Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

Kauppatieteellinen tiedekunta

Kandidaatintutkielma

Johtaminen

Muutosjohtaminen – Muutosprosessi johtajan näkökulmasta

Change Management – The Process of Change; Manager's Perspective

11.12.2016

Tekijä: Emma Välikoski

Ohjaaja: Pasi Tuominen

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Emma Välikoski

Työn nimi: Muutosjohtaminen - Muutosprosessi johtajan näkökulmasta

Tiedekunta: Kauppakorkeakoulu

Pääaine: Johtaminen

Vuosi: 2016

Kandidaatintutkielma: Lappeenrannan teknillinen yliopisto, 34 sivua, 5 kuviota, 1 taulukko, 1 liite

Tarkastaja: Pasi Tuominen

Hakusanat: muutosjohtaminen, muutosprosessi, muutos, johtaminen

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää teorian muutosprosessimallien ja käytännön liike-elämässä tapahtuvien muutosprosessien välisiä eroja, sekä sitä, millaisena yritysjohtajat näkevät muutosprosessin ja sen vaiheet. Tavoitteena on selvittää, millaiset vaiheet ja tekijät yritysjohtajat näkevät tärkeinä muutosprosessin onnistumisen kannalta.

Tutkimuksen teoriaosuudessa käsitellään ensiksi merkittävimpiä syitä muutostarpeen syntymiselle, minkä jälkeen esitellään tunnetuimmat muutosprosessin mallit, sekä tarkastellaan johtajan roolia muutoksessa. Tutkimuksen empiirinen aineisto muodostuu teemahaastatteluissa saaduista vastauksista, joissa selvitetään kolmen Suomalaisen yritysjohtajan näkemyksiä muutosprosessista ja verrataan niitä teorian tarjoamiin malleihin.

Tutkimustulokset kulkevat pitkälti käsi kädessä teorian kanssa. Keskeisimmät löydökset liittyvät muutosprosessissa tärkeiksi koettuihin vaiheisiin ja tekijöihin. Teoriasta poiketen muutoksen nähdään alkavat muutostarpeen tunnistamisesta. Myös muutosviestinnän kaksisuuntaisuus sekä muutoksen aikatauluttaminen koetaan tärkeinä tekijöinä muutosprosessin onnistumisen kannalta.

ABSTRACT

Author: Emma Välikoski

Title: Change Management - The Process of Change; Manager's Perspective

Faculty: LUT School of Business

Major: Management

Year: 2016

Bachelor's Thesis: Lappeenranta University of Technology, 34 pages, 5 figures, 1 tablet, 1 appendix

Examiner: Pasi Tuominen

Key Words: Change Management, Change Process, Change, Management

The aim of this research is to compare the theoretical change process models with the ones taking place in real life. The research also aims to find out what are the key factors in a successful change process from the manager's perspective.

The theoretical section of the study firstly emphasizes the main reasons that cause change in organizations. Secondly, the best-known theories of change management and change processes are presented. Lastly, the study focuses on manager's role in an organizational change. The empirical section of the study is gathered through seperate interviews, in which three Finnish business executives are interviewed. The key findings of what the interviewees consider important in a change process are compare to the theoretical models.

The research findings go mainly hand in hand with the theory. However, some findings deverge from the theory. The key findings show that unlike in theory, the change process is considered to begin from the recognizion of the need to change. Also, the communication is seen important to work also from the bottom to the top in hierarchy. It is important to set a realistic schedule for the different steps in the change process.

Sisällysluettelo

1. Johdanto 1
1.1 Tutkielman tarkoitus ja tavoitteet 2
1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset 3
1.4 Rajaukset ja teoreettinen viitekehys 4
1.5 Keskeiset käsitteet 5
1.6 Rakenne 7

2. Muutosjohtaminen 9
2.1 Muutoksen syntysyyt 9
2.2 Muutos prosessina 10
2.3 Johtajan rooli muutoksessa 14

3. Tutkimusmenetelmät 18
3.1 Laadullinen tutkimus 18
3.2 Aineiston luonti 18
3.3 Tutkimuksen luotettavuus 20

4. Tutkimustulokset ja analyysi 22
4.1 Muutostarpeen syntyminen 22
4.2 Muutosprosessin vaiheet ja johtaminen 23

5. Yhteenveto ja johtopäätökset 29
5.1 Yhteenveto 29
5.2 Johtopäätökset 32
5.3 Kritiikki 33
5.4 Jatkotutkimusmahdollisuudet 34

Lähteet: 35

TAULUKOT JA KUVIOT

Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys	4
Kuvio 2. Tutkimuksen eteneminen	7
Kuvio 3. Muutosprosessin vaiheet	11
Kuvio 4. Muutosprosessin kahdeksanvaiheinen malli	13
Kuvio 5. Empirian viitekehys	30

Taulukko 1. Haastateltavien tiedot	19

1. Johdanto

Nykypäivän liiketoimintaympäristössä organisaatiot joutuvat toimimaan jatkuvan muutospaineen alla. Toimintaympäristön muuttuessa, kilpailun lisääntyessä ja teknologian kehittyessä organisaatioilta vaaditaan jatkuvaa kykyä pitää itsensä ajan hermoilla ja mukautua liiketoimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin pysyäkseen kilpailukykyisinä ja säilyttääkseen asemansa markkinoilla. Tämä kyky on yleisemmin tunnettu myös nimellä muutosvalmius. (Juuti ym. 2004, 9-10) Muutos pois vanhanaikaisista muutoksen johtamismalleista on kuitenkin huomattavan haasteellista monelle yritykselle, sillä suurin osa yrityksissä omaksutuista johtamis- ja muista järjestelmistä johtavat juurensa kauas, jolloin niitä luodessa tavoitteena on ollut mahdollistaa yrityksen selviytyminen teollisuusyhteiskunnassa, ei toimia kaoottisessa ja jatkuvasti muuttuvassa tietoyhteiskunnassa (Åhman 2004, 77). Viime vuosikymmenten trendi muutosvalmiuden merkityksen tärkeydestä onkin saanut monet yritykset astumaan sudenkuoppaan, sillä muutoksiin ollaan syöksytty suinpäin ymmärtämättä niiden todellista luonnetta ja monimutkaisuutta. Zornin, Pagen ja Cheneyn (2000, 516-517) mukaan muutoksesta on tullut nykypäivän yritysjohtajille eräänlainen mantra, jonka uskotaan olevan avain toimivaan ja kilpailukykyiseen organisaatioon.

Siinä missä organisaatiotkin, myös muutokset eroavat merkittävästi toisistaan. Muutokset voivat kohdistua esimerkiksi organisaation rakenteisiin, prosesseihin tai vallitsevan organisaatiokulttuurin uudistamiseen. (Kvist & Kilpiä 2006, 48-49) Oli muutokset sitten minkälaisia tahansa, harvassa organisaatiossa niihin suhtaudutaan avoimin mielin ja useimmiten muutoksen ilmoitus- ja jalkauttamisvaiheissa ilmenee vastarintaa sekä erimielisyyksiä johtoportaan ja muun henkilöstön välillä. Tämä onkin yksi iso osatekijä siinä, minkä vuoksi monet muutoshankkeista epäonnistuvat ja kyky reagoida nopeasti liiketoimintaympäristön muutoksiin on monelle yritykselle helpommin sanottu kuin tehty. Muutoksen jalkauttaminen on monivaiheinen prosessi, joka koskee usein koko organisaatiota tai sen osastoa ja näin ollen sen vaikutuksen alaiseksi joutuu suuri määrä henkilöstöä. Tämän vuoksi myös sen onnistuminen vaatii taakseen useamman henkilön kuin ainoastaan muutoksesta päättäneen toimielimen, useimmiten yritysjohdon, tuen. Yhteinen näkemys tavoitellusta päämäärästä on siis muutokseen osallistuvia yhdistävä

tekijä. Siitä huolimatta, että muutoksen onnistuneeseen toteutumiseen tarvitaankin koko organisaation yhteistyötä, ovat organisaation johtajat esisijaisen tärkeässä roolissa muutoksesta viestimisessä ja sen implementoinnissa. (Merrell 2012)

1.1 Tutkielman tarkoitus ja tavoitteet

Muutosjohtaminen on ollut tutkimuksen kohteena jo pitkään ja sen tutkimisesta ovat olleet kiinnostuneita niin akateemiset tutkijat kuin liikkeenjohdon konsultitkin. Viimeisten vuosikymmenten aikana sen suosio on noussut kuitenkin vielä entisestään. Ilmiöinä muutos ja sen johtaminen ovat erittäin laaja-alaisia ja monimuotoisia, minkä vuoksi muutosjohtamisen tutkimuskenttä on myös melko rikkonainen. Muutosjohtamisen kirjallisuus keskittyy lähinnä mallintamaan muutosta prosessina ja antamaan ohjeistusta siitä, kuinka muutoksesta saadaan mahdollisimman tehokas. Ehkä tunnetuimpia näistä malleista ovat Kurt Lewinin kolmivaiheinen sekä John P. Kotterin kahdeksan askeleen mallit onnistuneeseen muutoksen hallintaan, joiden sisältöä käsitellään tarkemmin kappaleessa 2.2 Muutos prosessina.

Huolimatta siitä, että muutosjohtamista on tutkittu paljon ja erilaisissa konteksteissa, vain harva siihen liittyvistä tutkimuksista keskittyy muutosjohtajan työssä toimivien henkilökohtaisiin kokemuksiin, eli niin sanotusti muutosjohtamisen arkipäivään. Tutkielman pyrkimyksenä on tutkia ja kuvata sitä, millaisena muutosprosessi ja sen johtaminen ilmenee käytännön liike-elämässä, millaiset elementit nousevat esiin muutosjohtajien näkökulmasta ja vertaamaan näitä löydöksiä aiemmin tehtyyn tutkimukseen ja muutosmalleihin. Tarkoituksena on saada selville yritysjohdon tuoreita näkemyksiä muutosprosessista ja sen läpiviennin vaiheista sekä siitä, millaiset tekijät he kokevat vaikuttavina prosessin onnistumiseen tai epäonnistumiseen kannalta.

Tavoitteena on ymmärtää, kuinka käytännön muutosjohtaminen ja muutosprosessin läpivienti poikkeavat tunnetuimmista muutosjohtamisen malleista. Mahdollisten puutteiden ja erojen avulla pyritään ymmärtämään sitä, minkä vuoksi niin suuri osa muutoshankkeista epäonnistuu ja löytämään mahdollisia yhteneviä piirteitä tai kompastuskiviä näiden muutosprosessien implementointistrategioiden välillä.

Jo pelkästään muutosjohtamisen käsitteen moniulotteisuudesta ja laajuudesta johtuen tarkoituksena ei ole luoda yksiselitteistä tai kaikenkattavaa vastausta kysymyksiin, vaan

lisätä ymmärrystä siitä, millaisten vaiheiden läpikäyminen on tärkeää onnistuneessa muutosprosessissa, sekä mitkä tekijät voivat herkästi vaikuttaa negatiivisesti muutosprosessin onnistumiseen.

1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Organisaatiomuutoksen ja muutosjohtamisen ollessa kaikkien huulilla nykypäivän liiketoimintaympäristössä monissa organisaatioissa muutoksesta on tullut haluttu olotila, johon jopa pyritään tietoisesti. Muutoshankkeen päällimmäisenä tarkoituksena on muokata organisaatiota toimivammaksi ja tehokkaammaksi ja näin ollen luoda yhä kirkkaampaa kuvaa tulevaisuudesta. Vaikka muutoksen onnistuneeseen läpivientiin löytyy useita eri malleja ja sitä on tutkittu laajalti, eivät asiat aina käytännössä kuitenkaan ole niin yksinkertaisia. Toimivamman organisaation tavoittelusta huolimatta jopa 70 prosenttia organisaatioissa tapahtuvista muutoksista epäonnistuu (Beer & Nohria 2000). Monella esimiehellä ei tunnu olevan riittävää ymmärrystä ja tietoa siitä, kuinka laaja ja moniulotteinen prosessi muutos oikeasti on ja miten se saadaan todellisuudessa jalkautumaan organisaatioon. Se, mitkä tekijät vaikuttavat muutoksen onnistuneeseen implementointiin ja mikä on johtajan todellinen rooli muutoksen läpiviennissä tuntuu yhä olevan epäselvää monelle muutoksia läpivieneelle johtajalle. Tämä muodostaakin tutkimuksen pääongelman.

