Tampereen ammattikorkeakoulu

Muutoksen kohtaaminen Yritys X:n kehittyvässä yrityskulttuurissa

Jonna Leiniö

OPINNÄYTETYÖ
Elokuu 2022

Liiketalouden ammattikorkeakoulututkinto
Yrittäjyyden ja tiimijohtamisen tutkinto-ohjelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden ammattikorkeakoulututkinto
Yrittäjyyden ja tiimijohtamisen tutkinto-ohjelma

LEINIÖ, JONNA:
Muutoksen kohtaaminen Yritys X:n kehittyvässä yrityskulttuurissa

Opinnäytetyö 53 sivua
Elokuu 2022

Opinnäytetyössä tutkittiin muutoksen kohtaamista kehittyvässä yrityskulttuurissa. Toimeksiantoyrityksenä toimi pirkanmaalainen tekstiilejä valmistava yritys. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia ja ymmärtää työntekijöiden suhtautumista muutoksiin.

Opinnäytetyössä tarkasteltiin yrityskulttuurin, muutosjohtamisen sekä muutosvastarinnan teoriaa. Teorian pohjalta kehitettiin tutkimuskysely, joka toteutettiin toimeksiantoyrityksen henkilökunnalle. Tutkimuksen tavoitteena oli lisätä ymmärrystä muutoksiin suhtautumisesta Yritys X:ssä. Tutkimuksen avulla selvitettiin henkilöstön näkemyksiä ja kokemuksia Yritys X:n yrityskulttuurista, johtamisesta sekä tapahtuneista ja tapahtuvista muutoksista. Opinnäytetyössä toteutettiin myös yrityksen johtoasemissa oleville lyhyt tutkimuskysely, jotta työhön saatiin laajempaa näkökulmaa ja tuloksia voitiin verrata keskenään.

Tutkimusten tuloksia peilattiin opinnäytetyössä esitettyyn teoriaan. Tutkimustuloksista voidaan tehdä johtopäätös, että työntekijöitä tulisi osallistaa enemmän muutoksiin sekä tiedonkulkua tulisi lisätä yrityksessä. Tutkimukset osoittavat, että työntekijöillä ja johtoasemissa olevilla on sama tahtotila tehdä muutoksia yrityksen kulttuurin kehittämiseksi.

Opinnäytetyön teoriaa ja tutkimusta voidaan hyödyntää toimeksiantoyrityksen kehittämisessä. Työtä voivat hyödyntää myös muut yritykset, jotka ovat muutoksen edessä tai kohtaavat muutosvastaisuutta.

Asiasanat: yrityskulttuuri, muutosjohtaminen, muutosvastarinta, muutoksen kohtaaminen

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration
Entrepreneurship and Team leadership

LEINIÖ, JONNA:
Embracing Change in the Evolving Organisation Culture of Organization X

Bachelor's thesis 53 pages
August 2022

The purpose of this thesis was to collect information on organizational culture, change management and resistance of change. The commissioner of this theses is a textile company from Pirkanmaa, Finland. The aim of this thesis is to study how people perceive and embrace change in the company.

Theory-based research survey was conducted by employees of the company. The purpose of the study was to understand the employees´ perspective of the company organizational culture, leading and changes. A separate survey was conducted to leaders to get wider perspective from the organization culture and changes. The results were compared to theory and each other to make conclusion.

Results suggest that employees should be more involved in changes and the organisation should increase information flow. According to the study, leaders and employees have a common will to make changes to develop culture.

The theory and research of the thesis can be utilized in the process of developing the company. The thesis can be applied in organizations that are facing change or resistant to change.

Key words: organisational culture, change management, resistance of change

SISÄLLYS

1 JOHDANTO ... 5
1.1 Toimeksiantajayritys ... 5
1.2 Opinnäytetyön tavoite, tarkoitus ja rakenne ... 5
2 YRITYSKULTTUURI ... 7
2.1 Yrityskulttuurin määritelmä ... 7
2.2 Yrityskulttuurille ominaista ... 8
2.3 Yrityskulttuurin muodostuminen ja siihen mukautuminen ... 8
2.4 Yrityskulttuurin tasot ... 10
2.5 Yrityskulttuurin tilat ... 11
2.6 Nykyaikainen kulttuuri ja johtaminen ... 13
3 JOHTAMINEN JA MUUTOKSET ... 15
3.1 Yrityskulttuurin johtaminen ... 15
3.2 Muutosjohtaminen ... 16
3.3 Muutosvastarinta ja sen läpäisy ... 17
3.3.1 Muutosviestintä ... 19
3.3.2 Muutoksen määrittely sekä muutokseen osallistaminen ... 20
3.3.3 Muutoksen pilkkominen osiin ... 22
4 TUTKIMUSMENETELMÄ ... 23
4.1 Tutkimuksen tavoite, tarkoitus ja tausta ... 24
4.2 Tutkimuksen toteutus ... 24
4.3 Tutkimuskyselyn sisältö ... 25
5 TUTKIMUSTULOKSET ... 27
5.1 Taustakysymykset ... 27
5.2 Yrityskulttuuri ... 28
5.3 Johtaminen ... 30
5.4 Muutokset ... 32
5.5 Vapaa sana ... 36
6 JOHTOASEMISSA OLEVIEN KYSELY ... 37
6.1 Kyselyn tulokset ... 37
7 JOHTOPÄÄTÖKSET ... 42
7.1 Työhyvinvointivalmennuksen vaikutus ... 42
7.2 Muutosvastaisuuteen vaikuttavat tekijät ... 43
7.3 Yritys X:n yrityskulttuuri ... 45
8 POHDINTA ... 47
LÄHTEET ... 50

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön ensimmäisessä luvussa kerrotaan toimeksiantoyrityksestä, heidän kohtaamastaan haasteesta sekä opinnäytetyön tavoitteesta, tarkoituksesta ja rakenteesta.

1.1 Toimeksiantajayritys

Toimeksiantajana tässä opinnäytetyössä toimii pirkanmaalainen tekstiilejä valmistava yritys, joka on toiminut useita vuosikymmeniä. Opinnäytetyön tekohetkellä yrityksessä työskenteli alle 50 henkilöä.

Yritykselle on tärkeä pysyä oman alansa edelläkävijänä ja kuunnella asiakkaidensa toiveita. Pitkän historian aikana yritys on kokenut monia muutoksia. Johtamistyylit ovat vaihtuneet vuosien aikana. Yrityskulttuuria on tietoisesti kehitetty ja johtamisesta on tullut avoimempaa viime vuosien aikana.

Johtohenkilöt ovat kohdanneet yrityksessä ajoittain muutosvastarintaa. Yritys X:n johtoa kiinnostaa, miten jo tehdyt muutokset on koettu ja onko henkilöstö avoin uusille muutoksille. Muutoksien läpiviemiseen sekä muutosvastarinnan syihin kaivataan yrityksessä tietoa.

1.2 Opinnäytetyön tavoite, tarkoitus ja rakenne

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia yrityskulttuuria sekä muutokseen suhtautumista Yritys X:ssä. Opinnäytetyön tarkoituksena on ymmärtää työntekijöiden suhtautumista muuttuvaan yrityskulttuuriin ja muutosjohtamiseen.

Opinnäytetyössä tutkitaan, millaiseksi työntekijät kokevat nykyisen yrityskulttuurin, muutokset ja johtamisen, lisäksi tutkitaan yrityksessä kohdattua muutosvastarintaa. Tarkoituksena on lisätä ymmärrystä teorian sekä teetetyn tutkimuksen avulla henkilöstön johtamiseen.

Opinnäytetyö sisältää teoriaa yrityskulttuurista, muutosjohtamisesta sekä muutosvastarinnasta ja sen läpäisystä. Opinnäytetyössä tutkitaan toimeksiantoyrityksen henkilökunnan asenteita teorian pohjalta laadittujen kysymysten avulla. Työssä toteutetaan lisäksi lyhyt tutkimus johtoasemissa oleville, jotta saadaan laajempi näkökulma yrityksen kulttuurista ja johtamisesta. Tutkimusten tulokset puretaan, jonka jälkeen niistä tehdään johtopäätöksiä. Opinnäytetyön lopussa pohditaan prosessia kokonaisuudessaan.

2 YRITYSKULTTUURI

Tässä luvussa käsitellään yrityskulttuurin määritelmää sekä sitä, millaiset seikat ovat yrityskulttuurille ominaista. Luvussa perehdytään myös yrityskulttuurin muodostumiseen sekä sen ilmentymiseen kolmella eri tasolla.

2.1 Yrityskulttuurin määritelmä

Kulttuuri voidaan määritellä kunkin ryhmän yhdessä opituiksi tavoiksi, uskomuksiksi ja arvoiksi, jotka ovat juurtuneet alitajuntaan. Kulttuuri voidaan opettaa sen uusille jäsenille tapana havaita, tuntea, ajatella ja käyttäytyä tietyssä ympäristössä. (Schein & Schein 2016, 3.) Luukan (2019) mukaan yrityskulttuuri yhdistää yrityksen sisällä toimivia ihmisiä ja toisaalta taas erottaa yrityksen toisista yrityksistä. Yrityksen tiedostetut ja tiedostamattomat toimintatavat, arvot ja rakenteet, jotka ohjaavat työntekijöiden ajattelua ja käyttäytymistä luetaan yrityskulttuuriksi. Luukka (2019) määrittelee kirjassaan Yrityskulttuuri on kuningas, että ”yrityskulttuuri on yrityksen kaikki”. Kulttuuri ohjaa normien, arvojen ja merkityksen kautta yrityksen jäsenten toimintaa. (Luukka 2019, 23, 25.) Strategia, tavoitteet, hierarkia, roolit, toimintatavat, brändi sekä yrityksen visuaalinen ilme lukeutuvat kaikki yrityksen kokonaisuuteen, jotka muodostavat kulttuurin. Yrityksen kulttuuri riippuu ihmisten lisäksi yrityksen perustehtävästä, eli siitä, mitä yritys tekee. Kulttuurin rakentumisen pohjana ovat yrityksen perustehtävä, rakenne ja toimintaympäristö. Kulttuurin on tarkoitus auttaa erottamaan tärkeät ja vähemmän tärkeät asiat toisistaan sekä huolehtia yrityksen ihmissuhteista. (Kuusela 2015, 14, 30.) Piha (2017) toteaa kirjassaan Konflikti päivässä, että yrityskulttuurin tulee keskittyä ihmisiin, työtapoihin, kykyihin ja arvoihin. Yrityskulttuurin ei ole pelkästään tarkoitus tuottaa mielihyvää, vaan sen on tarkoitus mahdollistaa yrityksen menestys. (Piha 2017, 44, 61.) Yrityskulttuurin tarkoituksena on auttaa sen jäseniä saavuttamaan ryhmän yhteiset tavoitteet. Kulttuuri luo yhteenkuuluvuuden tunnetta, ohjaa toimintaa sekä tuo turvallisuudentunnetta. (Schein & Schein 2016, 8.)

2.2 Yrityskulttuurille ominaista

Ymmärtääksemme yrityskulttuuria paremmin Schein sekä Schein (2016) sanovat, että ensin on tarkasteltava eri näkökulmista kulttuurin rakennetta. On tarkasteltava, mistä kulttuurissa on kyse ja mitkä ovat sen tärkeimmät arvot, joiden mukaan toimitaan. On tärkeä ymmärtää, että kulttuuri on yhteisen oppimisen tuote, jolla on oma historiansa tietynlaisen johtamisen ja aikajänteen osalta. (Schein & Schein 2016, 6.)

Luukan (2019, 25) mukaan yrityskulttuurilla on kuusi keskeistä ominaisuutta, josta tulee olla tietoinen, jotta voimme ymmärtää yrityskulttuuria. Ominaisuudet ovat:

1. ”Kulttuuri on aina ryhmään liittyvä ominaisuus
2. kulttuuri luodaan yhdessä, ryhmän sisällä
3. kulttuuri opitaan ja se on opetettavissa
4. kulttuuri on jaettu: se yhdistää ryhmän jäseniä ja erottaa heidät muista ryhmistä
5. kulttuuri vaikuttaa ja yhdistää ryhmää oletusten, arvojen ja käyttäytymisen tasolla
6. kulttuuri on aina yksilöä vahvempi.”

Kulttuuri muodostuu silloin, kun kasassa on ryhmä ihmisiä, joilla on jokin yhteinen tarkoitus ja tavoite (Schein & Schein 2016, 8). Kulttuuri on vakaa, mutta silti jatkuvasti altis muutokselle. Yrityskulttuuri kertoo miksi ja miten asioita tehdään yrityksen sisällä. Kulttuuri rakentuu ajan saatossa tiedostamatta tai tietoisesti ja siitä tulee yhteisön ominaisuus. (Luukka 2019, 23–24, 26.)

2.3 Yrityskulttuurin muodostuminen ja siihen mukautuminen

Kulttuuri syntyy yhdessä oppimalla erilaisten kokemusten kautta. Positiivisia onnistumisiin johtaneita kokemuksia aletaan pitää oikeina ja tarpeellisina, ja niiden mukaan aletaan toimia myös jatkossa. Yrityskulttuuri rakentuu hiljalleen kokemusten ja niistä syntyneiden tulosten ja tunteiden mukaan, jotka jatkossa vaikut-

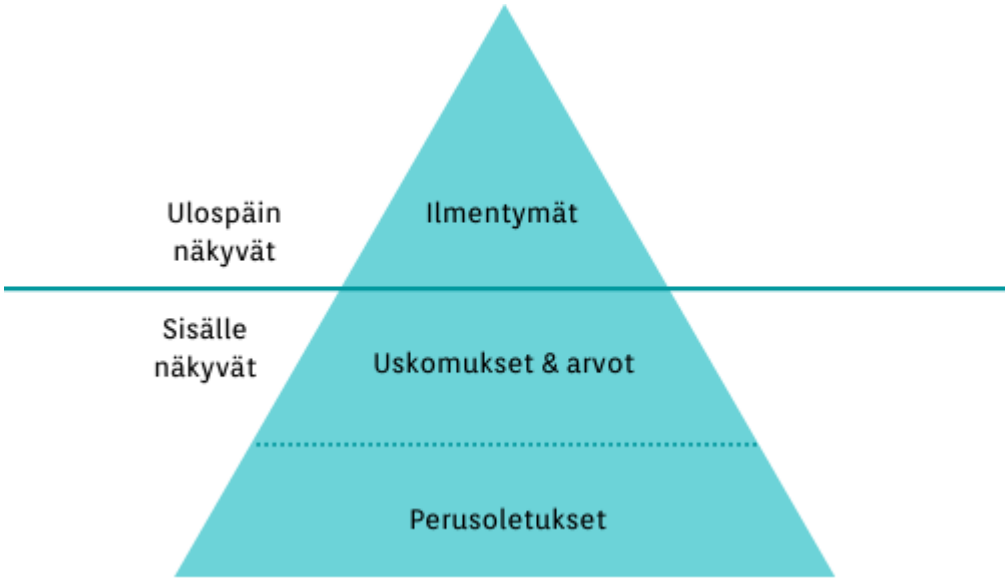
tavat päätöksentekoon ja toimintatapaan yrityksessä. Kulttuuri voi muotoutua nopeastikin ryhmän sisälle. Ryhmän jaettu merkitys ja tapa kommunikoida keskenään ovat osa yrityksen kulttuuria. (Kuusela 2015, 47–48.) Kulttuurin voidaan todeta muodostuneen silloin, kun yhteisöllä on yhteisiä tarinoita, tapoja ja sankareita. Kulttuurin on tarkoitus luoda sisäpiiri ja muodostaa ”meidän juttuja”, kuten esimerkiksi erilaiset nimitykset työyhteisölle, joka puolestaan identifioi ryhmän. Kulttuuri rakentuu syvältä arvoista, perusolettamuksista ja erilaisista käytänteistä, eikä niinkään ulkoisista näkyvistä tekijöistä eli artefakteista. (Luukka 2019, 28.)

Yrityksen perustajien tai johtajien arvomaailma, teot ja tekemättä jättämiset heijastuvat yrityksen kulttuuriin ja heidän päätöksillään ja toiminnallaan voidaan johtaa yrityksen kulttuuria. Uuteen kulttuuriin mukautumiseen kuluu keskimäärin 2–4 kuukautta, jolloin uusi työntekijä alkaa tiedostamattaan toimia kulttuurin mukaisesti. Uusi kulttuuri opitaan havainnoimalla, matkimalla ja toimimalla annettujen ohjeiden mukaan. (Luukka 2019, 26–27.) Kulttuurista on mahdoton opettaa kaikkea. Ryhmän todelliset arvot ja olettamukset oppii vasta saadessaan pysyvän aseman kulttuurin sisäpiiristä. Arvomaailman ja perusolettamuksien tunnistaminen, hyväksyminen ja omaaminen vievät aikaa. Kulttuurin uusi jäsen oppii jatkuvasti muilta jäseniltä saamansa palautteen perusteella. (Schein & Schein 2016, 12.) On tärkeä olla tietoinen yrityksen kulttuurista, säännöistä ja odotuksista, jotta omaa toimintaa voi kehittää sitä tukevaksi. Mikäli työntekijä on kykenevä tunnistamaan yrityksen kulttuuriin piirteet ja tunnelman, siihen kuitenkaan sopeutumatta, on silloin paras vaihtaa työpaikkaa. (Kuusela 2015, 49.)

