

Opinnäytetyö (YAMK)

Liiketoiminnan kehittäminen

2021

Mira Suutari-Toivonen

ORGANISAATIOMUUTOS KANSAINVÄLISESSÄ YRITYKSESSÄ

– muutosagentin näkökulma

OPINNÄYTETYÖ (YAMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketoiminnan kehittäminen

2021 | 72 sivua, 4 liitesivua

Ohjaaja: Paula Aali

Mira Suutari-Toivonen

ORGANISAATIOMUUTOS KANSAINVÄLISESSÄ YRITYKSESSÄ

- muutosagentin näkökulma

Opinnäytetyön tavoitteena oli käydä läpi kansainvälistä organisaatiomuutosta muutosagentin näkökulmasta. Tutkimuksessa selvitettiin, miten organisaatioiden tulee toimia mahdollistaakseen yhä monimutkaisempien, päällekkäisten ja peräkkäisten muutosten prosessointi mahdollisimman tehokkaasti, läpinäkyvästi, ketterästi ja inhimillisesti. Työssä tutkittiin myös muutoksen kannalta tarpeellisten tukifunktioiden vastuita. Lisäksi työssä tutkittiin muutosvalmiutta tukevia keinoja sekä henkilöstön tarvitsemia muutoshallintataitoja, jotta muutos ei kuormita henkilöstöä liikaa. Tutkimuksen pääpaino oli organisaatiomuutoksen vaikutuksissa henkilöstöön.

Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin havainnoinnin ja lomakepohjaisen kyselyn kautta. Lisäksi suoritettiin dokumenttianalyysi perustuen Harwardin yliopiston emeritusprofessorin, John Per Kotterin, muutoshallinnan strategioihin.

Tutkimuksen tuloksena todettiin, että muutoksen johtamiseen ja prosessointiin tarvitaan riittävästi aikaa; muutosstrategian ja vision selkeyttä; monenlaisia muutosjohtamisen ja viestinnän taitoja; muutosten ennakointia; riittävästi valtuutettuja henkilöitä sekä muutoshallintataitojen kehittämistä ja ylläpitämistä. Muutosagentteja tarvitaan tukemaan muutosta ja ohjaamaan organisaatiota kohti muutosta. Kansainvälisten organisaatiomuutosten johtamiseen tarvitaan lisäksi kohdemaiden kulttuurien ja organisaatiokulttuurien sekä yrityksessä vallitsevien tapojen ja käytäntöjen ymmärrystä.

Saavutettuja tuloksia ja analysointeja voidaan hyödyntää tulevaisissa kansainvälisissä muutostenhallintaprojekteissa. Organisaatiolla tulee olla käsitys liiketoiminta-alueeseensa liittyvistä muutosajureista. Muutosten ennakointi, selkeä muutosvisio ja strategia sekä inhimillinen muutosjohtaminen edesauttavat organisaatioita kohtaamaan muutostilanteita paremmin. Hyvinvoiva henkilöstö on yritykselle tärkeä voimavara.

ASIASANAT:

Muutosjohtaminen, organisaatiomuutos, kulttuurierot, kehittäminen, tulevaisuus, muutosagentti

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business Development

2021 | 72 pages, 4 pages in appendices

Supervisor: Paula Aali

Mira Suutari-Toivonen

ORGANIZATIONAL CHANGE IN GLOBAL ENTERPRISE

- from a perspective of a change agent

The purpose of this thesis was to study a global organizational change from the perspective of a change agent. It was explored how organizations should work to enable the processing of increasingly complex, overlapping and sequential changes. Efficiency, agility, transparency and humanity are the key elements at the core of success. The responsibilities of the support functions necessary for change were examined. In addition, the means supporting the change readiness and the skills needed to support change management were examined. The main focus of the study was on the effects of organizational change on personnel.

The empirical part of the study was carried out through observation and a form-based survey. In addition, a document analysis was performed based on the change management strategies of John Per Kotter, Professor Emeritus at Harvard University.

As a result of the study it was found that sufficient time to manage and process change is needed. The change strategy and vision must be clear. A wide range of change management and communication skills are essential. Foresight, adequately empowered individuals as well as development and maintenance of change management skills reinforce the process of change. Change agents are needed to support change and steer the organization toward change. In addition, managing global organizational change requires an understanding of the cultures and organizational cultures of the target countries, as well as the customs and practices prevailing in the company.

The results and analyses achieved can be utilized in future international change management projects. The organization must have an understanding of the change drivers associated with its business area. Foresighting change, a clear vision and strategy for change, and human change management help organizations better cope with change situations. A thriving staff is an important resource for the company.

KEYWORDS:

Change management, organizational change, cultural differences, future, foresight, change agent

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
1.1 Opinnäytetyön taustaa	7
1.2 Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset	7
1.3 Työssä käytettävät tutkimusmenetelmät	8
2 ORGANISAATIOMUUTOKSEN HALLINTA	11
2.1 Muutoksen vaiheet	14
2.2 Johdon rooli ja vastuu	17
2.3 Kotterin muutosprosessimalli	18
2.4 Viestintä osana muutosjohtamista	27
2.4.1 Organisaatiometaforat	30
2.4.2 Tarinoiden voima muutosviestinnässä	31
2.5 Tukifunktiot muutosprosessin aikana	33
2.5.1 Henkilöstöhallinto	33
2.5.2 Muutosagentit	34
2.5.3 Työterveyshuolto	36
2.5.4 Mentorointi	36
2.6 Muutoshallintataidot ja -valmiudet	37
2.6.1 Motivaatio	38
2.6.2 Muutostahto	39
2.6.3 Elinikäinen oppiminen ja osaaminen	40
2.6.4 Itsensä johtamisen taidot	43
2.7 Monikulttuurisuuden huomioiminen kansainvälisessä organisaatiomuutoksessa	45
2.8 Muutosten pysyvyys ja juurruttaminen organisaatiokulttuuriin	47
2.9 Muutosjohtamisen tulevaisuusnäkymät	48
2.9.1 Toimintaympäristön muutosvaikuttajat	50
2.9.2 Muutosten ennakointi	51
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TUTKIMUSTULOKSET	54
3.1 Tutkimuksen toteutuksessa käytetyt menetelmät	54
3.1.1 Lomakepohjainen kysely	54
3.1.2 Havainnointi	56
3.1.3 Dokumenttianalyysi	57
3.2 Tutkimustulokset	58

3.2.1 Kysely mahdollisesti vaikuttamisen	58
3.2.2 Havainnointi loi syvyyttä tutkimukseen	61
3.2.3 Dokumenttianalyysi Kotterin muutosjohtamisen visioihin	62
3.3 Tutkimustulosten luotettavuus	65

4 JOHTOPÄÄTÖKSET **67**

LÄHTEET **69**

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake muutosprosessiin liittyen.

KUVAT

Kuva 1. Managementin ja leadershipin erot (Aura 2017).	12
Kuva 2. Vinkkejä muutosten fasilitointiin (Pimentel 2016).	13
Kuva 3. Organisaatiomuutoksen aikaansaamat tunteet (mukaillen Pahkin ym. 2014).	15
Kuva 4. Siirtymäprosessin vaiheet (mukaillen Bridges ym. 2013).	16
Kuva 5. Muutosjohtamisen kahdeksan tyypillisintä virhettä (mukaillen Kotter 1996, 13).	19
Kuva 6. Suurten muutosten aikaansaamisen kahdeksanvaiheinen prosessi (mukaillen Kotter 1996, 18).	21
Kuva 7. Työntekijöiden valtuuttamisen esteet (mukaillen Kotter 1996, 88).	22
Kuva 8. Kahdeksan kiihdyttäjää (mukaillen Kotter 2012b).	24
Kuva 9. Hierarkian ja verkoston yhteenliittymä (Kotter 2012b).	25
Kuva 10. Sidosryhmäanalyysi vallan ja kiinnostuksen näkökulmasta (mukaillen Myllymäki 2018, 51-54).	29
Kuva 11. Viestintästrategia muutostilanteessa (mukaillen Myllymäki 2018, 63).	29
Kuva 12. Kuusi organisaatiometafora (mukaillen Morgan 2006).	31
Kuva 13. Tarinankerronnan elementit (mukaillen Rauhala ym. 2014, 63).	32
Kuva 14. Reiss Motivation Profile (mukaillen Mayor 2015; Myllymäki 2018, 60).	39
Kuva 15. Elinikäisen oppimisen, johtajuustaitojen ja menestymisedellytysten välinen suhde (mukaillen Kotter 1996, 156).	42
Kuva 16. Ketterän osajan itseohjautuvuustaidot (mukaillen Ojala 2018, 90-101).	43
Kuva 17. Strategioita kulttuuriällyn kehittämiseen (Livermore ym. 2021, 10-12).	46
Kuva 18. Kulttuurieroja Lewisin mallin mukaan (mukaillen Richard Lewis Communications 2015).	47
Kuva 19. Kyselyyn vastaajien tunnelmat organisaatiomuutoksen edetessä.	60

1 JOHDANTO

Opinnäytetyö käsittelee organisaatiomuutosten prosessointia ja johtamista kansainvälisessä liiketoiminnassa. Tutkimuksen kohteena on ryhmä henkilöitä, jotka työskentelevät kansainvälisessä korkean teknologian yrityksessä. Yrityksessä on käynnistetty kesällä 2020 organisaatiomuutosprosessi tiettyjen toimitusketjun osa-alueiden osalta. Muutoksen kohdemaita oli useita, mutta tässä työssä muutosta lähestytään Suomen toimintojen kautta.

Muutosprosessin kokonaisvaltaista hallinnointia katsotaan muutosagentin näkökulmasta. Muutosjohtamista on käsitelty eri lähteissä paljon. Muutosagenttien ja muutosryhmien roolin merkittävyys muutosprosessissa on selkeästi tiedostettu, mutta aiheesta on kirjoitettu silti aika vähän. Merkittävä osa tässä työssä käytetyistä lähteistä on kansainvälisiä.

Henkilöstön sitouttaminen ja ottaminen mukaan muutoksen eri vaiheisiin hyödyttää sekä organisaation johtotasoa että muutosprosessia läpikäyvää henkilöstöä. Avoin, selkeä kommunikaatio tukee muutosprosessia, ja luo hyvän pohjan luottamukselle. Organisaatiomuutoksissa työn jatkuvuuden epävarmuus kuormittaa, minkä vuoksi muutoksen vision, päämäärän ja laajuuden selkeyttäminen mahdollisimman nopealla aikataululla on eduksi kaikille osapuolille. Kansainvälisissä organisaatiomuutoksissa eri maiden lainsäädäntöjen sekä erilaisten organisaatiokulttuurien ja työskentelytapojen ymmärtäminen edesauttaa muutosten suunnittelussa.

Globalisaation ja nopean teknologisen kehityksen vuoksi ihmisten, tavaroiden ja tiedon liikkuvuus sekä keskinäinen vuorovaikutus lisääntyy ja tehostuu. Kilpailukyvyyn säilyttämiseksi muutosten onnistuneessa läpiviennissä tullaan tarvitsemaan yhä enemmän ketteryyttä ja muutostaitojen hyvää hallinnointia, ihmislähtöistä lähestymistapaa unohtamatta. Selviytyäkseen yhä nopeampia ja tehokkaampia muutosliikkeitä vaativassa ympäristössä, ihmisiltä vaaditaan hyviä itsensä johtamisen taitoja, joustavuutta sekä muutosvalmiutta. Maailmanlaajuinen pandemia on vaikuttanut niin pieniin kuin suuriinkin organisaatioihin merkittävästi: työn tekotavat ovat muuttuneet, osittain jopa pysyvästi ja tulevat muuttumaan lisää tulevaisuudessa erilaisten muutosten ajureiden vuoksi.

1.1 Opinnäytetyön taustaa

Useissa maissa toimintaa harjoittava kohdeyritys ilmoitti kesällä 2020 tehneensä päätöksen tiettyjen toimitusketjun toimintojen keskittämisestä ja ulkoistamisesta muualle Eurooppaan. Toimintojen uudelleenorganisointi merkitsi Suomen yksikölle merkittäviä toiminnanmuutoksia: tehtävien ja toimintojen siirtoja, ohjeiden laatimisia sekä koulutuksia uusille vastuullisille tahoille. Luopuminen omasta osaamisalueesta aloitettiin keväällä 2021 tilanteessa, jossa Suomen organisaatiossa tilannekuva ja vaikutusten arviointi oli vielä hyvin epäselvä, eikä suurimmalla osalla henkilöstöä ollut vielä tietoa omasta jatko-työllistymismahdollisuudesta.

Pääajatuksena toimintojen keskittämisessä ja uudelleenorganisoinnissa oli parantaa läpinäkyvyyttä ja lähetysten seurantomahdollisuutta, varmistaa uusien teknologia lähetysten prosessoinnissa, mahdollistaa jatkuvan kehityksen mahdollisuus sekä säilyttää vahva asema kansainvälisillä markkinoilla.

Syksyllä 2020 kohdeyrityksessä perustettiin globaalilla tasolla muutosryhmä, johon eri maissa sijaitsevista tuotantolaitoksista otettiin edustajia, muutosagentteja mukaan. Tämän opinnäytetyön kirjoittaja tuli valituksi tähän muutosryhmään mukaan ja hän on toiminut siitä lähtien muutosagentin roolissa Suomen tuotantolaitoksen edustajana. Opinnäytetyön aiheen valinta oli helppo tehdä, koska kirjoittaja pystyi samaistumaan kohdeorganisaation läpikäymiin haasteisiin, ollen itse tapahtumien keskipisteessä.

Muutosprosessia hallinnoitiin pääkonttorijohtoisesti Keski-Euroopasta käsin, mikä aiheutti haasteita muutosprosessin läpiviemiseen Suomessa erilaisesta paikallisesta lainsäädännöstä, kulttuurieroista, maantieteellisestä sijainnista ja henkilöstöpolitiikasta johtuen. Muutoksen hallinnoinnin todettiin olevan hyvin haasteellista silloin, kun muutosprojektin pääasiallinen johtaminen ei ole omissa käsissä.

1.2 Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoite on selvittää, miten kansainvälisessä ympäristössä toimiva organisaatio pystyy hallitsemaan muutosta tehokkaasti ja inhimillisesti muutosten monimutkaistessa koko ajan. Työssä keskitytään henkilöstön kokemuksiin muutostenhallinnassa ja etsitään keinoja hallita muutosta mahdollisimman ihmislähtöisesti. Tutkimuksessa otetaan huomioon myös erilaisten ilmiöiden vaikutukset muutosjohtamisessa.

Työssä ei käsitellä organisaatiomuutokseen johtaneita syitä, transitioprojektin vaiheita tai toimintojen ulkoistamisen vaikutuksia.

Opinnäytetyössä keskitytään organisaatiomuutoksen läpivientiin tilanteessa, jossa muutosta johdetaan toisesta maasta käsin. Tutkimuksen keinoin pyritään löytämään ratkaisuja parempaan muutokseen valmistautumiseen, hallintaan ja johtamiseen Suomen organisaation tasolla nyt ja tulevaisuudessa.

Kohdeyrityksessä oli tilanne, jossa muutosprosessin etenemiseen ja hallinnoimiseen ei oltu kovin tyytyväisiä, saatu tuki ja informaatio koettiin riittämättömäksi. Yrityksellä oli halu löytää keinoja tilanteen parantamiseksi. Tutkimuksessa läpikäytyjen aihealueiden ja tarjottujen ratkaisujen myötä, kohdeyritys pystyi varautumaan tuleviin muutoksiin paremmin.

Tutkijan itsensä toimiessa muutosagenttina hän pystyi välittämään henkilöstön tunteita ja tarpeita muutosryhmän kanssa yhdessä läpikäytäväksi sekä välittämään tietoa sitä kautta myös muutosprojektin johdolle. Vastaavasti tutkija pystyi tuomaan viestejä ylhäältä alaspäin ja käymään viestien sisältöjä yhdessä henkilöstön kanssa läpi. Tutkija osallistui aktiivisesti henkilöstön tukemiseen erilaisten tukikeinojen kautta.

Opinnäytetyön keskeisimmät kysymykset ovat:

- Miten organisaation tulisi toimia, jotta muutos olisi mahdollista toteuttaa mahdollisimman tehokkaasti ja läpinäkyvästi, emotionaaliset näkökulmat huomioiden?
- Miten muutos vaikuttaa henkilöstöön ja miten se voi varautua muutokseen paremmin?
- Miten organisaatio pystyy johtamaan ja hallinnoimaan muutosta, kun muutoksen pääasiallinen johtaminen tapahtuu toisessa maassa?
- Miten kulttuuri- ja lainsäädännölliset erot vaikuttavat muutosten johtamiseen?
- Miten organisaation tulee varautua muutosten prosessointiin tulevaisuudessa?

1.3 Työssä käytettävät tutkimusmenetelmät

Työn teoreettinen viitekehys pyrittiin muodostamaan kiinteänä osana tutkimusongelmaa, jolloin teoria ja empiria tukivat toisiaan. Tutkimusta johdettiin tapaustutkimuksen (*case study*) kautta. Tapaustutkimus on idiografinen tutkimusstrategia, jossa yksittäisten

tapausten selittäminen ja ymmärtäminen niille ominaisessa ympäristössä on tärkeä osa tutkimusta. Tutkija ja tutkimuksen kohde muodostivat läheisen vuorovaikutussuhteen, missä luottamuksen säilyttäminen oli avainasemassa. Tutkija käytti erilaisia havainnointi- ja aineistonkeräämistapoja kasvattaakseen teoreettista ymmärrystään tutkimusongelmaan liittyen. (Aaltio-Marjosola 1999.)

Organisaatiossa tapaustutkimus voi kohdistua koko yritykseen tai rajattuun ryhmään. Tämän opinnäytetyön tutkimuskohdetta, rajattua ryhmää, tutkittiin sille ominaisessa ympäristössä. Tutkimuksessa keskityttiin muutosten vaikutusten, toimintatapojen ja käyttäytymisen ymmärtämisen, jolloin teorian tukemiseksi, empiiristen tiedonhankintamenetelmien avulla pyrittiin muodostamaan mahdollisimman syvällinen, kattava ja realistinen kuva tutkittavasta kohteesta. Empiria toimi keskeisessä roolissa muutosprosessin vaikutusten ja onnistumisen tason arvioinnissa. (Ojasalo ym. 2015, 52-55.)

Tutkimuksessa ei pyritty löytämään vastausta kysymykseen, kuinka yleistä jokin tapahtuma voi olla, vaan tutkimuksen kannalta oli tärkeämpää ymmärtää miksi ja miten jokin asia tapahtuu. Eri näkökulmista tapausta tutkittaessa ja eri tilanteita ja yhteyksiä arvioimalla, saatiin laajempi kuva tutkittavasta kohteesta. Yhdistelemällä tietoja keskenään, voitiin tuottaa uutta tietoa kehittämistyön tueksi. (Ojasalo ym. 2015, 54-56.)

Vallin ym. (2018a, 73-74, 79) mukaan tutkijan kasvanut ymmärrys sekä eri näkökulmien ja teorioiden tuoma lisätieto edesauttavat tutkimusprosessin etenemistä, aineiston keruuta ja analysointia. Tutkija oli tietoinen omasta toiminnastaan sekä toimintansa vaikutuksista. Tutkimuksen alussa konstruoitu punainen lanka, visio tutkimusongelmasta muokkautui tutkimuksen edetessä.

Tutkittavan aiheen rajauksen myötä haluttiin keskittyä tehokkaan, arvostavan ja humaanimuutoshallinnan mahdollistamiseen. Tutkitut aihealueet ovat lähellä kontekstia ja tukevat hyvin tutkimuksen tavoitteita. Aineiston valinnan avulla pyrittiin keskittymään tutkimuksen kannalta tärkeimpiin aineistoihin ja tuomaan lähteiden ydinsanomien selkeästi esille. (Valli ym. 2018a, 76.)

Vaikka tutkijalla oli paljon tietoa tutkimuskohteesta, hän ei antanut tämän määritellä tutkimuksen kulkua liikaa. Tutkijan suhtautui tutkittavaan ilmiöön avoimesti ja oli valmis oppimaan koko ajan uutta. Hankitun empiirisen ja teoreettisen tutkimusaineiston myötä tutkija sai uusia näkökulmia ja kasvatti ymmärrystään tutkittavasta ilmiöstä. (Saaranen-Kauppinen ym. 2009, 14.)

Tutkimusta varten tutkimusaineistoa voidaan kerätä useilla eri menetelmällä. Kaikki aistittu tai sisäistetty tieto edesauttavat saamaan yhä kattavamman käsityksen tutkittavasta kohteesta. (Valli ym. 2018a, 81.) Tähän opinnäytetyöhön valittiin laadullisen tarkastelun tiedonhankintakeinoiksi dokumenttianalyysi, lomakepohjainen kysely ja havainnointi. Käytetyt menetelmät tarjosivat mahdollisuuden sukeltaa pintaa syvemmälle ja luoda mielikuvan siitä, kuinka hyvin muutosprojekti oli Suomen toimintojen osalta onnistunut. Valittujen tutkimusmetodien avulla saatiin kattava ymmärrys muutosprosessin aikaansaamista vaikutuksista ja pystyttiin antamaan kehittämissuhteita kohdeyritykselle. Koska kohdeyrityksellä oli halu pitää kiinni osaavasta ja ammattitaitoisesta työvoimasta sekä tarjota erilaisia tukimuotoja muutosprosessia läpikäyville henkilöille, heille haluttiin myös antaa mahdollisuus tulla kuulluksi. Saatujen tulosten perusteella pystyttiin käynnistämään henkilöstön tarpeisiin kohdennettu ja täsmäsuunnattu tukeminen.

Havainnointia tutkimusmenetelmänä tuki lähtöasetelma, jossa tutkija pystyi asettumaan tutkimansa kohderyhmän jäsenten saappaisiin sekä ymmärtämään ja aistimaan heidän tilanteensa näin paremmin. (Valli ym. 2018a, 79.) Havainnointia tehtiin koko muutosprosessin ajan. Havainnointi pystyttiin laajentamaan kohdeorganisaation lisäksi muihin Suomen rajojen ulkopuolella oleviin tulosyksiköihin, koska tutkija toimi muutosagentin roolissa ja pystyi näkemään myös näiden organisaatioiden muutostilanteen.

Lomakepohjainen kysely laadittiin laadullisesta näkökulmasta, koska tavoitellut tulokset eivät tukeneet kaikilta osin määrällisen tutkimuksen periaatteita. Kysely kohdistettiin organisaatiomuutosta läpikäyvälle kohdeorganisaation henkilöstölle. Idea kyselyn suorittamiselle lähti muutosagenttitiimin kanssa käydyistä keskusteluista. Monilla muillakin, Suomen ulkopuolisilla toimipisteillä oli tarve kartoittaa muutostilannetta ja tarjota muutosprosessin alaisille henkilöille mahdollisuus tulla kuulluksi. Suomi ehti toteuttaa kyselyn ensimmäisenä. Kysely toteutettiin Microsoftin Forms-työkalulla siinä vaiheessa, kun konsernin johdon organisaatiomuutosilmoituksesta oli kulunut aikaa 10 kk.

Dokumenttianalyysimenetelmää käytettiin Kotterin muutosprosessivaiheiden vertailuun ja pyrittiin löytämään muutosprosessin kannalta kriittisimmät tekijät ja vaiheet.

Työn teoreettinen osuus pyrittiin rakentamaan siten, että valitut lähteet ja aihealueet tukisivat tutkimuskysymyksiä mahdollisimman hyvin.

2 ORGANISAATIOMUUTOKSEN HALLINTA

Organisaatioissa tapahtuvien muutosten hallintakonsepti on pysynyt parin-kolmen viimeisen vuosikymmenen aikana pitkälti samankaltaisena, mutta viime aikoina muutokset ovat merkittävästi monimutkaistuneet. (Salman ym. 2017, 61.)

Organisaatiomuutos on yksi vaikeimmin johdettavista ja hallittavista muutoksen muodoista, koska sekä organisaatorakenteet että organisaatioiden luoma kulttuuri ovat usein syvään juurtuneita ja muutokset näihin tekijöihin ovat usein haastavia tilanteita. Minkälainen organisaation luoma tukijalka ja vallitseva asenne on, vaikuttaa merkittävästi siihen, miten muutostilannetta johdetaan. Organisaatiot, joissa vallitsee henkilöiden arvostus jokapäiväisessä toiminnassa, johtavat muutoksia todennäköisemmin henkilökeskeisesti. Organisaatiot, joissa henkilöjohtaminen ei ole merkittävässä asemassa, valitsevat todennäköisemmin järjestelmäkeskeisemmän lähestymisväyän. Organisaatioiden voi olla vaikea muuttaa suhtautumistaan ja arvomaailmaansa. Henkilöstön sitouttamisella muutokseen saavutetaan selkeitä hyötyjä muutosprosessin aikana ja sen jälkeen. (Gunty ym. 2019.)

Myllymäki (2017, 12) kertoo, että organisaatioiden käynnistämien muutosprosessien tarkoitus on useimmiten korjata organisaation omaa toimintaa vastaamaan liiketoimintaympäristössä tapahtuneita muutoksia. The Society for Human Resource Management, SHRM (2021) korostaa, että muutosjohtamisen päätavoite on implementoida uusi prosessi, tuote tai liiketoimintastrategia onnistuneesti.

