

Pro gradu -tutkielma

Saara Viento
2017



Lappeenrannan teknillinen yliopisto
Kauppakorkeakoulu
Tietojohtaminen ja johtajuus
Pro Gradu -tutkielma
2017
Saara Viento

Esimiesten muutosvalmius ja johtaminen
organisaatiomuutoksessa

Ohjaaja/ tarkastaja professori Aino
Kianto
2. tarkastaja tutkijatohtori Mika
Vanhala

Lappeenrannan teknillinen yliopisto

Kauppakorkeakoulu

Tietojohtaminen ja johtajuus

Tietojohtamisen maisteriohjelma

Saara Viento

Esimiesten muutosvalmius ja johtaminen organisaatiomuutoksessa

Pro gradu -tutkielma

2017

Professori Aino Kianto

Tutkijatohtori Mika Vanhala

Tiivistelmä

Lappeenrannan teknillinen yliopisto

Kauppakorkeakoulu

Tietojohtaminen ja johtajuus

Tietojohtamisen maisteriohjelma

Saara Viento

Esimiesten muutosvalmius ja johtaminen organisaatiomuutoksessa

Pro gradu -tutkielma

2017

Professori Aino Kianto

Tutkijatohtori Mika Vanhala

87 sivua, 7 kuvaa, 2 taulukkoa, 2 liitettä

Avainsanat: Organisaatiomuutos, muutosjohtaminen, muutosvalmius

Tässä Pro gradussa käsitellään muutosjohtamista ja esimiesten muutosvalmiutta organisaatiomuutoksessa. Tutkimus on luonteeltaan laadullinen ja se toteutettiin tapaustutkimuksena, joka kohdistui maailmanlaajuiseen logistiikka-alan organisaatioon, jossa on joitain viikkoja aiemmin alkanut merkittävästi ansaintalogiikkaan vaikuttava ja usean vuoden kestävän muutoshankkeen pilottihanke.

Tutkimuksen viitekehys koostuu digitalisaation aiheuttamasta organisaatiomuutoksesta. Strategisesti merkittävän muutoksen johtaminen ja esimiesten muutosvalmiuteen liittyvien tekijöiden kartoittaminen ovat tutkimuksen ydintä.

Muutosvalmius on muutoksen kohteena olevan yksilön tai organisaation tilanne, johon voidaan vaikuttaa muutosjohtamisella. Muutoksessa onnistuminen edellyttää muutosvalmiutta. Tässä tutkimuksessa kohdeorganisaation muutosvalmiutta tutkittiin muutosmotivaation, resurssien riittävyyden, henkilöstön ominaisuuksien ja organisaation ilmapiirin avulla Lehmanin (2001) mallia mukaellen.

Tutkimuksessa havaittiin, että muutosvalmius on merkittävässä roolissa muutoksessa ja että sillä on vaikutuksia muutosjohtamisen tapaan. Kohdeorganisaation esimiehet suhtautuivat organisaation kehittämiseen myönteisesti, ymmärsivät organisaation muutoksen tarpeen ja olivat samaa mieltä strategian oikeellisuudesta sekä halusivat myös itse kehittyä. Kohdeorganisaation esimiehillä muutosvalmius oli hyvällä tasolla.

Abstract

Lappeenranta University of Technology
School of Business and Management
Knowledge Management and Leadership
Master of Science (Economics and Business Administration)
Saara Viento
Supervisors readiness for change and management in organisation change
Professor Aino Kianto
Post Doctoral Researcher Mika Vanhala
87 pages, 7 figures, 2 tables, 2 appendices
Organisation change, change management, readiness for change

In this Master's thesis is studied change management and supervisor's readiness for change in change project. Study is qualitative in nature and it was as a case study. The case company is a global logistics company which has decided to execute a transformative change and renew its processes by using software robotics during next years.

The framework of the study consists on organisational change caused by digitalisation. Studying change management and readiness for change in strategically important change project is the core of the study.

Readiness for change is the situation of those individuals and organisations who are targets in change. Readiness for change can be affected by change management. In this study readiness for change is studied after Lehman's (2001) model.

According to study readiness for change plays important role in organisation change and has implications to change management. The results show that supervisors in the case company had positive attitude towards organisation's development, they understood the need for change, stood behind the strategic goals and wanted to develop by themselves too. The readiness for change was in good level in the case company.

Alkusanat

Liiketoiminta ja kaupankäynti ovat aina kiinnostaneet minua. Yrityksistä on perinteisesti ollut helppo sanoa niiden ansaintalogiikka ja markkinoilla ovat vallinneet melko staattiset lainalaisuudet. Tilanne on kuitenkin muuttumassa ja jo nyt voi huomata, kuinka edelläkävijäorganisaatiot ovat muuttuneet melko kompleksisiksi ja niiden ansaintalogiikan selittämiseen tarvitaan enenevässä määrin digitalisaation ymmärrystä.

Organisaation sisällä ansaintalogiikan muuttaminen voi olla haastavaa, vaikka tavoite olisikin kirkkaana mielessä. Sukupolvien väliset erot, digitalisuuden abstrakti maailma ja globaali toimintakenttä, muutamia mainitakseni, ovat joko rajoitteita tai mahdollisuuksia organisaatioiden kehittämisessä.

Muutosjohtaminen organisaatioiden kehittämisen mahdollistajana kiinnostaa, koska lähes kaikki organisaatiot ovat, minun mielestäni, pakollisen muutoksen tai kuoleman edessä. Eri muutosjohtamisen näkökulmien tunteminen auttaa organisaatioiden kanssa työskentelyssä. Esimiesten muutosvalmiuteen vaikuttavien tekijöiden tunnistaminen on edellytys niiden kehittämiselle.

Haluan kiittää työni valmistumisesta kohdeorganisaation edustajia, jotka kiireensä keskellä ovat ottaneet työni omakseen. Haluan kiittää yliopiston henkilökuntaa joustavuudesta ja professori Aino Kiantoa työn ohjaamisesta. Läheisilleni, miehelleni ja pienille lapsilleni, osoitan kiitokset kärsivällisyydestä.

Lahdessa 30.6.2017

Saara Viento

Sisällysluettelo

1. Johdanto	8
1.1. Tutkimuksen tausta	8
1.2. Tutkimusongelma ja tavoitteet.....	11
1.3. Tutkimuskysymykset ja viitekehys	13
2. Organisaatiomuutos	15
2.1. Organisaatiomuutoksen syntyminen	15
2.2. Organisaatiomuutoksen tyypit	18
2.3. Organisaatiomuutos ja henkilöstö.....	19
3. Johtaminen ja muutosjohtaminen	21
3.1. Johtaminen	21
3.2. Esimiestyö	24
3.3. Muutosjohtaminen	27
3.4. Käyttäytymismallit muutostilanteessa	34
3.5. Esimiestyö muutosjohtamistilanteessa	36
3.6. Esimiesten muutosvalmius ja kehittyminen muutoksessa	41
4. Tutkimusmenetelmät.....	49
4.1. Organisaation muutosvalmiuden arviointi Lehmania mukaellen.....	50
4.2. Aineiston keruu	54
5. Case organisaation esittely.....	55
6. Tutkimuksen päätulokset.....	56
6.1. Motivaatio muuttua	56
6.2. Resurssien riittävyys	60
6.3. Henkilöstön ominaisuudet	63
6.4. Organisaation ilmapiiri	64
7. Johtopäätökset.....	67
7.1. Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti.....	74
7.2. Jatkotutkimusehdotuksia	75

1. Johdanto

Elämme murrosvaihetta, jossa tietotekniikka ja digitalisaatio erilaisine sovelluksineen muuttavat yhteiskuntaa pysyvästi ja ennennäkemättömällä nopeudella. Organisaatioissa joudutaan vakavasti puntaroimaan eri tietoteknisten järjestelmien ja digitaalisten sovellusten käyttöönottoa ja niiden vaikutusta omaan liiketoimintaan. Liiketoimintaympäristössä tapahtuvat muutokset voivat vaatia organisaatioita muuttumaan ja uusien teknologioiden käyttöönotto on ainoa vaihtoehto kilpailukyvyn säilyttämiseksi.

Ohjelmistorobotiikka on sovellusalue, jossa hyödynnetään koodattuja sovelluksia, tekniikkaa, rakennettuja tietovarantoja ja algoritmeja ja automatisoidaan niiden avulla ennustettavia prosesseja laadukkaamman ja nopeamman tuloksen aikaansaamiseksi. Tämän Pro Gradun tavoitteena on perehtyä organisaatiomuutoksesta ja muutosjohtamisesta tehtyyn kirjallisuuteen ja tutkia esimiesten muutosvalmiutta muutostilanteessa. Case osiossa selvitetään Lehmanin (2001) mallia mukaellen organisaation esimiesten motivaatiota muuttua, resurssien riittävyyttä, henkilöstön ominaisuuksia ja organisaation ilmapiiriä.

Seuraavissa kappaleissa kerrotaan tutkimuksen taustasta, tavoitteista, tutkimuskysymykset ja tutkimuksen rajaus. Kappaleessa 5 esitellään tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen rakenne.

1.1. Tutkimuksen tausta

Mielipiteet digitalisaatiosta vaihtelevat. Mielipiteisiin vaikuttavat useat elementit kuten sukupolvi, läheiset työtoverit, asuinmaa, ammatti, tietotekniset taidot ja aiemmat kokemukset. Henkilöiden käsitykset digitalisaatiosta ja sen vaikutuksista voivat erota merkittävästi toisistaan eikä digitalisaatio ole vielä saavuttanut

esimerkiksi sähkön kaltaista yleiskäyttöisen teknologian asemaa – vaikka niin on ennustettu tulevaisuudessa tapahtuvan.

Amerikkalaisen Robert J. Gordonin (2013) artikkelin mukaan elämme kolmatta vallankumousta, jonka alkuvuodet sijoittuvat 1960-luvulle. Vallankumouksen ajureina ovat tietokone ja internet sekä niiden tuoma vaikutus esimerkiksi tuottavuuteen. Gordonin mukaan internetvallankumouksen aikakauden huippu kuitenkin koettiin jo 1990-luvulla eikä digitalisaatio tuonut ratkaisua tuottavuuskehityksen ratkaisemiseen tulevaisuudessa. (Gordon, 2013). Vastakkaisia näkemyksiä Gordonin ajattelumallille huipun ohittamisesta ja digitalisaation tärkeydestä löytyy useita niin kotimaasta kuin maailmaltakin. Esimerkiksi Aalto yliopiston professori tohtori Matti Pohjola uskoo, että digitalisaatio on yksi merkittävimmistä keinoista rakennemuutoksen yhteydessä, jolla ylläpidetään nykyinen elintaso sekä turvataan julkiset palvelut kustannusten ja väestön vanhenemisen noustessa Suomessa (Pohjola 2014). Euroopan unionin Europe 2020 -strategian Digital agenda on yksi Euroopan unionin seitsemästä pilarista, jonka varaan lähitulevaisuuden kasvu on tavoitteena rakentaa. Ohjelman tavoitteena on digitalisaation parempi hyödyntäminen innovaatioiden vauhdittamisessa, talouskasvussa ja sen etenemisessä. Digitaalisen ohjelman päätavoite on yhtenäisen digitaalisen markkina-alueen rakentaminen viisaan, kestävän ja sisäisen kasvun luomiseksi Euroopassa (EU, 2017).

Digitalisaatio luo organisaatioille uusia mahdollisuuksia kehittää toimintaansa ja synnyttää uusia liiketoimintamalleja. Ohjelmistokehitys ja robotiikka ovat sovellusalueita, jotka ovat nousseet vaihtoehdoiksi, kun organisaatiot miettivät miten toimintaa pitäisi strategisesti kehittää. Tämän Pro Gradu tutkimuksen taustalla on kiinnostus digitalisaation mahdollisuuksiin osana organisaatioiden liiketoiminnan kehittämistä ja kohteeksi on valikoitunut maailmanlaajuinen logistiikkaorganisaatio, joka on tehnyt päätöksen prosessien kehittämisestä ohjelmistorobotiikan avulla. Logistiikkaorganisaatiolla tavoitteena on korvata osa prosessien ihmistyöstä ohjelmistoroboteilla, joita ihmiset valvovat.

Logistiikan tehtävänä on toimittaa pyydetty määrä hyödykkeitä mahdollisimman tehokkaasti oikeaan paikkaan oikeaan aikaan. Logistiikan kohteena on fyysisiä hyödykkeitä, kuten raaka-aineita, puolivalmisteita, valmiita ja keskeneräisiä tuotteita, pakkauksia ja eriä, jotka tarvitsevat erityistä huolenpitoa ja palvelua. Analyttisen logistiikan tehtävänä on tuottaa kehittää ja järjestellä prosessit, rakenteet, järjestelmät ja tietoverkot mahdollisimman optimaalisiksi käytännön logistiikkaa varten. Logistiikan johtamisen tärkein tehtävä on tilausten käsittely sekä asiakkaiden ja organisaatioiden vaatimusten täyttäminen edullisimmalla hinnalla kuitenkin riittävä laatu säilyttäen (Gudehus et al., 2009).

Logistiikkaa voidaan käyttää kuvaamaan hyvin erilaisia tarpeita ja prosesseja eri toimialoilta kuten taloustieteestä, tuotantotaloudesta ja informaatioteknologiasta (Gudehus et al., 2009). Logistiikkapalveluyritys (Logistics Service Provider, LSP) on yritys, joka myy logistiikkapalveluita kysyntä-toimitusketjun yrityksille, jotka ovat ulkoistaneet logistiikkatoimintojaan tai koko logistiikkaprosessinsa (Logistiikan maailma, 2017).

Tässä tutkimuksessa logistiikalla tarkoitetaan erityisesti satamissa ja mantereella toimivaa logistiikkapalveluyrityksen tuottamaa palvelua, jonka tavoitteena on hyödykkeiden siirtäminen mahdollisimman tehokkaasti oikeaan paikkaan oikeaan aikaan.

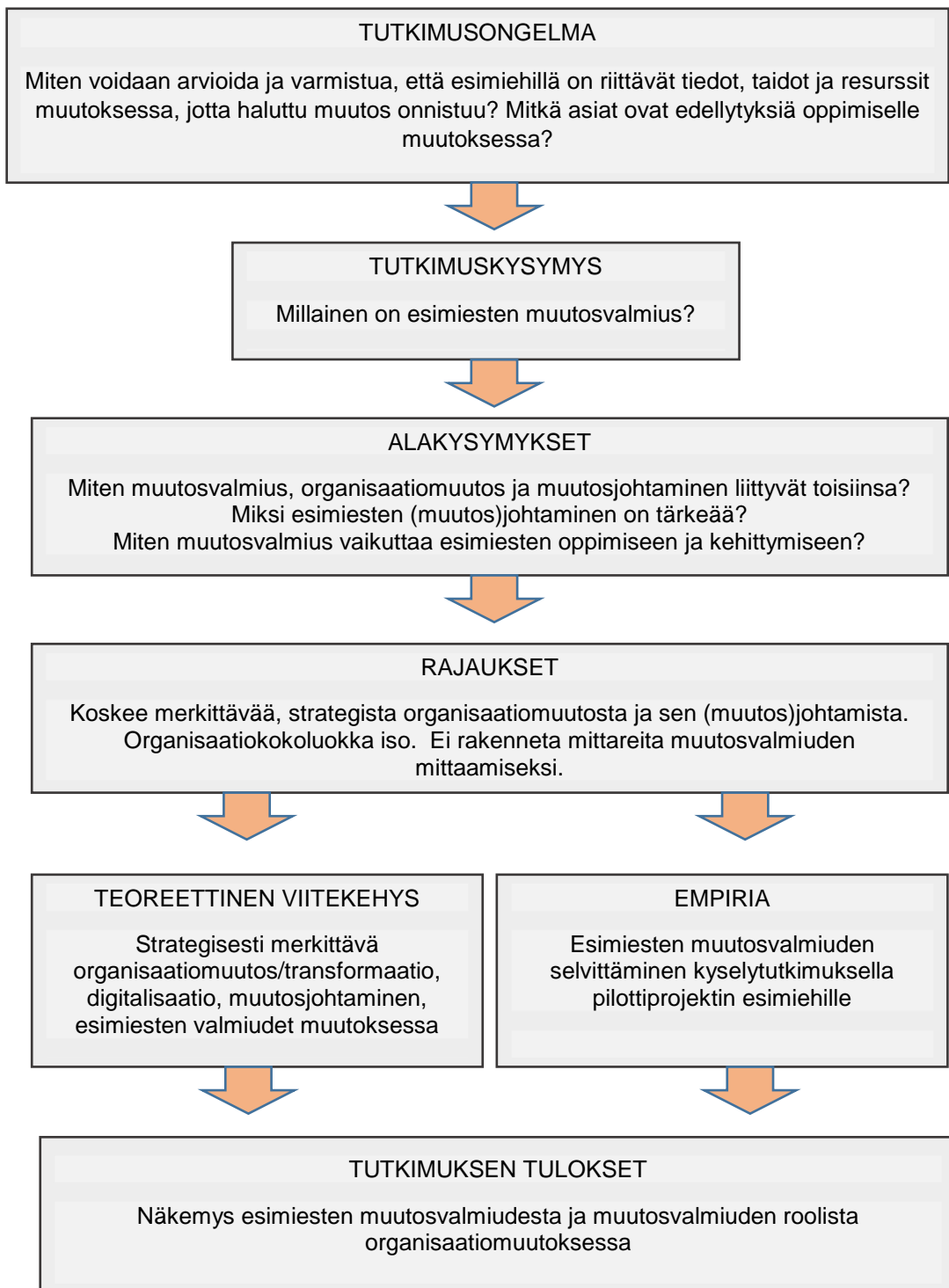
Tutkimuksen aihe sopii hyvin tietojohdamiseen, sillä ymmärrystä organisaatiomuutoksesta ja muutosjohtamisesta tarvitaan, jotta esimiehillä olisi käytössään oikeat tiedot, taidot ja resurssit alati muuttuvassa ja uudenaikaisessa, ohjelmistorobotiikka sisältävässä toimintaympäristössä.

1.2. Tutkimusongelma ja tavoitteet

Tutkimuksen tavoite on perehtyä organisaatiomuutoksesta ja muutosjohtamisesta tehtyyn kirjallisuuteen ja tutkia esimiesten muutosvalmiutta organisaation kannalta merkittävässä muutostilanteessa. Tutkimuksessa selvitetään muutosvalmiutta Lehmanin (2001) mallia mukaellen ja johtopäätöksissä tavoitteena on löytää avainpaikkoja, joihin case organisaation kannattaisi kiinnittää huomiota pilottiprojektin päätyttyä palvelukonseptin rakentamisen yhteydessä.

Esimiesten rooli muutosprojekteissa on erittäin merkittävä. Ilman esimiesten osallistumista projektiin projektin läpivienti ei ole mahdollista tai vähintäänkin sen osittainen epäonnistuminen on todennäköistä. Tutkimuksen tavoitteena on koostaa näkemys esimiesten muutosvalmiudesta ja näin edesauttaa projektien tavoitteiden saavuttamista tulevaisuudessa. Pääasiassa sähköisellä kyselyllä tehtävän tutkimuksen tuloksia peilataan organisaatiomuutoksesta ja muutosjohtamisesta tehtyyn kirjallisuuteen.

Luottamuksen syntyminen kohdeorganisaation kanssa on edellytys tutkimuksen suorittamiselle ja kyselytutkimusta ei voida suorittaa ilman sitä. Kyselyn vastaajia ei eritellä yksilötasolle vaan korkeintaan maa- tai tehtävätasolle. Tutkimus tehdään logistiikkaorganisaation pilottiprojektin alkuvaiheessa toukokuussa 2017, joka vaikuttaa aineiston laajuuteen ja käytettävissä olevaan vastausaikaan. Vastausajan lyhyys voi vaikuttaa saatavien vastausten määrään. Tutkimus on merkittävä kohdeorganisaatiolle, koska ilman liiketoiminnan robotisoimista organisaation strategisten tavoitteiden saavuttaminen ei ole mahdollista. Ohjelmistorobotiikan käyttöönoton onnistumisen kannalta on tärkeää, muiden asioiden ohessa, huolehtia, että esimiehet ovat valmiita muutokseen. Tutkimus rakentuu seuraavasti:



Kuva 1. Tutkimussuunnitelma

1.3. Tutkimuskysymykset ja viitekehys

Kirjallisuudesta on saatavilla paljon tietoa muutosjohtamisesta. Kohdeorganisaatio kohtaa kuitenkin uuden tilanteen, jossa esimiehille tulee johdettavaksi ihmisiä ja sovellusrobotteja muutoksen myötä. Tilanne on mielenkiintoinen ja laittaa miettimään, onko tilanteessa jotakin sellaista uutta, joka vaikuttaa esimiesten muutosvalmiuteen.

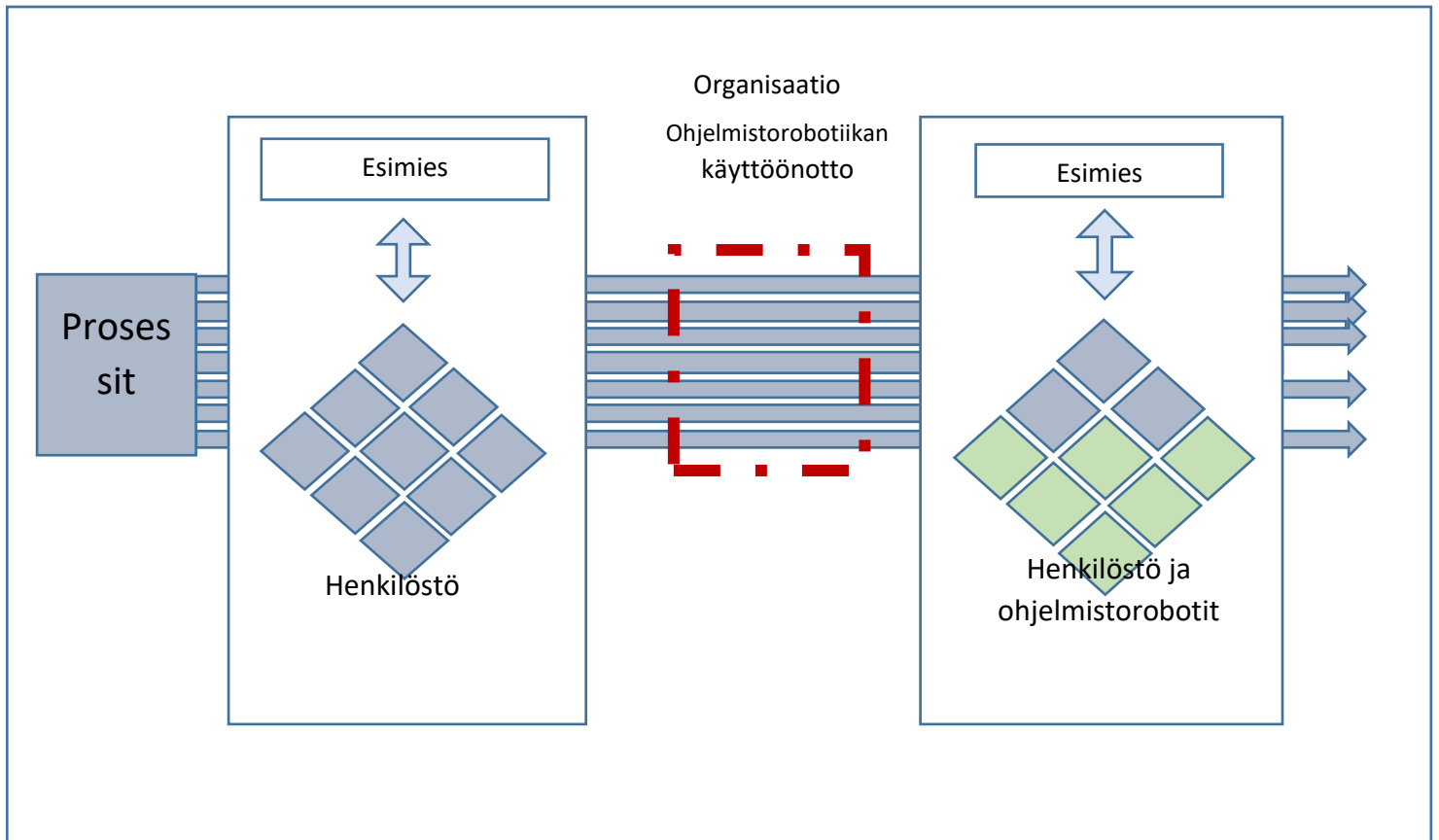
Tutkimuksen päätutkimuskysymys on:

Millainen on esimiesten muutosvalmius?