Tutkimuskysymykset ovat:

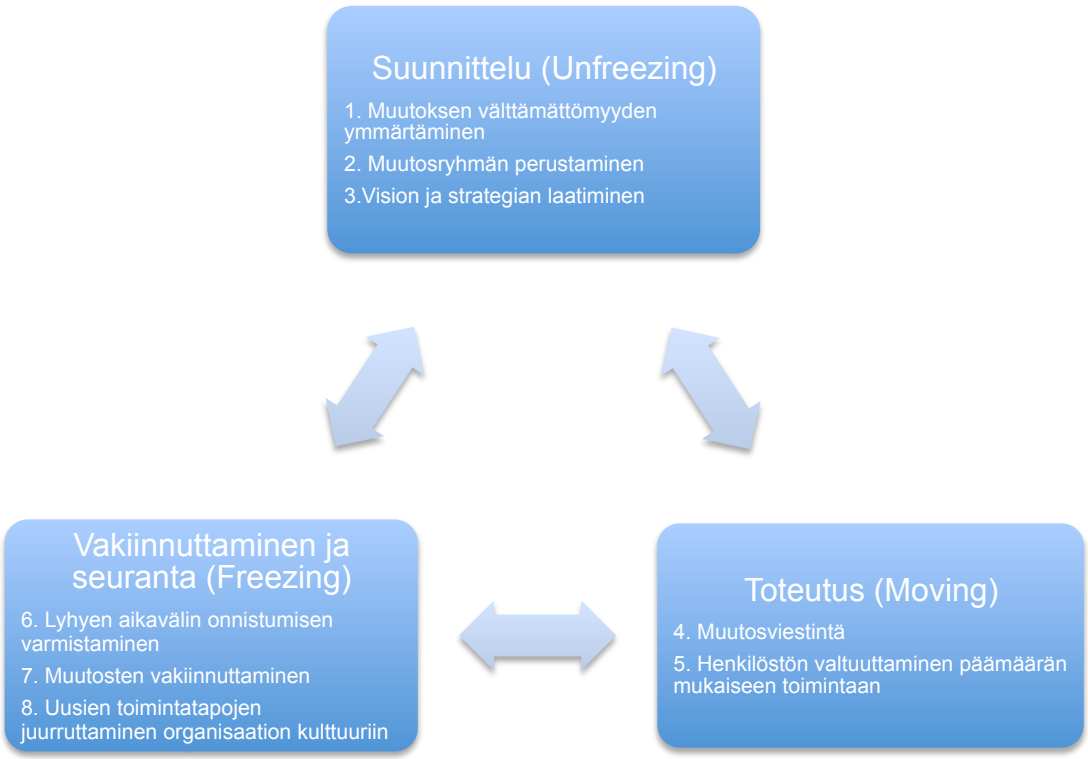
1. *Mitkä vaiheet ja tekijät yritysjohtajat näkevät tärkeinä muutosprosessissa?*
2. *Millaisia kompastuskiviä käytännön muutosprosesseissa esiintyy?*

Näihin kysymyksiin pyritään vastaamaan tarkastelemalla yritysjohtajien näkökulmia heidän läpiviemistään muutosprosesseista ja niihin merkittävästi vaikuttaneista toimista, sekä johtajien kokemuksia niiden onnistumisesta. Saatuja vastauksia peilataan teoriassa käsiteltyyn aiempaan tutkimukseen muutosprosessin läpiviennistä ja siihen annettuihin malleihin.

1.4 Rajaukset ja teoreettinen viitekehys

Tutkimus on rajattu tutkimaan organisaatiomuutosta ja sen vaiheita yritysjohdon näkökulmasta. Työntekijöiden ja muun henkilöstön näkökulma jätetään siis tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimuksessa keskitytään eritoten johdon näkökulmaan muutoksessa läpikäytävistä vaiheista isompana kokonaisuutena, eikä niissä käytettyihin metodeihin puututa. Haastateltavat henkilöt ovat yritysten johtoportaassa toimivia henkilöitä, joita ei ole erikseen koulutettu muutoksen johtamiseen. Toimialakohtaisia rajauksia ei ole tehty, sillä tarkoituksena on tarkastella muutosprosessin ilmiötä yleisesti, eikä rajata sitä käsittämään vain tietyn toimialan sisällä tapahtuvia muutoksia. Myöskään muutostyypille ei ole asetettu rajauksia. Tutkimuksessa on haastateltu vain Suomessa toimivien yritysten johtajia.

Tutkielman teoreettinen viitekehys muodostuu muutosprosessin tunnetuimpien mallien, Kurt Lewinin vuonna 1947 kehittämän kolmivaiheisen muutosprosessin mallin, sekä John P. Kotterin (1995) kahdeksan askeleen mallin yhdistelmänä. Lewinin mallin vaiheet luovat karkean jaottelun muutosprosessin vaiheille muodostaen sen pääteemat, ja Kotterin esittämät vaiheet on sisällytetty kunkin näiden pääteeman alle.



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys (mukaillen Kotter 1995 & Lewis 1947)

Kuviossa 1 on esitetty, kuinka Kotterin (1995) mallin kolmen ensimmäisen vaiheen katsotaan olevan olennainen osa muutoksen suunnitteluvaihetta. Vaiheet 4-5 ovat tärkeitä muutoksen toteutusvaiheessa ja vaiheet 6-8 muodostavat muutoksen vakiinnuttamis- ja seurantavaiheen.

1.5 Keskeiset käsitteet

Muutos:

Muutokselle käsitteenä on useita eri määritelmiä, joissa pääajatus on kuitenkin kaikissa sama; siirtyminen vanhasta uuteen. Stenvallin ym. (2007, 24) mukaan muutoksella tarkoitetaan jonkin ilmiön olemuksen, rakenteen tai piirteen siirtymistä määrällisesti tai laadullisesti määritellystä tilasta toiseen, jonain tiettynä hetkenä. Sen kohteena voi olla esimerkiksi organisaation toimintaan liittyvät tekijät, kuten palvelut tai tuotteet, tai organisaatiossa käytössä olevat järjestelmät ja toimintatavat. Muutos voi olla mittakaavaltaan suuri ja elämää mullistava tapahtuma, kuten esimerkiksi yritysfuusioiden tai lomautusten tapauksessa, tai vaihtoehtoisesti pienempi ja helpompi käsitellä, jos kyseessä on esimerkiksi esimiehen johtamistyylin vaihtuminen (Miller 2006, 217).

Muutokset voidaan jakaa karkeasti jaoteltuina neljään luokkaan; proaktiivisiin, reaktiivisiin, vähittäisiin sekä strategisiin muutoksiin niiden luonteesta riippuen (Lämsä & Hautala 2004, 184). Proaktiivisten muutosten avulla pyritään ennustamaan ja ennakoimaan tulevia muutostarpeita jo hyvissä ajoin ja näin ollen saamaan etumatkaa kilpailijoihin nähden sekä välttämään hätiköityjä ratkaisuja. Iso osa organisaatiomuutoksista on kuitenkin luonteeltaan reaktiivisia, jolloin yrityksen liiketoimintaympäristössä on jo tapahtunut muutos, joka vaatii organisaatiolta reagointia sopeutuakseen uuteen vallitsevaan tilanteeseen. Kyse on siis useimmiten organisaation ulkopuolelta tulevasta pakotteesta muutokseen. (Buchanan ym. 1999) Kolmas muutostyyppi on vähittäinen muutos, jossa muutosnopeus on hitaampaa ja tavoitteena on kehittää henkilöstön osaamista ja näin ollen parantaa organisaation tehokkuutta ja suorituskykyä. Viimeinen muutostyyppi, strateginen muutos, on luonteeltaan muutoksista suurin. Se koskettaa koko organisaatiota ja määrittää organisaation perustehtävän, rakenteet ja toimintatavat uudelleen, minkä vuoksi se onkin useimmiten muutostyypeistä kaikista vaikein jalkauttaa. (Lämsä & Hautala 2004, 184-185; Greenberg & Baron 2003)

Muutoksella tässä työssä tarkoitetaan prosessia, jossa organisaatio muuttuu nykyisestä tilasta haluttuun tilaan tavoitteenaan tehokkuuden lisääminen. (Burnes 2004, 886)

Muutosjohtaminen:

Muutosjohtamisen voidaan sanoa olevan yksi tämän päivän johtamisoppien ”trendejä”. Se on jatkuvaa, prosessimaista toimintaa, jonka tarkoituksena on mukauttaa organisaation kulttuuria, hierarkiaa ja liiketoimintaprosesseja halutun tuloksen saavuttamiseksi (Lee & Lee 2013, 941). Muutosjohtaminen voidaan ymmärtää ikään kuin muutoksen asennusvaiheena, jossa johtaja toimii esimerkkinä alaisilleen. Organisaatiossa halutaan tehdä muutos, joka on teoriassa jo valmis. Sen käyttöönotto vaatii kuitenkin vielä muutoksen ”asentamisen” organisaatioon, eli muutoksen ja sen sisällön julkituonnin organisaation jäsenille, heidän hyväksyntänsä sekä uuden tavan käyttöönoton. Muutosjohtamisessa onkin paljolti kyse ihmisten johtamisesta, jossa johtajalla täytyy olla ymmärrys siitä, milloin luja ja autoritäärinen johtaminen on välttämätöntä ja milloin taas tulee antaa henkilöstölle aikaa sulatella ja ymmärtää muutoksen välttämättömyys. (Viitala 2004, 95) Kotterin (1995) mukaan muutos vaatii onnistuakseen keskimäärin 70-90 prosenttisesti ihmisten johtamista (engl. leadership) ja vain 10-30 prosenttisesti asioiden johtamista (engl. management).

Muutosprosessi:

Muutosprosessi pitää sisällään koko muutoksen aikana läpikäydyt vaiheet ja siihen käytetyn ajan. Muutoskirjallisuudessa nähdään kaksi vallitsevaa tapaa muutoksen läpiviennille: suunniteltu ja suunnittelematon muutosprosessi. Suunnittelemattomassa (intuitiivisessa) muutosprosessissa ei pyritä ennalta määrittelemään muutosprosessin vaiheita ja riskejä, vaan sen toteutus on spontaania. (Williams & Williams 2007, 37) Tässä tutkimuksessa keskitytään suunniteltuun muutosprosessiin ja siihen tarjottuihin malleihin.

Suunnitellun muutoksen lähtöpiste on ajatus muutoksesta, jota seuraa muutoksen suunnitteluvaihe, jalkauttaminen ja uuden saavutetun tilan stabilointi. (Åhman 2004, 78-80) Muutosprosessissa uusien tapojen omaksuminen edellyttää organisaation jäsenien vanhoista tavoista pois oppimista ja uusien sisäistämistä. Prosessin laajuus, luonne sekä

aikataulu vaihtelevat kuitenkin huomattavasti. (Lämsä & Hautala 2004, 184) Yksi tunnetuimmista muutosprosessin malleista on sosiaalipsykologi Kurt Lewinin kehittämä kolmivaiheinen muutosprosessin malli, jossa vallitsevaa olotilaa järkytetään, muutos ajetaan sisään ja tämän jälkeen tilanteen annetaan asettua tasapainoon. (Eldor II & Tippett 2002) Myös Kotterin (1995) kahdeksanvaiheinen malli onnistuneeseen muutokseen on yksi muutosjohtamisen kirjallisuuden tunnetuimmista malleista. Se pohjautuu Lewinin kolmivaiheiseen malliin, mutta käsittelee muutosprosessia yksityiskohtaisemmin ja johdon näkökulmaan peilaten. Lewinin ja Kotterin mallien sisältöjä tarkastellaan tarkemmin kappaleessa 2.2 Muutos prosessina.

1.6 Rakenne

Seuraavaksi käydään läpi tutkielman rakenne. Alla oleva kuvio 2 mallintaa tutkimuksen etenemistä ja sen päävaiheita.