Muutoksen vaikutuskentästä tulee olla selkeä ymmärrys. Itse muutoksen kohteen lisäksi muutoksella on usein vaikutuksia myös asioihin, joihin muutosta ei ole haluttu kohdistaa tai joiden olemassaoloa ei tiedosteta. (Myllymäki 2017, 20.)

Pimentelin (2016) mukaan organisaatiomuutoksessa yhdistyvät henkilöstön oma arvomaailma, toiveet ja käyttäytyminen sekä ulkoiset vaikuttajat, kuten muutosprosessi, -strategia ja -käytännöt. Selkeä visio auttaa henkilöstöä osallistumaan muutoksen tukemiseen.

Kauhanen (2018, 55) kertoo, että organisaatioissa voi syntyä myös vallitsevasta kulttuurista merkittävästi eroavia alakulttuureita eri ryhmien, toimipisteiden ja paikkakuntien välillä. Johtohenkilöstön tulee olla tietoinen näiden alakulttuurien vaikutuksista.

Muutosjohtamistarvetta voidaan katsoa olevan kolmenlaista: päivittäistä pienten muutosten hallinnointia, laajempaa suurten muutosten hallintaa sekä kriisitilannejohtamista. Kaikenlainen toimintojen kehittäminen on muutosta kohti parempaa ja toimivampaa prosessia. Positiiviset kokemukset lisäävät myönteistä suhtautumista muutoksiin. Kamensky (2015.)

Aura (2017) kuvaa asiajohtamisen (management) ja henkilöjohtajuuden (leadership) eroja kattavasti (kuva 1). Hänen mukaansa molempia tarvitaan johtamisessa. Organisaatiotasolla tapahtuvaan (asia)johtamiseen kuuluu tavoitteiden asettaminen, vastuun kantaminen, toiminnan raamien luominen ja tulosten kontrollointi. Ihmisten väliseen yhteyteen ja kommunikaatioon perustuvassa henkilöjohtajuudessa korostuvat erityisesti tavoitteellisuus, palautekulttuurin tärkeys, kannustaminen, osallistaminen ja aito välittäminen. Hyvä johtaminen antaa hyvät puitteet myös hyvälle ja menestyksekkäälle johtajuudelle.

Management	Leadership
• Johtaminen	• Johtajuus
• Asiat	• Ihmiset
• Tavoitteet	• Tavoitteellisuus
• Vastuut	• Työn tukeminen
• Prosessit	• Osallistaminen
• Mittarit	• Kannustaminen
• Raportointi	• Välittäminen
• Organisaatiotasolla	• Henkilötasolla

Kuva 1. Managementin ja leadershipin erot (Aura 2017).

Markkinoiden ja kilpailun globalisoituminen tuo mukanaan sekä uhkia että mahdollisuuksia. Organisaatioiden on muututtava ympäröivän maailman mukana. (Kotter 1996, 16-17.) Byn (2005, 387) mielestä muutosten hallinnassa tapahtuvat epäonnistumiset johtuvat pääasiassa reagoimisesta, tilapäisyydestä ja keskeytyvyydestä.

Suuri sudenkuoppa ja suurin muutosprosessien epäonnistumisten paikka on siinä, jos vanha organisaatiokulttuuri yritetään korvata täysin uudella. Tämä johtaa useimmiten täydelliseen epäonnistumiseen. On äärimmäisen tärkeää, että vanhat arvot ja opitut toimintatavat yhdistetään uuteen käyttäytymismalliin ja ajattelutapaan. Kuvassa 2 Pimentel kuvaa keinoja muutosten hallintaan. (Pimentel 2016.)



Kuva 2. Vinkkejä muutosten fasilitointiin (Pimentel 2016).

Organisaatiolla on oltava selkeä kuva siitä, mihin suuntaan se haluaa mennä. Visio tulee saattaa henkilöstön tietoisuuteen ja sen tulee inspiroida henkilöstöä yhteisen päämäärän saavuttamiseen. Muutosorganisaation tulee huolehtia sekä pehmeästä että kovasta puolistaan samanaikaisesti. Pelkkä tulokseen tähtääminen, mittareiden tuijottaminen tai kasvun varmistaminen ei kanna pitkälle, vaan organisaation tulee ottaa huomioon myös arvot, motivaatio, uskomukset ja näkemykset. Muutosryhmä tarvitsee tuekseen lisää innostuneita ja sitoutuneita henkilöitä, joiden kanssa se voi yhdessä tavoitella pieniä, mutta merkittäviä muutoksia. Tehokkaimpia tapoja muutoksen kehittämiseen on NÄE – TIEDOSTA – MUUTA -kierto, jossa ihmiset pystyvät havaitsemaan, miksi ongelmien näkeminen ja tiedostaminen on tärkeää. Ongelmien ratkaisun ja oivallusten kautta pyritään viemään muutosta eteenpäin. (Pimentel 2016.)

Muutokseen liittyy aina positiivisia ajureita ja mahdollistajia sekä muutosta vastustavia tahoja. Negatiivista puolta, vastustusta, pitäisi saada pienennettyä mahdollisimman paljon, kun taas positiivista puolta pitäisi saada kasvatettua ja hyödynnettyä. Täydellistä vastustuksen poistamista ei kannata yrittää. Vastustus on organisaation luonnollinen puolustusmekanismi ja se auttaa organisaatioita selviytymään ja kasvamaan. Organisaation tulee tarkastella ja olla valmis muuttamaan muutoshallintamalliaan, mikäli toimintaa pitää sopeuttaa ongelman ratkaisua varten. Muutosryhmän tulee osoittaa käytöksellään olevansa lupaustensa ja sanojensa mukainen. Muutosten aikaansaamille voitoille ja tappioille pitäisi pitkällä aikavälillä saavuttaa tasapaino. Vanhaa kulttuuria ei kannata yrittää korvata uudella, vaan pyrkiä kohti uutta käyttäytymismallia ja ajattelutapaa. (Pimentel 2016.)

Muutostilanteessa on tärkeää huolehtia työntekijöiden jaksamisesta ja työmotivaatiosta. Oikeudenmukainen ja johdonmukainen viestintä ja johtamistapa edesauttavat muutoksen syiden ymmärtämistä. Organisaatiomuutosta, jonka tiedetään johtavan tiettyjen työtehtävien päättymiseen, voidaan johtaa onnistuneesti, mikäli työntekijöille pystytään selkeästi perustelemaan syyt ja tarkoitus muutokselle. (Ilmarinen 2017.)

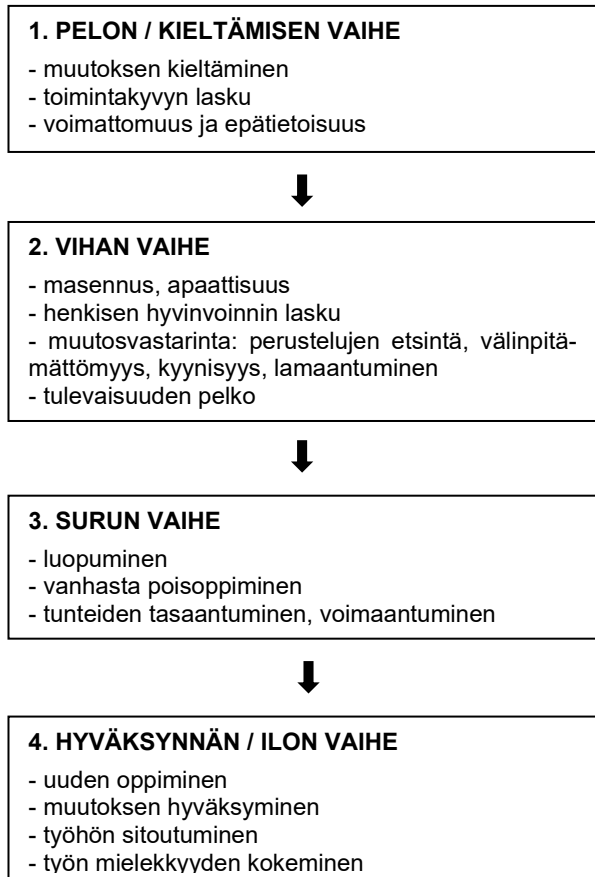
Muutosta läpikäyvät henkilöt kokevat tilanteen epävarmaksi, mikä aikaansaa epäilyjä ja kyseenalaistamista. Muutokseen liittyy aina vanhasta luopumista ja uuden oppimista. Muutosprosesseissa ei saa unohtaa inhimillisen puolen vaikutuksia. (Pahkin ym. 2014.)

2.1 Muutoksen vaiheet

Pahkin ym. (2014) kuvaavat organisaatiomuutosta prosessina, jonka tuloksena organisaation päivittäinen toiminta muuttuu. Vaikka muutos saadaan uuden toimintatavan tai organisaation myötä voimaan, itse muutosprosessi ei ole lähelläkään loppua. Muutos päättyy vain osin siinä vaiheessa, kun uusi organisaatio tai toimintatapa astuu virallisesti voimaan. Käytännössä uuden toimintatavan oppiminen vie huomattavasti kauemmin. Jatkavassa organisaatiossa tulee seurata ja arvioida muutoksen vaikutuksia.

Pahkinin ym. (2014) mukaan organisaatiomuutosten vaikutukset voivat olla pitkäkestoisia. Organisaatiomuutosten aiheuttamien psyykkisten ongelmien kesto ja heikentynyt terveydentila voivat kestää jopa 3-5 vuotta. Bambergerin ym. (2012) tekemän tutkimuksen mukaan 66% organisaatiomuutoksen läpikäyneistä henkilöistä kokivat muutoksella olleen negatiivisia vaikutuksia mielenterveyteensä.

Epävarmuuden tunteen aiheuttamat reaktiot voivat heikentää työterveyttä ja -hyvinvointia. Jatkuva kiire ja stressitilanne voivat vaikuttaa unen laatuun negatiivisesti, heikentäen samalla myös elämänlaatua. Sosiaalisten kontaktien vähentyminen sekä organisaation tai esimiehen tuen puute vaikuttavat henkilön hyvinvointiin negatiivisesti. Myös vanhasta luopuminen ja uuden oppiminen haastavat henkilöiden jaksamista. Kuvassa 3 organisaatiomuutoksessa koettavat tunteet on jaettu neljään vaiheeseen. (Pahkin ym. 2014.)

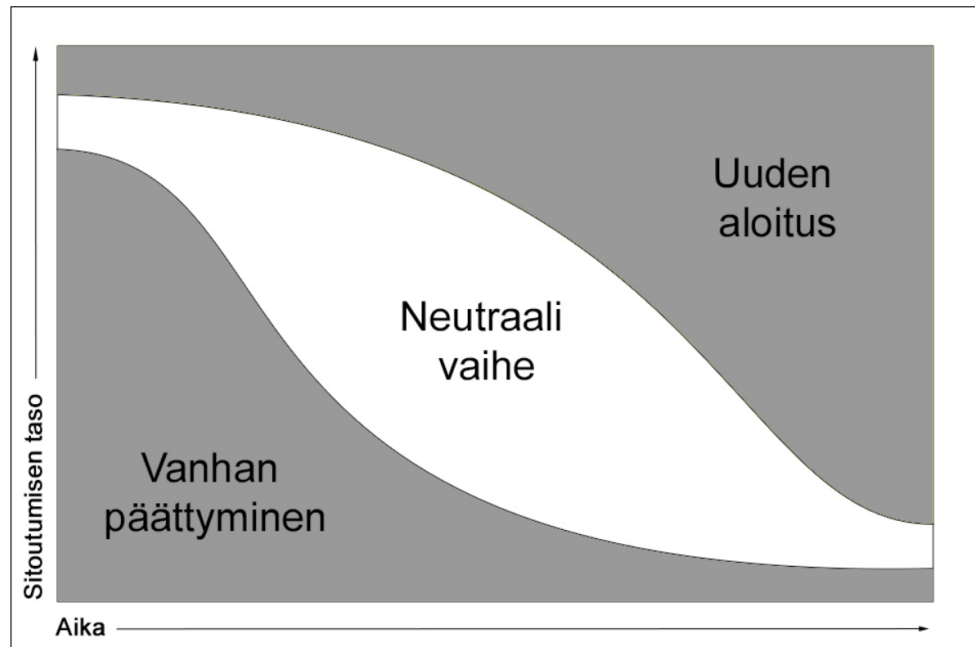


Kuva 3. Organisaatiomuutoksen aikaansaamat tunteet (mukaillen Pahkin ym. 2014).

Ensireaktio muutoksen viestimisen jälkeen on usein uhan tunnetta ja pelkoa. Muutos saatetaan jopa kieltää kokonaan. Henkilöt kaipaavat kipeästi vastauksia ja lisätietoa. Epäselvä viestintä ja epätietoisuus muutoksen vaikutuksista omaan työhön ruokkii lisää vastustusta muutosta kohtaan. Ensimmäinen vaihe on yleensä lyhyt, kestoltaan vain muutaman päivän. Toisessa vaiheessa, viha astuu näyttämölle. Henkilöt voivat kärsiä apaattisuudesta ja masennuksesta ja myös muutosvastarintaa esiintyy. Vanhasta, tutusta työstä luopuminen aiheuttaa surua. Kolmanteen vaiheeseen liittyy vanhasta poisoppiminen ja valmistautuminen uuden oppimiseen alkaa. Viimeisessä vaiheessa tapahtuu muutoksen hyväksyminen, uuden oppiminen vahvistaa uutta osaamista, muuttuneessa työympäristössä. (Pahkin ym. 2014.)

Bridges ym. (2013) kuvaavat muutosprosesseja matkana, jossa muutos koetaan kolmena siirtymävaiheena. Jokaisen muutosprosessin aikana tapahtuu muutoksen aiheuttamaa siirtymää. Siirtyminen voidaan nähdä tilana, jota kohti muutos vie. Se voidaan nähdä myös psykologisena uudelleensuuntaamisena, joka on välttämätöntä ennen

muutoksen toteutumista. Harmillisen usein siirtymä nähdään pakollisena toimintana, joka seuraa muutosta automaattisesti. Muutosprosessi voidaan jakaa kolmeen kuvassa 9 esitettyyn siirtymävaiheeseen. Mitä korkeammalla johdossa muutosprosessin vetäjä vaikuttaa, sitä nopeammin siirtymäprosessi yleensä saadaan vietyä läpi.



Kuva 4. Siirtymäprosessin vaiheet (mukaillen Bridges ym. 2013).

Vanhasta tutusta toiminnasta luopuminen ei ole helppoa, mutta se on välttämätöntä, jotta kehitystä voi tapahtua ja uuden aloittaminen on mahdollista. Vanha toimintatapa on voinut muodostua henkilön identiteetille hyvinkin tärkeäksi ja se voinut tuoda tekijälleen paljon tyydytystä ja menestystä. Muutoksen kohdatessa henkilön oletetaan olevan valmis luopumaan tästä. Ihmiset ei pysty hyppäämään suoraan vanhasta toimintatavasta uuteen. Onnistunut siirtymä vaatii viipymistä neutraalissa vaiheessa. Neutraalissa vaiheessa muutoksenalaisen henkilöstön voimavarat kuluvat hyvin pitkälti selviytymiseen epävarmuudessa. Tämä on erityisen hankala vaihe esimerkiksi yritysfuusioissa. Siirtyminen eteenpäin on mahdollista vasta sitten, kun kaksi edellistä prosessivaihetta on käyty läpi riittävällä laajuudella ja uuden alku on hyväksytty status quo. (Bridges ym. 2013.)

Muutoksen vakiintuminen vaatii työntekijöiltä itseltäänkin paljon. Vanhasta täytyy oppia pois ja synnyttää halu oppia uutta. Uuden oppiminen on mahdollista vasta kun muutos on tunnetasolla hyväksytty ja siirtyminen suruvaiheesta iloon on tapahtunut. (Pahkin ym. 2014.)

2.2 Johdon rooli ja vastuu

Työterveyslaitoksen (2021) mukaan, muutoksiin liittyvien päätösten tekeminen ja vastuun kantaminen kuuluu ylimmän johdon tehtäviin. Mutta muutosten toteuttamiseen tarvitaan kuitenkin kaikkien organisaatioon kuuluvien työntekijöiden panosta. Esimiehet ovat muutoksen hallinnoinnissa merkittävässä asemassa, ja heidän tulisi saada tukea niin omalta esimieheltään kuin henkilöstöhallinnolta. Esimiesten tulee mahdollistaa prosessien toimiminen muutoksen aikanakin, olla läsnä ja keskustella muutoksesta alaisensa kanssa sekä puuttua mahdollisiin ilmapiiriongelmiin tai muihin haasteisiin. Esimiehen asema muutostilanteessa voi olla haastava, mikäli hänellä ei ole juurikaan aiempaa kokemusta muutostilanteiden hallinnasta tai hän on itsekin muutosprosessin kohteena.

Kauhanen (2018, 49-53, 58) toteaa muutosjohtamisen eroavan merkittävästi jokapäiväisesti johtamisesta ja hän mieltääkin muutosjohtamisen olevan oma johtamislajinsa. Heti muutoksen alkuvaiheessa pitää olla selkeä käsitys siitä, mitä muutoksella tavoitellaan, mitä muuttuu – mitä säilyy, minkälaiset resurssit ja valmiudet organisaatiolla on muuttua, minkälaiset henkilöstövaikutukset muutoksen läpiviennistä oletetaan aiheutuvan sekä miten muutosten onnistumisen tasoa tullaan mittaamaan. Ennen muutosprosessin alkua on tarpeen tehdä nykytilanteen ja muutostarpeen analyysi.

Johtohenkilöiden vastuulla on muutosprosessin edistäminen. Muutoksen sujuvaa ja inhimillistä hallintaa lisäävät muun muassa onnistunut viestintä, riittävien aika- ja henkilöresurssien varmistaminen, onnistumisten kautta tehdyt huomioimiset ja palkitsemiset. Työntekijöitä ei tule kohdella passiivisina sopeutujina vaan ennemminkin aktiivisina osallistujina. (Työterveyslaitos 2021.)

SHRM, (2021) kertoo, että muutoshallinnan asiantuntijat ovat kuvanneet muutosprosessin suurimmiksi epäonnistumisen syiksi muun muassa seuraavia asioita:

- muutosta johdetaan liikaa ylhäältä alaspäin
- muutosjohtaminen on liian suurpiirteistä, johdolla ei ole ymmärrystä muutoksen vaikutuksista työntekijöihin
- muutosjohtaminen on liian suoralinjaista, ei pysähdytä tekemään väliarviointeja
- muutosjohtamiseen ei pyydetä organisaation ulkopuolista apua

Scheinin (2009, 155) mukaan muutosjohtaja on keskeisessä asemassa muutostilanteessa. Muutosjohtajan tärkeänä tehtävänä on aikaansaada motivaatio kohti muutosta

sekä luoda henkilöstölle mahdollisuus uuden oppimiseen. Tärkeimmiksi muutosjohtajan piirteiksi Schein mainitsee uskottavuuden, vision ymmärrettävyyden sekä selkeän viestintätavan.

Pystyäkseen kohtaamaan muutoksia ja voidakseen osallistua muutosprosessiin tehokkaasti, ihmiset tarvitsevat tukea. Muutosprosessit aikaansaavat positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia: muutoksen toteuduttua syntyy voittajia ja häviäjiä. Vaikutusten välille olisi hyvä löytää pitkällä aikavälillä tasapaino. (Pimentel 2016.)

2.3 Kotterin muutosprosessimalli

Muutosjohtamista ja muutoksen suunniteltua on kuvattu useamman huippuasiantuntijan toimesta. Tässä työssä keskitytään Harvardin yliopiston emeritusprofessorin, John Per Kotterin jo vuonna 1996 visioimaan muutosprosessimalliin sekä hänen vuonna 2012 täydentämänsä turbomalliin.

Lähtökohtana Kotterin näkökulmalle organisaatioiden muutosjohtamisen parantamiseksi oli mahdollisten muutosjohtamisen sudenkuoppien torjuminen ja liiketoiminnassa epäonnistumisten välttäminen. Kotter oli tarkkaillut vuosikymmenen ajan yli 100 yrityksen kilpailukyvyä, laadun ja tuottavuuden parantamisprosesseja ja hän pystyi toteamaan, että vain murto-osa muutoksen läpivieneistä yrityksistä onnistui erinomaisesti, suurin osa ei onnistunut kovin hyvin. Jopa 50 % Kotterin tarkkailemista yrityksistä epäonnistui jo prosessin aloitusvaiheessa. Kotter arvioi, että n. 75 % johtoportaan pitää olla vakuuttuneita siitä, että nykytilanne ei voi jatkua. Mikäli johtoporras ei ole vakuuttunut muutoksen tarpeellisuudesta tai laajuudesta, muutosprosessilla on suuret mahdollisuudet epäonnistua. (Kotter 1995, 59-60; Kotter 1996, 3-4.)

Kuvassa 4 Kotter esittelee kahdeksan havaitsemaansa estettä tai hidastetta muutosprosessin läpiviemiselle. Minkä tahansa virheen aikaansaaminen voi aiheuttaa turhaa vastarintaa tai turhautumista. Virheet voivat johtaa budjettitarkistuksiin, lomautuksiin ja paikalle jäävien ihmisten valtavaan stressikuormitukseen, millä voi olla äärimmäisen merkittäviä vaikutuksia koko organisaatiolle. (Kotter 1995, 60; Kotter 1996, 13-14, 19.)

1. Liiallinen tyytyväisyys vallitsevaan tilanteeseen
2. Riittävän vahvan ohjaustiimin puuttuminen
3. Vision aliarvioiminen
4. Visiosta viestiminen liian vähäistä
5. Uuden vision tiellä olevia esteitä ei poisteta
6. Lyhyen aikavälin onnistumisia ei saavuteta
7. Voiton julistaminen liian aikaisin
8. Muutosta ei juurruteta yrityskulttuuriin

Kuva 5. Muutosjohtamisen kahdeksan tyypillisintä virhettä (mukaillen Kotter 1996, 13).

Suurimpina syinä epäonnistumiseen jo heti muutoksen alkuvaiheessa voi olla liian optimistinen näkemys henkilöstön valmiuksista siirtyä pois mukavuusalueeltaan, muutoksen kiireellisyyden riittämätön esilletuominen sekä kärsimätön eteneminen muutosprosessissa. Kiireen tunteen luominen ja ylläpitäminen vaatii ylimmältä johdolta usein rohkeita päätöksiä. Aiemmat menestykset, todellisen kriisin tunteen puuttuminen sekä liian matalalle asetetut tavoitteet voivat tuodittaa organisaation liialliseen hyvinolontunteeseen, mikä voi hankaloittaa organisaation uudistumiskykyä, uusien strategioiden jalkauttamista ja hankinnoista saatavien hyötyjen vajaakäyttöä. (Kotter 1996, 4-6, 37-39.)

Kotterin mukaan selkeä vision puuttuminen tai muutoksen suunnan epäselvä julkittaminen ovat merkittäviä esteitä muutoksen tiellä. Muutosta kohti johtava visio pitää pystyä kuvaamaan lyhyesti ja ytimekkäästi. Selkeä visio, luottamuksellinen kommunikaatio ja ”sanoista tekoihin” -mallin noudattaminen auttavat henkilökuntaa sitoutumaan muutokseen paremmin. Muutosvastarintaa tapahtuu kaikissa muutoksissa, mutta organisaatioiden tulee tiedostaa, mikäli jokin tai joku este hankaloittaa muutoksen etenemistä liian paljon. (Kotter 1996, 7-9.)

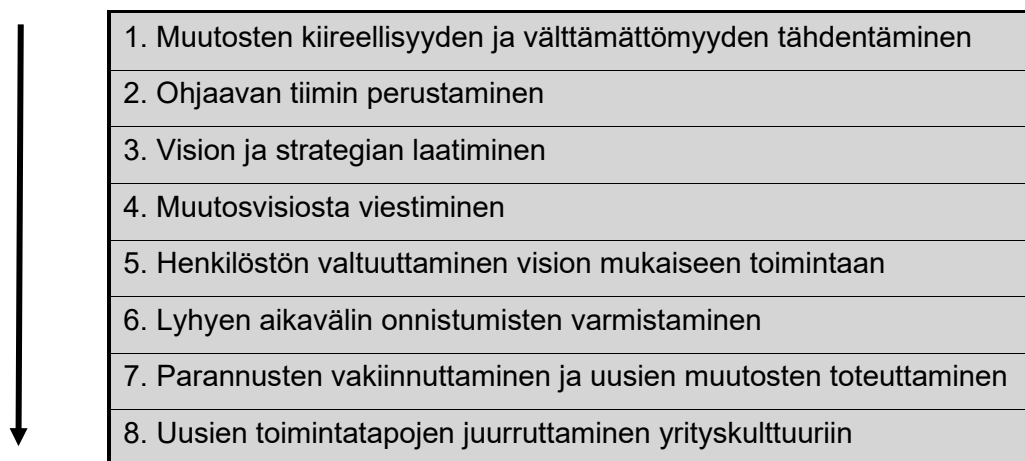
Muutokset vievät aikaa. Ihmisten luottamusta muutokseen on vaikea pitää yllä, mikäli muutoksen tuomat lupaukset eivät ole realisoituneet 6-18 kk kuluessa muutosilmoituksesta. Koska organisaatioita koskevien muutosprosessien läpivienti vie paljon aikaa, organisaatioiden ei pidä unohtaa asettaa välietappeja muutospolun varrelle ja juhlia niiden saavuttamisia. Henkilöstön sitoutuessa lyhyen aikavälin tavoitteisiin, pystyy organisaatio pitämään henkilöstön muutossitoutuneisuutta paremmin yllä. Analyttinen ajattelu auttaa selventämään ja tarkentamaan muutoksen visiota. (Kotter 1996, 10-12.)