Ohjelmistorobotiikan käyttöönotto on osa laajempaa liiketoiminnan kehittämisen kokonaisuutta case organisaatiossa. Organisaatiomuutoksen ja päätutkimuskysymyksen ymmärtämiseksi pyritään vastaamaan seuraaviin alakysymyksiin:

- ***Miten muutosvalmius, organisaatiomuutos ja muutosjohtaminen liittyvät toisiinsa?***
- ***Miksi esimiesten (muutos)johtaminen on tärkeää?***
- ***Miten muutosvalmius vaikuttaa esimiesten oppimiseen ja kehittymiseen?***

Tutkimuksen viitekehys on tarkemmin kuvattu seuraavassa kuvassa.



Kuva 2. Teoreettinen viitekehys

Viitekehyksessä on kuvattu muutos, joka aiheutuu ohjelmistorobottien käyttöönotosta organisaatiossa. Osa prosesseista päättyy tai yhdistyy toisen prosessin kanssa samalla kun ihmistyötä korvataan ohjelmistoroboteilla. Esimiesten johdettavaksi tulee ihmisten sijasta ja lisäksi ohjelmistorobotteja.

Case tutkimus tehdään logistiikkaorganisaation muutosprojektin pilottivaiheessa. Pilottivaiheen perusteella organisaation palvelukeskus luo konseptin laajentaakseen sen palvelemaan organisaatiota maailmanlaajuisesti. Organisaation projektin pilotointivaihe eli 5:n ensimmäisen prosessin valinta valmistuu toukokuun lopussa ja pilottiprosessien robotisointi ja testaus toteutetaan kesän 2017 aikana.

2. Organisaatiomuutos

Ansoffin ja Michael E. Porterin perinteisen strategiäkäsityksen mukaan organisaation muokkaaminen vastaamaan ylimmän johdon muuttuvia strategisia linjauksia ympäristön ja kilpailuasetelmien muuttuessa on oleellinen osa organisaatioiden toimintaa (Tienari et al., 2009). Nykypäivänä muutoksesta on tullut entistä pysyvämpi olotila ja vallitseva teknologian, kansainvälistymisen, asiakkaiden vaatimusten ja tiedonsaannin kehittymisestä johtuva muutosvauhti herättää monenlaisia tunteita. Organisaatiot kohtaavat muutoksia, joita ne eivät voi etukäteen ennustaa ja jako voittajiin ja häviäjiin tapahtuu sen perusteella, miten hyvin organisaatiot pystyvät mukautumaan yllättäviin tilanteisiin (Ulrich, 2007.)

Organisaation kyky sopeutua muutosvauhtiin ja nopea omaksuminen korostuvat ja ratkaisevat nykytilanteessa, jossa aikaa on vähemmän muutoksen valvontaan ja hallintaan (Ulrich, 2007.) Tästä näkökulmasta yrittäjämäisesti ja ketterästi toimivilla organisaatioilla vaikuttaisi olevan merkittävä etulyöntiasema verrattuna jäykkiin organisaatioihin, mutta niin ei välttämättä ole. Michael Tushman ja Charles O'Reilly artikkelissaan sanovat, että organisaatioiden tulisi toimia tiukemmin tai löysemmin ohjattuna tarpeen ja toiminnon mukaan, jolloin tilanne ei ole toivoton jäykkärakenteistenkaan organisaatioiden osalta (Pasmore, 2015).

2.1. Organisaatiomuutoksen syntyminen

Andriessen (2004) on määritellyt organisaation ryhmäksi ihmisiä, jotka ovat yhteisen kehityksen, kielen ja jokapäiväisen kommunikaation avulla osa yhteisen päämäärän jakavaa verkostoa sekä tuottavat tuotteita ja palveluja yhdistelemällä taloudellisia, aineellisia ja aineettomia pääomia (Andriessen, 2004). Druckerin (2001) mukaan organisaatio on työkalu, joka auttaa yhdessä työskenteleviä ihmisiä tekemään työnsä tuottavasti. Tietty organisaatorakenne sopii tiettyihin tehtäviin tietyissä olosuhteissa eikä ole olemassa yhtä ainoaa oikeaa rakennetta tai -muotoa (Drucker, 2001, 69). Nadler et al.:n (1989) mukaan organisaatio rakentuu neljästä eri

komponentista: työstä, ihmisistä, muodollisesta rakenteesta ja prosesseista sekä epämuodollisista rakenteista ja prosesseista (Nadler, 1989).

Klassinen organisaatio-oppi, jota esimerkiksi Taylor, Fayol ja Weber edustivat, perustui muun muassa pitkälle menevään työnjakoon, tiukkoihin vastuualueisiin, hierarkkiseen rakenteeseen ja viestintään, asemaan perustuvaan valtaan, valvontaan, persoonattomaan viestintään sekä urakehitykseen, joka perustui työvuosiin. Klassismin vastakohta ja ääripää on 1990-luvulta alkaen kehittynyt korostuneen lattea organisaatorakenne, mutta kuten klassisetkin mallit, se ei palvele jokaisen organisaation toimintaa. Kaikille organisaatioille paras malli löytyy näiden kahden ääripään väliltä (Karlöf, B., et al., 2004, 170).

Burnesin (2004) mukaan muutos on aina läsnä oleva osa organisaation elämää niin operationaalisella kuin strategiselläkin tasolla (Todnem, 2005) ja organisaatiomuutosta on aina yritetty suunnitella (Nadler, 1989). Organisaation sisällä ihmiset eivät ole kuitenkaan valmiita muutokseen, elleivät he ole voineet huomata ja ymmärtää kriisin olevan käsillä (Price, 2009, 19.) Muutosta on usein vaikea ennakoida, jonka vuoksi siitä tulee reaktio, epäjatkumo, yllättävä ja se on organisaation kriisin sävyttämä (Burnes, 2004; De Wit and Meyer, 2005; Luecke, 2003; Nelson, 2003) (Todnem, 2005).

Daftin (2006) mukaan sysäys muutokseen voi tulla kahdesta suunnasta, joko organisaation ulkoa tai organisaation sisältä (Price, 2009, 19). Nadlerin mukaan muutoksen alkamiselle on tyypillistä, että aloite siihen tulee johtajalta, tarve on vahvasti linkittynyt liiketoimintaan ja perusteet muutokseen voidaan jäljittää esimerkiksi muuttuneeseen kilpailutilanteeseen, uuteen teknologiaan, sääntelyyn, tuotteiden elinkaaren kehitykseen ja omistusmuutoksiin. Lisäksi muutoksen tarve koskee merkittävää osaa tai koko organisaatiosta (Nadler, 1989).

Muutostarpeet voivat olla linkittyneitä toisiinsa eikä muutokseen riitä pelkästään yksi signaali, vaan tarve muutokselle syntyy, kun useat eri tapahtumat vahvistavat käsityksen muutoksen tarpeesta. (Price, 2009, 19).

Makroympäristön muutosajureista voidaan käyttää lyhennettä PESTLE, jonka kirjaimet tulevat englannin sanoista Political (poliittinen), Economical (taloudellinen), Socio-cultural (sosiaalis-kulttuurinen), Technological (teknologinen), Legal (lainsäädännöllinen) ja Environmental (ympäristöllinen). **Poliittinen ympäristö** koostuu hallinnollisista ideologioista, käytännöstä ja systeemeistä, jotka luovat perustavaa laatua olevat ympäristöt, joissa organisaatiot joutuvat operoimaan. Organisaatioiden on jatkuvasti oltava ajan tasalla siitä ja muokattava toimintaansa siten, että heidän toimintatapansa eivät ole ristiriidassa poliittisten vaatimusten kanssa. **Taloudellisilla** muutosajureilla ovat kansalliset ja kansainväliset ulottuvuudet. Talousalueella, jossa organisaatio operoi, on vaikutusta organisaation työntekijöihin, toimittajiin, asiakkaisiin ja valuutan arvoon. Lisäksi kansalliset talousalueet ovat osa maailmanlaajuista talousaluetta, jossa verotus, korkotaso ja valuuttakurssit vaikuttavat kaikki vaikuttavat organisaation kykyyn saavuttaa tavoitteensa (Price, 2009, 4-9).

Sosiaalis-kulttuuriset muutosajurit kuvaavat yhteisön yleisesti asettamien standardien muutosta. Yleinen käsitys hyvästä ja oikeasta asettavat odotuksia sille, miten organisaatioiden tulee käyttäytyä. Standardit eli normit ovat sidoksissa paikkaan ja organisaatioiden tulee olla selvillä kunkin operointipaikan hyväksytyistä toimintavoista sekä niiden muutoksista. **Teknologiset** ajurit tarkoittavat uusia innovaatioita, teknologian käyttö- ja tuotantotapoja. Uudet teknologiat ovat useimmiten hyödyllisiä nopeuttaen toimintaa, tehden sitä halvemaksi ja paremmaksi, mutta tuovat mukanaan myös haasteita ja aiheuttavat kuluja. Esimerkiksi uusien prosessien ja toimintatapojen koulutus henkilökunnalle voi aiheuttaa merkittäviä kustannuksia ja toisaalta organisaation on mietittävä mitkä ovat ne pakolliset teknologiset muutokset, jotka on tehtävä kustannuksista huolimatta kilpailukyvyyn säilyttämiseksi. **Lainsäädäntöön** pohjautuvat muutosajurit

liittyvät siihen, mitä organisaatiot saavat lain mukaan tehdä ja mitä eivät. Lain suhteen organisaatioilla on vain vähän liikkumavaraa, sillä niiden tulee noudattaa lainsäädäntöä ja siinä tapahtuvia muutoksia, vaikka se aiheuttaisi niille kustannuksia. Ympäristöajureiden merkitys organisaatioiden toiminnassa kasvaa jatkuvasti. Ympäristöasioiden huomioiminen ja eettinen sekä kestävä toimintapa on maailmanlaajuinen trendi. Organisaatioiden on, asiakkaat säilyttääkseen, toimittava tavalla, jonka asiakkaat voivat hyväksyä. Osaa ympäristöön vaikuttavista asioista on säädetty myös lailla (Price, 2009, 4-9).

2.2. Organisaatiomuutoksen tyypit

Organisaatiomuutosta voidaan luokitella muutoksen tapahtumien tiheyden, syntymekanismien ja laajuuden mukaan. Muutoksen tiheydellä tarkoitetaan muutoksen jaksottumista erilaisiin sykleihin aikajanalla (Senior, 2002). Klarner (2011) et al:n mukaan muutoksessa on tärkeää erotella, onko kyse peräkkäisistä muutoksista vai yhtä aikaa tapahtuvista muutoksista (Klarner, 2011). Todnemin näkemyksen mukaan, joka koostuu Balogun ja Hope Haileyn (2004), Burnesin (2004), Grundyn (1993), Luecken (2003) ja Seniorin (2002) näkemyksistä, muutos voidaan luokitella viiteen eri tyyppiin. Niitä ovat epäjatkuva muutos, hitaasti kasvava muutos, epätasaisesti kasvava muutos, jatkuva muutos, epätasaisesti jatkuva muutos (Todnem, 2005.)

Epäjatkuva muutos Grundyn (1993) mukaan on dramaattinen ja radikaali muutos siinä, miten asiat tehdään. Epäjatkuva muutos on joko kriisin tai mahdollisuuden aiheuttama ja voi tulla ulkopuolisesta lähteestä ja vaikuttaa kaikkiin toimijoihin saman asian ympärillä. Kriisi voi olla myös kilpailijan aikaansaama ja koskettaa vain yhtä organisaatiota. Kriisi voi olla myös organisaation johtamisen tulos. Määrittävä muutokseen ajava tekijä on kuitenkin kriisin vakavuus, joka uhkaa organisaation elinvoimaa (Grundy, 1993).

Jatkuva organisaatiomuutos tarkoittaa keskittymistä yksittäisiin asioihin, joiden tavoitteena on yhtenäisyyden ylläpitäminen tai rakentaminen (Nadler, 1989). Jatkuvan muutoksen ajatellaan olevan sarja pieniä, jopa yksilötasolla tapahtuvia muutoksia, jotka kerrostuvat ja joiden kokonaistuloksena organisaatio muuttuu jatkuvasti. Vallitsevan käsityksen mukaan organisaatioiden nähdään muuttuvan jatkuvasti, eikä todellisuutta ole se, että muutoksen voitaisiin ajatella tapahtuvan vain liiketaloudellisesti tai muuna tasaisena aikana ja suunnitellusti (Todnem, 2005).

Nadlerin mukaan muutokset voidaan jakaa lisäksi strategisiin, suhteellisiin ja ennakoiviin muutoksiin. Muutokset, jotka koskevat koko organisaatiota, ovat strategisia muutoksia. Nämä muutokset Nadlerin mukaan vaativat usein olemassa olevan yhtenäisyyden rikkomista ja kokonaan uuden yhtenäisyyden rakentamista. Mikäli muutos on selvästi vastaus ympäristön tapahtumiin, on kyseessä suhteellinen muutos ja jos muutoksella pyritään ennakoimaan tulevia tapahtumia, on kyseessä ennakoiva muutos (Nadler, 1989).

2.3. Organisaatiomuutos ja henkilöstö

Organisaation ja yksilön terveyden ymmärtäminen vaatii kolmen eri näkökulman huomioimista ja tarkastelua: yksilön näkökulma, systeemin näkökulma ja interaktiivisen prosessin näkökulma. Terveydellä tarkoitetaan organisaation tai yksilön kykyä toimia, olla hyvinvoiva ja organisaation ja yksilön edellytyksiä muutokseen (Schein, 1995).

Henkilöstö on organisaation ainoa aito voimavara ja myös organisaatiot ovat henkilöstölle tärkeitä, koska ne ovat useimmille keino saada toimeentulo, saavuttaa tietty elintaso, asema ja olla osa yhteisöä (Drucker 2002, 24). Organisaatiomuutos herättää aina huolta työntekijöissä. Sovellusautomaatiomuutos, jonka tunnusmerkkejä ovat töiden automatisointi ja merkittävästi vähempi työvoiman tarve tiettyihin tehtäviin, korostavat henkilökunnan tarvetta olla huolissaan omasta työpaikastaan. Vastuualueet, työnkuvat, kyvykkyydet, palkitseminen ja jopa

organisaatorakenne voivat muuttua (Pasmore, 2015, 22). Sovellusautomaatioprojekti vaikuttakin erityisesti työn eri osiin, ei niinkään suoraan kokonaisiin työpaikkoihin. Se vaikuttaa positiivisesti tuottavuuteen ja vähentävästi rekrytointitarpeeseen, mutta ei välttämättä johda suoraan irtisanomisiin, väittää Lacity et al (2016). Tärkeää on kertoa aikaisessa vaiheessa projektin vaikutuksista työpaikkoihin ja huolehtia hyvästä viestinnästä (Lacity et al., 2016).

Esimerkkinä huonosta henkilöstön muutosjohtamisesta voidaan pitää Royal Bank of Canadan (RBC) päätöstä ulkoistaa tietohallinto Intiaan, jonka vaikutuksesta 40 työpaikkaa vähennettiin Kanadasta. Ulkoistaminen ja muutoksen perusteet sinänsä olivat ymmärrettävät, mutta tapa, jolla asia hoidettiin, ei. Vanhat irtisanottavat työntekijät velvoitettiin perehdyttämään uudet intialaiset työntekijät, jotka saapuivat Kanadaan kyseenalaisilla työluvilla. Työntekijöiden raivo kiinnitti median huomion ja pankin sitoutuminen työn tarjoamiseen kanadalaisille ja työntekijöiden hienovarainen kohtelu kyseenalaistettiin. Ahneuden nähtiin olevan ensisijainen motivaattori ja vastakkainasettelu menestyksekkään instituution ja yksittäisen työntekijän välillä oli suuri. Pankki pyrki hyvittelemään tapahtunutta hyväntekeväisyydellä ja tilanne johti myös pankin toimitusjohtajan eroon (Pasmore, 2015, 23).

Mikäli organisaatiolla on useita liiketoimintayksiköitä useassa eri maantieteellisessä paikassa, tutkijat suosittelivat osaamiskeskuksen perustamista. Osaamiskeskus on organisaation sisäinen yksikkö, jolla on hallussaan paras tieto siitä, mitä sovellusautomaatioprojekteja organisaatiossa on viety läpi, niiden saavutetut hyödyt ja haitat, käytössä olevat teknologiat, tarvittava koulutus ja projekteihin liittyvät ratkaisut. Osaamiskeskuksen avulla eri paikoissa tapahtuvien projektien tärkeysjärjestys on helpompi määrittää, arvioida tarvitaanko automaatiota ajateltuun prosessiin, huolehtia siitä, että projektit ovat standardin mukaisia sekä varata projekteihin tarvittavat resurssit. Osaamiskeskus myös johtaa eri yksiköiden automaatioprojektit (Lacity et al., 2016).

Lacity:n mukaan organisaatiot ovat joutuneet luomaan uusia rooleja osana muutosprojektia. Uusia rooleja voivat olla esimerkiksi automaatiosovellusten kehittäjät ja sovellusautomaatioprosessien valvojat (Lacity et al., 2016.).

Organisaatiomuutoksen tyyppi vaikuttaa siihen, miten organisaation esimiehet voivat ennakoida tilannetta ja suunnitella muutosjohtamista. Muutosjohtamista ja sen keinoja tutkitaan seuraavassa kappaleessa sekä selvitetään keinoja esimiesten muutosvalmiuden kehittämiseen muutosjohtamistilanteessa.

3. Johtaminen ja muutosjohtaminen

Seuraavissa kappaleissa kerrotaan johtamisesta ja muutosjohtamisesta päätyen esimiesten muutosvalmiuden kehittämiseen muutostilanteessa. Muutosjohtamisen perushaaste on, että organisaatio pystyy säilyttämään yhtenäisyytensä muutostilanteessa (Nadler, 1989).

3.1. Johtaminen

Johtaminen määritellään usein humanistiseksi tieteenalaksi sen tiedon ja ymmärrystä sekä soveltamista käsittelevän luonteen vuoksi (Drucker, 2002, 22-23). Tieteenala ja tutkimus ovat saaneet vaikutteita sosiologian, antropologian, kielitieteen, taloustieteen, teknisten tieteiden, psykologian ja sosiaalipsykologian aloilta (Tienari et al., 2009). Näkökulman valintaan vaikuttavat tapa hahmottaa maailmaa, käsitys siitä, miten maailmasta voidaan saada tietoa ja mitkä ovat tiedon hankkimisen keinot ja muodot (Tienari, 2009). Johtaminen on toimintaa tai prosessi, jolla johtaja saa organisaation jäsenet toimimaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Piili, 2006). Pettingerin (2016) mukaan johtaminen on tietojen, taitojen ja erikoisosaamisen soveltamista yksittäisen organisaation ja siihen liittyvän ympäristön tarvitsemalla tavalla:

- Asioiden saavuttaminen ihmisten kautta (ei ole yrityksiä ilman ihmisiä)

- Asioiden saavuttaminen ihmisiä varten
- Tuloksen ja suorituskyvyn tuottaminen
- Harvinaisten resurssien käyttäminen; niiden suunnittelu, järjestäminen, hallitseminen ja laskenta
- Tuotteiden, palveluiden ja palveluiden sekä tuotteiden parantaminen ja kehitys
- Riskien tunnistaminen ja arviointi
- Epävarmuuden ja muutoksen sietäminen (Pettinger, 2016.)

Johtamisessa on perinteisesti puhuttu liiketoiminnan johtamisesta (management) ja ihmisten johtamisesta (leadership), mutta suomen kielessä näille ei ole erillisiä vastineita (Lipasti, 2007, 66, Piili, 2006). Esimiehen arjessa niitä ei ole helppo erottaa nykypäivän asiantuntija- ja palveluorganisaatioissa (Piili, 2006).

Johtamisen historia ulottuu lähes niin pitkälle kuin kirjoituksia on olemassa. Johtamisen tematiikka on historiassa käsitellyt useimmiten valtion tai sodan johtamista. Näkökulmat ennen teollistunutta aikaa olivat useimmiten hyvin mustavalkoisia kuten pelkän voiton tavoittelu tai Macchiavellin ajatus siitä, että on parempi olla pelätty kuin suosittu. Poikkeuksena joukossa on ollut Aristoteles, jonka ajatuksia voidaan pitää edelleen ajankohtaisina johtamista määriteltäessä. Hänen mukaansa johtamisen kolme hyvettä ovat halu saada yhteisölle parempi tulevaisuus (yhteinen hyvä), kyky vaikuttaa ihmisiin (retoriikka) ja toiminnan autenttisuus (etiikka). (Lipasti, 2007, 57). Antiikin ajan arvot kauneus, hyvyys ja totuus ovat edelleen hyväksytyjä toiminnan päämääriä (Piili, 2006).

Tieteellisesti johtamistyylejä on aloitettu tutkimaan 1950-60 -luvulla. Tyyliä luokitellaan useimmiten autoritääriin, demokraattiseen ja antaa mennä -tyyliin. Autoritääriin johtaja on käskyttävä ja päättää yksin asioista vastakohtanaan demokraattinen johtaja, joka ottaa henkilöstön mielipiteet tasaisemmin huomioon. Antaa mennä -johtaja ei juuri ota vastuuta asioiden kulusta ja jättää asioiden hoitumisen muiden vastuulle (Piili, 2006).

Tilannejohtaminen tuli suosituksi 1970 -luvulla. Tilannejohtamisen ajatuksena on, että johtamistyylin tulee olla suhteessa sen hetkiseen tehtävään, teknologiaan, henkilöstön osaamiseen tai esimerkiksi motivaatioon. Johtamistyyliä voidaan luokitella lisäksi useaan eri kategoriaan sen mukaan, minkä osa-alueen ajatellaan olevan keskeistä menestymisen kannalta. Kategorioita ovat esimerkiksi tulosjohtaminen, tavoitejohtaminen, arvojohtaminen, prosessijohtaminen, laatujohtaminen, palvelujohtaminen, kriisijohtaminen, valmentava johtaminen, muutosjohtaminen, transformationaalinen johtaminen, tiimijohtaminen, itsensä johtaminen, vuorovaikutusjohtaminen, osaamisen johtaminen ja tietämyksen hallinta ja moninaisuuden johtaminen, valtuuttava ja osallistava johtaminen, luottamusjohtaminen, syvä johtaminen sekä ratkaisukeskeinen ja älykäs johtajuus (Piili, 2006).

2000-luvulla johtamisessa on huomio kiinnittynyt kansainvälistymiseen, globaaliin talouteen ja kilpailuun, jotka ovat tulleet osaksi organisaatioiden arkea. Ironisesti muutoksen sanotaan olevan ainoa pysyvä seikka ja se ilmenee jatkuvana sekä toimintojen kehittämisen että asiantuntijuuden, oppimisen ja osaamisen hallinnan vaatimuksena (Piili, 2006).