Kuvio 2. Tutkimuksen eteneminen

Tutkimus alkaa johdannosta, jossa käsitellään tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset, rajaukset sekä teoreettinen viitekehys. Yhtenä tutkielman tavoitteena on ymmärtää muutosprosessin onnistumista tukevia vaiheita sekä sitä, millaisena yritysjohtajat näkevät muutoksen kulun. Tämän vuoksi teoriaosuudessa keskitytään erilaisiin muutosprosessiin vaikuttaviin tekijöihin. Kirjallisuuskatsauksessa käydään ensiksi läpi muutoksen syntysyitä, minkä jälkeen esitellään tunnetuimpia muutosprosessimalleja. Viimeiseksi tarkastellaan johtajan roolia muutoksessa sekä muutoksen jalkauttamisen haasteita ja sitä vauhdittavia tekijöitä. Teoriaosuuden jälkeen käydään läpi tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä, aineiston luonti sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Luvussa 4 käsitellään muutosprosessin syntymistä ja muutosprosessin vaiheita empirian pohjalta, ja verrataan niitä teoriaan. Viimeisessä luvussa esitetään tutkimuksen yhteenveto ja johtopäätökset, sekä käydään läpi, millaisia jatkotutkimusmahdollisuuksia aiheelle on.

2. Muutosjohtaminen

Organisaatiossa tapahtuva muutos on nykypäivänä enää harvoin sattumanvaraista. Lähes kaikissa muutoshankkeissa on taustalla perusteltu tarve muutokselle, suunniteltu prosessi, jonka avulla muutos toteutetaan sekä ennalta määritelty päämäärä, johon muutoksella pyritään. Tässä kappaleessa käydään läpi muutostarpeiden syntyyn vaikuttavia tekijöitä, tunnetuimpia muutosprosessin malleja ja johtajan roolia muutoksessa eri tutkijoiden teorioiden pohjalta, sekä sitä, millaiset tekijät organisaatiossa usein vaikuttavat muutoksen jalkautumiseen.

2.1 Muutoksen syntysyyt

Organisaatioiden menestys peilautuu paljolti niiden kykyyn sopeuttaa toimintaansa liiketoimintaympäristössä tapahtuvien muutosten asettamien vaatimusten mukaiseksi (Moran & Brightman 2001, 111). Organisaatiomuutos saa yleensä alkunsa siitä, että organisaation koetaan olevan jonkinlaisessa ongelmatilanteessa, jonka selvittämiseksi vaaditaan muutosta kilpailukyvyn säilyttämiseksi (Kets de Vries, ym. 2007). Monissa organisaatioissa muutos koetaankin nykypäivänä ennemmin jatkuvana olotilana kuin poikkeuksena.

Tarve ja paine muutokselle voi tulla kahdesta suunnasta; joko organisaation sisäisestä tai ulkoisesta vaikuttavasta tekijästä. Sisäiset muutostarpeet tulevat useimmiten esille organisaation rakenteiden tai prosessien muodossa, ja ne ovat odotettuja muutoksia. Tarkoituksena on tehdä organisaatiosta toimivampaa ja lisätä sen tehokkuutta sekä suorituskykyä paremman tuloksellisuuden ja kilpailukyvyn saavuttamiseksi. (Johansson & Heide 2008) Muun muassa laatu- ja tuottavuusongelmat, henkilöristiriidat ja henkilövaihdokset johtoportaassa ovat tyypillisiä esimerkkejä organisaation sisäisistä tarpeista muutokselle. (Mattila 2007, 135) Kets de Vries ja Balazs (1997) nostavat tyypillisiksi muutoshankkeiden syiksi myös pyrkimykset johdon madaltamiseen, byrokratian vähentämiseen sekä kommunikaation parantamiseen ja päätöksenteon nopeuttamiseen.

Organisaation ulkopuolelta tulevat tarpeet muutokselle sen sijaan ovat organisaation suorien vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolella. Niitä voivat olla esimerkiksi muutokset lainsäädännössä, teknologinen kehitys tai kehitys markkinoilla. (Lee & Lee 2013, 941)

Greenin (2007, 37-38) mukaan ulkoiset syyt muutokselle voidaan jakaa kuuteen ryhmään, jotka ovat:

1. Poliittiset päätökset kansainvälisellä tasolla, maan hallituksessa tai kuntatasolla
2. Taloudessa syntyvien trendien ja kehityssuuntien vaikutus organisaation toimintaan
3. Demografiset muutokset asiakaskunnassa sekä sosiaalisten trendien vaikutus asiakkaiden ostokäyttäytymiseen
4. Teknologian ja teknologisoitumisen tuomat haasteet ja mahdollisuudet yritystoiminnassa
5. Muutokset kotimaan tai kauppamaiden lainsäädännössä
6. Ympäristölliset muutokset (esim. ilmastonmuutos)

Vaikka ulkoinen muutos voi olla jossain määrin ennakoitavissa, sen määrän ja keston ennustaminen on lähes mahdotonta (By 2005). Tämän vuoksi ulkoisissa muutoksissa puhutaankin usein reaktiivisesta muutoksesta, eli siinä reagoidaan jo tapahtuneeseen asiaan (By 2005, 370). Myös muutosnopeus on ulkoisissa muutoksissa usein nopeampaa kuin sisäisissä muutoksissa (Johansson & Heide 2008).

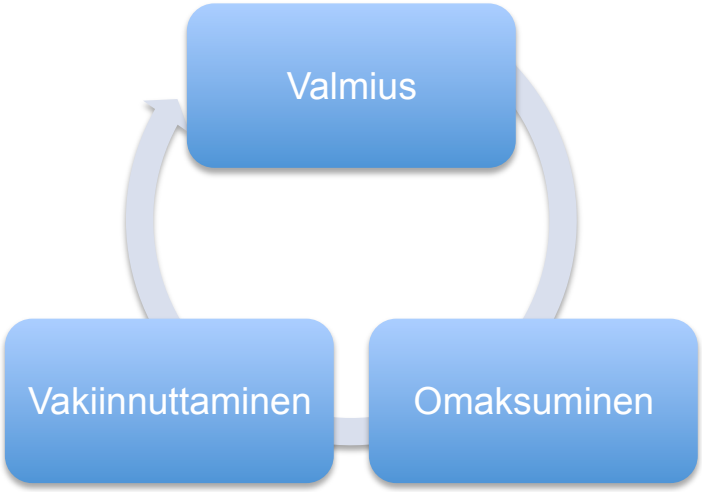
Paton ja McCalman (2008) näkevät rajan sisäisten ja ulkoisten muutospaineiden välillä häilyvänä. Heidän mukaansa organisaation jäsenet voivat tuntea oman osastonsa ulkopuolelta, kuten ylemmältä johdolta, tulevan muutospaineen vastaavana, kuin organisaation ulkopuolelta tulevan. Asenteet ulkoisia muutoksia kohtaan ovat usein huomattavasti negatiivisempia kuin sisäisiä muutoksia, sillä ne koetaan ennemmin ongelmanratkaisuina kuin mahdollistavina tekijöinä (Paton & McCalman 2008).

2.2 Muutos prosessina

Muutosprosessin vaiheita on kuvattu erilaisin mallein, joista moni pohjautuu Kurt Lewinin 1900-luvun puolivälissä julkaistuun kolmivaiheiseen malliin. Lewinin mallissa muutoksen kolme vaihetta ovat sulatus (unfreezing), uuden toimintatavan luonti (moving) ja jäädyttäminen (freezing). Sen olettamana on, että organisaatiossa vallitsee normaalisti tasapaino, jota lähdetään järkyttämään muutoksen aikaansaamiseksi (unfreezing). Olemassa olevia arvoja ja toimintatapoja heikennetään tietoisesti, mikä edesauttaa ja helpottaa uusien, haluttujen tapojen hyväksymistä organisaatiossa. Kun tasapaino on saatu järkkymään, haluttu muutos esitellään ja markkinoidaan organisaatiolle ja sitä

aletaan ajaa sisään erilaisin palkitsemis- ja motivointikeinoin (moving). Viimeiseksi, kun haluttu tila on saavutettu ja muutos saatu vakiinnutettua osaksi organisaation toimintaa, voidaan tilanne taas jäädyttää uuteen tasapainotilaan (freezing). (Elrod & Tippett 2002)

Armenakiksen (1999) malli on sisällöltään vastaava kuin Lewinin, mutta siinä vaiheiksi on nimetty valmius (readiness), omaksuminen (adoption) ja vakiinnuttaminen (institutionalization). Kuvio 3 kuvantaa Armenakiksen mallia mukaillen ajatusta siitä, kuinka muutoksen vaiheet kiertävät ympyrää ja uusista juurtuneista toimintatavoista (vakiinnuttaminen) tulee tulevaisuuden muutoskohteiden perusta. (Armenakis 2002)



Kuvio 3. Muutosprosessin vaiheet (mukaillen Armenakis 2002, ”Möbius strip”)

Armenakiksen malli vahvistaa nykypäivänä vallallaan olevaa olettamaa muutoksen jatkuvuudesta hetkellisen olotilan sijaan.

Åhman (2004) kuvaa onnistuneen muutosprosessin kuusiportaisena mallina, jonka vaiheet ovat:

1. Muutoksen perustelut ja tavoitteet
2. Ihmisten mukaan ottaminen
3. Muutoksen toteutus
4. Viestintä ja keskustelu
5. Henkinen ja muu tuki

6. Tulosten mittaaminen

Ensimmäisessä vaiheessa, muutoksen perusteluissa ja tavoitteissa, hän korostaa muutostarpeen tunteen luomisen tärkeyttä sekä sitä, että koko organisaatiolla on yhteinen visio ja ymmärrys siitä, miksi tavoitteen saavuttaminen vaatii muutoksen. Kun nämä asiat ovat selvillä, siirrytään muutosprosessissa seuraavaan vaiheeseen, ihmisten mukaan ottamiseen. Tässä vaiheessa Åhman näkee muutosta koskevan henkilöstön ja sidosryhmien kannustavan mukaan ottamisen välttämättömyytenä muutoksen onnistumisen kannalta. Mahdolliset vastarintaa aiheuttavat asenteet ja uskomukset, sekä niistä keskusteleminen on ensisijaisen tärkeää. (Åhman 2004, 81)

Vasta kun ihmiset on saatu mukaan muutokseen, voidaan siirtyä muutoksen kolmanteen vaiheeseen, toteutukseen, jossa yhteinen pohdinta muutoksen tavoittamistavoista, selkeä organisointi ja vastuuhenkilöt sekä aikataulu ovat keskiössä. Yksilöiden kanssa käydään läpi, miten muutos vaikuttaa heidän työhönsä. Viestinnän ja keskustelun vaiheessa Åhman korostaa avoimuutta ja selkeyttä. Kaikkien sidosryhmien tulee tietää missä mennään ja miten asiat oikeasti ovat, sekä saada väliaikatietoja. Myös negatiiviset piirteet tulee tuoda esille avoimesti ja muutoksen vaikeudesta sekä mahdollisista riskeistä ollaan tietoisia koko organisaation laajuisesti. (Åhman 2004, 81-82)

Henkisen ja muun tuen vaiheessa korostuu organisaation jäsenille annetun tuen tärkeys muutoksen onnistumisessa. Muutoksesta tulee olla valmiita keskustelemaan organisaatiossa, ja henkilöstölle antaa esimerkkiä sekä valmennusta muutokseen. Henkinen tuki ja tyynnyttely mahdollisten pelko- tai ahdistustilojen lievittämiseksi on tärkeää. Organisaation jäsenet tulee nähdä yksilöinä, mikä toisinaan voi tarkoittaa esimerkiksi muutokseen sopeutumisen ajan pidentämistä yksilöllisesti. Viimeisessä vaiheessa, tulosten mittaamisessa, ennalta määriteltyjä onnistumisen mittareita seurataan, sekä muutosten seurauksia arvioidaan. On myös tärkeää muistaa pohtia sitä, mitä muutoksesta opittiin ja miten opittua voi hyödyntää mahdollisissa tulevaisuudessa tapahtuvissa muutoksissa. Viimeistään tässä vaiheessa tulee saada aikaan näkyviä muutosaskeleita ja muutosta tulee ylläpitää, jottei vanhoihin tapoihin palata. (Åhman 2004, 82-83)

Myös John P. Kotterin (1995) luoma kahdeksanvaiheinen muutosprosessin malli on saanut perustansa Kurt Lewinin muutosprosessin mallista, mutta se kuvaa prosessin vaiheita yksityiskohtaisemmin. Malli on syntynyt Kotterin havaintojen perusteella tekemistä

yleisimmistä virheistä, joita muutosprosessin aikana tehdään. Alla oleva kuvio 4 kuvantaa Kotterin mallin vaiheita ja niiden järjestystä.