Muutoksen jalkauttaminen osaksi koko organisaation toimintakulttuuria voi viedä jopa 3-10 vuotta. Tuoreet muutokset ovat herkkiä taantumukselle ja siksi muutoksen jälkihuoltoa ei saa unohtaa. Muutoksen tuomia positiivisia tuloksia saa toki juhlia, kunhan ei anneta liiallisen hyvänolon tunteen vaikuttaa fokukseen. Äärimmäisen kriittistä muutoksen onnistumisen kannalta on, että organisaatio pystyy osoittamaan luvatut hyödyt käytännössä ja että seuraavakin johto sitoutuu noudattamaan saavutettuja tavoitteita. (Kotter 1996, 12-13.)

Suurin osa merkittävistä muutoksista koostuu useista pienemmistä projekteista, jotka kaikki pyritään viemään läpi moniportaisen muutosprosessin kautta. Ilman asianmukaista koordinoitua, useista pienemmistä prosesseista koostuva muutosten kehä voi johtaa hyvin sekavaan, monimutkaiseen ja kaoottiseen lopputulokseen. (Kotter 1996, 21-22.)

Kotter (1996, 20-21, 36) halusi ravistella perinteistä management-johtamisen kulttuuria ja peräänkuulutti henkilöstöjohtamisen merkittävyyttä sekä avoimen ja muutosmyönteisen ilmapiirin tärkeyttä. Organisaatioiden tulee reagoida muutostarpeisiin tehokkaasti ja nopeasti, minkä vuoksi perinteinen johtamismalli ei tue nopeaa reagoitokykyä ja kehittymistä. Kotterin mukaan onnistuneeseen muutokseen tarvitaan vain 10-30 % asijaohjelmista (management), loppu on henkilöjohtamista (leadership). Kotterin mukaan organisaatiot hyötyisivät merkittävästi sellaisista johtajista, joilla on hyvät henkilöjohtajuuden taidot.

Havaitsemiensa muutosprosessien aikaisten virheiden vuoksi Kotter (1996, 15-17) laati kahdeksan askeleen muutosjohtamisen mallin, joka on hyvä muutoshallintatyökalu sekä isoille yrityksille että julkisille organisaatioille, joista molemmista käytetään tässä yhteydessä nimitystä: organisaatio. Markkinoiden muuttuessa ja teknologian kehittyessä organisaatioiden on sopeutettava ja tehostettava prosessejaan. Mitä paremmin ja nopeammin organisaatiot pystyvät omaksumaan muutoksen, sitä paremmin ne pysyvät kilpailussa mukana. Kuvassa 5 esitetään Kotterin kahdeksan kriittistä askelta muutosprosessien strukturoidulle läpiviemiselle.

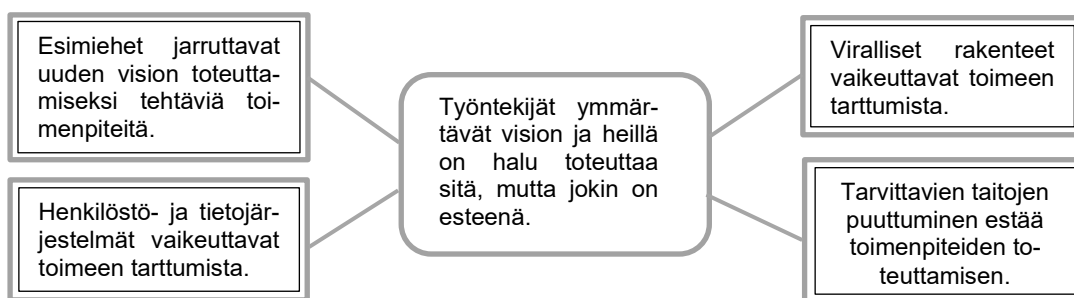


Kuva 6. Suurten muutosten aikaansaamisen kahdeksanvaiheinen prosessi (mukaillen Kotter 1996, 18).

Kotterin luomassa mallissa muutosprosessit jakautuvat eri askeleisiin, joista jokainen vie oman aikansa. Kotter tähdentää luomansa mallin järjestystä ja huomauttaa, että minkä tahansa askeleen huomiotta jättäminen, järjestyksen vaihtaminen tai kriittisen virheen tekeminen voi aiheuttaa negatiivisia vaikutuksia muutosprosessin luonnolliselle läpiviemiselle. Jopa 50 % Kotterin tarkkailemista yrityksistä epäonnistui jo prosessin aloitusvaiheessa. Suurimpina syinä epäonnistumiseen jo heti muutoksen alkuvaiheessa oli liian optimistinen näkemys henkilöstön valmiuksista siirtyä pois mukavuusalueeltaan, muutoksen kiireellisyyden riittämätön esilletuominen sekä kärsimätön eteneminen muutosprosessissa. Kotter arvioi, että noin 75 % johtoportaan pitää olla vakuuttuneita siitä, että nykytilanne ei voi jatkua. Mikäli johtoporras ei ole vakuuttunut muutoksen tarpeellisuudesta tai laajuudesta, muutosprosessilla on suuret mahdollisuudet epäonnistua. (Kotter 1995, 60; Kotter 1996, 16-21, 42-43.)

Mittavien muutosten läpivienti vie aikaa, siksi lyhyen aikavälin onnistumiset ovat äärimmäisen tärkeitä, jotta muutosvauhti saadaan ylläpidettyä. Liiallisella hyvinolontunteella voi olla muutosprosessin eteenpäinviemiselle merkittävä hidastava vaikutus. (Kotter 1996, 116.)

Henkilöstö sitoutuu muutokseen paremmin tuntiessaan itsensä tärkeäksi ja motivoituneeksi. Onnistunut muutosprosessi vaatii ympärilleen yhteistyötaitoisia ja kommunikatiivisia asiantuntijoita, joilla on riittävät johtamistaidot ja riittävät valtuudet osallistua muutoksen hallintaan. Henkilöstön ottaminen mukaan muutosprosessin vaiheisiin lisää henkilöstön sitoutuneisuutta muutoksen tavoitteisiin. Kuvassa 6 Kotter esittää neljä suurinta syytä valtuuttamisen epäonnistumiselle. (Kotter 1996, 3-4, 87-88.)



Kuva 7. Työntekijöiden valtuuttamisen esteet (mukaillen Kotter 1996, 88).

Mikäli muutoksenalainen henkilöstö joutuu merkittävästi astumaan pois mukavuusalueeltaan tai mikäli henkilöstö joutuu työskentelemään vähillä resursseilla tai irtisanomisuhan alla, tämä ei voi olla vaikuttamatta henkilöstön motivaation tasoon heikentävästi. Tulevaisuuden vision ymmärtäminen ja hyväksyminen voi aiheuttaa haasteita sekä järkiettä tunnetasolla. On luonnollista, että henkilöstölle herää paljon kysymyksiä ja epäilyksiä muutoksen vaikutuksiin tai omaan kohtaloon liittyen. (Kotter 1996, 60-61, 74.)

Kotterin (1996, 91-92) mukaan muutoksenalaisen henkilöstön odotetaan muuttavan käyttäytymistään, mutta muutos vaatii teknisten tietojen ja taitojen lisäksi sosiaalisten taitojen kehittämistä kohti uutta osaamista, käyttäytymistä ja asennoitumista.

Onnistuneen muutoksen merkittäviksi mahdollistajiksi Kotter (1996, 45-46, 54-55, 57) mainitsee muun muassa nämä johdon vastuulla olevat asiat: selkeä ja selkeästi kommunikoitu visio ja päämäärä, omien sanojensa ja lupautensa takana seisova johto, suurimpien esteiden poistaminen, lyhyen aikavälin onnistumisten mahdollistaminen, luottamuksellinen ilmapiiri, viestinnän ja kommunikaation asianmukaisuus, muutosta hallinnoiman ryhmän toiminnan mahdollistaminen, muutosten aallokossa luotaaminen sekä muutoshankkeiden juurruttaminen osaksi yrityskulttuuria.

Organisaatioiden kehittämisen asiantuntija Leandro Herrero (2021) on jo pitkään kyseenalaistanut Kotterin kahdeksanportaista muutosstrategiaa. Organisaatiot elävät jatkuvassa kehityksessä. Herrero ei ymmärrä, miksi edelleen useat liiketalouden oppilaitokset, asiantuntijat ja muutoskonsultit vannovat Kotterin kahdeksa askeleen muutosstrategian nimeen. Hänen näkemyksensä mukaan lineaarinen ja peräkkäisiä muutosvaiheita noudattava muutostenhallinta ei toimi liiketoiminnassa enää 2010- ja 2020-luvuilla. Herrero näkee ruohonjuuritasolla tehtävän muutoshallinnan merkittävyyden ja henkilöstön osallistamisen tärkeyden. Johdon tulee mahdollistaa käyttäytymismallin muutos, jossa henkilöstön osallistaminen ja vaikuttaminen tulee osaksi

organisaatiokulttuuria. Herreron mukaan Kotterin kahdeksan askeleen muutosstrategiaa noudattavat organisaatiot, joissa muutosta johdetaan ylhäältä alaspäin viestintälähtöisesti, epäonnistuvat 80-prosenttisesti. Herrero näkee, että organisaatiomuutos kuten myös organisaatiokulttuurin muutos lähtee ruohonjuuritasolta ja muutosta johtamaan tarvitaan vahva koalitio, ei vapaaehtoisuuteen perustuva joukkio. Tärkeimmiksi kestävien kehitysten mahdollistajiksi Herrero nimeää käyttäytymismallin muutoksen tärkeyden sekä koko organisaatiokulttuurin läpi vietävän kulttuurimuutoksen.

Kotter (2012b) täydensi omaa vuoden 1996 muutosmalliaan muuttuneiden ja kasvaneiden taloudellisten, poliittisten ja sosiaalisten tekijöiden sekä ympäristönäkökulmien vuoksi. Vanhassa muutoshallintamallissa esitetyt selkeät ja jaksolliset muutosvaiheet sekä niiden tarkka ja jäykkä järjestys on suunniteltu toimimaan hierarkkisessa järjestelmässä. Kotter muokkasi tunnettua kahdeksan askeleen muutosmalliaan vastaamaan organisaatioiden muutoshallintaa yhä monimutkaisemmassa toimintaympäristössä, jossa useita muutoksia voi tapahtua samanaikaisesti ja usealla eri tasolla. Kuvassa 7 esitetään päivitetty versio muutosprosessin hallinnasta, jossa muutoksen askeleet on korvattu kahdeksalla koko ajan voimassa olevalla kiihdyttäjällä, jotka nopeuttavat muutoksen läpivientiä ja aikaansaavat ketteryyttä.

The Eight Accelerators



Kuva 8. Kahdeksan kiihdyttäjää (mukaien Kotter 2012b).

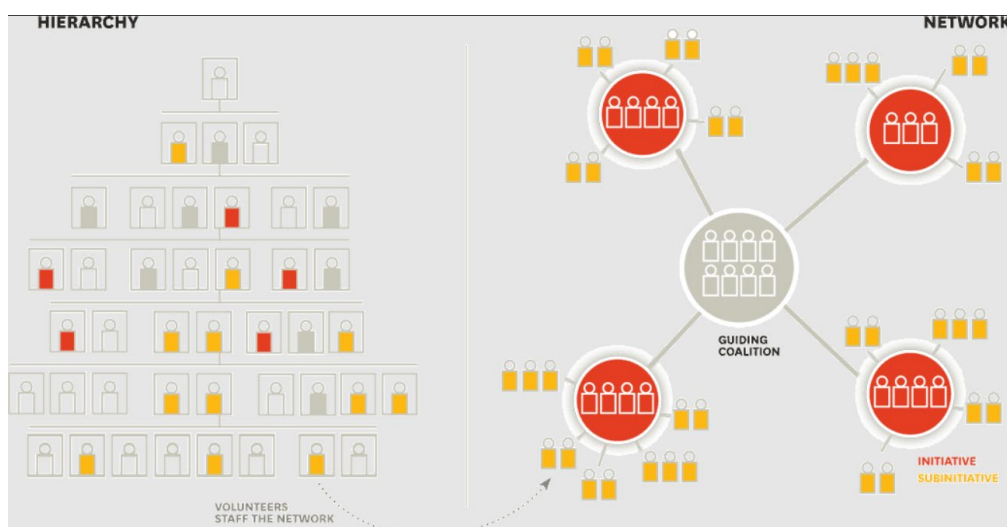
Kotterin uudessa muutosstrategiassa muutoksen hallinta lähtee liikkeelle siitä, että muutoskohteen, jota Kotter nimittää Big Opportunityksi, ympärille onnistutaan luomaan kiihtymisen tunne ja ylläpitämään se. Tätä tunnetta ylläpitämään ja muutosta ajamaan tarvitaan yhden koalition luotsaama, organisaation sisältä valittu laaja vapaaehtoisten verkosto, jonka tarkoitus on ylläpitää muotuskulttuuria, varmistaa kiihdyttäjien olemassaolo ja jatkuvuus. Toimiakseen hyvin, ollakseen riittävän vaikutusvaltainen ja ansaitakseen uskottavuutta, verkostoon tarvitaan noin 5-10 % organisaation johtotason ja työntekijätason edustajista. (Kotter 2014, 23, 27-29, 34-35.)

Kotterin (2012b) mukaan hierarkkisen organisaation jäsenistä koostuva vapaaehtoisten verkosto tuo mukanaan energiaa ja innostusta. He eivät ole johdon käskyläisiä vaan muutoksen suunnannäyttäjiä. Hierarkian tulee mahdollistaa verkoston joustava toiminta, kohdella sitä laillisena osana organisaatiota sekä antaa sille tukensa. Verkostossa toimivien vapaaehtoisten etuna verrattuna ulkopuolisiin konsultteihin on organisaation tunteudesta ja suhteista sekä ymmärrystä muutoksen tarpeellisuuteen ja muutoksen tuomiin vaikutuksiin.

Kotterin (2012b) lanseeraaman kahden rinnakkaisen systeemin perusajatuksena toimivat seuraavat tekijät:

- Useita muutosagentteja, ei vain muutama nimetty toimija
- Ajatusmaailman suuntaaminen pois pakkoajattelutavasta, kohti halu- ja mahdollisuusajattelutapaa
- Sekä pää että sydän tarvitaan muutoksessa, ei vain päätä
- Paljon enemmän johtajuutta, ei vain lisää johtamista
- Kaksi menetelmää – yksi organisaatio

Kuvassa 8 perinteinen hierarkiamalli on saanut rinnalleen koko uuden strategian ydinidean, eri organisaatiotasoista koostuvan verkostomaisen järjestelmän. Organisaatiot hyötyvät siitä, että muutosta ei johda suppea johtajien ydinjoukko, vaan laaja vapaaehtoisten joukko sitoutetaan toimimaan strategiaverkostona, linjaorganisaation rinnalla, muutosagentteina. Muutosagenttien tekemälle työlle on annettava arvostusta. (Kotter 2012b.)



Kuva 9. Hierarkian ja verkoston yhteenliittymä (Kotter 2012b).

Salman ym. (2017) ovat Kotterin näkemyksen kanssa samoilla linjoilla, heidän mukaansa menestyvät organisaatiot tulevat korvaamaan tulevaisuudessa muutokseen sekaantuvan johdon valtuutetuilla työntekijöillä, antaen ylemmän johdon keskittyä täten johtamiseen.

Kolmantena kiihdyttäjänä Kotter esittää muutosvision selkeyttäminen henkilöstölle ja muutoshankkeiden etenemisestä vastaaminen. Tässä vaiheessa pyritään mahdollistamaan tehokkaat keinot haluttujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Neljännessä vaiheessa, tavoitteiden selkeydyttyä tarkemmin, vapaaehtoisten joukkoa kasvatetaan edelleen erityisasiantuntijoilla tai muuten vaan henkilöillä, joilla on halua ja kiinnostusta toimia organisaation hyväksi osana kaksoissuorittavaa järjestelmää. (Kotter 2014, 30-31.)

Viides kiihdytysvaihe keskittyy esteiden purkamiseen. Verkoston jäsenet pyrkivät muutoksen jouhevaan etenemiseen muun muassa hierarkian toimintoja tarkkailemalla, jotta voitaisiin välttyä päällekkäisyyksiltä ja säilyttää yhtenäinen tavoite kirkkaana mielessä. Kuudennessa vaiheessa verkoston jäsenet pyrkivät luomaan lyhyen aikavälin suuria ja pieniä strategisia onnistumisia. Onnistumiset ruokkivat uskottavuuden lisääntymistä muutoshanketta kohtaan, yhteistyön tiivistymistä sekä saavat aikaan positiivisen psykologisen vaikutuksen. (Kotter 2014, 31-32.)

Seitsemäs kiihdyttäjä keskittyy muutosvauhdin ylläpitämiseen. Verkosto valvoo muutoshankkeiden etenemistä, eikä anna onnistumisten tai epäonnistumisten vaikuttaa muutosvauhtiin hidastavasti. Voittoa ei saa julistaa liian aikaisin. Viimeisessä, kahdeksannessa vaiheessa muutos jalkautetaan käytäntöön, osana organisaatiokulttuuria. (Kotter 2012b.)

Luotettavaa suoriteperusteista dataa tarvitaan kiireen ylläpitämiseksi. Vastaavaa dataa tarvitaan myös yksilö- ryhmä- ja osastotasoisten suoritusten analysointeja varten. Jatkuvassa kiireen oravanpyörässä juostessa, organisaatioiden tulee pyrkiä kohti matalampaa hierarkiaa ja lean-mallista organisaatorakennetta, joka pystyy ottamaan tarvittaessa riskejä. Yritysten tulee tukea hyvän johtajuuden kasvattamista ja pitää kiinni arvokkaista osaajista. Arvokkaan yksilön menettäminen voi koitua organisaatiolle kalliiksi. (Kotter 2012a, 170-171, 174-175).

Kotter toteaa lisäksi, että yritysten on kilpailukykyensä säilyttämiseksi välttämätöntä miettiä liiketoimintastrategiaansa muutaman vuoden välein uudelleen. Liian nopeat operatiiviset muutokset voivat aiheuttaa organisaatiolle merkittävän riskitekijän. (Kotter 2012b.)

Kotterin uusi turbomalli-ajattelutapa juontaa start-up -yritysten seurantaan, jossa yritykset toimivat verkostomaisesti, joustavasti ja ketterästi valmiina vastaamaan kohtaamiinsa haasteisiin. (Kotter 2014, 12-14.)

Kotterin ym. (2016, 131) mukaan muutos ajattelutavassa voi tukea muutosta käyttäytymisessä ja johtaa täten parempiin saavutuksiin. Henkilöstölle tulee esittää faktatietoa ja saada henkilöstö ymmärtämään muutoksen merkittävyys. Ajattelutapaa jopa suurempi vaikutus on henkilöstön tunnepuolella. Positiivisilla, vakuuttavilla ja ehkä hieman yllättävilläkin kokemuksilla on mahdollista luoda hyviä kokemuksia henkilöstölle, millä voi olla merkittävä vaikutus henkilöstön tunnepuolelle ja sitä kautta muutoksen hyväksymiselle.

Salman ym. (2017, 11) analysoivat Kotterin Leading Change -kirjaa ja kertoo, että liian hitaasti tapahtuvilla muutoksilla voi olla hyvinkin pitkäkestoiset vaikutukset koko organisaatiolle. Muutoksen jatkuessa pitkään myös lomautukset ja taloudelliset resurssit haastavat organisaatioita.

2.4 Viestintä osana muutosjohtamista

Mayorin ym. (2015) mukaan viestintä on yksi tärkeimmistä ja näkyvimmistä muutosjohtamisen työkaluista. Viestintää tarvitaan koko muutosprosessin ajan. Puutteellisen viestinnän vuoksi koko muutosprosessi voi olla vaarassa epäonnistua. SHRM (2021) toteaa, että tehokas viestintä voi jopa kaksinkertaistaa muutoksen hyväksynnän. Myllymäki (2018, 9-14, 37) korostaa lisäksi, että oikein hallinoidun viestinnän keinoin voidaan lieventää muutosvastarintaa lisäämällä henkilöstön tietoisuutta muutokseen liittyen. Muutosviestintä tulee tehdä aina harkitusti, selkeästi, oikea-aikaisesti, johdonmukaisesti ja korrektisti. Viestinnässä kannattaa pohjata aina totuuteen. Epämääräisesti tai epäjohdonmukaisesti annettu tiedoksianto pikemminkin vain ruokkii epäluuloa ja -luottamusta. Viestinnässä tulee huomioida myös kohdeyleisön tunteet. Asiallinen, korrekti viestintä on kaiken lähtökohta. Ylimielisyyttä sekä kohdeyleisön vähättelyä tai ärsyttämistä tulee kaikin keinoin välttää.

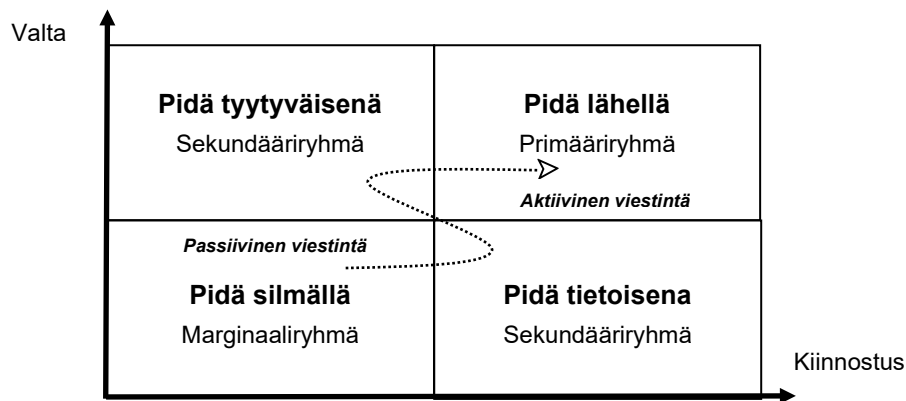
”Jos sanoma voidaan tulkita eri tavoin, niin se tulkitaan tavalla, josta on eniten vahinkoa”, Osmo A. Wiio (1978, 15) on todennut. Myllymäen (2018, 17-31, 42-49) mukaan viestintä tulee tehdä aina kirjallisesti. Julkaistun sisällön suhteen tulee pyrkiä siihen, että viestinnän sanoma ei jätä mahdollisuuksia ristiriitaiselle tulkinnalle. Liian monimutkaisilta lauserakenteilta ja erikoisterminologiaa tulee välttyä viestin paremman ymmärrettävyyden

vuoksi. Muutosviestintä ei ole myöskään oikea paikka vitsailulle tai slangin käytölle. Viestityn tekstin liiallista korostamista, etenkin tekstin alleviivausta tai isoilla kirjaimilla kirjoittamista tulee välttää. Myös ehdollisen ilmaisun tapaa tulee välttää, sillä se ei vaikuta vakuuttavalta.

Työterveyslaitoksen (2021) mukaan organisaatioiden tulee tarjota henkilöstölleen erilaisia kommunikaatiokanavia ja järjestää keskustelutilaisuuksia eri ryhmien kanssa. Muutoksen tavoitteiden ja päämäärien sekä niihin tulevien mahdollisten muutosten selkeä kommunikointi kasvattavat ymmärrystä muutosprosessia kohtaan. Onnistunut viestintä sekä tunne oikeudenmukaisesta kohtelusta mahdollistavat luottamuksen tunteen heräämisen ja muutokseen sitoutumisen.

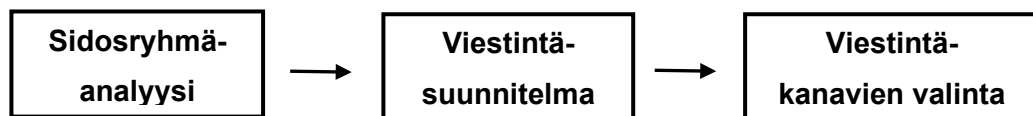
Organisaation tulee ymmärtää, että viestin sisäistäminen vie eri henkilöillä eri ajan. Sopeutuminen muutokseen ei tapahdu salamaniskusta, vaikka viestintään olisi panostettu merkittävästi. Muutosviesti saattaa järkyttää, lamaannuttaa ja aiheuttaa muutosvastarintaa. Eri ihmisillä kestää eri ajan hyväksyä muutos ja synnyttää itsessään muutostahtoa. (Myllymäki 2018, 9-12, 17-18, 54-55.)