Kulttuuri on aina vahvempi kuin yksilö ja joskus myös vahvempi kuin yhteisö. Kulttuuria on lähes mahdoton muuttaa pelkästään omalla toiminnallaan yksin, etenkin, jos kulttuuri on johdettua. Kulttuuri kantaa mukanaan vahvasti yrityksen historiaa eli sitä, että ”täällä on aina toimittu näin”. Joissakin yrityksissä yksittäisten ihmisten vaikutus voi olla suuri, etenkin silloin, jos kulttuuria ei johdeta. (Luukka 2019, 29.)

2.4 Yrityskulttuurin tasot

Yrityskulttuuria voidaan tarkkailla kolmella eri tasolla Scheinin ja Scheinin (2016, 17) teorian mukaan. Tasot vaihtelevat näkyvistä konkreettisista ilmentymistä aina näkymättömiin syvällä oleviin tiedostamattomiin perusoletuksiin.



KUVIO 1. Yrityskulttuurin tasot (mukaillen Schein & Schein 2016).

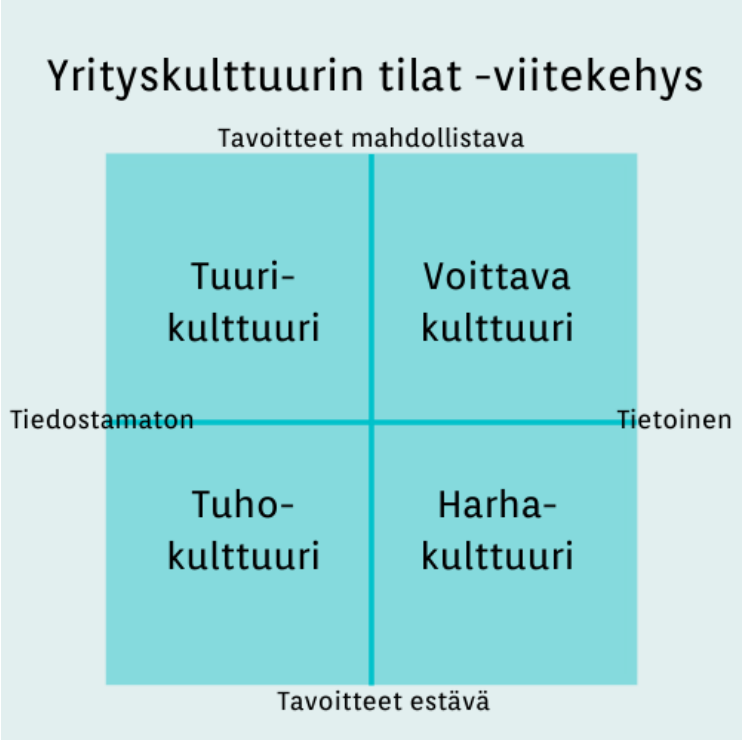
Ylimpänä tasona on yrityskulttuurin ilmentymät, jotka on mahdollista nähdä, kuulla ja tuntea. Ilmentymät näyttäytyvät ryhmän ulkopuolisille jäsenille esimerkiksi tuotteina, toimiston visuaalisuutena, logona, viestintätapana, pukeutumisena ja rekrytointi-ilmoituksina. Ulospäin näkyvien ilmentymien pohjalta ei kuitenkaan voida vielä tehdä johtopäätöksiä yrityksen sisäisestä kulttuurista. Tämä kulttuurin taso on helposti havaittavissa, mutta vaikeasti tulkittavissa. Halutessaan ymmärtää yrityksen kulttuuria paremmin, on syytä kysyä yrityksen sisäpiiriltä heidän toimintatavoistaan sekä artefakteistaan. (Schein & Schein 2016, 17–18.) Ideaalissa tilanteessa yrityskulttuurin ilmentymät kuvaavat yrityksen arvoja, jotka rakentuvat olettamusten, ideologian ja jaetun maailmankuvan päälle. Toisinpäin rakennettuna ideaalia on, että yrityksen ideologia sanoitetaan arvoiksi ja visioksi, jotka ilmentyvät ulospäin näkyvänä käyttäytymisenä ja artefakteina. (Luukka 2019, 30–31.)

Scheinin ja Scheinin (2016) kehittämässä mallissa on kaksi yrityksen sisälle näkyvää kerrosta, uskomukset ja arvot sekä perusolettamukset. Uskomukset ja arvot ovat muodostuneet yritykselle erilaisten kokemusten kautta. Uskomukset ja arvot ovat usein peräisin yrityksen perustajien tai johtajien omista kokemuksista ja näkemyksistä. Hiljalleen yrityksessä työskentelevät omaksuvat uskomukset ja arvot osaksi omaa toimintaansa. Selkeät ja yhdessä jaetut arvot ohjaavat jäseniään tietyissä tilanteissa ja vähentävät epävarmuutta kriittisillä alueilla toimittaessa. Erilaiset yhteiset kokemukset auttavat yritystä vahvistamaan omia uskomuksiaan ja arvojaan. (Schein & Schein 2016, 19–20.) Arvot toimivat ohjenuorana, jotka ohjaavat päätöksentekoa ja toimintatapoja yrityksessä. Arvot määrittävät, mitkä asiat yrityksessä koetaan merkityksellisiksi ja millaisia toimia arvostetaan, kuitenkaan antamatta tarkkoja ohjeita toimintaan. Arvot voidaan joko luoda tiedostaen tai ne muotoutuvat tiedostamatta. On tärkeä olla tietoinen yrityksen arvoista, jotta toiminta on yhtenäistä, eikä turhia jännitteitä pääse syntymään. Arvojen, tavoitteiden ja strategian tulee tukea toinen toistaan. (Askeland, Espedal, Løvaas, Sirris 2020, 1–3.)

Kun uskomukset ja arvot saavat vahvistusta useasti eri kokemusten perusteella, alkaa niistä muodostua perusolettamuksia, jotka ovat kaiken perusta. Perusolettamukset ovat juurtuneet niin syvälle, että niiden mukaan toimitaan tiedostamatta ja niitä on vaikea kyseenalaistaa. Jos joku toimii ryhmän perusolettamuksia vastaan, on sen hyväksyminen vaikeaa. Yritys, jossa jaetaan samat perusoletukset eli maailmankuva, ajattelutapa, ideologia ja konsensus, omaa vahvan perustan kulttuurille. (Schein & Schein 2016, 20–21.)

2.5 Yrityskulttuurin tilat

Luukan (2019) mukaan yritykset voidaan jakaa nelikentälle neljään eri ryhmään, sen mukaan millaisessa tilassa kulttuuri milloinkin on. Viitekehys ei kerro kulttuurista itsestään, vaan ainoastaan sen olemassa olevasta tilasta. Tarkkailemme Kulttuurin tilat -viitekehystä (Kuvio 2), hahmottaaksemme erilaiset kulttuurin tilat. Viitekehystä operoi kaksi eri akselia, joista vaaka-akseli kertoo yrityksen kulttuurin *tiedostamattoman* ja *tiedostetun* tilan. Pystyakseli puolestaan havainnoi *tavoitteita mahdollistavaa* ja *tavoitteita estävää* kulttuurista tilaa. (Luukka 2019, 42.)



KUVIO 2. Kulttuurin tilat -viitekehys (Luukka 2019, 43).

Kulttuurin ideaalein tila löytyy nelikentän oikeasta yläkulmasta, jolloin yritys on tietoinen omasta kulttuuristaan ja sitä johdetaan oikeista lähtökohdista. Yrityksessä ollaan tietoisia siitä, millaisella kulttuurilla se saavuttaa tavoitteensa. Vasemmassa yläkulmassa oleva *tuurikulttuuri* on tiedostamaton, johdon intuitiivisesti oikein tehtyjen päätösten aikaansaama tila, joka mahdollistaa tavoitteiden saavuttamisen. Yleensä *tuurikulttuuri* toimii vain hetkellisesti, sillä sitä ei tietoisesti johdeta. Vasemmassa alareunassa oleva *Tuhokulttuurin* viitekehys on *tuurikulttuurin*lailla tiedostamatta saavutettu tila, joka muodostuu päinvastaisista lähtökohdista kuin *tuurikulttuuri* johdon tehdessä intuitiivisesti vääriä valintoja, jotka estävät tavoitteiden saavuttamisen. Oikeassa alakulmassa oleva *harhakulttuuri* on tila, jossa yritys pyrkii tietoisesti rakentamaan kulttuuriaan, mutta sitä rakennetaankin harhaisesti väärien lähtökohtien päälle. Tällainen kulttuurillinen tila estää yritystä pääsemään tavoitteisiinsa. (Luukka 2019, 42–44.)

On tärkeää, että työntekijälle on selvää, mitä häneltä odotetaan. Yrityksen johdon on pystyttävä luomaan kirkkaita ohjenuoria ja näyttämään, millaista toimintaa yrityksessä arvostetaan. On vaarana, että yrityksessä alkaa vallita harhakulttuuri,

mikäli yrityksen johto ajattelee tietoisesti johtavansa kulttuuria, mutta ei tee lähtökohtia selväksi työntekijöilleen, saatikka itselleen. Silloin toiminta estää tavoitteisiin pääsyn. Joskus yrityksissä saatetaan elää illuusiossa, jossa kulttuuria johdetaan, vaikka todellisuudessa johdetaan ainoastaan sen ilmentymiä, eli artefakteja. Yrityksen kulttuuria onkin tärkeä johtaa oikeista lähtökohdista, perusolettamuksista lähtien. (Piha 2017, 138, 141.) Jokaisella tunnetulla ja johtavalla yrityksellä on oma, helposti tunnistettava kulttuuri, jonka mukaan yrityksessä toimitaan. Kulttuurista ollaan tietoisia ja sitä johdetaan oikeista lähtökohdista sen tukiessa yrityksen strategiaa ja tavoitteita. Kulttuurin voidaan parhaimmillaan todeta tehostavan suorituskykyä, motivaatiota ja sitoutuneisuutta yrityksessä. (Cameron & Quinn 2011.)

Luukan (2019) mukaan kulttuurin eri tiloista voidaan siirtyä toiseen joko kehittymällä tai taantumalla. Kulttuurin tilan positiiviseen tai negatiiviseen muutokseen voivat vaikuttaa esimerkiksi johdon vaihtuminen, uuden työntekijän rekrytointi tai jokin muu muutos työyhteisössä. Tiedostamaton kulttuuri on alttiimpi muutokselle, sillä sen kulmakiviä ei ole kirjattu, eikä toiminta ole tavoitteellista. Yrityksen tavoitteet muuttuvat ja sen mukaan myös kulttuurin ja toimintatapojen on muututtava. Yrityskulttuuria on mahdollista muuttaa paneutumalla ja tulemalla tietoiseksi kulttuurin nykytilasta. Yrityksen johdon tulee ymmärtää, mitkä seikat estävät tavoitteisiin pääsyn ja mitkä ovat ne keskeiset ominaisuudet, joiden avulla tavoitteiden saavuttaminen on mahdollista. On toimittava tietoisesti ja systemaattisesti muutoksen aikaansaamiseksi. (Luukka 2019, 44–49.)

2.6 Nykyaikainen kulttuuri ja johtaminen

Viime vuosien aikana on puhuttu runsaasti itseohjautuvuudesta, jolla tarkoitetaan kykyä johtaa itseään työpaikoilla. Kontrollin ja käskyttämisen sijaan itseohjautuvuudessa luotetaan ihmiseen ja hänen kykyynsä tehdä päätöksiä itsenäisesti. Itseohjautuvuus lisää motivaatiota. (Savaspuro 2019, 25–26.) Vahva auktoriteetti, hierarkia ja tittelit ovat yrityskulttuurin ja johtamisen historiaa. Luottamuksen rakentaminen läpinäkyvyyden, haavoittuvuuden sekä palautteen antamisen ja vastaanottamisen avulla kehittävät yritystä, johtajaa sekä yksilöitä. (Sorainen 2018, 249.) Johtaminen on suhteessa ihmisiin, kulttuuriin, maailmantilanteeseen sekä

uskomuksiin, joita ihmisille on syntynyt, eikä johtamiseen ole siksi yhtä oikeaa mallia. Nykyisin johtajan tulee osata luoda innostava toimintakulttuuri, joka motivoi työntekijöitä. (Aaltonen, Kirjavainen, Pitkänen 2014, 11, 15.) Vapaa, rehellinen ja tasa-arvoinen vuorovaikutus on avain kehittymiselle (Dunderfelt 2014, 85).

Nykyaikainen johtamisen kulttuuri on keskustelevaa, tasa-arvoista sekä jokaisen yksilön huomioimista ja kunnioittamista. Nykyisin työpaikoilla johtaja ei ole enää paras asiantuntija, vaan työyhteisö nähdään asiantuntijatiiminä. (Dunderfelt 2014, 11–13.) Erilaisten päätösten ja muutosten tekemisessä tulisi hyödyntää johtajan lisäksi kaikkia heitä, joilla on kyseiseen asiaan jotain annettavaa esimerkiksi kokemuksen tai ammatillisen taidon vuoksi. Työyhteisössä tulee vaalia luottamus siitä, että päätöksiä tehdään kaikkien yhteisen hyvän vuoksi sillä osaamisella ja tiedolla, jota sillä hetkellä on käytettävissä. (Savaspuro 2019, 26.) Työntekijöiden osallistaminen yritystä ja omaa työtä koskeviin muutoksiin ja päätöksiin lisäävät motivaatiota sekä hyvinvointia (Rauvola & Pietikäinen 2021).

3 JOHTAMINEN JA MUUTOKSET

Tässä luvussa käsitellään yrityskulttuurin johtamista, muutosjohtamista sekä muutosvastarintaa ja keinoja sen läpäisyyn.

3.1 Yrityskulttuurin johtaminen

Johtamisessa on kyse johtajan ja johdettavien välisestä suhteesta ja kulttuuri on siitä syntyvä lopputulos. Kuuselan (2015) mukaan kulttuurin johtamisen ydin on, että työtekijä haluaa samaistua työyhteisöön ja johtajaan samalla hyväksyen roolinsa, jossa yritys häntä tarvitsee. Johtajan tulee panostaa vuorovaikutukseen, motivaatioon sekä jokaisen identiteetin johtamiseen. Innostaminen ja merkityksen löytäminen jokaisen yksilön kohdalla on tärkeää työhyvinvoinnin sekä yrityksen ja yksilön menestymisen kannalta. (Kuusela 2015, 133–134.) Johtamisessa on otettava huomioon yrityksen pehmeä puoli, eli ihmiset sekä yrityksen kova puoli, kuten taloudelliset tavoitteet ja tulokset. Siksi johtamiseen tarvitaankin useita henkilöitä, jotta kaikki osa-alueet pystytään huomioimaan. (Zukof 2021, luku 1 & 6.)

Se mihin johtaja kiinnittää huomionsa, millaisia toimia palkitaan tai rankaistaan, määrittävät sen, millaisia asioita yrityksessä arvostetaan. Johtajan toimet määrittelevät yrityskulttuuria monelta osin. (Piha 2017, 159.) Toivotunlainen kulttuuri muodostuu ainoastaan sitä johtamalla. Päätökset, teot ja tekemättä jättämiset vaikuttavat kulttuurin muodostumiseen. On tärkeä määritellä, miten ja minkä arvomaailman pohjalle kulttuuri halutaan rakentaa. Olemassa olevan yrityksen kulttuurin muutos ja johtaminen on haasteellisempaa muuttaa, sillä kulttuuri on muodostunut ajan saatossa ja rutinoitunut ihmisten toimintaan. Yrityskulttuurin johtamisessa on tärkeintä olla tietoinen kulttuurin todellisesta nykytilasta. Samassa yrityksessä kulttuureita voi olla niin sanotusti kaksi, johtotason näkemys sekä todellisuus, joka selviää työntekijöiltä kysymällä. Johdon harhaluulo kulttuurin nykytilasta kuvastaa usein toivottua tavoitetilaa. On siis tärkeä selvittää, miksi nykytila ja tavoitetila eroavat toisistaan ja mitkä ovat niitä seikkoja, jotka estävät tavoitteen toteutumisen. (Luukka 2019, 35, 38–39.)