Kuvio 4. Muutosprosessin kahdeksanvaiheinen malli (mukaillen Kotter 1995)

Ensimmäisessä vaiheessa selitetään ja perustellaan muutoksen välttämättömyys. Välttämättömyyden ja kiireellisyyden tunteet synnyttävät muutosenergiaa organisaatiossa ja korostavat muutoksen tärkeyttä. Muutos lähtee todellisuudessa liikkeelle vasta sitten, kun organisaation jäsenet ymmärtävät nykytilassa olevan puitteita ja näin ollen muutoksen tarpeen olevan väistämätön. (Kotter 1995, 60)

Seuraavaksi perustetaan työryhmä, jonka tehtävänä on ohjata ja viedä muutosta eteenpäin. Työryhmän pitää olla sitoutunut ja päämäärätietoinen muutoksen saavuttamiseksi. Kotterin mukaan ryhmä on hyvä valikoida yhdistäen tiimityöskentelijöitä, joilla on luontainen taipumus ihmisten tai asioiden johtamiseen, sillä molemmat tyypit ovat tärkeitä muutoksen onnistumisen kannalta. Kolmannessa vaiheessa laaditaan visio ja

strategiat, joiden avulla haluttu visio saavutetaan. Päämäärän tulee olla selkeä ja tavoittelemisen arvoinen, sekä kaikilla jäsenillä tulee olla yhteneväinen ymmärrys siitä, millaisia toimenpiteitä vaaditaan tavoitteiden saavuttamiseksi. (Kotter 1995, 62-63)

Viestintä on yksi tärkeimmistä ja näin ollen myös kriittisimmistä vaiheista muutosprosessin onnistumisen kannalta. Sen tulee jatkua ja olla avointa koko muutosprosessin ajan, alusta loppuun saakka. Koska muutos tuo mukanaan usein epäselvyyksiä ja erimielisyyksiä, on tärkeää, että viestintä muutoksen aikana on mahdollisimman avointa ja todenmukaista, sekä tavoittaa kaikki sidosryhmät. Toisinaan samoja asioita voidaan joutua viestimään useitakin kertoja, ennen kuin haluttu viesti todella tavoittaa kuulijansa. (Kotter 1995, 63)

Henkilöstön valtuuttaminen lisää usein motivaatiota, sitoutumista sekä aktiivisuutta toimintaa kohtaan. Tämän vuoksi henkilöstölle tulee antaa vaikutusmahdollisuuksia sekä valtuuksia toimia tarvittavalla tavalla vision saavuttamiseksi. Muutosvision toteutumista heikentäviä järjestelmiä tai rakenteita voidaan tarpeen vaatiessa muuttaa sen tuomien hyötyjen lisäämiseksi. Kuudennessa vaiheessa luodaan ja parannetaan uskoa vision saavuttamisesta tuomalla esiin jo tavoitettuja välietappeja ja muutosprosessin mukanaan tuomia onnistumisia. (Kotter 1995, 64-65) Tämä vahvistaa henkilöstön ja sidosryhmien uskoa muutokseen.

Seitsemännessä vaiheessa uusi toimintatapa vakiinnutetaan osaksi organisaatiota. Tässä vaiheessa on tärkeää, että muutoksella saavutettuja positiivisia puolia pidetään tietoisesti esillä, jotta ihmisille helposti luontainen tapa palata vanhaan pystytään eliminoimaan. Myös muutosprosessin elävöittäminen esimerkiksi uusilla teemoilla auttaa ylläpitämään mielenkiintoa sitä kohtaan. (Kotter 1995, 66) Kotterin (1995, 67) mallin viimeisessä vaiheessa saavutettu muutos ja sen mukanaan tuomat uudet toimintatavat juurrutetaan yrityskulttuuriin. Muutosprosessin kokonaisvaltainen läpikäyminen organisaation jäsenten kanssa selkeyttää yhteyttä muutoksen ja organisaation menestyksen välillä.

2.3 Johtajan rooli muutoksessa

Yksittäinen henkilö ei voi tehdä muutosta, vaan muutos vaatii taakseen organisaation tuen onnistuakseen. Haluttu päämäärä on kuitenkin käytännössä mahdotonta saavuttaa ilman henkilöitä, jotka johtavat ja ohjaavat muutosta ja sen kulkua haluttuun suuntaan. Tämän

vuoksi johtajan ja esimiehen merkitys korostuu muutostilanteissa ja heidän vaikutuksensa muutoksen onnistumiseen on valtava. (Ponteva 2010, 53)

Muutosprosessin vaiheista ja sen läpiviemisestä on tehty lukematon määrä eri malleja. Näiden mallien, joista muutamia tunnetuimpia käsiteltiin myös edellisessä kappaleessa, tarkoituksena on antaa teoriapohja muutoksen läpiviennille ja näin ollen niiden tunteminen on tärkeää. Mallit ovat kuitenkin vain yksinkertaistettu ohjenuora siitä, millainen on onnistuneen muutoksen kulku. Todellisuudessa muutos on monimutkaisempi prosessi ja pelkkä mallien tuntemus ei takaa menestyksekästä muutosta. Tämän vuoksi tarvitaan henkilöitä, jotka suunnittelevat ja johtavat muutosta, sekä ymmärtävät sen eri ulottuvuuksia mahdolliset sudenkuopat tiedostaen. Johtajilta vaaditaan erityistä osaamista, dynaamisuutta ja kykyä työskennellä paineen alla, jotta muutoksen jalkauttaminen on mahdollista.

Erämetsä (2003) on listannut muutamia yleisimpiä syitä muutoksen epäonnistumiselle. Hän näkee muun muassa muutostarpeen todellisen ymmärtämisen ja oikeiden asioiden muuttamisen merkittävänä tekijänä muutoksen onnistumisen kannalta. Liian usein lähdetään muuttamaan asioita, vaikka todellista tarvetta ei muutokselle välttämättä olisikaan. Toinen yleinen ongelma on, että muutoksessa ei osata luopua vanhasta, kuten esimerkiksi vanhoista toimintatavoista, vaan uutta lähdetään lisäämään vanhan päälle (Erämetsä 2003). Johtajan tehtävä on ennalta määritellä ja perustella, mistä halutaan luopua ja minkä takia, sekä varmistaa, että näin myös tapahtuu. Vanhojen toimintatapojen voimaan jääminen hidastuttaa muutoksen jalkautumista ja voi myös heikentää sen vaikutuksia.

Muutoksen koko tulee suhteuttaa organisaation kokoon. Erämetsän (2003) mukaan usein lähdetään tavoittelemaan liian suuria muutoksia, tai muutoksia ei osata jakaa tarpeeksi pieniin osiin, vaan kaikki yritetään tehdä yhdellä kertaa. Johdon tehtävänä onkin katsoa organisaatiota kokonaisuutena ja suunnitella muutos organisaatioon suhteuttaen. On turha lähteä ostamaan Ferraria, jos rahat riittävät vain Citroeniin. Sama pätee myös vaadittuun osaamistasoon. Johtajan on oltava tietoinen siitä, millainen muutos on mahdollinen huomioiden organisaatiosta löytyvän tietotaidon. Tai vaihtoehtoisesti, tarvitaanko organisaatiossa kenties lisäkoulutusta muutoksen mahdollistamiseksi. Johtajan tehtävänä on siis ymmärtää ja tiedostaa, millaiseen muutokseen organisaation kapasiteetti riittää.

Erämetsän (2003) mukaan yksi yleisimmistä syistä muutoksen epäonnistumiselle on myös pakottaminen. Muutos yritetään viedä väkisin läpi, vaikka ympäröivät olosuhteet eivät olisikaan otolliset halutulle muutokselle. Scheinin (1987) mukaan johdon tulee muun muassa osata ottaa huomioon eri sidosryhmät sekä organisaation kulttuuri muutosta suunniteltaessa ja jalkautettaessa, sillä organisaation kulttuurista voi usein löytyä vastaus siihen, miksi jokin asia ei toimi toivotulla tavalla.

Johtajan rooli muutoksessa on toimia organisaation valmentajana ja muutoksen mahdollistajana (Åhman 2004, 82). Hänen roolinsa on tärkeä koko muutosprosessin ajan, mutta tärkeys korostuu erityisesti muutoksen alkuvaiheessa (Ponteva 2010, 53). Kotterin (1996) mukaan ilman johtajan täydellistä tukea, uskoa ja innostusta muutosta kohtaan hanke mitä todennäköisimmin kariutuu heti alussa, sillä johtajan rooli on toimia esimerkkinä organisaation jäsenille. Tämän voi rinnastaa monelle varmasti tuttuun sanontaan ”hymy tarttuu”. Kun organisaation jäsenet näkevät muutoksen mukanaan tuoman innostuksen ja sitoumuksen johtajan toiminnassa, on erittäin todennäköistä, että myös heidän omat asenteensa muuttuvat positiivisemmiksi muutosta kohtaan (Sirkin ym. 2005, 111).

Yksi olennaisimmista seikoista muutoksen alussa on saada avainhenkilöt ja muut organisaation jäsenet sitoutettua muutokseen. Kommunikoinnin, viestinnän ja riittävän tiedon välittäminen, sekä selkeä muutoksen organisointi kaikille organisaation tai muutosta koskevan osaston jäsenille on yksi johdon tärkeimmistä tehtävistä ja myös avaintekijä organisaation tuen ja luottamuksen saamiselle, sekä ihmisten sitouttamiselle. (Kotter 1996, 73-85) Johtajan tehtävänä on selittää ja luoda mielikuva siitä, mitä puutteita organisaatiolla on ja mitä parannuksia muutoksen avulla voidaan saavuttaa. Vääristynyt tieto sekä kommunikoinnin puutteellisuus konkretisoituvat usein paikoissa, joissa strategian pitäisi muuttua käytännön toiminnaksi ja ihmiset alkavat kyseenalaistaa muutoksen kannattavuutta. Johdon ja erityisesti lähiesimiesten tehtävä näissä tilanteissa on antaa henkilöstölle konkreettisia neuvoja pelkän strategisen tiedon sijaan. (Van Vuuren & Elving 2008)

Rauhallisuus ja päämäärätietoisuus toisinaan myös kaoottisissa tilanteissa on yksi tärkeä johdon ominaisuus muutostilanteessa (Ponteva 2010, 53). Muutos aiheuttaa usein epävarmuutta ja joskus jopa ahdistusta, sillä ei olla varmoja, mitä tuleman pitää. Johtajan tehtävänä on pysyä rauhallisena ja osoittaa muutosta koskevalle henkilöstölle, että tilanne

on hallinnassa ja hän tietää mitä tekee. Myös henkisen tuen antaminen ja keskusteleminen työntekijöiden kanssa on tärkeä osa johtajan roolia, sillä sen avulla voidaan vähentää epävarmuutta ja lisätä tietoisuutta muutoksen vaikutuksista, ja näin ollen vähentää esimerkiksi muutosvastarinnan tuomia negatiivisia vaikutuksia (Åhman 2004, 84-85). Åhmanin (2004) mukaan johtaja tiedostaa tosiasian, että muutos herättää erilaisia tunnereaktioita ihmisissä ja hyväksyy nämä tuntemukset, sekä auttaa niiden läpikäymisessä.

3. Tutkimusmenetelmät

Tässä kappaleessa käydään läpi tutkimuksen luonnetta ja aineiston luontia, sekä analysoidaan käytettyä aineistoa ja tutkimuksen luotettavuutta.

3.1 Laadullinen tutkimus

Tutkimus on suoritettu laadullisena, eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Laadullinen tutkimus mahdollistaa usein syvällisemmän ja yksityiskohtaisemman ymmärryksen saamisen tutkittavasta aiheesta kuin määrällinen, kvantitatiivinen tutkimus. Muutokset organisaatiossa ovat monimutkaisia prosesseja, eikä niiden toteuttaminen ja vaiheiden erottaminen ole todellisuudessa aina yhtä selkeää kuin mitä teoria saattaa antaa ymmärtää. Tämän vuoksi laadullisen tutkimuksen katsotaan antavan paremmat puitteet tutkittavan ilmiön ymmärtämiseksi.