Muutostilanteessa viestintää tarvitaan moneen suuntaan. Viestinnän laajuus ja viestintätapa on arvioitava sidosryhmittäin. Oman henkilökunnan lisäksi, organisaation tulee mahdollisesti tiedottaa muutoksesta myös asiakkaille, omistajille tai viranomaisille. Kuvassa 10 esitetyn sidosryhmäanalyysin avulla voidaan täsmentää viestien sisältöjä eri kohderyhmille. Tässä mallissa ”Pidä lähellä” -ryhmä on kaikista kriittisin, koska tällä ryhmällä on valtaa vaikuttaa sekä kiinnostusta muutosta kohtaan. Usein tämä ryhmä asettaa myös muutoksen tavoitteet. Tähän ryhmään kuuluvat muun muassa esimiehet, johdoryhmä sekä pääomistajat. Muutoksen edistymisestä on raportoitava tälle ryhmälle säännöllisesti. ”Pidä silmällä” -ryhmällä on vähiten valtaa ja kiinnostusta muutosta kohtaan. Tälle ryhmälle riittää passiivinen, esimerkiksi organisaation intranetin kautta välitetty tieto muutoksesta. ”Pidä tietoisena” -ryhmä on muutoksen kannalta hyvin merkittävä, koska muutosten vaikutukset kohdistuvat usein juuri tähän ryhmään. ”Pidä tyytyväisenä” -ryhmä ei ole välttämättä kovin kiinnostunut muutoksesta, mutta heillä on valtaa. Muutosviestintä tulee suorittaa kohdennetusti tätä ryhmää varten. (Myllymäki 2018, 51-54.)



Kuva 10. Sidosryhmäanalyysi vallan ja kiinnostuksen näkökulmasta (mukaillen Myllymäki 2018, 51-54).

Myllymäen (2018, 63) mukaan sidosryhmäanalyysin jälkeen tulee aina tehdä viestintäsuunnitelma. Suunnitelma sisältää sekä kirjallisen että suullisen viestinnän suunnittelun. Kolmannessa vaiheessa päätetään viestintäkanavista. Visuaalisten kanavien kautta organisoitu viestintä tehostaa kirjallista viestintää. Kuvassa 11 kuvataan viestintästrategian järjestys muutostilanteessa.



Kuva 11. Viestintästrategia muutostilanteessa (mukaillen Myllymäki 2018, 63).

Raudasoja (2017) kertoo, että onnistunut viestintä vastaa kysymykseen: ”Mitä tämä tarkoittaa minulle?”. Pelkällä kirjallisella tiedotteella ei pystytä välttämättä sitouttamaan henkilöitä muutokseen kovinkaan helposti. Visuaalisuus ja tunteisiin vetoaminen auttavat ihmisiä luomaan oman mielikuvansa muutoksesta ja sitoutumaan muutoksen paremmin.

Myllymäki (2018, 13) kertoo, että viestinnässä tulee tähdätä propagandan myöhäisvaiikutukseen. Viestin onnistunut perille vienti tapahtuu useimmiten parhaiten luotettavan, arvostetun henkilön toimesta, joka onnistuu vakuuttamaan viestin vastaanottajat, ja voittamaan heidän järkensä ja sydämensä puolelleen. Kotterin (2009, 35-36) mukaan sydämiin vetoava toiminta koostuu seuraavista viidestä elementistä:

- 1) Huolella suunniteltu henkilökohtainen positiivinen kokemus (kenelle, mitä?)
- 2) Erilaiset aistikokemukset (osoittaminen, näyttäminen)

- 3) Positiivisten kokemusten ja tunteiden synnyttäminen vakuuttavan henkilön toimesta
- 4) Kokemusten selittäminen tai perusteleminen on turhaa
- 5) Positiiviset kokemukset edesauttavat muutoksen hyväksymistä ja yhteisen päämäärän tavoittelua

Viestintäalustat tulee valita aina tarkkaan harkiten. Henkilöstölle tulee osoittaa kanavat, joita kautta se voi reflektoida tunteitaan, tulla kuulluksi ja jota kautta se voi kommentoida muutoksen vaikuttavuutta omaan toimintaansa, antaa ehdotuksia ja ideoita. (Myllymäki 2018, 18-19.)

Muutoksen vision ja päämäärän viestittäminen eri foorumien kautta sekä ylläpitäminen keskusteluissa mukana säännöllisesti edesauttaa muutoksen sisäistämistä. Sanat eivät yksistään riitä, vaan ylimmän johdon käyttäytymisen ja tekojen on tuettava viestittyä sanomaa. (Kotter 1996, 79-82.)

Selkeä, avoin ja kunnioittava viestintä on kaiken viestinnän lähtökohta. Johdon tulee arvostaa myös henkilöstön antamaa palautetta. Palautteen noteeraamatta jättäminen saa henkilöstön tuntemaan itsensä merkityksettömäksi. Kuuntelemalla henkilöstöä voidaan havaita kriittisiäkin virheitä muutosprosessin suunnittelussa ja korjata suuntaa ennen kuin on liian myöhäistä. (Kotter 1996, 84-85.)

2.4.1 Organisaatiometaforat

Morgan (2006, 3-8, 364-365) lähestyy organisaatioiden johtamista ja hallintaa uudesta näkökulmasta, metaforien kautta. Organisaatiometaforat ovat vertauskuvia, joiden kautta voidaan luoda näkemys työyhteisöön. Hänen mukaansa jatkuvien, monimutkaisten muutosten keskellä elävien organisaatioiden tulee ymmärtää katsoa toimintoja ulkopuolisin silmin ja olla valmiita muokkaamaan ajatusmaailmaansa. Johtajilla on omat näkemyksensä asioihin, mutta tarjoamalla työntekijöilleen mahdollisuuden kertoa omista tuoreista näkökulmistaan, organisaation johto hyötyy tästä ja saa uusia näkemyksiä, joiden pohjalta organisaation toimintaa voidaan kehittää parempaan suuntaan.

Organisaatioissa vallitseva yhteishenki ja luonne johtavat juurensa pitkälti siitä, minkä metaforan voidaan nähdä ohjaavan organisaation toimintaa. Metaforat kuvastavat ihmisten ajattelu- ja ilmaisutapaa. Metaforat kertovat myös ihmisten näkemyksistä ja siitä, mihin kiinnitämme huomiota ja mihin emme kiinnitä huomiota. (Karvonen 2016.)

Morgan on luonut organisaatiometaforien käsitteen, josta jokainen metafora on yksipuolinen, rajoittunut näkökulma todellisuuteen. Kuvassa 12 esitetään kuusi Morganin luomaa organisaatiometaforaa ja näiden ominaispiirteitä. Organisaation eri näkökulmat korostuvat riippuen siitä, minkä metaforan kautta organisaatiota tutkitaan. Metaforien kautta voidaan ohjata mielipiteitä ja korostaa asioiden haluttuja puolia ja jättää vähemmän halutut puolet huomiotta. Metaforinen tulkinta riippuu henkilöstä, hänen asemastaan ja sidoksestaan organisaatioon. Eri henkilöiden kokema todellisuus voi vaihdella ja pitää sisällään piirteitä useammasta metaforasta. (Morgan 2006, 3-8, 364-365.)

<p style="text-align: center;">KONE</p> <p>Ihmisten osaaminen, tarkat tehtävänkuvat, säännöt, kontrollointi, moraali, hierarkia, stabiili toiminta, ongelmienratkaisu, tavoitteellisuus, päämäärät, suunnitelmat</p>	<p style="text-align: center;">AIVOT</p> <p>Tiedon tuottaminen ja käsitteleminen, oppiva organisaatio, ohjesäännöt, itsekriittisyys, avoimuus, joustavuus, työntekijöiden valtuuttaminen, jatkuva kehittäminen ja parantaminen</p>	<p style="text-align: center;">KULTTURI</p> <p>Arvot, kieli, legendat, rituaalit, sosiaaliset normit, ideologia, lainsäädäntö, tarinat, legendat, myytit, näkemykset, ajattelu-tapa, uskomukset, käyttäytymistapa</p>
<p style="text-align: center;">ORGANISMI</p> <p>Avoimuus, työntekijöiden tarpeet, sopeutumiskyky, muutoksiin vastaaminen, monimuotoisuus, toimivat ihmissuhteet ja prosessit, innovaatiot, ekologisuus, organisaation terveys ja kehittyminen</p>	<p style="text-align: center;">POLITIITTINEN JÄRJESTELMÄ</p> <p>Arvovallasta taistelee ihmiset, joilla erilaisia intressejä, johdon asema merkittävä, karisma, perinteet</p>	<p style="text-align: center;">VIRTA</p> <p>Huomio muutoksissa, uusien ideoiden kehittäminen, yhteistyö, verkostoituminen, kyky muuttua, ennakoimattomuus,</p>

Kuva 12. Kuusi organisaatiometaforaa (mukaiillen Morgan 2006).

Juholinin (2007) mukaan metaforista olisi tärkeää tunnistaa syvätason piilevät perusolelut, jotta työyhteisöviestintää pystytään kohdentamaan organisaatiossa paremmin. Esimerkiksi kone-metaforassa nousee esille rationaalinen toiminta, jossa viestintä palvelee muuta toimintaa, kun taas kulttuuri-metaforassa esille nousee dialogi ja keskinäinen vastuullisuus, jossa viestinnän rooli nähdään yksilöiden ja yhteisöllisyyden tukijana.

2.4.2 Tarinoiden voima muutosviestinnässä

Tarinankerronta on erinomainen viestintäkeino, jolla on mahdollista herättää kuulijakunnan kiinnostus viestitettävään aiheeseen. Tarinat jäävät ihmisten mieleen paremmin kuin pelkkä faktoihin perustuva esitys. Tehokkaan ja tunteisiin vetoavuuden lisäksi tarinankerronnan avulla pystytään pääsemään vuorovaikutukseen kuulijoiden kanssa. Haastavat ja kompleksisetkin asiat voidaan kuvata verbaalisesti, konkreettisten ja

yksinkertaistaen. Tarinan tulee olla aikaan ja paikkaan sopiva. Ihmiset sitoutuvat paremmin muutoksen, mikäli heille tulee ymmärrys, että muutos on mahdollinen ja että he ovat tärkeä osa muutosta ja että heillä on mahdollisuus vaikuttaa muutokseen. (Rauhala ym. 2014, 30, 34-35.)

Raudasojan (2017) mukaan tarinoiden kautta pystytään tuomaan muutoksen visiota paremmin ihmisten tietoisuuteen ja kertomaan, minkälainen muutos organisaatiota on kohtaamassa. Muutokseen pakottamisen kautta ei saada kestävästä muutoksesta aikaiseksi. Jokaisen henkilön tarvitsee luoda oma näkemys muutoksesta. Lisäymmärryksen luominen voi edistää sitoutumista muutokseen ja kasvattaa muutosmyönteisyyttä.

Tarinoiden kerronta osana muutosviestintää on lisääntymässä. Tarinan ympärille rakennettu viesti usein koskettaa ja viestintä on täten hyvin tehokasta. Tarinan kertojan tulee tiedostaa kohderyhmällensä kertomansa tarinan vaikuttavuus. Tarinan tulee olla selkeä, muutostilanteeseen sidoksissa oleva, merkityksellinen ja sopivan pituinen. Tarinankerronnalla ei saa loukata ketään. Omaelämäkerrannalliset kertomukset soveltuvat hyvin tarinoiksi. On tärkeää tiedostaa, että tarinan kertojan ei tule päteä ja korostaa omaa parmuuttaan muihin nähden. (Myllymäki 2018, 40-41.)

Tarinankerronnassa on hyvä pyrkiä aina tavoitteellisuuteen. Tällöin tarinan kertojan tulee huomioida nämä kolme asiaa: kohdeyleisö, tarinan toimivuus ja soveltuvuus tilanteeseen sekä tavoitteet, joita tarinankerronnalla haetaan. Mikäli jokin näistä osa-alueista ei toimi, tarinan sanoman välittäminen todennäköisesti epäonnistuu. Hyvä tarina koostuu kuvassa 13 kerrotuista elementeistä. (Rauhala ym. 2014, 43.)

Lähtötilanne		
Toimija / päähenkilö	Tavoite / motiivi	Tapahtuma
Konflikti / haaste / vaikeus	Muutos	Tunne-elementti

Kuva 13. Tarinankerronnan elementit (mukaillen Rauhala ym. 2014, 63).

Tarinalla pitää olla aina alku ja loppu. Passiivi-muoto ei toimi tarinankerronnassa. Yleisön pitää pystyä samaistumaan tarinaan. Tarinasta tulee käydä ilmi myös tarinan kohteessa tapahtuva muutos, syy muutokselle sekä tavoitteet, joihin kohti tarina johtaa. Erilaiset tapahtumat ja käänteet kuljettavat tarinaa eteenpäin. Tarinan kertojan tulee muistaa myös pitää tarinassa jännitettä yllä, ilman sitä mielenkiinto tarinankerrontaan voi kuihtua.

Tunnepuolen unohtamisella tarinankerronnassa voi olla organisaatiolle hyvin negatiivinen vaikutus. (Rauhala ym. 2014, 63.)

Kotterin (1996, 95) mukaan hyvin valitut sanat sekä tarinoiden ympärille viestintä sanoma edesauttavat sanoman ymmärtämistä paremmin. Rauhalan ym. (2014, 30) mukaan tarinoiden kerrontaa voidaan hyödyntää viestinnällisten keinojen lisäksi myös hiljaisen tiedon keräämisessä ja siirtämisessä eteenpäin. Yhteisöllistävien tarinoiden voima on kuin sosiaalista liimaa, jolla lisätään yhteenkuuluvuuden tunnetta. Organisaatioiden strategian, vision ja kulttuurin välittäminen kuulijoille on tehokkaampaa tarinoiden kautta.

2.5 Tukifunktiot muutosprosessin aikana

Organisaatiomuutostilanteessa on hyvin tärkeää tukea henkilöstön työhyvinvointia. Työhyvinvointia tukee varmuus omasta ammatillisesta osaamisesta muuttuvissakin olosuhteissa, hyvä henkinen tasapaino, luottamus siihen, että selviää yli muutosprosessin, työyhteisön tarjoama tuki sekä hyvin hallittu johtaminen. (Työterveyslaitos 2021.)

Organisaation tulee tukea ja sopeuttaa henkilöstöään muutokseen esimerkiksi tarjoamalla mahdollisuuksia uuden oppimiseen, kehittymiseen tai mentorointiin; viestimällä muutoksen tavoitteista selkeästi; tutustuttamalla työntekijät uusiin kollegoihin sekä laatimalla riskinarvioita muutoksen vaikutuksista työtappoihin. (Työterveyslaitos 2021.)

2.5.1 Henkilöstöhallinto

Henkilöstöhallinto (myöhemmin HR) tulee sitouttaa suuriin organisaatiomuutoksiin heti alkuvaiheessa. HR:n tulee toimia työntekijöiden ja johtotason välisen luottamuksen ja keskusteluyhteyden rakentajana sekä ylläpitää henkilöstön tyytyväisyyttä muutostilanteessa. Myös riskien tunnistaminen ja riskien hallinta on HR:n vastuulla. Towers Watson Change and Communication ROI:n tekemän tutkimuksen mukaan 87 % työnantajista kouluttaa johtohenkilöstöään tehokkaaseen muutostenhallintaan, mutta vain neljäsosa koulutetuista koki koulutuksen hyödylliseksi. Muutosvauhdin kiihtyessä ja monimutkaisuudessa, HR:n tulee tukea ketterän organisaatiokulttuurin rakentamista, ja tarjota kohdenettuja muutuskoulutuksia. (SHRM 2021.)

HR:n asiantuntijoiden vastuulla on lisäksi valvoa, että muutosprosessi etenee käytännön tasolla. HR vastaa muutoksen seurannasta ja arvioinnista. Se käynnistävät myös

yhteistoimintaneuvottelut tarvittaessa. HR:n merkittävimpiä tehtäviä muutostilanteessa on lisäksi tuen tarjoaminen. HR:n tulee parantaa muutosprosessin alaisten henkilöiden työllistettävyyttä joko organisaation sisä- tai ulkopuolelta sekä tarjota tukea esimiehille muutostilanteessa. HR:n on lisäksi huolehdittava henkilöstön tasavertaisesta ja oikeudenmukaisesta kohtelusta ja työlainsäädäntöjä noudattavista toimintatavoista kaikilla organisaation tasoilla koko muutosprosessin ajan. (Työterveyslaitos 2021.)

Henkilöstön edustajien, kuten työsuojeluvaltuutettujen tai luottamusmiesten tehtävänä on varmistaa henkilöstön tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen kohtelu. Heidän tulee myös kuunnella, jakaa tietoa sekä antaa tukea työsuhteasioissa. (Työterveyslaitos 2021.)

2.5.2 Muutosagentit

Myllymäen (2017, 83) mukaan johtajat vastaavat muutoksen kokonaisuuden kontrolloinnista, mutta he eivät pysty koordinoimaan kaikkea. Muutosagentteja tarvitaan muutos-hankkeiden perään katsojiksi.

Myös Schein (2009, 155) toteaa, että muutosjohtajien synnyttämän motivaation jälkeen, muutosagentit auttavat toteuttamaan muutosta. On mahdollista, että muutosjohtajat toimivat myös muutosagentin roolissa, mutta usein on tehokkaampaa, kun muutosagentit ovat lähempänä muutospintaa, toimien suodattimina ja avustajina. Tämä tilapäisenä ja rinnakkaisena toimiva prosessikonsulttien joukkio pyrkii mahdollistamaan uuden toimintatavan ja ajattelutavan synnyttämisen organisaation sisälle.

Peacock (2016) kertoo, että muutosagenttien valintaan tulee kiinnittää erityistä huomiota, koska valitut henkilöt tulevat toimimaan muutostilanteen puolesta puhujina. Riittävät toimivaltuudet omaavat muutosagentit tekevät havaintoja kuullusta puheesta ja sanomatta jääneistä asioista sekä tehdyistä ja tekemättömistä teoista. Muutosagentit tulee nähdä muutoksen kannalta keskeisinä henkilöinä, joiden puoleen asianosaisilla on mahdollisuus kääntyä. Muutosagentit toimivat kuten sisäiset neuvonantajat tai konsultit. Muutosagenttien rooli tulee tunnustaa ja heille tulee antaa tukea sekä muutoksen sponsorin että henkilöstöhallinnon toimesta, muuten on suuri mahdollisuus, että muutoksen keskiössä puurtavat muutosagentit palavat loppuun.

Valittujen muutosagenttien tulee olla pidettyjä henkilöitä, joihin henkilöstö luottaa ja joita henkilöstö kunnioittaa. Pitkä työkokemus edesauttaa ymmärtämään organisaation

tilannetta paremmin. Rooliin soveltuvat parhaiten henkilöt, joilla on hyvä kuuntelutaito ja joille henkilöstö uskaltaa avautua. Heidän tulee olla myös tekokkaita kommunikoijia. Muutosagentin tulee kyetä ymmärtämään muutoksen merkitys ja vaikutukset kokonaisuudessaan. (Peacock 2016.)

Muutosagenttien etuna on se, että he ymmärtävät yleensä hyvin muutosten vaikuttavuuden omaan toimialueeseensa. Muutosagenttien tehtävänä on jakaa tietoa muutoksen tarpeellisuudesta, keskustella, kuunnella ja vastata mieltä askarruttaviin kysymyksiin. Muutosagenttien tulisi olla helposti lähestyttäviä, rauhallisia ja kärsivällisiä. Muutosagenttien toiminnalle tulee suoda riittävät resurssit. Muutosagentit toimivat yhtenä merkittävänä viestintäkanavana muutosprosessin tietotulvassa. (Myllymäki 2017, 83-84.)

Muutosagentit tukevat organisaatiota vaalimalla yhteisöllisiä strategioita tavoitteiden saavuttamiseksi sekä pyrkivät löytämään keinoja toiminnan parantamiseen. Heidän yksi tärkeä tehtävänsä on välittää henkilökunnalle tietoa muutoksen tuomista nopeista hyödyistä ja saavutuksista (quick wins) sekä edesauttaa ja ylläpitää uusien vaadittavien käyttäytymismallien omaksumista. Muutosagenteilta edellytetään sekä pehmeiden että kovien arvojen ymmärrystä. Heidän tulee ottaa huomioon sekä henkilöstön arvot, uskomukset, motivaatio ja odotukset että kyvyt, tulokset, kasvu, ja muutoksen laajuus. Pienillä korjaavilla toimenpiteillä (Minimum Viable Improvements, MVI) voidaan mahdollisesti edesauttaa muutoksen kulkua merkittävästi ja saada aikaan pienellä vaivannäöllä yhteneväisiä ja merkittäviä muutoksia. (Pimentel 2016; Pimentel 2017.)

Muutosagenteilla ei ole muodollista valtaa muutoksen toteuttamiseen. Muutosagentin tehtävänä on tukea ja ohjata organisaatiota kohti muutosta. Muutosagentti voi tulla joko organisaation sisä- tai ulkopuolelta. Muutosagentin roolit ja vastuut pitää määritellä tarkasti. Kaikista ei ole muutosagenteiksi. Hyvä muutosagentti on joustava, avoin, innostuva, sitkeä sekä hyvät vaikuttamistaidot ja vuorovaikutusvalmiudet omaava henkilö. (Honkanen 2006, 22-23, 41-42.)

Kotterin vuonna 2012 lanseeraamassa uudessa muutosstrategiassa muutosta jalkauttamaan ja eteenpäin viemään tarvitaan laaja joukko muutosagentteja eri organisaatiosoilta, noin 5-10 % organisaation henkilömäärästä. Muutosagenttien rooli perustuu vapaaehtoisuuteen ja haluun auttaa organisaatiota muutoksen haasteissa. Kotter kehottaa palkitsemaan muutoksen eteen paljon työtä tehneitä muutosagentteja saavutetuista välitavoitteista ja ylipäänsä muistamaan heitä positiivisella palautteella. Nämä toiminnot tukevat agenttien moraalikäsitystä muutokseen liittyen sekä motivoivat

heitä jatkossakin tekemään töitä muutoksen eteen. Jatkuvassa jännitteessä eläminen ei ole pidemmän päälle terveellistä kenellekään. (Kotter 1996, 106; Kotter 2012a.)

Muutosagentin nimike keksittiin 1950-luvulla, kun National Training Laboratoriesin (NLT) perustajajäsenet ja Tavistock Institutun edustajat tapasivat Euroopassa. Tapaamisen aikana Tavistockin edustaja käytti nimitystä muutosagentti henkilöstä, joka toteuttaa muutosta haastatteleamalla muutoskohteen alaisia ryhmiä ja organisaatioita. (Rothwell 2016, 41.)

2.5.3 Työterveyshuolto

Työhyvinvointi syntyy pitkälti työn arjessa. Työnantaja ja työntekijä ylläpitävät työhyvinvointia yhdessä yllä. Työterveyshuollon tehtävänä on työhyvinvoinnin ylläpitämisen tukeminen. Hyvinvoiva työntekijä on organisaatiolleen arvokas voimavara ja luo vankkaa jalustaa organisaation menestyksen eteen. (Työterveyslaitos 2021.)

Työterveydenhuollon mukaan ottaminen muutosryhmään heti alkuvaiheessa on kannattavaa. Monia auttaa jo tietoisuus siitä, minne voi kääntyä tilanteen tuntuessa haastavalta oman jaksamisen kohdalla. Kriisiavun lisäksi työterveydestä on mahdollista saada tarvittaessa myös keskustelutukea. (Työterveyslaitos 2021.)

2.5.4 Mentorointi

Mentorointia voidaan käyttää organisaatioissa monissa eri tilanteissa henkilöstön kehittämisessä, kuten esimerkiksi muutostilanteessa. Onnistuneessa mentoroinnissa mentori ja aktori luovat luottamuksellisen suhteen, joka tähtää pitkäkestoisuuteen ja säännöllisiin tapaamisiin. Usein kokenut mentori ohjaa kokemattomampaa aktoria, mutta tämä voi toimia myös toisinpäin. Lähtökohtana mentoroinnissa pitäisi olla aktorin tarpeet ja halu kehittyä. Keskustelut tulee järjestää aktorin valitsemien keskusteluaihealueisiin pohjautuen. Mentorin tulee kuunnella aktorin näkökulmia, antaa tukea ja ohjausta sekä asiantuntemustaan. Mentori hyötyy ohjauksesta reflektoimalla ajatuksia myös itseensä, tuntiessaan itsensä tärkeäksi ja saadessaan uutta intoa omaan työhönsä. Mentorointi on tehokkainta silloin, kun mentoriohjelman avulla pystytään löytämään hyvä mentori - aktori -pari. (Kupias ym. 2014.)

Mentorointia voidaan harjoittaa myös vertaismentorointina, tällöin mentorin ja aktorin roolit eivät ole lukittuja, vaan osat voivat vaihdella. Muuttuvissa ympäristöissä on hyvä peilata omaa osaamistaan toisen henkilön osaamiseen. Hyvä, aito dialogi on mahdollista silloin, kun kumpikin ymmärtää sekä oman että toisen osapuolen asiantuntemuksen tason ja kummallakin on halu saada ja jakaa tietoa. (Kupias ym. 2014.)

Käänteismentoroinnissa kokeneempi osapuoli asettuu aktorin asemaan ja kokemattomampi toimii mentorina. Tämä toimintatapa on erityisen suotavaa silloin, kun uudelta työntekijältä toivotaan ja odotetaan uusia tietoja, taitoja ja ajatuksia, joista mahdollisesti olisi hyötyä organisaation kannalta. Kokemuksesta voi tulla hyvinkin silmiä avaava. (Kupias ym. 2014.)

