



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Henni Autio

ORGANISAATIOMUUTOS JA MUUTOSJOH- TAMINEN

Case Valmet Technologies Oy

Liiketalous
2023

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Henni Autio
Opinnäytetyön nimi	Organisaatiomuutos ja muutosjohtaminen
Vuosi	2023
Kieli	suomi
Sivumäärä	44 + 1 liite
Ohjaaja	Teemu Myllylä

Tämä opinnäytetyö on toteutettuna toimeksiantona kansainväliselle sellu-, paperi- ja energiateollisuuden johtavalle yritykselle Valmet Technologies:lle. Tässä työssä keskitytään energialinjan varaosatiimin organisaatiomuutokseen sekä muutosjohtamiseen. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää organisaatiomuutoksen sekä muutosjohtamisen vaikutukset henkilöstössä sekä tuoda esiin muutoksen mahdolliset ongelmakohdat.

Tutkimuksen teoria muodostuu kolmesta aihealueesta, jotka ovat johtaminen, organisaatiomuutos ja muutosjohtaminen. Tämä tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, ja sen empiiriseen osaan on käytetty puolistrukturoituja teemahaastatteluja. Haastattelut toteutettiin haastattelemalla varaosatiimin henkilöstöä, niin ostajan, myyjän kuin esihenkilöiden rooleissa työskenteleviä henkilöitä. Haastateltavaksi haluttiin henkilöitä eri työtehtävistä, jotta saataisiin mahdollisimman paljon laajasti kokemuksia sekä mielipiteitä organisaatiomuutoksesta.

Tutkimuksen tuloksien perusteella saatiin selville muutoksen suunnittelun ja toteutuksen olleen puutteellista ylemmän johdon osalta. Haastatteluiden perusteella muutoksen läpivientiin tuli kehityskohteita, joita voitaisiin käyttää tulevaisuuden mahdollisissa organisaatiomuutoksissa. Muutoksen suunnitteluun olisi pitänyt ottaa mukaan työtä tekevää henkilöstä sekä tutustua paremmin kyseessä olevan tiimin toimintamalliin.

ABSTRACT

Author	Henni Autio
Title	Organizational Change and Change Management
Year	2023
Language	Finnish
Pages	44 + 1 appendices
Name of Supervisor	Teemu Myllylä

This thesis was made as a research for a world leading pulp-, paper-, and energy technologies company Valmet. In this research the focus was on the energy spare part team's operating model after an organizational change. The objective of this research was to find how organizational change and change management has been delivered and how the employees see it.

The theoretical framework of this thesis consists of three main chapters: organizational change, leadership, and management as well as change management. This thesis was carried out as qualitative research and the empirical study was based on semi-structured thematic interview. The interviews were accomplished by interviewing employees from different tasks such as procurement, project engineer and managers to reach a wide perspective of opinions and experiences from the organizational change.

The results from this research demonstrated the inadequacy of the planning and execution of the organizational change. According to the interviews the change should have been more structured and planned in more detail and with more time. The development feedback is aimed at the higher management of the organization who initiated the change.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	7
2	ORGANISAATIOMUUTOS.....	9
	2.1 Organisaatiomuutos käsitteenä.....	9
	2.2 Organisaatiomallit.....	10
	2.3 Hallittu uudistuminen	12
3	JOHTAMINEN	16
	3.1 Johtaminen käsitteenä.....	16
	3.2 Itseohjautuvuus	17
	3.3 Onnistunut johtaja ja johtaminen.....	20
4	MUUTOSJOHTAMINEN	22
	4.1 Ihmisten johtaminen muutoksessa.....	22
	4.2 Muutosviestintä	24
	4.3 Muutosvastarinta.....	27
	4.4 Muutosjohtamisen malleja	29
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	32
	5.1 Tutkimusmenetelmät.....	32
	5.2 Taustatiedot ja toteutus	34
	5.3 Haastatteluiden analysointi	35
	5.3.1 ORGANISAATIOMUUTOS	35
	5.3.2 JOHTAMINEN	36
	5.3.3 MUUTOSJOHTAMINEN.....	36
6	TUTKIMUKSEN YHTEENVETO.....	39
	6.1 Johtopäätökset	39
	6.2 Tutkimuksen luotettavuus	41
	LÄHTEET	43
	LIITTEET	45

KUVALUETTELO

Kuva 1 Muutoksen viestintäkulttuurit (Juuti, Virtanen 2009, 106)	27
--	----

LIITELUETTELO

LIITE 1. Kyselylomake

1 JOHDANTO

Muutos – muutos on meidän maailmankaikkeutemme perusta ja luonnonlaki, jota ei voi estää eikä pysäyttää. Samaa ajattelutapaa voidaan käyttää yritysmaailmasta, jonka vuoksi nykyajan organisaatiot ovatkin jatkuvan muutoksen alla. Yhä monimutkaisempi ja nopea tempoisempi työympäristö pakottaa organisaatioita jatkuvaan muutoksen pysyäkseen mukana. Muutos onkin elintärkeää yrityksille kehittymisen ja kasvun vuoksi luoda mahdollisuuksia tulevaisuuden menestystä varten. Muutokseen sopeutumisen kyky onkin menestyksen keskeisin edellytys, oli kyse organisaatiosta, esihenkilöistä tai työntekijöistä. Muutoksien pääsääntöinen pyrkimys on kilpailukyvyyn ja tehokkuuden parantaminen. (Juuti & Virtanen 2009, 10–13).

Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Valmet Technologies:lle, joka on kokenut organisaatiomuutoksen loppuvuodesta 2022. Valmet on maailman johtava sellu-, paperi- ja energiateollisuuden teknologia-, automaatio- ja palvelutoimitaja. Tässä työssä keskitymme energiateollisuuden varaosatiimin toimintaan ja muutoksen tuomiin haasteisiin sekä toimintatapojen muutokseen. Tässä muutoksessa tarkastelussa oleva tiimi on ennen muutosta toiminut myynti-, hankinta-, ja logistiikkatiiminä useamman vuoden ajan. Muutoksen myötä tiimit jakautuvat keskitettyyn hankintaan sekä logistiikkaan, jolloin myyntitiimin tilaus-toimitusketjunhallintaan liittyvät toimenpiteet kokevat suurimman muutoksen.

Tämän työn tarkoituksena on löytää vastauksia niin teoreettisesti kuin käytännössä organisaatiomuutoksesta ja muutosjohtamisesta. Monesti organisaatiomuutos jättää henkilöstölle enemmän auki olevia kysymyksiä kuin vastauksia. Henkilöstölle jää helposti epäselväksi, mitä muutos tarkoittaa heidän kannaltaan ja miten työnkuva tulee mahdollisesti muuttumaan. Tässä opinnäytetyössä tavoitteena on löytää vastauksia, miten tämä organisaatiomuutos sekä muutosjohtaminen koetaan varaosamyyjien näkökulmasta. Tutkimukseen on myös otettu mu-

kaan työntekijöitä eri rooleista, jotta saataisiin mahdollisimman kattavasti vastauksia ja mielipiteitä. Tavoitteena on antaa henkilöstölle selkeä prosessikaavio vastuualueista muutoksen seurauksena. Saatuja tietoja sekä kehityskohteita voidaan hyödyntää mahdollisissa tulevaisuuden muutoksissa, jotta ne olisivat entistä tehokkaampia ja toimivampia.

2 ORGANISAATIOMUUTOS

Tässä kappaleessa käymme läpi mitä organisaatiomuutos käsitteenä tarkoittaa, organisaatioiden erilaisia malleja ja kuinka ne toimivat eri tilanteissa sekä kuinka muutos voidaan tehdä hallittuna.

2.1 Organisaatiomuutos käsitteenä

Tehokkuus, innovatiivisuus, jatkuva kehitys, osaaminen. Nämä sanat kuvaavat tämän hetken organisaatioiden keskeisimpiä kilpailutekijöitä. Organisaation tulisi olla kykeneväinen jatkuvaan kehittymiseen ja olemaan valmis muuttumaan ja uudistumaan. Organisaatiomuutos voi tarkoittaa montaa eri asiaa ja näin ollen onkin suhteellinen käsite. Organisaatiomuutoksia on monenlaisia ja yrityksillä on monia ja monenlaisia syitä toteuttaa organisaatiomuutos. Muutos saa aina alkunsa siitä, että toimintatavassa on huomattu epäkohta, joka halutaan muuttaa tai mahdollisesti keksitään uusi tehokkaampi tapa toimia. Muutokset voivat olla pieniä tai suuria, niiden aikataulu voi olla nopea tai hidas ja ne voivat kohdistua erilaisiin asioihin. Oli kyseessä sitten muutos organisaation rakenteessa tai toimintatapojen kehittämisessä, on muistettava, että muutos on ilmiönä vaikeasti määriteltävissä ja sen kuvaaminen on haasteellinen tehtävä niin johdolle kuin työntekijöille. (Juuti & Virtanen 2009, 13; Perttula & Syväjärvi 2012, 93; Ponteva 2010, 10).

Organisaatioiden kehittymistä voidaan verrata evoluution tavoin erinäisiin elinkaariin ja niiden vaiheisiin. Eri vaiheessa elinkaarta tapahtuu kilpailua, jonka perusteella pitää olla valmis kehittämään yrityksen toimintaa vastaamaan kilpailun vaatimusten mukaisesti. Organisaatioiden toiminta perustaa pelikentän, joka koostuu kilpailijoista ja yhteistyökumppaneista. Kuvatulla pelikentällä toiminta voi aika ajoin olla haasteellista, koska kumppanuudet eivät ole pitäviä ja saattavat vaihtua ajan kuluessa. Jos kilpailua ajatellaan aiemmin mainitun evoluution perusteella, on selvää että, toiset menestyvät luonnollisen valinnan tuloksena ja toiset menestyvät, kun toisen kohtaloksi koituu näivettyminen. (Juuti & Virtanen 2009, 15–18).

Muutos itsessään on moninainen asia, johon ei ole oikeaa tai väärää vastausta, joten muutoksen ympärille ei kannatakaan piirtää tarkkoja rajoja. Paras tapa aloittaa on realistinen ja tarkka arvio tilanteen lähtökohdista. Organisaation sanotaan olevan itseensä korjaava ja jatkuvasti muuttuva ilmiö. Toisella puolella on tarkempi teoreettinen viitekehys. Jotta muutos voidaan aloittaa, on sen perustettava jonkinlaiseen teoriaan. Teoriasta saamme muutokselle raamit siitä mitkä toimenpiteet toimivat, jotta päästään toivottuun lopputulokseen ja miksi. Yleisesti ottaen esihenkilöillä ja johdolla teoria ja teoreettisuus tuo mieleen epäkäytännöllisyyden, mutkikkaan ja vaikeasti toteuttavan mielikuvan, mutta muutoksen jokainen suunniteltu toimiva toimenpide pohjautuu teoreettiseen viitekehykseen, ajateltiin sitä tietoisesti tai ei. Hyvä teoria auttaa johtajia ymmärtämään nykytilannetta ja ennakkoimaan tulevaa kehitystä ja näin ollen onkin tärkeää, että johtaja pystyy soveltaamaan teoriaa organisaatiomuutoksen elinkaarien vaiheissa. (Karlöf & Helin Lövingsson 2006, 14–15; Mattila 2007, 15).

