

LAPPEENRANNAN-LAHDEN TEKNILLINEN YLIOPISTO LUT
School of Business and Management
Kauppatiede

Anne-Mari Innanen

**OPERATIIVINEN NÄKÖKULMA MUUTOKSEN ONNISTUMISEN
EDELLYTYKSIIN ORGANISAATION TOIMINTAMALLIN UUDISTUKSESSA**

Pro gradu -tutkielma 2020

Työn tarkastajat: 1. tarkastaja/ohjaaja tutkijaopettaja, dosentti Heidi Olander
 2. tarkastaja apulaisprofessori Henri Hussinki

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT
Kauppakorkeakoulu
Tietojohtaminen ja johtajuus

Anne-Mari Innanen

Operatiivinen näkökulma muutoksen onnistumisen edellytyksiin organisaation toimintamallin uudistuksessa

Pro gradu -tutkielma
2020

114 sivua, 7 kuviota, 3 taulukkoa, 1 liite

Tarkastajat: tutkijaopettaja, dosentti Heidi Olander ja apulaisprofessori Henri Hussinki

Hakusanat: organisaatiomuutos, muutosjohtaminen, muutosvastarinta, muutosvalmius, muutosviestintä

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan muutosjohtamista ja sen onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä. Muutokset vaikuttavat organisaatioiden toimintaa ja onnistuessaan lisäävät kannattavuutta, tehokkuutta ja kilpailuetua.

Tutkimuksen viitekehys koostuu organisaatiomuutoksesta, siihen vaikuttavista tekijöistä, muutosjohtamisesta, muutosvastarinnasta, muutosvalmiudesta sekä muutosviestinnästä.

Empiirisen tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää mitkä asiat lisäävät muutoksen onnistumisen mahdollisuuksia kohdeorganisaatiossa, jossa on tulossa laaja toimintamallin ja toimintajärjestelmän uudistaminen. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tapaustutkimuksena. Aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla ja analysointimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysiä.

Tutkimustulokset osoittavat, että muutoksen onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä on useita. Muutokset tulee nähdä osana organisaation normaalia toimintaa. Avoin ja keskusteleva organisaatiokulttuuri luo hyvän lähtökohdan muutoksille. Muutosvalmiutta pystytään lisäämään positiivisella asenteella, tiedon jakamisella ja antamalla ihmisille aikaa muutoksen ymmärtämiseen. Muutosvastarinta kuuluu ihmisluonteeseen ja sitä voidaan vähentää osallistamalla henkilöstö mukaan muutokseen. Onnistunut muutos vaatii suunnittelua ja tehokasta muutosviestintää sekä esimiesten ja johdon läsnäoloa ja tukea. Henkilöstön motivaatio ja sitoutuneisuus auttavat toteuttamaan onnistuneen muutoksen.

ABSTRACT

Lappeenranta-Lahden University of Technology LUT
School of Business and Management
Knowledge Management and Leadership

Anne-Mari Innanen

An operational perspective on the prerequisites for successful change in the organization's operating model

Master's thesis
2020

114 pages, 7 figures, 3 tables, 1 appendix

Examiners: Associate Professor, Adjunct Professor Heidi Olander and Assistant Professor Henri Hussinki.

Keywords: organizational change, change management, resistance to change, readiness for change, change communication

This study examines change management and the factors influencing its success. The changes will affect the operations of organizations and, if successful, will increase profitability, efficiency and competitive advantage.

The research framework consists of organizational change, factors affecting it, change management, change resistance, change readiness and change communication.

The aim of the empirical study was to examine which factors increase the chances of successful change in the target organization, which is undergoing extensive reform of its operating model and operating system. The study was conducted as a qualitative case study. The empirical data was collected through semi-structured theme interviews and content analysis was applied as an analysis method.

Research shows that there are many factors that influence the success of change. Changes should be a part of the normal operation of the organization. An open and conversational organizational culture provides a good premise for change. The ability to change readiness is enhanced by a positive attitude, sharing knowledge and assigning people time to understand change. Resistance to change is a part of human nature and can be decreased by engaging employees in change. Successful change requires planning and effective change communication, and the presence and support of supervisors and management. The motivation and commitment of the employees will support the execution of a successful change.

ALKUSANAT

Koronakevät ja gradun kirjoittaminen on yhdistelmä, jota ei kukaan osannut ennustaa vielä alkuvuodesta 2020. Koronaviruksen aikaansaama maailmanlaajuinen pandemia ja poikkeusolot ovat muutoksia, joita yhteiskunta ei ihan viime vuosina ole nähnyt. Muutos kosketti kaikkia ihmisiä, organisaatioita ja valtioita. Vielä gradun alkuvaiheessa loppuvuodesta 2019 ei ollut nähtävissä näin suurta koko yhteiskuntaa koskettavaa muutosta, mutta jo tutkimuksen aineistoa analysoidessani ja johtopäätöksiä kirjoittaessani oli koronavirus muuttamassa maailmaa. Valtiot sulkivat rajojaan ja julistivat hätä- ja poikkeustiloja, satojatuhansia ihmistä oli sairastunut ja kymmeniätuhansia ihmisiä kuollut, talous taantumassa ja ihmiset olivat joko pakollisessa tai hallituksen määräämässä vapaaehtoisessa karanteenissa välttääkseen tartuntaa. Digitalisaatio, viestintä ja infodemia ovat asioita, jotka korostuivat koronaviruspandemian aikana. Tämä varmasti muuttaa maailmaa, mutta tästäkin selvitään.

Haluan kiittää haastateltaviani ja kohdeorganisaatiota mahdollisuudesta toteuttaa tutkimukseni ja teidän esille tuomista näkemyksistänne muutokseen ja sen johtamiseen. Kiitokset kuuluvat myös ohjaajalleni Heidille kannustuksesta ja mahdollisuudesta toteuttaa gradu omalla aikataulullani sekä koko LUT-organisaatiolle kyvykkyydestä hoitaa tutkimus-, opetus- ja vuorovaikutustehtäviään muuttuneessa maailmantilanteessa erinomaisesti. Meidän Tijo 2018 -ryhmä on innostanut ja tukenut kaikkia yhteisesti ja ollut paras mahdollinen henkinen tuki koko opiskelujen aikana. Kiitos kaikille teille siitä. LUTin rehtorin sanoin ”Kun elämälläsi on tarkoitus, elämäsi ei ole helvettiä.”

Suuret kiitokset esitän myös keskimmaiselle pojalleni, koska hänen tietoteknisen tukensa ansiosta monet ongelmat ovat ratkaistu ennen kuin niitä edes ilmaantunut. Tämä on helpottanut opiskeluja suuresti. Miehelleni ja esikoiselleni kiitokset esimerkiksi opintojen suorittamisesta tehokkaasti, jonka ansiosta kesällä 2020 meidän perheessä voidaan juhlia kolmea opintoistaan valmistuvaa. Pienin on pitänyt äidin maan pinnalla ja muistuttanut, että muutakin elämää opiskelujen lisäksi on. Kiitos perheelleni ja taustajoukoilleni kaikesta tuesta opintojen aikana.

lialmessa 5.4.2020

Anne-Mari Innanen

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	7
1.1. Työn taustaa.....	8
1.2. Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	11
1.3. Tutkimuksen keskeiset käsitteet	14
1.4. Tutkimuksen viitekehys ja rajaus	15
1.5. Tutkimusmenetelmät.....	17
2. ORGANISAATIOMUUTOS.....	18
2.1. Organisaatiomuutoksesta	18
2.2. Organisaatiomuutosprosessi	21
2.3. Organisaatiomuutoksen tyyppejä.....	22
2.2.1. Nadlerin ja Tushmanin organisaation muutostyypit	22
2.2.2. Edgar Scheinin organisaatiomuutosmalli	23
2.2.3. Stenvallin ja Virtasen organisaation muutostyypit.....	24
2.2.4. Muita lähestymistapoja organisaatiomuutokseen	25
2.4. Organisaatiomuutoksen onnistumisen edellytykset.....	26
2.5. Organisaatiokulttuurin merkitys organisaatiomuutoksessa.....	29
3. MUUTOSJOHTAMINEN	33
3.1. Johtajuus ja muutos	33
3.2. Muutosjohtaminen	38
3.3. Muutosmalleja.....	41
3.4. Muutosvastarinta	46
3.5. Muutosvalmius	52
3.6. Muutosviestintä.....	54
4. EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	56
4.1. Empiirisen tutkimuksen tarkoitus	56
4.2. Kohdeorganisaation kuvaus	57
4.3. Tutkimusmenetelmä ja kohderyhmä	61
4.4. Aineiston kerääminen	63
4.5. Aineiston analysointi	65
4.6. Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti.....	68
5. TUTKIMUKSEN KESKEISET TULOKSET	71
5.1. Organisaatiomuutos.....	71
5.2. Organisaatiokulttuuri ja työilmapiiri.....	73

5.3. Muutosvalmius	75
5.4. Muutosvastarinta	77
5.5. Onnistunut muutosjohtaminen ja viestintä.....	79
5.6. Toimintamalli ja sen haasteet.....	82
5.7. Yhteenveto empiirisistä tutkimustuloksista.....	86
6. JOHTOPÄÄTÖKSET.....	88
6.1. Organisaatiomuutoksessa auttavat tekijät.....	89
6.2. Organisaation muutosvalmiuteen ja muutoskyvykkyyteen vaikuttavat tekijät.....	92
6.3. Muutosvastarintaan varautuminen ja siihen vaikuttaminen	94
6.4. Onnistunut muutos ja sen saavuttaminen	96
6.5. Käytännöt suositukset.....	99
6.6. Tutkimuksen rajoitukset ja ehdotukset jatkotutkimukselle	100
6.7. Yhteenveto	101
LÄHDELUETTELO	103
LIITTEET	

Liite 1. Haastattelurunko

KUVIOT

Kuvio 1. Lewinin ja Weick & Quinnin muutosmallien vertailua

Kuvio 2. Tutkimuksen viitekehys

Kuvio 3. Organisaatiomuutoksen tyypit

Kuvio 4. Scheinin kulttuurin jäävuorimalli pilkottuna muutosjohtamisen kohdealueiksi

Kuvio 5. Van de Ven ja Poole muutosmallin neljä ulottuvuutta

Kuvio 6. Toimintamallin ja toiminnanohjausjärjestelmä uudistamishankkeen prosessi

Kuvio 7. Kohdeorganisaation organisaatiokaavio, jossa esitetty empiirisen tutkimuksen kohdejoukko eli operatiivinen taso.