Tienari et al. (2009) mukaan johtamisessa on kaksi vallitsevaa, mutta hyvin paljon toisistaan poikkeavaa näkökulmaa, johon organisaation johtaminen perustuu. **Suhteissa rakentuva näkökulma** mallintaa johtamista ihmisten välisissä suhteissa rakentuvana toimintana, joka on aina sidoksissa ajan myötä rakentuneisiin kulttuurisiin merkityksiin. **Yksilökeskeinen näkökulma** korostaa yksilöiden ja heidän ryhmien kautta todennettavia säännönmukaisuuksia, rakenteita ja mekanismeja, joiden pohjalta voidaan tehdä yleistyksiä. Suhteissa rakentuva näkökulma pohjaa sosiologiaan, antropologiaan ja kielitieteisiin, kun taas yksilökeskeinen taloustieteisiin ja psykologiseen ajatteluun (Tienari, 2009).

Työntekijöiden suhtautuminen johtamiseen on muuttunut 2000-luvulla ja asioiden saavuttamista ihmisten avulla on alettu pitämään johtamisen tärkeimpänä

tehtävänä. Ihmiset eivät enää hyväksy yksisuuntaista käskyttämistä ja viestintää vaan johtamiselta odotetaan vuorovaikutteisuutta ja valmentavaa otetta. Ihmisten johtamisen keskeiset tekijät ovat motivaatio, osaaminen ja työssä jaksaminen (Pettinger, 2016; Piili, 2006). Mikään organisaatio ei ole itsenäinen saareke ja se ei ole olemassa ilman henkilökuntaa ja heidän erikoisosaamistaan. Henkilökunnan sitouttaminen, innostaminen ja yhtenäistäminen vaativat tietoa ihmisten organisatorisesta, kollektiivisesta ja yksilöllisestä käyttäytymisestä ja erityisesti siitä, miten ihmiset käyttäytyvät ja reagoivat erityisissä tilanteissa, kuten esimerkiksi kriiseissä, hätä- ja muutostilanteissa (Pettinger, 2016).

3.2. Esimiestyö

Tässä kappaleessa kerromme esimiehen työstä. Kappaleessa puhutaan johdosta, johtajista ja esimiehistä lähteestä riippuen. Kaikilla ilmaisuilla tarkoitetaan kuitenkin henkilöitä, joilla on organisaatiossa alaisenaan henkilöitä.

Suomalaisen kaupan liiton työmarkkinajohtaja Anna Lavikkala kuvaa esimiestä näin: *”Esimies on työnantajan edustaja, jonka ensisijaisena tehtävänä on johtaa työyhteisöä asetettujen tavoitteiden suuntaisesti. Esimiehen itsensä kannalta on tärkeää muistaa, että työpaikka on työn tekemistä varten ja työpaikan ihmissuhteet rakentuvat ensi sijassa työn ympärille. Ne eivät ole työn näkökulmasta ystävyyssuhteita. Kun tilanne edellyttää esimiehen asiaan puuttumista, se on esimiehen tehtävä. ”Kiva kaveri” ei ole ongelmallisissa tilanteissa synonyymi hyvälle esimiestyölle.”* (Lavikkala, 2013).

Rosemary Stewartin (1982) mukaan esimiehen tehtävät jakaantuvat vaatimuksiin, rajoituksiin ja vaihtoehtoihin. Vaatimukset koostuvat suorituskyvylle asetetuista tavoitteista, byrokraattisista toiminnoista, joita ei voi ohittaa tai delegoida, henkilösuhteista ja esimerkiksi tapaamisista. Rajoituksia asettavat resurssit, lakien ja kauppaliittojen vaatimukset, teknologia, fyysinen sijainti, muiden ihmisten asenteet ja esimerkiksi muutokset tuotetuissa tuotteissa tai palveluissa. Vaihtoehdot

syntyvät työn tekemisen tavasta ja työn painotuksesta, työn jakamisesta esimerkiksi kollegoiden kesken ja osallistumisesta organisaation ja ympäristön tapahtumiin (Stewart, 1982).

Fayolin 1916 lanseeraama perinteinen käsitys suunnittelusta, organisoinnista, koordinoinnista ja kontrolloinnista ei kuitenkaan pidä enää paikkaansa (Mintzberg, 1990), vaan johtaja on organisaatiossa käytännössä huomattavasti enemmän kuin organisaatiokaavio antaa ymmärtää (Drucker, 2002, 158-159).

Johtaja toimii useissa eri rooleissa, kuten roolimallina, visioiden synnyttäjänä ja valmentajana. Asemaltaan johtajan tehtävänä on antaa työntekijöille eväät siihen, että työntekijät osaavat tehdä arkisissa tilanteissa tavoitellun tuloksen kannalta oikeat päätökset. Johto on osa organisaatiota, jonka oletetaan tekevän jotain ja suorittavan tehtäviä. Johdolla on organisaation toiminnan ja panoksen mahdollistamisessa kolme erilaista tehtävää: Organisaation tarkoituksen ja tehtävän vahvistaminen, työn tekeminen tuottavaksi ja työntekijöiden tuloksellisiksi sekä yhteiskunnallisten vaikutusten ja vastuiden hallinta (Drucker, 2002, 22-23).

Organisaation esimiehen tehtävänä on huolehtia siitä, että asiat toteutuvat ja toiminta etenee, henkilöstö osaa, jaksaa ja haluaa tehdä töitä (keskipisteenä on ihminen) ja että osaaminen uudistuu ja toiminta kehittyy jatkuvasti (keskipisteenä on muutos) (Piili, 2006). Uudenlaisesta, vähemmän yksilökeskeisestä tavasta ymmärtää esimiestyötä käytetään termiä suhteissa rakentuva johtajuus. Suhteissa rakentuvan johtajuuden tunnuspiirre on, että johtajuus on ennen kaikkea toimintaa, johon ovat osallisina kaikki organisaation jäsenet (Tienari et al., 2009). Matalampien organisaatorakenteiden tavoittelu sekä tiimien ja tiimityöskentelyn lisääntyminen ovat vaikuttaneet esimiehen toimenkuvaan delegoinnin tarvetta vähentävästi. Töiden tuleminen suoraan asiakkailta tiimeille vaikuttaa roolijakoon ja vastuualueisiin (Piili, 2006) ja organisaation eri tasoilla on paljon ihmisiä, joiden täytyy tehdä kokonaisuuteen tai suorituskykyyn vaikuttavia päätöksiä (Drucker, 2002, 158-159).

Esimiehen rooli ja työnkuva eivät ole yhtä selkeitä kuin aiemmin ja muutos näkyy myös esimerkiksi titteleissä. Organisaatioiden tavoitteina ovat joustavat työnkuvat, joihin tarkasti rajatut nimikkeet eivät sovi tai ainakin niiden pelätään rajoittavan työnkuvan joustamista. Uudet nimikkeet eivät siten aina kerro tarkkaa työnkuvaa tai johtoasemaa, joka voi aiheuttaa hämmennystä ryhmässä ja esimiehissä. Eri vastuiden jaoista ja siitä, kuinka paljon esimies osallistuu arkityön tekemiseen, voi olla tarpeen sopia erikseen ja sen tulee olla työyhteisössä julkista. (Piili, 2006).

Esimiehet ovat osa yhteisöä ja sen kulttuuria. Esimiehen valta voi perustua muodolliseen pätevyyteen, lakiin tai sopimukseen. Suhtautuminen esimieheen muodostuu esimiehen toiminnasta suhteessa kulttuurin mukaisiin odotuksiin (Piili, 2006). Druckerin mukaan tietämyksen tuoma arvovalta on yhtä oikeutettua kuin aseman antama arvovalta päätöksen tekoon (Drucker, 2002, 158-159). Piilin mukaan muodollinen valta-asema antaa pohjan esimiehen ohjausvoimalle, mutta vasta ammattipätevyydellä, toimintatavoilla ja vuorovaikutustaidoilla esimies voi lunastaa sidosryhmien arvostuksen ja tuen (Piili, 2006).

Esimiehen yksi tärkeimmistä työkaluista on, ihmissuhdeammateille tyypillisesti, oma persoonallisuus. Jotta oman persoonallisuuden käyttäminen on mahdollista, on kyettävä johtamaan itseään. Itsensä johtaminen ja kehittyminen ovat mahdollisia oman itsetuntemuksen, hyväksymisen ja motivaation kautta. Kun ihminen tunnistaa ja tietää omat vahvuutensa, hyvät ja huonot puolensa, tiedostaa omat tunteensa ja pelkonsa, on hänen mahdollista unelmoida, asettaa tavoitteita ja muuttua ilman, että hänen perusminuutensa muuttuu. Itseään johtava ihminen voi poistua mukavuusalueeltaan, toimii proaktiivisesti ja valmisteleo itseään toivomaansa suuntaan. Itsetuntemuksen kehittämisen pohjana on oman itsensä tutkiminen ja palautteen peilaaminen omaan toimintaan (Piili, 2006).

3.3. Muutosjohtaminen

Kappaleessa 4 kerrottiin organisaatiomuutoksesta ja kappaleen 5 alkuosa on käytetty johtamisen ja esimiestyön kuvaamiseen. Tässä kappaleessa kerrotaan muutosjohtamisesta, jota tarvitaan organisaatiomuutoksen läpiviemiseksi ja joka on yksi johtamisen osa-alueista.

Muutosjohtamisen tavoitteena on uusien kriittisten kyvykkyyksien kehittäminen, asioiden kohdistaminen ja kehittäminen vastaamaan organisaation tarpeita, organisaation muutoskyvykkyyden rakentaminen ja sellaisen toimeenpanokulttuurin luominen, joka edesauttaa strategisen tahtotilan tehokasta toteutusta (Higgs et al., 2000; Lipasti, 2007, 31). Hashimin mukaan muutosjohtaminen on väline organisaatioiden toimintojen, toimintatapojen ja teknologioiden muuttamiseksi halutunlaisiksi (Hashim, 2013).

Kappaleessa 4 kerrotusti organisaatiomuutokset eivät ole keskenään samanlaisia. Myös muutosjohtaminen sisältää erilaisia näkökulmia kuten rakenteellinen muutos, kontrollin muutos, sopeutumisen muutos ja vaikutusten muutos (Lipasti, 2007, 50; Hashim, 2013). Muutoksen aloittaa ja toteuttaa aina ihmiset organisaation sisällä (George et al., 2001). Muutosjohtamisen viimeinen tavoite on organisaation kestävyys pitkällä aikavälillä (Hashim, 2013).

Muutosjohtamisesta on alun perin käytetty termiä transformational leadership. Transformaatio tarkoittaa muutosta, joka voi olla yhdestä kolmeen vuotta kestävä toimintamallin muutosprosessi. Transformatiivinen johtaminen tarkoittaa kykyä vaikuttaa ihmisen toimintaan ja ajatteluun ja saada sen kautta koko organisaatio muutokseen mukaan (Lipasti, 2007, 50.) Muutosjohtaminen edellyttää täyttä ja tarkkaa ymmärrystä myös ulkoisesta, taloudellisesta, sosiaalisesta, poliittisista ja operatiivisesta ympäristöstä ja niitä ympäröivistä voimista (Pettinger, 2016).

Muutosjohtamisesta on olemassa useita teorioita ja tietoa saatavilla toteuttajille, mutta siitä huolimatta on paljon projekteja, jotka epäonnistuvat puuttuvan muutosjohtamisen vuoksi (Todnem, 2005). Muutosjohtamisessa on Lipastin mukaan kolme perushaastetta. **Motivaatiohaaste** tarkoittaa, että jokaiselle keskeiselle sidosryhmälle on löydettävä vastaus kysymykseen miksi vaivautua. Tavoitteena on saada sidosryhmät sitoutumaan tunnetasolla uuden yhteisen toimintatavan tai prosessivision toteuttamiseksi. Motivaation löytäminen vaatii pääasiassa kahdenlaista johtamistyötä, innostamista ja suuntaamista. **Uskottavuushaaste** seuraa innostuneisuuden ja suunnan löytymistä. Haaste liittyy uuden toimintavan uskottavuuteen, onko se mahdollista saavuttaa ja onko se järkevä. Uskottavuuden saamiseksi sidosryhmien on voitava uskoa haasteeseen rationaalisella tasolla ja siten toteutuksen on oltava realistinen. Toimenpiteet, kyvykkyydet, asenteet, aikataulu ja tekijät on arvioitava todenmukaisesti ja johtamisen on oltava käytännönläheistä "toteuta ja seuraa" -tyyppistä johtamista, joka ei vaaranna alkuperäistä tahtotilaa. **Sitoutumishaasteessa** organisaation tulisi osata tunnistaa ja myöntää sitoutumisen todellinen luonne. Muutokset eivät jakaudu organisaatiossa tasan, jonka vuoksi joidenkin työnkuva muuttuu ja toisten jopa loppuu. Todellinen sitoutuminen on muutoksen hankalempien vaikutusten hyväksymistä osana (parempaa) kokonaisuutta. Sabotoinnin välttämiseksi sitoutumishaasteessa organisaation täytyy pystyä sitouttamaan nekin sidosryhmät, jotka eivät hyödy muutoksesta, mukaan yhteiseen tavoitteeseen (Lipasti, 2007, 69-79). Coetseen (1999) mukaan organisaatiomuutos voi tuottaa epäilyksiä ja vastustamista työntekijöiden keskuudessa. Johdon kyky luoda ja ylläpitää vastustusta vähentävää ja hyväksyntää ja tukea edistävää ilmapiiriä vaikuttavat maksimaalisen hyödyn saamiseen (Hashim, 2013.)

Gerhardtin (2007) mukaan menestyksekkäässä muutosjohtamisessa tulee ottaa huomioon kaksitoista ajuria, jotka ovat

1. Jaettu näkemys ongelmasta
2. Kattava analyysi nykytilanteesta
3. Johdon yhtenäisyys
4. Vision ja tavoitteiden määrittely

5. Projektin organisointi ja vastuut
6. Ajanhallinta
7. Ihmisten auttaminen, jotta he osaavat auttaa itseään
8. Viestintä
9. Mittaaminen
10. Onnistumiset ja motivaatio
11. Prosessin joustavuus
12. Muutoksen jäädyttäminen (Gerkhardt, 2007).

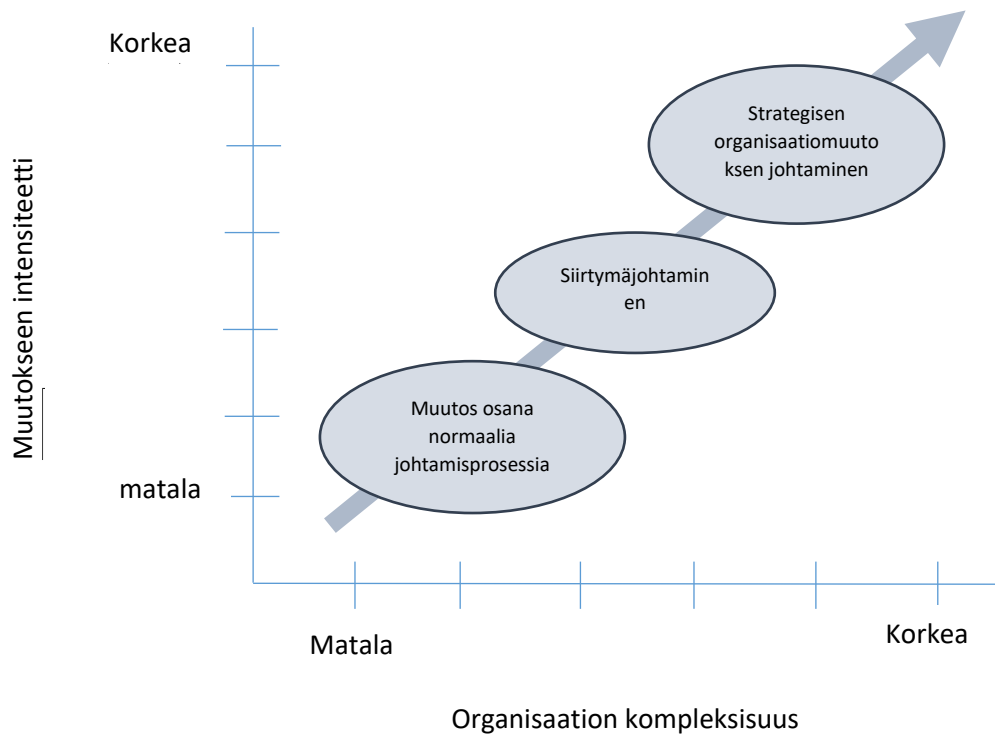
Lacity et al.:n (2016) mukaan on neljä kohtaa, jotka tulee huomioida sovellusautomaatioprojektin muutosjohtamisessa.

- 1) Anna liiketoimintaoperaatioiden henkilöiden ottaa johtoasema projektissa
- 2) Tietotekniikkaosasto tulee ottaa mukaan mahdollisimman aikaisessa vaiheessa
- 3) Tulee huomioida, että moni työntekijä on huolissaan automaation vaikutuksista
- 4) Osaamiskeskuksen luominen
- 5) Lahjakkuuksien ja taitojen kehittämisen uudelleenarviointi, jotta ne vastaavat organisaation uutta, automaation mukanaan tuomaan kyvykkyyttä (Lacity et al., 2016.)

Markus Pickelin mukaan muutosjohtamisen kolme tärkeintä elementtiä ovat portfolio, ihmiset ja prosessit (Pickel, 2009). Sovellusautomaatioprojektissa on hyvä huomata, että paras tieto siitä, minkä prosessin voi ja kannattaa automatisoida, on niitä tekevillä liiketoimintayksiköillä. Sovellusautomaatioprojektissa automatisoidaan eri prosesseja eikä it-prosessia, joten on luonnollista, että liiketoimintayksiköt myös vetävät automatisointiprojekteja. Tutkimuksen mukaan on kannattavaa automatisoida työt, jotka tuottavat suurimman hyödyn työntekijöille ja asiakkaille. Lupaus yksitoikkoisten ja toistuvien töiden automatisoinnista on yksi keino sitouttaa sidosryhmät projektiin (Lacity et al., 2016.)

Nadlerin mukaan muutosjohtaminen riippuu organisaation muutoksen intensiteetistä ja organisaation kompleksisuudesta. Organisaatiomuutoksen intensiteetti on alimmillaan jatkuvassa, ennakoitussa muutoksessa. Muutoksen intensiteetti kasvaa hiukan, jos organisaatio joutuu sopeutumaan kilpailijan toimintaan, markkinoilla tapahtuvaan muutokseen tai esimerkiksi uuteen teknologiaan. Muutos ei tässä vaiheessa kuitenkaan vaadi esimerkiksi toimintatapojen perustavanlaista muutosta. Kolmannella tasolla, organisaation uudelleenorganisoinnissa, muutoksen intensiteetti on jo huomattava, koska kyse on strategisesta muutoksesta. Muutosta on kuitenkin ennakoitu, joten intensiteetti ei vielä yllä huippuunsa. Ylimmällä tasolla organisaation muutostarve on tullut ulkoisen paineen sanelemana, jolloin muutostarve on jopa pakonomainen organisaation selviytymisen kannalta (Nadler et al, 1989).

Kompleksisuus määrittyy työntekijöiden määrästä ja organisaation monimuotoisuudesta kuten eri toimialoista ja maantieteellisistä sijainneista. Alla oleva kuva esittää intensiteetin ja kompleksisuuden suhdetta muutoksen haastavuuteen (Nadler, 1989).



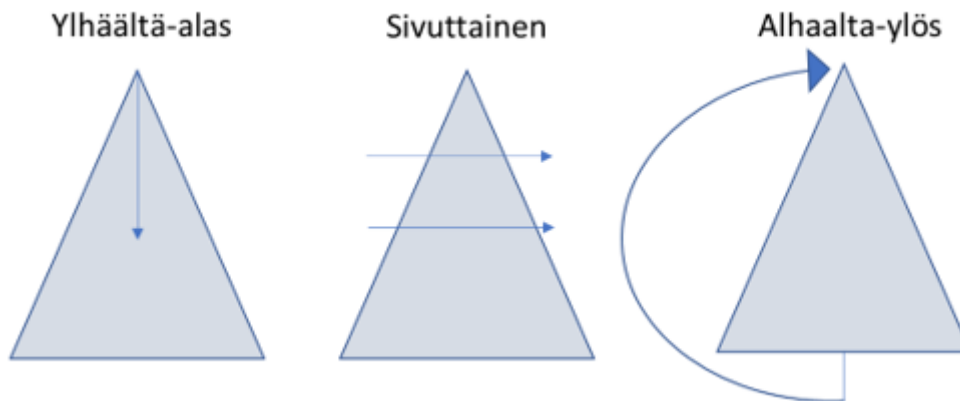
Kuva 3. Muutosjohtamisen tyypit (Nadler et al., 1989, 79).

Yllä oleva kuvio kuvaa muutosjohtamisen haastavuutta suhteessa intensiteettiin ja kompleksisuuteen. Vähiten haastavia organisaatiomuutoksia ovat muutokset, joiden intensiteetti on matala ja ympäristö on yksinkertainen. Haastavimmat muutokset ovat niitä, jotka ovat hyvin intensiivisiä eli strategisen tason muutoksia ja muutosympäristö on kompleksinen.

Pasmoren (2015) mukaan kompleksisen ja jatkuvan muutosprosessin johtamisen vaiheet ovat **löytäminen**, **päätäminen**, **tekeminen** ja **arviointi**. Löytämävaiheessa fokus tulee ajatusten yksinkertaistamisessa, visioinnissa ja ympäristön tarkastelussa. Päätämävaiheessa ajatusten fokus on edelleen ajatusten harventamisessa; mikä on tärkeää, mitä pitää priorisoida, tähtäimen asettamisessa ja suunnittelussa. Tekemävaiheessa ajattelun tulee olla nopeaa ja tekeminen koostuu viestinnästä, sitouttamisesta ja kokeilemisestä.

Arviointivaiheessa arvioidaan toteutumaa eri menetelmin, otetaan toimintoja osaksi pysyvää toimintaa ja sovelletaan opittua (Pasmore, 2015, 39).

Gebertin (2002) ja von Rosenstielin (2002) mukaan muutos voidaan johtaa organisaatiossa joko ylhäältä alas (top-down) tai alhaalta ylös (bottom-up) riippumatta muutoksen syystä tai tyypistä. Ulrichin esittää lisäksi kolmannen, sivuttaisen mallin, organisaatiomuutoksen johtamiseksi.



Kuva 4. Organisaatiomuutoksen johtamisen tyypit, mukaellen (Ulrich, 2007)

Ylhäältä-alas eli transformatiivisessa muutosmallissa muutos on suunniteltu ja johdettu ylhäältä mahdollisesti ulkopuolisten konsulttien avustuksella. Henkilökuntaa ei tiedoteta ennen kuin muutokset ovat suunniteltu ja päätetty ja muutosten läpivienti aloitetaan saman tien (von Rosenstiel, 1997, 12). Globaalissa taloudessa erittäin tärkeäksi muutoksissa on noussut sijoittajille suunnattu myönteinen viesti transformaatiosta, joka kertoo, että toimenpiteitä tehdään (Tienari et al., 2009). Mallia voidaan toteuttaa esimerkiksi siten, että uusi toimintamalli otetaan käyttöön ylhäältä alkaen siten, että ensimmäisenä ylin johto opiskelee asian ja kouluttaa seuraavan portaan asiaan, joka edelleen kouluttaa seuraavan portaan ja niin edelleen. Näin malli voidaan juurruttaa jokaiselle tasolle ja teoriassa kukaan ei ota mallia käyttöön ennen esimiestään. Myös uudet henkilöstön johtamis-

palkitsemis- ja motivointijärjestelmät voidaan toteuttaa ylhäältä-alas -mallia toteuttavina muutoshankkeina (Ulrich, 2007).