2.2 Organisaatiomallit

Tässä kappaleessa on tarkoituksena esittää erilaisia organisaatioteorioita ja -malleja, joita voidaan liittää ja hyödyntää tähän opinnäytetyöhön. Karlöf ja Helin Kövingsson (2006, 47) puhuvat, kuinka suurien organisaation haasteena yleisesti on se, että ne ovat liian mutkikkaita yksinkertaiseen luonnehdintaan erilaisten mallien avulla. Monitoimialaisten organisaatioiden perusluonne on monimutkainen ja se syntyy nopeasti samanaikaisesti käsiteltävien erilaisten asioiden suuresta määrästä. Organisaatio sisältää monia erilaisia työtehtäviä, jotka vaativat monimutkaista tietämystä. (Harisalo 2008, 28).

Organisaatiomalleista puhuttaessa, voidaan teorioita määritellä monella eri tavalla, mutta keskeisempänä mallinna toimii tavoite- ja tehokkuusmalli. Tämä on yleisin tapa määrittää organisaatio. Tässä mallissa organisaatio on hyvin huolellisesti suunniteltu järjestelmä, jonka päätehtävänä on päästä toteuttamaan ennalta asetetut tavoitteet. Tavoite- ja tehokkuusmallissa halutaan korostaa asetettuja ta-

voitteita ja niiden tavoittamista mahdollisimman tehokkaasti, jolloin tavoitteellisuus ja tehokkuus ovat organisaatiota parhaiten luonnehtivia määritelmiä. Jotta organisaatio voi jatkuvasti kehittää toimintaansa, on heidän määriteltävä uusia tavoitteita vanhojen tilalle, muutoin organisaation toiminta on vaarassa loppua. Organisaation tehokkuuden määrittäminen ja vaatiminen on tapa ohjata kehittämään ja suunnittelemaan toimintansa tulevaisuutta jatkuvasti. Suositettu tapa ymmärtää organisaatioita on tavoite- ja tulosajattelun, tulostittareiden ja toimintojen järjeistämisen perusteella. (Harisalo 2008, 17–18).

Divisioonaorganisaatiomallista puhutaan, kun yrityksen toiminta kasvaa, monipuolistuu ja kansainvälistyy. Tässä mallissa pääpointtina on funktioiden jakautuminen divisiooneihin, jotka koordinoivat keskenään. Teoriassa tämän mallin kuuluisi toimia yrityksenä yrityksen sisällä, joten tärkeimpänä periaatteena on divisioonien itsenäisyys. Vaikka perusajatuksena divisioonasta on, että se toimisi omana liiketoimintayksikkönä, voi se perustua useammasta yksiköstä ja yrityksellä on mahdollista olla liiketoiminta-alueita, joiden hoitaminen kuuluu useammalle divisioonalle. Tämä onkin suositettu tapa lisätä liiketoimintaa ja yrittäjyyttä organisaation sisällä ja tällöin vastuu voidaan hajauttaa useammalle johtajalle. Organisaatioissa, joissa tärkeimpinä arvoina ovat innovatiivisuus, asiakaskeskeisyys ja markkinoiden tunteminen, divisioonamalli toimii parhaiten. (Karlöf & Helin Lövingsson 2006, 26–35)

Kolmantena organisaatiomallina tässä tapauksessa esitellään matriisiorganisaatio. Tämän tunnusmerkkeinä on tuotedivisioonin ja alueellisten yksiköiden yhdistäminen eli halutaan yhdistää etuja kahdesta tai useammasta organisaatiomallista. Tulostavastuun jakaminen on tyypillistä ja sitä halutaan jakaa esimerkiksi aluejohtajille, että tuotedivisioonien johtajille. Organisaation pitäisi samanaikaisesti kiinnittää huomiota moneen riippuvuussuhteeseen, mutta on todettu, että yksittäiset organisaatorakenteet eivät voi palvella samanaikaisesti kaikkia. Kuvattuun tilanteeseen on kehitetty erinäiset prosessit, jotka pystyvät ylittämään esimerkiksi alue- tai tuoterajat. Haasteena on, että organisaation suoraviivaisuus, selvyys ja vakaus

on ristiriidassa mahdollisten tilannekohtaisten mukautuksien tarpeen kanssa. Jos halutaan ottaa kaikki näkökulmat huomioon samaan aikaan, menee asia niin mutkikkaaksi, että on hankala nähdä enää kokonaiskuvaa, siitä mitä halutaan tehdä. (Karlöf & Helin Lövingsson 2006, 32–36).

2.3 Hallittu uudistuminen

Muutoksen hallintaan ei ole vain yhtä oikeaa tapaa, kuten ei ole muutoksen tekemiseenkään. On olemassa monia eri malleja ja mahdollisuuksia muutoksen toteuttamiseen, organisaatiomuutoksen luonteen mukaan. Kolme tärkeintä muutosta johtavaa näkökulmaa ovat muutoksen suunnitelmallisuus, muutoksen mielekkyys ja muutoksen merkittävyys. Muutosta voidaan ajatella projektimuotoisena kehittämishankkeena, jolle on selkeästi määriteltä alkua ja loppu, tehtävän tavoite ja vastuuhenkilö. Tämäkään ei ole niin mustavalkoista, sillä jokainen organisaatiomuutos on omanlaisensa, joka vaatii erilaisia projektinhallinnan toimintatapoja. Muutosta tehdessä organisaatiolla on oltava ennalta määriteltä toimintakonsepti, kuinka muutos saadaan maaliin, millaista projektitoimintakulttuuria käytetään ja miten muutos vaikuttaa organisaation henkilökuntaan sekä mahdollisiin sidosryhmiin. Toimintamallin suunnittelussa hyvä esimerkki on dokumentointi, joka on muutoksen hallinnan yksi tärkeimmistä elementeistä. Ihmisen muisti on heikko ja valikoiva, joten muutoksessa on pakko määritellä mihin, kuinka ja milloin on tarpeellista dokumentoida. (Juuti & Virtanen 2009, 77–82).

Juuti & Virtanen (2009, 83) perustaa organisaatiomuutoksen kielikuviin, joita voidaan hyödyntää muutoksen onnistumisessa. Muutoskielikuvia esitellään kirjassa kuusi, joista esittelen neljä, jotka sopivat parhaiten tämän opinnäytetyön kaltaiseen organisaatiomuutokseen. Näiden avulla voimme ymmärtää muutosta laajempaan käsitteeseen ja sen myötä mahdollistaa muutoksen onnistuminen.

Ensimmäisenä on organisaatiomuutos koelaboratoriona, jossa viitataan kontrolloituun tilaan, jossa asiaa tai ilmiötä tutkitaan. Kokeen perusta on hypoteesi,

mutta kuitenkin kokeen tavoite on selkeä. Toteutusmalli pohjautuu projektisuunnitelmaan, projektinhallintaan, projektiohjaukseen ja dokumentointiin. Tämä organisaatiomuutoksen päämäärä on oppiminen, johon hyödynnetään tarkasti tehtyä dokumentointia. (Juuti & Virtanen 2009, 83–85).

Toisena muutoskielikuvana toimii organisaatiomuutos matkana, joka perustuu evolutiivisuuteen ja ekologisuuteen. Tätä mallia voidaan verrata inhimilliseen elämään, josta voidaan tunnistaa tiettyjä kehitysvaiheita kuten, synty, kypsyminen, taantuminen, lakastuminen sekä kuolema. Matka-konsepti organisaatiomuutoksessa tarkoittaa, ettei alussa asetettujen tavoitteiden epätasällisuutta pidettäisi ongelmana, vaan oltaisiin valmiita työstämään tavoitteita yhdessä organisaation sisällä, jolloin muutos täsmentyy prosessin aikana. Tämän mallin toteutus pohjautuu projektiohjaukseen ja projektipäällikön ammattitaitoon, kokemukseen sekä ”hankeälykkyyteen”. Erittäin tärkeänä painotuksena tässä mallissa on muutosviestintä, jonka täytyy toimia kaksisuuntaisesti ja avoimesti. (Juuti & Virtanen 2009, 85–87).

Kolmas muutoskielikuva on organisaatiomuutos prosessityöpajana. Tämä voidaan ajatella hybridinä kahdesta aiemmin mainitusta muutoskielikuvasta. Prosessityöpajan ajatus perustuu siihen, että toimii prosessilähtöisesti tehtävänänsä hoitaa toimintojen sarjoja kronologisena ketjuna, eli kysymyksessä on funktionaalinen linjaorganisaatio. Muutostarpeet ovat normaalisti lähtöisin asiakastarpeista, jolloin muutoksella on syy tähdätä tuomaan lisäarvoa prosessille. Onnistumisen tunto-merkkeinä on aito osallistuminen kehitystyöhön, jolloin tässäkin kielikuvassa muutosviestinnän merkitys on suuri. (Juuti & Virtanen 2009, 87–88).

Neljäs ja viimeinen esiteltävä muutoskielikuva on organisaatiomuutos vallankumouksena. Terminä vallankumous viittaa radikaaliin ja väkivaltaiseen katkokseen, joka voidaan ajatella ”uutena aikana” verrattuna ”vanhaan aikaan”. Myös organisaatiomuutosta ajatellessa, voidaan toimia näin. Yleisesti ottaen tämän mallin muutos tapahtuu nopeasti ja se vaikuttaa koko organisaation toimintaan, jolloin

muutoksen hallintaan halutaan pieni joukko organisaation ylimmän johdon valitsemana. Tässäkin halutaan keskittyä muutosviestintään, mutta sen sisältö ja toteutus riippuu millaisesta ja millä toimialalla toimivasta muutoksesta on kysymys. (Juuti & Virtanen 2009, 92–94).

On tärkeää ymmärtää, ettei edellä esitellyt kielikuvat varsinaisesti esiinny tällaisenaan käytännön organisaatioelämässä. Näiden kielikuvien parhaita puolia yhdistelemällä voidaan saavuttaa ideaalitapaus, kuinka onnistunut organisaatiomuutos on mahdollista saavuttaa. Kuten vastaavasti voidaan miettiä, mitä elementtejä yhdistelemällä voidaan välttää ei-toivottu tulos. Näistä saatujen alustavien ajatusten tai vastauksien pohjalta voidaan työyhteisön käytännön toimia ruveta pohtimaan. Juutin ja Virtasen (2009, 94–95) mukaan parhaimmat kielikuvat yhdistämiseen, olisivat matkamuutos, prosessityöpaja ja vallankumous. Matkamuutoksen spontaanius antaa tilaa oppia ilman liian täsmällistä suunnitelmaa, ja korjausliikkeet ovat enemmän kuin sallittuja. Työpajan tähtääminen oppimiseen on tärkeä elementti muutoksessa, jotta osataan soveltaa ja käyttää hyväkseen erilaisia kehittämisen työkaluja ja menetelmiä. Vallankumouksen merkittävin rooli on sen ymmärtäminen muutoksen sisällöstä. Tällöin muutos perustuu oikeaan kehittämistarpeeseen ja kuten aikaisemmin todettu, muutos toteutetaan nopealla aikataululla kokonaisvaltiaisesti. Tiivistäen muutosmallien perimmäisen ajatuksen hallittuun muutoksen on tämä: yhdessä tekemällä saavutetaan enemmän.