TAULUKOT

Taulukko 1. Tutkimuskysymykset ja keskeiset käsitteet

Taulukko 2. Muutosvastarinnan syitä ja lähteitä

Taulukko 3. Yhteenveto tutkimustuloksista

1. JOHDANTO

”Muutoksen maailmassa yksi asia on muuttumaton: taukoamaton muuttuminen.”
(Herakleitos n. 535-475 eKr.)

Tässä kappaleessa perehdytään tutkimuksen taustaan, tavoitteisiin ja tutkimuskysymyksiin. Kappaleessa esitellään myös tutkimuksen viitekehys ja rajaukset. Tutkimuksen kannalta keskeiset menetelmät käsitellään lyhyesti sekä kuvataan tutkielman rakenne.

Muutokset ja niiden toteuttamisen sykli tapahtuvat nykypäivänä todella nopeassa tahdissa. Digitalisaatio, globalisaatio, joukkoistaminen, alustatalous ja ilmastonmuutos ovat osa-alueita, joissa muutoksen kausaalisuus on selkeästi nähtävissä. Globaalien muutosten sulauttaminen osaksi kansallista organisaatiota tai paikallista tekemistä vaatii johtajuudelta uudenlaisia kyvykkyyksiä (Higgs & Rowland, 2009, 47). Mikään muu ei ole pysyvää kuin jatkuva muutos, onkin laajalle levinnyt lausahdus, kun keskustellaan muutoksesta. Liike-elämässä organisaatioiden on pystyttävä vastaamaan muutokseen säilyttääkseen kilpailukykyä ja pysyäkseen hengissä. Muutokset vaikuttavat organisaatioiden sekä sisäisiin prosesseihin että ulkoiseen ympäristöön ja niihin on pyrittävä vastaamaan parhaalla mahdollisella tavalla. Kun toimintaympäristössä tapahtuu äkillisiä muutoksia, luo se sekä uhkia että mahdollisuuksia organisaatioille.

Muutoksen ja muutosprosessin onnistuminen on keskeistä uusien tietoteknisten järjestelmien ja toimintamallien käyttöönotossa organisaatioissa. Uudet järjestelmät mahdollistavat tehokkaammat prosessit, ajan ja resurssien käytön maksimoinnin ja tuottavat analytiikkaa organisaatioiden käyttöön aivan eri tavalla kuin muutama vuosikymmen aikaisemmin. Jokainen johtaja joutuu nykypäivänä tilanteisiin, jossa muutoksia täytyy toteuttaa. Muutosjohtaminen vaatii sekä johtajalta että organisaatiolta voimavaroja ja muutokseen liittyy monia erilaisia tekijöitä ja toimijoita. Jotta muutoksiin voitaisiin organisaatioissa varautua ennakolta entistä paremmin, on ymmärrettävä muutosjohtamisen eri osa-alueita ja kuinka ne vaikuttavat muutoksen onnistumiseen.

Organisaatioiden johtaminen on kehittynyt huomattavasti taylorismin ajoista, jolloin johtamismalli ”komenna ja kontrolli” oli vallalla (Morgan, 1997, 22-23). Myös Max Weberin byrokratiateoria rationaalisista ja hierarkkisista organisaatiosta ei ole enää nykypäivän organisaatioiden tavoite (Harisalo, 2008, 128-129). Nykyään organisaatioissa tehdään päätöksiä ottaen huomioon taloudellisten aspektien lisäksi henkilöstöön vaikuttavat tekijät. Esimiesten ja johdon tulee tunnistaa muutostarpeet, pyrkiä kehittämään organisaation osaamista ja hallitsemaan muutoksesta aiheutuvaa epävarmuutta ja ristiriitoja (Pirinen, 2014, 14-15).

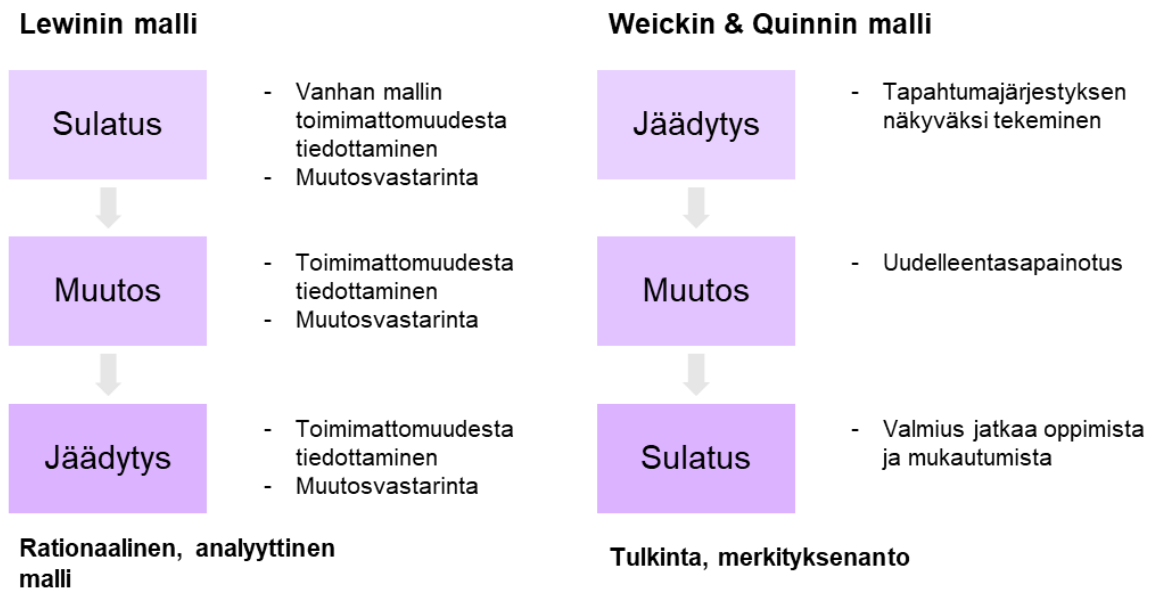
1.1. Työn taustaa

Tämän pro gradun tarkoituksena on perehtyä organisaatiomuutoksen ja muutosjohtamisen kirjallisuuteen ja käsitteisiin sekä tutkia empiirisesti kohdeorganisaation muutosjohtamista, muutosvalmiutta sekä tekijöitä, jotka mahdollistavat muutoksen onnistumisen organisaatiossa. Tutkittavassa organisaatiossa on tulossa laaja organisaatiomuutos, joka koskettaa yrityksen liiketoimintaa ja sen kehittämistä. Toimintamallit ja toiminnanohjausjärjestelmä ovat kohdeorganisaatiossa keskeisiä järjestelmiä ja toimintoja, joita käyttävät pääasiassa operatiivisen tason päälliköt ja lähiesimiehet päivittäisessä työssään. Niiden avulla kohdeorganisaatiossa tehdään päivittäistä työhönohjausta, laskutusta, asiakastietojen ylläpitoa ja monia muita järjestelmiin liittyviä toimintoja. Laajan järjestelmän hankinta, käyttöönotto ja ylläpitäminen aiheuttaa paljon kustannuksia ja vaatii aikaa. Toiminnanohjausjärjestelmän ja toimintamallin uudistaminen vaikuttaa läpi koko organisaation ja muuttaa lähiesimiesten työtä merkittävästi. Näin laaja organisaatiomuutos täytyy suunnitella hyvin ennakolta ja se aiheuttaa organisaation jäsenille uuden oppimista ja uusia vaatimuksia työn tekemisen suhteen. Muutoksen voidaan katsoa sijoittuvan organisaatiomuutostyypeistä ennakoivaan ja strategiseen muutokseen eli muutos on uudelleensuuntautumista (Nadler & Tushmanin, 1990, 80).

Tutkimus tarkastelee muutosta ja sen johtamista operatiivisen tason näkökulmasta kohdeorganisaatiossa. Empiirisen tutkimuksen kohteena ovat kohdeorganisaation operatiiviset päälliköt ja lähiesimiehet toimialalta, jossa toimintamalli ja

toiminnanohjausjärjestelmä -hanke on käynnissä keväällä 2020. Tämä näkökulma tutkimukseen valittiin, koska edellä mainitut henkilöstöryhmät tulevat käyttämään uutta toiminnanohjausjärjestelmää päivittäisessä työssään ja toimintamallin jalkauttamisessa he ovat keskeisessä asemassa. Operatiivinen taso tarkoittaa kohdeorganisaation operatiivisia päälliköitä ja lähiesimiehiä eli toimihenkilöitä. Operatiiviset päälliköt johtavat tuotantoyksiköiden toimintaa ja heillä voi olla johdettavanaan useampi tuotantoyksikkö. Lähiesimiehet huolehtivat päivittäisestä tekemisestä ja johtamisesta. Päälliköt ja lähiesimiehet toimivat tuotantoyksiköissä yhdessä tavoitteena saada yksiköt mahdollisimman tehokkaiksi ja tuottaviksi ja tarkoituksena on, että uusi järjestelmä ja toimintamalli tulevat auttamaan heitä siinä. Operatiiviset päälliköt sekä lähiesimiehet toimivat organisaatiomuutoksessa sekä johdettavina, että he johtavat muutosprosessia.