Ylhäältä-alas johdetun muutoksen etuina ovat ajankäytön hallinta, kustannussäästöt ja selkeästi määritelty tavoite. Muutokset ovat päätetty pienessä piirissä ilman mittavia eri tahojen kuulemisiä ja kommentointikierroksia ja selkeästi määritelty tavoite on helppo viestiä henkilökunnalle. Muutosjohtamisen psykologisesta näkökulmasta ylhäältä-alas malli sisältää riskejä: henkilökunta voi helposti tuntea jäävänsä ulkopuoliseksi, vastustaa muutosta ja heidän voi olla hankala sitoutua muutokseen (von Rosenstiel, 1997). Työntekijät voivat nähdä muutokset irrallisina kokonaisuuksina, jotka johtavat toivotun organisaatiomuutoksen sijasta työntekijöiden kyynisyyteen (Ulrich, 2007 kirja).

Sivuttainen malli perustuu ylhäältä johtamisen sijaan liiketoimintaprosessien tutkimiseen ja uudelleensuuntaukseen. Menetelmä on hidas, mutta tulokset ovat pysyvämpiä. Prosessien tarkastelussa selvitetään työn tekemisen tapoja, kehitetään loogisesti edeten työprosesseja niitä tehostamalla, automaatiota hyödyntämällä, karsimalla tarpeettomia työvaiheita ja työnkulun ja sidosryhmien yhteyttä parantamalla. Malli kehitettiin 1990-luvulla ja sitä on käytetty sekä henkilöstö- että liiketoimintaprosessien kehittämiseen (Ulrich, 2007).

Alhaalta-ylös mallissa osallistava johtamistapa sitouttaa muutosta koskevan henkilökunnan suoraan, koska muutoksen kohteena oleva henkilökunta osallistuu muutoksen suunnitteluun. Henkilökunnan ottaminen mukaan muutoksen suunnitteluun mahdollistaa henkilökunnan tietotaidon hyödyntämisen ja vahvistaa henkilökunnan motivaatiota sekä muutoksen hyväksyntää (Becker, 2001). Osallistava ja läpinäkyvä lähestymistapa auttaa henkilökuntaa rakentamaan selviytymisstrategioita ja näkemään myös muutoksen myönteiset puolet (Frey et al. 2002, 12). Vroomin mukaan alhaalta-ylös malli auttaa pääsemään yli vastustuksesta, motivoimaan henkilökuntaa ja luo yhteisöllisyyttä organisaation jäsenten välillä (Vroom, 1991).

Muutosjohtamisen tavan valintaan vaikuttavat useat tekijät kuten tavoite, aikataulu, organisaation tausta ja prosessit. Oikean johtamistavan valinta riippuukin tilanteesta. Psykologinen kirjallisuus suosittelee kuitenkin alhaalta-ylös mallia toistuvasti parempana tapana, koska se antaa henkilökunnalle mahdollisuuden ymmärtää päätösten taustat, ilmaista oman mielipiteensä ja antaa palautetta ja kehitysehdotuksia muutokseen liittyen. Mallissa voidaan myös vaikuttaa henkilökunnan kokemaan reiluuden tunteeseen (Klendauer, et al., 2005).

3.4. Käyttäytymismallit muutostilanteessa

Gerkhardtin mukaan osa henkilökunnasta suosii muutosta, osa vastustaa selvästi ja osa epäilee tai suhtautuu muutokseen neutraalisti. Näitä kutsutaan muutostilanteessa syntyviksi käyttäytymismalleiksi. Muutokseen myönteisesti suhtautuvia voidaan käyttää muutoksen agenteina, jotka toimivat myönteisten viestien ja toiminnan monistajina organisaatiossa (Gerkhardt et al., 2008).

Neutraalisti tai hiukan epäilevästi suhtautuville ei useinkaan ole muodostunut kokonaiskuvaa muutoksesta ja sen vaikutuksista. Tämä osa ihmisistä on tärkeä huomata, jotta vaaka voidaan saada toimenpiteillä kallistumaan myönteisen suhtautumisen puolelle (Gerkhardt et al., 2008).

Muutosta vastustavat henkilöt ovat usein henkilökuntaa, joka on työskennellyt organisaatiossa pitkään ja haluaisivat säilyttää nykytilanteen. Keskimääräinen palvelusaika esimerkiksi TEKESissä vuonna 2016 oli 13,5 vuotta (TEKES, 2017) ja Apetit Oyj:llä koko konsernissa vuonna 2015 8,83 vuotta (Apetit, 2016). Pitkään palvelleiden vaikutus muutokseen voi olla merkittävä (Gerkhardt et al., 2008) ja epäily ja vastustus voivat joskus tehdä organisaation parannustoimenpiteet hankalaksi tai jopa mahdottomaksi toteuttaa (Hashim, 2013). Kielteisen ilmapiirin kasvun estäminen on tärkeää, joskin se voi olla esimiehille haastavaa (Gerkhardt et al., 2008).

Muutoksen aiheuttaman epävarmuuden kanssa pärjääminen edellyttää johtajilta ymmärrystä henkilökunnasta ja henkilökunnan tärkeimmistä asioista, toiveista, peloista ja odotuksista (Pettinger, 2016). Muutosvastarinta ei pohjimmiltaan ole muutoksen vastustusta vaan kyse on tunteista, erityisesti pelosta. Muutosvastarinta on pelkoa muutoksen vaikutuksia henkilöön itseensä tai meihin. Muutos tarkoittaa yleensä tutun ja turvallisen hylkäämistä ja tuntemattoman kohtaamista ja koska vastassa on epävarmuus, vaikeuksia ja ylimääräistä vaivaa, on mielikuva muutoksesta yleensä kielteinen (Gerhardt et al., 2008). Muutos aiheuttaa stressiä, jos ihmisillä on tunne, että he eivät selviä tulevasta muutoksesta. Muutosjohtamisen kontekstissa stressiä aiheuttavat pelko statuksen tai aseman menetyksestä tai pelko siitä, että ei pysy innovaatioiden tahdissa (Lazarus, 1984).

Pelko voidaan jakaa aktiiviseen ja passiiviseen vastustukseen käyttäytymisen perusteella. Alla olevaan taulukkoon on jaettu käyttäytyminen aktiivisen ja passiivisen käyttäytymisen mukaan (Lazarus, 1984).

Vastustuksen tyyppi	Yksilön oireet	Organisaation/ryhmän oireet
Aktiivinen (hyökkäävä)	Jatkuvat ristiriidat	Henkilökunnan jäsenten väliset riitatilanteet
	Vasta-argumentointi	Kuppikuntien muodostuminen
	Esimiesten arvostelu	Valtapelien pelaaminen
	Asioiden sekoittaminen ja valittaminen	Huhut
	Itsepäinen kiinnipitäminen muodollisuuksista	
Passiivinen (light)	Poissaolevuus	Kierä ilmapiiri
	Hiljaisuus, väsymys	Kyvyttömyys tehdä päätöksiä
	Osallistumattomuus	Korkea sairauspoissaolojen määrä
	Avuttomuus	Väitellyt merkityksettömistä aiheista
	Työskentely	Suuret poikkeamat
	Vain pakollisten tehtävien suorittaminen	Yhteistyön puuttuminen
	Persoonallisuuden puuttuminen, pakonomainen käytös	

Taulukko 1. Käyttäytyminen ja oireet muutostilanteessa (Kleist et al., 2003, Doppler et al. 2002. 14)

Muutosvastarinta syntyy psykologisten tutkimusten mukaan ilman ilmiselvää syytä ja ilmenee henkilön itsensä toiminnassa, ryhmässä tai sosiaalisessa tilanteessa. Vastustus voi olla aktiivinen reaktio (hyökkäys) tai passiivinen reaktio

(pakeneminen). Sääntönä voi pitää, että vastarinta ilmenee koodatussa muodossa joko huhuina tai valtapelinä. Jotta johto voi puuttua vastarintaan, on sen tunnistettava vastarintaa edeltävä psykologinen prosessi (Gerhardt et al., 2008).

Muutoksen kokeminen on yksilöllistä. Työterveyslaitoksen mukaan kokemus kehittyy prosessin edetessä. Uhan kokeminen alkaa muutosprosessin toisessa vaiheessa ja siihen sisältyy epävarmuutta ja lamaannusta. Kolmannessa vaiheessa muutosta vastustetaan, joka ilmenee muutoksesta irtisanoutumisena, samaistumattomuutena, pettymyksenä ja epävarmuutena siitä, mihin muutos johtaa. Muutoksesta irtisanoutumisesta kertoo henkilön sitoutumattomuus, menneiden muistelu, kykenemättömyys samaistumaan tulevaan ja hämmästely. Pettymys ilmenee suuttumuksena ja kielteisyytenä. Muutoksen hyväksyntä on prosessin viimeinen vaihe. Silloin tartutaan uusiin haasteisiin, ammattirooli jäsentyy ja tilanteeseen pystytään jälleen samaistumaan (Työterveyslaitos, 2010; Aarnikoivu, 2008). On siis mahdollista, että esimiestenkin kokema muutoksen aiheuttama pelko saadaan käännettyä myönteiseksi suhtautumiseksi muutokseen. Myönteinen suhtautuminen muutokseen on yksi avaintekijöistä muutoksen onnistumisessa.

3.5. Esimiestyö muutosjohtamistilanteessa

Piilin (2006) mukaan muutos on pysyvä elementti työelämässä ja se koskettaa organisaation esimiehiä samalla tavalla kuin muitakin ihmisiä. Muutos on ihmiselle kriisi, se aiheuttaa stressiä, kuormittaa, horjuttaa turvallisuuden tunnetta, tasapainoa ja aiheuttaa menettämisen pelkoa. Epätietoisuus tulevaisuudesta on uhkaavaa ja ruokkii kielteisiä mielikuvia. Toisaalta muutos on myös mahdollisuus uusiutua ja kehittyä (Piili, 2006).

Muutosvalmius koostuu siitä, miten muutoksen osallisena olevat ovat yksilöinä ja kollektiivisesti valmisteltu ja motivoitu muutokseen sekä mikä on kunkin teknologinen kyky toteuttaa muutos (Holt et al. 2010). Armenakis et al.:n (1993) mukaan hyvä muutosvalmius indikoi positiivista suhtautumista muutokseen ja

valmiutta aloittaa toimenpiteet lyhyen ajan sisällä. Organisaatiotieteiden mukaan yksilön muutosvalmiutta voidaan tarkastella yksilön asenteiden ja uskomusten avulla, jotka liittyvät muutoksen tarpeeseen, oikeellisuuteen, esimiesten tukeen ja muutoksen yksilölliseen ja organisatoriseen arvoon (Holt, 2013).

Ihmiset vastustavat muutosta luonnostaan, joten heidät on suostuteltava siihen tehokkaasti (Daft, 2006). Vastustuksen vähentämiseksi on tärkeää vähentää pelkoa, olla avoin siitä miten paljon muutos koskee yksilöä ja rohkaista avoimuuteen muutokseen liittyen (Axtell et al. 2002, 14). Oikeanlaista tietoa ja mielikuvaa projektista voidaan vahvistaa viestimällä, kertomalla aiheesta riittävästi ja motivoimalla henkilökuntaa osallistumaan koulutukseen (Gerhardt et al., 2008). Valitusta ratkaisusta voidaan kertoa henkilökunnalle selvästi toteutussuunnitelman avulla, joka kertoo mitä tehdään, miten, milloin ja kenen toimesta. Suunnitelmasta käy ilmi myös se, miten muutoksesta viestitään, miten muutoksessa tuetaan ja kuinka ihmiset ohjataan muutoksen läpi (Price, 2009, 21).

Muutostilanteessa organisaatiotason johtajilla sekä operatiivisilla ja liiketoimintayksikön esimiehillä on omat vastualueensa. Tavoitteiden tulee olla yhtenevät ja esimiesten tulee seistä samassa linjassa johtajien kanssa tukien organisaation muutosta. Johtajan tehtävä muutostilanteessa on huolehtia strategiasta ja resurssien riittävydestä organisaatiotasolla ja esimiesten tehtävä on huolehtia resurssien käyttämisestä strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Oakland, et al. 2006).

Pahkinin ja Vesannon mukaan esimiehet ovat kriittisessä roolissa organisaation muutostilanteessa ja heidän roolinsa muutoksessa on vaativa. Muutostilanne aiheuttaa esimiehille ristiriitaisia paineita, jotka syntyvät ylemmän johdon tulkkina ja itse muutoksen kohteena olemisesta sekä roolimallina ja ohjaajana olemisesta (Pahkin et al. 2013; Aarnikoivu, 2013, 99). Olo voi olla marionettimainen, koska asema vaatii yhtä aikaa nöyryyttä ja lujutta samalla, kun hänen on huolehdittava omista ja vastattava alaistensa ja johtajiensa tarpeisiin. (Piili, 2006). Vaativuutta

lisää se, että muutostilanteen lisäksi esimiehen on huolehdittava olemassa olevasta perustehtävänsä organisaatiossa (Pahkin et al. 2013; Ylikoski et al., 2009).

Esimiehet, ollessaan ihmisiä, kokevat samoja tunteita kuin muutkin organisaation jäsenet (Piili, 2006). Pelko ja epätietoisuus tulevasta muutoksesta voivat synnyttää vastustusreaktion ja vastaanottokyvyn lamaantumisen, jolloin muutoksen eteenpäinvieminen objektiivisesti vaikeutuu ja voi syntyä kilpailutilanteita toisten esimiesten kanssa (Ylikoski et al., 2009). Mikäli esimies ei pysty käsittelemään omaa epäuskoaan, vanhasta luopumistaan ja samaistumaan uuteen, on hänen mahdotonta olla avuksi muille (Ponteva, 2010). Muutoksen kokemisen vaiheet ovat yleisesti:

1. Kieltäminen, shokki
2. Menetyksen tunne, vetäytyminen
3. Vastustus, vihastuminen
4. Passiivinen hyväksyminen
5. Uuden tutkiminen
6. Mahdollisuus, muutoksen kokeminen haasteena (Piili, 2006)

Jokaisen organisaation osaston on tultava sinuiksi muutoksen kanssa ja ymmärrettävä se omalta kannaltaan. Kompleksisissa muutoksissa se voi vaatia muutoksen myymistä eri tasoille uudelleen ja uudelleen (Nadler et al., 1989). Nadler et al.:n (1989) mukaan muutoksen kokeminen noudattaa seuraavia vaiheita:

Tietoisuus. Organisaatiossa olevat ihmiset tulevat tietoiseksi muutoksen tarpeesta ja ulottuvuuksista. He työskentelevät saadakseen otteen mistä muutoksessa on kysymys.

Kokeilu. Pienimuotoisia kokeiluja tehdään, jotta nähdään, sopiiko muutos organisaation uniikkiin ympäristöön.

Ymmärrys. Kokeileminen johtaa muutoksen seurausten ja sovellusalueiden parempaan ymmärrykseen. Tässä vaiheessa henkilöstö alkaa ymmärtämään muutoksen todellisen tavoitteen ja mitä se saattaa vaatia.

Sitoutuminen. Johtajuus vaatii muutokseen, merkittäviin ja näkyviin toimenpiteisiin sitoutumista.

Koulutus. Henkilöstö käyttää aikaa taitojen ja tietojen hankkimiseen, joita tarvitaan muutoksen käyttöönottoon. Tämä voi tarkoittaa koulutusta tai muuta taitojen siirtämistä.

Vaikutusvallan käyttäminen. Uusi näkökulma, lähestymistapa ja taidot sisällytetään pääasioihin tai erityisiin tilanteisiin vaikutusvallan avulla. Tämä tehdään tietoisesti ja se voi tuntua jopa hiukan omituiselta.

Yhdistyminen vallitsevaan käyttäytymiseen. Uusi muuttunut käytös alkaa tulla osaksi elintapaa. Henkilöstö luonnollisesti ja tiedostamattaan toimii uuden toimintatavan mukaisesti (Nadler et al., 1989.)

Esimiehen tärkeimpiä tehtäviä muutostilanteissa on viestintä, josta hän vastaa henkilökohtaisesti (Pahkin et al. 2013) ja sen tarve on jatkuva (Pasmore, 2016, 42). Tavoitteena on, että esimies joko vastaa suoraan tai selvittää kysymyksiin vastaukset ja toimii tiedottamisen pääkanavana ryhmälleen. Esimies huolehtii aikataulun viestimisestä ja kertoo välietapeista ja tarvittaessa kertoo niiden sisältöä. Uusien tietojen välittäminen alaisille voi olla vaikeaa, mutta silloinkin esimiehen tulisi pystyä välittämään tieto oikealla tavalla ja vastaanottaa tunnereaktiot omat tunteensa halliten (Pahkin et al. 2013). Oikean tiedon välittäminen, väärän tiedon vähentäminen, huhujen leviämisen estäminen (Ylikoski et al., 2009), hyvän ilmapiirin ylläpitäminen, esiin nousevien ristiriitojen aktiiviseen ratkaisuun pyrkiminen, avoin keskustelu, läsnäolo ja kysymyksiin vastaaminen ovat esimiehelle kuuluvia tärkeitä tehtäviä muutostilanteessa (työterveyslaitos, 2010; Piili, 2006).

Perusta hyvälle muutosjohtamiselle ja henkilösuhteille luodaan ennen muutoksen alkua (Piili, 2006). Muutosta edeltävä aika ja sen aikana keskustelun tulisi keskittyä epävarmuudesta ja vanhasta irtautumisesta auttaviin asioihin (Pahkin et al. 2013).

Esimiehen tulee kuunnella ja arvostaa myös vanhoja asioita ja toimintatapoja, joista alaiset puhuvat osana irtautumisvaihetta, koska niilläkin on ollut paikkansa. Alaisten ottaminen mukaan suunnitteluun jo alussa on parasta muutoksenhallintaa (Piili, 2006).

Prosessin edetessä keskittyminen tulee siirtää perusturvallisuutta ja asioiden jäsentämistä edistävään kommunikointiin (Pahkin et al. 2013). Viestintä on esimiehille moniulotteista, koska se on kaksisuuntaista ja erilaisille ihmisille on viestittävä eri tavoin (Pahkin et al. 2013). Muutoksen aikana esimiesten tehtävä on huolehtia resurssien käyttämisestä strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Oakland et al., 2006) ja ohjata työntekijöiden tekemistä kertomalla selvästi mikä on tärkeää, mitä hän odottaa ja mihin työntekijöiden tulee keskittyä (Pahkin et al. 2013). Kaikille työntekijöille tulee perustella miksi muutos on tärkeä ja tarvittaessa luoda merkitys yksittäisille työntekijöille keskustelemalla kahden kesken asiasta. Kriisitilanteissa on todettu tärkeämpää olevan se, miten henkilöitä on kohdeltu kuin se, mitä heille on kirjaimellisesti sanottu (Pahkin et al. 2013).

Liiketoiminnan kehittäminen liittyy nykypäivänä usein digitalisaatioon ja prosessien kehittämiseen automaation ja robotisaation avulla. Muutosvastarintaa ja uuden tietojärjestelmän hyväksyntää voi helpottaa, jos käyttäjät havaitsevat käytön hyödylliseksi ja helpoksi. Havaitulla hyödyllisyydellä tarkoitetaan sitä, kuinka paljon henkilö uskoo järjestelmän parantavan hänen suoritustaan. Käytön helppoudella tarkoitetaan sitä, kuinka paljon henkilö uskoo järjestelmän helpottavan hänen työtään. Teknologian hyväksyntämallin (Technology acceptance model, TAM) mukaan suurin henkilön aikomuksiin ja todelliseen käyttäytymisen vaikuttava tekijä on henkilön asenne. Asenne sitä vastoin rakentuu havaitun hyödyllisyyden ja käytön helppouden perusteella (Cagne et al., 2008).

Itseohjautuvuusteorian (Self-determination theory, SDT) mukaan sisäinen motivaatio viittaa asioiden tekemiseen silloin, kun henkilö nauttii prosessista. Ulkoinen motivaatio viittaa asioiden tekemiseen tekemisen kohteesta riippumattoman palkinnon saamisen toivossa tai rangaistuksen pelossa (Ryan et al.,

2000). Sisäinen motivaatio johtaa parempaan sietokykyyn ja tyytyväisyyteen eri asioissa kuten koulutuksessa, terveydessä ja liike-elämässä toisin kuin ulkoinen motivaatio (Cagne et al., 2008.) Lipastin (2007) mukaan Ihmisiä motivoivat esimerkiksi mahdollisuus itsensä toteuttamiseen, uuden luominen, tunnustuksen saaminen omassa vertaisryhmässään ja mahdollisuus kasvaa ja kehittyä. Tämän lisäksi on asioita, joiden tulee olla kunnossa, jotka vaikuttavat työviihtyvyyteen ja yhteenkuuluvuuteen, mutta eivät tuo ratkaisevasti lisähyötyä, kun rajahyöty on saavutettu. Näitä ovat mm. työpaikan ilmapiiri, sosiaaliset suhteet, kilpailukykyinen palkka ja työpaikan tarjoamat etuudet (Lipasti, 2007, 80-81).

3.6. Esimiesten muutosvalmius ja kehittyminen muutoksessa

Kappaleessa 5.3. on kerrottu muutosjohtamiseen vaikuttavasta organisaatiomuutoksen intensiteetistä, organisaation kompleksisuudesta ja muutoksen johtamismallista. Intensiivinen muutos tarkoittaa joko organisaation uudelleenorganisointia tai uudelleen rakentamista. Kompleksinen muutos edellyttää, että organisaatio on monimuotoinen, sillä on useita sijainteja ja työntekijöiden määrä on verrattain iso (Nadler 1989). Henkilöstö reagoi muutostilanteessa muutokseen myönteisesti, neutraalisti tai vastustaen. Gerhardt (2008) ei erittele, millaisissa muutoksissa eri käyttäytymismallit esiintyvät vahvimmin, vaan hän puhuu yleisesti muutoksista. Kuitenkin Kieferin (2004) ja George ja Jonesin (2004) mukaan kompleksiset muutokset tuottavat enemmän kielteisiä ja intensiivisiä tunteita ja vastustusta. Esimiehet, ollessaan ihmisiä, kokevat samoja tunteita kuin muutkin organisaation jäsenet (Piili, 2006). Voidaan siis sanoa, että myönteisiä, neutraaleja ja kielteisiä käyttäytymismalleja muodostuu esimiehille kaikissa muutoksissa, mutta korkean intensiteetin ja kompleksisuuden muutoksissa kielteiset käyttäytymismalleja on eniten havaittavissa myös esimiestasolla.