Yksi muutoksen tärkeimmistä kulmakivistä menestykseen on avoin ja monipuolinen kommunikointi henkilöstön ja johdon välillä. Työyhteisö, joka koostuu monenlaisesta persoonasta takaa erilaisia ajattelutapoja, jotka voivat vaikuttaa muutoksen sujuvuuteen. Näitä aiheita pohditaan vielä lisää Muutosjohtaminen – kappaleessa, mutta tämä lähtökohta on hyvä sisäistää onnistuneen muutoksen pohjana. Muutoksen jälkeen on johdon ja henkilöstön muistettava, että kaikki vie aikansa ja uusi organisaatio sekä uudet toimintatavat vaativat aikansa asettua paikallensa. Ei pidä olettaa, että muutos tapahtuu yhdessä yössä ja kaikki toimisi mutkatto-

masti seuraavasta päivästä lähtien. Kärsivällisyys on valttia organisaatiomuutoksessa, vaikka lyhyen aikavälin tulosten saavuttaminen voi kärsiä tällä aikaa. (Juuti & Virtanen 2009, 103; Karlöf & Helin Lövningsson 2006, 146).

3 JOHTAMINEN

Tässä luvussa käsittelemme johtamista käsitteenä sekä sen merkitystä muutoksessa sekä sitä, mitä itseohjautuvuus tarkoittaa organisaatioelämässä sekä kuinka onnistua johtajana.

3.1 Johtaminen käsitteenä

Johtamisesta ja johtajuudesta tietoa hakiessa huomaa toistuvan trendin, jossa koetaan, ettei johtamiseen ole yhtä oikeaa vastausta. Johtamista on tutkittu vuosia, joka on johtanut suuresti vaihteleviin näkökulmiin. Johtaminen terminä on yksi harvoista alueista, joka on määritelty turhan monimutkaisesti ja puutteellisesti. Kuitenkin, jotta ymmärretään paremmin mitä johtajuus käsiteellisesti tarkoittaa, voidaan se jakaa kolmeen osaan, johtamiseen, ohjaukseen ja tavoitteiden määrittämiseen. Toisinsanoen johtaja on valmentaja, valvoja ja strategi, joka motivoi ihmisiä tuottamaan tulosta, ohjaa toimintaa ja tehokkuuden valvontaa sekä asettaa tavoitteita ja laatii strategioita niiden saavuttamiseksi. Organisaatiossa johtamisella on kuitenkin keskeinen rooli. Hyvällä johtamisella voidaan vaikuttaa positiivisesti organisaation toimintaan, tuloksellisuuteen sekä henkilöstön työelämään ja -hyvinvointiin. Johtaminen on tulosta ihmisten toiminnan tuottamuksesta, joka ilmenee erilailla erilaisissa organisaatioissa. (Juuti 2006, 13; Juuti 2011, 154; Karlöf, Helin Lövingsson 2006, 64–65).

Johtamisen tapoja voi olla niin montaa erilaista kuin on johtajaakin. Tämä tekee johtamisesta monimuotoista ja näin ollen hankalasti määriteltävää. Yleisesti ottaen johtajuuden teoriaa on hankala tutkia sen moninaisuuden ja vaihtelevuuden vuoksi. Monesti suomenkielessä johtamisen määrittämistä hankaloittaa se, että johtaminen ja johtajuus liitetään vahvasti englanninkielien termeihin ”management” ja ”leadership”. Management-käsitteellä verrannollistetaan hallintoa ja sen myötä suunnitteluun, kontrollointiin ja organisointiin. Näin pyritään luomaan sellaiset olosuhteet ja toimintatavat työkykyssä, jossa tavoitteiden saavutta-

minen on mahdollista ja helppoa. Leadership-käsitteellä viitataan ihmisten väliin vuorovaikutukseen, kuten kommunikointiin, visiointiin ja innostukseen, jolloin johtaminen tapahtuu yksilö- ja ryhmätasolla. Leadership – käsitteellä halutaan vaikuttaa ihmisiin niin, että heillä ovat kaikki mahdollisuudet onnistua työssään. Selkeät tavoitteet, palaute, palkitseminen, tarvittavat resurssit ja osaaminen ovat avaimia onnistumiseen. Vaikka molemmille käsitteille on omat määritelmänsä, niiden erottaminen toisistaan on vaikeaa käytännön toiminnassa. (Jylhä & Viitala 2021, 13; Kostamo 2017, 62–63).

Jotta voimme ymmärtää johtamista syvemmin, on hyvä kääntää katse hetkeksi historiaan. 1920 – luku antaa juuria johtajuustutkimuksille, joiden perusargumentina käytettiin management-johtajuudesta liiallista keskittymistä teknisiin asioihin, jolloin ihminen, työntekijä, unohtui kokonaan. 1930–1950 luvuilla johtajuustutkimus perustui suurien johtajien tarkasteluun. Tällöin tarkastelun kohteena oli tehokkaan ja tuloksellisen johtajan taidot ja ominaisuudet, joka nähtiin ihmisestä lähtöisenä. 1950 – ja 1960 – luvuilla johtamisen keskiöön nousi uutena piirteenä käyttäytyminen: miten johtajan käytös vaikutti tuloksellisuuteen ja miten he käytännössä toimivat. Johtajuutta pidettiin opittavana taitona. 1970 – luvulla johtajuutta pidettiin liian hajanaisena ja epäolennaisena, jotta sitä olisi voinut ymmärtää. Kun taas 1980 – ja 1990 – johtajuuden tutkiminen sai uuden näkökulman johtajien visionäärisyydestä, karismaattisuudesta sekä hyvistä kommunikointitaidoista. Tästä voidaan puhua läpimurtona nykyajan johtamisen määrittelemisessä, koska uusissa näkökulmissa halutaan päästä eroon yksinkertaisesta johtajaan liittyvästä ajattelutavasta. (Kostamo 2017, 63–67).

3.2 Itseohjautuvuus

Johtamisen trendeistä puhuttaessa nykymaailmassa pinnalle nousee aiheita itseohjautuvuudesta. Etenkin johtajan näkökulmasta itseohjautuvuus on tärkeää muutoksen keskellä tulevaisuutta ajatellen. Itseohjautuvuudesta puhuttaessa on tärkeää ymmärtää ero itseohjautuvuuden – yksilön ominaisuuksien ja itseorgani-

soitumisen – ryhmän ominaisuuksien, välillä. Itseohjautuvuus on nimensä mukaisesti lähtöisin ihmisestä itsesään, jolloin on kykeneväinen toimimaan ilman ulkopuolista ohjausta tai kontrollia. Tärkeimpiä ominaisuuksia itseohjautuvalla on kyky hallita resursseja, aikaa sekä priorisointia. Itseorganisoituminen tarkoittaa puolestaan ylemmän johtoportaalta tulleiden raamien minimoimista, jossa yritetään välttää jäykkää hierarkiaa, ennalta määrättyjä komentoketjuja ja tiettyjä rooleja. Pääajatuksena on henkilöstön muodostuminen tarpeen mukaan, joka uudelleen muokkaantuu tarpeiden muuttuessa. Isommissa organisaatioissa paljolti käytetään tämän vastakohtaa, perinteinen hierarkkista tai byrokraattista organisaatiomallia, jossa organisoidutaan ylhäältä, selkeän hierarkian ja rakenteen perusteella. Tällöin henkilöstöllä on huomattavasti vähemmän tilaa liikkua omaan toimintaan liittyen. Tämäkään ei kuitenkaan ole niin mustavalkoista, että organisaatio olisi joko – tai, vaan voidaan löytää kultainen keskitie, jossa tiimit voivat sisäisesti itseorganisoidua keskenään. Tiimien toiminnalle on kuitenkin asetetut rajat tulostavoitteilla ja muilla ylhäältä asetetuilla rakenteilla, joihin henkilöstöllä ei ole sananvaltaa. (Martela & Jarenko 2017, 11–18).

Itseohjautuvuus ja tarkemmin ottaen organisaatiotason itseohjautuvuus on uusi trendi akateemiselle tutkimukselle. Kotimaisen kielten keskuksen Kotuksen mukaan suomenkielessä ei tunnetta sanaa ”itseohjautuvuus”. (Kotimaisten kielten keskus 2020). Vaikka käsite on epämääräinen, on se ilmiönä ollut johtajuus-keskusteluissa mukana jo 1930 – luvulta asti. Savaspuro (2019, 32) esittelee kirjassaan, kuinka itseohjautuvuutta on myös kritisoitu esimerkiksi työelämäntutkijan Jari Hakasen ja väitöskirjatutkijan Lauri Pietinalhon toimesta. Heidän mukaansa itseohjautuvuutta romantisoidaan liikaa puutteellisten näyttöjen varjossa, pohjautuen vain muutamaan onnistuneeseen organisaatioon, joka on pystynyt hyödyllistään itseohjautuvuuden toimintaansa. Heidän pohjimmainen ajatuksensa on, että itseohjautuvuudessa pyritään uudestaan jakamaan vastuuta ja valtaa organisaation sisällä, mutta ongelmana on, ettei valta ja vastuu kulkeudu samassa suhteessa organisaation huipulta alas. Suurin osa organisaation päätöksistä tehdään muualla

kuin työntekijöiden keskuudessa, itseohjautuvuuden trendikkyudesta huolimatta. Tämän perusteella onkin erittäin tärkeää, että organisaatio ei anna turhia lupauksia vapaudesta, jos kyseistä toimintatapaa ei ole mahdollista toteuttaa. Osa itseohjautuvuuden kritisoimisesta johtuu siitä, että koetaanko muuttuvan organisaatiomaailman johtaminen hankalalta, jolloin on helpompi jättää työntekijät oman onnensa nojaan vajaiden työnkuvien ja vastuiden kanssa. Hanna Poskiparran ja Tuuli Virannan tutkimuksen mukaan itseohjautuvissa organisaatioissa koetaan, että johtajuutta tarvitaan enemmän, ei vähemmän. On tarpeellista panostaa johtamisen laatuun ja määrään, jos halutaan onnistua itseohjautuvassa organisaatiossa. Koska kaikki tavat eivät sovi kaikille, johtamisessa korostuu henkilöstön tunteminen, jotta voidaan vastata jokaisen työhön liittyviin tarpeisiin. (Savaspuro 2019, 32–36).