Kurt Lewinin (Burnes, 1996, 11) paljon käytetty malli organisaation muutosjohtamisessa on kolmivaiheinen malli, jossa ensimmäinen vaihe on sulata, toinen vaihe muuta ja kolmas muutoksen vaihe jäädytä. Weick ja Quinn (1999, 366) ovat omassa tutkimuksessaan kääntäneet nämä vaiheet toisin päin eli ensimmäinen vaihe on jäädytys, toinen tasapainotus ja kolmas sulatus. Tämän mallin mukaan muutos on jatkuvaa ja sen takia muutos ja sen tarve on ensin tehtävä näkyväksi, jotta voidaan ymmärtää, millaista muutosta tarvitaan ja sen jälkeen vasta lähteä tekemään tarvittavia toimenpiteitä (kuvio 1). Mallin kautta myös kohdeorganisaatiossa on lähestytty ongelmaa ja ensin pyritty tekemään näkyväksi muutoksen tarve. Toisaalta tässä opinnäytetyössä tehtävä tutkimus pohjautuu pitkälti Lewinin (Burnes, 1996, 11) mallin sulata -vaiheeseen, koska sen tarkoituksena on tutkia ihmisten asenteita ja uskomuksia muutoksesta ja sen tarpeellisuudesta ennen muutoksen toteuttamista (Eby et al., 2000, 422).



Kuvio 1: Lewinin ja Weick & Quinin muutosmallien vertailua (Weick ja Quinn, 1999, 366; Marshak & Grant, 2008, 8-9; Burnes, 1996, 11).

Muutoksen toteuttaminen ja sen johtaminen olisikin hyvin helppoa ja tehokasta, jos muutos koskisi ainoastaan tekniikkaa, prosesseja ja strategioita, mutta siinä vaiheessa, kun näihin liittyy ihmisiä, on muutos huomattavasti monimutkaisempi toteuttaa ja johtaa. Kuten Eby et al. (2000, 422) toteavat, ihmisten yksilölliset näkemykset organisaation valmiudesta muuttua ovat keskeisessä asemassa organisaatiomuutosta tehtäessä. Subjektiiivinen todellisuus toteutuu ennen objektiivista.

Organisaatiomuutoksen tyyppejä ja muutosmalleja on kirjallisuudessa esitetty satoja erilaisia, mutta kuitenkin mikään näistä ei ole osoittautunut olevan se 'yksi ylitse muiden', jota kaikkien organisaatioiden kannattaisi suosia. Esimerkiksi Lewinin kolmen vaiheen mallia on käytetty yli 70 vuotta ja edelleen sen ajatellaan olevan yhtä relevantti kuin mikä tahansa muu malli toteuttaa organisaatiomuutosta. (Burnes, 1996, 11)

Tässä tutkimuksessa keskitytään tutkimaan mitä voidaan tehdä ennen muutosta ja sen toteuttamista eli Lewinin mallin sulata -vaiheessa, jotta muutosprosessi onnistuu. Millä tavalla organisaatiomuutosta tehdään, ajatellaanko

kohdeorganisaatiossa muutoksen olevan toimintamallin ja toiminnanohjausjärjestelmän uudistamisessa vain tietyn ajanjakson mittainen projekti vai onko muutos jatkuvaa ja suunniteltua ja mitkä ovat kohdeorganisaation tavoitteet ja valmiudet tulevaan muutokseen? Tähän vaikuttaa se, kuinka valmiita ihmiset ovat muutokseen ja millaista pohjatyötä organisaatiossa muutoksen eteen tehdään. Kun muutokseen varaudutaan ennalta, on onnistumisen mahdollisuudet paremmat.

Tietojohtamisen tutkimuskentässä tutkimuksen aihe asemoituu johtamisen, muutosjohtamisen ja organisaatiomuutoksen tutkimusalueeseen. Lisääntyvä ymmärrys muutoksen johtamisesta ja muutoksen ja sen prosessin onnistumisen varmistamisesta auttaa organisaatioita toteuttamaan onnistuneita muutoshankkeita. Muutos on aina uusi mahdollisuus tehdä asiat paremmin.

1.2. Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on empiirisesti tutkia kohdeorganisaation muutosjohtamista ja muutosvalmiutta operatiivisesta näkökulmasta. Tutkimusten tulosten avulla voidaan vaikuttaa kohdeorganisaation toimintamallin ja toiminnanohjausjärjestelmän uudistamisen käyttöönottoon ja jalkauttamiseen ja mahdollistaa onnistunut muutosprosessi ja sen lopputulos. Millaisia muutosjohtamisen menetelmiä ja keinoja kannattaisi käyttää, miten muutosvalmiuteen voitaisiin vaikuttaa ja muutosvastarintaan varautua ennakolta? Keskeinen teema tutkimuksessa on muutosjohtaminen, muutosmallit, muutosvastarinta ja muutosvalmius ja kuinka muutokseen voidaan organisaatiossa vaikuttaa. Tavoitteena on empiriaa ja teoriaa yhdistämällä saada tietoa, kuinka näihin asioihin kohdeorganisaatiossa pystytään varautumaan ennakolta, jotta toimintamallin uudistus ja uusi toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto sujuisi tehokkaasti, onnistuneesti ja suunnitellusti. Tämän kautta tutkimusongelma muotoutui seuraavasti:

Muutos vaikuttaa organisaatiossa monella tasolla ja varsinkin henkilöihin, jotka ovat muutoksen keskiössä. Operatiivisten päälliköiden ja lähiesimiesten tulisi varautua muutokseen ennakolta ja varmistaa muutoksen ja muutosprosessin onnistuminen, Organisaatiossa tulisi kiinnittää erityisesti huomiota muutosvalmiuteen ja pyrkiä vähentämään muutosvastarintaa.

1. Päätutkimuskysymys: Millaisilla muutosjohtamisen keinoilla voidaan varmistaa muutosprosessin onnistuminen?

Tutkimuksen tarkoituksena on varmistaa tarkasteltavan organisaation onnistunut toimintamallin uudistaminen ja uuden toiminnanohjausjärjestelmän tehokas käyttöönotto muutosjohtamisen näkökulmasta. Pääkysymyksen ymmärtämiseksi ja kokonaisuuden hahmottamiseksi pyritään vastaamaan seuraaviin alakysymyksiin:

- 1.1 Mitkä tekijät auttavat organisaatiomuutosprosessin onnistumisessa?
- 1.2 Kuinka operatiiviset päälliköt ja lähiesimiehet voivat edesauttaa organisaation muutosvalmiutta ja muutoskyvykkyyttä positiivisesti?
- 1.3 Millä tavoin muutosvastarintaan voi varautua ennakolta ja miten operatiiviset päälliköt ja lähiesimiehet voivat vaikuttaa siihen omalla toiminnallaan?

Tutkimuskysymykset ja kysymyksiin liittyvät käsitteet ja näkökulmat on esitetty taulukossa 1.

Taulukko 1. Tutkimuskysymykset ja keskeiset käsitteet

Tutkimuskysymys	Käsite	Näkökulma
Millaisilla muutosjohtamisen keinoilla voidaan varmistaa muutosprosessin onnistuminen?	muutosjohtaminen	empiria, verrataan teoriaan ja aikaisempaan tutkimukseen

Mitkä tekijät auttavat organisaatiomuutosprosessin onnistumisessa?	organisaatiomuutos, muutosprosessi	teoria, empiria organisaatiomuutoksen näkökulmasta
Kuinka operatiiviset päälliköt ja lähiesimiehet voivat edesauttaa organisaation muutosvalmiutta ja muutoskyvykkyyttä positiivisesti?	muutosvalmius, muutoskyvykyys	teoria, empiirinen aineisto täydentää
Millä tavoin muutosvastarintaan voi varautua ennakolta ja miten operatiiviset päälliköt ja lähiesimiehet pystyvät vaikuttamaan siihen omalla toiminnallaan?	muutosvastarinta	teoria, empiirinen aineisto täydentää

Tässä tutkimuksessa tutkimuskysymystä lähestytään näkökulmasta ennen uutta toimintamallia ja toiminnanohjausjärjestelmää ja pyritään selvittämään, kuinka muutosvalmiutta voidaan kohdeorganisaatiossa kehittää jo ennen toimintamallin muutosta ja toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoa. Millä muutosjohtamisen menetelmillä ja keinoilla voidaan varmistaa, että organisaatioon vaikuttava muutosprosessi onnistuu ja ihmiset näkevät muutoksen positiivisena asiana oman työnsä kannalta. Jones et al. (361, 380, 2005) ovat tutkineet muutosvalmiuden vaikutusta muutoksen onnistumiseen, muutosstrategioihin, organisaatiokulttuuriin ja kyvykkyyksien muuttamiseen. Heidän mukaansa vahvalla organisaatiokulttuurilla ja ihmissuhteita arvostamalla saavutetaan muutosvalmiutta, joka johtaa muutoksen toteuttamisen onnistumiseen.

Tieteellinen tutkimus keskittyy usein strategisen johdon näkökulmaan organisaatiomuutoksessa ja muutosjohtamisessa. Aloite muutokseen tulee usein heidän taholtaan, mutta konkreettisen muutoksen toteuttavat organisaation alemman tason johto ja esimiehet. Tähän tutkimukseen on haluttu ottaa näkökulmaksi kohdeorganisaation operatiivinen taso, koska heihin muutoksen onnistumisen paineet ja tekijät vaikuttavat keskeisesti. Operatiivinen taso saa ohjeensa ylemmän johdon toimesta ja heidän tulee valmistella suorittavan tason työntekijät muutokseen.

1.3. Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Tutkimuksen keskeiset käsitteet ovat organisaatiomuutos, muutosprosessi, muutosjohtaminen, muutosvalmius, muutosvastarinta ja muutosviestintä. Nämä käsitteet ja niihin liittyvän tieteellisen tutkimuksen kautta pyritään rakentamaan pohja empiiriselle tutkimukselle ja vastaamaan esitettyihin tutkimuskysymyksiin.

Organisaatiomuutos voidaan määritellä tapahtumaksi, jossa organisaatiossa tapahtuu laaja-alainen muutos, joko tietyssä tilanteessa tai ajanjaksona. Tekijät, jotka yhdistetään organisaatiomuutokseen ovat kontrolli, laajuus, taajuus, edistys, aika, nopeus, tavoitteet ja johtamistyyli. (Neiva et al., 2015, 327) Organisaatiomuutoksen kautta organisaatio voi kehittyä ja parantaa tuottavuuttaan, tehokkuuttaan ja saavuttaa tavoitteitaan (Kafka et al. 2019, 7261).