Organisaatiomuutoksen strategisten tavoitteiden saavuttaminen vaatii koko organisaatiolta tai muutoksen kohteelta muuttumista. Merkittävän muutoksen onnistuminen vaatii halukkuutta investoida merkittävä määrä resursseja, joista

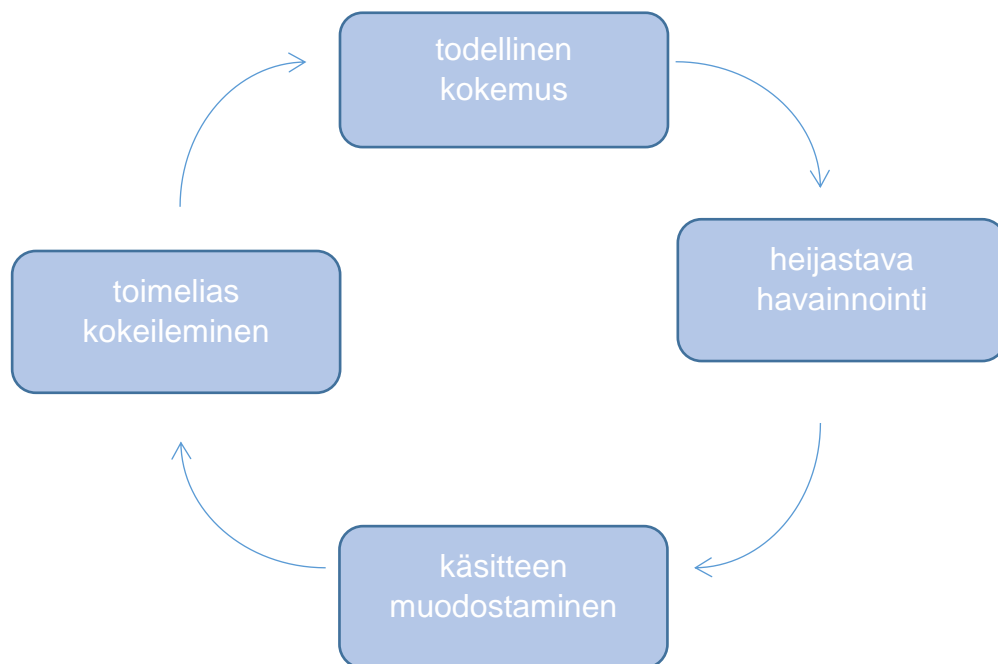
kaikista harvinaisin vaikuttaa olevan ylemmän johdon aika. Johdon tulee osallistua useisiin eri aktiviteetteihin, kuten esityksiin, koulutukseen ja valmennuksiin, jotka kaikki ovat tärkeitä muutosta johdettaessa. Tämä omistajuuden laajentaminen vaatii merkittävästi aikaa, mutta huonosti menestyneissä muutosprojekteissa investointeja aikaan ja työkuorman jakamiseen oltiin joko lykätty tai jätetty huomioimatta. Tämä johtaa esimiesten ylikuormittumiseen (Nadler et al. 1989).

Menestyneissä muutoksissa esimiehet ovat nähneet muutoksen osana työtään (Nadler et al., 1989), mutta siitä huolimatta organisaatiomuutos ja esimiesten taitojen kehittäminen nähdään kuitenkin usein erillisinä polkuina. Ottaen huomioon organisaatioiden kiihtyneen, mutta pysyvän, muutostarpeen ja esimiesten kriittisen roolin muutosten läpivienneissä, tavoitteiden on oltava toisiaan tukevia. Esimiesten oppimisen ja tarvittavien taitojen kehittämisen on kuljettava organisaation strategisten tavoitteiden kanssa samassa linjassa, jotta esimiehillä on mahdollisuus työskennellä muuttuvassa organisaatiossa ja uudessa ympäristössä (Burnes, 2003). Muutosjohtajuuden jakaminen koko organisaatioon vaatii esimiesten kehittämistä ja osallistamista ja johtajuuden kehittämistä koko organisaatiossa. Esimiesten ajan kohdentaminen muutoksen läpiviennin vaatimien edellytysten hankkimiseen voi aiheuttaa ristiriitoja, koska esimiesten aikainvestointi muutokseen on pois henkilöstön luona läsnäolosta, joka voi johtaa ajatteluun esimiesten eristäytymisestä (Nadler et al., 1989). Dupont Kantvikin laborantti Raija Rantasen mukaan kysyttäessä johtajan kehittymisen moottoreita ja jarruja hän mainitsee suurimmaksi esteeksi työtoverit ja heidän vastahankaisuutensa muutoksiin (Nissinen, 2015).

Muutoksen tyyppi vaikuttaa esimiesten mahdollisuuteen kehittyä ja ottaa vastuuta kehittymisestä muutoksen aikana. Suhteissa rakentuvissa muutoksissa, jotka ovat lähempänä vähittäisen muutoksen ja sivuttaista mallia, muutos tapahtuu ihmisen työn ja toiminnan kehittämisen kautta. Perinteisen liikkeenjohdon näkemyksen mukaan organisaation oppiminen perustuu yksilön oppimiseen ja kehittymiseen ja siihen, että uudet tiedot ja taidot hankitaan yksilöinä. Organisaationmuutoksen uudentuloille toteutustavoille ominaista ovat uudentuloiset oppimiskäsitykset, joissa

tieto ja oppiminen ymmärretään rakentuvaksi vuorovaikutuksessa ja yhdessä tuotetuksi. Eron ymmärtäminen on tärkeää muutoksen läpiviennin, oppimisen ja tiedon tuottamisen näkökulmasta (Tienari et al., 2009).

Bill Pasmore (2015) lähestyy aikuisten taitojen kehittämistä kompleksisessa ja jatkuvassa muutoksessa David Kolbin kehittämän teorian avulla. Teorian mukaan aikuisen oppimisprosessi edellyttää neljää askelta, jotka ovat todellinen kokemus (concrete experience), heijastava havainnointi (reflective observation), käsitteen muodostaminen (abstract conceptualization) ja toimielias kokeileminen (active experimentation) (Pasmore, 2015).



Kuva 5. Kolbin kokemuspohjainen oppimisen kehä (Pasmore, 2015)

Aikuisena uuden asian oppiminen alkaa **todellisesta kokemuksesta**, joka kiinnittää huomion ja saa kiinnostumaan asiasta. Kokemus voi liittyä pettymykseen, menestykseen tai esimerkiksi kiehtovaan uuteen tietoon. Kokemus on virike, joka saa liikkeelle. Henkilöt, jotka etenevät kokemuksesta toiseen pysähtymättä miettimään, miksi asia tapahtuu, ovat addiktoituneita kokemuksen synnyttämään

adrenaliinin tunteeseen eivätkä välttämättä toimi halutun tavoitteen aikaansaamiseksi. Heitä kutsutaan kokemusnarkkareiksi. Esimiehet, jotka toimivat tulipalonsammutustyyllillä kompleksisessa ja jatkuvassa muutoksessa, ovat hyviä ratkaisemaan ongelmia, mutta eivät pohdi olisiko ongelma voitu kokonaisuudessaan välttää eivätkä tue organisaation pitkän ajan kehitystä (Pasmore, 2015).

Jonkin ratkaisun sopivuuden määrittelemiseksi on astuttava kauemmas itse ongelmasta. Tätä kutsutaan **heijastavaksi havainnoimiseksi** Kolbin mallissa. Jatkuvan ja kompleksisen muutoksen johtamiskyvyn oppiminen vaatii sen ymmärtämistä, mitä on tapahtumassa. Tapahtuman ymmärtäminen vaatii havainnointia, tietojen keräämistä ja avoimuutta asioille, jotka voivat olla myös ristiriidassa sen kanssa, joita pidetään oikeana tai totuutena. Oppimista ei voi tapahtua, jos totuus siitä, mitä todella on tapahtumassa, torjutaan (Pasmore, 2015).

Käsitteen muodostaminen alkaa, kun saatua tietoa aletaan järjestää ymmärrettävään muotoon. Ymmärtäminen on usein vaikeaa, koska tieto on tulkinnanvaraista ja sitä tulkitaan uudesta näkökulmasta. Tiedon tulkintaa voi helpottaa, mikäli käytettävissä on asiantuntijoita (Pasmore, 2015).

Oikeasta tulkinnasta saadaan varmuus testaamalla, johon viittaa Kolbin **toimelias kokeileminen**. Kokeileminen sulkee ympyrän ja aloittaa oppimisen alusta. Mitä useamman kierroksen esimies tekee, sitä enemmän hän voi oppia. Oppiminen vaatii koko kierroksen läpikäymisen, koska pelkkä kokeilu ei luo jatkumoa, pelkkä tutkiminen, suunnittelu ja analysointi ei tuota testattuja tuloksia ja ilman tutkimista ja kokeilua asioiden tekeminen perustuu pelkkään arvaukseen parhaasta tavasta (Pasmore, 2015).

Esimies, joka haluaa oppia paremmaksi jatkuvan ja kompleksisen muutoksen johtajaksi, voi esittää itselleen 4 kysymystä:

- Mikä on tämänhetkinen lähestymistapani jatkuvan ja kompleksisen muutoksen johtamiseen?
- Kuinka hyvin se toimii?
- Mitä tarvitaan sen tason saavuttamiseksi, johon pyrin?
- Tähän perustuen, mitä voisit tehdä toisin? (Pasmore, 2015).

Kanterin (1985) mukaan henkilöille, jotka ovat olleet organisaatiossa pitkään, voi olla vaikea hyväksyä, että heidän tulee ikään kuin aloittaa alusta ja opetella uusia asioita, jotta he kelpaavat organisaatiolle jatkossa (Kanter, 1985). Samaa mieltä on Kemiran toimitusjohtaja Jari Rosendahl "...Historialliset toimintatavat ja kulttuuri ovat monta kertaa jarruja. Ajatusmaailma me ollaan aina toimittu näin tai me ollaan joskus kokeiltu tuota eikä se silloinkaan toiminut..." ovat kehittymisen esteenä (Nissinen et al., 2015). Piilin mukaan esimiehellä on muutostilanteessa kolme vaihtoehtoista toimintatapaa: hakeutua pois, katkeroitua tai muuttaa omaa suhtautumistaan (Piili, 2006). Muutosjohtamisessa tulee varmistaa, että jokainen työntekijä tuntee edelleen olevansa pätevä työskentelemään organisaatiossa, vaikka joutuisikin opettelemaan uutta (Kanter, 1985). Mikäli esimiehellä on vahvat henkilökohtaiset voimavarat eli oikeanlainen asenne elämään, kokemus oman osaamisensa riittävydestä sekä myönteinen asenne työhön, on hänellä paremmat resurssit käsitellä muutostilannetta ja hänen hyvinvointinsa pysyy hyvänä muuttuneen tilanteen jälkeenkin. Itsensä kehittäminen on toimitusjohtaja Jari Rosendahlin ja toimitusjohtaja Teemu Hausenin mukaan jatkuva ja jokapäiväinen homma (Nissinen et al., 2015, 81).

Kuten työntekijöillä, myös esimiehillä, on mahdollisuus tuen saamiseen muutostilanteessa. Esimiehen tuki koostuu samassa tilanteessa olevien verkostoista, omasta esimiehestä, työnohjauksesta, ulkopuolisesta konsulttiavusta ja työn ulkopuolisista ihmissuhteista (Pahkin et al. 2013). Piilin (2006) mukaan esimiehen tärkeimmät avun lähteet ovat oma esimies, henkilöstöhallinnon ammattilaiset, kollegat ja verkostot. Johtajien ja esimiesten velvollisuus on huolehtia esimies-alaisensa kohtuullisesta tukemisesta (Piili, 2006) ja keskittyä edistämään yksilöiden oman mielen johtamista, koska menestyminen on nykyään oman

potentiaalin hyödyntämistä ja elämän tasapainon saavuttamista. Johtajan ja esimiehen rooli on muuttunut valmentajaksi, merkitysten luojaksi sekä oppimisen ja itsetuntemuksen edistäjäksi (Åhman, 2013). Henkilöstöhallinto voi tukea esimerkiksi osaamis- ja kehittämistarpeiden suunnittelussa. Esimiehellä voi olla tukenaan myös mentori, jolloin esimies saa tuekseen ja mallikseen kokeneemman henkilön (Piili, 2006).

Kanterin (1985) mukaan uusien tietojen ja taitojen vaatimus, joka tulee todeksi organisaatiomuutostilanteessa, vaatii lisäksi muutakin kuin koulutusta ja valmennusta. Oracle Finland Oy:n toimitusjohtajan Ari Peltolan mukaan virheiden teon salliva yrityskulttuuri, kuunteleminen ja palautteen avoin vastaanotto tukevat johtajana kehittymistä (Nissinen et al., 2015). Henkilökunnan on voitava testata uusia kykyjä ja toimintoja ilman, että heitä tuomitaan. Mahdollisuus päästä sinuiksi uusien rutiinien ja toimintatapojen kanssa sekä ”tyhmien” kysymysten kysyminen ilman pelkoa naurunalaiseksi joutumisesta on tärkeää. Esimiehille tilanne on työntekijöitä hankalampi, koska heidän erityisesti tulisi tietää vastaukset, mutta organisaation johto ei välttämättä salli heille tutustumisaikaa ja ”tyhmien” kysymysten esittämistä (Kanter, 1985).

Oppimiseen vaadittavan ajan resursoimisen ja naurunalaiseksi joutumisen lisäksi jatkuvan ja kompleksisen muutoksen johtamisen oppimista määrittelee useampi tekijä. Tekijät voidaan jakaa viiteen kategoriaan:

1. Seuraamukset:

Onko oppimisella seurauksia?

Onko oppimisella merkitystä?

Onko hyvällä tai huonolla johtamisella seuraamuksia?

2. Sitoutuminen:

Miten sitoutunut olen?

Yhdistätkö aikomukset keskittymisen ja ajan kanssa ja kohdistan ne oppimiseen?

3. Sietokyky:

Olenko peräänantamaton?

Olenko sitoutunut myös takaiskujen kohdatessa?

4. Sosiaalinen verkosto:

Tukeeko sosiaalinen verkostoni asiassa?

Osaanko nähdä haastavat tilanteet mahdollisuuksina oppia?

5. Mahdollisuus:

Onko minulla valta ja resurssit toimia eri tilanteissa?

Onko hyväksyttyä tehdä virheitä ja oppia niistä? (Pasmore, 2015).

Esimiesresurssin tärkeydestä huolimatta yksilökeskeinen kulttuurimme odottaa usein esimiesten klassisesti (Tienari et al., 2009) pärjäävän hyvin pitkälle yksin suorittamista korostaen. Kilpailuasetelman ja leimautumisen pelon vuoksi esimiehen voi harmittavasti olla vaikea myöntää osaamattomuutensa ja heikkoutensa liittyen johonkin asiaan (Piili, 2006).

Tämän työn teoreettisessa osuudessa on tähän mennessä tutkittu, mitä kirjallisuudessa kerrotaan organisaatiomuutoksesta, muutoksen tyypeistä, ihmisten käyttäytymismalleista muutoksessa, muutosjohtamisesta ja esimiesten muutosvalmiudesta. Muutosvalmiuden sanotaan olevan muutoksen alkuvaiheen tila, jossa ihmisillä tulisi olla positiivinen asenne tulevaa muutosta kohtaa, jotta muutos on mahdollista tapahtua. Intialainen sanonta sanoo, että on helpompi saada norsu liikkeelle, jos se on jo nousemassa ylös. Organisaatiomuutos on helpompi toteuttaa, jos esimiehet kriittisinä toimijoina suhtautuvat siihen positiivisesti, ovat ikään kuin jo matkalla muutokseen. Hyvä muutosvalmius edellyttää perusasioiden olevan kunnossa, että esimies tietää missä mennään ja voi tuntea niin sanotusti olevansa asioiden päällä.

Samalla tavalla kuin intialainen norsu kallistuu kohti nousemisen muutosta, myös organisaation ja johtamisen tyyppi vaikuttavat siihen, miten valmis esimies voi

lähtökohtaisesti olla muutokseen. Mikäli organisaation johtamistyyli on perinteinen, muodolliseen valtaan perustuva ja hierarkkinen, voivat esimiesten mahdollisuudet valmistautua muutokseen olla vähäiset. Muutos voi tulla tällöin esimiehille yllättäen ylimmältä johdolta eikä muutosvalmiutta voi olla, mikäli muutosvalmiudella tarkoitetaan sitä, että muutokseen on voinut ikään kuin kasvaa ja huomata tarve matkan varrella eri lähteistä.

Muutosvalmius liittyy läheisesti muutosvastarintaan. Mikäli muutosvalmiutta ei ole, syntyy muutosvastarintaa. Muutosvalmis henkilö ymmärtää miksi muutoksia täytyy tehdä ja tavoitteet sopivat hänelle niin henkilökohtaisella kuin organisaationkin tasolla. Hän on valmis hyväksymään muutokset ja tekemään töitä sen eteen, että sekä hän että organisaatio menestyvät muutoksen avulla ja sen jälkeen. Mikäli henkilö kokee pelkoa, ei ole valmis kehittymään, teknologista (oppimis)valmiutta ei ole, ei ymmärrä tavoitteita eikä muutoksen tarvetta ja oikeutusta, aiheuttaa se henkilölle stressiä ja epävarmuutta, joka ilmenee muutosvastarintana. Huono muutosvalmius, kuten muutosvastarintakin, ennustaa vaikeuksia projektissa ja voi vaarantaa koko projektin onnistumisen.

Seuraavassa kappaleessa kerrotaan tämän Pro gradun tapaustutkimuksen tutkimusmenetelmistä, Lehmanin mallin mukaisesta muutosvalmiuden arvioinnista ja aineiston keruusta tutkimusta varten.

4. Tutkimusmenetelmät

Tämä tutkimus on luonteeltaan laadullinen tutkimus. Tiedonhankintamenetelmänä on käytetty tapaustutkimusta. Laadullinen tutkimus tarkoittaa mitä tahansa tutkimusta, jonka avulla pyritään ”löydöksiin” ilman tilastollisia menetelmiä tai muita määrällisiä keinoja (Strauss et al, 1990). Laadullinen tutkimus käyttää sanoja lauseita ja tarkoituksena on ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja mielekkään tulkinnan antaminen (Kananen, 2008).

Kvalitatiivisen tutkimuksen yleisimmät tiedonhankinnan strategiat ovat tapaustutkimus, etnografia, fenomenografia, grounded theory ja toimintatutkimus. Tapaustutkimus eli case study voidaan määritellä empiiriseksi tutkimukseksi, joka tutkii nykyistä tapahtuvaa tai toimivaa ihmistä montaa eri tiedonhankintamenetelmää hyväksikäyttäen tietyssä ympäristössä (Yin, 1983, 23). Yinin (1994) mukaan case-tutkimus vastaa kysymyksiin ”miten” ja ”miksi” eli kysymyksiin jotka pyrkivät selittämään syy-seuraus suhteita. Yinin mukaan case-tutkimus on empiirinen tutkimusote, joka tutkii tämän päivän ilmiöitä sen todellisessa kontekstissa, kun ilmiön ja kontekstin rajapinta ei ole selkeä ja jossa käytetään monia evidenssin lähteitä (Yin, 1994). Järvisen mukaan tapaustutkimuksessa tarkastellaan yhtä tai useita tapauksia ja tiedonhankintatapoina ovat kyselyt, haastattelut, havainnointi ja arkistomateriaalin käyttö (Järvinen et al. 2011, 75). Tapaus voi olla lähes mikä vain, kuten esimerkiksi yksilö, ryhmä, koulu, potilas/asiakas, sairaala tai osasto. Tapaustutkimukset ovat usein ”askel toimintaan”, niiden lähtökohta on toiminnallinen ja tuloksia sovelletaan käytännössä. Tulokset ovat harvoin yleistettävissä, mutta Staken (2000, 238) mukaan yleistettävyyttä tärkeämpää on tapauksen ymmärtäminen (Metsämuuronen, 2006, 92).

4.1. Organisaation muutosvalmiuden arviointi Lehmania mukaellen

Lehmanin (2002) organisaation muutosvalmiuden malli (Organisational readiness for change, ORC) on hyödyllinen muun muassa erilaisten muutosstrategioiden, jotka vaihtelevat kompleksisuuden, ohjaustarpeen ja organisaatioiden resurssien tarpeen mukaan, arvioinnissa. Muutoksessa erityinen painoarvo on organisaation ja yksilön valmiudessa muutokseen ja organisaation dynamiikassa. Organisaation ja henkilökunnan muutosvalmius yhdistettynä henkilökohtaisiin tekijöihin (kuten henkilökohtaiseen kasvuun ja omaksumiskykyyn), organisaation ilmapiiritekijöihin, (kuten tavoitteiden selvyyteen, yhtenäisyyteen ja viestintään) sekä resursseihin (henkilökunnan määrä, koulutus ja teknologia) vaikuttavat miten tavoitteiden saavuttamista voi johtaa ja organisaation avoimuuteen muuttua (Lehman, 2001)

Lehman (2002) jakaa muutosvalmiuden arvioinnin neljään pääkategoriaan ja niiden alakategorioihin seuraavasti:

Motivaatio muuttua	Teknologinen kehitystarve Välittömät koulutustarpeet Ulkoinen tai sisäinen muutospaine
Resurssien riittävyys	Toimistot Henkilökunta Koulutus Pääsy tietokoneille Sähköinen viestintä
Henkilöstön ominaisuudet	Kasvu Tehokkuus Vaikuttajat Omaksumiskyky
Organisaation ilmapiiri	Missio Yhtenäisyys Autonomia Viestintä Stressi Muutos

Kuva 6. Lehmanin (2001) muutosvalmiusmalli

Lehmanin (2002) mallissa tutkimus tehdään kokonaan Likertin asteikolla väittämällä erikseen esimiehille ja henkilöstölle. Tämä tutkimus tehtiin vain esimiehille ja tässä tutkimuksessa käytettiin sekä Likertin asteikon mukaisia väittämiä että avoimia kysymyksiä. Tutkimukseen on Lehmanin mallista hyödynnetty erityisesti kategorisointi ja kategorioiden sisällöt myöhemmin esitettävät rajaukset huomioiden. Tutkimustuloksia ei verrata Lehmanin tuloksiin, vaan peilataan tässä työssä käytettyyn kirjallisuuteen.

Väittämiä ja kysymyksiä oli yhteensä 41, joista väittämiä oli 17 ja avoimia kysymyksiä 24 kappaletta. Avoimet vastaukset sijoitettiin kysymyspatteriston alkuun. Riskinä oli, että vastausten avoimuuden vuoksi niiden sisältö hajoo liikaa, mutta todennäköisten vastausten määrän uskottiin useimmissa kysymyksissä olevan kohtuullisen rajallinen, jolloin niistä saataisiin todennäköisesti muodostettua myös järkeviä yhteenvetoja.

Väittämät sijoitettiin kysymyspatteriston loppuun. Likertin asteikon vastausvaihtoehdot olivat täysin samaa mieltä, lähes samaa mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, jonkin verran eri mieltä ja täysin eri mieltä. Väittämien tavoitteena oli saada tuntumaa tiettyihin, ehkä hiukan sensitiivisempiin kysymyksiin, joihin omin sanoin vastaaminen voisi tuntua vaikeammalta. Väittämiin vastaaminen on myös nopeampaa, jonka vuoksi ne sijoitettiin kyselylomakkeen loppuun.

Lehmanin (2002) mallissa oli joitain kohtia, jotka teknologisen kehityksen myötä ja kohdeorganisaatio huomioiden, eivät olleet tarpeellisia tämän tutkimuksen kannalta. ”Resurssien riittävyys” kohdassa olevat ”Toimistot” ja ”Pääsy tietokoneille” ei ollut relevantti tämän tutkimuksen kontekstissa. Myös ”Sähköinen viestintä” on jo niin itsestään selvä asia tässä tutkimuksessa, että kyseistä alakohtaa ei tässä tutkimuksessa käsitellä sellaisenaan vaan yleisesti muutokseen liittyvän viestinnän näkökulmasta otsikolla ”Viestintä”. Viestintäaiheisia kysymyksiä tutkimuksessa oli useita. Kohdasta ”Henkilöstön ominaisuudet” ei käytetty kohtia ”Tehokkuus” ja

”Vaikuttajat” vastaajajoukon pienuuden vuoksi. ”Organisaation ilmapiiri” kohdasta ei käsitelty kohtaa ”Autonomia” eikä ”Stressi”.