Nykymaailman organisaatioissa on enemminkin sääntö kuin poikkeus, että organisaation ylin johto on ylikuormittuneita. Pyramidimallisessa organisaatiossa on tavallista, että kommunikaatio kohtaa vasta ylimmällä portaalla, jolloin laajempaa näkökulmaa ja kommunikointi tarvitsevat päätökset kulkevat aina ylimmän johdon kautta. Tällöin päätöksenteko, joka perustuu vain muutamaan faktaan tai argumentin perusteella, voi olla epävarmaa ja johtaa huonoihin ja joskus jopa tuhoisiin päätöksiin, koska ylimmällä johdolla ei ole yksinkertaisesta aikaa tai ymmärrystä mitä työntekijä kentällä tapahtuu. Itseohjautuvuus onkin organisaatioiden tulevaisuuden johtajuusmalli, joka perustuu siihen, ettei hierarkialla ole mahdollista selvittää kompleksisuudessa, vaikka pidemmän aikaa on ajateltu, että hierarkia tuo isoihin organisaatioihin vakautta ja järjestystä. Organisaatiomallin muuttaminen toki edellyttää sitä, että johtamisen käytännöt täytyy päivittää kokonaan. Hierarkian poistaminen ei yksinään riitä, vaan tilalle täytyy rakentaa hajautetun vallan järjestelmä. Kun poistetaan organisaation valtahierarkia, tulee sen tilalle paljon luonnollisia hierarkioita. Itseohjautuvuuden tavoitteena on mahdollistaa jokaisen työntekijän kasvu parhaimmaksi mahdolliseksi versioksi itsestään, eikä varsinaisesti tehdä kaikista tasavertaisia. (Laloux 2016, 61, 65–66).

3.3 Onnistunut johtaja ja johtaminen

Johtajan rooli on haastava ja siinä ei ole kukaan koskaan valmis. Hyvän johtajan ominaisuuksiin ja taitoihin liitetään paljon asioita, joita pystyy jokainen kehittämään itsessään. Jokainen johtaja on omanlaisensa persoona, mutta tietyistä johtajan perusasioista ei voida tinkiä. Näitä asioita ovat muun muassa itseluottamus, arvostus, päämäärätietoisuus, inspiroivuus, aitous ja haavoittuvuus, rohkeus, rehellisyys sekä eri ulottuvuuksien yhtenäinen hallinta. Johtajan oma itseluottamus itseensä ja taitoihinsa on perusta terveelle johtajuudelle, kuten myös johtajan arvostus henkilöstöä kohtaan näkyy avoimena vuorovaikutuksena sekä merkityksellisyytenä. Päämäärätietoisuus tulee esille johtajan taitona visioida ja suunnata organisaation toimintaa viestinällä ja johdonmukaisuudella, johon tarvitaan paljon johtajan omaa innostusta ja positiivisuutta osallistuttamaan muita. Yhtenä tärkeimpänä piirteenä kuitenkin on johtajan kyky olla aito ja haavoittuvainen henkilöstön edessä. Johtajaan on helpompi ja inhimillisempi samaistua, jos epäonnistumisista ja haastavien asioiden käsittelystä pystyy olemaan rohkeasti avoin. Vaikka hyvän johtajan luonteenpiirteitä voidaan kuvailla loputtomiin, loppujen lopuksi hyvän johtajan määrittelee organisaation toimintakyky eli pystyykö johtajan tiimi vastaamaan joustavasti muuttuviin tilanteisiin vai jäädäänkö jumittamaan paikalleen vedoten resurssipulaan. Vaikeissakin pakoissa johtajan on hyvä muistaa, että johdettava tiimi on niin vahva kuin sen jokainen jäsen. (Bergman & Korhonen 2019, 164–167).

Yksi onnistuneen johtamisen periaatteista pohjautuu osallistuvaan johtamiseen. Ongelmien ratkaisuun ja kehittämiseen osallistavia johtajia pidetään parempina, koska päätöksen sanelminen toisten toteuttavaksi ei koeta motivoivana. Osallistavan johtamisen uskotaan nostattavan henkilöstön sitoutumista organisaatioon, laadullista päätöksen tekoa sekä henkilöstön työtyytyväisyyttä. Helposti lähestyttävä johtaja koetaan onnistuneen johtamisen kulmakivenä. Organisaation

on tärkeää panostaa esihenkilötoimintaan, eikä jättää vastuuta yksittäisille esihenkilöille. Jotta esihenkilö pystyy onnistumaan tiimin johtamisessa, tulisi hänen saada selkeät puitteet ja tuen organisaatiolta sekä määritelmät, mitä esihenkilötyössä pidetään tärkeänä. Organisaation hyvä tuki on tärkeä voimavara, jonka avulla saadaan henkilöstön osaaminen kukoistamaan menestykseen saakka. (Juuti 2006, 21, 146; Jylhä & Viitala 2021, 258–260).

4 MUUTOSJOHTAMINEN

Tässä kappaleessa käsitellään muutosjohtamista, ja mikä on sen vaikutus organisaatiomuutoksessa ja erityisesti, kuinka henkilöstö saadaan mukaan muutoksen toteuttamiseen. Muutoksen johtaminen nähdään monista eri näkökulmista ja tässä halutaankin tuoda esille, mikä niiden vaikutus on.

4.1 Ihmisten johtaminen muutoksessa

Muutoksen johtaminen on jatkuvaa vuorovaikutusta ihmisten välillä ja näin ollen johtaminen onkin ihmisten kesken yhdessä koostettu ja jaettu ilmiö. Johtaminen ei ole pelkkä johtaja ihmisenä, vaan se on osana ihmisten välisiä suhteita. Ihminen, tässä kontekstissa ajateltuna henkilöstö, on jatkuvasti tapahtumien sisällä, joita hän kokee ja elää. Tällöin voidaan puhua kokemuksellisesta organisaatiosta käsitteenä. Peruslähtökohta on se, ettei asioita ei koeta objektiivisina tai fysikaalisina totuuksina vaan ennemminkin yksilöiden omia kokemuksina, kuten miten ymmärrämme, ajattelemme, tunnemme, uskomme ja tulkitsemme erilaisia tilanteita. On tärkeää ymmärtää, että kokemuksista puhuttaessa kaikki liittyy kaikkeen, jolloin henkilöt voivat liittää organisaation tai johdon viestinnän johonkin aikaisempaan kokemukseen. Tällöin informaatio otetaan vastaan omien arvojen, uskomusten ja kokemusten kautta tulkittuna, eikä irrallisina faktoina. Muutoksen saralla on tärkeää ottaa huomioon myös ihmisten käyttäytymismalleja johtamisen psykologian kautta. (Perttula & Syväjärvi 2012, 21).

Muutokset eivät synny pelkkien tarkkojen analyysi-kaavioiden ja raporttien kautta. Niin sanottujen kovien faktojen esitleminen ei synnyttä ihmisessä halua muuttaa toimintaansa, päinvastoin. Analyyseja saatetaan pitää kaukana käytännön työstä, koska luotetaan enemmän omiin kokemuksiin ja havaintoihin, joka vie henkilöstöä vain kauemmaksi muutoshalukkuudesta. Tällöisissä tilanteissa henkilöstö saattaa kokea, että johdon esittämät argumentit ovat vain heidän etunsa mukaisia, mutta kielteisiä henkilöstön kannalta. Henkilöstön ajatuksissa muutos

voi huonoimmassa tapauksessa esiintyä vain toiminnan tehokkuuden edistämisenä ja sitä kautta mahdollisten henkilöstön vähennyksinä. Tutkimuksien mukaan on yleistä, että organisaation asiat nähdään paljon positiivisemmin johdon kuin henkilöstön näkökulmasta. Jo tällainen näkökulmien eroavaisuus voi hankaloittaa yhteisymmärryksen syntyä muutostilanteessa. Ihmisen johtaminen, ja varsinkin onnistunut ihmisten johtaminen, on vaikea taito, jonka lähtökohtana on ymmärtää henkilöstön todellisuus. Taitavan johtajan tulisi osata asettua empaattisesti henkilöstön asemaan ja tunnetiloihin sekä olemaan kykenevä tuntemaan heidän kokemusmaailmansa. Johtajan pitäisi tavoitella samalla aaltopituudella olemista henkilöstön kanssa, jotta pystytään vetoamaan henkilöstön tunteisiin relevantilla tavalla. Tämä vaatii syvällistä tuntemusta henkilöstöstä sekä organisaatiosta. On ymmärrettävää, että johtajan on hankalaa saada kiinni jokaisen yhteisön henkilön todellisuudesta, mutta onnistunut johtaja on henkilö, joka pystyy tunnistamaan ja tarttumaan näihin yhteisössä oleviin tunnetiloihin. (Juuti & Virtanen 2009, 140–143).

Vaikka esihenkilöiden työ on kiireellistä ja aikaa ei ole tarpeeksi asioiden kunnolla suorittamiseen, muutoksessa on kuitenkin olennaista, että esihenkilö pystyisi pysähtymään meneillä olevan muutoksen äärelle. Koska ihmisten aito kohtaaminen on yksi muutoksen tärkeimmistä kulmakivistä, pitäisi johdon olla kykenevä raivamaan kalenteristaan tilaa henkilöstön kanssa käytäviin keskusteluihin, myös vapaamuotisiin, lyhyihin keskusteluihin. Nämä keskustelut ovat parhain mahdollinen tapa saada selville muutoksen ongelmakohtia. Oleelliseen keskittyminen positiivisella asenteella, pystyy johto määrittelemään tiettyyn pisteeseen asti muutoksen onnistumisen ja saada henkilöstön innostumaan ja näkemään muutoksen hyvät puolet. Erilaisuus ihmisten välillä on organisaatioiden voimavara ja johtajan olisi-kin tärkeää tukea ja kannustaa ihmisten kehittymistä yksilöllisellä tasolla eikä yrittää saada koko henkilöstöä samaan muottiin kuuliaisiksi organisaation jäseniksi. (Perttula & Syväjärvi 2012, 95; Ponteva 2010, 23–29).

Piha ja Sutinen (2020, 294–297) puhuu kirjassaan psykologisen turvallisuuden tunteesta, joka mielletään muutoksen johtamisen edellytyksenä. Kuten jo todettu, muutos on aina epävarmaa aikaa, mutta psykologisen turvallisuuden tunteen kautta on mahdollista oppia sietämään ja jopa nauttimaan muutoksesta. Tässäkin yhteydessä voimme käyttää evoluutiota vertauskuvana, koska ihmiset on viritetty reagoimaan mahdolliseen uhkaan nopeasti, jolloin psykologisen turvallisuuden tunne on hauras. Vastakohtana on positiiviset tunteet, jotka koostuvat luottamuksesta, uteliaisuudesta ja inspiraatiosta. Nämä turvallisuutta ammentavat tunteet auttavat työympäristössä laajentamaan ajattelutapaa ja tekemään henkilöstöstä ennakkoluulottomia, joustavia ja motivoituneita. Näin ollen hyvän johtajan tehtävä on pitää huolta henkilöstön psykologisesta turvallisuudesta ja onnistua tuomaan tiimiin kollektiivista luottamusta.