Organisaatiomuutoksesta ja muutoksesta yleisesti puhuttaessa tarkoitetaan **muutosprosessia**, jonka organisaatio käy läpi ja jonka seurauksena nykytilanne muuttuu (Whelan-Berry & Somerville, 2010, 175). Organisaatiomuutos voidaan toteuttaa monilla erilaisilla menetelmillä. Muutoksesta ja sen prosessista on olemassa muutosjohtamisen teorioita ja erilaisia muutosmalleja. (Lanning et al., 1999, 15-17) Muutosprosessissa on keskeistä ottaa huomioon seuraavat asiat: tunnistaa muutoksen tarve, määritellä muutoksen suhteet, siirtyä kohti muutosta organisaationa, vakiinnuttaa muutos sekä sallia muutosagentin jatkaa eteenpäin (Paton & McCalman, 2008, 211).

Muutosjohtaminen nähdään organisaatiossa suunnan näyttämisenä, ohjauksena, huolenpitona, valmentamisena, tulkitsemisena ja vaalimisena (Palmer & Dunford, 2002, 244). Muutosjohtaminen on myös ”organisaation suunnan, rakenteen ja kyvykkyyksien uudistamista organisaation sisäisen ja ulkoisen asiakkaan kannalta” (Todnem, 2005, 369).

Muutosvastarinta nousee yksilöiden sisältä negatiivisina tunteina ja uhkana nykytilanteelle. Toisaalta muutosvastarinta voidaan myös nähdä mahdollisuutena avoimelle vuorovaikutukselle organisaatiossa. (Robbins et al., 2017, 524) Koska

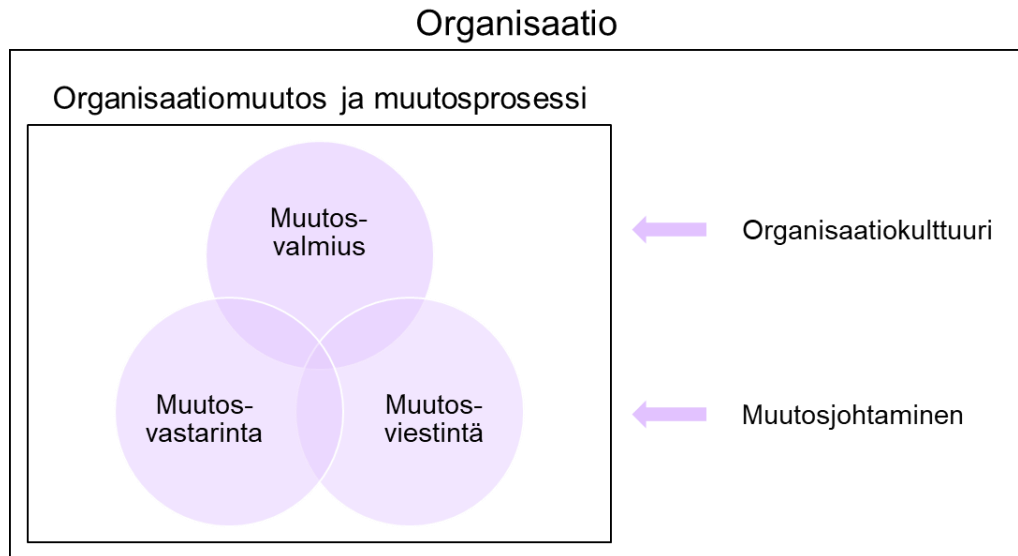
ihmiset hakevat mukavuutta, muutos vallitsevaan tilanteeseen herättää heissä vastustusta ja levottomuutta, johon organisaation on kyettävä vastaamaan, jotta muutos voidaan toteuttaa onnistuneesti (Bovey & Hede, 2001, 534).

Viestinnän ja **muutosviestinnän** tarkoitus organisaatiossa on informoida ja motivoida organisaation jäseniä sekä auttaa heitä ymmärtämään organisaation strategia ja sitä tukevat tavoitteet. Muutosjohtamisessa korostuu selkeä ja johdonmukainen viestintä muutoksen tarkoituksesta, väärinymmärrysten välttäminen ja organisaation jäsenten motivoiminen ja rohkaisu tulevia muutoksia kohtaan. (Barrett, 2002, 220)

Armenakis et al. (1993, 681) esittelivät termin **muutosvalmius** kognitiivisena käyttäytymisenä, joka mahdollistaa asenteiden ja aikomusten kautta valmiuden ottaa vastaan muutos. Holt ja Vardaman (2012, 9) yhdistävät muutosvalmiuden organisaation ja sen jäsenten kykyyn toteuttaa muutos ja olla motivoitunut muutokseen.

1.4. Tutkimuksen viitekehys ja rajaus

Tämän tutkimuksen viitekehysten (kuvio 2) eli teoreettisen taustan muodostavat organisaatiomuutos ja muutosprosessi (esim. Nadler & Tushman, 1990; Juuti & Virtanen, 2009; Stenvall ja Virtanen, 2007; Klarner et al., 2011 ja Whelan-Berry & Somerville, 2010), niihin vaikuttavat tekijät sekä muutosjohtaminen ja sen elementit (Al-Haddad & Kotnour 2015; Kotter, 1996; Sujová & Remeň, 2018 ja Pasmore et al., 2019). Muutosvastarinta, muutosvalmius ja muutosviestintä (Eby et al., 2000; Jones et al., 2005 ja Elving, 2005;) ovat keskeisiä käsitteitä, jotka vaikuttavat muutoksen onnistumiseen.



Kuvio 2. Tutkimuksen viitekehys

Tutkimus rajataan koskemaan edellä esitettyä viitekehystä, joka on esitetty kuviossa 2. Kohdeorganisaatiossa muutosta ei ole vielä toteutettu, vaan se on vasta tulossa, mutta prosessi sitä kohti on aloitettu. Tarkoituksena ei siis ole tutkia muutoksen onnistumista muutosprosessin jälkeen, vaan pyrkiä etsimään vastauksia, kuinka organisaatiomuutosta ja muutosjohtamista pystytään hyödyntämään organisaatiossa parhaiten muutosprosessin aikana. Tavoitteena varmistaa parhaat edellytykset onnistuneelle muutokselle vaikuttamalla muutosjohtamiseen, muutosvastarintaan ja muutosvalmiuteen. Empiirinen tutkimus hankkii tietoa yleisellä tasolla kohdeorganisaation ja sen henkilöstön muutosjohtamisen tasosta, muutosvalmiudesta ja muutosvastarinnasta. Yksilöiden henkilökohtaisten muutosvalmiuksien kehittämiseen ja niihin vaikuttaviin asioihin ei psykologisesta näkökulmasta ole tarkoitus keskittyä, vaan tutkia muutosta yleisemmällä tasolla koko organisaation näkökulmasta.

Tutkimuksen kohteena on tutkittavan organisaation henkilöiden valmiuksia muutokseen, heidän ja organisaation muutoskyvykkyyttään ja muutosjohtamisen keinoja, joilla on positiivinen vaikutus muutosprosessin onnistumiseen. Tutkimus rajataan empirian osalta käsittämään organisaation operatiivisia päälliköitä ja lähiesimiehiä, koska he toimivat uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttäjinä ja toimintamallin muutos koskee ensisijaisesti heitä. Tutkimus myös rajataan

kohdeorganisaatiossa yhteen kolmesta toimialasta, koska toimintamallin ja toiminnanohjausjärjestelmän uudistus koskee ainoastaan yhtä toimialaa organisaatiossa.

1.5. Tutkimusmenetelmät

Tässä opinnäytetyössä tehty tutkimus on laadultaan kvalitatiivinen eli laadullinen. Laadullista tutkimusotetta käytetään liiketaloustaloustieteissä lisäämään ymmärrystä ja tietoa syy-seuraussuhteista (Koskinen et al., 2005, 15-16, 24). Tiedonhankintastrategia tutkimuksessa oli tapaustutkimus. Tapaustutkimuksen kohteena voi olla organisaatio, yksittäinen prosessi tai yrityksen osasto ja sen tarkoituksena on luoda selkeyttä tutkittavaan asiaan (Koskinen et al., 2005, 154-156).

Tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla, joka ottaa jokaisen haastateltavan yksilölliset kokemukset, tunteet ja tulkinnat huomioon ja heidän näkemyksensä valitsevasta tilanteesta (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 34-35, 48). Tutkimukseen haastateltiin kohdeorganisaation operatiivisia päälliköitä ja lähiesimiehiä. Tutkimusaineisto analysoitiin teorialähtöisesti sisällönanalyysillä. Lähestymistapana käytettiin deduktiivista analyysiä ja pyrittiin teoreettisen viitekehyksen avulla analysoimaan saatua aineistoa ja etsimään vastauksia tutkimuskysymyksiin. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 107, 111)

Seuraavissa kappaleissa 2 ja 3 esitellään tutkimuksen teoriaa; organisaatiomuutosta ja muutosjohtamista. Kappale 4 avaa tutkimuksen kohdeorganisaation lähtökohtia tutkimukseen sekä käydään läpi tutkimuksen toteutusta ja tutkimusmenetelmiä. Kappaleessa 5 esitellään tutkimuksen tulokset. Viimeisessä kappaleessa 6 tuodaan esiin tutkimuksen johtopäätökset ja esitellään jatkotutkimusmahdollisuudet.

2. ORGANISAATIOMUUTOS

Tässä kappaleessa käsitellään yleisesti organisaatiomuutosta, sen määritelmiä ja historiaa. Organisaatiomuutosta tehdään erilaisten muutosprosessien ja muutostyyppien, kuten Nadlerin ja Tushmanin, Edgar Scheinin ja Stenvallin ja Virtasen esittelemien muutostyyppien avulla. Kappaleessa keskitytään myös organisaatiomuutoksen onnistumisen edellytyksiin ja organisaatiokulttuurin merkitykseen muutoksessa.