Yrityskulttuuri rakentuu pääosin johdon toiminnasta. Siksi onkin tärkeä kiinnittää huomiota siihen, millaista ilmapiiriä johtaja luo ympärilleen olemuksellaan ja viestinnällään, ovatko kasvutavoitteet liian aggressiiviset vaikuttaen esimerkiksi työhyvinvointiin luoden arvoristiriitoja. Palkitsemisen ja ei toivotun -käytöksen lähtökohdat on hyvä tehdä selkeiksi, sillä aina esimerkiksi yrityksen tuottavin henkilö ei välttämättä olekaan kaikista mukavin työkaveri ja siten vaikuttaa muihin ympärillä oleviin negatiivisesti. Johdon on siis oltava tarkkana siitä, millaisia asioita yrityksessä arvostetaan ja nostetaan esiin. Sanojen ja tekojen tulee olla linjassa keskenään, sillä muutoin työntekijöiden luottamus johtoa kohtaan alkaa horjua. (Ratsula 2019, 134–136.) Rossin (2012) mukaan yrityskulttuurin johtamisessa tulee keskittyä yhdeksään osa-alueeseen: innostaminen, viestiminen, kuunteleminen, kiittäminen, kehittyminen, välittäminen, juhlistaminen, jakaminen sekä valitseminen. Hänen mukaansa näitä tehdään parhaissa työpaikoissa radikaalisti erilailla. (Rossi 2012, luku 1.2.) Johtajan tulee reagoida välittömästi johtamista vaativiin tilanteisiin. Johtamista voivat olla pienet kannustuksen sanat oikealla hetkellä tai johonkin epäkohtaan puuttuminen välittömästi. (Rehn 2018, 48–49.)

3.2 Muutosjohtaminen

Jotta kulttuuria voidaan johtaa, on ensin tunnistettava kulttuurin todellinen nykytila sekä sen muutostarpeet (Kuusela 2015, 151). Kartoitetaan, millaisia olemme, mitkä asiat ovat tärkeitä, miten toimimme ja miksi toimimme, kuten toimimme. Yrityksen jäsenet ovat sisäistäneet kulttuurin niin syvälle ajatuksiin ja toimintaan, ettei sitä enää tiedosta. Kartoittamisvaiheessa on hyvä käyttää ulkopuolista tutkijatahoa. Nykykulttuuria selvittäessä tulee päästä kulttuurin ilmentymistä syvemmälle, ajattelua ohjaaviin perusolettamuksiin. (Luukka 2019, 96–97.) Nykytilan kartoittamisen lisäksi tulee tiedostaa yrityksen historia eli se, miten nykytilaan on päädytty. On tärkeää tunnistaa, miten menneet kokemukset heijastavat nykytilaan ja kuinka muutoksiin suhtaudutaan. Historian mahdolliset epäonnistumiset tulee kohdata ja käsitellä tiiminä, jotta voidaan jatkaa eteenpäin. Yrityksen ydinvahvuuksien tunnistaminen ja niistä kiinni pitäminen muutoksen aikana luovat vankempaa perustaa muutokselle. (Bergman & Korhonen 2019, 34–35.)

On tärkeää määritellä, mitä asioita nykykulttuurista halutaan säilyttää ja minkä asioiden on muututtava. Nykytilaa kartoittaessa tulee selvittää, mikä estää tavoitteisiin pääsyn, eli mikä on todellinen ongelma. (Piha 2017, 160.) Kun on pystytty määrittelemään nykykulttuurin toimintatavat ja perusolettamukset sekä yrityksen tavoitteet, muotoillaan kulttuuri päämääriä tukevaksi. Muotoilulla tarkoitetaan rakenteiden, rituaalien, yrityksen käytänteiden ja artefaktien muotoilua tavoitekulttuurin mukaiseksi. Kulttuuria tulee muotoilla sen jokaisessa kerroksessa, joka voi tarkoittaa arvomaailman ja perusolettamusten muuttamista. Muotoilussa luodaan uusia ja puretaan vanhoja toimintamalleja kokonaisvaltaisesti. (Luukka 2019, 99–101.) Jokainen yksilö reagoi muutoksiin eri tavalla ja onkin tärkeää, että johtaja pystyy reagoimaan ja huomioimaan yksilöiden tarpeita. Pienillä teoilla, huomioilla ja kannustuksella johtajan on mahdollista ansaita työntekijöiden luottamus sekä kunnioitus muutoksen keskellä. (Pirinen 2014) Muutoksen aikana on tärkeä luoda psykologisesti turvallinen ilmapiiri lisäämällä viestintää ja luomalla erilaisia tilanteita, joissa työntekijän on mahdollista kertoa omia näkemyksiään (Kuusela 2015, 152).

Kulttuuria tulee ylläpitää ja johtaa, sillä se elää jatkuvasti. Mikäli kulttuuria ei huomioi, eikä sitä johdeta, alkaa se hiljalleen muuttua. On myös sovittava keinot, joilla puuttua kulttuurin vastaiseen toimintaan. (Luukka, 2019, 101–102.) Korhonen ja Bergmanin mukaan henkilöstöä tulee osallistaa alusta lähtien muutokseen, sillä he ovat vahvasti sitä mieltä, että yrityksen johdolla ei ole vastauksia kaikkeen. Johtajan tulee luoda sellainen ilmapiiri, jossa etenkin epäonnistumiset ja erilaiset näkemykset uskalletaan tuoda avoimesti esiin. Johtajan tulee innostaa sekä kasvattaa työntekijöissään aktiivisuutta ja vastuunottoa, joka mahdollistaa yrityksen jatkuvan kehittymisen. (Korhonen & Bergman 2019, 11–13.)

3.3 Muutosvastarinta ja sen läpäisy

Kulttuurin muuttaminen on hankalaa ja siksi tuleekin ymmärtää, kuinka ihminen oppii ja muuttuu. Jokaisella yrityksellä on kulttuuri, joka tuottaa yksilölle arvot ja identiteetin. Kulttuuri kertoo jäsenilleen keitä he ovat sekä kuinka käyttäytyä muita kohtaan. Kulttuurin yhdessä jaetut olettamukset, jotka ohjaavat toimintaa,

luovat yksilölle kognitiivisen turvamekanismin. Muutoksessa näitä perusolettamuksia kyseenalaisestaan, eli kognitiivista vakautta haastetaan, joka saa usein aikaan ahdistusta ja puolustautumista. (Piha 2018, 163–164.) Muutosvastarinnan syitä ovat yleensä tiedonkulun puute, syvälle juurtuneet arvot sekä liian suuret muutokset, eli kuilu nykyisen sekä tavoitetilan välillä (Hechanova, Caringal-Go & Magsaysay 2018, 915). Työntekijät voivat kokea, että muutos saattaa uhata asemaa, identiteettiä sekä vanhoja tuttuja ja turvallisia toimintatapoja työpaikalla (Hunt 2015). Rutiinit ja tutut toimintamallit tuovat turvallisuudentunnetta sekä mukavuutta. Uudet muutokset luovat epämukavuutta, epämukavuus puolestaan johtaa huoleen ja epävarmuuteen. Epävarmuus voi pahimmillaan johtaa pelkoon, jolloin halutaan herkästi palata tuttuun ja turvalliseen. Muutos laukaisee rutiinin, mukavuuden, epävarmuuden, pelon ja vastustuksen kierteen. (Marion & Lewis 2020, 3.) Muutokset koetaan tunteella ja usein tulee tunne siitä, että on luovuttava jostain vanhasta ja sitouduttava johonkin toistaiseksi tuntemattomaan. Työntekijä pystyy sitoutumaan muutokseen vasta sitten, kun hän uskoo muutoksen tuovan jotakin hyvää ja hyödyllistä. Muutoksen aikana hallinnan tunne heikkenee, ja työntekijä helposti vertailee uutta ja vanhaa tapaa sekä sitä, onko muutoksesta hänelle jotakin hyötyä. (Pirinen 2014.)

Yrityskulttuurilla on suuri merkitys siinä, kuinka yrityksessä tapahtuviin muutoksiin suhtaudutaan (Lucas & Kline 2008, 277). Muutokseen vaikuttavat vahvasti myös henkilön aikaisemmat kokemukset. Jos henkilön ympärillä on ollut vakaata, eikä muutoksia juurikaan ole ollut, voi pienikin muutos saada aikaan suuret mittasuhteet. Yrityksen omatessa historiaa, voi muutoksen hyväksyminen olla vaikeaa, etenkin pitkään talossa olleiden henkilöiden osalta, sillä he ovat tottuneet tietynlaiseen kulttuuriin. Kun yritykselle on luotu uusi visio nykyhetki tiedostaen, on tärkeä toistaa ja tulkata sitä erilaisissa arkisissa tilanteissa työntekijöille helpottaakseen ymmärrystä. Vaikka johto kohtaisikin runsaasti vastarintaa, on uudesta visiosta uskallettava pitää kiinni – kuitenkin huomioiden uusia näkökulmia. (Korhonen & Bergman 2019, 14, 30.) Työntekijöiden on koettava, että näkemyksiä ja ideoita on haettu sieltä, mihin muutos tulee eniten vaikuttamaan. Muutoksen tulee olla realistinen ja toteuttamiskelpoinen, joka perustuu uskottavaan näkemykseen ja tietoon. Nämä asiat vähentävät muutosvastarinnan syntyä. (Zukof 2021, luku 4.)

Kulttuurin johtaminen vaatii pitkäjänteisyyttä ja päättäväisyyttä sekä tukiverkon ympärilleen. Muutos on hidasta, sillä ensin on kitkettävä vanhat tavat pois, jotta voidaan oppia uusiin tapoihin. Muutosprosessin hitauden ymmärtäminen ja hyväksyminen ovat onnistumisen edellytys. Poisoppiminen vaatii toistoja ja perusteluja siitä, miksi uusi toimintatapa olisi parempi kuin vanha. Joidenkin on helpompi luottaa uuteen toimintatapaan nopeammin kuin toisten. (Luukka 2019, 103, 106–107.) Korhonen ja Bergman (2019) ovat havainneet, että yritykset kestävät huomattavasti enemmän muutosta kuin muutosvastarinnan äänestä voisi päätellä, sillä muutoksen hyväksyvät pitävät huomattavasti vähemmän ääntä. Johdon on varottava, ettei ajaudu mukaan kritiikkiin, joka saattaa koskea esimerkiksi jonkin uudistuksen sekavuutta tai nopeutta. (Korhonen & Bergman 2019, 30–31.) Muutoksen aikana koettu muutosvastarinta, eli kriittinen ajattelu, voidaan myös oppia kokemaan positiivisena asiana. Sen avulla muutosta voidaan tutkia monesta eri näkökulmasta ja varmistua siitä, että muutosehdotukset ovat tarpeellisia. (Pihlajaniemi 2021.) Muutosta vastustavat estävät hätiköidyt päätökset sekä pakottavat perustelemaan muutosehdotukset. Muutosvastarinnan voidaan kokea olevan parempi reaktio, kuin välinpitämättömyys, sillä silloin asia koetaan merkitykselliseksi. (Kukkola 2015.)

3.3.1 Muutosviestintä

Viestintä on onnistuneen muutosprosessin yksi merkittävä tekijä. Työntekijöille annetulla informaatiolla on suuri merkitys motivaation ja suoriutumisen kannalta. Kauhasen (2018) mukaan muutosviestintää tulee olla 3–4 kertaa enemmän verrattuna normaaliin viestintään. Viestinnän tulee olla avointa ja monikanavaista. (Kauhanen 2018, 54–56.) Muutoksesta viestiminen tulee tapahtua mahdollisimman aikaisessa vaiheessa (Wolper 2016). Muutoksessa viestintä ja sen puute saavat yleensä eniten kritiikkiä henkilöstön kokiessa, ettei se ole avointa eikä informaatio ole ajantasaista. Pirisen (2014) mukaan hyvä muutosviestintä saa parhaillaan aikaan yhteenkuuluvuutta, yhteistyötä, turvallisuutta, luottamusta, motivaatiota, ylpeyttä ja innostusta. (Pirinen 2014.)

Jokainen tekee johtopäätöksiä ja tulkintoja viestintätilanteissa, siksi viestin yksinkertaistaminen on tärkeää, jotta vääriltä tulkinnoilta vältyttäisiin. (Pirinen 2014.)

Jotta viesti muutoksesta pysyy selkeänä jokaisen mielessä, tulee johdon toistaa sitä mahdollisimman usein erilaisissa tilanteissa (Mayor & Risku 2015). Kun muutoksesta viestitään, on tärkeä antaa tilaa prosessoinnille, keskusteluille, kysymyksille ja ihmettelylle. Muutosviestinnässä on tärkeintä sen totuudenmukaisuus, sillä liian suuret lupaukset, jotka jäävät toteutumatta horjuttavat luottamusta. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 172.) Tulevaisuudesta viestiminen on tärkeää, mutta vielä tärkeämpää on viestiä nykyhetkestä ja siitä, mitä tapahtuu seuraavaksi (Aro 2017, 159–160).

3.3.2 Muutoksen määrittely sekä muutokseen osallistaminen

Pihan (2017) mukaan yrityskulttuuria voi muuttaa monella tapaa. Yrityksen rakennetta, strategiaa, missiota ja visiota muuttamalla yrityskulttuurikin muuttuu. Johtajan tai johtamistyylin muutos ovat avainasemassa kulttuurin muutoksessa. Oletusten muuttaminen on mahdotonta, sillä ne muuttuvat ainoastaan toiminnan kautta. (Piha 2017, 158.) Muutosta johtaessa tulee määritellä, mitkä asiat tulevat muuttumaan ja miksi sekä mikä muutoksessa on tärkeää. Määrittelyssä tulee lisäksi ilmetä, keihin muutos vaikuttaa ja ketkä muutoksen tekevät ja milloin muutos tapahtuu. Muutoksen tarkka määrittely motivoi, sitouttaa ja luo ymmärrystä ympärilleen. Rehellinen kommunikointi ja avoimuus muutoksen positiivisista sekä negatiivisista vaikutuksista luovat lisää luottamusta työyhteisössä. Mikäli muutosta ei pystytä määrittelemään ja perustelemaan, muutos ei luultavasti ole tarpeellinen. Määrittelemätön muutos aiheuttaa voimakasta muutosvastarintaa ja epäluottamusta. (Zukof 2021, luku 3.) Johtajien tulee pystyä kuvailemaan miltä tulevaisuus näyttää muutoksen jälkeen sekä miksi muutosta suositaan vanhojen rutiinien sijaan (Marion & Lewis 2020, 4). Kun muutos on määritelty ja muutosta aletaan toteuttamaan, on tärkeä tukea ja kouluttaa henkilökuntaa muutoksen aikana, jotta he pystyvät parhaalla mahdollisella tavalla suoriutumaan muutoksesta. Kun muutos on toteutettu, tulee onnistuneita asioita vahvistaa ja mahdolliset epäonnistumiset käsitellä. (Hechanova ym. 2018, 916.)

Pelko, epäilys ja vankka kulttuuri saattavat estää työntekijöitä kertomasta omia ideoitaan ja ajatuksiaan johdolle. Mikäli työntekijä ei koe pystyvänsä vaikuttamaan muutokseen, on siihen hankala sitoutua. Tällöin johdon tekemät päätökset

ja uudet toimintatavat saattavat perustua väärien olettamuksien päälle. Siksi onkin kyettävä luomaan turvallinen ilmapiiri ja löytämään erilaisia keinoja, joilla työntekijät tulevat kuulluksi. (Korhonen & Bergman 2019, 20.) Työntekijöiden pelkoa, epävarmuutta ja vastarintaa vähentävät tunne muutoksen omistajuudesta, silloin kun he kokevat saaneensa vaikuttaa muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. Työntekijöiltä saatavat ajatukset antavat uutta näkökulmaa siihen, minkä asioiden tulisi muuttua, miten ja miksi. (Marion & Lewis 2020, 5, 29.) Työntekijöiltä on hyvä kysyä jo ennakkoon, mitä mieltä he ovat mahdollisesta muutoksesta sekä millainen merkitys muutoksella voisi olla heidän kohdallaan. Myös johto saa uusia ja arvokkaita näkökulmia työntekijöiltä päätöksenteon tueksi. Kun muutos on ajankohtainen ja työntekijä kokee, että ajatukset on otettu päätöksenteossa huomioon, on silloin muutokseen helpompi sitoutua. Joskus on tilanteita, joihin työntekijä ei voi vaikuttaa, silloin on tärkeää, että tilanne käydään työntekijän kanssa läpi niin, että hänen on helpompi hyväksyä tilanne. (Pirinen 2014.)