Laadulliselle tutkimukselle ei ole yhtä oikeaa määritelmää, vaan sen määrittely perustuu eri näkökulmiin. Siinä käytettävät tutkimusmenetelmät voidaan kuitenkin jakaa karkeasti neljään luokkaan: haastatteluihin, dokumentteihin, havainnointiin ja keskusteluaineistoihin. Tutkimusmenetelmän valitaan vaikuttaa se, millaista tietoa halutaan etsiä ja mistä sitä etsitään. (Koskinen ym. 2005, 45) Vaikka laadullisessa tutkimuksessa tutkittavan näkökulma on erittäin keskeinen, on sen perusta teoriassa. Teoria toimii vertailukuvana tutkimuksessa tehtyjen havaintojen tulkinnalle. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 20)

3.2 Aineiston luonti

Tutkimuksen empiirinen osuus pohjautuu puolistrukturoituihin teemahaastatteluihin. Haastattelut suoritettaan kolmelle Suomessa toimivan yrityksen johtoportaan jäsenelle, jotka ovat olleet mukana organisaatiossa tapahtuvan muutoksen suunnittelussa ja läpiviennissä. Haastatelluista yrityksistä kaksi on suurikokoisia ja yksi pienikokoinen yritys. Aineiston keruu toteutetaan nauhoittamalla haastattelut ja litteroimalla ne kirjalliseen muotoon. Haastateltavien pyynnöstä yritykset ja haastateltavat pidetään anonyymeinä.

Yksi haastateltavista yrityksistä toimii koulutusalalla Pääkaupunkiseudulla tarjoten toisen asteen ammatillista koulutusta eri aloille. Yrityksen henkilöstömäärä on noin 950 ja liikevaihto vuonna 2014 oli noin 83 miljoonaa euroa. Yhtiön tulos oli tappiollista vuonna

2014, minkä vuoksi henkilöstöä jouduttiin irtisanomaan kustannusten pienentämiseksi. Yhtiö jakautuu useaan eri koulutusalaa tai koulutuksen tukitoimintoja hoitavaan osastoon, jotka sisällään muodostavat tiimejä vastuualueisiin perustuen. Tässä tutkimuksessa keskitytään yhden osaston sisällä käytyyn muutosprosessiin ja haastateltava (*haastateltava* 1) on kyseisen osaston tuloksesta vastaava esimies.

Toinen haastateltavista yrityksistä on liikunta- ja kuntosalipalveluita tarjoava yritys, jolla on toimipisteitä ympäri Suomen. Ketju työllistää noin 400 henkilöä ja sen liikevaihto vuonna 2014 oli noin 19,6 miljoonaa euroa. Tutkimuksessa haastatellaan yhden Pääkaupunkiseudulla sijaitsevan keskuksen keskusvastaavaa (*haastateltava* 2). Kyseisessä keskuksessa käytiin läpi teknologinen uudistuminen, jossa otettiin käyttöön uusi ohjelmisto vanhan tilalle.

Kolmas yritys toimii vaatekaupan alalla ja heidän toimipisteensä sijaitsee Helsingin keskustassa. Yritys työllistää 20 henkilöä ja sen liikevaihto vuonna 2014 oli noin 3,8 miljoonaa euroa. Yrityksen tulos oli tappiollista vuonna 2014, minkä vuoksi organisaatiossa jouduttiin tekemään leikkauksia muun muassa tuotevalikoimaa sekä liiketilaa pienentämällä ja henkilökuntaa vähentämällä. Haastateltava (*haastateltava* 3) on liikkeen omistaja, joka on osittain vastuussa myös tuotevalikoiman sisäänostosta.

Tiedot tutkittavien yritysten kooista, haastateltavien asemasta yrityksessä sekä läpikäytyjen muutoksien tyypeistä on koottu taulukkoon 1.

	Haastateltavan rooli yrityksessä	**Liikevaihto**	**Henkilöstön lukumäärä**	**Muutostyyppi**
Yritys 1	Tulosvastaava (haastateltava 1)	83 milj. €	950	Yhteistoiminta-neuvottelu
Yritys 2	Keskusvastaava (haastateltava 2)	19,6 milj. €	400	Ohjelmiston muutos
Yritys 3	Omistaja (haastateltava 3)	3,8 milj. €	20	Yhteistoiminta-neuvottelu

Taulukko 1. Haastateltavien tiedot

Tutkimusmenetelmäksi valittiin haastattelu, koska haastateltavien omat näkemykset ja kokemukset ovat merkittävä avaintekijä tutkimusongelman selvittämisen, sekä tutkimuskysymyksiin vastaamisen kannalta. Puolistrukturoitu teemahaastattelu on kauppatieteissä useasti käytetty kvalitatiivisen tutkimusotteen tiedonkeruumenetelmä, jonka tarkoituksena on luoda tilanteeseen mukautuvaa keskustelua haastattelijan ja haastateltavan välille annettua teemaa mukaillen (Koskinen ym. 2005, 105). Haastattelut suoritettaan erikseen jokaisen haastateltavan kanssa ja haastattelutilanteisiin osallistuivat vain tutkija ja haastateltava. Haastatteluissa käytetyt teemat mukailevat muutosprosessin eri vaiheita, kuten muutostarpeen syntymistä, muutosprosessin kulkua, prosessin aikana koettuja onnistumisia ja haasteita, sekä muutoksen tilannetta nyt. Haastattelurunko löytyy tutkielman liitteistä (Liite 1).

3.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tieteellisessä tutkimuksessa luotettavuuden arviointi on tärkeää. Tutkimukselle määritellään tietyt luotettavuuden ehdot, jotka sen tulisi täyttää. Perinteinen tapa arvioida luotettavuutta on reliabiliteetti ja validiteetti käsitteiden kautta, mikä on yleistä etenkin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. (Eskola & Suoranta 2000, 211) Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden arvioinnissa käytetään usein sille sopivampia käsitteitä. Guban (1981) on kehittänyt laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnille oman mittariston, jossa luotettavuutta arvioidaan neljän käsitteen kautta: uskottavuus, siirrettävyys, todellisuus ja vahvistettavuus.

Uskottavuuden varmistamiseksi tutkimusprosessin on oltava tarpeeksi laaja ja kattava (Guba 1981). Tutkimuksen aineisto on kerätty monipuolisesti toteuttaen teemahaastatteluja eri yritysten ja toimialojen johtajille, ja haastatteluista oli sovittu ennakkoon. Tutkimuksen siirrettävyys näkyy Guban (1981) mukaan tutkimusaineiston rikkaana kuvailuna. Tämä mahdollistaa arvioinnin tutkimuksen sovellettavuudesta. Tutkimuksen aineisto esitellään ja sitä kuvaillaan monipuolisesti tutkimuksen empiria osiossa. Myös tutkimuksen avoimuus on pyritty pitämään mahdollisimman hyvänä aineiston luontiprosessia kuvaillen, sekä liittämällä haastattelurunko tutkimukseen.

Tutkimuksen todellisuudella viitataan tutkimuskohteen todellisen tilan ja tutkimuksen löydöksien väliseen yhteyteen (Guba 1981). Tutkimuksen todellisuus on varmistettu pyytämällä haastateltavia arvioimaan haastatteluiden perusteella tehtyjen tulkintojen

oikeellisuus ja todenmukaisuus. Guban (1981) mittariston viimeinen arviointiperuste on tutkimuksen vahvistettavuus. Tällä halutaan arvioida tutkimuksen tulkintojen suhteita toisiinsa, eli tulkintojen tulisi tukea toinen toisiaan. Vahvistettavuuteen on pyritty rakentamalla tulkinnat useista eri päätelmistä. Pyrkimyksenä on, että tutkimuksen lukijan olisi mahdollista tehdä vastaavat päätelmät.

Laadullista tutkimusta luettaessa on hyvä pitää mielessä, että vaikka sen tarkoituksena on tulkita havaintoja mahdollisimman objektiivisesti, on tieto silti jossain määrin subjektiivista, sillä tutkijan oma ymmärrys vaikuttaa vahvasti hänen tulkintoihinsa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 20) Kataisen (2009, 47) mukaan tutkimustuloksia ei pidäkään mieltää faktoiksi, vaan tarkoituksena on tehdä ilmiöistä paremmin ymmärrettäviä niiden avulla.

4. Tutkimustulokset ja analyysi

Tässä kappaleessa analysoidaan teemahaastatteluissa saatuja vastauksia ja tutkimustuloksia muodostaen niistä viitekehys empirialle. Tutkimuksessa käsitellään muutosta kolmiosaisena prosessina, jonka vaiheet ovat suunnittelu, toteutus ja vakiinnuttaminen. Koska haastateltavien esimerkkimuutokset poikkeavat toisistaan, tuloksien tulkinnassa pyritään näkemään haastateltavien antamat esimerkit suuremmassa kontekstissa ja kategorisoimaan esimerkkimuutosten vaiheita edellä mainittujen kolmen muutosprosessin vaiheen alle. Muutos on jatkuva prosessi, minkä vuoksi sen vaiheiden jakaminen osiksi on toisinaan hankalaa. Vaiheiden jaottelu tässä tutkimuksessa perustuu tutkijan omaan näkemykseen.

4.1 Muutostarpeen syntyminen

Organisaatiossa tapahtuvat muutokset lähtevät liikkeelle organisaation sisä- tai ulkopuolelta tulevasta tarpeesta muutokselle (Johansson & Heide 2008). Muutokset taloudessa ja sen kehityksessä vaikuttavat organisaatioiden toimintaan. Yrityksissä 1 ja 3, joissa molemmissa oli käyty läpi yhteistoimintaneuvottelu (YT-neuvottelu), haastateltavat sanoivat yrityksen heikentyneen tuloksen olevan yksi ratkaisevista tekijöistä muutostarpeelle. *Haastateltava* 3 kertoi yrityksen viisi vuotta aiemmin läpikäyneen muutoksen vaikutusten näkyvän yhä tuloksessa, minkä vuoksi YT-neuvottelut olivat välttämättömät, sillä tulos oli ollut tappiollista jo useamman vuoden. Liike oli viisi vuotta sitten joutunut luopumaan liiketilastaan vuokrasopimuksen päättymisen vuoksi, ja uuden tilan vaikeammin tavoitettavan sijainnin sekä tuotevalikoiman pienentymisen vuoksi asiakkaat olivat siirtyneet muualle. Muutokseen lähdettiin jo valmiiksi sillä mentaliteetilla, että helppoa siitä ei tule, sillä jo muutoksen luonne itsessään on negatiivisia tunteita herättävä.

> *”Meillä on siitä merkillinen liike, että samat ihmiset ovat olleet meillä töissä jo vuosia. Toisaalta se ehkä vähän helpottikin asiaa, koska moni tiesi jo valmiiksi, ettei meidän myynnit ole enää lähellekään samoissa lukemissa kuin Aleksanterinkadun (vanhan liiketilan sijainti) aikana. Mutta ei se tietenkään siinä vaiheessa lohduta.” - Haastateltava 3*

Kolmannessa yrityksessä muutostarve lähti liikkeelle siitä, että yrityksen kasvun myötä käytössä olevassa ohjelmistossa tuli jatkuvasti esiin lisää puutteita ja käytössä olevat toimintatavat olivat vanhanaikaisia, tehottomia, epäluotettavia ja paljon aikaa vieviä.

> *”Joka aamu kun tuli töihin, niin vastaanoton tiski oli täynnä kaikenmaailman lippuja ja lappuja iltavuorolaiselta, että mitä pitää tehdä ja hoitaa -- ja jumppien aikaan oli aina hirveät jonot, kun se sormenjälkitunnistus (asiakkaiden sisäänkirjautumismenetelmä) ei ikinä toiminut.” – Haastateltava 2*

Haastatteluissa saaduista vastauksista voi myös päätellä, että muutostarpeen itsensä tunnistaminen, sekä päällimmäisten muutostarpeiden syiden määrittely koettiin helpoksi, joskin tärkeäksi. Ilman muutostarpeen tunnistamista ei ole muutosta, ja näin ollen ei myöskään tapahdu kehitystä.

> *”Puutteethan on noin niin kun yleisesti ottaenkin helppo huomata, oli sitten kyse yrityksestä tai ihan vaan arkipäiväisistä jutuista. Mutta se, miten niitä lähdetään kehittämään on se, missä niitä johtajan taitoja sitten oikeasti testataan.” - Haastateltava 1*

4.2 Muutosprosessin vaiheet ja johtaminen

Muutoksen onnistumiseen pätee usein tuttu sanonta ”hyvin suunniteltu on puoliksi tehty.” Harva muutos nykypäivänä tapahtuu vahingossa, vaan niiden toteuttaminen on tarkkaan harkittua ja suunniteltua (Williams & Williams 2007). Muutoksen suunnittelussa vision ja strategian luominen on teema, joka nousi esille jokaisessa haastattelussa. Niiden nähtiin olevan perusta koko muutoshankkeelle ja sen suunnittelulle, ja johtajien tulee pitää ne tuoreina mielessä koko prosessin ajan.