2.1. Organisaatiomuutoksesta

Organisaatiomuutosta on vaikea määritellä yksiselitteisesti ja selkeästi (Juuti & Virtanen, 2009, 16). Pystyäkseen kilpailemaan muuttuvassa maailmassa, organisaatioiden on sopeuduttava muutokseen ja organisaatorakenteiden ja johdon on myös oltava mukana muutoksessa, jos sen halutaan onnistuvan. Muutosta on kyettävä ennakoimaan, johtamaan ja mittaamaan, jotta se tuo organisaatioille pidempiaikaista arvoa ja mahdollista kilpailuetua. (Oxenswärdh & Forsberg, 2019, 26) Erilaiset organisaatioihin vaikuttavat haasteet, niin digitaalisuus, teknologia kuin ympäristön kestävyys, muuttavat organisaatioiden johtamista (Roth et al., 2018 1384-1387). Muutoksia voi tapahtua teknologiassa, asiakkaiden odotuksissa, lainsäädännössä, toimitusketjussa, mediassa tai kilpailutilanteessa (Paton & McCalman, 2008, 10). Nämä haasteet voivat organisaatioiden kannalta vaikuttaa toimintaan sekä positiivisesti että negatiivisesti.

Organisaation kehittäminen on ollut oma tieteenalansa 1960-luvulta lähtien, mutta vasta 1980-luvulla organisaatiomuutos suunniteltuna muutoksena on ollut tieteellisen tarkastelun kohteena (Grieves, 2000, 396-405). Kurt Lewiniä pidetään organisaatiomuutoksen isänä ja hänen sulata-muuta-jäädytä -menetelmänsä on yksi ensimmäisiä tieteellisiä muutosmalleja. Hän näki psykologin näkökulmastaan mielenkiintoisena muutoksen ja sen vaikutuksen ihmisten ja organisaatioiden elämäään. Viestinnän merkitys, ryhmien sisäiset ristiriidat, vastustus ja muut voimat, jotka vaikuttavat muutokseen, olivat hänen kiinnostuksensa kohteenaan. Muutosta tutkiessaan Lewin ehdotti sen sijaan, että johtajat palkitsisivat työntekijöitään

taloudellisesti, he kouluttaisivat ja pyrkisivät vaikuttamaan työntekijöidensä sisäisiin arvoihin ja moraaliin edistääkseen muutoksen onnistumista. (Kippenberger, 1998, 10)

Organisaatiomuutos nähdään organisaation kehityksen kannalta keskeisenä tekijänä. Muutoksen kautta organisaatio pystyy saavuttamaan tehokkuutta ja suorituskykyä entistä paremmin ja vastaamaan asetettuihin tavoitteisiin. (Kafka et al., 2019, 7261) Muutokset voivat olla globaaleja tai paikallisia. Ne voivat kohdistua organisaatiossa yhteen osaan tai koskea koko organisaatiota. Organisaatiomuutokset voivat olla rakenteellisia, liittyä taloudellisiin näkökohtiin tai ulkoisessa ympäristössä tapahtuviin muutoksiin. (Juuti & Virtanen, 2009, 16) Menestys nähdään liiketoiminnan suorituskyvyn paranemisena, positiivisina talousnäkyminä, palvelujen ja tuotteiden kehittymisenä, asiakasuskollisuutena, innovointina ja hyvänä imagona (Holbeche, 2006, 16-17). Kafka et al. (2019, 7261) näkevätkin organisaatiomuutoksen prosessina, jonka tarkoitus on häiritä organisaation nykytilaa ja tasapainoa.

Tärkeimpiin organisaatiotekijöihin, joihin Philip Salem (2008, 335) listaa kuuluvan johtamisen, organisaation jäsenten moninaisuuden sekä organisaation prosessit, on pystyttävä vaikuttamaan, jotta organisaatiomuutos voidaan saavuttaa. Weick & Quinn (1999, 366) taas tarkastelevat organisaatiomuutosta episodisen ja jatkuvan muutoksen kautta. Episodinen muutos on harvinainen, epäjatkuva ja tarkoituksellinen ja aiheutuu usein ulkoisesta ympäristöstä. Organisaation tasapainotilassa tapahtuu häiriöitä, jotka aiheuttavat episodisen muutoksen. Jatkuva muutos nähdään kehittyvänä ja pitkäaikaisena muutoksena organisaatiossa. Muutosta tehdään koko ajan päivittämällä toimintoja ja käytäntöjä pitkällä aikavälillä. Weick & Quinn (1999, 381) näkevät, että muutoksella ei koskaan ole alkua, eikä se siis voi myöskään loppua. Muutokset on pyrittävä hyväksymään organisaation kehittymisenä, joka jatkuu koko sen elinkaaren ajan.

Organisaatiomuutos voidaan nähdä kaaoksena, jossa tapahtuu samanaikaisesti muutoksia organisaation sisäisessä kuin ulkoisessa ympäristössä (Hussain et al., 2016, 124). Klarner et al. (2011, 332-333) mukaan organisaatiot sekä muuttuvat että

pysyvät stabiileina ja näissä tilanteissa ovat ihmisten tunteet ja odotukset otettava huomioon, jotta organisaatio voisi menestyä ja suunnitella toimenpiteitä muutoksen tapahtuessa. Muutokset voivat koskea organisaation strategiaa, rakennetta, organisaatiokulttuuria, palveluita tai teknologioita (Kafka et al., 2019, 7262). Noin 40 prosenttia kaikista organisaation muutosyrityksistä muodostuu pienemmistä muutoksista, joita organisaatiossa on käynnissä yhtä aikaa (Čudanov et al., 2019, 99).

Organisaatiot ovat sosiaalisia systeemejä, joissa liiketoimintamahdollisuuksia sekä luodaan että huomataan. Roth et al. (2018, 1384) ovatkin sitä mieltä, että organisaatiomuutosta ja liiketoimintamahdollisuuksia on tutkittu liian kapea-alaisesta näkökulmasta. He esittävät tutkimuksessaan moniulotteisen organisaatiomallin liiketoimintamahdollisuuksien kehittämiseen tai luomiseen sosiaalisen erilaistumisen kautta. Tämän mallin keskeiset elementit ovat segmentointi, keskittäminen, kerrostaminen ja toiminnallinen erilaistuminen. (Roth et al., 2018, 1391)

Juutin ja Virtasen (2009, 83-87) mukaan organisaatiomuutos voidaan nähdä kielikuvien avulla erilaisina muutosmielikuvina. Koelaboratorio perustuu mekanistiseen ajattelumalliin, jossa systeemit on hyvin suunniteltu ja kontrolloitu. Muutosmatka taas on kehittyvä organismi, joka korjaa itseään matkan aikana ja muistuttaa jossain määrin evoluutiota. Prosessityöpaja on kolmas mielikuva, joka yhdistää kaksi edellistä. Se on rationaalinen, oppiva ja prosessilähtöinen organisaatiomuutos. Vankilamielikuva viittaa vallankäyttöön ja rankaisemiseen ja motiivit muutokseen tulevat organisaation ulkoisesta ympäristöstä. Hiekkakakkumielikuva on moniulotteinen ja siihen liittyy usein yliorganisointumista. Kuudes muutosmielikuva on vallankumous, jolla viitataan radikaaliin ja nopeaan muutokseen pienen ydinjoukon toteuttamana.

2.2. Organisaatiomuutosprosessi

Muutokset ovat harvoin selkeitä ja rationaalisia prosesseja, joiden kaikkia osaluokkia voidaan helposti hallita (Holbeche, 2006, 9). Muutos voidaan organisaatioissa nähdä myös orgaanisena prosessina, jossa systeemiteorian kautta muutoksia tarkastellaan erilaisten vuorovaikutusten välillä (Juuti et al., 2004, 44-45). Organisaatioiden muutoksissa prosessiajattelu ja projektit nähdään organisaatioiden kehittämisenä (Juuti & Virtanen, 2009, 95; Puutio & Heikkilä 2018, 13).

Organisaatiomuutos on prosessi, jossa jokainen muutos koetaan erilaisena ja ainutlaatuisena muutosprosessina. Samalla toimialalla toimivat organisaatiot voivat tehdä samanlaisia muutoksia, mutta koska organisaatioilla on oma historiansa, muutosprosessi aina organisaatiokohtainen ja sen takia ainutlaatuinen. Organisaatioilla on myös erilaisia kyvykkyyksiä toteuttaa prosesseja. (Stenvall & Virtanen, 2007, 43-44) Muutosprosessien kautta organisaatiot kehittävät osaamistaan ja muokkaavat oppimisprosessejaan (Neiva et al., 2015, 326).

Muutosprosesseihin ja niiden onnistumiseen vaikuttavat kokemukset aikaisemmin tehdyistä muutoksista, riskit, ihmisten avoimuus muutokselle, oikeudenmukaisuuden käsitys sekä tuen saaminen muutosprosessin aikana (Neiva et al., 2015, 327). Organisaation jäsenet kokevat Stenvallin ja Virtasen (2007, 51-52) mukaan kolme vaihetta muutosprosessin aikana; lamaannus, toiveen herääminen ja sopeutuminen. On otettava huomioon, että muutosprosessin aikana yhdessä muutoksen kanssa toteutetaan myös organisaation perustehtäviä ja onkin tärkeää, että ihmiset eivät kuormitu liikaa tämän takia. Johtajuuden eettisen arvot ja johtajan rooli korostuvat näiden prosessien aikana (Hussain et al., 2016, 124; Battilana et al., 2010, 423).

Muutosprosessit suunnitellaan organisaatioiden tarpeiden mukaan. Burnes (2004, 895) esittelee tutkimuksessaan erään organisaation muutosprosessin vaiheiksi muutosvalmiuden auditoinnin, työpajojen suunnittelun ja arvioinnin, kommunikoinnin, toteuttamisen ja tiimin rakentamisen sekä tulosten arvioinnin.