Yllä mainituilla huomioilla tutkimuksessa selvitettiin Lehmanin (2002) mallia mukaellen organisaation esimiesten muutosvalmiuteen liittyviä tekijöitä motivaation, resurssien riittävyyden, henkilöstön ominaisuuksien ja organisaation ilmapiirin kautta.

Eskolan mukaan tutkimusprosessissa tutkijan on päätettävä, mikä rooli teorialla on. Tutkimus voi olla teorialähtöinen, teoriasidonnainen tai aineistolähtöinen (Eskola, 2010, 182) **Teorialähtöinen tutkimus** on kyseessä, kun tutkimusaineiston analyysi perustuu olemassa olevaan teoriaan tai malliin ja tavoitteena on tämän mallin testaaminen. Teorialähtöisestä mallista käytetään myös nimeä deduktiivinen analyysi (yleisestä yksittäiseen) (Tuomi & Sarajärvi 2002, 95-99.)

Aineistolähtöisessä tutkimuksessa pääpaino on aineistossa, mikä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että analyysiyksiköt eivät ole etukäteen määriteltäviä ja aineistoa käytetään teorian rakentamiseen (Eskola et al., 1998, 83). Aineistot voivat vauhdittaa tutkijan ajattelua ja auttaa löytämään uusia näkökulmia. (Eskola, 2010, 181). Tutkimustavasta puhutaan myös induktiivisena tutkimuksena, jolla tarkoitetaan yksilöstä yleisempään lähestymistapaa (Eskola et al., 1998, 83). ”Aineistolähtöinen analyysi saattaa vaikuttaa sattumanvaraiselta ja intuitiiviselta”, sanovat Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006). Kuitenkin aineistolähtöisessäkin analyysissä tutkijan pitää arvioida tekemiään asioita, tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä siten, että niistä selviävät tutkimuksen perusteet ja sen aikana tehdyt valinnat (Saaranen-Kauppinen et al., 2006).

Teoria- ja aineistolähtöisen tutkimuksen välissä voidaan ajatella olevan **teoriasidonnaisen tutkimuksen** malli, jossa aineiston analyysi ei suoraan perustu tutkimukseen, mutta kytkökset siihen ovat havaittavissa. Teoriasidonnaisessa

tutkimuksessa teoriasta etsitään tutkimuslöydösten tulkinan tueksi selityksiä ja vahvistuksia (Eskola 2001a). Teoriasidonnaista lähestymistapaa nimitetään toisinaan myös abduktiiviseksi päättelyksi (Tuomi et al. 2002, 99). Abduktiivisen tutkimustavan lähtöajatuksena on, että uudet, tieteelliset havainnot ovat mahdollisia silloin, kun niiden teko perustuu johonkin johtoajatukseseen. Johtoajatus voi olla intuitiivinen ajatus tai hyvinkin tarkkaan koostettu hypoteesi, jonka kautta löydöt voidaan kohdistaa valittuihin, tärkeiksi oletettuihin asioihin (Grönfors 1982, 33-37.)

Tässä tutkimuksessa ymmärrys muodostuu Lehmanin (2002) tutkimukseen nojaavien pääkategorioiden ja niiden alakategorioiden kautta. Tutkimuksen tuloksia verrataan kirjallisuudessa yleisesti esiin tuotuihin asioihin organisaatiomuutokseen ja muutosjohtamiseen liittyen. Kirjallisuuden avulla arvioidaan löydösten paikkaansa pitävyyttä, luotettavuutta ja käyttökelpoisuutta.

Vastaajat työskentelevät esimiehinä taloushallinnon tehtävissä ja heidän ikänsä sekä koulutustaustansa ovat seuraavat:

Vastausnro	Ikä	Koulutustausta
1	39	Master degree
2	23	Master of Accounting
3	38	MBA
4	42	MSc. Econ
5	49	B.Sc
6	53	University of Applied Sciences
7	41	Bachelor in accounting
8	46	BBA
9	36	M.Sc. Econ
10	33	KTM
11	42	M.Sc. (eng.) Supply Chain Management
12	36	Bachelor of business admin
13	50	B.Sc
14	48	Master of Arts
15	30	Masters degree in IT
16	53	Bachelor

Taulukko 2. Vastaajien koulutustausta.

Tutkimuksen vastaajat edustivat useaa eri sukupolvea ikähaarukan ollessa 23-53 vuotta. Vastaajien keski-ikä oli 41 vuotta ja vastaajissa oli 9 yliopistotutkinnon suorittanutta ja 7 ammattikorkeakoulututkinnon suorittanutta.

4.2. Aineiston keruu

Tähän tutkimukseen valitut aihealueet perustuvat Wayne Lehmanin (2002) kehittämään organisaation toiminnan ja muutosvalmiuden arviointiin käytettävään mittaristoon. Lehmanin mittariston avulla voidaan arvioida esimiesten ja henkilökunnan motivaatiota ja henkilökohtaisia ominaisuuksia sekä organisaation resursseja ja ilmapiiriä, kun lähtötilanteessa pyritään ymmärtämään organisatorisia tekijöitä uuden teknologian käyttöönoton toteutuksessa. Malli on johdonmukainen myös muiden kirjallisuudessa esitettyjen organisaatiomuutosta käsittelevien mallien kanssa (Lehman, et al. 2001). Kiviniemen (2010) mukaan tutkijan kiinnostus saattaa laadullisessa tutkimuksessa suuntautua tärkeiksi oletettuihin seikkoihin tutkimusta suuntaavien johtoajatusten ja teoreettisten olettamusten mukaisesti (Aaltola et al. 2010). Tässä tutkimuksessa on hyödynnetty Lehmanin kehittämiä kategorioita ja keskitytty esimiesten muutosvalmiuden arviointiin.

Tutkimuksen pääasiallinen tiedonhankintatapa oli kysely (Liite 1), joka lähetettiin sähköisesti Survey Monkey -nimisellä työkalulla 33 vastaanottajalle 4.5.2017. Vastausaikaa oli 14.5.2017 asti. Tutkimuksen vastaajajoukko koostui kohdeorganisaation pilottiprojektissa työskentelevistä esimiehistä. Kysely lähetettiin sähköisesti, koska vastaajat työskentelevät useissa eri toimipaikoissa Suomessa ja ulkomailla ja vastaaminen haluttiin mahdollistaa tehtäväksi silloin, kun vastaajalle parhaiten sopi. Kysely toteutettiin englanniksi, koska yhtiön työskentelykieli on englanti ja vastaukset ovat sittemmin käännetty suomeksi tätä tutkimusta varten.

Kysymykset käytiin läpi kohdeorganisaation pilottiprojektista vastaavien kahden henkilön kanssa. Tutkimuksen kohderyhmä (vastaajat) annettiin case organisaation

toimesta ja kyselyn ajankohta määrittyi sekä kohdeorganisaation pilottiprojektin aikataulun ja pro gradun valmistumisaikataulun mukaan. Päivää ennen kyselyn lähettämistä vastaajille lähetettiin organisaation puolesta saateviesti sähköpostilla (Liite 2), jossa kerrottiin tutkimuksen liittyvän Pro gradu -työhön ja pilottiprojektiin sekä kannustettiin vastamaan. Saateviestissä kehoitettiin myös kysymään lisätietoja tarvittaessa mukana olevien yhteystietojen avulla.

Kyselylomakkeen kysymykset ja Survey Monkey -ohjelman toiminta testattiin kahdella henkilöllä organisaatiossa ennen sen lähettämistä oikealle vastaajajoukolle. Näin varmistuttiin siitä, että kyselyn tekeminen ei kaatuisi ohjelman toimimattomuuteen. Tutkimukseen vastaamisesta muistutettiin 2 kertaa (8. ja 11.5.) ja kyselyyn vastasi lopulta yhteensä 16 henkilöä. Kyselytutkimuksen lisäksi Pro gradussa on käytetty projektin aloituskokouksessa 7.4.2017 saatua sekä sijoittajasuhdepäivillä 28.3.2017 tarjolla ollutta materiaalia.

5. Case organisaation esittely

Case organisaation tavoitteena on transformaatio laitetoimittajasta älykkään lastinkäsittelyn markkinajohtajaksi vuoteen 2020 mennessä, jolloin 40% liikevaihdosta tulisi huolto- ja ohjelmistoliiketoiminnasta. Tavoitetta tukevat ensin vuoteen 2018 mennessä tehtävät toimenpiteet, kuten verkkoon liitetyt laitteet ja data-analytiikka. Digitalisaatio tulee tukemaan huoltopalveluiden ja ohjelmistotoiminnan kasvattamista ja päinvastoin. Automaation tavoitteena on huomattavat kustannussäästöt ja liikevoiton kasvu. Kustannussäästöillä tavoitellaan 60% pienempiä työvoimakustannuksia ja 24% pienempiä kokonaiskustannuksia. Liikevoiton tavoitteena on 125% kasvu. Tavoitteena on kasvaa markkinoita nopeammin orgaanisesti megatrendien ja vahvan markkina-aseman tukemana. Yritysostojen mahdollisuutta ei myöskään ole suljettu pois (Sijoittajasuhdepäällikkö, 2017).

6. Tutkimuksen päätulokset

Tutkimuksen kohteena oli yksi tapaus, maailmanlaajuinen logistiikkapalveluita tuottava organisaatio, joka on päättänyt automatisoida mahdollisimman monet prosessinsa. Organisaation muutosprojekti on vasta alussa, joten tutkimus keskittyy tarjoamaan huomioitavia seikkoja pilottiprojektin perusteella rakennettavalle konseptille. Tutkimuksen tavoitteena on kuvata esimiesten muutosvalmiutta ja tutkimuksen kategoriat mukailevat Lehmanin (2002) esittämää muutosvalmiusmallia. Tutkimuksessa ei arvioitu muutosjohtamisen onnistumista.

Motivaatio muuttua	Teknologinen kehitystarve Välittömät koulutustarpeet Ulkoinen tai sisäinen muutospaine
Resurssien riittävyys	Henkilökunta Koulutus Viestintä
Henkilöstön ominaisuudet	Kasvu Tehokkuus Omaksumiskyky
Organisaation ilmapiiri	Missio Yhtenäisyys Viestintä Avoimuus muutokselle

Kuva 7. Lehmanin (2001) muutosvalmiusmalli

6.1. Motivaatio muuttua

Teknologinen kehitystarve on esimiesten arvio ohjelmiston arvosta ja hyödyistä esimerkiksi laskutuksen parantamisessa (Lehman, 2001). Tutkimuksessa esimiesten kokemaa tarvetta ohjelmistorobotiikalle selvitettiin väittämällä

”Ymmärrän, miksi ohjelmistorobotiikkaa suunnitellaan käytettäväksi tietyissä prosesseissa”. Kysymykseen vastasi 13 henkilöä, joista 12 vastaajaa oli täysin samaa mieltä eli ymmärtää, miksi ohjelmistorobotiikkaa suunnitellaan käytettäväksi tietyissä prosesseissa.

Välittömät koulutustarpeet kuvastavat tutkimukseen vastanneiden arviota tutkimusajankohdan koulutustarpeista. Tutkimuksessa selvitettiin vastanneiden tärkeimpiä taitoja ja resursseja, joita vastaaja tarvitsee työssä, tärkeimpiä työhön liittyviä taitoja, jotka vastaajalla ja organisaatiolla on, mitä vastaajat haluaisivat oppia ohjelmistoroboteista ja mitä prosesseja niiden avulla voitaisiin kehittää sekä onko vastaajalla työvälineitä ja resursseja riittävästi, jotta työt voi tehdä hyvin.

Vastaajat tarvitsivat eniten työssään erilaisia johtajuustaitoja. Sana johtajuus esiintyi vastauksissa 14 kertaa, joka kattaa 29% vastauksista. Lisäksi vastaajat tarvitsevat eniten työssään viestintä, diplomatia ja yhteistyötaitoja (mainittu yhteensä 11 kertaa) ja teknologia/IT/ohjelmistotaitoja (5 kappaletta). Sanat tiedot, taidot ja analyttisyys esiintyivät vastauksissa 7 kertaa.

Kysyttäessä vastaajien tärkeimpiä taitoja, joita vastaajilla on, vastaajat nimesivät tärkeimmäksi osaamiseksi prosesseihin ja teknologiaan liittyvät taidot (yhteensä 15 vastausta). Seuraavaksi tärkein taito vastaajilla oli johtajuus, joita kuvattiin muun muassa sanoilla ihmisten johtaminen, muutosjohtaminen, johtajuus ja projektijohtaminen (13 kappaletta). Organisaation tärkeimmäksi resurssiksi nousivat ihmiset, joka sai 9 vastausta. 3 henkilön mielestä raha ja budjetti olivat tärkeimmät resurssit ja 2 henkilöä ajatteli jatkuvan oppimisen mahdollisuuden olevan tärkein resurssi. 5 henkilöä oli jättänyt vastaamatta tähän kysymykseen, joista 2 oli kirjoittanut, ettei ymmärtänyt kysymystä.

Tutkimuskysymykseen ”Mitä haluaisit oppia ohjelmistorobotiikasta” vastasi yhteensä 14 henkilöä. Suurin osa (12 kpl, 83%) haluaisi oppia ohjelmistorobotiikasta

sen, mihin ohjelmistorobotit pystyvät ja miten niistä voidaan hyötyä eniten. 4 henkilöä haluaisi oppia yleistietoja ohjelmistorobotiikasta, miten niiden käyttöönotto suoritetaan, kuinka niitä käytetään ja mitkä periaatteet määrittävät toimintaa. Vastaajat olivat kiinnostuneita myös oppimaan ohjelmistorobotiikan ja tekoälyn eroista, kustannuksista, luotettavuudesta, tietoturvasta ja kehityksen kompastuskivistä.

Esimerkiksi seuraavia vastauksia annettiin:

"What are the capabilities, how robot is working, what is the cost of taking a robot into use (easier to analyse business cases when planning developments in own area)"

"Lots of everything. Development hurdles, implementation, usage, maintenance, principles, future prospects, etc etc etc"

"How to use it within the business (not necessarily finance) to improve data quality"

Kysymykseen "Mitä prosesseja voitaisiin mielestäsi kehittää ohjelmistorobottien avulla?" vastasi yhteensä 14 henkilöä. Kaikki vastaajat näkivät mahdollisuuksia ohjelmistorobottien käyttämisessä prosessien kehittämisessä, joka itsessään on positiivinen asia. Vastausten kesken oli kuitenkin huomattavaa vaihtelua siinä, millaisissa prosesseissa ohjelmistorobottien voitiin nähdä olevan osallisina. Taloushallinnon prosessit nähtiin kaikkien otollisimpina ohjelmistorobottien avulla kehitettäviksi (5 vastausta). 4 vastaajaa näki, että kaikki prosessit tai ainakin osia niistä voidaan kehittää ohjelmistorobottien avulla. Master datan hallinnointiin ja datan siivoukseen ohjelmistorobotit sopivat 4 henkilön mielestä. 3 vastaajan mielestä robotit sopivat vain toistuviin prosesseihin. Kahden vastaajan mielestä ohjelmistorobotit sopivat vain yksinkertaisiin prosesseihin ja tiedon syöttämiseen järjestelmään.

Esimerkiksi seuraavia vastauksia annettiin:

“Monthly closing, forecasting, preparing monthly financial reporting, master data cleaning, utilizing artificial intelligence to analyse big data collected from equipment, internal development project management”

“PDP, data management, data quality monitoring, data transferring from MD system to payroll systems”

“In accounting and master data maintenance, all of them, as long as the processes themselves are healthy”

Kysymykseen ” Minulla on työkalut työni tekemiseen hyvin” vastasi yhteensä 12 henkilöä. Kaikki vastaajat suhtautuivat kysymykseen joko neutraalisti tai positiivisesti. Suurin osa vastaajista (8 kpl) oli lähes samaa mieltä siitä, että heillä on työkalut, joilla työn voi tehdä hyvin.

Vastaajia kysymykseen ”Minulla on riittävästi resursseja tehdä työni hyvin?” oli 13 kappaletta. Kysymykseen vastaajat ovat suhtautuneet kysymykseen pääosin joko neutraalisti tai selvästi positiivisesti seitsemän ollessa lähes samaa mieltä, että ”minulla on riittävästi resursseja tehdä työni hyvin”. Hiukan eri mieltä asiasta oli 2 henkilöä. Kukaan ei ole ollut täysin eri mieltä tai täysin samaa mieltä asiasta.

Tarve organisaatiomuutokselle voi syntyä **ulkoisesta tai sisäisestä muutospainesta**, joka johtaa muutokseen, mikäli paine kasvaa riittävän suureksi (Lehman, 2001). Esimiesten käsitystä organisaatiosta ja sen kehittymisestä arvioitiin neljällä kysymyksellä. Vastaajia pyydettiin listaamaan tärkeimmät syyt, miksi he haluavat olla osa organisaatiota, jotta nähdään, mitä asioita organisaatiossa arvostetaan. Vastaajia pyydettiin arvioimaan Likertin asteikolla kuinka hyvin heitä pidetään ajan tasalla meneillään olevista projekteista ja johtaako ohjelmistorobotiikka ja tekoäly vastaajien mielestä menestykseen.

Vastaajat haluavat olla organisaatiossa töissä koska siellä on mahdollisuus jatkuvaan oppimiseen (8 vastausta), yhtiö kehittyy ja kehittää jatkuvasti uutta ("digitalization development and growing as leader", "continuous development"), 6 vastausta, ja koska yhtiö on kansainvälinen, 6 vastausta.

Kysymykseen "Olen hyvin informoitu menossa olevista projekteista" vastasi 13 henkilöä ja vastaukset jakaantuivat tasaisesti lähes samaa mieltä-ei samaa eikä eri mieltä-hiukan eri mieltä -akselille. Kukaan ei ollut täysin samaa mieltä tai täysin eri mieltä. Huomattavaa on hiukan eri mieltä olevien suurehko määrä (n. 30%). Kaikki vastaajat olivat joko täysin tai lähes samaa mieltä siitä, että ohjelmistorobotiikka ja tekoäly johtavat menestykseen.

6.2. Resurssien riittävyys

Joissakin tapauksissa organisaatiomuutos on erittäin toivottu, mutta varmuutta ei ole **henkilökunnasta**, toimintatavoista tai resursseista. (Lehman, 2001). Henkilökuntaa koskevissa kysymyksissä arvioitiin miten hyvin esimiehet tuntevat muutosprojektissa mukana olevat henkilöt ja heidän roolit. Roolien tuntemus ja varmuus resurssien riittävydestä vakuuttavat muutoksen kohteena olevat henkilöt siitä, että ne henkilöt, jotka johtavat muutosta, huolehtivat esimerkiksi tuesta muutoksen aikana ja auttavat kohteena olevien henkilöitä hankkimaan riittävät ja tarvittavat uudet tiedot ja taidot, jotka ovat tarpeellisia tulevaisuuden menestymisen kannalta (Price, 2009, 22).

11 henkilöä on joko täysin samaa tai lähes samaa mieltä siitä, että on tärkeää tietää ketkä ovat osallisina projektissa. Neutraalisti asiaan suhtautui 1 henkilö ja yksi henkilö oli hiukan eri mieltä tietämisen tärkeydestä.

Kun vastaajilta kysyttiin, tietävätkö he kaikkien roolit projektissa, vain yksi henkilö oli asiasta täysin samaa mieltä. 4 henkilöä oli asiasta lähes samaa mieltä ja 4 henkilöä ei ollut samaa eikä eri mieltä. 2 henkilöä oli jokseenkin eri mieltä siitä, että he tietävät eri henkilöiden roolit projektissa.

Oma rooli projektissa oli useammille joko täysin (5 vastaajaa) tai lähes (5 vastaajaa) selvä. 3 henkilöä ei ollut samaa eikä eri mieltä.

Odotukset, jotka koskivat omaa osallistumista projektiin, olivat täysin selvät neljälle ja lähes selvät seitsemälle henkilölle. 2 henkilöä ei ollut samaa eikä eri mieltä.

Koulutus Lehmanin (2001) sarjassa viittaa esimerkiksi riittävän koulutuksen saamiseen, johon tarve syntyy muutoksen myötä.

Vastaukset hajosivat kysymyksessä ”Missä tehtävissä arvioit tarvitsevasi apua ohjelmistorobotin kanssa työskentelyyn liittyen?” eikä yhtenäistä linjaa vastanneiden kesken syntynyt. Käyttöönotto ja käyttöönoton vaatimusten ymmärtäminen, ohjelmistorobotiikan perusteiden ymmärtäminen ja prosessien tarkastelu ovat kysymyksiä, joissa vastaajat arvelevat tarvitsevansa eniten apua. Ohjelmistorobotin kanssa työskentely ja robotin ohjaaminen nousivat myös esiin vastauksissa. Yksi vastaajista ilmoitti, ettei tarvitse apua missään ja kaksi vastaajaa ilmoitti, ettei ymmärtänyt kysymystä.

Esimerkiksi seuraavia vastauksia annettiin:

“More complicated tasks where some evaluation is needed at some point and a software robot is not able to handle this decision alone”

“From the beginning to ensure understanding of so(f)ftware robots”

“when starting to work with those”

Kysymykseen ”Mitkä asiat auttavat sinua uusien teknologioiden käyttöönotossa” vastaajia oli 13 ja eri vastauksia tuli melko runsaasti. 4 henkilöä piti käyttöohjeita ja hyviä esitysmateriaaleja ja 5 henkilöä piti koulutusta tärkeimpänä apuna uuden teknologian käyttöönotossa. Yllättävissä tilanteissa saatava apu oli tärkeää 2 vastaajalle. Myös internet, opetusvideot, tiedonhaku, analyyttinen ajattelutapa, vertailu, referenssit, pilotointi ja mallinnus olivat tärkeitä apuvälineitä. Mielenkiintoinen kommentti yhdeltä vastaajalta oli, että uuden teknologian käyttöönotossa auttaa yksinkertaisuus ja teknologian käyttäjäystävällisyys.

Uuden teknologian käyttöönotossa vastaajat toivoivat eniten lähituen tai avainhenkilön läsnäoloa, joka on asiantuntija kyseisessä asiassa ja apu on nopeasti saatavissa. Itse tutustuttavia oppaita pidettiin myös käytännöllisinä.

Kysymykseen ”Miten opit parhaiten uusia asioita” vastasi 13 henkilöä. Suurin osa eli 10 henkilöä vastasi oppivansa parhaiten tekemällä ja yksi henkilö lisäksi tiimityön avulla. Lukemalla ohjeita, katsomalla videoita ja mallien avulla parhaiten sanoi oppivansa 6 henkilöä. Koulutuksen avulla oppi parhaiten 1 henkilö.

Kun vastaajat ottavat käyttöön uutta teknologiaa, 69% eli 9 vastaajaa suosi online-koulutuksia. Sähköinen käsikirja, kasvokkaiset tapaamiset ja online videomateriaalit olivat myös suosittuja. 5 vastaajaa suosi Hangout-tapaamisia (Googlen ryhmäviestintäsovellus). Yksilöityjä muita vastauksia ei ollut.

Vastaajat antoivat esimerkiksi seuraavia vastauksia:

”good presentation materials and user guides, trainings”

“Visual and instructive videos are most often very useful”

“my analytical mind to match future technologies with the business”

Viestinnällä viitataan eri medioiden käyttöön osana ammatillista viestintää, verkostoitumista ja tiedonhankintaa.