2.6 Muutoshallintataidot ja -valmiudet

Muutoksia tapahtuu ympärillämme koko ajan. Riippuu paljon muutoksen merkityksestä, tavoitteista ja vaikuttavuudesta henkilön omaan toimintaan, miten muutokseen reagoidaan. Osa lähtee muutokseen heti mukaan, vaikka muutoksella olisikin negatiivista vaikutusta omaan toimintaan. Osa pyrkii perustelemaan muutoksen vaikuttavuutta itselleen kieltämällä muutoksen tai torjumalla sen. Muutoksen vastustusta tapahtuu muun muassa silloin, kun muutoksen tarpeellisuutta ei ole ymmärretty tai muutoksella koetaan olevan omaan tai organisaation toimintaan negatiivinen vaikutus. Jotkut ihmiset vastustavat muutosta ihan periaatteen vuoksi. (Myllymäki 2017, 29.)

Liiallinen itsetyytyväisyyden tunne ja ylimielisyys voivat koitua organisaatioiden kohtaloksi. Ongelmien vaikuttavuutta omaan toimintaan ei ymmärretä tai ulkopuolisia uhkatekijöitä ei kartoiteta tietoisesti. Ympärillämme tapahtuvien muutosten ja ilmiöiden vuoksi muutosvalmius ja -halukkuus muodostuvat elintärkeiksi ominaisuuksiksi muutosten oravanpyörässä. (Kotter 2009, 16,142.)

Paradigmat ohjaavat henkilöiden alitajuntaa ja vaikuttavat suhtautumiseen muutoksiin. Paradigmat ovat henkilön omiin oletuksiin perustuvia uskomuksia siitä, miltä maailma näyttää. Siinä missä joku on valmis muutokseen, toinen ei pysty hyväksymään muutosta omien oletustensa ja oman arvomaailmansa johdosta. Henkilöiden erilaiset paradigmat voivat aiheuttaa haasteita muutuskulttuurin läpiviemisessä. (Kamensky 2015.)

Hurmerinnan (2015, 26-27) mukaan tutusta työstä, toimintatavoista ja työympäristöstä luopuminen voi olla vaikeaa, koska kontrollin tunteen menettämisen pelko voi heikentää työmotivaatiota.

2.6.1 Motivaatio

Mayorin ym. (2015) mukaan motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen. Sisäinen motivaatio kumpuaa ihmisestä itsestään. Ihminen hakeutuu proaktiivisesti ja oma-aloitteisesti mieluisten asioiden pariin. Sisäisesti motivoitunut ihminen nauttii työnteosta, eikä stressaannu kovin helposti. Ulkoinen motivaatio on usein pakottavaa ja reaktiivista. Henkilön työntekoa voidaan kontrolloida esimerkiksi ryhmäpaineen, luvattun palkkion tai mahdollisen rangaistuksen kautta. Ulkoisesti motivoitunut ihminen kuormittuu helpommin, minkä johdosta henkilön hyvinvointi voi kärsiä. Ulkoiset motivaattorit heikentävät sisäistä motivaatiota.

Motivoitunut ihminen on tehokas, innostunut ja luova. Hän saa tyydytystä tekemästään työstä. Motivaatio syntyy sisäisten motiivien ja tarpeiden sekä ulkoisten tavoitteiden ja tilanteiden symbioosista. Motiivit kuvastavat sisäisiä haluja, pyrkimyksiä ja tarpeita. Ihmisten sisäiset motiivit pohjautuvat pitkälti geeniperimään ja ne kertovat, miksi ihmiset toimivat ja ajattelevat tietyllä tavalla. Motiivien, tavoitteiden ja elinolosuhteiden keskinäinen harmonia tukee yksikön hyvinvointia. (Mayor ym. 2015.)

Kuvassa 14 nähdään Reiss Motivation Profilen mukaan ihmisten 16 perustarvetta eli motivaatiotekijää, jotka vaikuttavat ihmisten käyttäytymiseen ja toimintaan. Nämä 16 elämän perusmotiivia kuvaavat ihmisen koko persoonallisuutta. Perityt geenit määräävät pitkälti, mitä tavoittelemme, mutta kasvatuksella, kulttuurilla ja kokemuksilla on paljon vaikutusta siihen, miten ihmiset pyrkivät tavoitteisiinsa. Kuvassa 14 mainitut perusmotiivia antavat mahdollisuuden perehtyä henkilöiden tarpeisiin ja motivaatioon. Reiss Motivation Profile (RMP) mahdollistaa motivaatiokartoituksen tekemisen ja se sisältää 128 väittämää, joihin vastataan itsearviointin kautta. (Mayor ym. 2015). Myllymäki (2018, 60) on poiminut tältä listalta 10 keskeisintä muutosviestinnän kannalta tärkeintä motivaatiotekijää, jotka esitetään kuvassa korostetusti. Jokainen ihminen omaa useamman motivaatiotekijän, jotka vaikuttavat käyttäytymiseen työelämässä.

Hyväksyntä	Idealismi	Järjestys	Kosto/voittaminen
Kunnia	Perhe	Rauhallisuus	Riippumattomuus
Romantiikka	Status	Valta	Ruumiillinen aktiivisuus
Syöminen	Säästäminen	Uteliaisuus	Sosiaaliset kontaktit

Kuva 14. Reiss Motivation Profile (mukaillen Mayor 2015; Myllymäki 2018, 60).

2.6.2 Muutostahto

Kotter (2009, 5-7, 12, 125-126, 134-135) kuvaa muutostahtoa aidoksi pakottavuuden tunteeksi, jossa yhdistyy ajatusten, tunteiden ja toiminnan kehikko. Aito muutostahto syntyy organisaation sisällä ihmisten ollessa vuorovaikutuksessa toistensa kanssa ja se edesauttaa ihmisiä toimimaan tehokkaasti kohti muutoksen tavoitetilaa. Muutostahdon ylläpitäminen ja uudelleensynnyttäminen vaativat työtä. Menestyksen jälkeen muutostahto häviää yleensä kovin nopeasti. Ennen liiallisen tyytyväisyyden tunnetta muutostahto on hyvä herättää uudelleen. Parhaiten muutostahto saadaan säilymään silloin, kun muutostenhallintastrategia on juurrutettu yrityskulttuuriin.

Muutosprosessit voivat kaatua liialliseen muutosvastarintaan. Muutosvastarintaan liittyy oppimisahdistus. Ihmiset voivat kokea pelkoa siitä, että he eivät osaa toimia muuttuneessa toimintaympäristössä ja että heitä rankaistaan siitä. Myös oman henkilökohtaisen identiteetin tai ryhmään kuulumisen tunteen menettäminen voivat saada aikaan negatiivisia tunteita. Muutosvastarintaa voi syntyä myös huonon tai puutteellisen muutosjohtamisen vuoksi. Tähän osa-alueeseen pystytään vaikuttamaan muutosjohtamisen taitoihin panostamalla. (Myllymäki 2017, 44, 53.)

Juutinen (2016) kertoo, että organisaatioiden tulee tunnistaa vastuullisuutensa. Vastuullisuuteen liittyvät tekijät voivat toimia pohjana yrityksen arvoajureille. Esimerkiksi henkilöstön sitoutumista muutostilanteissa vahvistavien ohjelmien kautta voidaan pyrkiä vähentämään muutosvastarintaa ja henkilöiden kokemaa epävarmuuden tunnetta muutostilanteessa.

Muutostahto vie muutosta eteenpäin. Muutostahtoa tukevat muun muassa tiedon lisääminen, oman toiminnan nykytilanteen ja ulkopuolisen todellisuuden parempi ymmärtäminen sekä sisäisten tai ulkoisten koulutusten aikaansaama toimintojen kyseenalaistaminen. Johtajien toimintaa tarkkaillaan muutosprosessin aikana. Mikäli johtajien teot ja

sanat ovat ristiriidassa muutoksen tavoitteiden kanssa, tämä heikentää ihmisten muutostahtoa. (Myllymäki 2017, 70-79.)

Muutos tarkoittaa yleensä aina luopumista vanhasta, mikä voi aiheuttaa muutosvastarintaa. Jos kyseessä on laaja organisaatiomuutos, työntekijän voi olla haastavaa saada vanhasta työstään tyydytystä. On erittäin haastava tilanne etenkin silloin, jos vanhasta irtautumisen jälkeen ei ole mitään uutta tiedossa, mihin kiinnittyä. Työn merkitys ja palkitsevuus saattavat hävitä, jos työntekijää uhkaa työn loppuminen organisaatiomuutoksen tapahduttua. Oma työ voi alkaa tuntua vieraalta ja pakkopullalta. (Ponteva 2010, 24, 38.)

Kotterin (2009, 125-137) mukaan organisaatioiden tulee tehdä työtä muutostahdon ylläpitämisen eteen. Onnistuneen muutoksen ja menestyksen jälkeen muutostahto yleensä väijäämättä laskee. Koska elämme nopeiden muutosten aikaa, on äärimmäisen tärkeää, että työntekijöiden muutostahtoa pidetään jatkuvasti yllä. Kertaalleen aikaansaatu muutostahto voi olla todella haastavaa luoda uudelleen, mutta se ei ole mahdottomuus. Muutostahto voidaan herättää seuraavilla toimenpiteillä:

1. Ongelman tiedostaminen
2. Tunnistetaan käytettävissä olevat keinot
3. Mietitään uusien keinojen ottamista käytäntöön

Mikäli näillä keinoilla ei muutostahtoa pystytä herättämään uudelleen, organisaatio voi päättää luoda muutosmyönteisen kulttuurin ja sitouttaa sen osaksi organisaatiokulttuuria. Muutosmyönteisessä organisaatiossa omakohtaiseen muutosjohtajuuteen sitoutuneet ihmiset arvostavat mahdollisuuksia osallistua ongelmien ratkointaan ja menestyksen luomiseen. (Kotter 2009, 125-137.)

2.6.3 Elinikäinen oppiminen ja osaaminen

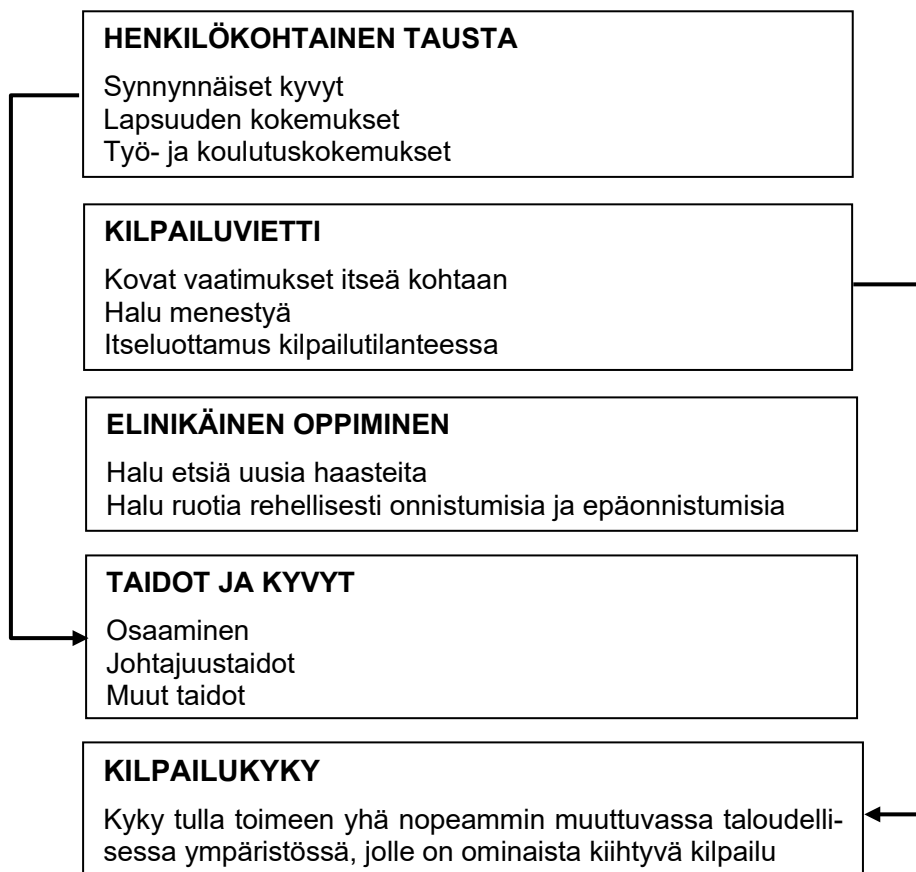
Jatkuvaa itsensä kehittämistä tarvitaan koko ajan ja yhä laajemmin. Boston Consulting Groupin arvion mukaan, maailma on jopa 35 kertaa monimutkaisempi verrattuna 1960-lukuun. Samalla myös työntekijöille asetettavat taitovaatimukset ovat moninkertaistuneet. Useilla aloilla koulutus kulkee selkeästi jäljessä, joten työnantajille jää suuri vastuu ammattitaidon kehittämiseen ja ylläpitämiseen. Yhä useammat opiskelijat hakeutuvat töihin opiskeluaikanaan, hankkiakseen työelämäkokemusta teorian tukemiseksi. Organisaatioiden tulee ymmärtää oppimisen merkittävyys, mahdollistaa työntekijöilleen

lisätietojen ja -taitojen hankkiminen. Ketterän oppimisen taito sekä oppimis- ja muutokkyvykkyys ovat etenkin muutostilanteiden hallinnassa oleellisia taitoja. Hyvät älylliset resurssit sekä sisäinen motivaatio ovat perustana ketterälle oppimiselle. Ojala näkee nämä kyvyt jopa tärkeämpinä taitoina kuin digitalisaatiotaitojen hallinnan. Myös itsensä johtamisen taito, asiantuntijuus sekä hyvä perusosaamisen ovat merkittäviä ominaisuuksia ketterälle oppijalle. Organisaatioiden tulee mahdollistaa ketterä oppiminen tiedottamalla tulevista muutoksista ja tieto-taitovaatimuksista hyvissä ajoin, jotta työntekijöillä on aikaa sisäistää muutosten vaikutukset oman työn kannalta ja aikaa oppia uutta ennen muutoksen voimaan astumista. (Ojala 2018, 25, 59, 69, 90.)

Epävakaassa, muutoksia täynnä olevassa toimintaympäristössä, jatkuva, elämänmittainen oppiminen vaatii Kotterin (1996, 156-157) mukaan muun muassa seuraavia taitoja: riskinottohalukkuus ja -kyky, valmius astua epämukavuusalueelle, nöyrä itsereflektointi, palautteiden pyytäminen, huolellinen kuunteleminen ja avoimuus uusille ideoille.

Ojalan (2018, 22, 120-121) mukaan tulevaisuudessa työmarkkinoilla halutuimpia työntekijöitä eivät ole enää parhaan todistuksen omaat henkilöt, vaan ne, joilla on nopea ongelmanratkaisukyky sekä kyvykkyys tehdä johtopäätöksiä ja soveltaa osaamistaan käytännössä. Muita arvostettuja ominaisuuksia on luovuus ja rohkeus sekä yhteistyökyky ja vuorovaikutustaidot. Hyvät vuorovaikutussuhteet omaava henkilö on läsnä keskustelussa, hän ymmärtää ja arvostaa ihmisten erilaisuuksia sekä on erinomainen kuuntelija. Oppiminen on tehokkainta vuorovaikutussuhteessa toisiin. Vuorovaikutus voi olla kahden ihmisen välistä keskustelua tai mentorointia tai ryhmässä tapahtuvaa yhdessä oppimista, jota leimaa kokemusten jakaminen toisten kanssa ja palautteen saaminen opitusta.

Kilpailuvietti edistää elinikäistä oppimista. Kilpailuvietin ylläpitäminen onnistuu asettamalla itselleen kovat vaatimukset, tiedostamalla halu menestyä sekä luottamalla omiin kykyihinsä. Kasvavan tieto- ja taitomäärän ansiosta, henkilöiden kyky selvittää yhä haastavammassa ja ketterämmässä liiketoimintaympäristössä paranevat. Kuvassa 15 Kotter kuvaa elinikäisen oppimisen, johtajuustaitojen ja menestymisen edellytyksiä sekä näiden välisiä suhteita. Elinikäinen oppija uskaltaa ottaa riskejä, olla avoin uusien ajatusten kohtaan, pyytää palautetta ja keskittyy kuuntelemiseen. Kilpailuvietti tukee elinikäistä oppimista. Henkilökohtainen tausta, syntymästä työelämässä hankittuihin kokemuksiin asti vaikuttaa henkilön osaamiseen ja taitoihin. (Kotter 1996, 153-156.)



Kuva 15. Elinikäisen oppimisen, johtajuustaitojen ja menestymisedellytysten välinen suhde (mukaillen Kotter 1996, 156).

Henkilöiden tulisi pystyä vaikuttamaan oppimistapoihinsa. Ihmiset oppivat eri tahtiin ja eri metodeilla. Oppimiskokemusten jakaminen tiimeissä on hyvä asia, näin ollen ihmiset voivat tukea toisiaan ja lisätä toistensa ymmärrystä prosesseihin. Koulutuksen luoman positiivisen vision aikaansaaminen edellyttää pääsemistä samalle tunne- ja järkitasolla koulutettavien kanssa. Muutoksen liittyvissä tietojärjestelmäkoulutuksissa tulisi varmistua siitä, että henkilöt pääsevät konkreettisesti testaamaan muuttunutta osa-aluetta. Mielikuviin perustuva koulutus ei palkitse ketään ja se voi lisätä pahimmassa tapauksessa muutosvastarintaa tulevaa muutosta kohtaan. Järjestelmien ja rakenteiden tulee tukea muuttunutta toimintatapaa. Tämä vähentää oppimisahdistusta ja edesauttaa muutoksen toteutusta ja ylläpitoa. (Myllymäki 2017, 92-95.)

Tekoäly ja robotit tulevat yhä laajemmin mukaan koulutusten suunnitteluun ja organisointiin. Analytiikka ja algoritmit ohjaavat robottien toimintaa. Tietotekniikka ja oppimisen digitalisoituminen lisää oppimismahdollisuuksia merkittävästi. Adaptiivisessa

oppimisessa opetusrobotit houkuttelevat ihmisiä oppimaan uutta ja algoritmit mahdollistavat henkilökohtaisen oppimisen suunnittelun ja kehittämisen. (Ojala 2018, 54, 56.)

2.6.4 Itsensä johtamisen taidot

Ketterä osaaja hallitsee itsensä johtamisen taidot ja asettaa itselleen tavoitteet, jotka perustuvat työyhteisössä yhdessä sovittuihin tavoitteisiin. Hän reflektoi jatkuvasti omaa toimintaansa ja arvioi, mitä voisi tehdä jatkossa paremmin. Kuvassa 16 kuvataan tärkeimpiä itsensä johtamisen taitoja. (Ojala 2018, 90-101, 190.)

<p>Huomion suuntaaminen</p> <p>Oikeiden, tärkeiden asioiden sisäistäminen Yhteisten päämäärien ja tavoitteiden selkeä viestiminen</p>
<p>Sisäinen motivaatio</p> <p>Työn innostavuus, merkittävyys, palkitsevuus Kannustaa hankkimaan tietoa ja oppimaan uutta</p>
<p>Itseohjautuvuus</p> <p>Mahdollisuus vaikuttaa omaa työtä koskeviin asioihin Edellyttää sisäistä motivaatiota</p>
<p>Mielen johtamisen taidot</p> <p>Tunnetaidot</p> <p>Positiivinen ja ratkaisukeskeinen ajattelutapa tukee omaa tunnetilaa Oman käyttäytymisen vaikutuksen ymmärtäminen Oman mielen, ajattelutavan ja asenteen johtaminen Mielenhallinta (mindfulness, meditointi, jooga)</p> <p>Resilienssitaito eli muutosketteryys</p> <p>Joustavuus, lannistamattomuus, sitkeys, mukautumiskyky Auttaa työntekijää kestäämään vastoinkäymisiä</p>

Kuva 16. Ketterän osaajan itseohjautuvuustaidot (mukaillen Ojala 2018, 90-101).

Joustavuus muodostuu joustamisen ja joustamiskyvyn keskinäisestä liitosta. Henkilön täytyy itsensä tietää rajansa ja olla valmis joustamaan muutoksen edessä. Joustavuus vaatii tasapainoilua omien ajatusten ja arvomaailman kanssa. Pienetkin, tapahtumahetkellä merkityksettömiltä tuntuvat muutokset kasvattavat joustamiskykyä. Joustavuutta tarvitaan sekä muutostilanteessa että muutoksesta toipumiseen. Joustamiskykyinen henkilö pystyy ajattelemaan ja toimimaan samanaikaisesti. Organisaatiot, jotka kykenevät tukemaan henkilöstöään olemaan joustavampia, menestyvät paremmin. Nopea palautteen saaminen tukee joustavaa käyttäytymistä. Mikäli muutoksen eteen tehty valinta

ei osoittaudu toimivaksi, nopea reagointi edesauttaa uuden suunnan ottamista. (Weick ym. 2015, 108-110.)

Vataja (2020) kertoo pandemiakriisin nostattaneen keskusteluun resilienssin. Vataja kuvaa resilienssitaitoa yksilön tai yhteisön kykynä ylläpitää toimintakyky ja valmiutena kohdata muutos- tai kriisitilanne sekä kykynä palautua muuttuneesta tilanteesta. Jabe (2015) vertaa resilienssiä kyvyksi omaksua yhä kiihtyvämässä tahdissa tapahtuvia muutoksia. Muutoskyky on energian suuntaamista. Osa ihmisistä energisoituu muutoksesta, osasta tulee toimintakyvyttömiä. Liiallinen murehtiminen, stressaaminen ja asioiden varmistelu kuluttavat valtavasti energiaa. Pitkään jatkunut epävakaa tila ei ole kenellekään hyväksi.

Hassanin ym. (2016) mukaan muutosketteryyttä tarvitaan dynaamiseen muutosten ja strategian toteuttamiseen sekä näistä aikaansaatavien hyötyjen maksimoimiseen. Muutosketteryys tulee nähdä liiketoimintastrategiana ja sen vuoksi organisaatioiden tulisi ymmärtää ketteryuden merkitys toiminnassaan. Ketterät organisaatiot mahdollistavat muutosten tehokkaat toteutukset sekä tarjoavat henkilöstölleen valmiudet kohdata ja hallita muutosta.

Muutostilanteissa yksi tärkeimmistä joustavuuden paradigmoista on kyky pyrkiä vähentämään ja lieventämään muutosten vaikutuksia kehittämällä parannusehdotuksia muutosta kohtaan jo muutoksen varhaisessa vaiheessa. (Weick ym. 2015, 109).

Weick ym. (2015, 21-22) korostavat tietoisien järjestelykyvyn (mindful organizing) tärkeyttä yllättävien muutostilanteiden kohdalla. Hänen mukaansa tietoinen järjestelykyky koostuu kolmesta osa-alueesta: mukautuvasta johtamisesta (adaptive managing), mielekkyyden ja ymmärryksen luomisesta (sensemaking) sekä jatkuvasta järjestelystä (continuous organizing).

Weickin ym. (2015, 43) mukaan erityisesti yhteisöllinen sitoutuminen ja kyvykkyyden merkittävyys korostuvat henkilöstön sitouttamisessa muutokseen. Tietoisien järjestelykyvyn mukaisessa toiminnassa korostuvat muun muassa seuraavat asiat:

- organisaatio on tietoinen henkilöstön kyvyistä ja osaamisen tasosta
- virheistä puhutaan ja opitaan, virheiden juurisyitä pyritään löytämään
- kriisitilanteessa asiantuntijat pyrkivät löytämään ratkaisun ongelmaan yhteistyössä

2.7 Monikulttuurisuuden huomioiminen kansainvälisessä organisaatiomuutoksessa

SHRM:n (2021) mukaan organisaatiomuutokset ovat hankalia jo saman maan sisälläkin hallinnoitaviksi, mutta muutoksen hallinta on huomattavasti haastavampaa, kun muutoskohteet sijaitsevat eri maissa. Globaalien muutoksen hallinnassa on huomioitava kielellinen osaaminen, aikaero, lainsäädännölliset eroavaisuudet, ammattiyhdistysten merkitykset, vakiintuneet käytännöt ja toimintatavat. Organisaatioille saattaa olla helpompaa katsoa muutosta oman maan näkökulmasta ja keskittyä siihen, että paikalliset sidosryhmät pysyvät tyytyväisinä. Tämä ei ole kovin pitkänäköistä ja voi aiheuttaa haasteita myöhemmin. Tärkeämpää olisi ottaa sekä paikalliset että kansainväliset sidosryhmät mukaan muutokseen heti alusta alkaen ja katsoa yhdessä aiempiin menestystekijöihin. Tällöin luodaan hyvä ja arvostava pohja tulevalle menestykselle.

Hassanin ym. (2016) mukaan viestinnän vallankumouksen ja globalisaation myötä, organisaatiot pystyvät kommunikoimaan keskenään monipuolisemmin ja helpommin kuin aiemmin. Monikulttuurisessa ympäristössä toimivien muutosjohtajien tulee ymmärtää eri maissa toimivien sidosryhmiensä kulttuuritaustat.

Eri maiden erilaisuuksien ja samanlaisuuksien väärinarviointi on merkittävä vaaran paikka. Ratkaisujen laatiminen vain yhden maan näkökulmasta ei kannata pitkälle. On tärkeää ymmärtää esimerkiksi asiakkaiden paikallinen ostokäyttäytyminen. Kulttuuritekijät vaikuttavat toimintaan ja käyttäytymiseen. Merkittävä riskinä voidaan pitää myös sitä, että toisessa maassa toimivat työntekijät eivät tunne vastuullisuutta muutosta kohtaan, koska organisaation omistajuus on heille etäinen. (SHRM 2021.)