Vaiheet prosessissa voivat olla myös aloitus, sopiminen, tilanteen kartoitus, ongelman määrittely, toimenpiteiden suunnittelu, suunnitelmien toteuttaminen, muutostyön päättäminen ja seuranta (Honkanen, 2006, 382). Työterveyslaitoksen vaiheet organisaatiomuutosprosessille alkavat muutokseen varautumisesta ja niiden ennakoinnista. Muutoksen aikana työmäärä lisääntyy ja työyhteisön toimintakyky joutuu koetukselle. Prosessin viimeisessä vaiheessa uudet toimintatavat juurrutetaan osaksi organisaation normaalia toimintaa. (Työterveyslaitos, 2020)

2.3. Organisaatiomuutoksen tyyppejä

Organisaation kehittämistä ja organisaatiomuutosta luokitellaan Marshakin ja Grantin (2008, 8-9) mukaan klassisiin ja uusiin organisaation kehittämistapoihin. Klassiset mallit pohjautuvat tieteelliseen tutkimukseen, jossa ratkaisuja voidaan löytää rationaalisten ja analyyttisten keinojen avulla. Muutosta voidaan toteuttaa episodisena, suunniteltuna tai johdettuna muutoksena ja tällöin huomiota kiinnitetään muutoskäyttäytymiseen. Uudemmissa organisaation kehittämismalleissa muutoksen fokus on kääntynyt postmodernismin ja psykologian näkökulmiin ja näiden avulla pyritään luomaan uusia ajattelutapoja muutoksen toteuttamiseksi. Muutos nähdään kokonaisuudessaan olevan jatkuvaa ja jossain määrin myös itseohjautuvaa näiden kehittämismallien mukaan.

2.2.1. Nadlerin ja Tushmanin organisaation muutostyypit

Nadlerin ja Tushmanin (1990, 80) esittämät muutostyypit ovat yksi siteeratuimpia organisaatiomuutoksen tyypeistä. Malli on nelikenttä, joka jakautuu inkrementaaliseen ja strategiseen sekä ennakoivaan ja reaktiiviseen dimensioon. Näitä yhdistelemällä saadaan neljä erilaista muutosaloitetta (kuvio 3).

	Inkrementaalinen	Strateginen
Ennakoiva	virittäminen	uudelleen suuntautuminen
Reaktiivinen	sopeutuminen	uusiutuminen

Kuvio 3: Organisaatiomuutoksen tyypit (Nadler & Tushman, 1990, 80)

Ennakoiva ja reaktiivinen organisaatiomuutos viittaa muutokseen varautumiseen tai reagointiin. Vähittäinen ja strateginen muutos ottaa kantaa muutoksen laajuuteen ja taajuuteen. Virittämisessä organisaatio varautuu tulevaisuuteen ja ottaa organisaation jäsenet mukaan muutoksen suunnitteluun. Sopeutuminen reagoi nopeasti, mutta muutos tapahtuu vähittäin. Uudelleensuuntautumisessa on kyse strategisesta muutoksesta ja muutos on laaja. Uusiutuminen koskee muutosta organisaation ulkoisessa ympäristössä ja siihen on reagoitava nopeasti. (Nadler & Tushman, 1990, 80)

2.2.2. Edgar Scheinin organisaatiomuutosmalli

Edgar Scheinin kehittämä organisaatiomuutosmalli lähtee auttamisen ajatuksesta. Organisaatiot kohtaavat haasteita ja ongelmia, joita heidän on voitava ratkaista. Scheinin mukaan auttamiseen on olemassa kolme erilaista konsultaatiomallia. Ensimmäisessä apua tarvitseva organisaatio ostaa tarvitsemansa avun organisaation ulkopuolelta. Tässä mallissa organisaation on itse pitänyt tunnistaa ongelma oikein ja organisaation johto odottaa kaiken järjestyvän ilman tarpeellista panostusta organisaation puolelta. Toinen konsultaatiomalli nähdään lääkäri-potilas -mallina, jossa konsultti määrittelee organisaation ongelmat, niiden lähteet ja lääkkeet. Mallin ongelmana on se, että organisaatio ei välttämättä ole konsultin

kanssa samaa mieltä ongelmista ja anti jää näin lyhytaikaiseksi, kun palataan entiseen tilaan. (Schein, 1987, 22-29)

Toimiva eli kolmas malli Scheinin mukaan on prosessikonsultaatio, jonka keskeinen ajatus on muutoksen toteuttamisessa auttaa organisaatiota auttamaan itseään ja sitouttaa organisaation jäsenet mukaan muutokseen. Prosessikonsultaatiomallissa organisaatio ei ulkoista ongelmaa, vaan pyrkii konsultin kanssa yhdessä ratkaisemaan haasteita. Päätökset toimenpiteistä tekee organisaation johto, mutta prosessissa on mukana koko organisaatio. Prosessikonsultaatiossa käytetään apuna konsulttia, joka mielellään on organisaation ulkopuolinen henkilö, mutta voi tarvittaessa olla myös organisaation johtoa. Konsultti tarkastelee ja kehittää organisaatiota yhdessä organisaation johdon kanssa. (Juuti & Virtanen, 2009, 46-47; Schein, 1987, 29-34)

2.2.3. Stenvallin ja Virtasen organisaation muutostyypit

Organisaatiomuutokseen vaikuttavat muutoksen aikahorisontti ja muutoksen kohdistuminen. Stenvall ja Virtanen (2007, 25-7) esittelevät viitekehyksen, jossa nämä kaksi muuttujaa muodostavat neljä muutostyyppiä.

Muutostyyppi 1: ajallisesti nopea ja laajuudessaan suppea muutos

- osamuutos
- toimintatapojen muuttaminen
- muutosjohtamisen taitoja vaaditaan

Muutostyyppi 2: ajallisesti hidas ja laajuudessaan suppea muutos

- osamuutos
- hidas aikataulu
- muutosjohtamisen taidot eivät edellytyksenä

Muutostyyppi 3: ajallisesti nopea ja laaja-alainen muutos

- koskee koko organisaatiota
- riskien tiedostaminen

- organisaatiokulttuurin muutos
- vaatii muutosjohtamisen taitoja

Muutostyyppi 4: ajallisesti hidas ja laaja-alainen muutos

- koskee koko organisaatiota
- riskien erityinen tiedostaminen
- organisaatiokulttuurin muutos
- muutosprojektin ohjaus ja hallinta keskeistä

2.2.4. Muita lähestymistapoja organisaatiomuutokseen

Muutoksia voidaan jakaa jatkuvaan ja epäjatkuvaan muutokseen, aiottuun ja toteutuneeseen muutokseen ja pehmeään vs. kovaan muutokseen. Honkanen (2006, 363) esittää u-mallin muutoksen toteuttamiseen ja se muodostuu seuraavista vaiheista: oman hahmottamistavan näkyväksi tekeminen, kokonaisuudesta käsin näkeminen, irti päästäminen, tässä hetkessä oleminen, mahdollisuuksille avautuminen, kirkastuminen, rinnakkaistodellisuuksien ja prototyyppien luominen ja käytännöksi juurruttaminen.

Muutostyyppejä voidaan jaotella myös seuraavasti: vähittäinen muutos, radikaali muutos ja fuusio-fissio, jossa organisaatio lakkaa, mutta sen toiminta jatkuu muussa muodossa. Vähittäisessä muutoksessa voidaan käyttää muutosmalleja, kuten Lean, Six Sigma tai laatujohtaminen. Radikaalia muutosta tehdään usein re-engineering tai restructuring -malleilla. (Mattila, 2007, 16) Nämä radikaalit mallit ovat kuitenkin saaneet kritiikkiä, koska niillä ei saatu muutosta aikaiseksi. Suurin syy tähän oli ihmisten johtamisen näkökulman unohtaminen muutosprosessissa. (Stenvall & Virtanen, 2007, 23)

Burnesin (1996, 12-15) mukaan organisaatiomuutosta voidaan tehdä suunnitellusti (planned), asioiden esiin noustessa, tilannesidonnaisesti (emergent) tai ennakoivasti (contingency). Suunniteltu muutosmalli pohjautuu pitkälti Lewinin kolmivaiheiseen muutosmalliin ja tutkijat ovat laajentaneet sitä lisäämällä uusia elementtejä. Tilannesidonnainen, kehittyvä muutosmalli ajattelee muutoksen olevan

jatkuvaa ja se nähdään enemmän oppimisena kuin varsinaisena muutosmallina. Mallin ideana on ottaa selkeämmin huomioon organisaation joustavuus ja ulkoinen ympäristö suunniteltuun malliin verrattuna. Ennakoiva malli kyseenalaistaa 'yksi malli kaikille' ajattelutavan ja painottaa tilannetekijöitä ja organisaatioiden erilaisuutta. (Burnes, 1996, 12-15) Burnes (1996, 16) yhdistääkin suunnitellun ja tilannekohtaisen muutosmallin ja muodostaa niistä ennakoivan mallin, joka ottaa huomioon organisaation sen hetkisen tilanteen, muutoksen tyyppin ja muut olosuhteet muutokselle. Muutosyhtälö on yksi hyväksytyt malli saavuttaa menestyksekkäs muutos. Mallin nähdään kuitenkin olevan enemmän konseptuaalinen kuin käytännöllinen. (Čudanov et al., 2019, 99) Kaikista malleista löytyy kuitenkin omat puutteensa.

2.4. Organisaatiomuutoksen onnistumisen edellytykset

Muutosten toteuttaminen organisaatioissa onnistuu harvoin, vaikka organisaatiomuutoksia tehdään laajalla skaalalla (Čudanov et al., 2019, 99). Shaul & Tauberin (2013) tekemässä tutkimuksessa laajat toiminnanohjausjärjestelmien uudistamiset epäonnistuvat yli 40 prosentissa tutkituista tapauksista ja melkein 70 prosenttia epäonnistuu asetetuissa tavoitteissaan. Myös muissa laajoissa muutoksissa, joissa on pyritty muuttamaan organisaatiokulttuuria, on todettu niiden epäonnistuvan 70 prosenttisesti (Washington & Hacker, 2004, 401). Vaikka organisaatiomuutosta ja muutosjohtamista tutkitaan tieteellisesti ja kehitetään erilaisia muutosmalleja, ei muutoksen onnistumisen prosentti silti kasva (Al-Haddad & Kotnour 2015, 235). Edmonds (2011) viittaa tutkimukseen, jossa on tutkittu uudelleenorganisointumista ja näistä alle 60 prosenttia saavuttaa niille asetetut tavoitteet. Myös muissa tutkimuksissa on päädytty samaan eli onnistumisprosentti muutospyrkimyksissä on alhainen (Holbeche, 2006, 6). Mikä tekee muutoksista vaikeita saavuttaa ja toteuttaa organisaatioissa?