Kysymykseen ”Mistä haet tietoa useimmiten” vastasi 13 henkilöä. Noin puolet eli 6 henkilöä hakee tarvitsemansa tiedon useimmiten Googlestä (6 henkilöä) tai työkavereilta (6 henkilöä). Noin joka kolmannes eli 4 henkilöä hakee tiedot internetistä, joka voi tarkoittaa asian lähestymistä myös esimerkiksi googlen tai muun vastaavan hakupalvelun avulla, keskustelupalstan tai tietyn sivuston kautta. Kaksi henkilöä ilmoitti käyttävänsä organisaation flow-sivustoa tiedonhakuun. Muina tiedonlähteinä vastaajat käyttävät You tubea, omia ja jaettuja tiedostoja, SAP tietokantaa, omaa tietoteknistä kontaktia ja One deskia.

Vastaajia kysymykseen ”Mistä luet tai kuulet eniten uutisia organisaatiostanne” oli yhteensä 13 henkilöä. Flow oli paras tietolähde 6 henkilölle, kollegoilta ja intranetistä eniten uutisia kuulivat kummastakin 4 henkilöä. Töissä yleisesti, internetistä, sosiaalisen median, Facebookin, LinkedIn:n ja sähköpostin kautta uutisia kuulivat 7 henkilöä.

Töiden ulkopuolella vastaajat käyttävät eniten sosiaalista mediaa (85% vastaajista) ja televisiota (77% vastaajista). Elektronisia lehtiä (69%) ja paperisia lehtiä (62%) käytetään lähes saman verran. Lehtiä ja kirjoja käytetään yhtä paljon (46%). Bloggeja lukee 38% vastaajista. You tube mahtui eniten käytettävien medioiden listalle vain 23% vastaajista, samoin elektronisia kirjoja käytti vain 31% vastaajista. Vastaajia oli yhteensä 13 kappaletta.

Vastaajat toivoivat saavansa uutisia liittyen projektiin uutisvirta tai -syöte tyyppisenä palveluna silloin, kun asia liittyy olennaisesti omaan työnkuvaan.

6.3. Henkilöstön ominaisuudet

Kasvu viittaa henkilöstön mahdollisuuteen kokea henkilökohtaista kasvua töissä. Huonot arvot kasvuun liittyvissä kysymyksissä tai kasvun mahdollisuudet ovat sidoksissa alhaiseen muutosvalmiuteen ja alhaiseen uusien teknologioiden omaksumistasoon (Lehman, 2001).

Väittämään ”Koen henkilökohtaista kasvua” vastasi 13 vastaajaa. 3 henkilöä oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa ja 8 henkilöä lähes samaa mieltä. 2 henkilöä ei ollut samaa eikä eri mieltä. Kukaan ei vastaajista ei ollut eri mieltä.

Omaksumiskyky kuvaa henkilökunnan kykyä sopeutua muuttuvaan ympäristöön (Lehman, 2001). Kysymykseen ”Yleisesti ottaen minun on helppoa oppia uusia työskentelytapoja” vastasi yhteensä 13 henkilöä. Kysymykseen vastaajat ovat suhtautuneet kysymykseen selvästi positiivisesti 8 ollessa lähes samaa mieltä siitä,

että uusien työskentelytapojen oppiminen heille helppoa. Täysin samaa mieltä oli 4 henkilöä ja yksi ei ollut samaa eikä eri mieltä. Kukaan vastaajista ei ollut sitä mieltä, että uusien työskentelytapojen oppiminen olisi vaikeaa.

Kaikki vastaajat olivat yhtä neutraalia vastaajaa lukuun ottamatta joko täysin samaa, tai lähes samaa mieltä siitä, että heidän on helppo oppia uusia tietojärjestelmiä. 11 vastaajaa oli täysin samaa mieltä siitä väittämän kanssa, että he haluavat oppia uusia tietojärjestelmiä. Kaksi olivat lähes samaa mieltä eikä muita vastauksia ollut.

6.4. Organisaation ilmapiiri

Mission ja tavoitteen selkeä määrittely on edellytys niiden tavoitteelliselle johtamiselle ja sille, että muutos parantaa toimintaa (Lehman, 2001). Tutkimuksessa selvitettiin, kerrotaanko vastaajien mielestä organisaation tavoitteista ja strategiasta selvästi.

Kysymykseen ”Organisaatiossa kerrotaan selvästi sen strategiasta ja tavoitteista” vastasi 13 henkilöä, joista 11 henkilöä oli joko täysin (5) tai lähes (6) samaa mieltä, että strategiasta ja tavoitteista kerrotaan riittävästi. 2 henkilöä ei ollut samaa eikä eri mieltä.

Esimiesten **yhtenäisyyttä** projektissa tutkittiin kysymällä puhuvatko ihmiset yleisesti ottaen positiivisesti ohjelmistorobotiikkaprojektista organisaatiossa. Kysymykseen ”Yleisesti ottaen henkilökunta puhuu positiivisesti ohjelmistorobotiikan kehittämisprojektista organisaatiossa” vastasi 13 henkilöä. 4 henkilön mielestä organisaatiossa puhutaan projektista täysin positiivisesti ja 4 henkilöä oli lähes samaa mieltä. 4 henkilöä ei ollut samaa eikä eri mieltä ja yksi henkilö oli jokseenkin eri mieltä asiasta.

Viestinnän avoimuudella Lehman (2001) tarkoittaa johdon vastaanottokykyä henkilökunnan ehdotuksille ja viestintäverkkojen vastaavuutta siten, että tarvittava tieto saavuttaa kaikki. Viestintä on yksi muutosjohtamisen tärkeimmistä ajureista

(Gerhardt, 2007). Viestinnältä odotetaan vuorovaikutteisuutta ja valmentavaa otetta (Piili, 2006).

”Palautteen antaminen on helppoa” väittämään vastasi 13 henkilöä. Valtaosa vastaajista eli 10 henkilöä oli asiasta lähes samaa mieltä eli koki palautteen antamisen melko helpoksi. Täysin samaa mieltä oli 1 henkilö. 2 henkilöä ei ollut samaa eikä eri mieltä, kukaan ei ollut eri mieltä.

Väittämään ”Organisaation työkalut tukee uusien aloitteiden tekemistä” vastauksia tuli oli 13 kappaletta. 2 vastaajaa kokee työkalujen tukevan aloitteiden tekemistä täysin. Valtaosa vastaajista oli lähes samaa mieltä eli organisaation työkalut tukee melko hyvin uusien aloitteiden tekemistä. Kuitenkin 4 henkilöä ei ollut samaa eikä eri mieltä ja 1 vastaajista koko olevansa asiasta jokseenkin eri mieltä.

Avoimeen kysymykseen vastauksena viestintäosastolta toivottiin eniten (7 henkilöä) tietoa meneillään olevista ja tulevista tapahtumista liittyen muutokseen. Viestintäosastolta toivottiin myös koulutusta, hyviä onlinemateriaaleja ja muutosviestintää, erityisesti muutoksen perustelua, case-esimerkkien ja menestystarinoiden esittämistä.

Esimerkiksi seuraavia vastauksia annettiin:

”Inform and communicate about the coming changes”

“Informing well in advance about changes and schedules and where to get more information”

“Change management, ie telling why this is done as well as presenting the concrete use cases and success stories in a concise way”

Avoimuudella muutokselle tarkoitetaan johdon kiinnostusta ja panostusta muutoksen läpiviemiseen (Lehman, 2001). Tutkimus tehtiin esimiehille, jonka vuoksi näkökulmaksi valittiin kysyä, millaista tukea esimiehet toivoisivat omalta esimieheltään muutosprojektin läpiviemisessä.

Kysymykseen vastasi yhteensä 12 henkilöä. Kymmenen henkilöä toivoi lähiesimieheltään tietämystä siitä, mistä voi ongelmatilanteessa saada apua. 5 henkilöä toivoi lähiesimieheltään tukea prosessin ohjaamiseen, 2 henkilö toivoi asiantuntijuutta ohjelmistorobotiikassa ja kaksi henkilöä toivoa kahdenkeskistä keskustelua. Avoimissa vastauksissa toivottiin sekä vapautta toimia ja toisaalta sitä, että asian kanssa ei jätettäisiin yksin. Yhden vastaajan mielestä esimiehen ei tarvitse olla asiantuntija ohjelmistorobotiikassa.

Tutkimuksessa kysyttiin myös kuinka pitkään vastaajat ovat työskennelleet organisaatiossa. Gerkhartin (2008) mukaan muutosta vastustavat henkilöt ovat usein henkilökuntaa, jotka ovat työskennelleet organisaatiossa pitkään ja haluaisivat säilyttää nykytilanteen. Vastaajat ovat työskennelleet organisaatiossa 1-22 vuotta. Työvuosien mediaani oli 7 vuotta ja keskiarvo 6,9 vuotta.

7. Johtopäätökset

Tutkimuksen tutkimuskysymyksenä oli **Millainen on esimiesten muutosvalmius**. Muutosvalmius kuvaa suhtautumista muutokseen ja valmiutta muutoksen vaatimiin toimenpiteisiin. Yksilön muutosvalmiutta voidaan tarkastella yksilön asenteiden ja uskomusten avulla, jotka liittyvät muutoksen tarpeeseen, oikeellisuuteen, esimiesten tukeen ja muutoksen yksilölliseen ja organisatoriseen arvoon (Holt, 2013). Esimiesten muutosvalmiuteen vastattiin tässä tutkimuksessa Lehmanin (2001) muutosvalmiutta kuvaavien kategorioiden avulla, jotka olivat motivaatio muuttua, resurssien riittävyys, henkilöstön ominaisuudet ja organisaation ilmapiiri.

Motivaatio muuttua

Tarve muutokselle voi syntyä sisäisestä tai ulkoisesta paineesta. Itseohjautuvuusteorian (Self-determination theory, SDT) mukaan sisäinen motivaatio viittaa asioiden tekemiseen silloin, kun henkilö nauttii prosessista. Ulkoinen motivaatio viittaa asioiden tekemiseen tekemisen kohteesta riippumattoman palkinnon saamisen toivossa tai rangaistuksen pelossa (Ryan et al., 2000). Sisäinen motivaatio johtaa parempaan sietokykyyn ja tyytyväisyyteen eri asioissa kuten koulutuksessa, terveydessä ja liike-elämässä toisin kuin ulkoinen motivaatio (Cagne et al., 2008.) Lipastin (2007) mukaan Ihmisiä motivoivat esimerkiksi mahdollisuus itsensä toteuttamiseen, uuden luominen, tunnustuksen saaminen omassa vertaisryhmässään ja mahdollisuus kasvaa ja kehittyä. Tämän lisäksi on asioita, joiden tulee olla kunnossa, jotka vaikuttavat työviihtyvyyteen ja yhteenkuuluvuuteen, mutta eivät tuo ratkaisevasti lisähyötyä, kun rajahyöty on saavutettu. Näitä ovat mm. työpaikan ilmapiiri, sosiaaliset suhteet, kilpailukykyinen palkka ja työpaikan tarjoamat etuudet (Lipasti, 2007, 80-81).

Tutkimuksen mukaan vastaajat arvostavat organisaatiossa sen kehittymisorientoituneisuutta ja kansainvälistä työympäristöä. Jatkuva oppiminen koetaan positiivisena arvona, jonka vuoksi organisaatiossa halutaan olla.

Organisaatio haluaa olla edelläkävijä digitalisaatiossa ja uusien palveluiden tuottamisessa omalla toimialallaan. Vastaajien arvostaessa organisaation kehittymistä ja oppimista edistyksekkään ohjelmistorobotiikan käyttöönotto tai siitä johtuva muospaine ja käsillä oleva, todellinen organisaatiomuutos todennäköisesti hyväksytään. Henkilöstön arvostus jatkuvaa oppimista kohtaan on hyvä merkki muutosvalmiuden kannalta. Voidaan todeta, että muutosvalmius muuttumisen motivaation näkökulmasta on hyvä.

Vastaajien töissä tarvitsemat tiedot kohtaavat lisäksi hyvin niiden taitojen kanssa, joita vastaajilla omasta mielestään myös on. Näitä ovat johtajuus, teknologinen osaaminen ja sosiaaliset taidot. Välittömiä koulutustarpeita taitojen osalta ei ollut. Vastaajien mukaan organisaation tärkein resurssi ovat ihmiset, joka myös muutosjohtamisen kirjallisuuden mukaan on organisaation tärkein voimavara. (Drucker, 2002, 24). Henkilöstön tuntemus siitä, että heillä on mahdollisuus kehittyä, on tärkeää motivaation kannalta. Ilmeisin koulutustarve liittyy ohjelmistorobotiikkaan, sen teknologian ymmärtämiseen ja sovellusalueisiin.

Resurssien riittävyys

Organisaatiomuutoksen strategisten tavoitteiden saavuttaminen vaatii koko organisaatiolta tai muutoksen kohteelta muuttumista. Merkittävän muutoksen onnistuminen vaatii halukkuutta investoida merkittävä määrä resursseja ja johdon aikaa. Johdon tulee osallistua useisiin eri aktiviteetteihin, kuten esityksiin, koulutukseen ja valmennuksiin, jotka kaikki ovat tärkeitä muutosta johdettaessa. Tämä omistajuuden laajentaminen vaatii merkittävästi aikaa, mutta huonosti menestyneissä muutosprojekteissa investointeja aikaan ja työkuorman jakamiseen oltiin joko lykätty tai jätetty huomioimatta. Tämä johtaa esimiesten ylikuormittumiseen (Nadler et al. 1989).

Muutossuunnitelman avulla voidaan selkeästi esittää, miten projektin resursointi on ajateltu ja työkuorma on jaettu. Samalla viestitään avoimesti siitä, että asiasta on huolehdittu. Roolijaon selkeys luo varmuutta organisaatioon ja sen esittäminen projektin kohteena oleville luo luottamusta. Selkeä roolijako vähentää myös turhautumista sekä päällekkäistä ja turhaa työtä. Tutkimuksen vastaajat olivat sitä mieltä, että on tärkeää tietää, ketkä ovat mukana projektissa. Aivan yhtä varmoja vastaajat eivät olleet todellisesta rooliajosta ja 2 henkilöä oli jopa jokseenkin eri mieltä siitä, että tietää projektin roolijaon. Omat työkalut ja resurssit vastaajat kokivat riittäviksi.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että vastaajilla on halukkuutta ottaa vastaan projektin viestintää, mutta roolijaon viestintää voisi tarkentaa. Paras tapa viestiä projektin uutisista on uutissyöte -tyyppinen palvelu, jonka vastaanotettava sisältöä kukin vastaanottaja voi rajata ja muokata toivomallaan tavata. Sähköisten kanavien voidaan todeta olevan tuttu ja oikea tapa viestiä projektista, kunhan käyttäjillä on mahdollisuus vaikuttaa vastaanotettavan sisällön taajuuteen ja sisältöön. Vastausten perusteella ehdotetaan, että toimitettava uutisvirta olisi haettavissa myös jälkikäteen, luettavissa reaaliaikaisesti ja muokattavissa monimuotoisesti eri laitteilla, jotta viesti tavoittaa kohderyhmän tehokkaasti ja on käytettävissä tarkoituksenmukaisesti ajasta ja paikasta riippumatta. Kiinnostus uutisia kohtaan kertoo kiinnostuksesta organisaatiota kohtaan. Tutkimuksen mukaan yli puolet vastaajista hakevat tarvittaessa tarvitsemaansa tietoa myös googlesta tai internetistä. Työnantajan näkökulmasta sisällön tuottaminen useaan eri kanavaan voi tuntua työläältä, jos vertaa sitä perinteiseen sähköiseen uutiskirjeeseen tai intranettiin. Tästä huolimatta sisällön tarjoaminen henkilökunnalle mielekkäitä kanavia pitkin voi auttaa viestin perille menossa tai olla jopa edellytys sille. Resurssinäkökulmasta viestin tehokas toimittaminen on kädenojennus ja voi säästää vastaanottajien aikaa, joka muutoksesta johtuen voi jo valmiiksi olla tiukalla.

Henkilökohtaisten resurssien osalta muutosvalmiuden voidaan todeta olevan myös hyvällä tasolla. Roolijaon selventäminen auttaa edelleen parantamaan tilannetta. Avoin suhtautuminen viestintään ja halukkuus vastaanottaa sitä on positiivinen asia muutosvalmiuden kannalta – viesteistä ollaan kiinnostuneita ja niissä nähdään arvoa.

Henkilöstön ominaisuudet

Aikuisen oppimisprosessi edellyttää Kolbin teorian mukaan neljää askelta: todellinen kokemus, heijastava havainnointi, käsitteen muodostuminen ja toimelias kokeileminen (Pasmore, 2015). Henkilökohtainen kasvu voidaan linkittää kehittymiseen ja oppimiseen. Organisaation muutosvalmius on hyvällä tasolla koetun henkilökohtaisen kasvun mittarilla mitattuna. 11 vastaajan kokema henkilökohtainen kasvu ollessaan organisaatiossa töissä ennustaa hyvää omaksumistasoa uusien teknologioiden yhteydessä. Lähes kaikki vastaajat olivat täysin tai lähes samaa mieltä siitä, että heidän on helppo omaksua uusia työskentelytapoja ja tietojärjestelmiä. Johtopäätöstä tukee lisäksi tutkimuksessa havaitut vastaukset kysymykseen ”miksi haluat olla osa kyseessä olevaa organisaatiota”, jossa 8 vastaajaa vastasi mahdollisuuden jatkuvaan oppimiseen olevan motivaattori organisaatiossa työskentelyyn. Samoin kysymys, ”onko halukas oppimaan uusia tietojärjestelmiä” lähes kaikki (11/13 vastaajaa) vastaajat olivat ”täysin samaa mieltä”. Kokonaisuudessaan vastaajajoukolla on erittäin hyvä muutosvalmius uusien asioiden oppimisen ja teknologisten valmiuksen osalta.

Organisaation ilmapiiri

Muutostilanteessa organisaatiossa tulee varmistaa, että jokainen työntekijä tuntee edelleen olevansa pätevä työskentelemään organisaatiossa (Kanter, 1985). Mikäli esimiehellä on vahvat henkilökohtaiset voimavarat eli oikeanlainen asenne elämäänsä, kokemus oman osaamisensa riittävydestä sekä myönteinen asenne

työhön, on hänellä paremmat resurssit käsitellä muutostilannetta ja hänen hyvinvointinsa pysyy hyvänä muuttuneen tilanteen jälkeenkin (Nissinen et al., 2015, 81). Erittäin kehittämis- ja oppimismyönteisestä esimiesjoukosta löytyy hajontaa yhtenäisyydessä siinä, kuinka positiivisesti he kokevat, että ohjelmistorobotiikkaprojektista puhutaan yleisesti. Hajonta jakautuu tasaisesti (yhtä selvästi negatiivista vastausta lukuunottamatta) kolmelle eri arvolle Likertin asteikolla, joka kuvastaa sitä, että aina puhe ei ole pelkästään positiivista. Toisaalta voidaan sanoa, että kokonaan positiivinen tulos voisi myös herättää epäilyksiä vastausten luotettavuudesta, koska kirjallisuuden mukaan jokainen projekti herättää muutosvastarintaa osassa henkilökuntaa. Voidaan todeta, koska 60% vastauksista on positiivisia, että organisaation ilmapiiri projektin ympärillä on myös positiivinen ja tukee henkilöstön muutosvalmiutta.

Työvuosien suuri määrä organisaatiossa voi jossakin tapauksissa aiheuttaa muutosvastarintaa (Gerhardt et al., 2008). Tässä tutkimuksessa havaittiin, että puolet kohdeorganisaation vastaajista oli työskennellyt organisaatiossa alle 7 vuotta. Verrattuna TEKESin ja Apetit keskimääräisiin työvuosiin (13,5 ja 8,83) mediaania 7 vuotta ei voida pitää merkittävän korkeana. Tutkimus ei käsitellyt iän vaikutusta muutosvalmiuteen, mutta on mahdollista, että korkea ikä vaikuttaa henkilön muutosvalmiuteen, koska samalla työvuosien lisääntyminen ja siten muutosvalmiuden aleneminen samassa organisaatiossa on mahdollista. Tutkimukseen vastanneiden mediaani-ikä oli 41,5 vuotta. Huolimatta kohtuullisista palvelusvuosien ja iän mediaaneista organisaatiossa tulee varmistua, että yksilöt, joiden palvelusvuodet ja ikä ovat mediaaneja korkeammat, muutosvalmius on ja säilyy hyvänä. Erityisesti esimies- ja johtoasemassa olevilla yksilöillä voi olla merkittävä vaikutus muutosprojektiin, jos muutosvalmius ja siihen sisältyvät tekijät ovat huonolla tasolla.

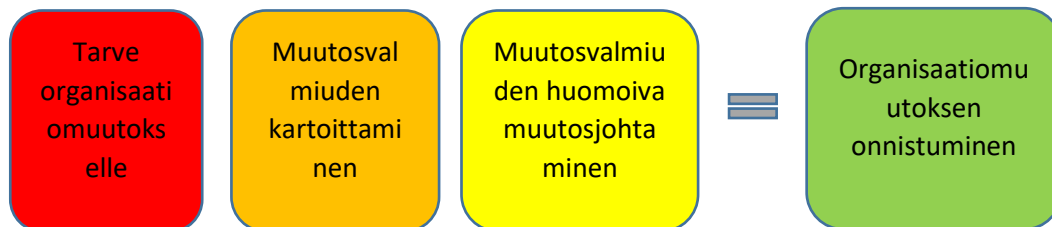
Tässä pro gradussa päätutkimuskysymyksen lisäksi etsittiin vastauksia seuraaviin alakysymyksiin:

Miten muutosvalmius, organisaatiomuutos ja muutosjohtaminen liittyvät toisiinsa?

Nykypäivänä muutoksesta on tullut entistä pysyvämpi olotila ja vallitseva teknologian, kansainvälistymisen, asiakkaiden vaatimusten ja tiedonsaannin kehitymisestä johtuva muutosvauhti herättää monenlaisia tunteita. Organisaatiot kohtaavat muutoksia, joita ne eivät voi etukäteen ennustaa ja jako voittajiin ja häviäjiin tapahtuu sen perusteella, miten hyvin organisaatiot pystyvät mukautumaan yllättäviin tilanteisiin (Ulrich, 2007). Muutosjohtamisen tavoitteena on uusien kriittisten kyvykkyyksien kehittäminen, asioiden kohdistaminen ja kehittäminen vastaamaan organisaation tarpeita, organisaation muutoskyvykkyyden rakentaminen ja sellaisen toimeenpanokulttuurin luominen, joka edesauttaa strategisen tahtotilan tehokasta toteutusta (Higgs et al., 2000; Lipasti, 2007, 31). Hashimin mukaan muutosjohtaminen on väline organisaatioiden toimintojen, toimintatapojen ja teknologioiden muuttamiseksi halutunlaisiksi (Hashim, 2013). Organisaatioilla on siten oltava kyvykkyyttä eli muutoksen rakennusaineita, mutta kyvykkyyksien lisäksi tarvitaan muutosjohtamista, jolla rakennusaineista luodaan jotain uutta.

Muutosvalmiuden tarkastelun avulla saadaan selville millainen valmius tarkasteltavilla henkilöillä on muutokseen. Kyvykkyyksien lisäksi henkilöstön valmius ja käyttäytymismalli tulisi olla positiivinen. Muutosvalmiuden tarkastelu on tärkeää, koska muutosvalmius vaikuttaa siihen, miten hyvin muutos lähtee käyntiin ja etenee. Kun muutosvalmiuden taso on selvillä, voidaan soveltaa muutosjohtamisen työkaluja käyttäytymismallin muuttamiseksi ja halutun muutoksen toteuttamiseksi. Muutosjohtamisen onnistuminen on tärkeää organisaatiomuutoksen onnistumiseksi, joka osaltaan ratkaisee murrosaikakautena organisaatioiden selviytymisen.