Livermore ym. (2021) esittävät, että eri kulttuurien ymmärtäminen ja tietoisuuden kehittäminen auttavat muutoksen keskiössä olevia, eri taustoista tulevia työntekijöitä sekä johtavia henkilöitä olemaan vuorovaikutuksessa keskenään. Kulttuuriälystä käytetään lyhennettä CQ (cultural quotient tai cultural intelligence). Kulttuuriäly kertoo siitä, miten hyvin henkilö pystyy toimimaan eri kulttuurien edustajien kanssa. Hassan ym. (2016) kertovat, että suuremman kulttuuriälyn omaavien henkilöiden on helpompi olla vuorovaikutuksessa eri kulttuurin edustajien kanssa ja he pystyvät siten saamaan aikaan liiketoiminnallisia tuloksiakin monikansallisessa toimintaympäristössä.

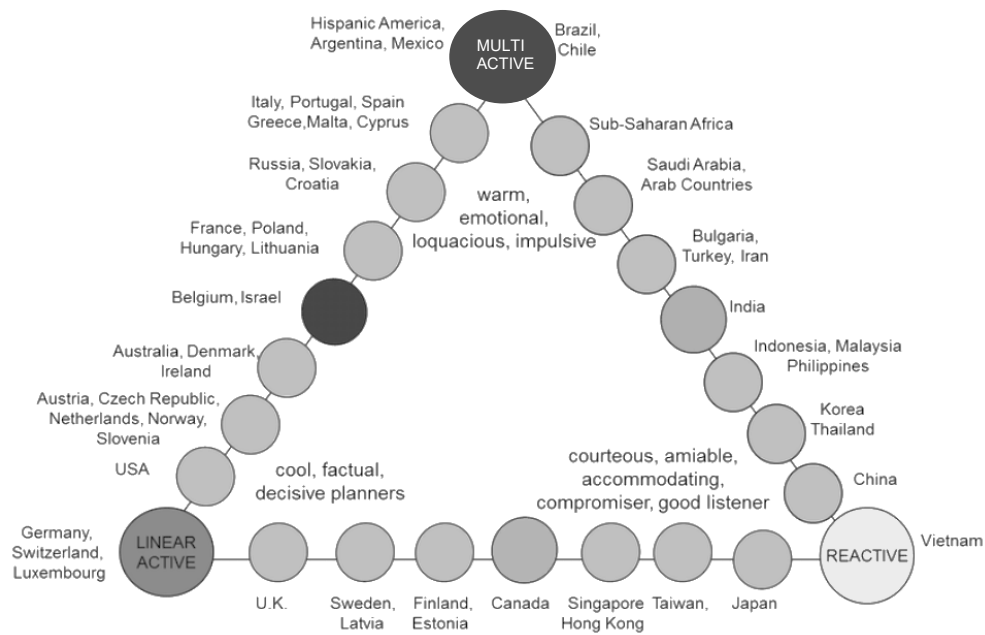
Kuvassa 17 kuvataan, miten työntekijöiden kulttuuriälyä voidaan kehittää suunnitelmallisella toiminnalla ja valmennuksilla. Valmennuksen ja reflektoinnin avulla voidaan löytää jo saavutetut vahvuudet ja hyödyntää niitä sekä asettaa tavoitteet kehitystä vaativille

osa-alueille. Aidossa, monikulttuurisessa työympäristössä hankitut kokemukset sekä jaetut tiedot ja taidot ovat paljon arvokkaampi tapa tutustua toiseen kulttuuriin kuin kirjallisuuden pohjaavan tiedon varaan nojaaminen. (Livermore ym. 2021, 10-12.)



Kuva 17. Strategioita kulttuuriälyn kehittämiseen (Livermore ym. 2021, 10-12).

Arvostettu kulttuuritutkija Richard Lewis päätyi jakamaan kattavien tutkimustensa perusteella kulttuurit lineaarisiin, reaktiivisiin ja multiaktiivisiin. Kuvassa 18 valtiot on sijoitettu Lewisin kulttuurieroja kuvaavassa mallissa sen mukaan, minkälaisia vallitsevia kulttuuri-ominaispiirteiden niissä esiintyy. Lineaariset kulttuurit arvostavat tehtäväkeskeisyyttä ja suunnitelmallisuutta. Multiaktiivisen kulttuurin edustajat ovat ihmisläheisiä ja puheli-aita. Reaktiiviset kulttuurin edustajat ovat reaktiivisia, kunnioittavia kuuntelijoita. Jaottelu auttaa välttämään turhia konflikteja sekä ymmärtämään eri kulttuureista tulevia ihmisiä, ja heidän reaktioitaan muutoshankkeissa. Ihmisiä ei voi kategorisoida kuitenkaan näin suoraviivaisesti, koska esimerkiksi eri työtehtävien hoitaminen edellyttää kansallisesta valtaväestöstä poikkeavaa käyttäytymistä. (Richard Lewis Communications 2015.)



Kuva 18. Kulttuurieroja Lewisin mallin mukaan (mukailien Richard Lewis Communications 2015).

Eri kulttuurien välillä viestitettäessä voi syntyä helposti väärinymmärryksiä, mikäli näiden kulttuurien vallitsevat ominaispiirteet eivät ole tunnettuja viestijälle. Mitä suurempi ero on kulttuurin välillä, sitä suurempi mahdollisuus on tulkita ja ymmärtää toisen kulttuurin edustajaa väärin. (Adler ym. 2008, 71.)

2.8 Muutosten pysyvyys ja juurruttaminen organisaatiokulttuuriin

Muutoksen edistymistä tulee seurata koko muutosprosessin ajan ja epäkohtiin on puuttettava tarvittaessa. Palautteen antaminen ja palkitseminen henkilö- ja ryhmätasolla on erittäin tärkeää. Jotta ryhmän toiminnan muutos jäisi pysyväksi, pitää ympäröivän organisaation olla valmis muuttamaan ja tukemaan muutosta. Muutosta vaativat rakenteet täytyy muuttua linjassa muutoksen kanssa. (Raussi 2006.)

Uusien, opittujen asioiden pysyvyyden arviointia ei voida tehdä heti muutosprosessin päättymisen jälkeen. Muutosten pysyvyyden varmistaminen ja juurruttaminen tapahtuu muutostahdon ylläpitämisen kautta. Liian aikainen otteen herpaantuminen voi viedä vuosien työt hukkaan. Johdon tulee ymmärtää asia- ja henkilöjohtajuuden erot selkeästi. Taitava ihmisten johtaminen on muutosten juurruttamisvaiheessa äärimmäisen kriittinen taito. (Kotter 1996, 116-126.)

Schein (2009, 202-204) vertaa organisaatiokulttuuria sosiaalisen oppimisen tulokseen. Organisaation tai sen ryhmän kehittämä kulttuuri pohjautuu piileviin oletuksiin, jotka ovat kehittyneet ulkoisten ja sisäisten sidosryhmien kanssa käydystä yhteistoiminnasta. Kulttuuri heijastuu esimerkiksi ihmisten ajattelu- ja toimintatavassa, käyttäytymisessä, arvoissa ja ilmapiirissä. Kulttuurin aseman merkittävyyteen vaikuttaa muun muassa se, kuinka vahvasti organisaation tai ryhmän perustaja on ollut rakentamassa kulttuuria ja minkälaisia onnistumisia on yhdessä saavutettu. Kulttuuri on pysyvä ja sen merkitystä ei saa aliarvioida. Organisaation rakenteen, strategian ja toiminta-ajatuksen on tuettava kulttuurellisia elementtejä.

Muuttuneet prosessit on juurrutettava myös osaksi ryhmän toimintanormeja ja yhteisiä arvoja. Uusien toimintatapojen juurruttamiseen osaksi organisaatiokulttuuria voi mennä useampi vuosi. Vanhojen perinteiden ja tarpeettomien riippuvuuksien poistaminen helpottaa usein uusien toimintatapojen vakiinnuttamista. (Kotter 1996, 127-131.)

2.9 Muutosjohtamisen tulevaisuusnäkymät

Muutokset liittyvät oleellisesti organisaatioiden kehittymiseen, kasvuun sekä kestävän kehityksen mahdollistamiseen. Muutosvalmis ja muutoskykyinen organisaatio pystyy katsomaan tulevaisuuteen ja ymmärtämään suunnittelemiensa muutosten vaikutukset organisaation kehityksen kannalta. Viime vuosina tapahtuneet merkittävät muutokset yhteiskunnassa ja maailman taloudessa osoittavat, että talous ja teollisuus globalisoituvat ja yhteyksiä luodaan ympäri maapalloa yhä enemmän. Kehittynyt yhteiskunta tulee oletettavasti kehittymään tulevina vuosikymmeninä enemmän kuin koskaan ihmiskunnan alkuhetkistä nykyhetkeen verrattuna. Koska organisaatiot tulevat kohtaamaan yhä merkittävämpiä muutostarpeita, niiden tulee ymmärtää suunnittelemiensa ja tekemiensä muutosten vaikutukset ja merkitykset sekä oman toimintansa että yhteiskunnan kannalta. (Rothwell 2016, 38.)

Ketterän organisaation tärkein voimavara on osaamisen varmistaminen muuttuvissa työyhteisöissä. Tulevaisuudessa hyvistä ja ketteristä osaajista käydään kovaa kilpailua globaaleilla työmarkkinoilla. Organisaatioiden tulee miettiä, miten ja minkälaisissa olosuhteissa ihmiset oppivat parhaiten työssä ollessaan. (Ojala 2018, 19, 130-131.)

Organisaatioiden kehittämiseen (OD) tähtäävä toiminta tukee organisaatioita muutosten hallinnassa. Ylimmän johdon tulee ymmärtää organisaatioiden kehittämisen tärkeys.

Toiminnan tulee olla pitkäjänteistä, sitovaa, yhteistoiminnallista ja osallistavaa. Parhaat tulokset saadaan aikaiseksi, kun henkilöstöä kannustetaan uuden oppimiseen ja kun heille annetaan riittävästi valtuutusta osallistua muutosten hallintaan ja positiivisen tulevaisuuden kehittämiseen. (Rothwell 2016, 35-37.)

Suuriin muutoshankkeisiin liittyy henkilöstön läpikäyminen ja mahdollinen karsiminen. Organisaatiot katsovat tulevaisuuteen ja miettivät, ketkä parhaiten tukevat organisaation muutosvisiota. Hyvien, potentiaalisten ihmisten valinta tulee tehdä yrityksen tarpeiden kautta. Organisaatiot hyötyvät ihmisistä, joilla on erilaisia näkökulmia ja visioita. (Myllymäki 2017, 66-67.)

Vielä parikymmentä vuotta sitten muutosten johtamista ei arvostettu yritysmaailmassa kovinkaan korkealle, mutta muutosten kiihtyvän ilmestymisten myötä organisaatiot ymmärtävät paremmin muutosjohtamisen tarpeellisuuden. Transformationaaliset johtamistaidot tulevat olemaan välttämätön osa laaja-alaisen osaamisen ja menestyksen tiellä. Henkilöstön sitouttaminen ja valtuuttaminen edesauttaa organisaatioita suoriutumaan muutoksista paremmin. Innovatiivinen ja positiivisesti muutokseen suhtautuva henkilöstö on organisaation arvokas voimavara. (Rothwell 2016, 39.)

Muutosjohtajat, jotka ymmärtävät monikulttuurisuuden vaikutukset muutostilanteessa ja pystyvät hallinnoimaan sitä, ovat avainasemassa monikansallisessa ympäristössä toimivien organisaatioiden muutoshallinnassa tulevaisuudessa. (Hassan ym. 2016.)

Livermoren ym. (2021) mukaan etenkin seuraavat tekijät ja niihin vastaaminen edellyttävät organisaatioilta kulttuuriälyä:

- Informaatioteknologian ja digitalisaation kehitys
- Globalisaation ja erilaisten ilmiöiden vaikutukset
- Organisaatioiden laajentuminen, yritysfuusiot tai asiakkuuksien hankkiminen oman kulttuurialueen ulkopuolelta

(Livermore ym. 2021, 15, 17-18)

Organisaatioiden ylimmän johdon on ymmärrettävä kulttuuriälyn merkitys tulevaisuudessa. Johdon tulee tuoda omalla asenteellaan ja käyttäytymisellään sekä luomallaan strategisella visiolla kulttuuriäly osaksi organisaatiokulttuuria. Henkilöstölle tulee antaa mahdollisuus kehittää omaa kulttuuriälyään. Kun organisaatiota kohtaa muutos, joka koskee useampaa kulttuuria, muutosten läpivienti on yleensä aina hitaampaa kuin jos

muutos toteutettaisiin tutussa kulttuuriympäristössä. Siksi, korkean kulttuuriällyn omaavat henkilöt ovat yritykselle merkittävä voimavara, mistä organisaatiot voivat odottaa muun muassa seuraavia hyötyjä:

- tehokas tiimityöskentely
- kyky tukea laajentumista kulttuurisesti erilaisille markkina-alueille
- kyky tuottaa laadukasta palvelua kulttuurisesti erilaisille markkina-alueille
- reagointinopeus
- tuottavuuden ja tehokkuuden kasvu
- kustannussäästöt

Livermore ym. (2021, 15, 17-18)

Kulttuurisesta monimuotoisuudesta voi tulla yritykselle voimavara. Oikein johdettuna ja hallinnoituna, ryhmien dynamiikat ja haasteet lieventyvät, kun ryhmä koostuu eri kulttuuritaustoista koostuvista ihmisistä. Esimiesten tärkeä rooli ja vastuu on ylläpitää ja kehittää henkilöstön kulttuuriällyn taitoja. Hyvin johdettu, monikulttuurinen ja korkean kulttuuriällyn omaava ryhmä mahdollistaa innovointikykyyn ja kommunikaatiokyvyn parantamisen sekä konfliktien vähentymisen. (Livermore ym. 2021, 19, 21.)

2.9.1 Toimintaympäristön muutosvaikuttajat

Pimentelin (2016) mukaan muutokseen liittyy aina muutoksen ajureita (positive forces) ja muutosta hidastavia tekijöitä (restraining forces). Organisaation tulee pyrkiä vähentämään muutosta hidastavia tekijöitä ja hyödyntämään muutoksen ajureita. Muutosvastaisuus ja immuniteetti ovat ominaisia niin ihmisille kuin organisaatioillekin. Siksi muutosvastaisuutta ei tulisi koskaan pyrkiä poistamaan vaan vähentämään. Täydelliseen muutostavastaisuuden poistamiseen pyrkiminen voi olla kohtalokasta muutosprosessin onnistumisen kannalta.

Organisaatioiden tulisi olla tietoisia mahdollisista sisäisistä hidasteista muutospolulla ja olla valmis kehittämään yrityskulttuurinsa ja henkilöstönsä muutosvalmiutta. Organisaatioilla on halu palvella kohderyhmiään mahdollisimman hyvin ja olla heidän luottamuksensa arvoinen. (Kamensky 2015.)

Kotter (2012a) kuvaa uudistetussa Leading Change -kirjan alkukirjoituksessa muutosten nopeuden olevan yksi tärkeimmistä muutosten ajureista 2000-luvulla.

Dufvan (2020a) mukaan megatrendit ovat laaja-alaisia ja -vaikutteisia globaaleja ja stabiileja ilmiöitä, jotka eivät ilmesty yllättäen. Megatrendit kuvaavat laajoja muutoksia, mutta niiden vaikuttavuuteen on mahdollista varautua. Megatrendien tulkinnassa on äärimmäisen tärkeää tarkastella ilmiön linkittymistä ja sen vaikutuksia laajemmassa mittakaavassa.

Organisaatioiden tulee olla tietoisia megatrendien sekä myös heikkojen signaalien vaikutuksista omaan toimialaan. Lescan ym. (2011, 16) mukaan signaali voi olla yhtä aikaa näkyvyydeltään heikko, mutta sen merkitys strategisessa päätöksenteossa voi olla hyvinkin merkittävä. Dufvan (2019) mukaan heikot signaalit avartavat tulevaisuuksia ja niiden voidaan nähdä olevan ensituulahduksia muutoksesta tai merkkejä nousevasta asiasta, joka toteutuessaan voi olla hyvinkin merkittävä. Heikot signaalit ovat havaitsijalleen yllättäviä ja signaalien tulkinta on hyvin havainnoijariippuvaista. Heikkoja signaaleja voi havaita usein esimerkiksi toimintaympäristön tarkastelun yhteydessä.

Organisaatioiden toimiala ja toimintaympäristö vaikuttavat merkittävästi siihen, minkälaisia muutoksia prosesseihin tarvitaan. Oman toimialueensa lisäksi organisaatioiden tulee olla selvillä makrotason ja megatrendien vaikutuksista. PESTE-analyysi tarjoaa mahdollisuuden hankkia tietoja eri yhteiskunnan aloilta: P = poliittinen, E = ekonominen, S = sosiaalinen, T = teknologinen ja E = ekologinen näkökulma. Liian pinnalliseksi jäävän analyysin välttämiseksi, organisaatioiden tulee perehtyä sille tärkeisiin aihealueisiin ja analysoida oman toimintaansa vaikuttavia tekijöitä syvällisemmin. Havaittujen elementtien ja niiden vaikuttavuuden arviointi on olennaisen tärkeää organisaation toiminnan ja kehittymisen kannalta. (Kamensky 2015.)

Datan, digitaalisten palvelujen ja uuden teknologian hallittu ja ketterä hyödyntäminen tehostaa organisaatioiden toimintaa. Korona-pandemian aiheuttama kriisi on vauhdittanut erilaisten digitaalisten ratkaisujen käyttöönottoa. Teknologian kehittyminen tarjoaa joustavuutta liiketoimintamallien muokkaamiseen. (Dufva 2020b.)

2.9.2 Muutosten ennakointi

Weickin ym. (2015, 94-96) mukaan etenkin erittäin luotettavat organisaatiot (high reliability organizations, HRO), joilla on kyky ennakoida tulevia muutoksia, ja joissa on kyky toimia muutosprosessissa joustavasti, pystyvät luomaan hyvän pohjan muutosten käsittelylle. Organisaatioiden toimintavarmuutta lisää niiden kyvykkyys tutkia, oppia ja toimia

tilanteissa, joka tulee yllättäen. Tällaisessa organisaatiossa korostuvat erityisesti nopean tutkimuksen (quick study), hetkessä oppimisen (just-in-time learning) sekä nopean luotamuksen (swift trust) taidot. Nämä taidot kehittävät ketteryyttä ja yhdessä menneisiin tapahtumiin reflektoiden ne auttavat organisaatiota hahmottamaan muutoksessa tarvittavat toiminnot paremmin. Mikään organisaatio ei pysty täysin välttymään virheiltä tai muutoksilta, mutta hyvät muutosvalmiustaidot auttavat ennakoimaan ja reagoimaan muutokseen paremmin. Joustavasti toimiva organisaatio pystyy ylläpitämään, säilyttämään ja jatkamaan toimintoja muutostilanteissa.

Yllättävän tilanteen kannalta on erittäin merkittävää, että henkilöstöllä kyky havaita ennakkomerkkejä tulevista muutoksista, tarttua niihin ajoissa ja olla tietoisia, miten muutokseen tulee suhtautua vahinkojen minimoimiseksi. Kun ihminen kokee odottamattoman, yllättävän tilanteen, hän alkaa etsiä tapahtumasta mielekkyyttä ja suhteuttaa tilannetta aiempaan koettuun. Usein ihmisten odotukset vaikuttavat tilanteeseen siten, että heillä on taipumus nähdä se, mihin he uskovat ja välttää sen näkemistä, mihin he eivät usko. (Weick ym. 2015, 29-33.)

Karl Popperin laatiman tulevaisuuskäsityksen mukaan tulevaisuutta ei voi ennustaa, koska tulevat keksinnöt ja innovaatiot tulevat muokkaamaan tulevaisuuttamme. (Rubin 2014). Wilenius (2008, 65-77) yhtyy Popperin näkemykseen ja lisää, että ihmisten oma toimintaympäristö ja ajatusmaailma vaikuttavat myös siihen, miten tulevaisuus meille muokkautuu. Jotta ihmiset voisivat toimia, tehdä päätöksiä, ottaa riskejä ja jatkaa elämistä epävarmuustekijöitä täynnä olevassa ympäristössä, ihmisten täytyy varautua tulevaisuuteen parhaan kykynsä mukaan ja sen tiedon valossa, mitä saatavilla on.

Tulevaisuuskäsitteiden tutkimus pohjautuu aina sekä nykyhetkeen että menneisyyteen. Tulevaisuuskäsitteiden tutkimuksen avulla voidaan laatia ennakoitavuuksia tulevaisuudesta, missä erilaisia mahdollisia, todennäköisiä, toivottavia ja uhkaavia tulevaisuusnäkömiä tarkastellaan saatavilla olevan tiedon ja ymmärryksen kautta. (Rubin 2014.)

Rubin (2010, 18, 21) mukaan ihmiset elävät maailmassa, jossa tieto on valttia. Tiedon saatavuus, käsiteltävyys ja sovellettavuus ovat arjessa selviämisen ehto. Arkeen ja todellisuuteen vaikuttavat merkittävästi erilaiset abstraktit tekijät ja ilmiöt. Koska ympärillämme tapahtuu muutoksia yhä nopeammalla intensiteetillä, ihmisillä täytyy olla käsitys siitä, mitä ympärillä tapahtuu ja miksi.

Ilmiöoppimisessa valitaan jokin ilmiö ja sitä tarkastellaan eri näkökulmista. Ilmiöstä pyritään saamaan kokonaisvaltainen ja systemaattinen käsitys tavalla, jossa teoriaa ja

ilmiötä suhteutetaan jatkuvasti keskenään. Muuttunut arki, tiedon kulun nopeutuminen ja tiedon määrän eksponentiaalinen kasvu vaativat sellaisia kykyjä, joita nykyajan koulu- maailma ei pysty riittävästi vastaamaan. Ilmiöoppiminen tukee elinikäistä oppimista. (Rubin 2010, 58.)

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TUTKIMUSTULOKSET

3.1 Tutkimuksen toteutuksessa käytetyt menetelmät

Tutkimuksessa suuren painoarvon sai muutoksen kohteena olevan organisaation tilannekuvan kartoittaminen, muutoksen mukanaan tuomien vaikutusten arviointi, henkilöstön tyytyväisyystason sekä lisätuen tarpeen selvittäminen. Parhaiksi tutkimusmenetelmiksi valikoituivat dokumenttianalyysi, lomakepohjainen kysely ja havainnointi.

Dokumenttianalyysin avulla pystyttiin havaitsemaan muutosprosessin läpiviennin kannalta kriittisiä elementtejä, jotka jokaisen merkittävää muutosta aloittavan organisaation olisi hyvä ymmärtää. Analyysissa verrattiin John P. Kotterin vuonna 1996 ja 2012 lanseeraamia muutosprosessin osa-alueita.

Laadullisen tutkimuksen keinoin pyrittiin saamaan vastauksia tutkimuksen kannalta tärkeimpiin kysymyksiin. Tärkeimmiksi tutkimuskysymyksiksi nousivat seuraavat kokonaisuudet:

INHIMILLINEN NÄKÖKULMA

Miten organisaation tulisi viestiä ja toimia, jotta muutos olisi mahdollista toteuttaa mahdollisimman tehokkaasti ja läpinäkyvästi, emotionaaliset aspektit huomioiden? Miten henkilöstö voidaan sitouttaa muutokseen? Miten henkilöstön luottamus ylläpidetään?

KANSAINVÄLINEN NÄKÖKULMA

Miten organisaatio pystyy johtamaan ja hallinnoimaan muutosta, kun muutoksen pääasiallinen johtaminen tapahtuu toisessa maassa? Miten kulttuuri- ja lainsäädännölliset erot vaikuttavat muutosten johtamiseen?

TULEVAISUUSNÄKÖKULMA

Miten organisaation tulee varautua muutosten prosessointiin tulevaisuudessa?

3.1.1 Lomakepohjainen kysely

Tämän työn yhtenä tutkimusmenetelmänä käytettiin lomakepohjaista kyselyä. Kysely kohdistettiin organisaatiomuutosta läpikäyneelle henkilöstölle, kun

organisaatiomuutoksen ilmoitushetkestä oli kulunut aikaa noin 10 kuukautta. Muutosten vaikutusten laajuus ei vielä tässä kohtaa ollut selvillä, joten kyselyn avulla pyrittiin kartoittamaan muutoksen vaikutuksia muutoksen kohteena oleviin henkilöihin, henkilöstön jaksamista, tietoisuustasoa ja tulevaisuusnäkyviä.

Kysymysten laadintavaihe oli tutkimusmenetelmän kriittisin työvaihe. Mikäli jälkikäteen olisi huomattu jonkin tärkeän kysymyksen unohtuneen kysymyslistasta, tilannetta ei olisi pystynyt enää korjaamaan. Kysymykset laadittiin siten, että ne olisivat mahdollisimman selkeitä, ymmärrettäviä, tilanteeseen sopivia ja kattavia. Avointen kysymysten ja kommenttikenttien avulla mahdollistettiin suoran palautteen antaminen ja tunteiden välittäminen. Tutkimuksen tavoitteet olivat selvillä ennen kyselyn laadinnan aloittamista. Lomakkeeseen sisällytettiin kaikki ne kysymykset, joiden kautta tutkimusongelmaan haluttiin saada lisätietoa. Kysymysten toimivuutta, ymmärrettävyyttä ja kattavuutta analysoitiin tarkasti sekä mietittiin sitä, saadaanko asetetuilla kysymyksillä kerättyä mahdollisimman kattavasti vastauksia tutkimusongelmaan. (Ojasalo ym. 2015, 130-132.)