4.2 Muutosviestintä

Organisaatiomuutoksessa viestinnän tärkeys on erittäin isossa roolissa. Muutosjohtamisessa tulee toistamiseen esille jatkuvan ja avoimen vuorovaikutuksen tärkeys ihmisten väillä. Muutosviestinnässä merkityksellistä on vain se, mitä henkilöstö kuulee ja miten he tulkitsevat kuulemansa. Tällöin viestinnän määrä ja laatu ratkaisee, onko muutos johdettu onnistuneesti. Pahin virhe mitä johtaja voi tehdä muutosviestinnän saralla, on olla viestimättä ollenkaan. Viestintä ei olekaan vain muutoksen yksi vaihe, vaan onnistuneen muutoksen edellytys. Ihmisiä ei voida käskyttää muuttamaan toimintaansa, joten jatkuva vuoropuhelu on avain muuttuvaan organisaatioon. Hyvän viestinnän sanoma sisältää tiedollista, mutta myös kokemuksellista infoa. Sisällöllisesti sanoman kuuluisi olla sitä helppotajuisempi, mitä suurempi ja erilaisempi joukko on viestinnän kohteena. Esimiehen tulisi rekistöröidä ja todentaa kaikkien osapuolien kommentit, koska kaikkien viestit ja mielipiteet pohjautuvat jonkinlaiseen kokemukseen, mikä tunnetaan totena. Keskeisempänä pyrkimyksenä muutosviestinnässä on saada kaikki osapuolet mukaan keskusteluun, jossa omat kokemukset pystytään liittämään yhteiseen muutokseen. Uskottavuutta muutoksen viestinnälle luo esihenkilön oma esimerkki ja kyky

laittaa itsensä likoon haastavassa tilanteessa, jossa esihenkilön tulisi toimia muutoksen puolesta puhujana. (Juuti & Virtanen 2009, 151–155; Piha & Sutinen 2020, 128).

Muutosviestintää tarvitaan, jotta voidaan synnyttää henkilöstön muutostahtoa, mutta myös ennaltaehkäisemään ja pienentämään muutosvastarintaa. Tarkoituksena on antaa ihmisille tietoa ja tukea muutoksesta sekä laittaa ihmiset pohtimaan nykytilanteen toimivuutta. Viestinnän keinot ovat erilaisia tapoja viestittää työyhteisön sisällä ja työyhteisöstä eteenpäin. Viestintä voidaan toteuttaa monikanavaisesti, joko sanallisesti kasvokkain tai kirjallisena. Kirjallinen viestintä normaalisti saa suuremman roolin mitä suuremmasta organisaatiosta on kysymys. Kirjallisista viestinnän keinoista puhutaan, kun käytetään sisäisiä PowerPoint esityksiä, intranet, ilmoitustauluja, blogeja sekä esitteitä. Jotta visio ja strategia saadaan viestitetyä henkilöstölle, on kaikki viestinnän keinot otettava käyttöön. Kaikki eleet, päätökset ja sanat ovat jonkinlaista viestintää siitä mitä tapahtuu. Pahimmassa tapauksessa ylin johto ei näe viestintää merkityksellisenä muutoksen osana, jää se silloin olemattomaksi. Tämä voi henkilöstön puolelta johtaa tuntemaan salailun ja pelon ilmapiiriin, joka johtaa luottamuksen menettämiseen. (Bergman, Korhonen 2019, 110–111; Juuti & Virtanen 2009, 103–105; Myllymäki 2018, 17–18).

Organisaation viestintäkulttuuri voidaan jäsenellä kahdella mahdollisella tavalla, joko yksisuuntaisena tai kaksisuuntaisena muutosviestintänä. Juholin (2008, 59–60) antaa näille myös vaihtoehtoiset käsitteet loitontavaksi tai lähentäväksi viestinnästä. Loitontavassa viestinnässä tiedon jakaminen suuntautuu ylhäältä alas periaatteella, kun taas lähentävä viestintä vahvistaa työyhteisöä tiedottamalla ylhäältä alas, alhaalta ylös tai sivusuunnassa. Jo pelkkien nimien perusteella voidaan päätellä, että yksisuuntainen viestintä ylhäältä alas on hyvin kankeaa ja rajallista, koska tietoa halutaan antaa juuri niin vähän kuin on pakko. Muutosviestintä perustuu oletukseen, että tieto valuu ilman suurempia ponnisteluja organisaation portaita alas asti. Oletetaan, että henkilöstö omaksuu itsenäisesti jaettujen tiedos-

tojen sanoman ja muodostaa ”oikeanlaisen” käsityksen organisaatiomuutoksen tilasta. Yksisuuntainen viestintä perustuu kurinalaiseen ja tavoitteisiin sidonnaiseen johtamiseen.

Kaksisuuntainen muutosviestintä eroaa sananmukaisesti yksisuuntaisesta muutosviestintäkulttuurista. Kaksisuuntainen viestintä koetaan enemmän horisontaalisena eikä vertikaalisena. Jotta voidaan mahdollistaa henkilöstön osallistuminen muutoksen suunnitteluun, perustuu tiedon jakaminen proaktiivisuuteen. Halutaan osallistuttaa henkilöstöä suunnitteluun, koska siitä koetaan olevan hyötyä organisaatiomuutoksen toteutuksessa. Tämän muutosviestintäkulttuurin keskiössä on ajatus siitä, että kaikki tiedossa oleva informaatio halutaan jakaa henkilöstölle. Yleisesti ottaen informaation sisältö koostuu yhteisten pohdintojen ja ymmärryksien tuloksista, joka edellyttää ajallisesti jatkuvaa viestintää. Koska avoin ja yhdessä ajatustyön tekeminen on kaksisuuntaisen muutosviestinnän peruspilareita, tieto halutaan jakaa puheen ja läsnäolon välityksellä. Henkilöstöä ei jätetä yksin dokumenttien ja ilmoitustaulujen varaan, vaan halutaan panostaa kasvotusten käytävään viestintään, joka lisää muutosviestin ymmärtämistä todellisesti. (Juuti & Virtanen 2009, 105–107). Liitteessä 1 havainnollistetaan yksi- ja kaksisuuntaisen muutosviestintäkulttuurin ominaisuuksia, joissa on myös hyödynnetty kappa-leessa kaksi esitettyä organisaatiomuutoksen kielikuvia.

	Yksisuuntainen muutos-tiedotuskulttuuri	Kaksisuuntainen muutosviestintä-kulttuuri
Viestinnän ajoitus ja sisältö	Tiedon välittäminen on reaktiivista, viestintä ylhäältä alas suuntautuvaa. Tiedon välittäminen on ajallisesti pisteittäistä.	Tiedon välittäminen on proaktiivisuuteen perustuvaa. Tiedon sisällöt ovat yhteisen pohdinnan ja ymmärryksen tulosta. Viestintä on ajallisesti jatkuvaa.
Viestinnän keinot	Viestintä on yksisuuntaista, lähinnä kirjoitetun tiedon välittämistä.	Viestintä on kaksisuuntaisia, yhteisten foorumien kautta välitettyä.
Viestintätoimijat	Rajattu ydinjoukko jakaa tietoa massalle.	Kaikki organisaation jäsenet toimivat viestin välittäjinä ja samalla organisaation imagon rakentajina.
Sovellusala erilaisissa organisaatio-muutostyypeissä	Koelaboratorio, Vankila, Hiekkakakku.	Matka, Työpajaprosessi, Vallankumous.
Organisaatio-ymmärrys	Byrokraattinen hierarkia.	Verkosto.
Taustalla oleva projektitoimintakulttuuri	Ankkuroituu kurinalaiseen ja tavoitteisiin sidottuun projektitoimintakulttuuriin.	Ankkuroituu joustavaan ja analyyttiseen projektitoimintakulttuuriin.

Kuva 1 Muutoksen viestintäkulttuurit (Juuti, Virtanen 2009, 106)

4.3 Muutosvastarinta

Muutosvastarinta syntyy, kun organisaatiossa halutaan toteuttaa muutos, jota henkilöstö ei halua taikka ymmärrä ja johon ei ole päässyt itse vaikuttamaan. Kun ihminen tuntee, ettei hänellä ole minkäänlaista päätösvaltaa, on normaalia pistää vastaan. Muutos, joka on osattu perustella kunnolla ja on järkevä, ei se välttämättä synnytä vastarintaa itse muutoksen takia vaan ihmisten epäilyjen takia oman osaamisen riittävydestä sekä sopeutuvuuden pelosta. Tilanne, jossa muutos koetaan turhaksi ja epäjärkeväksi, on todennäköisempää, että se synnyttää henkilöstössä vastarintaa. Muutostilanteessa kukaan ei halua tuntea hävinneensä. Muutoksen seurauksena henkilöstön pitäisi tuntea voittaneensa, joka voisi parhaimmassa tapauksessa ilmetä intona uuden oppimiseen tai entistä parempaan suhtautumisenä työhön sekä organisaatioon. Ei niinkään motivaationa parempaan palkkaan

tai työtehtävään. Muutoksessa uusien suhteiden luominen mielekkäisiin työtehtäviin sekä yhteisöllisyyden tuntemiseen ei vaadi organisaationalta suuria ponnisteluja. (Myllymäki 2018, 10–11; Juuti & Virtanen 2009, 147; Piha & Sutinen 2020, 36).

Kun nyky maailma vaatii ihmisiä sopeutumaan muutoksiin, se myös vaatii ihmisten uskallusta nojautua haluihin ja kykyihin sopeutua, tutkia sekä luomaan uusia asioita. Pelko, hiljaisuuden kulttuuri sekä muutostilanteen sietämisen kyky ovat yleisimmät syyt muutosvastarinnalle. Myös johdon muutosvoiman puute johtaa muutosvastarintaan, kun henkilöstö kokee, ettei pääse aidosti tekemään vaikutusta asioihin. Muutosvastarinta yleisimmin esiintyy välinpitämättömyytenä, kritisoimisena, torjumisena tai aggressiona. Suomalaisien organisaatioiden ylimmässä johdossa koetaan muutoksen olevan hankalaa, koska suomalaiset yritykset ovat hitaita reagoimaan muutoksiin, kun taas henkilöstön mielestä muutoskyvyttömyys kumpuaa hitaudesta muuttua muuttuvassa maailmassa. Tässä päädytään ristiriitaan siitä, kuinka muutosvastarinnan syyttäväsormi johdon puolelta kohdistuu henkilöstöön ja henkilöstön osoitus kohdistuu johtoon. (Jylhä & Viitala 2021, 280–281; Piha & Sutinen 2020, 36–39).

Mikään muutos ei kuitenkaan kulje suoraviivaisesti alun hankaluuksista voittoon, vaan matkan varrelle mahtuu monta mutkaa. Tässä kohtaa henkilöstö tekeekin, joko tiedostetun tai tiedostamattoman arvion siitä tuoko muutos heidän työllensä lisäarvoa. Jos muutos vaatii henkilöstöltä vain vähän uhrauksia ja ponnisteluja, mutta hyötyisi siitä suuresti, saa muutos helpommin kannatusta. Kun taas tilanteessa, jossa koetaan, ettei hyödyt korvaa menetyksiä, saa muutos todennäköisesti negatiivisen vastaanoton. Muutosvastarinta esiintyy helpoiten ruohonjuuritason henkilöstöstä, koska he ovat viimeisempiä, jotka pääsevät osallistumaan muutoksen suunniteluun. Mikäli muutoksen aikana ei kyetä keskustelemaan avoimesti ja luottamuksellisesti siitä, kuinka jokainen henkilöstön jäsen kokee muutoksen, on vaarana joutua ristiriitaisiin näkökulmiin johdon ja henkilöstön välillä. On myös mahdollista, että muutoksesta keskusteleminen saa henkilöstön heräämään

ajatukseen, ettei tuntemansa työ tai organisaatio ole entisellään, ja onko se enää sitä mitä urallansa haluaa tai arvostaa. (Juuti & Virtanen 2009, 146–149; Mattila 2007, 15–22).