Muutosvalmiuden merkitystä ja suhdetta organisaatiomuutokseen ja muutosjohtamiseen voidaan tämän tutkimuksen perusteella kuvata seuraavanlaisilla askelmerkeillä:



Miksi esimiesten (muutos)johtaminen on tärkeää?

Esimiehet kokevat muutostilanteessa samanlaisia tunteita kuin muutkin organisaation henkilöstön jäsenet (Piili, 2006). Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että myönteisiä, neutraaleja ja kielteisiä käyttäytymismalleja muodostuu esimiehille kaikissa muutoksissa, mutta korkean intensiteetin ja kompleksisissa muutoksissa kielteisiä käyttäytymismalleja on eniten havaittavissa myös esimiestasolla. Lisäksi esimiesten roolit muutosten toteuttajina ovat avainasemassa muutoksen jalkauttamisessa johtotasolta. Mikäli esimiehen muutosvalmius ja asenne muutosta kohtaan on negatiivinen tai neutraali, ei voida olettaa hänen johtavan muutosta parhaalla mahdollisella tavalla. Esimiesten muutosjohtaminen on tärkeää, jotta organisaatiossa voidaan varmistua siitä, että esimiestaso puhalttaa yhteen hiileen organisaatiomuutoksen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Miten muutosvalmius vaikuttaa esimiesten oppimiseen ja kehittymiseen?

Muutosvalmiuden ajatellaan rakentuvan muun muassa yksilön asenteista ja uskomuksista liittyen esimerkiksi muutoksen tarpeeseen ja sen yksilölliseen ja

organisatoriseen arvoon (Holt, 2013). Muutosvalmius koostuu myös siitä, miten muutoksen osallisena olevat ovat yksilöinä ja kollektiivisesti valmisteltu ja motivoitu muutokseen sekä mikä on kunkin teknologinen kyky toteuttaa muutos (Holt et al. 2010). Teknologian hyväksyntämallin (Technology acceptance model, TAM) mukaan suurin henkilön aikomuksiin ja todelliseen käyttäytymisen vaikuttava tekijä on henkilön asenne. Asenne sitä vastoin rakentuu havaitun hyödyllisyyden ja käytön helppouden perusteella (Cagne et al., 2008). Jos yksilö ei koe muutosta tarpeelliseksi eikä se tuota hänen mielestään hänelle itselleen eikä organisaatiolle arvoa, ei uusien asioiden opettelua eikä kehittymistä nähdä tarpeellisena. Valmius oppimiseen ja kehittymiseen vaativat tietoisuuden ja ymmärryksen lisäämistä sekä avointa keskustelua muutoksesta.

Muutosvalmiutta voidaan parantaa myös resursoimalla esimiehille riittävästi aikaa ja mahdollisuuksia opiskella ja kehittää osaamistaan osana muutosta. Esimiesten oppimisen ja tarvittavien taitojen kehittämisen on kuljettava organisaation strategisten tavoitteiden kanssa samassa linjassa, jotta esimiehillä on mahdollisuus työskennellä muuttuvassa organisaatiossa ja uudessa ympäristössä (Burnes, 2003). Menestyksekkäs organisaatiomuutos edellyttää, että organisaation ja esimiesten tavoitteet ovat toisiaan tukevia. Mikäli muutos näyttäytyy vain aikaa vievänä asiana ja lisätyönä ilman, että se tuottaa hyötyä, voi asenne sitä kohtaan olla negatiivinen.

7.1. Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Validiteetti (pätevyys, engl. validity) ilmaisee sen, miten hyvin tutkimuksessa käytetty mittaus- tai tutkimusmenetelmä mittaa juuri sitä tutkittavan ilmiön ominaisuutta, mitä on tarkoituskin mitata (Hirsjärvi, 2002).

Mittausmenetelmänä käytetyllä kyselytutkimuksella pystyttiin saamaan selville melko hyvin vastaajien omat lähtökohdat eli muutosvalmius ja toiveita liittyen muutosjohtamiseen organisaatiossa. Avoimien kysymysten avulla vastaajat

muodostivat koko vastauksen itse, jolloin kopiointimahdollisuutta muilta ei ollut ja vastaajat joutuivat miettimään vastauksen sisällön itse. Vastausten lyhyyksistä huolimatta yhteenvedossa voitiin huomata yhteneväisyyttä vastauksissa, jolloin niiden voidaan olettaa olevan luotettavia ja todenmukaisia.

Vastaukset jäivät osittain pinnallisiksi ja yksilöhaastatteluilla vastauksille olisi voinut kysyä vielä laajempia perusteluja. Aikataulun tiukkuuden ja esimiesten kiireiden vuoksi tämä ei kuitenkaan ollut mahdollista.

Sähköiseen kyselyyn vastaamisesta muistutettiin kaksi kertaa, mutta lyhyehköstä vastausajasta (10 päivää) johtuen vastausprosentin voidaan arvella jääneen harmittavan alhaiseksi eli noin 45%.

Reliabiliteetti (luotettavuus, engl. reliability) ilmaisee sen, miten luotettavasti ja toistettavasti käytetty mittaus- tai tutkimusmenetelmä mittaa haluttua ilmiötä (Hiltunen, 2009).

Tutkimus olisi toistettavissa samanlaisena. Tutkimuskysymykset vastasivat mitattaviin asioihin, joskin muutosvalmiutta voisi tutkia myös huomattavasti syvemmin ja laajemmin esimerkiksi Lehmanin mallia täydellisesti hyödyntäen, jolloin muutosvalmiuteen vaikuttavista asioista muodostuisi kokonaisymmärrys ja syy-seuraussuhteet voitaisiin tuoda esiin kattavasti. Tämä tutkimus tutki aihetta hyvin kevyesti ja empiirinen osuus antoi suuntaa antavan näkemyksen muutosvalmiuden tilanteesta kohdeorganisaatiossa.

.

7.2. Jatkotutkimusehdotuksia

Tutkimus jätti useita avoimia kysymyksiä muutosvalmiuteen liittyen. Jos muutos on nykypäivänä pysyvä asia kuten muutosten kerroksellisuuskin, niin muutosjohtamista tarvitaan myös. Ehkä huomiota tulisi suurten organisaatioiden lisäksi kiinnittää pienten ja keskisuurten yritysten muuttamisen keinoihin, jotta heillä olisi kannustimia hypätä mukaan digitalisaation mahdollisuuksiin. Läheisesti olen

saanut nähdä, että muutostarve yritetään kieltää ja häivyttää jatkamalla jääräpäisesti entisellä liiketoimintamallilla.

Mielenkiintoista olisi myös nähdä millaisia johtopäätöksiä syväluotaavammalla tutkimuksella muutosvalmiudesta isossa organisaatiossa voisi löytää. Tarkemmin tarkasteltavia asioita voisivat olla esimerkiksi teknologian ja sukupolven yhteys muutosvalmiuteen sekä johtamistyylin ja aiempien muutkokokemusten yhteys muutosvalmiuteen.

Nykypäivänä muutosnopeus tuo erityishaasteita niin yksilöille kuin organisaatioillekin pysyä muutoksessa ja kehityksessä mukana. Mielenkiintoista olisi selvittää, ovatko erot yksilöiden ja organisaatioiden muutosvalmiudessa kasvaneet aiemmasta ajasta ja onko entistä suurempi osa tippunut vakavasti jo kyydistä? Toisin sanoen, olisiko asiaan syytä kiinnittää erityistä huomiota, jos ajatellaan, että vauhdista tippuminen tapahtuu nykypäivänä suhteessa aiempaa nopeammin, jolloin kiinni kurottavaakin syntyy paljon enemmän. Sanonta jo nousemassa olevasta norsusta pätee tässäkin; jos norsu on jo selällään makaamassa, voi sen ylös saaminen olla mahdotonta.

Lähdeluettelo

Kirjat

Andriessen, D., 2004. Making sense of intellectual capital. Elsevier Butterworth-Heinemann.

Aaltola, J., Valli, R., 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin (3. uud. ja täyd. p.). Jyväskylä: PS-kustannus.

Aarnikoivu, H., 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki, WSOY.

Aarnikoivu H., 2013. Keskity olennaiseen esimies. Helsinki. Talentum Media.

Eskola, j., 2001a. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen tutkimuksen analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Aaltola j., Valli, r., (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä, PS-kustannus.

Eskola, j. 2010. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Aaltola j., Valli, r., (toim.), 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä, PS-kustannus.

Eskola, j., Suoranta, J., 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere, Vastapaino.

Drucker, P. F. & Liljamo, R. 2002. Druckerin parhaat: Valittuja kirjoituksia Peter F. Druckerin teoksista. Helsinki, WSOY.

Järvinen, P. and Järvinen, A., 2011. Tutkimustyön metodeista. [Uud. p.] edn. Tampere: Opinpajan kirja.

Kananen, J., 2008. Kvali, kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Karlöf, B. and Helin Lövingsson, F., 2004. Johtamisen näkökulmat: peruskäsitteitä ja -malleja. Helsinki: Edita.

Kiefer, T., 2004. Towards an integrated model for understanding antecedents and consequences of negative emotions in ongoing change. [Konferenssijulkaisu]. 4th international conference on emotions in organisational life, Lontoo. [Saatavilla].

Price, D., 2009. The principles and practice of change. Palgrave Macmillan.

Metsämuuronen, J., 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp.

Nissinen, V., Kinnunen, T., Jorma, S., 2015. Syväoppimisesta syväjohtamiseen. Helsinki. Talentum Pro.

Piili, M., 2006. Esimiestyön avaimet, ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Tietosanoma Oy.

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

Price, D., 2009. The context of change. The principles and practice of change. Palgrave Macmillan.

Strauss & Corbin, (1990) teoksessa Kananen, J., 2008. Kvali, kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, s. 24.

Tienari, J., Meriläinen, S., 2009. Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. WSOYpro Oy.

Tuomi, J., Sarajärvi, A., 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Ulrich, D., 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Helsinki. Talentum Media.

Åhman, H., 2003. Oman mielen johtaminen – näkemyksiä ja kokemuksia yksilön menestymisestä postmodernissa organisaatiossa. Väitöskirja, Teknillinen korkeakoulu 2003. Helsinki.

Artikkelit

Ansoff, H. I., 1980. Strategic issue management. Strategic Management Journal, 1(2), s. 131-148.

- Axtell et al., 2002. Teoksessa Klewes, J., Langen, R., 2008. Change 2.0. Beyond Organisational Transformation. Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Burnes, B., 2003. Managing change and changing managers from ABC to XYZ. *Journal of Management Development*, 22(7), s. 627-642.
- Burnes, B., & Jackson, P., 2011. Success and failure in organizational change: an exploration of the role of values. *Journal of Change Management*, 11(2), s.133-162.
- Cagne, M., Roca, J., 2008. Understanding e-learning continuance intention in the workplace: A self-determination theory perspective. *Computers in Human Behavior* 24, s. 1585–1604.
- Carlsen, S. 1998. Action Port Model: A Mixed Paradigm Conceptual Workflow Modeling Language. Third IFCIS Conference on Cooperative Information Systems (CoopIS 1998), New York.
- Davenport, T. H., & Kirby, J. (2016). Just how smart are smart machines? *MIT Sloan Management Review*, 57, 3, s. 21-25.
- Frey, D., Jonas, 2002. Teoksessa Klewes, J., Langen, R., 2008. Change 2.0. Beyond Organisational Transformation. Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Gebert, D., Rosenstiel, L., 2002. Organisationspsychologie (in German). Kohlhammer, Stuttgart. Teoksessa Klewes, J., Langen, R., 2008. Change 2.0. Beyond Organisational Transformation. Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- George, J., M., Jones, G., R., 2001. Towards a process model of individual change in organizations. *Human relations*. 54, 4. s. 419-444.
- Gordon, R., J., 2013. Is US economic growth over? Faltering innovation confronts the six headwinds. Northwestern University and CEPR. Policy insight no. 63.
- Grundy, T. 1993. Implementing strategic change - a practical guide for business. London, Kogan Page.
- Hashim, M., 2013. Change Management. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 03, 07, s. 685-694.
- Higgs, M., Rowland, D., 2000. Building change leadership capability: The quest for change competence. *Journal of Change Management*, 1, 2, 116-130.

Holt, D., 2010. Are You Ready? How Health Professionals Can Comprehensively Conceptualize Readiness for Change. *Journal of General Internal Medicine*, 25 (lisäys 1), s. 50-55.

Kanter, M., R., 1985. Managing the human side of change. *Management review*, 7, 4.

Klarner, P., BY, R.T., Diefenbach, T., 2011. Employee emotions during organizational change—Towards a new research agenda. *Scandinavian Journal of Management*, 27(3), s. 332-340.

Kleist et al., 2003, Doppler et al. 2002. Teoksessa Klewes, J., Langen, R., 2008. *Change 2.0. Beyond Organisational Transformation*. Springer-Verlag Berlin Heidelberg.

Krogstie, J., 2013. Perspectives to Process Modeling, *Business process management*, ed. Glykas, M., Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2013, 23,

Lacity, M.C. and Willcocks, L.P., 2016. Robotic Process Automation at Telefónica O2. *MIS Quarterly Executive*, 15(1), s. 21-35.

Lacity, M. C., Willcocks, L. P. 2016. A new approach to automating services. *MIT Sloan Management Review*, 58, 1, s. 41-49.

Lehman, W. E., 2002. Assessing organizational readiness for change. *Journal of Substance Abuse Treatment*, 22, 4, s. 197-209.

Lipasti, I. 2007. *Johda yli rajojen verkostotaloudessa*. Helsinki: WSOYpro.

Marr, B., 2008. Impacting future value, how to manage your intellectual capital. *Management Accounting Guideline*.

Mintzberg, H., 1990. The Manager's Job: Folklore and Fact. *Harvard business review*, 68, 2, s. 163-176.

Nadler, D., 1989. Organizational Frame Bending: Principles For Managing Reori. *The Academy of Management Executive*, 3, 3, s. 194.

Oackland, J., S., Tanner, S., J., 2006. Quality management in the 21st century – implementing successful change. *International journal of productivity and quality management*. 1, 1-2, s. 69-87.

Pasmore, Bill, 2015. Author of *Leading Continuous Change: Navigating Churn in the Real World*. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

Pettinger, R., 2016. Towards an Agreed Body of Knowledge, Understanding, Skills and Expertise for Managers: Managing in Turbulent Times. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 221, s. 1-10.

Pickel, M., 2008. Accelerated change dynamics within the healthcare industry: Just a trend, or is there more to it?. Springer-Verlag Berlin Heidelberg.

Rieley, J., Clarkson, I., 2001. The impact of change on performance. *Journal of Change Management*, 2, 2, s. 160-172.

Klendauer, Frey, D 2005. Teoksessa Klewes, J., Langen, R., 2008. *Change 2.0. Beyond Organisational Transformation*. Springer-Verlag Berlin Heidelberg.

Ryan, R. M., Deci, E. L., 2000. Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 1, s. 54–67.

Sezenias, E., Farmakis, A., Karagiannis, G., Diagkou, E., Glykas, M., 2013. A Holistic Business Performance Measurement Framework. *Business process management*, ed. Glykas, M., Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2013, s.95-

Schein, E. H. 1995. Process consultation, action research and clinical inquiry: Are they the same? *Journal of Managerial Psychology*, 10(6), s. 14-19.

Stewart, R., 1982. A Model for Understanding Managerial Jobs and Behavior. *The Academy of Management Review*. 1982, vol. 7 nro 1, s.7-13.

Todnem By, R., 2005. Organisational change management: A critical review. *Journal of Change Management*, 5, 4, s. 369-380.

Von Rosenstiel, 1997. Teoksessa Klewes, J., Langen, R., 2008. *Change 2.0. Beyond Organisational Transformation*. Springer-Verlag Berlin Heidelberg.

Yin, R., K., 1983. Case research. Design and methods. Applied social research methods series vol 5. Sage, London.

Yin, R. K., 1994. Case study research: design and methods. 2nd ed edn. Thousand Oaks (CA): SAGE Publications.

Sähköiset julkaisut

Introduction to robotics, 2016. [verkkosivusto]. [viitattu 7.11.2016]. Saatavilla <http://www.galileo.org/robotics/intro.html>

Apetit Oyj, 2016. Henkilöstöraportti. [verkkodokumentti]. [viitattu 14.6.2017]. Saatavilla:
http://www.apetitgroup.fi/assets/vastuullisuus/apetit_oyj_henkilostoraportti_2015.pdf

Hiltunen, L., 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. [verkkodokumentti]. [viitattu 5.6.2017]. Saatavilla:
http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf

Hirsjärvi, 2002. Teoksessa Hiltunen, L., 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. [verkkodokumentti]. [viitattu 5.6.2017]. Saatavilla:
http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf

Lavikkala, A., 2013. Esimiehen tehtäviin kuuluu johtaminen [verkkodokumentti]. [viitattu 14.2.2017]. Saatavilla http://www.akava.fi/akavalainen/arjessa/esimiesverkosto/esimiehen_tehtaviin_kuuluu_johtaminen

Logistiikan maailma, 2017. Logistiikkapalveluyritykset [Verkkodokumentti]. [Viitattu 11.4.2017]. Saatavilla:
<http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Logistiikkapalveluyritykset>.

Pohjola, M., 2014, Suomi uuteen nousuun, ICT ja digitalisaatio tuottavuuden ja talouskasvun lähteinä. Teknologiateollisuus ry. [verkkodokumentti]. [viitattu 15.3.2017]. Saatavilla
http://teknologiateollisuus.fi/sites/default/files/file_attachments/pohjolan_raportti_suomi_uuteen_nousuun.pdf

Saaranen-Kauppinen, A., Puusniekka, A., 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. [verkkodokumentti]. [Viitattu 1.6.2017]. Saatavilla: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>.

TEKES, 2017. Henkilöstötilinpäätös. [verkkodokumentti].[viitattu 14.6.2017]. Saatavilla: <https://www.tekes.fi/globalassets/global/tekes/tulosohjaus/henkitilinpaatos2016.pd>.

EU, European Commission, 2017. Europe 2020 strategy. [verkkodokumentti]. [viitattu 13.2.2017] Saatavilla <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/europe-2020-strategy>.

Muut lähteet

Sijoittajasuhdejohtaja, 28.3.2017. Case organisaatio.

1. Nimi (vapaaehtoinen)? Liite 1
2. Ikä?
3. Koulutus?
4. Maanosa, jossa työskentelet?
5. Kuinka monta vuotta olet työskennellyt yhtiössä?
6. Mitkä ovat tärkeimmät syyt, joiden vuoksi haluat olla osa kyseistä yhtiötä?
7. Millaisia taitoja ja resursseja tarvitset päivittäisessä työssäsi?
8. Mainitse 3 tärkeintä työhön liittyvää taitoa, jotka sinulla on?
- Taito 1
- Taito 2
- Taito 3
9. Mainitse 3 tärkeintä työhön liittyvää resurssia, jotka sinulla on?
- Resurssi 1
- Resurssi 2
- Resurssi 3
10. Mitä haluaisit oppia ohjelmistoroboteista?
11. Mitä prosesseja voitaisiin mielestäsi kehittää ohjelmistorobotiikalla?
12. Missä tehtävissä uskot tarvitsevasi apua ohjelmistorobottien kanssa työskentelyssä?
13. Mistä useimmiten haet tietoa, kun tarvitse apua?
14. Mitkä asiat auttavat sinua uusien teknologioiden käyttöönotossa?
15. Kun ajattelet uusien teknologioiden käyttöä, millaista apua haluaisit olevan yleisesti saatavilla?
16. Millaista tukea odotat esimieheltäsi, kun ohjelmistorobotiikkaa otetaan käyttöön? Tällä tarkoitetaan lähintä esimiestäsi.
- Keskustelua kasvotusten
- Prosessijohtamisen ohjaamista
- Asiantuntijuutta siinä, miten ohjelmistorobotit toimivat
- Tietoa siitä, mistä voi saada apua
- Jotain muuta?
17. Miten opit parhaiten uusia asioita?

18. Uusien asioiden opettelussa suosin...

- Online työpajoja
- (Google) Hangout tapaamisia
- Sähköisiä opaskirjoja
- Chat toimintoja
- Ohjaamista kasvotusten
- Online videoita
- Jotain muuta?

19. Mistä kuulet/luet eniten uutisia yhtiöstä?

20. Mitä kuuntelet/luet eniten työn ulkopuolella?

- Paperisanomalehtiä
- Sähköisiä sanomalehtiä
- Blogeja
- Kirjoja
- Sähköisiä kirjoja
- Lehtiä
- Sosiaalista mediaa
- Televisiota
- You tubea
- Spotifya
- Jotain muuta?

21. Miten usein haluaisit saada uutisia liittyen projektin etenemiseen?

- Aina kun on jotain kerrottavaa esim. uutissyötteen tapaan
- Kerran viikossa
- Joka toinen viikko
- Kerran kuussa tai harvemmin
- Jollain muulla tiheydellä?

22. Miten viestintäosasto voisi tukea sinua ohjelmistorobotiikan suunnittelun ja käyttöönoton yhteydessä?

Valitse seuraavien kysymysten kohdalla, kuin paljon olet samaa tai eri mieltä väittämien kanssa. "Projektilla" viitataan meneillään olevaan

ohjelmistorobotiikkaprojektiin. Vastausvaihtoehdot ovat täysin samaa mieltä, lähes samaa mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, jokseenkin eri mieltä, täysin eri mieltä.

23. Minulla on työvälineet työni tekemiseen hyvin
24. Minulla on riittävästi resursseja työni tekemiseen hyvin
25. Minun on helppo oppia uusia työskentelytapoja
26. Ymmärrän miksi ohjelmistorobotiikkaa suunnitellaan käytettäväksi tietyissä prosesseissa
27. On tärkeää tietää ketkä ovat osallisina projektissa
28. Tiedän kaikkien roolit projektissa
29. Oma roolini projektissa on selvä
30. Tiedän mitä minulta odotetaan projektissa
31. Koen henkilökohtaista kasvua
32. Minun on helppo oppia uusia tietojärjestelmäsovelluksia
33. Olen halukas oppimaan uusia tietojärjestelmäsovelluksia
34. Ohjelmistorobotit voivat lisätä työtyytyväisyyttäni
35. Koen, että olen riittävästi osallisena projektissa
36. Palautteen antaminen on helppoa
37. Työkulttuuri yhtiössä tukee uusien aloitteiden tekemistä
38. Olen hyvin informoitu meneillään olevista projekteista (yleisesti ottaen)
39. Yhtiö viestii tavoitteistaan ja strategiastaan selkeästi minulle
40. Olen samaa mieltä, että prosessien kehittäminen ohjelmistorobotiikan ja tekoälyn avulla johtaa menestykseen
41. Yleisesti, ihmiset puhuvat ohjelmistorobotiikan kehitysprojektista positiivisesti yhtiön sisällä

From: XX

Liite 2

Sent: 03 May 2017 15:27

To:

Cc:

Subject: Survey about software robotics

Dear software robotics project participants / stakeholders / reference contacts

As a part of the RPA pilot project, we will conduct a survey related to RPA in overall and would well appreciate your availability to respond to a survey.

The survey will be conducted by Saara Viento, who is writing master's thesis to Lappeenranta University of Technology. You will soon get an email from her that contains a link to the survey.

Please participate and give your insights! The results of the study will be utilized in XX RPA pilot project learnings.

Any questions, please dont hesitate to contact Tuula or Saara (in cc)

Best regards,

XX

Senior Manager, Service and Process automation