Lomakkeen toimivuus testattiin etukäteen ja lomakkeelle pyydettiin myös hyväksyntä paikalliselta organisaation johdolta, globaalilta muutosryhmän johdolta sekä luottamusmiehiltä. Kyselylomakkeessa huomioitiin kyselyn johdonmukaisesti etenevä rakenne: lomakkeen alussa esitetyt kysymykset johdattivat vastaajaa kohti aiheen tarkempaa analysointia ja reflektointia. Miellyttävän, neutraalin ja kohderyhmää arvostavan kirjoituskie- len kautta huomioitiin tilanteen merkittävyys kohderyhmälle. (Valli ym. 2018a, 94-95.)

Koska lomakekyselyn kautta haluttiin kerätä tietoa sekä laadullisessa että määrällisessä muodossa ja koska kyselyn aihepiiri oli kohderyhmälle sensitiivinen, kysely ja tulosten analysointi päätettiin suorittaa laadullista tutkimustapaa noudattaen. Ennen tutkimuksen käynnistämistä tutustuttiin aiempiin aihepiirin ympärille tehtyihin tutkimuksiin sekä aiheeseen liittyviin teorioihin. (Valli ym. 2018b, 93.)

Kyselylomakkeissa käytettiin avoimia, monivalinta- ja arviointiasteikkoon perustuvia kysymyksiä. Selkeät, lyhyet, tarkat ja korrektil kysymykset mahdollistivat hyvän ja luotettavan kyselytulokset. Vaikka avoimiin kysymyksiin olisi ollut myös helppo jättää vastamatta tai vastata aihepiirin ulkopuolelta, päätettiin vastaajille kuitenkin suoda mahdollisuus henkilökohtaisen mielipiteen ilmaisuun sekä hyvien ideoiden ja kehityskohteiden julkittuomiseen. (Hirsjärvi ym. 2015, 27-35; Valli ym. 2018b, 114.)

Kysely toteutettiin Microsoftin Forms-työkalulla huhtikuussa 2021. Kysely lähetettiin Suomen organisaatiossa kaikille, joita organisaatiomuutos koski, aina johtotasoa myöden.

Kyselyn vastaanotti 11 henkilöä, joista 5 vastasi kyselyyn. Vastausprosentti oli täten 45,5 %. Kyselylomakkeen (LIITE1) asetusten avulla pystyttiin määrittelemään muun muassa vastausten nimettömyys, kyselyyn vastaajat, sallittu vastausaika sekä vastaaminen vain kerran. Työkalu tarjosi useiden eri kysymystyyppien käyttämisen, mikä mahdollisti asian lähestymisen monesta eri näkökulmasta.

Idea kyselyn suorittamiselle lähti muutosagenttiryhmän kanssa käydyistä keskusteluista. Monilla muillakin, Suomen ulkopuolisilla toimipisteillä, oli tarve kartoittaa muutoksen aikaansaamaa tilannetta ja tarjota muutosprosessin alaisille henkilöille mahdollisuus tulla kuulluksi. Suomi ehti toteuttaa kyselyn ensimmäisenä.

Kyselylomakkeen valmistuttua julkaistavaan muotoon, se hyväksyttiin kohdeorganisaation johdolla sekä luottamusmiehillä ennen julkaisua. Kysely esiteltiin lisäksi muutosryhmän vetäjille. He olivat todella innostuneita kyselyn kattavuudesta ja kysymysten asettannasta. He pyysivät lupaa käyttää kyselyä pohjana Keski-Euroopan tasolla erilaisissa muutosprosessin tilannekartoituksissa.

3.1.2 Havainnointi

Havainnointi liittyy kaikkeen tieteelliseen tutkimukseen ja se myös loi myös perustan tälle tutkimukselle. Tutkimuksessa keskityttiin henkilöiden käyttäytymisen, reagoimisen, reflektoinnin havainnointiin sekä muutoksen toteutumiseen kansainvälisessä ympäristössä. Kielellisten ilmaisujen havainnointi ei niinkään ollut tämän tutkimuksen kohteena. Havainnointia suoritettiin itsenäisenä tutkimusmenetelmänä strukturoimattomassa muodossa ja sitä suoritettiin tutkimuskohteelle ominaisessa ympäristössä. Havainnoinnin avulla pystyttiin toteamaan, miten tutkimuksen kohteena olevat henkilöt käyttäytyvät sekä minkälainen ilmapiiri, luottamuksen taso ja vuorovaikutus henkilöiden välillä vallitsee. Havainnoinnista saatavat hyödyt olivat tutkimuksen kannalta hyvin tärkeitä. (Ojasalo ym. 2015, 114-116.)

Alasuutari (2011, 36) näkee havainnot johtolankoina, joiden avulla tutkittavaan ilmiöön liittyviä merkityksiä voidaan houkutella esille ja synnyttää tätä kautta uutta tietoa. Vilka (2005, 157) korostaa, että riippuu paljon tutkijasta, miten johtolankojen avulla mahdollistetaan uuden tiedon syntyminen. Kaikki havainnot eivät myöskään täytä laadullisen tutkimuksen tavoitteita.

Havainnoinnin suorittamista tutkimuskohteessa tukee se, että havainnoijan rooli on tutkimuksen kohteelle selkeästi määritelty. Havainnoijan ja tutkimuksen kohteen välille on tärkeää luoda hyvä luottamussuhde. Itsenäisenä tutkimusmenetelmänä havainnointi tulee suorittaa hyvin järjestelmällisesti. Tutkija voi taltioida havainnoimaansa tietoa esimerkiksi havainnointilomakkeiden tai päiväkirjan avulla. Kuvan ja äänen taltiointia varten on pyydettävä aina erillinen lupa. (Ojasalo ym. 2015, 114-116.)

Tutkijan tulee tehdä havainnoinnin tavoitteet itselleen selväksi, jotta havainnoinnista saadaan vastauksia ja näkökulmia itse tutkimusongelmaan. Havainnointien dokumentoinnin jälkeen havainnoinnit pelkistetään eli yhdistetään. Eri yhteyksissä havainnoitua tietoa analysoidaan ja siitä pyritään laatimaan looginen kokonaisuus, tulkinta, jota empiiriset tutkimukset täydentävät. (Ojasalo ym. 2015, 116-119.)

3.1.3 Dokumenttianalyysi

Dokumenttianalyysimenetelmää käytettäessä tulee kiinnittää erityistä huomiota siihen, että löytää mahdollisimman olennaiset ja luotettavat dokumentit tutkimuksen kohteeksi. Tutkimus tulee aloittaa uusimmista dokumenteista ja edetä kohti vanhempia julkaisuja. Kerätyistä aineistosta tulee suorittaa lähdekritiikkiä: aineiston laajuutta, luotettavuutta, käyttökelpoisuutta sekä julkaisualustaa tulee arvioida tutkimuksen aikana. Lähteiden kirjoittajat ja heidän suhteensa alkuperäisteoksen kirjoittajaan tulee ilmetä selkeästi tutkimuksessa. (Anttila 1998.)

Dokumenttianalyysiin perustuvaa tutkimusta voidaan tehdä kahdella eri tavalla. Dokumentin sisältöön pohjautuva analyysi tarkastelee ja pyrkii selittämään tekstin sisältöä, kun taas dokumentin sisällön erittely tapahtuu määrällisesti laskemalla. Tässä opinnäytetyössä analysointi suoritettiin dokumenttien sisältöön pohjautuen. Aineiston prosessointi tapahtui loogisella päättelyllä ja tulkinnalla. Aineiston sisältö ja sanoma purettiin osiin ja käsitteellistetään, minkä jälkeen tutkija muodosti sisällöstä omat johtopäätökset ja tulkinnan loogisessa muodossa. (Ojasalo 2015, 137.)

Tässä työssä keskityttiin kerättyjen aineistojen sisältö analysointiin teorialähtöisesti. Tarkoituksena oli tarkastella dokumenteissa esitettyjen teorioiden kytkeytyvyyttä toisiinsa, ja testata teorioita tämän tutkimuksen näkökulmasta. (Tuomi ym. 2018, 109-110.)

Tarkempi aineistojen faktapohjainen vertailu suoritettiin aineistojen pelkistämisen kautta, jolloin aineistoista pyrittiin löytämään teorioiden samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia. Myös teoriaan liittyvien näkökulmien ja suuntaviivojen kehittyminen oli tutkimuskohteenä. Dokumenttianalysointi perustui Kotterin vuonna 1996 ja 2012 julkaistuihin muutosmalleihin, mallien ominaispiirteisiin sekä malleista tehtyihin havaintoihin eri lähteissä. (Alasuutari 2011.)

3.2 Tutkimustulokset

Tutkimuksilla saavutetut tulokset vahvistivat teoreettista ymmärrystä ja toivat lisäsyvyyttä tutkimukseen. Valitut tutkimusmenetelmät tukivat hyvin toisiaan ja antoivat vastauksia tutkimuskysymyksiin.

Tutkimustuloksissa kävi ilmi, että muutoksen johtamiseen ja prosessointiin tarvitaan paljon aikaa. Muutoksen pitkäkestoinen läpivienti epävarmuuden ilmapiirissä on raskasta. Muutosstrategian ja vision tulee olla selkeitä. Muutosten hallinnassa tarvitaan muutosjohtamisen taitoja laajassa mittakaavassa. Oikea-aikainen, läpinäkyvä, empaattinen ja sidosryhmille kohdennettu viestintä tukevat muutoksen onnistumista. Henkilöstölle tulee antaa mahdollisuus tulla kuulluksi ja heidän tulee voida kehittää ja ylläpitää muutoshallintaitojaan. Muutosta läpiviemään tarvitaan henkilöitä useilta eri organisaatiotasoilta. Muutosryhmään kuuluville henkilöille tulee suoda riittävät valtuudet tehdä tärkeää työtä. Muutosagentit tukevat sekä henkilöstöä että muutosta ja ohjaavat organisaatiota kohti muutoksen päämäärää. Muutosten ennakointi on välttämätöntä, jotta muutosten prosessointi olisi ketterää. Kansainvälisten organisaatiomuutosten johtamisessa tarvitaan lisäksi muutokseen liittyvien maiden kulttuuritaustojen, organisaatiokulttuurien sekä vallitsevien tapojen ja käytäntöjen ymmärrystä.

3.2.1 Kysely mahdollisti vaikuttamisen

Kyselyn tarkoituksena oli tarjota kyselyyn vastaajille mahdollisuus kertoa tuntemuksistaan muutosprosessin oltua käynnissä jo 10 kk. Kyselyssä pyydettiin arviota eri viestintäalustojen käytöstä, eri informaatiokanavien kautta tarjotun viestinnän onnistumisesta ja riittävydestä sekä tarjolla olevan tuen kattavuudesta. Kyselyssä annettiin mahdollisuus kertoa eri aihealueista sanallisesti.

Kyselyn kautta saatiin lisäymmärrystä henkilöstön kokemaan muutostenhallintaan. Henkilöstö arvioi työkykynsä hyväksi muutoksen haasteista huolimatta. Kyselyn kautta saatiin käsitys myös siitä, minkä funktioiden taholta henkilöstö on kokenut saaneensa riittävästi tukea, ja minkä funktioiden kautta tukea olisi toivottu saatavan enemmän. Kyselyn kautta saatiin ymmärrys ja henkilökunnan omakohtainen arviointi liittyen omaan aktiivisuuteen ja kyvykkyyteen hallita muutosprosessia. Lisäksi heitä pyydettiin arvioimaan kyvykkyys itsensä johtamiseen. Tätä kautta saatiin laadittua suunnitelma näiden taitojen kehittämistä varten. Kaikki vastaajat kertoivat myös olevansa valmiita itsensä kehittämiseen. Kyselyn kautta saatiin myös ymmärrys, mitä viestintäkanavia henkilöstö seuraa ja miten hyvin viestintä on toiminut.

Lomakepohjaisen kyselyn pohjalta työstettiin sanapilvi WordArt-työkalulla. Vastaajia pyydettiin kertomaan tuntemuksistaan yksittäisin sanoin, ja vastausten perusteella sanat rankattiin järjestykseen sen mukaan, miten usein ne toistuivat eri vastauksissa. Pilven tilalle valikoitui visuaalisuuden ja aihepiirin vuoksi puuteema. Puu kuvastaa kohdeyrityksen henkilöstöä, joilla suurella osalla oli luotuna yli 20 vuoden työsuhde organisaation kanssa. Puun juurten voidaan mieltää olevan muutosprosessin alaisen henkilöstön luoma juureva kytkös organisaatioonsa, puun runko toimii toiminnan ylläpitävänä jalustana sekä lehdistöä henkilöstön asiantuntemuksena ja osaamisena. Kaikki osapuolet voivat puun kukoistuksen ja vehreyden olevan mahdollista vielä pitkään jatkossakin.



Kuva 19. Kyselyyn vastaajien tunnelmat organisaatiomuutoksen edetessä.

Kyselyn tuloksia arvioitiin yhdessä muutoshallintaryhmän vetäjän kanssa. Päädyttiin järjestämään workshop, jossa tutkija toimi toisena fasilitaattorina. Tilaisuudessa käytiin läpi kyselyn tulokset, ja tuloksista keskusteltiin yhdessä ja pienryhmissä. Henkilöstölle annettiin lisäksi mahdollisuus kertoa, mitä toimenpiteitä heidän näkemyksensä mukaan tarvittaisiin, jotta muutos ei kuormittaisi heitä liikaa.

Henkilöstölle pystyttiin tarjoamaan esimerkiksi lisäkoulutusten kautta mahdollisuus uuden oppimiseen ja uusien taitojen kehittämiseen. Muutosvalmiustaitojen kehittämistä varten järjestettiin myös erilaisia tilaisuuksia. Lisäksi henkilöstölle tarjottiin mahdollisuus laatia itselle suunnitelma stressinsietokyvyn kehittämistä varten.

Kyselyn lopuksi pyydettiin antamaan palautetta muutosagenteille ja kaikki saatu palaute oli positiivista.

3.2.2 Havainnointi loi syvyyttä tutkimukseen

Kohdeorganisaation läpikäymää muutoshallintaa varten perustettiin muutosohjausryhmä, johon valittiin muutosagenteja niistä toimipisteistä, joita muutos koski. Muutosohjausryhmän yhteisten tavoitteiden rakentuminen tuntui etenevän kovin hitaasti, valmistarunkoa tai tavoitteiden asetantaa ei ollut olemassa. Yhteistyössä nämä kuitenkin rakennettiin, mutta selkeän kokonaisuuden laatiminen vei pitkään aikaa. Muutosohjausryhmän kannalta olisi ensisijaisen tärkeää, että ryhmän vetäjällä on selkeä toimintasuunnitelma sekä jämäkkä, mutta empaattinen lähestymismustatapa. Selkeät agendat ja ryhmätapaamisten yhteenvedot edesauttoivat muutosryhmää toimimaan yhteneväisillä pelisäännöillä ja valmistautumaan tapaamisiin mahdollisimman hyvin.

Muutosagentit kokoontuivat säännöllisesti ja pystyivät jakamaan kokemuksiaan yhteisissä säännöllisissä tapaamisissa. Ryhmän jäsenet pystyivät antamaan toisilleen vertaistukea ja jakamaan keskenään eri maissa koettuja tuntemuksia muutosprosessin varrelta. Tämä auttoi ymmärtämään, miten muutosta johdettiin ja muutos vastaanotettiin eri maissa. Mikäli muutosryhmän jäsenille olisi tarjottu muutostenhallintaan ja eri kulttuurien väliseen kommunikointiin liittyvää koulutusta heti ryhmän perustusvaiheessa, olisi tämä varmasti auttanut muutosagenteja toimimaan roolissaan vieläkin tehokkaammin ja monipuolisemmin.

Muutosagentit tekivät parhaansa ylläpitääkseen muutosvauhtia ja toimiakseen suunnanäyttäjinä ja viestinviejinä. He kartoittivat henkilöstön tunnetiloja ja lisätiedon ja -tuen tarpeita viikoittaisissa tapaamisissa. Muutosagentit järjestivät myös erilaisia workshoppeja henkilöstölle sekä pyrkivät jatkuvasti löytämään keinoja ylläpitää henkilöstön tyytyväisyyttä. Yksi tärkeä rooli muutosagenteilla oli henkilöstön tuntosarvina oleminen. Muutosagentit pystyivät havainnoinnin kautta tuomaan viestejä, huolenaiheita ja toiveita muutosryhmän käsiteltäväksi, jossa ne jäseneltiin johtoporrasta varten. Muutosryhmä toimi myös viestien tuojana ylhäältä alaspäin.

Vapaaehtoisina muutosagenteina toimivat henkilöt olivat itsekin pitkälti organisaatiomuutoksen kohteita. Heidän lähtötilanteensa ei ollut ihanteellinen, koska muutoksen prosessointi toi omat kiireensä ja haasteensa, eikä oma työllistymisen jatko ollut varmaa,

mutta samalla heillä oli vahva halu tukea muita ja edesauttaa muutoksen toteutumista. Muutosagentin rooliin pitäisi pystyä varaamaan riittävästi resursseja.

Koska kyseessä oli laaja, globaali organisaatiomuutos, ja toimintojen keskittäminen tiettyihin Euroopan maihin, muutoksen läpivienti oli hidasta ja muutoksen edistymisen seuranta Suomen organisaatiotasolla oli välillä haastavaa. Projektin alussa määritellyt aikarajat elivät paljon, mikä ei kasvattanut henkilöstön luottamusta projektinjohtoa kohtaan. Uusien kollegojen koulutuksia varjosti epätietoisuus omasta kohtalosta. Roolit ja vastuut pitäisi olla selkeästi määritettyjä kansainvälisissä organisaatiomuutoskeskusteluissa, jotta kaikki osapuolet tietävät roolinsa ja kantavat vastuunsa.

Muutosviestintään ja strategian esittämiseen oli panostettu varsin kattavasti ja useita eri viestintäfoorumeja käytettiin laajasti, mutta välillä viestinnässä koettiin haasteita. Koska foorumeita oli paljon, henkilöstöllä oli välillä vaikeuksia tietää, minkä foorumin kautta he saavat milloinkin ajantasaisinta tietoa. Väärin valitut sanat tai viestinviejän kykenemättömyys saavuttaa kohdeyleisön tunnetaso voivat vaikuttaa negatiivisesti henkilöstöön ja heikentää luottamusta muutosjohtoa kohtaan.

Henkilöstölle tarjottiin mahdollisuus osallistua osaamiskartoitukseen, jonka tarkoituksena oli käydä läpi osa-alueita, joissa henkilöt tarvitsevat lisäkoulutusta tai -taitoja. Keskustelujen tuloksena osallistujille laadittiin kehityssuunnitelma, jonka tarkoituksena oli edesauttaa henkilöstön jatkotyöllistymismahdollisuuksia.

Emotionaalisen havainnoinnin osalta pystyttiin havaitsemaan pettymystä tilanteen hallinnointiin. Myös muutoksen tarpeellisuus kyseenalaistettiin. Henkilöstö tuki muutoksen edistymistä hienosti, vaikka luopuminen omasta pitkäaikaisesta osaamisesta ei ole koskaan haluttu status quo.

3.2.3 Dokumenttianalyysi Kotterin muutosjohtamisen visioihin

Dokumenttianalyysissa verrattiin keskenään Harvardin yliopiston emeritusprofessori John Per Kotterin muutosjohtamisen visioita vuosilta 1996 ja 2012. Näitä Kotterin muutosstrategioita käsitellään luvussa 2.3. Kotter lanseerasi kahdeksan kohtaisen muutosvisionsa, muutosportaat, vuonna 1996, kirjassa: Muutos vaatii johtajuutta (alkuperäinen nimi: Leading change). Tultaessa 2000-luvulle, muutosten monimutkaistuessa ja muutosvauhdin nopeutuessa, Kotter havaitsi alkuperäisen visionsa vaativan päivitystä. Hän julkaisi uuden, päivitetyn muutosstrategian Harvard Business Review'ssa 11/2012.

Artikkelin nimi oli: Competitive Strategy - Accelerate!. Vuonna 2014 Kotter julkaisi kirjan nimeltä Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World. Kirja tunnetaan myös nimellä Accelerate XLR8. Tässä teoksessa Kotter käy läpi uutta näkökulmaansa liittyen muutosenergian kiihdyttämiseen vielä laajemmin. Dokumenttianalysissä keskittään kahteen ensin mainittuun teokseen.

Kotterin 1996 lanseeraama kahdeksanportainen muutosstrategia oli laadittu aikana, jolloin muutoksia tapahtui hitaammalla syklillä ja peräkkäin, eivätkä muutokset olleet niin monimutkaisia, päällekkäisiä ja nopeaa toimintaa vaativia kuin tultaessa 2000-luvulle. Kahdeksan muutosporrasta on luotu jaksottaisten muutosten hallintaan, kun taas kahdeksan kiihdytintä on luotu toimimaan päällekkäin tapahtuvassa muutosten maailmassa.

Kun Kotter lanseerasi uudistetun rinnakkaisen muutostenhallinnan kiihdytysmallinsa vuonna 2012 hän ei ole unohtanut täysin 15 vuotta aiemmin julkaisemiaan teesejään. Kotter muokkasi alkuperäistä strategiaansa hieman ja lanseerasi aiempien muutosportaiden tilalle kahdeksan kiihdytintä, joita sekä muutosryhmän että hierarkian tulee yhdessä noudattaa. Yksi Kotterin uusista oivalluksista oli, että muutosprosesseissa pitää olla mukana pään lisäksi myös sydän. Tämä oli äärimmäisen tärkeä oivallus ja yksi tämän opinnäytetyön liikkeellepanijoista. Hyvinvoivassa työyhteisössä on tärkeää mahdollistaa henkilöstön hyvinvointi myös muutostilanteessa. Kotter tuokin esille esimiesten tarjoaman tuen tärkeyden. Hänen mukaansa organisaatiot tarvitsevat muutostilanteissa enemmän johtajuutta (leadership) kuin johtamista (management).

Kotterin uudessa muutosenergian kiihdytysstrategiassa lähtökohtana oli ajatus, että liiketoiminnassa tarvitaan luotettavuutta, tehokkuutta, nopeutta ja ketteryyttä. Organisaatiot tarvitsevat näitä ominaisuuksia, jotta ne pystyvät tarttumaan nopeasti muutostarpeisiin ja viemään niitä läpi sujuvasti ja jotta mahdollistetaan liiketoiminnan kasvu ja menestyminen sekä uusien tuotteiden ja palvelujen tuottaminen kiihtyvälle markkinoille. Organisaatioissa perinteisesti vallitseva jäykkä ja hierarkkinen organisaatorakenne ei tue joustavaa ja ketterää muutosta.

1990-luvulla oli tyypillistä, että muutosta ajoi pieni ydinryhmä, mutta Kotter oivalsi, että muutosta eteenpäin viemään tarvitaan laaja vapaaehtoisten verkosto, joka ottaa vastuun muutoshankkeiden sujuvuudesta, mahdollistaen operatiivisen toiminnan sujuvuuden muutosten aallokossa. Verkoston tarkoituksena on myös estää hierarkkista organisaatiota torjumasta muutoshankkeiden läpivientiä, omaa etuansa suojellakseen. Verkosto toimii rinnakkain ja kiinteässä vuorovaikutuksessa linjaorganisaation kanssa. Kun

muutoksen hallinnointiin osallistuu henkilöitä eri organisaatiotasoilta, muutoksen johtamiseen saadaan erilaista ja ajantasaista näkökulmaa.

Jotta muutosryhmä voi toimia tehokkaasti, tarvitaan muutosryhmään innostuneita, vapaaehtoisia jäseniä sekä jäseniä muutoksen kohteena olevasta organisaatiosta, koska heillä on paras näkemys muutoksen kohteina olevista prosesseista. Hyvin organisoituissa muutosprosesseissa myös henkilöstön tarpeet ja tunteet tulevat huomioiduksi.

Muutosverkostossa toimivien muutosagenttien toiminta ei ole mahdollista ilman toiminnan riittäviä valtuuksia ja edellytyksiä. Halu auttaa ja toimia ryhmänä yhteisen päämäärän eteen, innostaa ja tukee verkoston toimintaa.

Kotterin mukaan edellä kuvatun kaltainen tehokas samassa organisaatioissa toimiva rinnakkainen toimintamalli on haastava, mutta liiketoiminnan sujuvuuden kannalta tie menestykseen, mutta vain 0,001 % organisaatioista on onnistunut kehittämään toimivan systeemin.