4.4 Muutosjohtamisen malleja

Johtajien näkemys muutoksesta perustuu siitä, miten he kokevat ja ymmärtävät organisaatioita, niiden toimintoja sekä ihmisiä ja miten niitä johdetaan. Piha ja Sutinen (2020, 134) esittelee muutosjohtamisen malleja, jotka antavat ymmärrystä mihin muutosjohtaminen perustuu. Muutosjohtamisen malleissa esiintyy samantlaisia piirteitä suunnittelusta vakiinnuttamiseen, mutta parhaiten kuvaava malli muutoksesta on sosiaalipsykologin Kurt Lewin'in kolmen vaiheen malli, joka edustaa rationaalisuutta muutosjohtamisessa. Tämän mallin mukaan organisaatio haakeutuu takaisin alkuperäiseen tilaansa, jos muutosta ei saada osaksi organisaatiota. Malli muodostuu kolmesta osasta: Sulatusvaihe, muutosvaihe ja jäädytysvaihe. Sulatusvaiheessa pyritään luomaan organisaatiossa tukeva ilmapiiri, joka poistaa epävarmuutta ja pystytään perustelemaan muutoksen tarve ja hyödyllisyys. Muutosvaiheessa yritetään saada henkilöstö mukautumaan uusiin toimintatapoihin vanhojen sijasta, joka vaatii motivaation ylläpitämistä. Jäädytysvaiheessa pyritään vakiinnuttamaan muutos ja välttämään vanhoihin tapoihin palaamista. Jotta muutos voi toteutua, on muutosta ajavien voimien oltava suurempia kuin muutosta vastustavien.

Jos muutosjohtamisen malli perustuu suurimmaksi osaksi vain käytännön kokemuksiin, eikä hyväksi todettuihin tutkimusmenetelmiin, kuten Rosabeth Moss Kanter'in malli, joka perustuu käytännöstä teoriaan – malliin, voi vaarana olla henkilöstön pitäminen mekaanisena. Tällöin henkilöstölle kommunikoidaan päätöksistä vasta kun ne ovat tehtyä, joka riitelee avoimen kommunikaation ja tavoitteiden sitoutumisen kanssa. Toinen samankaltainen malli on Burke:n neljän vaiheen malli, joka perustuu teoreettisiin ideoihin ja omiin konsultointikokemuksiin. Tällaisten mallien perusideana on johdon suunnittelema muutos ja vasta viimeisenä jalkauttaa teorian käytännön työhön. Tätä voitaisiin myös kutsua ennemminkin

muutosjohtamisen myyntikonseptina kuin hyödyllisenä johtamisen välineenä. Näillä muutosjohtamisen teorioilla olisi vaikea pärjätä 2020 – luvulla. (Piha & Sutinen 2020, 135–136).

Muutosjohtamiseen on otettu vuosien aikana paljon mallia projektijohtamisesta. Bullock ja Batten esittelee nelivaiheisin mallin, joka alkaa tutkimuksella. Halutaan vahvistaa muutoksen tarve ja varmistaa resurssit, jotta muutos on mahdollista viedä läpi. Suunnitteluun osallistuu asiantuntijoita ja päätöksentekijöitä sekä viimeistellään tilanneanalyysi johdon hyväksyntää varten. Toteutus tehdään suunnitelman mukaan ja tehdään mahdolliset korjaukset ennen integraatiota, jossa linjataan ja virallistetaan uudet toimintatavat osana organisaation palkitsemista ja sääntöjä. Malli sopii parhaiten pienien ongelmien ratkaisuun, ja siksi se yleisesti nähdäänkin parhaimmaksi teknisiin ongelmiin, jotka voidaan pilkkoa erikseen. (Piha & Sutinen 2020, 136–138)

Viimeisenä päästään Kotter:in teoriaan sulavasta jäävuoresta, joka onkin yksi tunnetuimmista muutosjohtamisen teorioista. Hänen teoriansa perustuu kahdeksaan askeleeseen, jotka perustavat muutoksen läpiviemiseen henkilöstön avulla. Vaikka askeleet ovat rakennettu aikajärjestyksessä, voidaan niissä liikkua edestakaisin, riippuen haasteista ja tehtävistä. Askeleet alkavat muutoksen välttämättömyyden tunteen herättämisestä ja keskustelusta muutoksen mahdollisista potentiaaleista tai kriiseistä. Seuraavaksi kerätään kasaan tiimi, joka ajaa muutosta ja luo vision siitä, mikä on muutoksen suunta ja strategian siitä, miten sinne päästään. Tässäkin nousee esille muutosviestinnän tärkeys, eli halutaan jatkuvasti kaikissa tilanteissa kommunikoida muutosvisiota ja sen etenemistä. Jotta voidaan mahdollistaa laaja-alainen toiminta, täytyy poistaa mahdolliset esteet ja muuttaa muutosta heikentävät systeemit sekä kannustaa innovaatioon ja riskien ottamiseen. Parannustoi-
mien mahdollistavien työntekijöiden palkitsemien pienistä onnistumisista on erittäin ratkaiseva vaihe muutoksessa, jotta saadaan vakautettua hyödyt ja läpiviemään loput muutoksesta. Viimeisempänä ankkuroidaan uudet toimintatavat ja

keskustellaan tuloksista ja onnistumisista. (Jylhä & Viitala 2021, 284–286; Piha & Sutinen 2020, 138–139).

Johtajan tunneälytaito on ratkaiseva tekijä onnistuneeseen muutokseen. Muutoksen suurin haaste onkin, kuinka johtaja pystyy vaikuttamaan ihmisten käyttäytymiseen ja tunteisiin, eikä niinkään strategioiden hiominen. Jos muutos ajatellaan vain mekaanisena tapahtumana, jossa kommunikaatiolla ei ole niin isoa painoarvoa, voi onnistuneen muutoksen unohtaa. Jotta ongelmia pystytään ratkoa, täytyy organisaation kannustaa avoinmielisyyteen, luovuuteen ja toivoon. (Piha & Sutinen 2020, 138–139).

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa käydään läpi tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmät sekä Valmet Technologies Oy:n energia varaosatiimin henkilöstön ja esihenkilöiden kanssa käytyjen teemahaastatteluiden keskeisemmät tulokset. Haastatteluiden tulokset esitellään teemahaastattelulomakkeen mukaisessa järjestyksessä, joka perustuu teoreettiseen viitekehykseen organisaatiomuutoksesta, johtamisesta sekä muutosjohtamisesta. Haastatteluiden tarkoituksena on löytää kehittämiskohteita organisaatiomuutoksesta, sen suunnittelusta sekä jalkauttamisesta henkilöstö tasolle. Haastattelulomake löytyy liitteenä tämän työn lopusta.

5.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksella on pääsääntöisesti aina jokin tarkoitus tai tehtävä, joka ohjaa valintoja tutkimusmenetelmistä. Opinnäytetyössä voidaan tutkimusmenetelmänä käyttää kvantitatiivista eli määrällistä tai kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta ja näitä voidaan yhdistellä tilanteen mukaan. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tiedonkeruu perustuu tyypillisesti tilastoihin sekä kyselylomakkeisiin, kun taas kvalitatiivinen tutkimus perustuu haastatteluista ja dokumenteista saatuihin aineistoihin. Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana selvitetään organisaatiomuutoksen sekä muutosjohtamisen kehityskohteet. Kvalitatiivista tiedonkeruumetodia käytetään paljon organisaatio- ja johtamistutkimuksissa, jonka takia se on myös valikoitunut tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi. (Juuti & Puusa 2020, 99; Kananen 2010, 36, 75).

Haastattelut, havainnot ja eri dokumenteista kerättävät tiedot ovat kvalitatiivisen tutkimuksen tärkeimpänä aineistonkeruumenetelmänä. Tutkimukseen valikoituva menetelmä valikoituu sen perusteella, kuinka tarkkaa tietoa halutaan tutkittavasta ongelmasta ja mitkä sen ominaisuudet ovat. Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen aineistokeruumenetelmäksi yleisesti valikoituu haastattelut. Haastatte- luissa ollaan suorassa vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa, joka tekee haas-

tatteluista ainutlaatuisia. Haastatteluiden suurimpina etuina ovat joustavuus säädellä aineiston keruuta, muuttaa aiheiden järjestystä haastattelutilanteessa sekä tulkita vastauksia. Haastattelu voidaan valita aineistonkeruumenetelmäksi esimerkiksi silloin kun haastateltavalle halutaan antaa mahdollisuus korostaa omia mielipiteitään mahdollisimman vapaasti, jolloin ihminen luo haastattelulle merkitystä. Haastattelu on myös silloin sopiva menetelmä, kun tiedetään että tutkimuksen aihe jakaa mielipiteitä, jolloin se tuottaa vastauksia monitahoisesti ja moneen eri suuntaan. Haastatteluiden etuna on myös se, että yleisesti ottaen haastatteluun on helpompi saada osallistumaan juuri ne henkilöt, ketä tarvitsee ja heidät on mahdollista tavoittaa myös jälkeinpäin, jos on tarpeellista täydentää aineistoa tai hyödyntää seurantatutkimuksessa. Vaikka haastattelulla on monia etuja aineistonkeruumenetelmänä, on sillä myös kääntöpuoli. Haastattelut vievät aikaa ja vaatii haastattelijalta huolellista suunnittelua. Haastattelut voivat myös sisältää virhelähteitä, jotka ovat lähtöisin haastattelijasta, haastateltavasta tai haastattelutilanteesta. On mahdollista, että haastateltava haluaa antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia, joka saattaa heikentää haastattelun luotettavuutta. Ratkaisevaa kuitenkin on se, kuinka haastattelijalla osaa tulkita vastauksia, jotka ovat kontekstija tilannesidonnaista. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 199–200; (Kananen 2010, 48).

Haastattelulla on aina tavoitteet, ja sillä halutaan luoda mahdollisimman päteviä ja luotettavia tietoja, jolloin se on tutkimustilanteessa ymmärrettävä systemaattisena tiedonkeruun muotona. Tutkimushaastattelut voidaan jakaa sen mukaan, kuinka strukturoitu ja muodollinen haastattelutilanne on. Tässä tutkimuksessa on käytetty puolistrukturoitua teemahaastattelua, joka on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto. Teemahaastattelun tunnusmerkkeinä on, että haastattelun teemat ovat tiedossa, mutta kysymyksiä ei etukäteen muotoilla tarkasti tai välttämättä esitetä samassa järjestyksessä. Tutkimuksen tekijän on hyvä tutustua oman aiheensa teoriaan ja kirjallisuuteen, jonka perusteella pystyy valitsemaan näkökulmansa. Kun tuntee tutkimuksen teorian, on tutkijan helpompi valita näkökulmasta ja mitkä teemat ovat keskeisempiä, joiden perusteella voi vapaasti muotoilla

haastatella. Teemahaastattelut antavat haastateltavalle vapauden heidän mielipiteillensä ja näkemyksille ilman ohjausta. Näiden haastatteluiden perusteella haastattelijan on suhteellisen helppo analysoida vastauksia teemoittaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 202–204; Hyvärinen, Suoninen & Vuori).