Ratsula (2019) kirjoittaa, että mikäli yrityksessä ei ole avointa, keskustelevaa ja kyseenalaistamista sallivaa kulttuuria, on yrityksen kehittyminen lähes mahdotonta ainakaan pitkällä tähtäimellä. Kun kulttuurissa kannustetaan jokaista nostamaan esiin epäkohtia ja ongelmia, voidaan ne silloin todennäköisemmin ratkaista. Epäkohdista vaikeneminen saa ongelmat kasaantumaan ja laajenemaan. Johtajan tulee olla halukas ja kyvykäs käymään vaikeitakin keskusteluja sekä kohtaamaan yrityksessä olevia ongelmia. Kun työntekijä esittää huolensa, tulee hänen kokea, että asia otetaan vakavasti ja ne pyritään ratkomaan. Muutoin työntekijä saattaa jatkossa jättää kertomatta epäkohdista koettuaan, ettei hänen sanomisellaan ole merkitystä. (Ratsula 2019, 155–156.) Kuuntelu on Rossin (2012) mielestä yksi johtamisen tärkeimmistä keinoista. Kun työntekijä kokee itsensä arvostetuksi ja merkitykselliseksi, on hän valmiimpi tuomaan ideoita kehittääkseen yrityksen toimintaa. Johtajan tulisi pyrkiä kohtaamaan työntekijöitään myös rennommissa tilaisuuksissa, kuten lounaalla, jotta luottamusta syntyisi ja johtajasta tulisi näin helpommin lähestyttävä. On tärkeä luoda sellainen yrityskulttuuri, jossa johdon ja työntekijän kohtaamiset olisivat arkipäivää sekä vuorovaikutus molemmin puolista. (Rossi 2012, luku 2.4.) Työntekijän kuunteleminen edellyttää johtajalta pysähtymistä sekä aitoa läsnäoloa. Työntekijä tulee kohdata ilman ennakko-

oletuksia, eikä hänen sanomisistaan tule tehdä kiireessä johtopäätöksiä. Kysymysten kysymisellä on suuri merkitys, jotta voi aidosti ymmärtää keskustelun toista osapuolta. (Pirinen 2014.)

3.3.3 Muutoksen pilkkominen osiin

Muutoksen toteuttamiseksi on hyvä tehdä suunnitelma siitä, mitä kaikkea muutos pitää sisällään, millaisia toimia se vaatii sekä millä aikataululla muutos on tarkoitus tapahtua. Muutoksen tavoitteen pilkkominen välitavoitteisiin auttaa seuraamaan muutoksen vaiheita ja edistymistä. Suunnitelmaan on hyvä kirjata, kuka toteuttaa minkäkin vaiheen, sillä se lisää omistajuuden tunnetta. Suunnitelman laatiminen lisää uskottavuutta ja helpottaa muutokseen osallistumista, kun suunta ja vastuut ovat selkeät. (Zukof 2021, luku 4.) Johtajan tulisi käydä jokaisen, johon muutos vaikuttaa, kanssa läpi, miksi muutokseen on ryhdytty, mitä se vaatii ja kuinka se vaikuttaa kunkin työhön (Mayor & Risku 2015).

Muutoksen läpivienti tulee aloittaa pienin palasin uusien näkökulmien ja tiedon avulla. Erilaiset videot, koulutukset, tietoiskut tai vierailijat voivat herätellä tietoisuutta ja auttaa kyseenalaistamaan aiemmin opittua. Näin työntekijä on jatkuvasti valmiimpi suuremmille muutoksille. Mikäli muutoksia tapahtuu liian tiuhaan tahtiin ja yhtäaikaisesti, on epätodennäköistä, että ne juurtuisivat yrityksen toimintaan pidemmäksi aikaa. Liian pieniksi pilkotut muutokset puolestaan saattavat pitkittää muutosprosessia, jolloin kyseenalaistaminen ja vanhaan palaaminen ehtivät käydä mielessä useammin. Mikäli yritys ja sen työntekijät ovat olleet pitkään paikallaan, on tärkeä saada aikaiseksi liikehdintää pienten ja turvallisten kokeilujen avulla, jotka onnistuessaan vahvistavat rohkeutta kohdata suurempia muutoksia. (Korhonen & Bergman 2019, 21, 24.) Johdon tulee kommunikoida avoimesti, rehellisesti ja usein, jotta työntekijät tuntevat voivansa ennakoida tulevaa muutosta. On tärkeää luoda keinoja auttaa työntekijöitä sopeutumaan ja löytämään uusia tapoja olla ja työskennellä muutoksen keskellä. Työntekijöiden osallistaminen ja kuuntelu ovat avainasemassa. (Zukof 2021, luku 1.) On tärkeää luoda psykologisesti turvallinen ilmapiiri työpaikalle, jotta omista tuntemuksista uskalletaan puhua ja muutosta uskalletaan haastaa. Jos ilmapiiri on salliva, tuntee työntekijä silloin aidosti voivansa vaikuttaa muutoksiin. (Pihlajaniemi 2021.)

4 TUTKIMUSMENETELMÄ

Opinnäytetyön tutkimusosiossa toteutettiin tutkimuskysely Yritys X:n henkilökunnalle. Tutkimuksissa hyödynnettiin pääosin kvantitatiivista tutkimusta. Kvantitatiivisen tutkimuksen yhteydessä käytettiin avoimia kysymyksiä, joiden vastausvaihtoehtoja ei ollut ennalta määritelty, vaan vastaaja sai omin sanoin vastata esitettyyn kysymykseen.

Kvantitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan määrällistä tutkimusta, jonka tarkoituksena on tarkastella vastauksia numeerisesti. Kvantitatiivisen tutkimuksen edellytyksenä on saada mahdollisimman suuri vastaajamäärä. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla selvitetään asioiden välisiä riippuvuuksia tai muutoksia. Tämän tutkimuskeinon avulla voidaan kartoittaa nykytila, muttei syitä sen takana. (Heikkilä 2014) Määrällisen tutkimuksen toteuttaminen kyselylomakkeen avulla tarkoittaa, että kysymykset ovat niin sanottuja suljettuja, eli strukturoituja, joissa vastausvaihtoehdot on asetettu valmiiksi. Tutkimustuloksen vastauksia voidaan pitää luotettavana, mikäli tutkimusaineisto on riittävän suuri. Määrällistä tutkimusta toteuttaessa voidaan prosessi jakaa viiteen eri vaiheeseen: tutkimusongelman määrittäminen, tutkimussuunnitelman laadinta, tiedonkeruulomakkeen valmistelu sekä aineiston keruu, aineiston käsittely ja johtopäätökset. (Vilpas, 1, 3.)

Tutkimuksessa käytettiin kvantitatiivisten kysymysten lisäksi avoimia kysymyksiä, joiden avulla pyrittiin saamaan syvällisempiä vastauksia. Avoimiin vastauksiin ei asetettu vastausvaihtoehtoja valmiiksi, vaan vastaaja sai omin sanoin kirjoittaa mieleen nousseita asioita kysymysten pohjalta.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kyselylomake, sillä sen avulla saatiin kerättyä mahdollisimman monta vastausta henkilökunnalta. Haastattelemalla vastausmäärä olisi jäänyt suppeammaksi. Kysely sisälsi yhteensä 18 kysymystä, joista 12 oli suljettua eli määrällistä kysymystä ja kuusi avointa kysymystä. Kyselyn lopussa oli mahdollisuus vapaalle sanalle.

4.1 Tutkimuksen tavoite, tarkoitus ja tausta

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää Yritys X:n henkilöstön näkemys yrityskulttuurin nykytilasta, johtamisesta sekä ajatuksia yrityksessä tapahtuneista ja tapahtuvista muutoksista. Tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää henkilöstön suhtautumista muutoksiin, heidän havaintojaan jo tehdyistä muutoksista sekä heidän haluaan vaikuttaa muutoksiin yrityksessä. Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia lisäksi sitä, mistä johtohenkilöiden kokema muutosvastarinta saattaa johtua.

Yritys X on vuosikymmeniä toiminut yritys, jossa henkilöstö on sitoutunutta, joka näkyy pitkään jatkuneissa työsuhteissa. Mielenkiintoisen tutkittavan Yritys X:stä tekee se, että yrityksen kulttuuria ja johtamista on lähdetty tietoisesti nykyaikaistamaan. Pitkään toiminnassa olleen yrityksen toimintatavat ovat vankat ja muuttuminen usein hidasta. Yrityskulttuuria sekä johtamista on helpompi kehittää nykyaikaisemmaksi, mikäli tiedostetaan yrityksen nykyhetki sekä henkilöstön suhtautuminen muutoksiin.

Tutkimusajankohta sijoittuu korona-aikaan. Tällöin noudatettiin hallituksen, THL:n ja muiden julkisten tahojen ohjeita ja määräyksiä. Nämä muutokset ovat olleet ulkoa annettuja eikä niiden analysointi kuulu opinnäytetyössä toteutetun tutkimuksen piiriin. Tutkimuksessa keskitytään yritys X:n sisäisiin muutoksiin.

4.2 Tutkimuksen toteutus

Kysely toteutettiin toukokuussa 2022 viikon 18 aikana. Kyselyn perusjoukko oli Yritys X:n henkilökunta ja vastausprosentti kyselyyn oli 62,5 %. Kyselyyn vastattiin nimettömänä.

Tutkimuksessa käytettiin Google Forms -kyselytyökalua. Tähän työkaluun päädyttiin, sillä se on tutkijalle entuudestaan tuttu sekä helppokäyttöinen niin tutkijan kuin tutkittavienkin näkökulmasta. Tutkimuskysymyksiä muotoiltiin yhdessä Yritys X:n edustajien kanssa. Ennen kuin kysely lähetettiin Yritys X:n henkilöstölle,

testattiin sen selkeys ja toimivuus kahdella ulkopuolisella henkilöllä. Kysely testattiin, jotta voitiin varmistua siitä, että kysymykset ovat yksiselitteisiä ja että niihin on helppo vastata sekä etteivät ne ohjaa vastaajaa vastaamaan tietyllä tavalla.

Kysely jaettiin henkilöstölle sähköisenä linkkinä sekä paperiversiona. Paperiversiona jaettu kysely antaa vastaajalle vapauden edetä pakollisista kysymyksistä huolimatta. Kaikki vastaajista vastasivat kyselyyn paperisen version kautta. Osa vastanneista oli jättänyt vastaamatta joihinkin kysymyksiin, joka heikentää osaltaan joitakin tuloksia. Vastaukset kopioitiin suoraa sellaisenaan Google Forms:iin, jotta tuloksista saatiin työkalun avulla selkiyttäviä kuvioita.

4.3 Tutkimuskyselyn sisältö

Kyselyssä on yhteensä viisi osiota, joista ensimmäisessä on kaksi määrällistä taustakysymystä työsuhteen pituudesta sekä siitä, osallistuiko vastaaja vuonna 2021 järjestettyyn työhyvinvointivalmennukseen. Ensimmäisen kysymyksen tarkoituksena on selvittää, vaikuttavatko työssäolovuodet tutkimuksessa annettuihin vastauksiin. Jälkimmäisellä kysymyksellä halutaan selvittää, onko valmennukseen osallistuneilla erilainen asenne muutoksiin kuin heillä, ketkä valmennukseen eivät osallistuneet.

Kyselyn toisessa osiossa on neljä kysymystä, joissa tutkitaan Yritys X:n yrityskulttuuria. Ensimmäinen kysymys kartoittaa määrällisesti, millaiseksi yrityskulttuuri yleisesti koetaan yrityksessä. Seuraavat kolme kysymystä ovat avoimia, eli vastausvaihtoehtoja ei ole ennalta määritelty. Kysymysten tarkoituksena on saada käsitys siitä, mitä piirteitä nykyisessä yrityskulttuurissa koetaan olevan, mistä halutaan pitää kiinni ja millaisia muutoksia tulisi mahdollisesti tapahtua, jotta yrityskulttuuri koettaisiin entistä paremmaksi. Yrityskulttuuri käsitteenä on selitetty tutkimuksen alussa, sillä joillekin käsite saattaa olla vieras.

Tutkimuksen kolmas vaihe käsittelee johtamista viiden kysymyksen avulla. Kolmannessa vaiheessa kysymyksistä neljä on määrällisiä sekä yksi avoin kysymys. Kolmannessa osiossa tutkitaan, kokeeko henkilökunta johtajan olevan helposti

lähestyttävä sekä kokevatko he tulevansa Yritys X:ssä kuulluksi ja saavansa vaikuttaa. Avoimella kysymyksellä selvitettiin, millaisia konkreettisia tekoja johtajalta mahdollisesti kaivattaisiin.

Neljännessä vaiheessa tutkitaan seitsemän kysymyksen avulla yrityksessä tapahtuvia muutoksia. Tässä kyselyn osiossa esitetään viisi määrällistä kysymystä sekä kaksi avointa kysymystä. Määrällisten kysymysten avulla tutkitaan henkilöstön asennetta ja kokemuksia tapahtuviin muutoksiin sekä sitä, kokevatko he saavansa vaikuttaa niihin. Avointen kysymysten tarkoituksena on ymmärtää, millaisen kuvan tapahtuneet muutokset ovat jättäneet henkilöstön mieliin sekä sitä, millaisilla muutoksilla jokainen voisi henkilökohtaisesti edesauttaa unelmatyöpaikan rakentumista.

Kyselyn viidennessä osiossa olen antanut mahdollisuuden vapaalle sanalle. Tutkittavan on mahdollisuus antaa palautetta kyselystä tai kirjoittaa mieleen nousseita asioita kyselyn pohjalta.

Suljetut määrälliset kysymykset ovat lineaarisen asteikon kysymyksiä vastausvaihtoehdoilla 1–4. Vaihtoehdot ovat 1–4, jotta saadaan parempi otanta siitä, pidetäänkö tutkittavaa asiaa enemmän myönteisenä vai kielteisenä. Vaihtoehdoilla 1–5 vastaajan olisi helppo vastata 3, joka on liian neutraali antaakseen tarpeeksi tarkkaa kuvaa.

Avoimet kysymykset on aseteltu toisessa ja neljännessä osiossa viimeiseksi, siksi, että vastaajalla saattaa herätä ajatuksia vastattuaan ensin suljettuihin kysymyksiin. Avoimiin kenttiin on mahdollista vastata kokonaisin lausein tai lyhyemmin.

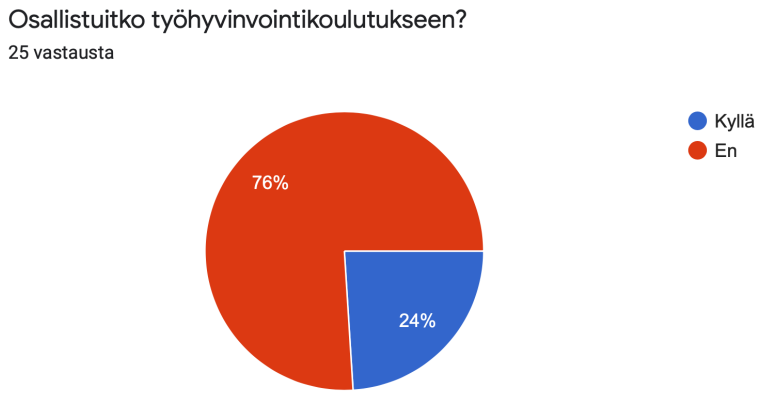
5 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimustuloksia analysoitiin Google Forms -kyselytyökalun omien kuvioiden ja kaavioiden avulla. Avointen kysymysten vastaukset ryhmiteltiin Exceliin teemoittain, jotta sieltä voitiin nostaa esiin toistuvia asioita. Tutkimukseen saatiin yhteensä 25 vastaajaa. Kaikki vastaajat eivät vastanneet kaikkiin kysymyksiin.

5.1 Taustakysymykset

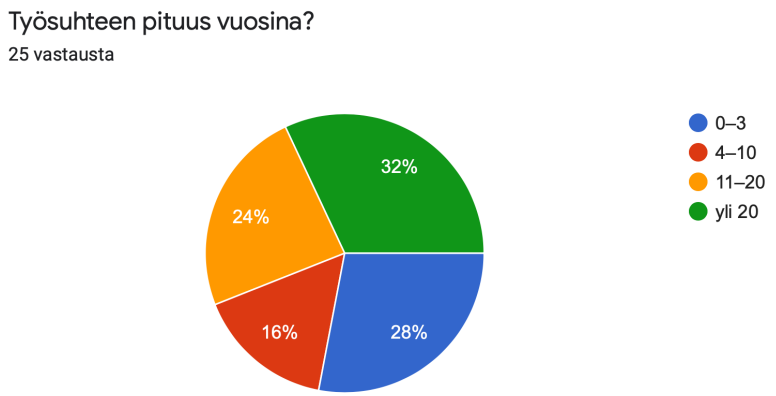
Kyselyn ensimmäisessä osiossa kartoitettiin vastaajien taustatiedot työssäolovuosien sekä työhyvinvointivalmennukseen osallistumisen mukaan.

Ensimmäisellä kysymyksellä (Kuvio 4) haluttiin selvittää, onko työhyvinvointivalmennukseen osallistuneilla erilainen asenne muutoksiin ja kokevatko he muita vastanneita enemmän saavansa vaikuttaa yrityksessä tapahtuviin muutoksiin. Tutkimusta purkaessa ilmeni, että valmennukseen osallistuneiden vastaukset erottuivat Muutokset -osiossa heidän vastauksistansa, jotka eivät olleet valmennusta käyneet. Johtopäätöksiä tutkimustuloksista luvussa 7.