Tutkimuksen aikana havaittiin, että useimmissa organisaatiomuutosta käsittelevissä, vuoden 2012 jälkeen kirjoitetuissa teoksissa sekä tuoreissa muutoskonsulttien kirjoituksissa viitataan Kotterin muutosstrategiasta puhuttaessa lähes aina vuonna 1996 laadittuihin muutosportaisiin. Tutkimusteknisesti tämä aiheutti ihmetystä, koska Kotterin vuonna 1996 luoma muutoshallintastrategia herää uudelleen eloon turbomallisessa kiihdytinstrategiassa. Muun muassa Leandro Herrero (2021) sekä monet muut muutosasiantuntijat ja Kotter itsekin ovat todenneet ajan eläneen ohi hänen alkuperäisestä muutosvisiostaan ja siksi strategian päivitys vaiheittain etenevästä porrasmallista jatkuvaan muutoskiihdyttäjien toimintakehään oli tarpeellinen. Vaikka uusi strategia julkaistiin vuonna 2012, ei siihen juurikaan viitata, etenkin suomenkielisissä teoksissa. Huomio kiinnittyi myös seikkaan, että monissa tutkimuksissa nämä kaksi muutoshallintastrategiaa menivät analysoinneissa sekaisin.

Dokumenttianalyysin tuloksia refleктоitiin kohdeorganisaation toimintaan organisaatiomuutoksessa. Vertailun tuloksena pystyttiin havaitsemaan tapahtuneen paljon hyviä asioita. Kohdeorganisaatioissa valjastettiin heti muutoksen alussa muutosta hallinnoiva koalitio, jonka ympärille rakennettiin muutosta tukeva muutosagenttien ryhmä.

Henkilöstön jaksaminen ja hyvinvointi olivat paljon esillä muutosprosessin varrella ja niiden eteen tehtiin työtä. Henkilöstöä kuunneltiin ja erilaisia tukitoimia tarjottiin muun

muassa jatkotyöllistymismahdollisuuksien ja lisäkoulutustarpeiden kartoittamiseksi. Työpsykologin johdatuksella tarjottiin mahdollisuus vahvistaa muutoskestävyyttä.

Kohdeorganisaatiossa pyrittiin panostamaan myös vision selkeään esittämiseen. Viestintäkanavia oli useita ja henkilöstöllä oli mahdollisuus esittää mieltä askarruttavia kysymyksiä useita kanavia pitkin. Kohdeyrityksessä käynnistettiin muutostilanteita tukemaan myös tarinankerrontaan liittyvä ohjausfoorumi, jolla pyritään kasvattamaan henkilöstön rohkeutta ja kyvykkyyttä tarinan kerrontaan.

3.3 Tutkimustulosten luotettavuus

Tutkimuksessa pyrittiin olemaan eettisesti korrekkeja, totuudenmukaisia, johdonmukaisia ja loogisia sekä säilyttämään konteksti ja tutkimuksen uskottavuus. Aineiston keräys tehtiin monipuolisesti ja eri muutosteorioiden vaikuttavuuksia verrattiin kattavasti. Ihmisten toiminnassa, käyttäytymisessä ja asenteissa tapahtuneita muutoksia pyrittiin ymmärtämään ja tulkitsemaan mahdollisimman kattavasti ja luotettavasti. Teorian ja empirian keskinäinen suhde ja vuorovaikutus oli tutkimuksessa kiinteästi mukana. Tutkimuskohteen muutosprosessin hallintaa arvioitiin vallalla olevien muutoskäsitysten ja -teorioiden kautta. (Puusa ym. 2020, 175, 194-196, 199-201.) Hirsjärvi ym. (2015, 231) korostavat lisäksi, että tutkimuksen mahdollinen uudelleen tekeminen pitäisi johtaa samankaltaiseen lopputulokseen kuin alkuperäinen tutkimus.

Puusan ym. (2020, 178-179, 194) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa tutkijan vuorovaikutuksellinen suhde tutkimuksen kohteeseen. Hän tuo esille tutkimuksen luotettavuuden analysoinnissa siirrettävyyden ajatuksen, jossa pohtia, päädyttäisiinkö samoihin tutkimustuloksiin jossain toisessa ympäristössä. Tutkimuksen yksityiskohtaisuus, läpinäkyvyys sekä päättelyiden ja analysointien laajuus lisäävät tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimuksessa käytetyt tutkimustavat on arvioitu kuvastavan hyvin organisaation tilannetta tutkimushetkellä. Työn tavoitteena oli kartoittaa organisaatiomuutoksen aiheuttamia vaikutuksia henkilöstöön ja antaa kehittämissuhteita muutostenhallintaan.

Valitut tiedonkeruumenetelmät tukivat työn tavoitteita hyvin. Jatkuva havainnointi mahdollisti syvällisen ymmärryksen vallitsevasta tilanteesta. Havainnoinnin perusteella kyselylomakkeella kerätyt tiedot vastasivat koko ryhmän ajatuksia, vaikka itse kyselyn

vastausprosentti jäikin 45:een. Dokumenttianalyysin myötä tehdyt havainnot tukivat tutkijan käsityksiä siitä, mitkä ovat muutoshallinnan tärkeimpiä vaiheita.

Työn objektiivisuus pyrittiin säilyttämään mahdollisimman hyvin. Tutkijan läheinen suhde kohdeyritykseen sekä subjektiivinen käsitys muutosprosessin alaisiin asioihin voi heijastua tutkimustuloksissa. Toisaalta tutkija koki valtavaksi eduksi sen, että hän oli muutoksen keskiössä niin vahvasti mukana ja toimi useissa eri roolissa, pystyen näin havainnoimaan, tukemaan ja edesauttamaan muutoksen läpivientiä.

Tutkimuksen luonne mahdollisti refleктоimisen, tutkimuksen kriittisen arvioinnin, koko tutkimuksen ajan. Reflektointi koko tutkimuksen ajan mahdollisti uusien näkökulmien tuomisen ja punaisen langan ylläpitämisen. Tutkimuksen varrella säilytettiin kirrkaana mielessä tutkimusongelmat ja pyrittiin löytämään kysymyksiin vastauksia niin teoriasta kuin empiriastakin. (Saaranen-Kauppinen ym. 2009.)

Vallin (2018a, 85) mukaan tutkimuksen raportointi voi epäonnistua esimerkiksi puutteellisen jäsentelyn tai huonon viimeistelyn vuoksi. Tutkijan tulee pyrkiä aina laatimaan mahdollisimman tuore ja omalaatuinen näkökulma ja tulkinta tutkittavasti ilmiöstä.

4 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön aiheena oli tutkia kansainvälisen organisaatiomuutoksen hallinnointia suomalaisessa korkean teknologian yrityksessä, joka on osa isompaa kansainvälistä organisaatiota. Tarkoituksena oli keskittyä organisaation inhimillisiin ja tehokkaisiin muutoshallintakeinoihin sekä muutoksen vaikutuksiin kohdehenkilöstöön kansainvälisessä ympäristössä nyt ja tulevaisuudessa.

Teoreettisen tutkimuksen kautta kasvatettiin ymmärrystä muutosprosessin hallinnassa tarvittaviin elementteihin. Muutosta rakentamaan tarvitaan johtotason tukema konsepti. Toiminnan on oltava johdonmukaista ja lupauksen pitäviä. Viestintäsuunnitelmassa määritellään suullisen ja kirjallisen viestinnän kommunikointitavat. Viestinnän tulee olla avointa, inhimillistä ja sidosryhmille kohdennettua. Muutosryhmän tulee hallinnoida muutoksen prosessointia. Henkilöiden valtuuttaminen ja sitouttaminen muutokseen pitää mahdollistaa. Jotta muutokseen sitoutuminen olisi mahdollista, täytyy muutoksen keskiössä olevilla henkilöillä olla motivaatiota ja riittävät muutoshallintataidot. Laajassa organisaatiomuutoksessa henkilöstön tukemista tarvitaan monelta eri suunnalta. Tukifunktioiden pitää kantaa vastuunsa ja antaa tukea muutosprosessin varrella.

Suoritin opintoja ja kirjoitin opinnäytetyötä työn ohessa. Opinnäytetyön aiheen valinta oli minulle hyvin helppoa, koska olin toiminut muutosagentin roolissa Suomen edustajana kohdeorganisaation läpikäymässä mittavassa muutosprosessissa koko sen keston ajan. Aiheen rajaus syntyi myös suhteellisen helposti, koska halusin tuoda työhöni inhimillisen näkökulman muutosprosessin hallintaan. Muutosagentin roolissa toimiminen mahdollisti havainnoinnin erittäin kattavasti. Tehtyjen havaintojen ja toimenpiteiden kautta sekä muutosryhmän jäsenenä toimimisen kautta pystyin tukemaan henkilöstöä läpi muutoksen. Keväällä 2021 suoritettu lomakepohjainen kysely vahvisti käsityksiäni henkilöstön muutoskokemuksista sekä lisätiedon ja -tuen tarpeesta.

Dokumenttianalyysin kautta pystyin löytämään John Per Kotterin muutosstrategian lanseeraaman turbovaihteen tuomat edut muutosten hallintaan. Verkostomainen muutousjoukkio tuo selkeitä hyötyjä organisaatiolle: muutoksen läpivienti tehostuu, kun hierarkian eri tasoilta tulevia henkilöitä sitoutetaan viemään muutosta ketterästi ja inhimillisesti eteenpäin ja verkosto huolehtii siitä, että kiihdyttäjät pysyvät koko ajan liikkeessä.

Organisaatiomuutosten hallinnasta on kirjoitettu paljon, mutta kansainvälisistä muutoksista vähemmän. Yli kansallisten rajojen käytävissä muutosprojekteissa kohdeorganisaation tulee kiinnittää huomiota eri maiden kulttuuri- ja lainsäädännöllisiin eroihin sekä maissa vallitseviin käytäntöihin ja tapoihin. Kohdeorganisaation läpikäymässä muutosprojektissa muutosprojektia hallinnoitiin emoyhtiöpainotteisesti Keski-Euroopasta käsin. Suomalainen työlainsäädäntö tai kulttuurierot eivät olleet kovin hyvin tiedossa muutosprosessin alussa. Muutoksen hallinnointi on haastavaa tilanteessa, jossa tavoitteiden asetanta ja pelisääntöjen laadinta tehdään muualla.

Mikään organisaatio ei pysty välttymään muutoksilta. Muutoksia voi tapahtua useita peräkkäin, rinnakkain tai päällekkäin. Muutosten ennakointi auttaa organisaatioita ymmärtämään muutosten ajureiden vaikutukset omaan liiketoimintaan. Selkeä muutosstrategia ja sidosryhmät huomioiva muutosviestintä edesauttavat ketterää reagoitua muutoksiin. Henkilöstön vaikuttamismahdollisuuksien lisääminen kasvattaa henkilöstön sitoutumista muutokseen. Muutokset tulee juurruttaa syvälle organisaatiokulttuuriin. Muutosten onnistunut läpivienti edellyttää muutosta sekä toiminnassa että käyttäytymisessä. Muutosten vaikutuksiin liittyvät epäselvyydet ja muutosprosessin pitkittyminen kasvattavat tyytymättömyyttä ja aiheuttavat erilaisia jännitetiljoja henkilöstössä.

Kohdeorganisaatio pystyy hyödyntämään tutkimuksen tuloksia tulevilla muutosprojekteissaan. Hyvän suunnittelun ja ennakkoinnin sekä riittävän resursoinnin ja muutosprosessiin sitouttamisen kautta muutosten hallintaa on mahdollista tehostaa.

LÄHTEET

- Aaltio-Marjosola, I. 1999. Casetutkimus metodisena lähestymistapana. Metodix. Viitattu 15.5.2021 <https://metodix.fi/2014/05/19/aaltio-marjosola-casetutkimus/>
- Adler, N. & Gundersen, A. 2008. International Dimensions of Organizational Behavior. Fifth Edition. Mason, Ohio: Thomson/South-Western cop.
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.
- Anttila, P. 1998. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Metodix. Viitattu 20.6.2021. <http://www.metodix.com>
- Aura, O. 2017. Management ja leadership – molempia tarvitaan. Auran faktat -blogi. Viitattu 13.6.2021. <https://www.ossiaura.com/auran-faktat-blogi/management-ja-leadership-molempia-tarvitaan>
- Bamberger, S., Vinding, A., Larsen, A., Nielsen, P., Fonager, K., Nielsen, N., Ryom, P. & Omland Ø. 2012. Impact of organisational change on mental health: a systematic review. Viitattu 21.7.2021. <https://oem.bmj.com/content/oemed/69/8/592.full.pdf>
- Bridges, W & Mitchell, S. 2013. Leading Transition: A New Model for Change. Berlin, Eaton & Associates Ltd. Viitattu 4.7.2021. <http://www.crowe-associates.co.uk/wp-content/uploads/2013/08/WilliamBridgesTransitionandChangeModel.pdf>
- By, T. 2005. Organisational Change Management: A Critical Review. Journal of Change Management 5 (2005). Viitattu 29.6.2021. https://www.academia.edu/187718/Organisational_Change_Management_A_Critical_review
- Dufva, M. 2019. Weak signals. Helsinki: Sitra. Viitattu: 23.7.2021. <https://www.sitra.fi/en/cases/weak-signals/>
- Dufva, M. 2020a. What are megatrends? Helsinki: Sitra. Viitattu: 23.7.2021. <https://www.sitra.fi/en/articles/what-are-megatrends/>
- Dufva, M. 2020b. Teknologia tuo koronan jälkeiseen aikaan paljon mahdollisuuksia – ja muutamia uhkia. Helsinki: Sitra. Viitattu: 23.7.2021. <https://www.sitra.fi/artikkelit/teknologia-tuo-koronanjälkeiseen-aikaan-paljon-mahdollisuuksia-ja-muutamia-uhkia/>
- Gunty, A., Van Naess, J. & Nye-Lengerman K. 2019. Be a change agent: Tools and techniques to support organizational and individual transformation. Journal of Vocational Rehabilitation 50/2019. 325–329. Viitattu 29.5.2021. <https://content.iospress.com/articles/journal-of-vocational-rehabilitation/jvr191014>
- Hassan, M & Ilyas, M. 2016. Change Agility across Different Cultures. Viitattu 9.7.2021. <https://www.pmi.org/learning/library/change-agility-different-cultures-10188>
- Herrero, L. 2021. John Kotter's 8 Step Change Management model is the best change model of the last Century. Why this is still alive in 2021 is beyond me. Viitattu 29.7.2021. <https://leandroherrero.com/john-kotters-8-step-change-management-model-is-the-best-change-model-of-the-last-century-why-this-is-still-alive-in-2021-is-beyond-me/>

- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu - teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Honkanen, H. 2006. Muutoksen agentit: muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Helsinki: Edita.
- Hurmerinta, H. 2015. On aika muuttua. Menestysopas sosiaalisen aikakauden johtajille. Helsinki: Kauppakamari.
- Ilmarinen. 2017. Onnistunut muutos – Tukea onnistuneen muutoksen suunnitteluun ja läpiviintiin. Viitattu 6.6.2021. <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-onnistunut-muutos.pdf>
- Jabe, M. 2015. Muutosketterydestä tuli tärkein taito. Fakta: talous ja tekniikka tänään 2015:6, 32-33.
- Juholin, E. 2007. Työelämän muutos haastaa työyhteisöviestinnän ajatusmallit. Tiedotustutkimus 2007:2. Viitattu 19.7.2021. <https://journal.fi/mediaviestinta/article/view/62669>
- Juutinen, S. 2016. Strategisen yritys vastuun käsikirja. Alma Talent Oy.
- Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti: strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum.
- Karvonen, E. 2016. Vertauskuvista näkymiä työyhteisöön. Viitattu 19.7.2021. <https://www.oulu.fi/blogs/vertauskuvista-n%C3%A4kymi%C3%A4-ty%C3%B6yhteis%C3%B6%C3%B6n>
- Kauhanen, J. 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. Helsinki: Kauppakamari.
- Kotter, J. 1995. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. Harvard Business Review March-April 1995. Viitattu 13.6.2021. <http://www.lighthouseconsultants.co.uk/wp-content/uploads/2010/08/Kotter-Leading-Change-Why-transformation-efforts-fail.pdf>
- Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Alkuperäinen teos: Leading Change. Käännös: Tillmann, M. Helsinki: Oy Rastor Ab.
- Kotter, J. 2009. Tärkeys järjestykseen. Nyt. Alkuperäinen teos: A Sense Of Urgency. Käännös: Laukkanen M. Helsinki: Talentum.
- Kotter, J. 2012a. Leading Change. Boston MA: Harvard Business Review Press.
- Kotter, J. 2012b. Competitive Strategy - Accelerate! Harvard Business Review 11/2012. Viitattu 13.6.2021 <https://hbr.org/2012/11/accelerate>
- Kotter, J. 2014. Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World. Boston MA: Harvard Business Review Press.
- Kotter, J. & Rathgeber, H. 2016. Our iceberg is melting: changing and succeeding under any conditions. New York: Portfolio/Penguin.
- Kupias, P. & Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0. Helsinki: Talentum Media.

Lesca, H. & Lesca, N. Weak Signals for Strategic Intelligence: Anticipation Tool for Managers. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Livermore, D & Van Dyne, L. 2021. Cultural Intelligence: The Essential Intelligence for the 21st Century. Viitattu 9.7.2021. <https://culturalq.com/wp-content/uploads/2019/06/SHRM-Livermore-Van-Dyne-2015-Cultural-Intelligence.pdf>

Mayor, P & Risku M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin: 16 perustarvetta johtamisen apuna. Helsinki: Talentum.

Morgan, G. 2006. Images of organization. Thousand Oaks, California: Sage Publications Inc.

Myllymäki, R. 2017. Muutosjohtamisen opas. Vantaa: Ketterät Kirjat Oy.

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

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3., uud. painos. Helsinki: Sanoma Pro.

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

Pahkin, K. & Vesanto P. 2014. Organisaatiomuutos työntekijän näkökulmasta. Viitattu 21.7.2021. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131753/Organisaatiomuutos%20ty%C3%B6ntekij%C3%A4n%20n%C3%A4k%C3%B6kulmasta.pdf?sequence=1>

Peacock, M. 2017. The Human Resource Professional's Guide to Change Management: Practical Tools and Techniques to Enact Meaningful and Lasting Organizational Change. New York: Business Expert Press.

Pimentel, M. 2016. Tips for Change Facilitation. Viitattu 6.6.2021. <https://medium.com/changingdojo/tips-for-change-facilitation-b164da71eb6d>

Pimentel, M. 2017. Find the MVI to reduce the friction in organisational changes. Viitattu 6.6.2021. <https://medium.com/changingdojo/find-the-mvi-to-reduce-the-friction-in-organisational-changes-bad07034d426>

Ponteva K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: Talentum.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Raudasoja, S. 2017. Tarinat ja tunteet muutosviestinnän ytimessä. Kuntaliiton Vieraskynä-blogi. Viitattu 5.7.2021. <https://www.kuntaliitto.fi/blogi/2017/tarinat-ja-tunteet-muutosviestinnan-ytimessa>

Rauhala, M. & Vikström, T. 2014. Storytelling työkaluna: vaikuta tarinoilla bisneksessä. Helsinki: Talentum.

Raussi, T. & Kukkavuori, K. 2006. Sisäisen toiminnan muutoksen haasteet. Systemityö 1/2006. Viitattu 9.7.2021. <https://www.sytyke.org/lehtiarkisto/kirj/st20061/ST061-11A.pdf>

- Richard Lewis Communications. 2015. The Lewis Model – Dimensions of Behaviour. Viitattu 9.7.2021. <https://www.crossculture.com/the-lewis-model-dimensions-of-behaviour/>
- Rothwell, W. 2016. Practicing organization development: leading transformation and change. Fourth edition. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Rubin, A. 2010. Muuttuvan ajan muuttuvat haasteet - Mihin tulevaisuudentutkimuksen opetuksessa tulisi kiinnittää huomiota? Viitattu 23.7.2021. <https://tva.utu.fi/wp-content/uploads/2019/11/TVA-sarja-2010-1.pdf>
- Rubin, A. 2014. Tulevaisuuksientutkimus tiedonalana ja tieteellisenä tutkimuksena. Viitattu 23.7.2021. <https://metodix.fi/2014/12/02/anita-rubin-tulevaisuuksientutkimus-tiedonalana-ja-tieteellisena-tutkimuksena/#Tulevaisuuksientutkimuksen%20tarkoitus>
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 15.5.2021 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/tietoarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf>
- Salman, Y & Brotén, N. 2017. An analysis of John P. Kotter's Leading change. London: Routledge.
- Schein, E. 2009. Yrityskulttuuri – selviytymisopas: tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Alkuperäinen teos: The Corporate Cultural Survival Guide – Sense and nonsense about culture change. Kääntäjä: Rosti, P. 2. painos. Espoo: Suomen Laatu keskus Oy.
- SHRM (The Society for Human Resource Management). 2021. Managing Organizational Change. Viitattu 24.7.2021. <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/managingorganizationalchange.aspx>
- Työterveyslaitos. 2021. Organisaatiomuutos. Viitattu 8.7.2021. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/>
- Valli, R. & Aaltola, J. 2018a. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 5. uud. p. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Valli, R. & Aarnos, E. 2018b. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 5. uud. p. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Vataja, K. 2020. Korona paljasti yhteiskunnan haavoittuvuuden. Helsinki: Sitra. Viitattu: 23.7.2021. <https://www.sitra.fi/artikkelit/korona-paljasti-yhteiskunnan-haavoittuvuuden/>
- Vilka, H. 2005: Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.
- Weick, K. & Sutcliffe, K. 2015. Managing the unexpected: sustained performance in a complex world. 3. p. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Wilenius, M. 2008. Taming the dragon: how to tackle the challenge of future foresight. Business Strategy Series Vol. 9 No. 2, 65–76. http://markkuwilenius.fi/assets/MW_Taming_BS.pdf
- Wiio, O. 1978. Wiion lait ja vähän muidenkin. Espoo: Amer-yhtymä Oy.

Muutoshallintaprojektin tilanneanalyysi

Kohdeyritystä koskevaa, organisaatiomuutokseen liittyvää, projektia varten laadittiin kyselylomake, joka toimitettiin kaikille henkilöille, joita muutos organisaatiossa koski. Kyselyn tarkoituksena oli pyrkiä selvittämään muutoksen läpiviennin onnistumista sekä antaa henkilöille mahdollisuus tulla kuulluksi. Jo ennen kyselyn lanseeraamista oli päätetty, että kyselyn tulokset jaetaan Keski-Euroopassa istuvalle muutoshallintatiimille ja että yhdessä mietitään jatkotoimenpiteitä henkilöstön tukemiseksi.

Kysymykset:

1. Mikä on oma työvireytesi ja jaksamisesi tällä hetkellä? / What is your own work ability and coping at the moment?



2. Miten arvioisit eri funktioiden tukea muutosprosessin aikana ja ajatellen uudelleensijoittumistasi kohdeyrityksessä muutosprojektin jälkeen? / How would you evaluate the support of different functions during the transformation process and thinking about your relocation at target company after the change project?

	Erittäin huono / Very bad	Huono / Bad	En osaa sanoa / Can't say	Hyvä / Good	Erittäin hyvä / Very good
Paikallinen HR-osasto / Local HR	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työterveyshuolto / Occupational Health Care	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiehet / Leaders	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luottamushenkilöt / Shop Stewards	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Minkä tyyppistä tukea olisit kaivannut lisää ja miltä taholta? / What type of support would you have needed more and from which quarters?

Enter your answer

4. Miten arvioisit seuraavia asioita omalta osaltasi? / How would you rate the following for your part?

En
osaa
Vält- sanoa /
Heikko / tävä / Can't Hyvä / Erin-
Weak Fair say Good lent

Oma aktiivisuuteni muutosprosessissa / My own activity in the change process

Omat kykyni muutosprosessin hallinnassa / My own ability to manage the change process

5. Minkälaista lisätukea kaipaisit itsensä johtamisen taitojesi kehittämiseen? / What kind of additional support would you need to develop your self-management skills?

Enter your answer

6. Miten hyvin olet mielestäsi saanut tietoa muutosprojektiin liittyen seuraavista lähteistä? / How well do you think you have received information about change project from the following sources?

En
 ollen-Liian
 kaan, vä- Melko Melko
 en hän vähän Riittä- hyvin Lii-
 tunne / / västi / / kaa /
 / Not Too Quite Suffi- Pretty Too
 at all little a bit ciently good much

Project X intranet page	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PS intranet page (project status)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Project X project calls (all hands call, announcement call, transition update call), project X slot in SCM update	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Project X Newsletter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yammer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SCM Rx Change	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SCM Chat Space	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Change scouts	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Minkälaisista tiedoista ja kenen taholta kaipaisit lisää tai vähemmän? / What kind of information and from whom would you need more or less?

Enter your answer

8. Miten todennäköisenä pidät, että jatkat työskentelyä Yritys X:ssä muutospöjektin jälkeen? / How likely do you think you'll continue working at Company X after the change project?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Not at all likely

Extremely likely

9. Miten perustelet valintaasi? / How do you justify your choice?

Enter your answer

10. Olen halukas kouluttautumaan ja oppimaan uusia tietoja ja taitoja, mikäli uudelleensijoittuminen sitä edellyttää. / I am willing to train and learn new knowledge and skills if relocation so requires.

- Kyllä / Yes
- Ei / No
- En osaa sanoa / Can't say

11. Listaa alle 10 tämänhetkisiä tuntemuksiasi kuvaavaa sanaa tai tunnetilaa. / List below 10 words that describe your current feelings or emotional state.

Enter your answer

12. Mitä muita ajatuksia haluat välittää muutosagenteille? / What other thoughts do you want to convey to Change Scouts?

Enter your answer