5.2 Taustatiedot ja toteutus

Haastateltavien valintaan vaikuttavat suuresti kysymyksessä oleva tutkimusongelma, tutkimuksen tavoitteet sekä haastateltavan omakohtainen kokemus ja tieto tutkittavasta aiheesta. Haastateltavien käsitys voi myös vaikuttaa valintaan, vaikka käsitykset eivät olisikaan heidän omia mielipiteitensä vaan työpaikalla syntyneitä ajattelutapoja tai perinteitä. Laadullisessa tutkimuksessa kerätyn aineiston laatu korvaa määrän, jolloin haastateltavien henkilöiden määrä ei ole merkityksellinen. (Vilkkä 2021, 135–136, 150).

Haastatteluihin valittiin henkilöstöä eri työtehtävistä niin, että saataisiin mahdollisimman laajasti näkökulmia ja mielipiteitä organisaatiomuutokseen liittyen. Kaiken kaikkiaan haastatteluihin osallistui seitsemän henkilöä, jotka koostuivat myyjistä, hankinnasta sekä esihenkilöistä. Valinnassa eniten painoarvoa antoi henkilöiden työuran pituus yrityksessä, jotta pystyttäisiin arvioimaan muutoksen vaikutukset ja hyödyllisyys verrattuna ennen muutosta käytettyyn toimintamalliin sekä arvioimaan muutoksen onnistuneisuus ja mahdolliset kehittämiskohdat. Kuusi seitsemästä haastattelusta toteutettiin Teams:in välityksellä henkilöstön työajalla, heille sopivana ajankohtana. Haastatteluihin oli varattuna aikaa 30 minuuttia, mutta osan kanssa aikaa meni huomattavasti vähemmän eli noin 15 minuuttia. Haastattelut nauhoitettiin henkilöiden luvalla myöhempää tulosten analysointi varten. Teemahaastatteluiden tulokset analysoidaan anonymisti tässä tutkimuksessa, jotta kenenkään ei tarvitse rajoittaa omien mielipiteiden esille tuontia.

Tutkimuksen aineiston eli haastatteluiden tuloksien analysointi aloitettiin kirjamalla haastatteluissa äänitetyt nauhoitteet auki kysymys kysymykseltä. Litterointi terminä kuvastaa aineiston muuttamista tekstimuotoon, jossa se jäsennellään ja

lajitellaan haastattelurungon mukaiseen järjestykseen. Litteroinnissa voidaan käyttää eri tasoja haastattelun sanatarkasta kirjaamisesta pelkkään kontekstin yhteenvedoon. Litterointi toimii apuna aineiston analysoinnissa sekä samankaltaisten ja yhtenevien vastauksien keräämisessä yhteen. (Kananen 2010, 58; Vilkkä 2021, 137).

5.3 Haastatteluiden analysointi

5.3.1 ORGANISAATIOMUUTOS

Teemahaastattelut aloitettiin kysymyksillä liittyen organisaatiomuutokseen. Tässä haluttiin selvittää muutoksen suunnitteluvaihe, resurssit sekä oleellisuus. Jo ensimmäisen kysymyksen aikana selvisi, että haastateltu henkilöstö kokee, ettei muutosta ollut suunniteltu loppuun asti. Koska muutos koski hankinnan ja logistiikan siirtämistä keskitettyihin organisaatioihin, koettiin että he keitä muutos varsinaisesti koski, siirtyivät muutoksen mukana helposti uusiin tiimeihin. Myyntitiimiin jäänyt henkilöstö kuitenkin koki, että muutokselle ei ollut suunniteltu tarpeeksi resursseja sen läpiviemiseen. Huomattiin, että prosessissa jää paljon kohtia, jotka eivät ole kenenkään vastuualueella. Näitä kohtia ei ollut selvästi huomioitu muutoksen suunnitteluvaiheessa.

Yleinen mielipide oli, ettei muutoksesta saatu tarpeeksi informaatiota ennen sen voimaantuloa. Lähiesihenkilöt informoivat sen mitä pystyivät, mutta ylemmän johdon kommunikointi oli hidasta ja vähäistä. Kompastuskiveksi koetaan se, ettei kellenkään ollut konkreettista tietoa siitä, mitä muutos käytännössä tarkoittaisi. Kysymys muutoksen oleellisuudesta herätti monia mielipiteitä. Kollektiivisesti kaikki ymmärtävät muutoksen syyt ja ymmärsivät, miksi muutos on tehty sekä sen mahdolliset hyödyt. Muutoksen hyötyjä nähdään suoraviivaisissa tapauksissa, jossa voidaan luottaa prosessin toiminnanjärjestysohjaukseen, mutta nyt jo puoli vuotta muutoksen jälkeen osalle hyödyt eivät vielä ole konkretisoituneet, erityisesti tapauksissa, jossa kaivattaisiin enemmän tukea muilta osastoilta tai vastuualueiden määrittämiseen.

5.3.2 JOHTAMINEN

Seuraavana aihealueena teemahaastattelun rungossa on johtaminen. Tässä esitettiin kysymyksiä yleisesti johtamisesta ja siitä, kuinka se koetaan. Yhtenä johtamisen teoriana käytettiin itseohjautuvuutta, joka myös kysyttiin henkilöstöltä. Hyvin yksimielisesti koetaan, että organisaatio kannustaa työntekijöitä itseohjautuvuuteen, ja sitä jopa oletetaankin ylemmän toimihenkilön työntekijöiltä. Työ itsessään on hyvin itseohjautuvaa ja työntekijät pitävätkin siitä, että saa hyvin vapaasti valita mitä tekee ja missä järjestyksessä.

Kysymys hyvän johtajan piirteistä antoi paljon samankaltaisia vastauksia haasteltavien kesken. Hyvä johtaja koetaan sellaisena, joka on läsnä, antaa tukea, ohjaa oikeaan suuntaan ja johtaa esimerkillä, on tasapuolinen ja jämäkkä, mutta ennen kaikkea ei mikromanageeraa eli luottaa alaisiinsa ja heidän ammattitaitoonsa sekä antaa vapaat kädet toteuttaa työtä. Nämä kaikki piirteet ovat sellaisia, joita kunnioitetaan sekä jotka luovat turvallisen työilmapiirin. Jokainen haluaa, että omaa ammattitaitoa kunnioitetaan ja annetaan sen kukoistaa. Hyvin yksimielisesti koetaan, että nämä edellä mainitut piirteet toteutuvat lähiesihenkilöiden tiimeissä sekä yleisesti koetaan, että johtajuus on onnistunutta.

5.3.3 MUUTOSJOHTAMINEN

Kolmas aihepiiri koostuu kysymyksistä muutosjohtamiseen liittyen, ja ensimmäisenä kysytään kokemuksia siitä, onko henkilöstö saanut tarpeeksi tukea muutoksen aikana. Kuten jo aikaisemmin organisaatiomuutosteeman kysymyksissä tuli esille, on lähiesihenkilöiltä saatu niin paljon informaatiota ja tukea, kun on ollut mahdollista, mutta ylemmän johdon tuki koetaan hyvin olemattomana. Oikeanlaisten tukitoimintojen puuttuminen ja yhteistyö ylemmän johdon sekä muutoksen vastapuolella olevien tiimien kanssa koetaan vajavaisena. Henkilöstö olisi kaivannut enemmän tukea ongelmien ratkaisemiseen sekä toimintatapojen linjaukseen. Seuraavana muutosjohtamisen aihealueena oli viestintä ja sen selkeys sekä

avoimuus. Viestintä olisi pitänyt olla selkeämpää ylemmältä johdolta jo alusta alkaen. Haastattelussa esiintyi ristiriitaisia näkemyksiä siitä, kuinka muutoksesta kuultiin ensimmäisen kerran. Osa luki siitä ensimmäisen kerran yrityksen Intrasta ja osalle tieto oli tullut huhupuheena, joten kyllään ei ollut välittömästi tietoa, mitä muutos käytännössä tulisi tarkoittamaan. Ilmoitus muutoksesta tuli monelle yllättäen ilman varoitusta, mutta viestintä lähiesihenkilöiden osalta koettiin niin avoimelta kuin mahdollista. Yleinen mielipide oli myös se, että muutos esiintyi niin, ettei juuri kukaan tiennyt muutoksesta mitään, ja kokonaiskuvan hallinta puuttui muutosta ajavalta tiimiltä.

Haastateltavilta kysyttiin tyytyväisyyttä muutosprosessin johtamiseen, johon ei yleisesti ottaen oltu lainkaan tyytyväisiä. Vaikka muutosjohtamiseen oltiin tyytymättömiä, tässäkin kohdassa haluttiin korostaa sitä, että lähiesihenkilöiden muutosjohtaminen onnistui niin hyvin kuin oli mahdollista, mutta ylempi porras olisi voinut hoitaa johtamisen paljon paremmin. Haastateltavat olisi kaivannut paljon enemmän selkeää asiaan liittyvää, konkreettista johtamista. Varaosatiimin toimintatapojen prosessi olisi pitänyt alusta alkaen suunnitella tarkemmin ja ymmärtää kuinka iso muutos oikeasti on. Erityisesti ylemmän portaan muutosjohtamisen tyytymättömyyteen vaikuttaa se, ettei muutoksen jälkeisille ongelmille ole oikeaa kanavaa, johon niihin tartuttaisiin. Hyvin monesta tuntui, että varaosatiimi jäi muutoksen kanssa yksin. Muun muassa nämä syyt ovat johtaneet muutosvastarintaan henkilöstön keskuudessa. Muutosvastarintaa on nostattanut myös se, että suurin osa muutoksen hyödyistä ei ole konkretisoitunut, jolloin koetaan vanhan toimintamallin olevan toimivampi tapa palvella asiakkaita.

Haastattelun tärkeimpänä kysymyksenä oli, miten henkilöstö olisi muuttanut muutosjohtamisen kulkuprosessia jälkeenpäin katsottuna. Vaikka viimeinen kysymys oli tärkeimmässä osassa, on vastauksia tullut esille jo muiden kysymyksien kautta. Kuten jo aiemmissa kysymyksissä on tullut esille, muutos olisi pitänyt suunnitella

nitella alusta asti perusteellisemmin ajan kanssa. Muutosta ajavan tiimin olisi pitänyt syventyä paremmin ja tarkemmin varaosatiimin prosesseihin, jotka poikkeavat muiden toimintalinjojen toimintatavoista. Olisi toivottu, että työtä tekeviä olisi otettu enemmän mukaan muutoksen suunnitteluun sekä kuunneltu mielipiteitä siitä, mikä aiemassa toimintatavassa toimi ja mihin olisi pitänyt erityisesti kiinnittää huomiota.