KUVIO 4. Työhyvinvointivalmennukseen osallistuminen.

Taustatietojen toisella kysymyksellä (Kuvio 5) kartoitettiin työsuhteen pituus ja sen mahdollinen vaikutus kokemukseen yrityskulttuurista, johtamisesta sekä muutoksista. Tutkimustuloksia purkaessa ilmeni, ettei työsuhteen pituudella ollut merkittävää vaikutusta tutkimukseen annetuissa vastauksissa.

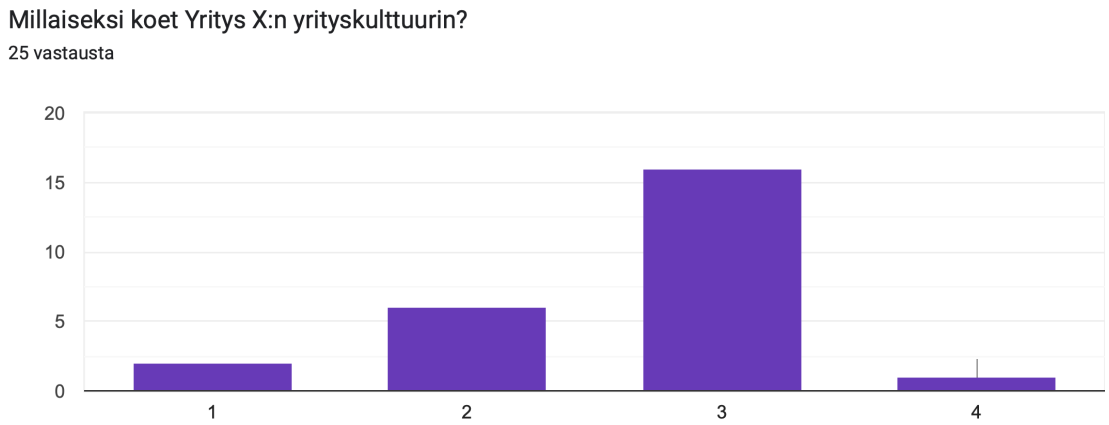


KUVIO 5. Työsuhteen pituus vuosina.

5.2 Yrityskulttuuri

Tutkimuksen toisessa osiossa tutkittiin sitä, millaiseksi yrityskulttuuri Yritys X:ssä koetaan työntekijöiden näkökulmasta. Avoimilla kysymyksillä pyrittiin selvittämään yrityskulttuurin piirteitä sekä sitä, millaisista asioista tulisi pitää kiinni ja mitä asioita kulttuuriin puolestaan kaivataan.

Toisen osion ensimmäisen kysymyksen lineaarisen asteikon avulla (Kuvio 6) pyrittiin saamaan selville, koetaanko yrityskulttuuri yleisesti yrityksessä hyväksi vai heikoksi. Vastausvaihtoehdoissa heikko on 1 ja erinomainen 4. 64 % vastanneista kokevat yrityskulttuurin olevan 3, eli voidaan todeta, että kulttuuri koetaan Yritys X:ssä pääosin hyväksi.



KUVIO 6. Yrityskulttuurikokemus.

Osion toisella kysymyksellä ”Miten kuvailisit omin sanoin Yritys X:n yrityskulttuuria?” tutkittiin sitä, millaisia piirteitä työntekijät kokevat Yritys X:n yrityskulttuurissa olevan. Tutkimuskysymyksessä ei ollut valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan vastaaja sai vapaasti omin sanoin kuvailla Yritys X:n yrityskulttuuria. Vastauksista ilmeni toistuvasti, että yrityskulttuuri on kehittynyt parempaan suuntaan toimitusjohtajan vaihduttua, vaikkakin vanhanaikaista kulttuuria on edelleen nähtävillä.

”Yritys X:n kehitys on mennyt eteenpäin johtajan vaihdon jälkeen ja toivon, että tulevaisuudessa se jatkuu.”

”Pitkä historia on juurruttanut toimintatavat.”

”Vahvat perheyrityksen perinteet”

”Kehittynyt parempaan, avoimempaan suuntaan. Oli ennen paljon jäykempää ja vanhanaikaisempaa.”

Toisen osion kolmannella kysymyksellä ”Mitkä asiat ovat mielestäsi tällä hetkellä hyvin yrityskulttuurissa, ja mistä haluat pitää myös jatkossa kiinni?” pyrittiin nostamaan kulttuurin positiiviset ja kiinni pidettävät asiat esiin. Vastausvaihtoehtoja ei ollut annettu valmiiksi, vaan vastaaja sai omin sanoin kuvailla kulttuurin positiivisia asioita. Vastauksista nousi esiin vahvasti kaksi asiaa, brändi sekä ilmapiiri, jotka ovat työntekijöiden mielestä hyviä ja joista tulisi pitää jatkossakin kiinni.

”Brändi on hyvä ja tunnettu. Työpaikalla hyvä ilmapiiri.”

”Yritys X:llä on vahva brändi ja haluaisin sen pysyvän vahvana”

”Brändi, ilmapiiri”

”Ihmissuhteet”

”Työntekijät ja työnantajat tulevat hyvin toimeen ja keskusteluyhteys on hyvä”

Neljännen kysymyksen ”Kuvaile muutamalla lauseella, millaiset seikat tekevät/tekisivät Yritys X:stä unelmiesi työpaikan?” oli tarkoitus tutkia sitä, mitä tulisi mahdollisesti kehittää, jotta Yritys X koettaisiin unelmien työpaikkana. Kysymyksen oli tarkoitus nostaa esiin yrityksessä kehitettäviä asioita. Vastausvaihtoehtoja ei ollut annettu valmiiksi, vaan vastaaja sai omin sanoin kuvailla, millaiset asiat tekisivät Yritys X:stä hänen unelmatyöpaikkansa. Parempi palkka, työsuhde-etuudet, kehittäminen, yhteisöllisyydentunne sekä työhyvinvointiin panostaminen nousivat tutkimuksessa esiin.

”Työhyvinvointipäivän pitäminen ja työnantajan kustantamat liikunta- ja kulttuurisetelit.”

”Parempi palkka.”

”Parempi palkka, enemmän työsuhde-etuja. Tuotantolaitoksen rakenteiden korjaaminen/uudistaminen.”

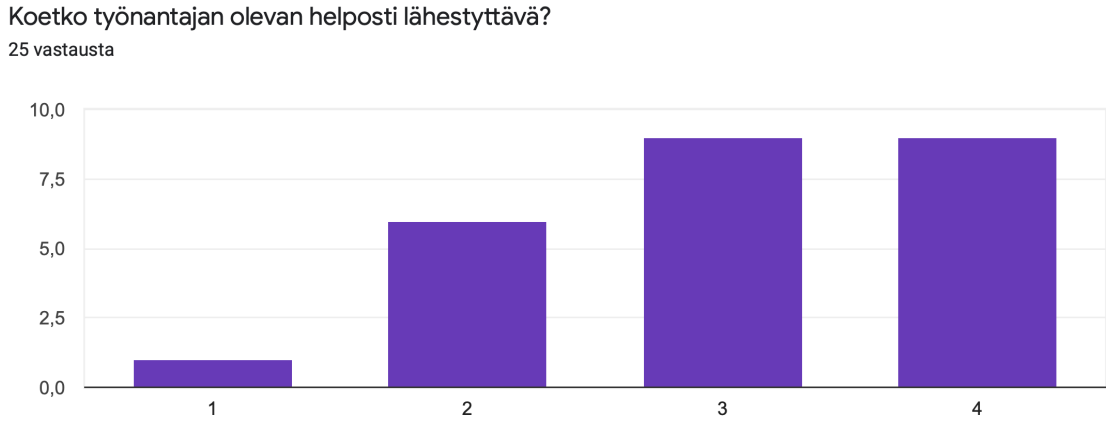
”Tekisivät: Vahva yhteisöllisyys. Tunne että ollaan aidosti yhteisellä asialla huolimatta siitä, että joutuu itsekin näkemään vaivaa.”

”Toiveisiin oikeasti paneuduttaisiin. Toteutettaisiin kehitysideat.”

5.3 Johtaminen

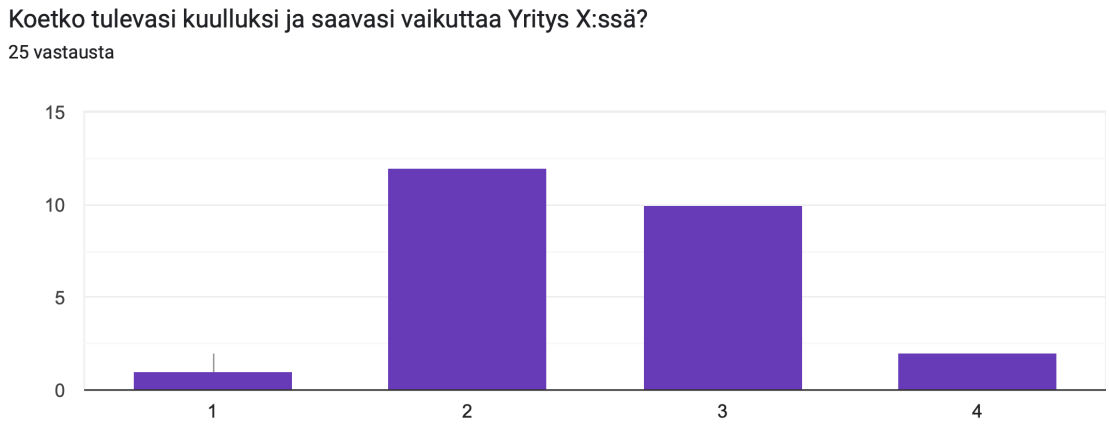
Tutkimuksen kolmannessa osiossa tutkittiin johtamista Yritys X:ssä.

Kolmannen osion ensimmäisessä kysymyksessä (Kuvio 7) tutkittiin sitä, koetaanko työnantajan olevan helposti lähestyttävä. Vastausvaihtoehdoissa 1 kuvastaa sitä, ettei koe johtajan olevan helposti lähestyttävä ja 4 kuvastaa johtajan olevan helposti lähestyttävä. Vaihtoehdot 3 ja 4 ovat saaneet kumpikin 36 % vastauksista. Työnantajan koetaan pääosin olevan helposti lähestyttävä.



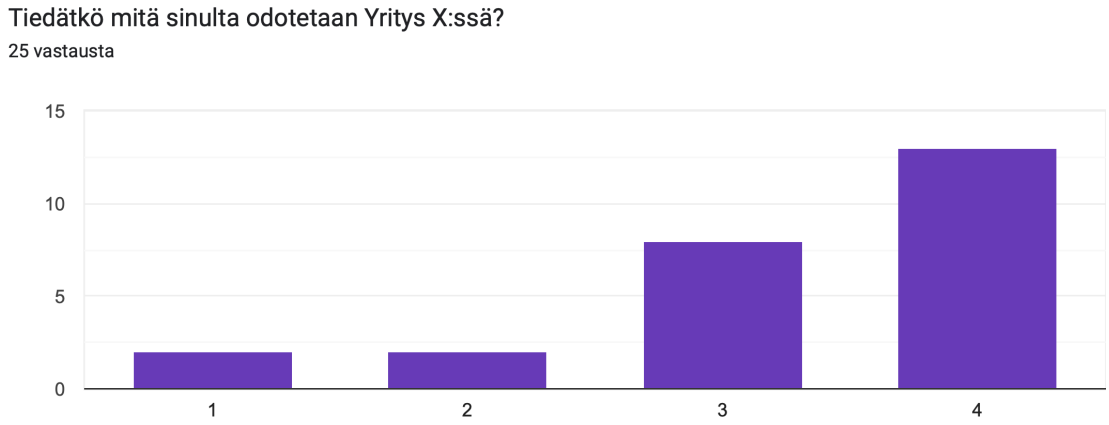
KUVIO 7. Työnantajan helposti lähestyttävyys.

Osion toisessa kysymyksessä (Kuvio 8) tutkittiin sitä, kokeeko henkilökunta tulleensa kuulluksi ja saavansa vaikuttaa Yritys X:ssä. Yrityksessä koetaan, että työnantaja on helposti lähestyttävä (Kuvio 7), vaikka 48 % vastaajista kokee, ettei tule hyvin kuulluksi (Kuvio 8). Syitä vastausten ristiriitaisuudelle tulisi selvittää lisää. Millaisissa asioissa työnantajaa voi lähestyä ja millaisissa asioissa työntekijät kokevat, etteivät tule kuulluksi.



KUVIO 8. Kuulluksi tuleminen ja vaikuttaminen Yritys X:ssä.

Kolmannen kysymyksen (Kuvio 9) avulla tutkittiin sitä, tietävätkö työntekijät mitä heiltä odotetaan, eli ovatko työtehtävät sekä tavoitteet selkeät. 52 % vastaajista kokevat tietävänsä tarkkaan, mitä heiltä odotetaan. Tutkimuksen mukaan osa vastaajista kaipaisi kirkastusta siitä, mitä heiltä yrityksessä odotetaan.



KUVIO 9. Odotukset työntekijöille.

Neljännen kysymyksen (Kuvio 10) avulla kartoitettiin sitä, kokevatko työntekijät pystyvänsä kehittymään työssään asteikolla 1–4. Tutkimusta purkaessa huomasin, että kysymys on muotoiltu hieman epäselväksi, sillä sen voi tulkita kahdella tapaa. Kysymyksen voi tulkita joko niin, että pystyykö työntekijä kehittymään omassa työssään paremmaksi tai onko hänellä etenemismahdollisuuksia yrityksessä. Vastaukset ovat saaneet melko paljon hajontaa, johtuen mahdollisesti kysymyksen tulkinnanvaraisuudesta.

KUVIO 10. Kehittymismahdollisuudet työssä.

Viidennen kysymyksen ”Millaisia konkreettisia toimia kaipaisit johtamiselta Yritys X:ssä?” avulla tutkittiin sitä, millaisia konkreettisia toimia työntekijät kaipaavat yrityksen johdolta. Kysymyksen tarkoituksena oli selvittää, mitä tulisi mahdollisesti kehittää johtamisessa, jotta se edistäisi toivotunlaista työpaikkaa ja yrityskulttuuria työntekijöiden näkökulmasta. Vastausvaihtoehtoja ei annettu valmiiksi, vaan vastaaja sai omin sanoin kuvailla millaisia toimia johtajalta kaipaa. Vastauksista nousi yhtenäisesti esiin tiedonkulun vajaavaisuus sekä asioiden loppuun saattaminen.

”Tiedonkulkua pitäisi parantaa.”

”Suunnitelmien toteutus nyt heti (melkein) eikä sitten joskus tulevaisuudessa (aina ei silloinkaan).”

”Jämäkkyyttä, asioihin paneutumista ja nopeampaa päätöksentekoa. Sovittuja asioita ei saisi siirtää loputtomiin.”

”Selkeyttä ja esim. muutoksista tiedottamista. Työhyvinvointiin keskittymistä esim. e-passi.”

”Useammin palavereita.”

”Että konkreettisia muutoksia tapahtuisi! Asiat mistä on puhuttu.”

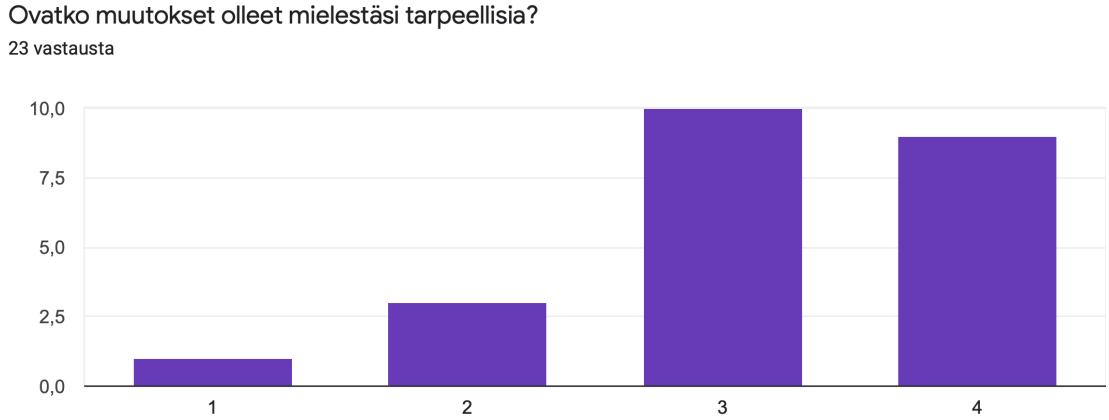
5.4 Muutokset

Kyselyn neljännessä vaiheessa tutkittiin kokemuksia ja asenteita yrityksessä tapahtuneisiin sekä tapahtuviin muutoksiin.