> *”No siitä tietenkin lähdetään liikkeelle, että mitä sillä muutoksella halutaan saada aikaiseksi, elikkä minne me sillä pyritään.” – Haastateltava 1*

Vaikka visio ja strategia nähtiin päällimmäisinä muutoshanketta ohjaavina tekijöinä, on johtajan tärkeä huomioida monia muitakin tekijöitä, jotka asettavat raameja muutoshankkeille. Muutoksen välitavoitteiden määrittely koettiin tärkeäksi muutoksen tehokkuuden ja jatkuvuuden kannalta, mutta aikataulun määrittelyssä oli hankaluuksia. Aikatauluttamisessa etenkin realistisuus koettiin puutteelliseksi, osittain myös sen vuoksi,

että se oli tietyissä määrin organisaatiosta riippumatonta. Yrityksessä 2 uuden ohjelmiston käyttöönotto tarkoitti asiakasrekisterin siirtoa uuteen käyttöjärjestelmään, sekä asiakkaiden vanhan sormenjälkitunnistuksen vaihtumista kulkukortteihin. Vanhaa järjestelmää pidettiin uuden rinnalla alkuun, koska asiakastietojen siirtymisessä ilmeni puitteita. Ongelmat kuitenkin jatkuivat vielä pitkään uuden ohjelmiston käyttöönoton jälkeen ja haastateltava totesi, että vanha järjestelmä olisi pitänyt säilyttää uuden rinnalla pidempään, sillä sen liian nopeasta hävittämisestä koitui loppupeleissä vain lisätyötä.

> *”Varmaan puoli vuotta sen (vanhasta järjestelmästä luopumisen) jälkeen tuli vielä ihmisiä, joilla ei ollut kulkukorttia. Ja sitten kun sitä vanhaa rekkaria ei enää ollut ja niiden tietoja ei löytynytkään sieltä uudesta, niin siinä väännettiin sitten, että mikä kuukausihinta niillä on ollut -- eikä siinä sitten tietenkään auttanut kun lähteä kaivamaan niitä (sopimuskopioita) jostain laatikoista varaston pohjalta.” – Haastateltava 2*

Haastatteluissa, joissa organisaatiossa tehtyyn muutokseen liittyi henkilöstön irtisanomista nousi esiin muutosviestinnän suunnittelu. Johtajat kokivat heille erittäin tärkeänä tehtävänä ja osana muutoksen suunnittelua miettiä etukäteen, miten ja milloin muutoksesta informoitaisiin, jotta informaatio tulisi suoraan heiltä, eikä vääristyneitä huhuja muutoksen sisällöstä ja vaikutuksista lähtisi liikkeelle. Muutosviestinnän riittävyyden ja avoimuuden suhde epävarmuuden sekä muutosvastarinnan vähentämiseen nähtiin merkittävänä. Toinen haastateltavista nosti esiin myös muutosviestinnän tavoitteellisuuden tärkeyden muutosvastarinnan vähentämiseksi.

> *”-- eli että mietitään etukäteen, että mitä halutaan viestiä, milloin halutaan viestiä ja miten, tai että niin kun mitä kautta se viesti halutaan toimittaa. Eli niin, miten halutaan viestiä. Koska vastarintaahan tulee aina. Mutta johdon tehtävä on pyrkiä siihen, että siellä ihmiset ymmärtää miksi.” - Haastateltava 1*

Yrityksessä 2 muutosviestinnässä voitiin havaita puutteellisuutta, sillä uuden ohjelmiston käyttöönoton vaikutuksista ei oltu viestitty riittävästi yrityksen asiakkaille. Haastateltavan mukaan lähes järjestäen jokainen asiakas oli yllättynyt kulkukorttiin siirtymisestä ja huonon viestinnän voitiin havaita synnyttäneen myös muutosvastarintaa sidosryhmän, tässä tapauksessa asiakkaiden, keskuudessa.

> *”Toiset tykkäsivät, kun ei tarvinnut enää pelata sen sormenjälkitunnistimen kanssa. Mutta aika paljon siitä tuli narinaakin, kun ’nyt täytyy sitten aina muistaa ottaa tämä kortti mukaan.’” - Haastateltava 2*

Haastateltavan 1 vastauksista, jonka organisaatiossa oli käyty läpi YT-neuvottelut tuli ilmi mahdollinen riskien huomioinnin ja muutosviestinnän välinen yhteys. Heidän tapauksessaan viestintä yhteistyökumppaneille oli ollut puutteellista, ja yritykset, joiden kanssa oli käyty neuvotteluita yhteistyöstä eivät olleet halukkaita enää jatkamaan neuvotteluita, kun tieto YT-neuvotteluista tuli julkisuuteen.

> *”Voihan se olla ettei niin olisi käynyt, jos heitä olisi infottu meidän YT:istä etukäteen. Noi on aina vähän niin ja näin. Paha sanoo oliko se se perimmäinen syy.” - Haastateltava 1*

Onnistunut muutos lähtee liikkeelle organisaation tuesta (Ponteva 2010, 53). Ihmisten sitouttaminen muutokseen nousi yhdeksi pääteemaksi jokaisessa haastattelussa, ja etenkin pienikokoisen yrityksen johtaja, *haastateltava* 3, koki tärkeäksi ottaa tarvittavat henkilöt, heidän tapauksessaan myymäläpäällikön ja toimistotyöntekijän, osaksi muutosprosessia jo muutoksen suunnitteluvaiheessa. Kun henkilöstöä sitoutetaan muutokseen ja he osana sitä jo alusta asti, on yleiset tuntemukset muutosta kohtaan huomattavasti positiivisemmat ja koko muutos selkeämpi.

> *”Ne (myymäläpäällikkö ja toimistotyöntekijä) on kuitenkin ne, jotka on siellä myymälässä päivittäin ja työntekijöiden kanssa. Niin totta kai me halutaan kertoa mikä on homman nimi jo siinä vaiheessa kun mietitään, mitä oikeasti nyt tehdään ja kuulla niidenkin mielipiteet siitä, mitä oltiin itse jo vähän mietitty, että tämä olisi varmaan parasta.” - Haastateltava 3*

Ohjelmistomuutoksen tehneen yrityksen haastateltava korosti heidän muutoksessaan oleellisena tekijänä ohjelmiston käyttöönotossa viestinnän kaksisuuntaisuutta. Yrityksen asiakaspalvelussa sekä myyntitiimissä toimivat henkilöt ovat ne, joihin ohjelmiston muuttaminen vaikutti kaikista eniten, sillä he käyttävät ohjelmistoa asiakasrekisterin läpikäynnissä, päivittämisessä ja muokkaamisessa päivittäin. Lisäksi monet laskutukseen liittyvät asiat hoidetaan asiakaspalvelun kautta, ja uusi ohjelmisto vaikutti myös vanhoihin laskutuskäytäntöihin. *Haastateltava* 3 korosti, kuinka johtajan roolissa olevien tuli ymmärtää myös alhaalta ylöspäin tulevan viestinnän tärkeys. Vaikka päätökset tehdäänkin

organisaation hierarkiassa korkeammalla tasolla, on alempi taso valtavassa osassa muutoksen jalkautumisen onnistumista ja heidän tapauksessaan lähes koko prosessin tehokkuus perustui siihen, kuinka nopeasti henkilökunta omaksui uuden ohjelmiston käytön, ja kuinka hyvin ohjelmiston sisältö saatiin vastaamaan yrityksen todellisia tarpeita.

> *”-- ja esimerkiksi se, että meiltä (johdolta) oli kokonaan jäänyt huomioimatta, et se uusi ohjelmisto vaihtoi kaikki vanhojen asiakkaiden kuukausihinnat uusien hinnastojen mukaisiksi. Ja aspalaiset eivät pystyneet niitä muuttamaan vapaasti, kun niillä näkyi vain ne uudet hinnat siellä vaihtoehtoina -- niin kaikkia tuollaisia pikku puutteita siellä tuli vastaan pikkuhiljaa tai mikä ei oikein toimi tai muuta. Niin oli tosi hyvä, et tytöt (työntekijät) uskalsivat rohkeasti sanoa, et tämä homma nyt prakaa. Saatiin sitten ohjelmistofirmalle kerrottua mitä pitäisi muuttaa ja ne fiksasivat sen.”*

Sekä yrityksen 1 että 3 johtajat näkivät työntekijöiden motivoinnin tärkeänä muutoksen toteuttamisvaiheessa. Yrityksessä 3 käytyjen YT-neuvotteluiden jälkeen johto koki tärkeäksi tehtäväkseen, joskin myös hankalaksi irtisanottujen työntekijöiden motivoinnin lopputyösuhteen aikana. Motivoinnissa käytettiin apuna muun muassa erilaisia myyntikilpailuja, joista palkitseminen realisoitui ennen työsuhteen päättymistä. Myös yrityksessä 1 erilaiset välitavoitteiden saavuttamiset ja niistä palkitseminen oli käytetty ja toimivaksi todettu motivointikeino.

> *”Samalla tietenkin tuli vähän rakenteellisia muutoksia ja monen työntekijän kohdalla työtiimi saattoi vähän muuttua, niin asetettiin sellaisia aika konkreettisia tavoitteita näille uusille tiimeille, että saataisiin sillä sitä tiimihenkeä ja motivaatiota kohoamaan. -- no esim ihan tulostavoitteita tai sitten osaston sisällä omia tavoitteita.” - Haastateltava 1*

Uuden ohjelmiston käyttöönotto vaatii henkilökunnan kouluttamista ohjelmiston käyttöön. Yrityksessä 2 järjestettiin erillinen koulutus uuden ohjelman sisällöstä ja toiminnoista. Koulutukset jaettiin kolmeen osaan, jotta uuden informaation määrä saataisiin pidettyä kohtuullisena. Johtajat kokivat tarpeelliseksi ja tehtäväkseen tarjota tukea työntekijöille uuden ohjelmiston käytössä, jotta työtehtävät suorittaminen ja asiakaspalvelu saadaan pidettyä jouhevana ja kenenkään ei tarvitsisi jännittää töihin tuloa, koska uusi ohjelmisto tuntuu hankalalta.

> *”Minulle ja meidän vastuumyyjälle järjestettiin ylimääräisiä koulutuksia sen ohjelmiston käytöstä ja opettelimme sitä myös vapaa-ajalla. Ja alkuun meni päivät melkein muiden neuvomisessa, mutta se oli tarkoituskin.” - Haastateltava 2*

Henkilöstön tukemisen tärkeys nousi esille myös yrityksen 1 YT-neuvotteluiden jälkeisessä toiminnassa, sillä monien työntekijöiden työnkuva ja työtehtävät muuttuivat rakenteellisten muutosten myötä.

Uuden ohjelmiston myötä yrityksessä 2 haluttiin päästä eroon vanhoista tehottomista toimintatavoista, kuten aiemmin mainitusta muistilappujen jättämisestä vastaanottotiskin taakse. Muutokseen tottuminen vaatii kuitenkin aikaa, ja *haastateltavan* 2 mukaan muistilappujen jättämistä harrastettiin vielä pitkään uuden ohjelmiston käyttöönoton jälkeen, vaikka ohjelmistossa oli erillinen toiminto yhteisen muistilistan tekemiselle, minne kaikki työntekijät voivat kirjoittaa ja kommentoida. Hän koki omasta esimerkistään ja vanhasta tavasta huomauttamisesta olevan apua uuden tavan juurruttamisessa.

> *”Jossain vaiheessa aloin jopa vähän ylilliioitellusti kirjoittelemaan sinne (uuteen muistilistaan) asioita, et porukka oppisi käyttämään sitä. Ja huomauttelin aina, jos niitä lappuja ilmesty tiskin taakse -- mutta se lappujen jättäminen oli varmaan tyyliin hankalin juttu päästä eroon.” - Haastateltava 2*

Kun muutos on saatu toteutettua, se tulee vakiinnuttaa osaksi organisaation toimintaa ja seurata muutoksen vaikutuksia. Yrityksissä 1 ja 3, joissa muutostarpeen syntymiseksi katsottiin tuloksen huonontuminen. Seuranta toteutettiin seuraamalla ennalta määriteltyjen tunnuslukujen muutosta, sekä liikevaihdon kehitystä. Yrityksessä 2 asiakkaiden kirjautumisen nopeuttaminen sisään tullessa oli yksi tavoitteista, joita muutoksella haluttiin saavuttaa. Myös laskutuksessa oli ollut paljon epäselvyyksiä, mihin uuden ohjelmiston avulla haluttiin löytää parannuksia. Etenkin ensimmäistä seurattiin vertaamalla jonojen pituutta aiempaan.