Onnistuneen organisaatiomuutoksen takana ovat ihmiset. Kuten Jones et al. (2005, 367-368) toteavat, organisaation on pystyttävät lisäämään tietoa, taitoa ja kyvykkyyksiä, jotta ihmiset ovat valmiita toteuttamaan muutoksia. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa keskeisesti organisaatiomuutoksen onnistumiseen.

Tutkimuksissa on löydetty monia merkittäviä tekijöitä, jotka vaikuttavat muutoksen onnistumiseen ja ihmisten käsitykset ja oletukset sekä ihmisten välisten suhteiden katsotaan olevan tärkeimmät onnistumisen edellytykset organisaatiomuutoksessa. (Jones et al., 2005, 361-362) Organisaatiot voivat olla hyvin kompleksisia ja muodostua erilaisista järjestelmistä ja alajärjestelmistä. Kun organisaatiossa tapahtuu muutos sen jossakin alajärjestelmässä tai tasolla, voi sillä olla merkittävä vaikutus muihin tasoihin ja osastoihin ja niiden toimintaan. Jos organisaatiossa ollaan varauduttu ennakolta muutokseen ja muutosvalmius on otettu huomioon läpi koko organisaation, ihmisten asenteet ja odotukset muutosta kohtaan ovat selkeämmät ja ihmiset sopeutuvat niihin paremmin. Näin organisaatio selviää muutoksesta kyvykkäämmin. (Al-Haddad & Kotnour 2015, 236-238; Juuti & Virtanen, 2009, 13-16)

John Kotter on organisaatiomuutostutkimuksen kehittäjä ja hän näkee kahdeksan virhettä, joiden takia organisaatioiden muutoshankkeet epäonnistuvat. Nämä liittyvät hänen muutosmalliinsa muutosprosessin kahdeksasta vaiheesta. Organisaatiot ovat liian tyytyväisiä nykytilanteeseen, organisaatiolla ei ole tarpeeksi vahvaa johdon ryhmää, joka osaisi luotsata sitä eteenpäin muutoksessa, oikeanlainen visio puuttuu tai sen merkitystä ei tarpeeksi ymmärretä, visiosta viestitään puutteellisesti ja esteitä ei poisteta, onnistumisia ei tule lyhyellä aikavälillä, voittoja hehkutetaan liian aikaisin tai muutos ei saa juurtumispintaa organisaatiokulttuuriin. Seurauksena organisaatiossa ei saavuteta toivottuja tuloksia, strategioiden toteutus jää puutteelliseksi, muutoshankkeet kestävät liian kauan ja maksavat paljon eikä haluttuja synergiaetuja saavuteta. (Kotter, 1996, 4-14)

Organisaatiomuutoksen onnistuminen liittyy keskeisesti siihen, kuinka ihmisten käytöstä organisaatiossa osataan ohjata ja muuttaa niin, että ihmiset suuntautuvat kohti muutosta sen sijaan, että he vastustavat sitä (Elving, 2005, 130). Pontevan (2010, 90-110) mukaan muutoksessa onnistuminen vaatii seuraavia tekijöitä:

- inhimillisyys: kohtelee ihmisiä hyvin, ole heistä kiinnostunut
- reiluus: ole oma itsesi ja ota asioista selvää

- myönteisyys: katso tulevaisuuteen ja ajattele positiivisesti
- innostus ja innostavuus: innosta ja ilahduta toisia
- peräänantamattomuus: laita asiat tapahtumaan
- kannustavuus: kannusta itseäsi sekä muita
- yllätyksellisyys: ole avoin ja etsi uusia mahdollisuuksia

Usein ajatellaan, että organisaatiomuutosta tehtäessä organisaation jäsenet ovat huolissaan ainoastaan siitä, miten muutos tulee vaikuttamaan heihin itseensä. Jacobs ja Keegan (2018, 73) ovat tutkineet ihmisten reaktioita muutokseen ja huomanneet, että itsensä lisäksi ihmiset ovat kiinnostuneita työtovereistaan ja sekä organisaatiosta ja muutoksen vaikutuksesta näihin. Ihmisten on samaistuttava organisaatioon, jolloin he voi tuntea olevansa osa sitä, ja saavuttaa lojaalisuutta ja innostusta (Ponteva, 2012, 24-25).

Kotter ja Cohen (2002, 2-3, 10-11) ovat tutkineet muutosta organisaatioissa ja tulleet seuraaviin tuloksiin organisaatiomuutoksen onnistumisesta: Menestyvät organisaatiot tekevät asioita suuresti saavuttaakseen suuria voittoja. Menestyvä muutos vaatii kahdeksan vaiheisen muutosprosessin. Keskeisintä onnistumiselle on muuttaa ihmisten käytöstä ja se tehdään vaikuttamalla heidän tunteisiinsa. Näe-tunne-muuta -ajattelu on kahdeksan vaiheen -muutosprosessin keskiössä verrattuna analysoi-mieti-muuta -ajatteluun.

Organisaatiomuutokset vaikuttavat muun muassa ihmisten moraalikäsitteisiin, tuottavuuteen ja organisaation liikevaihtoon, joten muutoksen täytyy näyttäytyä ihmisille houkuttelevana ja tavoiteltavana asiana. Onkin tärkeää organisaatiomuutoksen toteuttamisessa, että muutosvalmiutta ja siihen vaikuttavia tekijöitä tutkitaan ennen muutoksen toteuttamista, jotta muutosprosessi saadaan onnistumaan mahdollisimman hyvin. Joustavat organisaatiot onnistuvat muutoksissaan tutkitusti paremmin kuin hyvin kontrolloidut, joustamattomat ja dominoivat organisaatiot. Ihmiset toimivat tehokkaammin ja ottavat vastaan uusia asioita, kun he itse saavat vaikuttaa asioihin ja tällöin myös heidän valmiutensa muutokseen on suurempi kuin kontrolloiduissa organisaatioissa. (Jones et al., 2005, 364-366)

2.5. Organisaatiokulttuurin merkitys organisaatiomuutoksessa

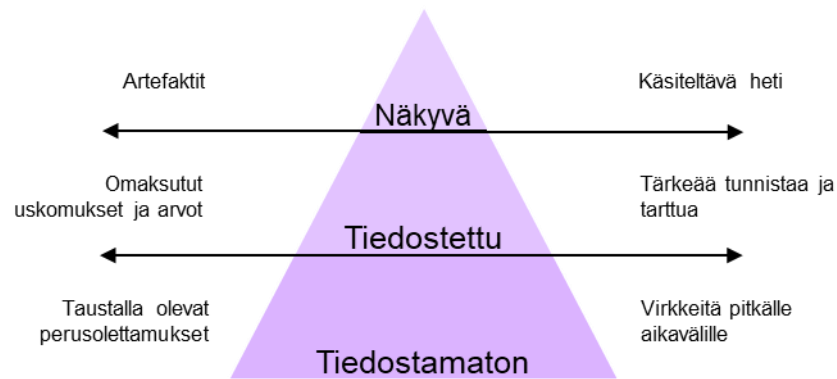
Organisaatiokulttuuri voidaan määritellä monella tavalla, mutta yleisesti käytetään Scheinin (2017, 18) määritelmää, jossa kulttuuri rakentuu kolmesta ulottuvuudesta; oletukset, uskomukset ja arvot sekä ihmisten luomat rakennelmat muodostavat yhdessä organisaatiokulttuurin. Ihmisen ja ympäristön suhde, säännöt, ihmisten käyttäytyminen, käytettävä kieli ja symboliikka ovat kulttuurin keskeisiä ulottuvuuksia (Jones et al., 2005, 363). Organisaatiokulttuuri voidaan nähdä myös niin, että organisaatiolla on kulttuuri, tai organisaatio itsessään on kulttuuri (Lämsä & Päivike, 2013, 176). Robbins et al. (2017, 458-460) määritelmän mukaan organisaatiokulttuuri on organisaation jäsenten yhteinen merkitysjärjestelmä, jossa jaetaan tietoja ja kokemuksia. Organisaatiokulttuuri voi muodostua erilaisista alakulttuureista ja se erottaa organisaation muista organisaatioista.

Mattila (2007, 34) määrittelee Scheiniä (2017, 6) mukaillen kulttuurin seuraavasti:

”Kulttuuri on jaettujen perusolettamusten muodostelma ja samalla ryhmän keksimä, löytämä tai kehittämä. Se kykenee oppimaan ja sopeutumaan ongelmiin ulkoisen adaptaation ja sisäisen integraation kautta.”

Kulmalan (2014, 79) mukaan ”organisaatiokulttuuri on tapa ja asenne toimia.”

Edgar Scheinin jäävuorimalli tarkastelee organisaatiokulttuuria näkyvän, tiedostetun ja tiedostamattoman osa-alueen kautta. Näkyvä osa sisältää vision, mission, strategian ja dokumentoidun tiedon. Tiedostettu osa käsittää kielen, käsitteet, identiteetin ja hiljaisen tiedon. Alin tiedostamaton osa liittyy perusolettamuksiin eli sosiaalisiin normeihin, ihmissuhteisiin ja ihmiskuvaan. (Mattila, 2007, 35-36) Se kuinka jäävuorimalli liittyy muutosjohtamiseen, on esitetty alla olevassa kuviossa 4.



Kuvio 4: Scheinin kulttuurin jäävuorimalli pilkottuna muutostoiminnan kohdealueiksi (Mattila, 2007, 37; Schein, 2017, 18).