Neljännen osion ensimmäisellä kysymyksellä (Kuvio 11) kartoitettiin, kokevatko työntekijät, että Yritys X:ssä on tapahtunut paljon muutoksia vuosien 2021–2022 aikana. Kysymyksen tarkoituksena oli selvittää se, näkyvätkö yrityksessä tapahtuneet muutokset työntekijöille. 52,2 % vastanneista kokevat, ettei yrityksessä ole tapahtunut juurikaan muutoksia vuosien 2021 ja 2022 aikana.

KUVIO 11. Muutosten koettu määrä vuosien 2021–2022 aikana.

Toinen kysymys (Kuvio 12) toimi jatkona osion ensimmäiselle. Kysymyksellä tutkittiin sitä, koetaanko tapahtuneet muutokset työntekijöiden mielestä tarpeellisiksi. Yhteensä 82,6 % olivat sitä mieltä, että tapahtuneet muutokset ovat olleet melko tarpeellisia ja tarpeellisia.



KUVIO 12. Tapahtuneiden muutosten tarpeellisuus.

Neljännen osion kolmannella kysymyksellä ”Mikä on ollut mieleenpainuvin muutos ja miksi?” kartoitettiin sitä, millaiset muutokset ovat jääneet päällimmäisinä mieleen. Kysymyksen tarkoitus oli tehdä huomioita siitä, millaisia muutoksia yrityksessä on huomattu tapahtuvan ja koetaanko ne myönteisenä vai kielteisenä. Vastausvaihtoehtoja ei ollut annettu valmiiksi. Suurimpina muutoksina työntekijät

ovat nähneet positiivisessa valossa markkinoinnin, brändin uudistamisen sekä asiakaskunnan laajenemisen, joka poikii puolestaan työntekijöille lisää töitä. Positiivisia muutoksia on koettu myös laitteistojen uusimisella, kuten sähköpöydillä ja viilennyslaitteilla. Osa tutkimukseen vastanneista ei ollut huomannut yrityksessä tapahtuneen muutoksia.

”Mainonta ja brändin nuorempi ilme ovat tuoneet rutkasti enemmän töitä hiljaisten vuosien jälkeen.”

”Asiakaskunnan muuttuminen nuorekkaampaan suuntaan, he kuluttavat enemmän, mikä tuo meille mahdollisesti enemmän töitä.”

”Yleisesti – Yritys X on enemmän esillä somessa. Omassa työssä esim konejärjestelyt, mitkä helpottavat omaa työskentelyä.”

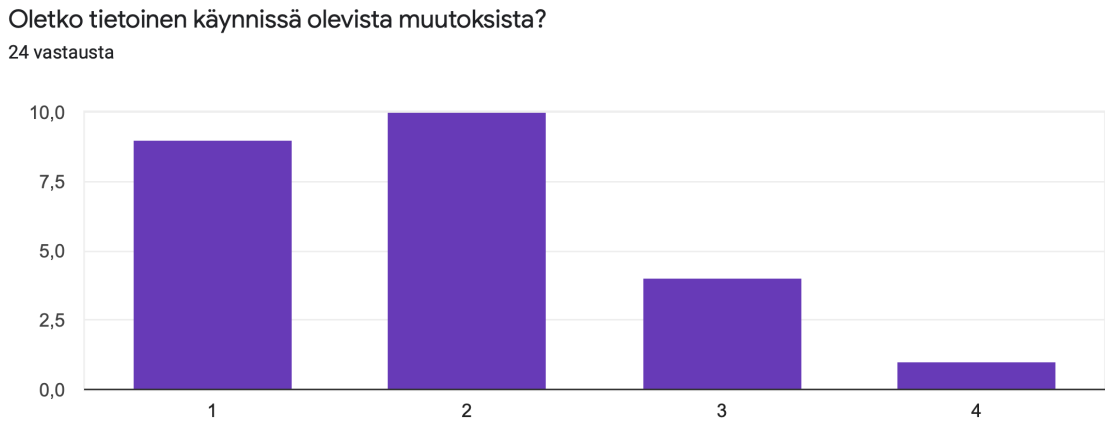
”Työskentelyolojen parantuminen, viilennyslaitteet, pöydät yms.”

”Työergonomiaan panostus; sähköpöydät”

”En muista muutoksia. Ei mitään merkittäviä muutoksia ole tapahtunut.”

”En ole havainnut muutoksia, mutta jos jotakin täytyy sanoa niin ainakaan ei olla lomautuksista kuultu.”

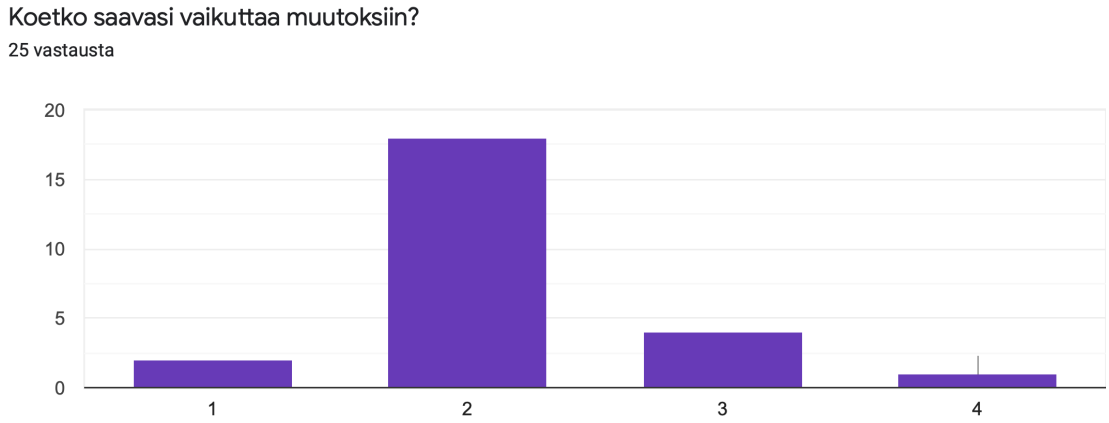
Neljännen kysymyksen (Kuvio 13) tarkoitus oli tutkia, ovatko työntekijät tietoisia yrityksessä tapahtuvista muutoksista. Yhteensä 79,2 % kysymykseen vastanneista kokee, ettei ole tietoinen tai tietää vain vähän Yritys X:ssä tapahtuvista muutoksista. Tietämättömyys muutoksista saattaa aiheuttaa yrityksessä havaittua muutosvastarintaa.



KUVIO 13. Työntekijöiden tietoisuus käynnissä olevista muutoksista.

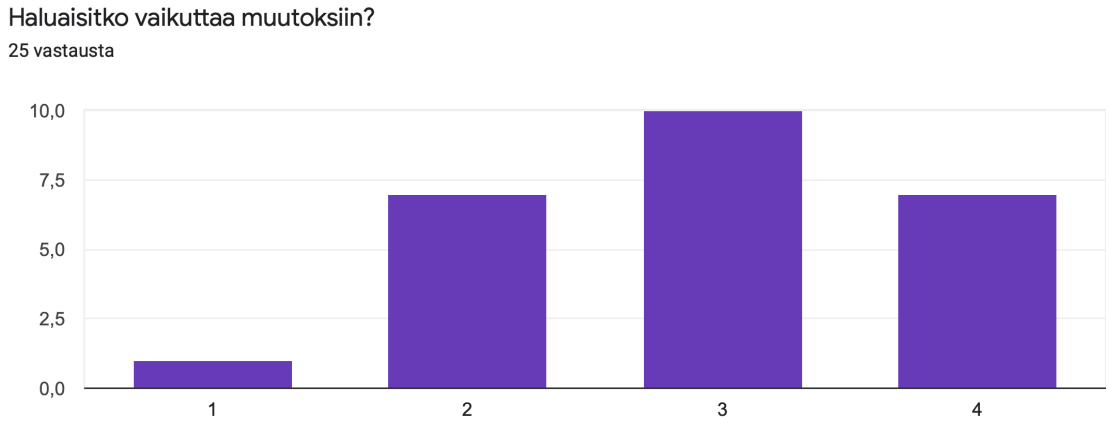
Osion viidennen kysymyksen (Kuvio 14) avulla tutkittiin, kokevatko työntekijät saavansa vaikuttaa yrityksessä tapahtuviin muutoksiin. 72 % vastanneista kokee,

ettei juurikaan saa olla mukana vaikuttamassa Yritys X:ssä tapahtuvissa muutoksissa.



KUVIO 14. Työntekijöiden kokemus muutoksiin vaikuttamisesta.

Kuudennella kysymyksellä (Kuvio 15) tutkittiin, haluaisivatko työntekijät olla mukana vaikuttamassa Yritys X:ssä tapahtuvissa muutoksissa. 40 % vastaajista haluaisivat jokseenkin päästä vaikuttamaan muutoksiin ja 28 % haluaisivat vaikuttaa muutoksiin. Tutkimuksen mukaan kuitenkaan kaikki eivät ole halukkaita vaikuttamaan muutoksiin.



KUVIO 15. Työntekijöiden halukkuus vaikuttaa muutoksiin.

Tutkimuksessa haastettiin myös vastaajaa miettimään, millä keinoin voisi itse olla edistämässä työpaikan kehittymistä entistä paremmaksi kysymyksen ”Millä keinoin voisit edesauttaa unelmatyöpaikan rakentumista Yritys X:ssä?” avulla. Vastausvaihtoehtoja ei ollut annettu valmiiksi, vaan vastaaja sai omin sanoin kertoajatuksistaan. Työntekijät kokevat, että omalla positiivisella asenteella on suuri vaikutus työympäristöön.

> *”Suhtautumalla positiivisesti ja rakentavasti työhön ja siinä tuleviin muutoksiin/yllättäviin tilanteisiin.”*

”Omalla panoksella työhön. Uskon, että jokainen voi vaikuttaa hyvään työympäristöön omalla käytöksellään.”

”Positiivisen kierteen luomisella.”

”Enemmän vuorovaikutusta työnantajan ja muiden työntekijöiden kanssa.”

5.5 Vapaa sana

Tutkimuksen lopussa annoin mahdollisuuden palautteelle tutkimuksesta sekä mahdollisuuden nostaa tutkimuksen pohjalta mieleen nousseita asioita.

”Edelleen toivon, että me saataisiin käyttöömme kulttuuri- ja liikuntasetelit.”

”- Ripeyttä työhyvinvoinnin panostuksien kanssa lupauksista teoiksi - Parempaan suuntaan ollaan menossa, ainakin siltä tuntuu. Yritän panostaa myös omalta osaltani. - Toivon, että tämä kysely todellakin käsitellään nimettömänä ja kukaan ei joudu kärsimään vastauksistaan myöhemmin.”

”Mietin, että tuleekohan kyselyjen tuloksista joku yhteenveto, mikä tulee työnjohdon nähtäville.”

Tutkimuksesta ei annettu palautetta.

6 JOHTOASEMISSA OLEVIEN KYSELY

Yritys X:n toimitusjohtajalle sekä tuotantopäällikölle teetettiin Google Forms -kysely, jotta saataisiin myös heidän näkemyksensä yrityskulttuuriin, johtamiseen sekä muutoksiin yrityksessä. Kysely tehtiin, jotta tuloksia voitiin verrata työntekijöiltä saatuihin vastauksiin. Kysely toteutettiin toukokuussa 2022 viikon 18 aikana.

Kyselyssä oli yhteensä seitsemän kysymystä sekä lopussa tila vapaalle sanalle aiheen ympäriltä. Kyselyn viiteen kysymykseen oli ennalta määritelty vastausvaihtoehdot ja loput olivat avoimia, johon vastaaja sai omin sanoin kirjoittaa vastauksen.

6.1 Kyselyn tulokset

Kyselylomakkeen ensimmäisen kysymyksen ”Kuvaile Yritys X:n tämänhetkistä yrityskulttuuria muutamalla lauseella” avulla pyrin kartoittamaan sitä, millaiseksi toimitusjohtaja sekä tuotantopäällikkö yrityskulttuurin Yritys X:ssä kokevat, sillä he tarkkailevat sitä eri näkökulmasta kuin työntekijät.

> *”Perinteinen, pitkän linjan perheyritys. Toimintatavat tuttuja, ilmapiiri hyvä, muutosnopeus hidasta. Tahtotila viedä asiat loppuun, hieman hidasta ja puuduttavaa.”*
>
> *”Yrityskulttuuri on muutoksessa ja tavoitteena on tehdä siitä avoimempaa.”*

Johtoasemassa olevat kuvailivat yrityskulttuuria hyvin samankaltaisesti kuin työntekijät tutkimuksessaan. Esiin nousi hyvä ilmapiiri, perinteikäs perheyritys sekä avoimempi yrityskulttuuri. Voidaan siis todeta, että yrityskulttuurin pääpiirteet nähdään samankaltaisena johdon ja työntekijöiden näkökulmasta.

Toisen kysymyksen ”Kuvaile miltä yrityskulttuuri näyttää vuoden päästä? Millaisia mahdollisia muutoksia tulee tapahtumaan?” oli tarkoitus avata sitä, millaisia muutoksia yrityksessä tulee tapahtumaan seuraavan vuoden aikana ja mihin suuntaan yrityskulttuuria pyritään johtamaan.

> *”Monta avointa projektia, työhyvinvointi, konehankinnat, rekrytointi, toivon, että nämä ovat vuoden päästä maalissa.”*

”Yrityskulttuuri tulee muuttumaan osallistavammaksi, jossa työntekijöillä on enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa.”

Työntekijöiden tutkimuksesta ilmeni, että yli puolet vastaajista haluaisivat olla mukana vaikuttamassa Yritys X:ssä tapahtuvissa muutoksissa, joten tahtotilan voidaan todeta olevan yhteinen.

Kolmannella kysymyksellä (Kuvio 16) tutkittiin sitä, kokevatko johtoasemassa olevat, että työntekijät pystyvät helposti lähestymään heitä. Lineaarisella asteikolla 1 tarkoittaa, ettei koe työntekijöiden voivan lähestyä matalalla kynnyksellä ja 4 puolestaan tarkoittaa, että työntekijät voivat lähestyä matalalla kynnyksellä. Työntekijöiden tutkimuksessa teetettiin samanlainen kysymys, jossa mitattiin sitä, kokevatko työntekijät voivansa helposti lähestyä työnantajaa. Tutkimustuloksissa vaihtoehdot 3 ja 4 olivat kumpikin saaneet 36 % (Kuvio 7). Voidaan siis todeta, että keskusteluyhteys johdon ja työntekijöiden välillä on Yritys X:ssä melko hyvä.

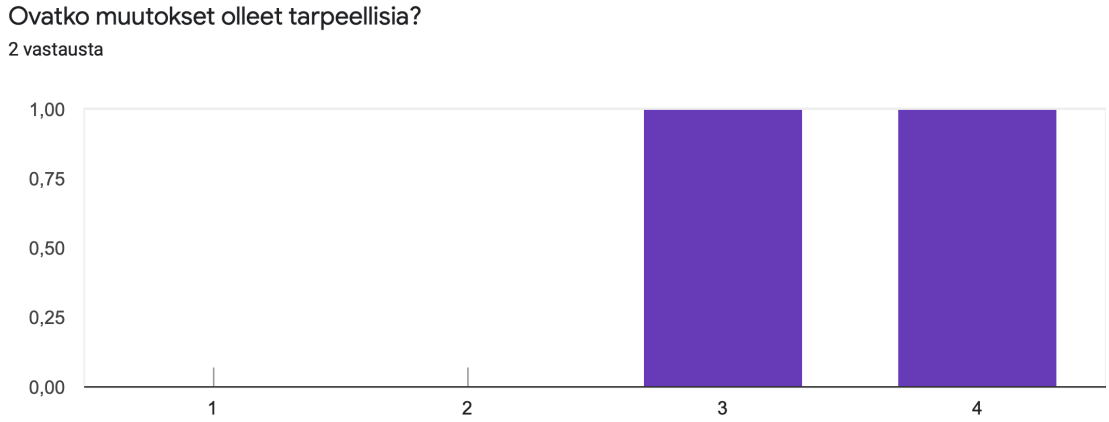
KUVIO 16. Johtoasemissa olevien kokemus helposti lähestyttävyydestä.

Kyselyn neljännellä kysymyksellä (Kuvio 17) tutkittiin sitä, kokevatko johtoasemassa olevat, että yrityksessä on tapahtunut viimeisten vuosien aikana paljon muutoksia. Lineaarisella asteikolla 1 tarkoittaa, ettei muutoksia ole tapahtunut ja 4 tarkoittaa, että muutoksia on tapahtunut. Työntekijöiden tutkimuksessa teetettiin samanlainen kysymys, jotta voitiin tutkia sitä, kokevatko yrityksen johto sekä työntekijät yrityksessä tapahtuneen saman verran muutoksia. 52,2 % työntekijöiden tutkimukseen vastanneista oli sitä mieltä, ettei Yritys X:ssä ole juurikaan tapahtunut muutoksia viimeisten vuosien aikana (Kuvio 11). Voidaan siis todeta, että yrityksessä on tapahtunut muutoksia, mutta osa työntekijöistä kokee, etteivät ole havainneet tai olleet tietoisia tapahtuvista muutoksista. Tutkimustulokset

saattavat erota siksi, etteivät muutokset ole suoranaisesti vaikuttaneet työntekijöihin, työntekijät eivät ole olleet tietoisia muutoksista tai he eivät ole olleet läsnä muutoksen suunnittelussa.

