. Onko organisaatiomuutos edennyt mielestäsi hallitusti? *

- Kyllä
- Jonkin verran
- Ei kovinkaan paljon
- Ei

12. Oletko tyytyväinen siihen, miten sinua on johdettu muutoksessa? *

- Kyllä
- Jonkin verran
- Ei kovinkaan paljon
- Ei

13. Miten tuotantoliiketoiminnan muutosjohtamista voisi mielestäsi kehittää? *