> *”Se (sisäänkirjautuminen) nopeutui ihan älyttömästi -- ja moni tuli oikein erikseen sanomaan, että onpa kiva kun ei tarvi enää tuolla tuulikaapissa tönöttää ja jännittää ehtiikö edes jumppaan.” - Haastateltava 2*

Kaikki haastateltavat nostivat muutoksen vakiinnuttamisen ja juurruttamisen yhdeksi tärkeimmäksi osaksi muutosprosessia. Sen avulla varmistetaan, ettei tehty työ ja muutokseen käytetyt mene hukkaan.

> *”Ihmisellä kun on luontainen tapa palata vanhaan totuttuun tapaan.” - Haastateltava 1*

Yrityksessä 2 yksi tapa juurruttaa muutos oli poistaa mahdollisuus vanhoihin käytäntöihin palaamiselle.

> *”Vanhat esimerkiksi paperikalenterit ja laitehuoltovihot heitettiin pois -- ja se vanha järjestelmä poistettiin kokonaan.” - Haastateltava 2*

Haastateltava 1 näki myös erittäin tärkeänä osana muutoksen vakiinnuttamisessa nostaa esille muutoksella aikaansaatuja myönteisiä ja positiivisia vaikutuksia. Hän sanoi itse haluavansa aina varmistaa, että muutkin kuin johto saa tietää ja ymmärtää muutoksen todelliset vaikutukset, olivat ne sitten positiivisia tai negatiivisia. Näin organisaation henkinen pääoma kasvaa, muutoksista opitaan ja voidaan mahdollisesti vaikuttaa myös asenteisiin tulevia organisaatiomuutoksia kohtaan.

> *”-- ja niistä positiivisista vaikutuksista viestitään myös muulle organisaatiolle ja motivoidaan niiden avulla -- tai jos on negatiivisia, niin tiedotetaan asiasta ja lähdetään katsomaan, missä meni vikaan ja tekemään muutoksia sen pohjalta.” - Haastateltava 1*

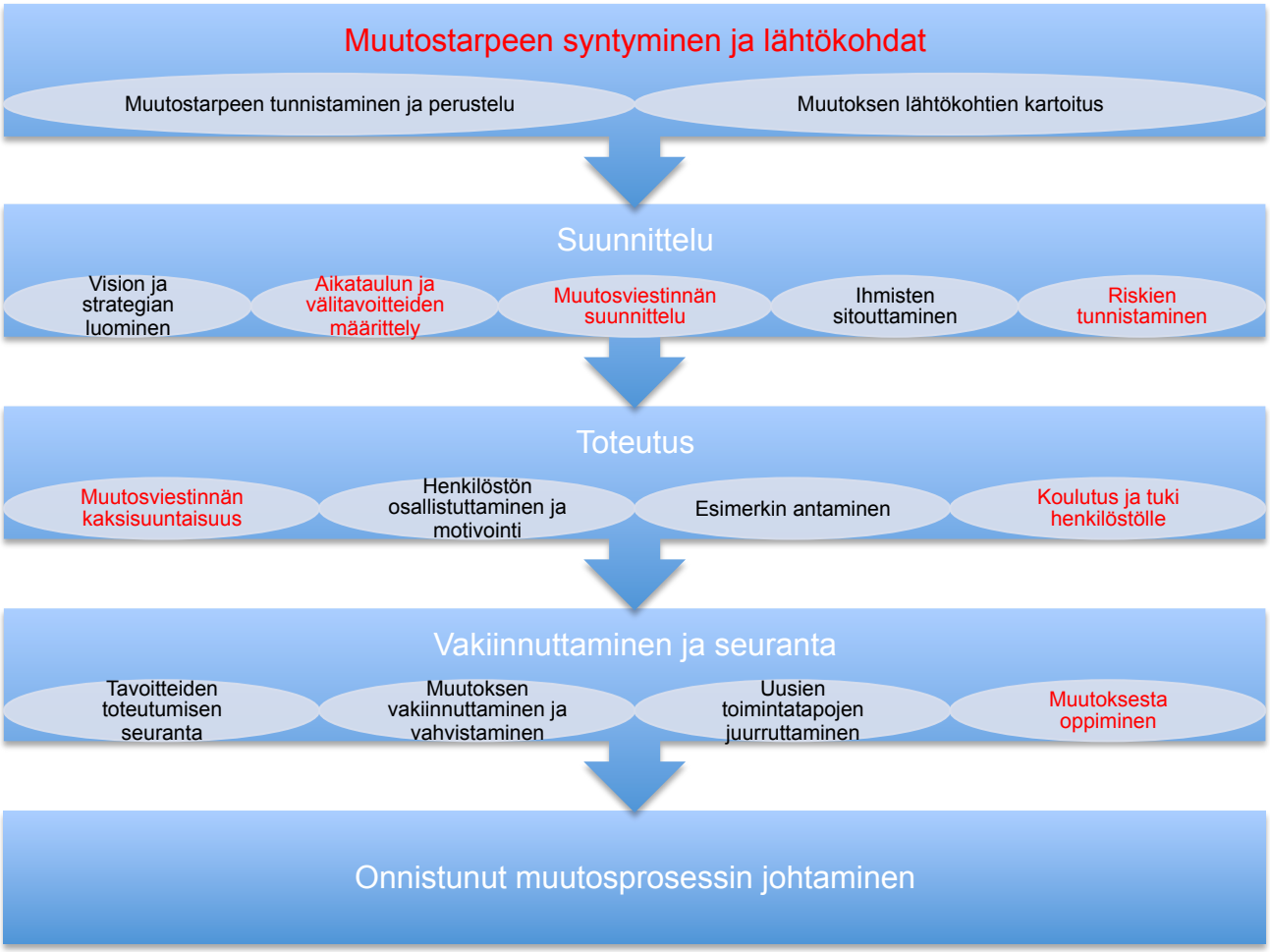
5. Yhteenveto ja johtopäätökset

Tässä kappaleessa tehdään yhteenveto tutkimuksesta ja muodostetaan tutkimukselle johtopäätökset, joiden avulla vastataan tutkimuskysymyksiin. Lopuksi tarkastellaan tutkimusta kriittiseltä näkökannalta, sekä pohditaan tutkimusaiheeseen liittyviä jatkotutkimustarpeita ja -mahdollisuuksia.

5.1 Yhteenveto

Tutkimuksessa pyritään ymmärtämään, millaisena johtajat näkevät muutosprosessin ja sen vaiheet, sekä millaisia mahdollisia kompastuskiviä käytännön muutosprosesseissa esiintyy. Teoriaosuudessa käydään läpi muun muassa tärkeimpiä muutoksen syntysyitä, tunnetuimpien muutosprosessiteorioiden sisältöä, sekä tarkastellaan johtajan roolia muutoksessa. Teorian tärkeimmiksi katsottujen muutosprosessiin vaikuttavien tekijöiden pohjalta luodaan tutkimukselle haastattelurunko. Tutkimuksessa haastatellaan kolmea muutoksen läpivienyttä yritysjohtajaa ja tarkastellaan heidän näkemystään muutosprosessista, ja verrataan haastatteluissa esiin nousevia näkemyksiä teoriaan. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaisena yritysjohtajat näkevät muutosprosessin ja sen vaiheet, sekä vastata tutkimuskysymyksiin.

Teemahaastatteluiden pohjalta huomataan, että haastateltavien yritysjohtajien näkemys muutosprosessista mukailee pitkälti teorian tarjoamia malleja. Joitakin eroavaisuuksia kuitenkin löytyy. Toisin kuin teorian tarjoamissa malleissa, yritysjohtajat mieltävät muutosprosessin lähtevän liikkeelle muutostarpeen syntymisestä. Tämän vuoksi tutkimuksen empiriassa muutostarpeen syntyminen on kuvattu osaksi muutosprosessia. Kuvio 5 ”Onnistunut muutosprosessi johtajan näkökulmasta” hahmottaa tutkimuksen tutkimusaineiston pohjalta esille nousseita, johdon tärkeiksi kokemia muutosprosessin vaiheita ja tekijöitä muodostaen tutkimuksen empiirisen viitekehyksen. Siinä merkittävimmät tutkimuslöydökset on korostettu punaisella värillä.



Kuvio 5. Onnistunut muutosprosessi johtajan näkökulmasta

Kuvion 5 avulla vastataan myös päätutkimuskysymykseen *Mitkä vaiheet ja tekijät yritysjohtajat näkevät tärkeinä muutosprosessissa?* Tutkimuksen toiseen tutkimuskysymykseen *Millaisia kompastuskiviä käytännön muutosprosesseissa esiintyy?* vastaavia esille nousseita tekijöitä ovat muun muassa muutosaikataulun epärealistinen määrittely, mikä voi johtaa muutoksen epäonnistumiseen. Myös heikko muutosviestintä sekä riskien tunnistaminen ovat käytännön muutosprosessissa esiintyviä kompastuskiviä.

Yrityksen huonontunut taloudellinen tulos nousee esille yhtenä muutostarpeen synnyttävänä tekijänä. Toinen merkittävä muutokseen ajava tekijä on yritysjohdon kokema epätehokkuus toimintatavoissa. Muutostarpeen tunnistaminen koetaan johtajien keskuudessa helpoksi.

Johtajat näkevät vision ja strategian määrittämisen perustana koko muutoshankkeelle ja sen suunnittelulle. Aikataulutuksen suunnittelusta löytyy puutteita ja sen vaikutukset

konkretisoituvat lisääntyneenä työnä, joka voitaisiin välttää paremmalla aikataulun suunnittelulla. Tämän vuoksi aikataulun määrittely on nostettu yhdeksi tärkeäksi tekijäksi johdon näkemyksessä onnistuneesta muutosprosessista. Haastatteluista selviää myös, että yritysjohtajat kokevat muutosviestinnässä tärkeänä jo sen suunnitteluvaiheen. Huonosti suunniteltu muutosviestintä näkyy muun muassa heikontuneena riskien tunnistamiskykynä. Myös ihmisten sitouttaminen koetaan tärkeäksi jo muutosta suunniteltaessa.

Muutoksen toteutusvaiheessa tärkeiksi tekijöiksi johdon näkökulmasta nousevat muutosviestinnän kaksisuuntaisuus, henkilöstön osallistuttaminen ja motivointi, esimerkin antaminen, sekä koulutus ja tuki henkilöstölle. Muutosviestinnän kaksisuuntaisuuden tärkeyttä korostuu, jonka ajatus on, että viestin tulisi kulkea avoimesti myös alhaalta ylöspäin hierarkiassa. Palautteen saaminen henkilöstöltä nähdään siis tärkeänä tekijänä muutosprosessin onnistumisessa. Henkilöstön osallistuttaminen ja motivointi nähdään myös tärkeänä tekijänä muutoksen onnistumisen kannalta, mutta niiden toteuttaminen koetaan haasteelliseksi, jos muutostyyppi itsessään on jo negatiivisia tuntemuksia herättävä. Henkilöstön kouluttaminen ja tukeminen muutoksen aikana nähdään tärkeinä tekijöinä muutosprosessissa, sillä niiden avulla pystyttään vähentämään henkilöstön epävarmuutta sekä negatiivisia tuntemuksia muutosta kohtaan. Myös johdon esimerkin antamisen tärkeys nousee esille haastatteluissa.

Muutoksen vakiinnuttamis- ja seurantavaiheessa oleelliseksi nähdään tavoitteiden toteutumisen seuranta, jota toteutetaan muun muassa seuraamalla ennalta määriteltyjä tunnuslukuja ja niiden kehitystä. Muutoksen vakiinnuttaminen ja juurruttaminen organisaatioon nousevat toistuvasti esille haastatteluissa ja jokainen haastateltava kokee ne erittäin tärkeiksi muutosprosessin onnistumiseen vaikuttaviksi tekijöiksi, sillä ilman niitä koko tehty työ menisi hukkaan. Lisäksi muutoksen vakiinnuttamisessa johtajat näkevät tärkeäksi muutoksista oppimisen. Tällä tarkoitetaan viestintää organisaatiolle muutoksen vaikutuksista, minkä kautta pyritään kannustamaan henkilöstöä ja rikastuttamaan organisaation henkistä pääomaa. Muutosvaikutusten viestimisen organisaatiolle nähdään myös edesauttavan asennoitumista mahdollisia tulevaisuuden muutosprosesseja kohtaan, minkä vuoksi se koetaan erittäin tärkeänä osana muutosprosessia.