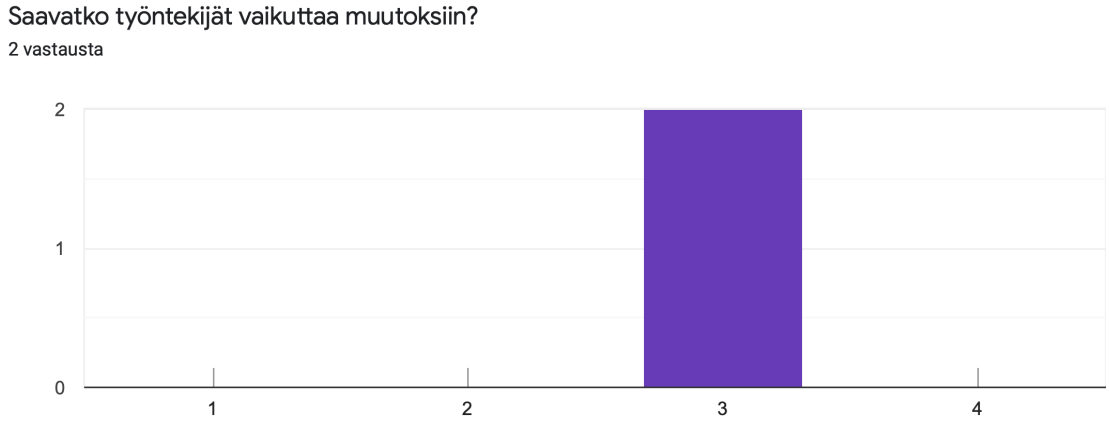
KUVIO 17. Yrityksessä tapahtuneiden muutosten määrä johtohenkilöiden näkökulmasta.

Viidennellä kysymyksellä (Kuvio 18) kartoitettiin sitä, kuinka tarpeellisiksi muutokset on koettu asteikolla 1–4. Asteikolla 1 tarkoittaa, etteivät muutokset ole olleet tarpeellisia ja 4 tarkoittaa, että muutokset ovat olleet tarpeellisia. Johtoasemassa olevat kokevat, että tapahtuneet muutokset ovat olleet melko tarpeellisia tai tarpeellisia. Työntekijöille teetetyn tutkimuksen mukaan lähes kaikki kokevat, että havaitut muutokset ovat olleet melko tarpeellisia tai tarpeellisia (Kuvio 12). Tutkimusten perusteella voidaan todeta, että viimeisten vuosien aikana tapahtuneet muutokset on koettu Yritys X:ssä positiivisiksi sekä tarpeellisiksi.



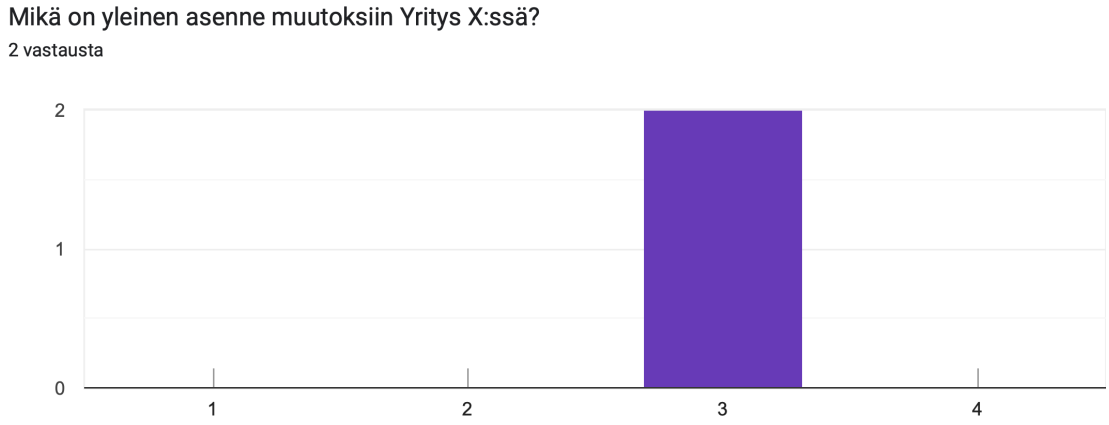
KUVIO 18. Muutosten tarpeellisuus johtohenkilöiden näkökulmasta.

Kyselyn kuudennella kysymyksellä (Kuvio 19) tutkittiin sitä, kokevatko johtohenkilöt, että työntekijät saavat vaikuttaa yrityksessä tapahtuviin muutoksiin. Lineaarisella asteikolla 1 tarkoittaa, etteivät työntekijät saa vaikuttaa muutoksiin ja 4 tarkoittaa, että työntekijät saavat vaikuttaa tapahtuviin muutoksiin. Johtoasemassa olevat kokevat, että työntekijät saavat jokseenkin vaikuttaa yrityksessä tapahtuviin muutoksiin. Työntekijöiden tutkimuksessa teetettiin kysymys, jossa tutkittiin sitä, kokevatko työntekijät saavansa vaikuttaa yrityksessä tapahtuviin muutoksiin. 72 % tutkimukseen vastanneista kokivat, etteivät juurikaan saa vaikuttaa Yritys X:ssä tapahtuviin muutoksiin (Kuvio 14). Vastaukset eroavat toisistaan johtoasemassa olevien sekä työntekijöiden välillä.



KUVIO 19. Työntekijöiden vaikutus muutoksiin.

Seitsemäs kysymys (Kuvio 20) selvittää, miten johtohenkilöt ovat kokeneet yleisesti asenteet muutoksiin Yritys X:ssä. Lineaarisella asteikolla 1 on heikko ja 4 hyvä. Asenteet muutoksiin koetaan yleisellä tasolla melko hyväksi.



KUVIO 20. Yleinen asenne Yritys X:ssä muutoksiin johtohenkilöiden näkökulmasta.

Kahdeksantena vastaajien oli mahdollista kirjoittaa vapaasti mieleen heränneitä asioita kyselyn pohjalta.

”Muutoksia kovasti halutaan ja kovasti melutaan niiden puutteesta, mutta sitten kun alkaa tapahtua muutoksia ei välttämättä olla ihan valmiita vastaanottamaan uudistuksia. Osa henkilöstöstä on tähän valmiimpaa kuin toiset. Ehkä muutos pelottaa? Ei ehkä aina ymmärretä, että muutos tarkoittaa jokaisen työpanosta, ehkä myös vaikea nähdä, mitä hyötyä uudistuksesta olisi. Olemme kuitenkin työantajan toimesta yrittäneet olla avoimempia ja tuoda tietoa julki tapahtuvista asioista.”

”Olemme yrityksenä ottaneet nyt ensimmäisiä askelia kohti nykyaikaista avointa ja osallistavaa yrityskulttuuria. Tapa toimia lähtee lopulta työntekijöistä itsestä, mutta työantajana rooli on mahdollistaa muutos ja antaa sille tilaa.”

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia yrityskulttuuria ja muutoksiin suhtautumista Yritys X:ssä. Opinnäytetyön yhteydessä työntekijöillä toteutetun tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää työntekijöiden näkemyksiä ja kokemuksia kehittyvästä yrityskulttuurista ja johtamisesta. Opinnäytetyössä toteutettiin myös toinen, suppeampi kyselytutkimus yrityksen johtohenkilöillä, jotta työhön saatiin useampi näkökulma ja tuloksia voitiin verrata keskenään. Johtopäätöksissä esitellään tutkimuksissa esiin nousseita seikkoja. Johtopäätöksiä peilataan työssä esitettyyn teoriaan.

7.1 Työhyvinvointivalmennuksen vaikutus

Tutkimustuloksia purkaessa havaittiin, että työhyvinvointivalmennukseen osallistuneiden vastaukset eroavat muutosten osalta heidän vastauksistansa, jotka eivät olleet mukana valmennuksessa.

Tutkimuksen mukaan työhyvinvointivalmennuksessa mukana olleet kokevat olevansa enemmän tietoisia yrityksessä tapahtuvista muutoksista. Heidän vastaustensa keskiarvo oli 2,33, kun taas niiden vastausten keskiarvo, jotka valmennukseen eivät osallistuneet, oli 1,72 asteikolla 1–4. Valmennuksessa mukana olleet kokevat myös muita enemmän saavansa vaikuttaa yrityksessä tapahtuviin muutoksiin keskiarvolla 2,6. Heidän, jotka valmennukseen eivät osallistuneet vastausten keskiarvo oli 2 asteikolla 1–4. Valmennukseen osallistuneet ovat tutkimuksen mukaan myös halukkaampia vaikuttamaan muutoksiin vastausten keskiarvon ollessa 3,66 asteikolla 1–4 verrattuna heidän vastauksien keskiarvoon 2,68, jotka valmennukseen eivät osallistuneet.

Työhyvinvointivalmennukseen osallistuneet työntekijät saivat valmennuksessa yhdessä määritellä, mitkä asiat työpaikalla kaipaisivat muutosta ja miksi. Valmennuksen aikana kehitettiin keinoja siihen, miten muutos tulisi tapahtumaan ja miten jokainen voisi henkilökohtaisesti olla edistämässä muutosta. Tutkimuksesta voidaan tehdä johtopäätös, että valmennukseen osallistuneet kokevat olevansa tie-

toisempia tapahtuvista muutoksista, sillä ovat itse saaneet olla mukana määrittelemässä, millaisia muutoksia heidän työpaikallaan tulee tapahtumaan. Tutkimustuloksista voidaan havaita, että he kokevat saavansa sekä haluavansa enemmän vaikuttaa työpaikallaan tapahtuviin muutoksiin, koska he ovat saaneet kokemuksen vaikuttamisesta aiemmin. Todennäköisesti nämä henkilöt kokevat myös jatkossa voivansa vaikuttaa muutoksiin ja työpaikan kehittämiseen, mikäli valmennuksessa esiin nousseet asiat saadaan vietyä käytäntöön. Valmennuksessa luotu turvallinen ilmapiiri, jossa uskalletaan nostaa rakentavasti esiin epäkohtia, tulisi onnistua luomaan myös työpaikalla arkisissa tilanteissa. Erilaiset arkiset kohtaamiset tai järjestetyt tilanteet, joissa mahdollisestaan vuorovaikutus työntekijän sekä johdon välillä edesauttaisivat luottamuksen syntymistä sekä kehitysideoiden jakamista.

Työhyvinvointivalmennuksella oli tutkimuksen mukaan positiivinen vaikutus muutoksiin suhtautumisessa. Yritys X:n tulisi jatkossa hyödyntää samanlaisia valmennuksia ja työpajoja myös niiden henkilöiden kanssa, jotka ensimmäiseen valmennukseen eivät päässeet osallistumaan. Valmennus, jossa yhdessä työntekijät saavat määritellä työpaikalla olevan haasteen, kannustaa olemaan muutoksessa mukana ja kehittämään omaa työpaikkaansa entistä viihtyisämmäksi.

7.2 Muutosvastaisuuteen vaikuttavat tekijät

Tutkimustuloksista voidaan päätellä, että Yritys X:ssä johtohenkilöiden kokema muutosvastarinta voi johtua osin tiedonkulun puutteesta. Työntekijät kokevat, ettei ole tietoisia yrityksessä tapahtuvista muutoksista eivätkä saa olla mukana vaikuttamassa niihin, vaikka suurelta osin haluaisivatkin. Teorian mukaan muutokseen sopeutuminen on helpompaa, mikäli siihen tuntee omistajuutta, eli muutokseen saa olla itse vaikuttamassa. Myös muutoksen selkeä määrittely, syy ja seuraukset on tärkeä selkiyttää.

Yritys X:ssä tapahtuneet, vähäiseksi koetut muutokset on nähty tarpeellisina. On positiivista, että samanaikaisesti muutoksia on koettu työmäärän lisääntymisessä markkinoinnin ansiosta ja samalla työolosuhteisiin on tehty parannuksia. Tutkimuksen mukaan henkilöstö kokee, ettei muutoksia ole juurikaan viimevuosien

aikana tapahtunut, vaikkakin johtohenkilöt kokevat muutoksia tapahtuneen enemmän. Syy tulosten eroon voi olla, että työntekijöitä ei ole osallistettu tapahtuneisiin muutoksiin, jolloin taas johtoasemissa oleville on jäänyt suurempi työmäärä muutosten eteenpäin viemiseksi. Mikäli työntekijöitä pystytään osallistamaan muutoksiin jo varhaisessa vaiheessa, on mahdollista saada enemmän suurempia muutoksia lyhyemmässä ajassa. Johtoasemassa olevat ovat kyselyn mukaan sitä mieltä, että asenne muutoksiin Yritys X:ssä on yleisesti melko hyvä. Yrityskulttuurissa vallitsevaa hyvää asennetta sekä Yritys X:n hyvää ilmapiiriä ja keskusteluyhteyttä työntekijöiden ja johtajien välillä tulisi hyödyntää erilaisissa muutostilanteissa enemmän.

Tutkimustuloksista voidaan havaita, että henkilöstö olisi mahdollisesti valmis ripeämmälle tahdille muutosten saralla, sillä työntekijät toivovat tutkimuksen mukaan johdolta asioihin nopeampaa reagointia sekä näkyvää toimintaa sanojen lisäksi. Teorian mukaan liian hitaasti tapahtuvien muutosten aikana työntekijät ehtivät ajatella vanhaan paluuta ja näin muutosvastarintaa saattaa ilmetä. Tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä, että Yritys X:ssä ollaan valmiita yrityskulttuuria kehittäville muutoksille. Teorian mukaan muutosvastarinnasta syntyvä ääni voi olla suurempi kuin mitä todellisuus on, sillä muutoksen hyväksyvät eivät juurikaan pidä meteliä. Tämä voi olla syynä Yritys X:ssä koettuun muutosvastarintaan. Työntekijöiden mahdollisuus tuoda esiin tunteensa ja haastaa muutosta tulisi nähdä terveenä kritiikkinä ja muutoksen kehittämisenä entistä parempaan. On tärkeää, että muutokset tehdään perustuen oikeisiin lähtökohtiin yhdessä työntekijöiden kanssa.

Muutoksesta tiedottaminen voi toimia esimerkiksi erilaisten palaverien avulla, sekä johtajan henkilökohtaisella lähestymisellä heille, joihin muutos tulee vaikuttamaan. On kuitenkin tärkeää luoda pelkän tiedottamisen rinnalle myös mahdollisuus keskusteluille ja kehittämiselle. Yritys X:ssä työnantajan johdosta tulevista muutoksista voitaisiin ilmoittaa esimerkiksi viikkopalaverissa, jonka jälkeen jokaisella olisi aikaa haudutella asiaa ennen tilaisuutta, jossa saa vapaasti nostaa keskusteluun huomioita, huolia, ajatuksia sekä kehitysehdotuksia aiheen tiimoilta. On tärkeä kuulla heitä, jotka tuntuvat vastustavan muutosta. Työntekijälähtöisiä muutoksia tulisi mahdollistaa esimerkiksi valmennuksien tai työpajojen kautta.

7.3 Yritys X:n yrityskulttuuri

Työntekijöiden sekä johtoasemissa olevien tutkimusten perusteella voidaan todeta, että yrityskulttuurin pääpiirteet ovat selkeät. Yrityskulttuuria tulisi kuitenkin tutkailla näitä tutkimuksia syvemmältä.

Yritys X:n yrityskulttuuri on murroksessa, joka voidaan todeta myös tutkimustulosten perusteella. Yritys X:n johto on ajanut kulttuuria avoimempaan ja osallistavampaan suuntaan, mutta työntekijät eivät ole huomanneet muutosta käytännön tasolla vielä. Kulttuuri on juurtunut syvälle uskomuksiin ja saattaakin siten tänä päivänä vaikuttaa niin, että työntekijät kokevat, etteivät saa vaikuttaa, vaikka todellisuudessa heille olisi annettu siihen mahdollisuus. Uskomusten muuttaminen vie aikaa. Työntekijät saattavat kaivata rohkaisua asioiden esiin nostamisessa. Selkeät mahdollisuudet vaikuttamiselle voisivat rohkaista työntekijöitä kertomaan omia näkemyksiään pienemmällä kynnyksellä. On tärkeää tuoda esiin asioita, joihin työntekijät ovat saaneet vaikuttaa ja siten vahvistaa heidän ajatustaan siitä, että heidän näkemyksillään on merkitystä.