6 TUTKIMUKSEN YHTEENVETO

Viimeisessä kappaleessa käydään läpi tutkimustuloksista tehtyjä johtopäätöksiä sekä kehityskohteita tulevaisuutta varten, peilaten niitä teoreettisiin viitekehyksiin, joita on esitelty aiemmin tässä tutkimuksessa. Tämän lisäksi tarkastellaan tutkimuksen toteutusta sekä sen luotettavuutta ja eettisyyttä.

6.1 Johtopäätökset

Tutkimuskysymyksien perusteella käydyistä haastatteluista saatujen vastauksien pohjalta tehtiin johtopäätöksiä organisaatiomuutoksesta niin itse prosessin kuin myös muutosjohtamisen kannalta. Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että henkilöstö on kokenut organisaatiomuutoksen suunnittelun sekä viestinnän puutteelliseksi ylemmän johdon osalta. Oman lähiesihenkilön tukeen ja työhön muutoksen aikana on oltu tyytyväisiä ja tiedostettu, että he ovat tehneet kaiken mitä ovat pystyneet. Organisaatiomuutoksen syyt ymmärretään ja sen koetaan olevan muutos parempaan, jolloin muutos mahdollistaa ammatillisen keskittymisen oikeisiin asioihin ja oikeanlaiset tukitoiminnot omalle työlleen. Muutoksen viestinnästä syntynyt kritiikki ja kehityskohteet on suunnattu muutosta suunnittelelle taholle.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että varaosatoimintalinjan organisaatiomuutos ei mennyt henkilöstön näkökulmasta kuten sen olisi toivottu. Ylemmän tahon, joka ajoi muutosta, olisi pitänyt ymmärtää varaosatiimin toimintatavat syvällisemmin ja ymmärtää, ettei se muuntauudu muiden toimintalinjojen toimintamalliin yhtä notkeasti kuin oli ajateltu. Suurin epäonnistuminen tapahtui siinä vaiheessa, kun muutosta suunniteltiin vain hankinta- ja logistiikkatiimille. Heille muutos sekä työnkuvat oli selkeät, jolloin muutos tapahtui heidän osaltaan sulavasti, mutta jäljelle jäänyt myyntitiimi, on selvästi suunnittelussa jäänyt kokonaan pois. Jälkeenpäin katsottuna muutoksella on ollut eniten vaikutuksia myyntitiimiin ja prosessien vastuualueisiin. Resurssien suunnittelu sekä kokonaiskuvan ymmär-

täminen on ollut vajaata ja näin ollen ei olla ymmärretty muutoksen kokonaisvaltaisia vaikutuksia. Vaikka uusi toimintamalli toimii hyvin suoraviivaisissa tapauksissa, on myyntitiimin työkuorma kasvanut muutoksen takia valtavasti, enimmäkseen monimutkaisempien tapauksien vuoksi, jossa tarvitaan logistisia toimenpiteitä varastojen ja pajojen välillä. Tämä on jäänyt kokonaan noteeraamatta muutoksen suunnittelussa, joka aiheuttaa edelleen epäselvyyttä. Prosessikaavioiden ja työnkuvan mukaan myyntitiimille ei kuulu laisinkaan logistiset toimenpiteet, mutta haasteellisuus saada apua muilta tiimeiltä on johtanut tilanteeseen, missä sisäisistä siirroista huolehtiminen jää heidän vastuullensa. Haastatteluissa tuli vahvasti esille, ettei henkilöstön avuntarvetta kuulla muissa tiimeissä tai ylemmällä taholla. Puoli vuotta muutoksen jälkeen kaivattaisiin edelleen enemmän tukea ongelmien ratkaisemiseen ja toimintatapojen linjauksien vetämiseen. Tämä itsessään jo kertoo muutoksen suurimmasta epäkohdasta, viestinnästä. Muutoksen onnistumisen lähtökohdat ovat romuttuneet jo ennen kuin muutosta on päästy edes tekemään.

Suunnitteluvaiheeseen olisi pitänyt ottaa mukaan henkilöitä muutosta koskevasta myyntitiimistä, jolloin he olisivat pystyneet kertomaan prosessista, sen eri vaiheista sekä kehityskohdista mahdollisimman laajasti ja tarkasti. Tällöin muutos olisi pystytty suunnittelemaan vaihe vaiheelta tiimille sopivaksi. Näin pystyttäisiin välttämään epätietoisuudelta, ajan tuhlaamiselta sekä muutosvastarinnalta. Myös muutoksen aikataulu on pettänyt sen vuoksi, että muutokselle annettiin tietty päivämäärä, mutta kukaan ei konkreettisesti tiennyt mitä tuona päivänä tulisi tapahtumaan. Prosessien ja toimintatapojen suunnittelu vasta virallisen muutospäivän jälkeen on osoittautunut suureksi kompastuskiveksi. Tutkimustuloksista tulee ilmi, että henkilöstö ymmärtää muutoksen syyt ja mahdollisuudet, eikä itse muutos ole tuottanut muutosvastarintaa. Muutosvastarintaa on syntynyt suunnitelmallisuuden ja viestinnän puutteesta, erityisesti kun ei pystytty konkreettisesti kertomaan ja näyttämään mitä muutos toisi tullessaan.

Tämän tutkimuksen isoimpana kehityskohteena on muutosjohtaminen. Jotta muutos olisi voitu toteuttaa onnistuneesti, olisi kaivattu erillinen muutosjohtaja, henkilö, joka olisi keskittynyt vain ja ainoastaan tämän muutoksen läpiviemiseen. Nyt kun muutoksella ei ollut nimettyä vastuuhenkilöä, viestintä ja konkreettisten toimintatapojen jalkautus oli vajaata. Kun muutokselle ei ole ennalta määriteltä vastuuhenkilöä ei voi myöskään olettaa, että kukaan pystyy ottamaan vastuuta omalle taakalleen kokonaan, muun työn ohessa. Tässä organisaatiomuutoksessa olisi voitu hyödyntää muutosjohtamisen malleja, joita esiteltiin tässä tutkimuksessa, esimerkiksi Bullock'in ja Batten'in nelivaiheisesta mallista. Tämän mallin perusteena on varmistaa muutoksen tarve ja tarvittavat resurssit muutoksen läpiviemiseen ennen integraatiota. Koska tämä malli sopeutuu hyvin pienien ongelmien ratkaisuun, olisi se voinut sopeutua varaosatiimiin kohdistuneeseen organisaatiomuutokseen. Tulevaisuuden muutoksia varten olisi tärkeää ottaa muutoksen suunnittelussa huomioon työtä tekevät henkilöt ja heidän mielipiteensä, jotta välttyttäisiin mahdollisilta kaaoksilta, huonontuneelta asiakaspalvelulta sekä yleiseltä informaatiokatkoksilta ja muutosvastarinnalta.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimustöissä tehdyn tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys voi vaihdella virheiden syntymisen johdosta, jonka vuoksi tutkimuksissa pyritään aina arvioimaan työn luotettavuutta. Luotettavuuden arviointiin voidaan käyttää erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja, mutta yleisesti puhutaan tutkimuksen reliabiliteetista, jolla mitataan tutkimuksen toistettavuutta, sekä validiteetista, jolla mitataan tutkimuksen pätevyyttä. Reliabiliteetti voidaan todeta esimerkiksi silloin, kun päädytään samanlaiseen tulokseen useamman tahon osalta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan mitata parhaiten tarkalla kuvauksella tutkimuksen toteuttamisesta, kuten mitä tutkimuksessa tehdään, miksi ja miten on päästy saatuihin tuloksiin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 226–228).

Tässä tutkimuksessa pätevyyttä on tarkasteltu koko opinnäytetyöprosessin ajan, kertoen aineiston keräämisen eri vaiheet, kuten käytetty aika, paikka, mahdolliset

häiriötekijät tai virhearvioinnit, jotta lukijalla olisi mahdollisimman helppoa seurata tutkimusta. Koska tutkimus on laadullinen ja kyseessä oleva organisaatiomuutos toteutuu tämmöisenään vain tämän kerran, on tutkimuksen toistettavuus haasteellista. Seuraavissa muutoksissa tutkimuksen vastaukset todennäköisesti tulevat eromaan tämän tutkimuksen vastauksista.

LÄHTEET

Bergman, T. & Korhonen, H. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä. Käsikirja uudistumismatkalta. Helsinki. Alma Talent.

Harisalo, R. 2008. Organisaatioteoriat. E-kirja. Tampere. Tampereen Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S. Remes, P. Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. Helsinki. Tammi

Hyvärinen, M. Suoninen, E. Vuori, J. 2023. Tietoarkisto. Haastattelut. Viitattu 30.3.2023.

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/>

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Lyödä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki. WSOYpro.

Juuti, P. 2006. Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Helsinki. Otava.

Juuti, P. 2011. Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Vantaa. JTO.

Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki. Gaudeamus Oy.

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki. Otava.

Jylhä, E. & Viitala, R. 2021. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Keuruu. Otava.

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Karlöf, B. & Helin Lövingsson, F. 2006. Organisaation olemus. Helsinki. Edita.

Kostamo, T. 2017. Ihan intona! Miten innostusta johdetaan. E-kirja. Helsinki. Grano.

Kotimaisten kielten keskus KOTUS. 2023. Viitattu 13.3.2023.

<https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/>

Laloux, F. *suom.* Markula, J. Rautanen, A. Waegelein, R. 2021. Reinventing organizations – kohti tulevaisuuden työyhteisöjä. Seinäjoki. Teal Suomi Osuuskunta.

Martela, F. Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki. Alma Talent.

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki. Talentum.

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

Piha, K & Sutinen, M. 2020. Muutosvoimaa. Tutkimusmatka moderniin muutosjohtamiseen. Helsinki. Alma Talent.

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

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki. WSOY.

Savaspuro, M. 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille. Mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan. Helsinki. Alma Talent.

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. Keuruu. PS-Kustannus.

LIITTEET

LIITE 1

KYSELYLOMAKE

TUTKIMUSKYSYMYKSET

ORGANISAATIOMUUTOS

1. Otettiinko mielestäsi organisaatiomuutoksen suunnittelussa huomioon tarvittavat resurssit tarpeeksi hyvin?
2. Saitko tarpeeksi informaatiota itse organisaatiomuutoksesta ennen sen voimaantuloa?
3. Onko muutos ollut mielestäsi oleellinen? Miksi?
4. Kuinka koet muutoksen oleellisuuden ja toiminnallisuuden jälkeenpäin katsottuna?

JOHTAMINEN

5. Kannustetaanko organisaatiossasi itseohjautuvuuteen? Miten se esiintyy?
6. Miten kuvailisit hyvää johtajaa?
7. Koetko johtajuuden olevan onnistunutta tiimissäsi?

MUUTOSJOHTAMINEN

8. Miten koet riittävän tuen saamisen johdolta muutoksen aikana?
9. Onko viestintä muutoksesta ollut mielestäsi avointa ja selkeää? Miten kehittäisit muutoksen viestintää?
10. Oletko ollut tyytyväinen siihen, kuinka muutosprosessi on johdettu? Miksi?
11. Oletko kokenut muutosvastarintaa itse tai tiimissä? Miten se on esiintynyt?
12. Miten muuttaisit muutosjohtamisen kulkuprosessia nyt?