5.2 Johtopäätökset

Tutkimuksessa saadut tulokset johtajan näkökulmasta muutosprosessiin ovat pitkälti yhteneväisiä tutkimuksen teorian kanssa. Monet teoriassa esitetyt muutosprosessin onnistumiseen vaikuttavat tekijät ovat sisällöltään vastaavia kuin johtajien näkemyksissä, mutta nimityksissä löytyy eroavaisuuksia. Vaikka tutkimustulokset kulkevat pitkälti käsi kädessä teorian kanssa, paikoittaisia eroavaisuuksia kuitenkin löytyy teorian ja johdon näkemyksen välillä onnistuneesta muutosprosessista.

Yksi merkittävimmistä eroista teorian muutosprosessimallien ja johdon näkemyksen välillä on ero muutosprosessin alun määrittelystä. Teoreettisissa malleissa muutos lähtee liikkeelle muutoksen suunnittelusta ja sen välttämättömyyden ymmärtämisestä. Muutoksen läpivieneet johtajat kuitenkin näkevät tärkeänä muutostarpeen syntymisen muutosprosessin alun määritelmäksi. Muutostarpeen syntymisessä muutostarve tunnistetaan ja perustellaan. He perustelevat näkemystään sillä, että ilman muutostarpeen tunnistamista ei synny tarvetta muutokselle, jolloin yritys pysyy tyytyväisenä vanhassa tilassaan. Muutostarve syntyy siis tyytymättömyydestä jotakin asiaa kohtaan.

Muutoksen suunnittelussa merkittävin eroavaisuus on johtajien kokema tärkeys muutoksen tarkasta aikatauluttamisesta. Aikataulun asettamisessa realistisuus nähdään tärkeänä ja muutosta läpikäyvän organisaation kapasiteetti tulee ottaa huomioon myös muutoksen aikataulua määriteltäessä. Liian kiireinen aikataulu voi ajaa muutoksen epäonnistumiseen tai epätäydelliseen jalkautumiseen, sillä kaikkia muutoksen haluttuja vaikutuksia ei välttämättä ehditä sisäistämään tai vaihtoehtoisesti joudutaan ottamaan takapakkia ja korjaamaan jälkikäteen liian nopean muutosvauhdin takia tehtyjä virheitä.

Myös muutosviestinnän tärkeys korostuu käytännön muutosprosesseissa vielä teoriassa sille annettua merkitystä enemmän. Etenkin viestinnän kaksisuuntaisuuden tärkeys koetaan merkittävänä tekijänä muutoksen onnistumisen kannalta, sillä kommunikaation täytyy olla avointa myös alhaalta ylöspäin. Toisinaan yrityksen henkilökunta saattaa huomata esimerkiksi joitain puutteita, joita yritysjohto ei välttämättä huomaa työtehtäviensä eroavaisuuden vuoksi. Muutosviestinnän tärkeydelle nähdään myös toinen ulottuvuus: sen yhteys riskien tunnistamiseen ja madaltamiseen. Heikko viestintä voi vaikuttaa negatiivisesti muun muassa organisaation yhteistyökumppanuuksiin ja sidosryhmien luottamukseen organisaatiota kohtaan, mikäli merkittävästä muutoksesta saadaan kuulla ulkopuoliselta taholta organisaation itsensä sijaan. Tutkimustuloksissa

johtajat näkevät ihmisten sitouttamisen muutosprosessissa tärkeänä. Tämä vastaa sisällöltään tutkimuksen teoriassa esitettyä Kotterin mallin 2. vaihetta *muutosryhmän perustaminen.*

Johtajat antavat paljon painoarvoa henkilöstön hyvinvointiin panostamiselle. Hyvinvointiin kiinnitetään käytännön muutosprosesseissa enemmän huomiota, kuin mitä teoriassa sen painoarvoksi annetaan. Johtajat panostavat enemmän muun muassa henkilöstölle tarjottuun muutostukeen sekä koulutuksiin, kuin mitä muutosjohtamisen teoriat antavat ymmärtää, sekä toimivat itse esimerkkinä alaisilleen. Myös muutoksesta oppimisen tärkeys korostuu tutkimustuloksissa teoriaa vahvempana.

5.3 Kritiikki

Tutkimuksessa haluttiin tutkia muutosprosessia johtajan näkökulmasta, sillä sen katsottiin antavan mahdollisimman realistinen kuvan siitä, millaisia muutosprosessit todellisuudessa ovat. Vaikka tutkimuksessa perehdytään vain kolmeen yksittäistapaukseen, antaa se ymmärryksen siitä, millaisia muutosprosessit käytännössä ovat. Koska haastateltavat yritykset eroavat kooltaan ja toimialaltaan merkittävästi toisistaan, mutta muutosprosesseista löytyy silti paljon yhtäläisyyksiä, voidaan olettaa, että havainnot ovat ainakin jossain määrin yleistettäviä. Tutkimuksen tuloksia ja päätelmiä ei kuitenkaan pidä pitää yksinä totuuksina, vaan sen tarkoituksena on tarjota lisäymmärrystä siitä, millainen muutosprosessi on käytännössä ja mitkä tekijät vaikuttavat sen onnistumiseen.

Tutkimustuloksiin tulee silti suhtautua myös kriittisesti, sillä tutkimuksessa haastatelluista johtajista kaikki antavat muutokselleen hyvän loppuarvosanan. Kaikki haastateltavat siis kokivat, että vaikka muutosprosesseissa koettiin hankaluuksia ja vastoinkäymisiä, oli niiden lopputulos kuitenkin toivottu. Jos tutkimuksen haastateltavien joukossa olisi ollut myös epäonnistuneen muutoksen läpikäynyt johtaja, olisi tulokset ja vastaukset tutkimuskysymyksiin saattaneet olla erilaiset.

Organisaatiomuutoksen sisältö on usein myös jokseenkin salassa pidettävää tietoa. Tutkimuksen aineistossa kahden haastateltavan kuvailema muutosesimerkki on yrityksen läpikäymä yhteistoimintaneuvottelu. Yhteistoimintaneuvottelut ovat negatiivispiirteisiä ja lakisääteisiä muutoksia, minkä vuoksi on mahdollista, että kaikkia niihin ajaneita tekijöitä

tai niiden läpiviemisprosessissa käytettyjä metodeja ei välttämättä haluta tuoda ilmi haastatteluissa, sillä osa tiedosta voi olla liikesalaisuuksia.

5.4 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkimuksessa keskityttiin tutkimaan muutosprosessia ja sen vaiheita johtajan näkökulmasta, sekä tuomaan esille johtajan kokemia tärkeitä tekijöitä muutosprosessin onnistumisen kannalta. Tutkimusta olisi mielenkiintoista jatkaa tutkimalla myös organisaation työntekijöiden näkökulmia ja kokemuksia muutoksesta, ja verrata näitä johtajan näkökulmaan. Mielenkiintoista olisi tietää, tulisiko työntekijöiden näkökulmasta esille eriäväisyyksiä muutoksen eri vaiheiden tärkeyden kokemisessa, tai muita näkemyseroja, joita johtajat eivät välttämättä osaa ottaa huomioon.

Toinen mielenkiintoinen näkökulma jatkotutkimukselle olisi verrata eri johtamistyylejä ja niitä toteuttavien johtajien näkemyksiä muutosprosessista eli sitä, löytyykö prosesseista merkittäviä eroavaisuuksia. Myös näkemyksiä ja onnistumisia muutoksen läpiviennistä muutosjohtajuuteen koulutettujen ja kouluttamattomien johtajien välillä olisi mielekästä tutkia.

Lähteet:

Armenakis, A. A. & Harris, S.G. (2002) Crafting a change message to create transformational readiness. Journal of Organizational Change Management, 15(2): 169-183.

Beer, M. & Nohria, N. (2000) Cracking the code of change. Harward Business Review, 78: 133-141.

Buchanan, D., Claydon, T. & Doyle, M. (1999) Organisation development and change: the legacy of the nineties. Human Resource Management Journal, 9(2): 20-37.

Burnes, B. (2004) Emergent Change and Planned Change - Competitors or Allies? International Journal of Operations & Production Management, 24(9): 886-902.

By, R. T. (2005) Organisational change management: A critical review. Journal of Change Management, 5(4): 369-380.

Elrod, P. D. & Tippett, D.D. (2002) The "death valley" of change. Journal of Organizational Change Management, 15(3): 273-291.

Erämetsä, T. (2003) Myönteinen muutos. Helsinki: Tammi.

Eskola, J. & Suoranta, J. (2000) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Green, M. (2007) Change Management Masterclass. A Step by Step Guide to Successful Change Management. 1st Edition. Lontoo: Koagan Page Limited.

Greenberg, J. & Baron, R.A. (2003) Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work. 8th Edition. Upper Saddle River: Prentice Hall.

Guba, E. G. (1981) Annual review paper: Criteria for assessing the trustworthiness of naturalistic inquiries. Educational Communication and Technology, 29(2): 75-91.

Johansson, C. & Heide, M. (2008) Speaking of change: three communication approaches in studies of organizational change. Corporate Communications: An International Journal, 13(3): 288-305.

Juuti, P., Rannikko, H. & Saarikoski, V. (2004) Muutospuhe: muutoksen retoriikka johtamisen ja organisaatioiden arjen näyttämöillä. Keuruu: Otava.

Katainen, A. (2009) Laadullinen ja määrällinen tutkimus sosiaalilääketieteessä – erillisiä vai toisiaan täydentäviä näkökulmia?. Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti, 46.

Kets de Vries, M. & Balazs, K. (1997) The Downside of Downsizing. Human Relations, 50(1): 11-50.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005) Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Kotter, J. P. (1995) Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. Harvard Business Review, 73(2): 59-67.

Kotter, J. P. (1996) Muutos vaatii johtajuutta (alkuperäinen teos: Leading Change. Harward Business School Press). Suomentanut: Maarit Tillmann. Helsinki: Oy Rastor Ab.

Kvist H. & Kilpiä T. (2006) Muutosaskeleita. Lohja: Performance Power Associates.

Lee, S. & Lee, H. (2004) The Importance of Change Management after ERP Implementation: An Information Capability Perspective. ICIS, 76: 939–954.

Lämsä, A. & Hautala, T. (2004) Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. 1.painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. 1. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Merrel, P. (2012) Effective Change Management: The Simple Truth. Management Services, 56(2): 20-23.

Miller, K. (2006) Organizational Communication: Approaches and Processes, 4th Edition. Belmont: Thompson Wadsworth

Moran, J. & Brightman, B. (2001) Leading Organizational Change. Career Development International, 6(2): 111-119.

Paton, R. A. & McCalman, J. (2008) Change Management: A Guide to Effective Implementation. London: Sage.

Ponteva, K. (2010) Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOYpro Oy.

Schein, E. (1987) Yrityskulttuuri ja johtaminen. Espoo: Amer Yhtymä Oy.

Sirkin, H., Keenan, P. & Jackson, A. (2005) The Hard Side of Change Management. Harvard Business Review, 83(10): 108-118.

Stenvall, J., Majoinen, K., Syväjärvi, A., Vakkala, H. & Selin, A. (2007) Suomen Kuntaliitto. Helsinki: Kuntatalon paino.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Van Vuuren, M. & Elving, W. J. L. (2008) Communication, sensemaking and change as a chord of three strands: Practical implications and a research agenda for communicating organizational change. Corporate Communications: An International Journal, 13(3): 349-359.

Viitala, R. (2004) Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Williams, M. D. & Williams, J. (2007) A change management approach to evaluating ICT investment initiatives. Journal of Enterprise Information Management, 20(1): 32-50.

Zorn, T. E., Page, D. J. & Cheney, G. (2000) Nuts About Change: Multiple Perspectives on Change Oriented Communication in a Public Sector Organization. Management Communication Quarterly, 13: 515–566.

Åhman, H. (2004) Menestyvä johtaminen. Porvoo: WSOY

LIITE 1. HAASTATTELURUNKO

Teemahaastattelu 25.-27.11.2016, Espoo & Helsinki

1. Kerro yrityksestä, jossa työskentelet ja omasta roolistasi organisaatiossa
2. Muutoksen tyyppi ja tarpeen syntyminen
3. Muutoksen etenemisprosessi
4. Henkilöstön rooli muutoksessa
5. Vaikeudet muutosprosessissa
6. Onnistumiset muutosprosessissa
7. Muutosprosessin ”yleisarvosana” ja muutoksen tilanne nyt