Jotta kulttuuria voitaisiin johtaa oikeista lähtökohdista, tulisi alkuun selvittää, millaisia alitajuntaisia tapoja, uskomuksia ja arvoja Yritys X:ssä on. Tutkimuksessa ilmeni, että Yritys X:n yrityskulttuurin piirteissä on vanhoja toimintatapoja, joiden nykyaikaistamista osa työntekijöistä toivoisi. On tärkeää ymmärtää yrityksen historiaa, jotta voidaan ymmärtää nykyisiä toimintatapoja. Kulttuuria voidaan alkaa johtamaan kohti toivottua yrityskulttuuria, kun nykytila ja historia on selvillä. Kun kulttuuria aletaan muotoilla, on tärkeä osallistaa työntekijät muutokseen ja tehdä muutoksia työntekijälähtöisesti.

Tutkimuksen mukaan suurin osa Yritys X:n työntekijöistä tietää, mitä heiltä odotetaan. Kulttuurin, tehokkuuden ja selkeyden vuoksi on kuitenkin tärkeää, että jokainen työntekijä tietäisi tarkasti, mitä häneltä odotetaan. Yrityskulttuuria tarkkaillessa tulisi löytää ne tekijät, jotka mahdollisesti estävät tavoitekulttuurin muodostumisen ja tavoitteiden saavuttamisen. Sellaisia voivat olla esimerkiksi epätietoisuus työnantajan asettamista odotuksista ja tavoitteista.

Yritys X:ssä voidaan tutkimuksen mukaan todeta olevan hyvät lähtökohdat kulttuurin kehittämiselle, sillä työntekijöillä ja johtohenkilöillä on yhteinen tahtotila muutoksien aikaansaamiseksi. Tutkimuksien mukaan kulttuurista halutaan osallistavampaa ja avoimempaa, jotta voidaan vastata paremmin nykyisten sekä mahdollisten uusien työntekijöiden tarpeisiin.

8 POHDINTA

Tässä luvussa kokoan yhteen opinnäytetyön prosessia kokonaisuudessaan. Pohdinnassa keskityn omiin tuntemuksiini liittyen opinnäytetyön tekemiseen sekä tutkimuksesta saatuihin tuloksiin.

Yritys X oli minulle entuudestaan tuttu yritys, johon pääsin tutustumaan opinnäytetyössä mainitussa työhyvinvointivalmennuksessa. Yrityksestä mielenkiintoisen tutkittavan tekee Yritys X:n pitkä historia sekä halukkuus kehittyä. Opinnäytetyön aihe valikoitui oman mielenkiintoni sekä yrityksen edustajien kanssa keskustelussa nousseiden aiheiden pohjalta.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia yrityskulttuuria ja muutoksen kohtaamista Yritys X:ssä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli ymmärtää työntekijöiden suhtautumista muuttuvaan yrityskulttuuriin ja muutosjohtamiseen. Tarkoituksena oli lisäksi tutkia johtohenkilöiden kokemaa muutosvastarintaa. Koen, että pääsin tavoitteeseen opinnäytetyössä, sillä teorian ja teetetyn tutkimuksen avulla voidaan ymmärtää Yritys X:ssä kohdattuja ilmiöitä paremmin. Opinnäytetyössä toteutetun tutkimuksen avulla onnistuin löytämään mahdollisia syitä yrityksessä koetun muutosvastarinnan syntymiselle. Tutkimukseen ja teoriaan pohjaten opinnäytetyö antaa toimeksiantoyritykselle keinoja kulttuurin muuttamiselle sekä kohdatun vastarinnan läpäisylle.

Työssä käytettiin monipuolisesti erilaisia mahdollisimman tuoreita lähteitä. Opinnäytetyön aiheista on paljon kirjallisuutta ja artikkeleita, joka helpottivat työn tekemistä. Monissa lähteissä pääviesti oli sama. Suomessa yrityskulttuurista on vasta hiljan alettu puhua, vaikka se käsitteenä kattaa lähes kaiken, mitä yrityksessä tapahtuu. Monet perheyritykset, joissa noudatetaan vankkoja perinteitä, joutuvat väistämättä muuttumaan nykyaikaisemmaksi ennemmin tai myöhemmin. Yritys X:ssä muutokseen on herätty varhain ja sen eteen on alettu työskennellä tavoitteellisesti. Muutosjohtamisen teoriaa on paljon saatavilla ja vain pieni osa siitä on kirjattu tähän opinnäytetyöhön. Koen, että onnistunut muutosjohtaminen on avain yrityksen pitkäaikaiselle menestymiselle.

Teoriatiedon hankkiminen auttoi muodostamaan opinnäytetyössä teetettyyn tutkimukseen oikeanlaiset kysymykset. Tutkimustulosten avulla saatiin otanta siitä, mitä ajatuksia ja kokemuksia Yritys X:ssä työskentelevillä on yrityskulttuurista, johtamisesta ja muutoksista. Tutkimukseen saatiin tarpeeksi vastauksia, jotta johtopäätöksiä voitiin tehdä. Tutkimuksen tarkoituksena oli lisätä ymmärrystä teorian sekä teetetyn tutkimuksen avulla henkilöstön johtamiseen.

Tutkimus toteutettiin kyselylomakkeen avulla, joka sisälsi suljettuja sekä avoimia kysymyksiä. Lomakkeeseen oli todennäköisempää saada enemmän vastauksia, kuin kasvotusten tehtäviin haastatteluihin. Tutkimukseen haluttiin paljon vastauksia, jotta yrityksestä saatiin mahdollisimman laaja yleiskuva. Mikäli tutkimus olisi toteutettu kasvotusten haastattelemalla, olisi aiheisiin päästy syventymään paremmin. Silloin kuitenkin haastattelujen määrä olisi ollut huomattavasti pienempi ja kokonaiskuva jäänyt pienemmäksi. Yrityksen ulkopuolisena tutkijana koen saaneeni antoisia vastauksia työntekijöiltä.

Tutkimuksesta saatiin melko kattavasti tietoa siitä, miten muutoksiin suhtaudutaan Yritys X:ssä sekä mistä johtohenkilöiden havaitsema muutosvastarinta saattaa johtua. Tutkimustuloksista voitiin tehdä suoria johtopäätöksiä perustuen työssä esitettyyn teoriaan. Opinnäytetyön tutkimuksen tuloksena Yritys X:ssä on lisättävä tiedonkulkua sekä osallistettava työntekijöitä enemmän muutokseen, jotta muutoksen vastustaminen vähenisi. Tutkimustuloksista saadaan paljon tietoa, jota voidaan hyödyntää Yritys X:n toiminnan kehittämisessä ja joihin voidaan paneutua lisää yrityksessä. Koen, että tutkimustuloksista sekä tehdyistä johtopäätöksistä on hyötyä toimeksiantajayritykselle toiminnan kehittämisessä. Tästä opinnäytetyöstä kokonaisuudessaan voivat hyötyä ne yritykset, jotka ovat muutoksen edessä tai kokevat muutosvastarintaa.

Opinnäytetyön tekeminen oli koko prosessin ajan mielekästä, sillä aihe ja toimeksiantoyritys olivat mielenkiintoisia. Työn rajaaminen oli ajoittain hankalaa, sillä uusi tieto ja tutkimus veivät mukanaan. Opinnäytetyöprosessin aikana opin paljon tiedonhausta, akateemisesta kirjoittamisesta sekä tietenkin yrityskulttuurista ja muutosjohtamisesta. Uskon, että opinnäytetyön aikana opituista asioista on tulevaisuudessa hyötyä itselleni. Kaiken kaikkiaan olen tyytyväinen tekemääni kokonaisuuteen.

Työtä tehdessä heräsi jatkokehittämisajatuksia, sillä teetetty tutkimus antoi ainoastaan yleisen kuvan työntekijöiden ajatuksista. Tarkempia syitä vastausten taustalla ei selvitetty tässä tutkimuksessa. Toteutetusta tutkimuksesta jäi epäselväksi, millaisissa asioissa työntekijät kokevat voivansa lähestyä työnantajaa sekä mitkä ovat niitä asioita, joissa he kokevat, etteivät tule kuulluksi. Haastattelemalla työntekijöitä tämä ristiriita voitaisiin selvittää. Yritys X:ssä voitaisiin tutkia jatkossa syvemmin nykykulttuuria, jotta voidaan paremmin ymmärtää millaisia tiedostamattomia uskomuksia ja arvoja yrityksessä on ja miten ne ovat kehittyneet. Uskomusten, arvojen ja tapojen tiedostaminen auttavat kulttuurin muutoksessa.

LÄHTEET

Aaltonen, T., Ahonen, P., Sahimaa, J. 2020. Johda merkitystä. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 30.5.2022. Vaatii käyttöoikeuden. https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/GABBXXBTABJED#kohta:Johda((20)merkityst((e4)/piste:t3

Aaltonen, T., Kirjavainen, P., Pitkänen, E. 2014. Kutsumusjohtaja. E-kirja. Alma Talent Oy. Viitattu 8.6.2022. Vaatii käyttöoikeuden. https://bisneskirjasto-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/EAJBBXXTBBAED#/kohta:KUTSUMUSJOHTAJA((20)/piste:b0

Aro, A. 2017. Työilmapiiri kuntoon. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 30.5.2022. Vaatii käyttöoikeuden. https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/HACBDXDTEB#kohta:TY((d6)ILMAPIIRI((20)KUNTOON((20)/piste:b0

Askeland, H., Espedal, G., Løvaas, B., Sirris, S. 2020. Understanding Values Work. Institutional Perspectives in Organizations and Leadership. E-kirja. Lontoo: Palgrave Macmillan. Viitattu 21.4.2022. Vaatii käyttöoikeuden. https://library.oapen.org/viewer/web/viewer.html?file=/bitstream/handle/20.500.12657/37706/2020_Book_UnderstandingValuesWork.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Cameron, K., Quinn, R. 2011. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. 3. painos. E-kirja. Jossey-Bass. Viitattu 21.4.2022. Vaatii käyttöoikeuden. https://ebookcentral.proquest.com/lib/tampere/reader.action?docID=243778

Dunderfelt, T. 2014. Hyvä paha pomo. 1. painos. E-kirja. Helsingin Kauppakamari Oy. Viitattu 8.6.2022. Vaatii käyttöoikeuden. https://kauppakamaritieto-fi.libproxy.tuni.fi/ammattikirjasto/teos/hyva-paha-pomo-2014#kohta:Hyv((e4)((20)paha((20)pomo

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Viitattu 12.5.2022. http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf

Hechanova, M., Caringal-Go, J., Magsaysay, J. 2018. Implicit change leadership, change management, and affective commitment to change. Comparing academic institutions vs business enterprises. Leadership & Organization Development Journal 39 (7), 914–925. Viitattu 22.4.2022. Vaatii käyttöoikeuden. https://www.proquest.com/docview/2094453095/fulltext/B62A175BBC54438DPQ/1?accountid=14242

Hunt, P. 2015. Managing resistance to change. Know how in no time. E-kirja. Pearson Education Limited. Viitattu 29.5.2022. https://learning.oreilly.com/library/view/business-express-managing/9781292095738/

Kauhanen, J. 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. 1. painos. E-kirja. Helsingin seudun Kauppakamari Oy. Viitattu 29.5.2022. https://kauppakamaritieto-fi.libproxy.tuni.fi/ammattikirjasto/teos/esimies_tuottavuuden_kehittajana#kohta:Esimies((20)tuottavuuden((20)kehitt((e4)j((e4)n((e4)

Korhonen, H., Bergman, T. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä. Käsikirja uudistumismatkalle. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 22.4.2022. https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/FADBHXDTEB#kohta:Sis((e4)llys/piste:t5N

Kukkola, E. 2015. Muutosjohtaminen 4: Muutosvastarinnan voittaminen. Peruspeliä johtaja. Blogi. Viitattu 31.5.2022. https://peruspeliajohtaja.com/2015/11/21/muutosjohtaminen-4-muutosvastarinnan-voittaminen/

Kuusela, S. 2015. Organisaatioelämää. Kulttuurin voima ja vaikutus. E-kirja. Alma Talent Oy. Viitattu 22.5.2022. Vaatii käyttöoikeuden. https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/FAHBGXCTEB#kohta:Organisaatioel((e4)m((e4)((e4)((20)(:Kulttuurin((20)voima((20)ja((20)vaikutus((20)

Lucas, C., Kline, T. 2008. Understanding the influence of organizational culture and group dynamics on organizational change and learning. The Learning Organization 15 (3), 277–287. Viitattu 19.4.2022. Vaatii käyttöoikeuden. https://doi-org.libproxy.tuni.fi/10.1108/09696470810868882

Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. Mikä, miksi miten? E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 19.4.2022. Vaatii käyttöoikeuden. https://bisneskirjasto-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/HAGBFXDTEB#kohta:((20)Yrityskulttuuri((20)on((20)kuningas

Marion, J., Lewis, J. 2020. How to Fail at Change Management: A Manager's Guide to the Pitfalls of Managing Change. E-kirja. Business Expert Press. Viitattu 20.4.2022. Vaatii käyttöoikeuden. https://ebookcentral.proquest.com/lib/tampere/detail.action?docID=6144725

Mayor, P., Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin: 16 perustarvetta johtamisen apuna. E-kirja. Alma Talent Oy. Viitattu 30.5.2022. Vaatii käyttöoikeuden. https://bisneskirjasto-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/IAIBEXCTEB#kohta:OPAS((20)YKSIL((d6)LLISEEN((20)MOTIVOINTIIN((20)

Ratsula, N. 2019. Oikein toimimisen kulttuuri. Johtajan opas eettisen organisaation rakentamiseen. E-kirja. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy. Viitattu 22.4.2022. Vaatii käyttöoikeuden. https://shop-edita-fi.libproxy.tuni.fi/digikirja/37-7533-9#Esipuhe

Rauvola, J., Pietikäinen, M. 2021. Työntekijöiden osallistamisen tuplahyödyt työhyvinvointiin. Laurea Journal. Viitattu 8.6.2022. https://journal.laurea.fi/tyontekijoiden-osallistamisen-tuplahyodyt-tyohyvinvointiin/#c36c7da8

Rehn, A. 2018. Johtajuuden ristiriidat. Miksi johtaja aina epäonnistuu ja miksei se ole ongelma. E-kirja. Jyväskylä: Docendo Oy.

Rossi, A. 2012. Kulttuuristrategia. E-kirja. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy. Viitattu 21.4.2022. Vaatii käyttöoikeuden. https://kauppakamaritieto-fi.libproxy.tuni.fi/ammattikirjasto/teos/kulttuuristrategia-2012#kohta:Kulttuuristrategia

Piha, K. 2017. Konflikti päivässä. Kulttuuri ratkaisee yrityksen kohtalon. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 20.4.2022. Vaatii käyttöoikeuden. https://bisneskirjasto-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/EAGBBXXTBBAED#/kohta:KONFLIKTI((20)P((c4)IV((c4)SS((c4)((20)/piste:b0

Pihlajaniemi, P. 2021. Muutosvastarintaa vai tervettä kriittisyyttä? Psycon. Blogi. Viitattu 31.5.2022. https://www.psycon.fi/blogi/muutosvastarintaa-vai-tervetta-kriittisyytta

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. E-kirja. Alma Talent Oy. Viitattu 30.5.2022. Vaatii käyttöoikeuden. https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/BABBBXXTBBAED#kohta:ESIMIES((20)MUUTOK-SEN((20)JOHTAJANA((20)/piste:b0

Savaspuro, M. 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille. Mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan. E-kirja. Alma Talent Oy. Viitattu 8.6.2022. Vaatii käyttöoikeuden. https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/FABBGXDTEB#/kohta:ITSEOHJAUTU-VUUS((20)TULI((20)TY((d6)PAIKOILLE/piste:t5i

Schein, E., Schein, P. 2016. Organizational culture and leadership. 5. painos. E-kirja. Wiley. Viitattu 20.4.2022. Vaatii käyttöoikeuden. https://ebookcentral.proquest.com/lib/tampere/detail.action?pq-origsite=primo&docID=4766585

Sorainen, A. 2018. Sori – Johtaja ja julkisuus kriisissä. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 8.6.2022. Vaatii käyttöoikeuden. https://bisneskirjasto-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/JAIBBXDTEB#kohta:Sori((20)((2013)((20)Johtaja((20)ja((20)julkisuus((20)kriisiss((e4)/piste:thz

Vilpas, P. N.d. Metropolia. 1. Kvantitatiivinen tutkimus. Viitattu 28.5.2022. https://users.metropolia.fi/~pervil/kvantsu/Moniste.pdf

Wolper, J. 2016. Making change management successful. Talent Development 70 (5), 16. Viitattu 31.5.2022. Vaatii käyttöoikeuden. https://www.proquest.com/docview/1788992653?accountid=14242&parentSessionId=xap2KnLuZoIimfyf11ORE1MeDcYf6dzaPgOuT2DjPQ4%3D&pq-origsite=primo

Zukof, K. 2021. The Hard and Soft Sides of Change Management. E-kirja. Association for Talent Development. Viitattu 22.4.2022. Vaatii käyttöoikeuden. https://learning.oreilly.com/library/view/the-hard-and/9781950496884/?sso_link=yes&sso_link_from=tampere-university