Burnes ja James (1995) ovat tutkineet organisaatiokulttuurin, organisaation ilmapiirin ja kognitiivisen dissonanssin merkitystä organisaatioiden muutoksen johtamiseen. He ovat tutkimuksessaan huomanneet, että ihmisten asenteet ja osallistuminen muutokseen vaikuttavat merkittävästi muutoksen onnistumiseen. Ympäristöllä, jossa muutos tapahtuu, sekä muutostyypeillä on tärkeä merkitys saatavien tuloksien kannalta. Jos muutoksessa johdetaan enemmän asioita kuin ihmisiä, voi organisaatiokulttuuri kehittyä suuntaan, jossa on ylimielinen kulttuuri, asiakasymmärrys puuttuu ja organisaation aineettoman pääoman resursseja ei tunnisteta tai arvosteta (Kotter, 1996, 24-25). Organisaatiokulttuuri muokkaa organisaation jäseniä ja kulttuurin muuttaminen vie aikaa ja vaatii ponnistuksia, koska johtaminen vaikuttaa siihen millaiseksi organisaation kulttuuri kehittyy. Jotta organisaatiokulttuuri olisi vahva ja yhtenäinen, tulisi sen yhdistää organisaation kaikki osat toisiinsa (Harisalo, 2008, 271-273).

Kognitiivinen dissonanssi vaikuttaa ihmisten toimintaan, kun heidän asenteensa, arvonsa, käyttäytymisensä tai käsityksensä asioista ovat ristiriidassa keskenään. Toisaalta kognitiivinen dissonanssi voidaan nähdä voimavarana, koska ihmiset pyrkivät muuttamaan epäjohdonmukaista asennettaan ja vähentämään turhautumista aiheuttavaa käytöstä. Aina tämä ei kuitenkaan onnistu, koska ihmisten arvot ja uskomukset saattavat olla vastakkaiset organisaation arvojen kanssa ja tämä on tärkeää ottaa huomioon, kun organisaatiomuutoksen yhteydessä

ilmenee muutosvastarintaa. Muutosta tukeva organisaatiokulttuuri vähentää dissonanssia ja vastustusta organisaatioissa. (Burnes & James, 1995, 16-18, 28) Organisaatiokulttuurissa organisaation ja sen ihmisten arvojen tulee kohdata, jotta organisaatiomuutos onnistuu (Burnes & Jackson, 2011, 136).

Organisaatiokulttuurin kaksi päätehtävää ovat auttaa organisaatiota sopeutumaan ympäristöönsä ja säilymään hengissä sekä ylläpitää sisäisiä prosesseja (Mattila, 2007, 34). Organisaatiossa, jossa kulttuurin kautta on luottamuksen ja positiivisuuden ilmapiiri, on mahdollista saavuttaa onnistuneita muutoksia. Organisaatiokulttuuri muodostuu arvoista ja asenteista ja määrittää ihmisten käyttäytymistä organisaation erilaisissa tilanteissa. (Burnes & James, 1995, 14) Kun ihmiset pystyvät vaikuttamaan työhönsä, heitä kuunnellaan ja heidän arvonsa ovat yhtenevät organisaation arvojen kanssa, organisaatiokulttuurin rooli korostuu. Kulttuurin luovat ihmiset ja se voi muuttua organisaation kehittyessä ja muuttuessa. Organisaatiomuutosta suunniteltaessa, organisaation jäsenet on otettava mukaan muutosprosessiin jo alkuvaiheessa. Kun he pääsevät vaikuttamaan itseään koskeviin asioihin, muutokseen sitoutuminen syvenee ja muutoksesta aiheutuvat haasteet voidaan huomioida kokonaisvaltaisemmin. Organisaation työntekijät ovat tärkein tiedonlähde, koska he ovat sisällä prosesseissa ja tietävät käytännössä mikä organisaatiossa toimii ja mikä ei toimi. (Burnes & James, 1995, 15-16)

Organisaatiokulttuuri muodostuu ajan kuluessa ja se kehittyy hitaasti. Moran ja Volkwein (1992,10-11) erottelevat artikkelissaan ” The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate” organisaatiokulttuurin ja organisaation ilmapiirin toisistaan. He näkevät, että lyhyen aikavälin organisaatiomuutoksia tehtäessä onkin tärkeämpää vaikuttaa organisaation ilmapiiriin juuri sen takia, että organisaatiokulttuurin muutos vaatii enemmän aikaa, on kestävämpi ominaisuus ja vaikuttaa enemmän syvemmällä tasolla organisaatiossa kuin ilmapiiri. Organisaatiokulttuuriin kuuluvat normit, yhteiset arvot, symbolit ja jaetut merkitykset, kun taas organisaatioilmapiiri nähdään tilannekohtaisina tekijöinä ja vuorovaikutuksena organisaation jäsenten välillä.

Koska organisaatiokulttuurin muutos vie aikaa, onkin mietittävä, että muutosta tehtäessä organisaatiokulttuuri otetaan huomioon, mutta ei pyritä muuttaminen sitä (Levene & Higgs, 2019, 7). Kulttuurilla on tutkimuksissa nähty olevan vain vähän vaikutusta muutokseen ja toisaalta ne ovat riippuvaisia toisistaan. Ajatellaan, että organisaatiokulttuurin tulisi tukea organisaation johtamista ja sen hetkistä tilannetta, eikä niinpäin, että kulttuuri ohjaa johtamista (Kulmala, 2014, 79). Organisaatiomuutostyyppien valinnassa on syytä ottaa huomioon myös muutosvastarinnan merkitys, jos lähtökohtana on olemassa olevan organisaatiokulttuurin muutos (Burnes, 1996, 16).

3. MUUTOSJOHTAMINEN

Tässä kappaleessa keskeinen teema on muutosjohtaminen ja siihen vaikuttavat tekijät. Johtamisnäkökulmaa käsitellään muutoksen kautta sekä muutosjohtajalta vaadittavia taitoja. Muutosjohtamiseen vaikuttaa merkittävästi organisaatioiden muutosvalmius ja niissä esiintyvä muutosvastarinta. Muutosviestinnän avulla voidaan vaikuttaa muutoksen toteuttamiseen ja muutoksen onnistumiseen.

Muutos on jatkuvaa ja se on myös osa organisaatioiden arkea. Muutokset ovat erilaisia ja ihmiset tulkitsevat muutoksia eri tavoin. Organisaation johdon näkemys pienestä muutoksesta voi työntekijätasolla vaikuttaa huomattavasti enemmän päivittäiseen toimintaan. Ihmiset kykenevät eri tavoilla ottamaan vastaan muutoksen vaikutuksia ja mukautumaan niihin. (Ponteva, 2010, 9-10) Muutos on nopeaa ja syklistä ja se luo organisaatioille suurempia kilpailukyky mahdollisuuksia. Muutoksen myötä yhteiskunta kehittyy ja työelämä muuttuu entistä joustavammaksi ja dynaamisemmaksi. (Oxenswärdh & Forsberg, 2019, 26)

Muutoksen johtamista arvostetaan yhtenä merkittävänä johtamistaitona ja johtaminen ja muutos näyttäytyvät synonyymeinä toiselleen (Paton & McCalman, 2008, 3). Muutokseen liittyy aina riskejä ja epävarmuutta, mutta myös uusia mahdollisuuksia ja tilaisuuksia saavuttaa kilpailuetua muihin samalla alalla toimijoihin nähden (Sujová & Remeň, 2018, 38). Nyky-yhteiskunnassa muutos on dynaamista ja arvaamatonta ja vaatii asenteiden ja maailmankuvan muuttamista (Puutio & Heikkilä, 2018, 13).

3.1. Johtajuus ja muutos

Clegg et al. (2011, 369) määrittelevät, että muutos on siirtyminen yhdestä tilasta toiseen. Muutos voidaan nähdä poikkeuksena normaalitilasta tai se voi olla organisaatioiden jatkuvaa prosessia. Muutokset organisaatioissa ovat kuitenkin nykypäivän normaali. Muuttuva ympäristö, globaali liiketoiminta ja johtaminen vaikuttavat merkittävästi muutoksen suuntaan, nopeuteen ja strategiaan näkökulmiin organisaatiossa. Tämän vuoksi on tärkeää, että organisaatiot kiinnittävät entistä enemmän huomiota onnistuneeseen muutokseen ja pyrkivät

vähentämään siitä aiheutuvia rajoitteita ja ongelmia. (Al-Haddad & Kotnour 2015, 234) Jotta yritykset pystyisivät kilpailemaan muuttuvassa maailmassa, muutos ja sen johtaminen ovat kriittisiä tekijöitä kasvun ja menestymisen kannalta (Hussain et al., 2018, 123).

Nykypäivänä kyky muuttua nähdään organisaatioissa tärkeämpänä kilpailukykytekijänä kuin organisaation vakaus (Pasmore et al., 2019, 76). Muutokset organisaatioissa johtuvat yleisesti teknisestä kehityksestä, organisaation uudelleenjärjestelyistä, yritysostoista, fuusioista, prosessien katselmuksista, asiakkaiden kulutustottumusten muutoksista, uusien innovaatioiden paineesta tai kriisistä (Setyanto et al., 2019, 3822). Koska muutoksesta on tullut niin keskeinen osa organisaatioiden johtamista, on sitä pystyttävä erilaisten mallien kautta ennustamaan ja sen prosesseihin vaikuttamaan, jotta organisaatiot selviytyvät ja kestävät pidemmällä aikavälillä (Čudanov et al., 2019, 109).

Johtamistyylit ja -suuntaukset ovat tilanneriippuvaisia ja niitä tulisi arvioida suhteessa vallitsevaan tilanteeseen (Burnes & James, 1995, 29). Organisaation kehitysvaihe määrittelee, millaista johtamista tarvitaan ja millainen johtaminen tuo parhaita tuloksia. Johtajuus vaatii nykypäivänä tiedon ymmärtämistä ja tiedonhallintaa kaikessa liiketoiminnassa. Data, informaatio ja tieto nähdään organisaation tärkeimpinä pääomina, joten niitä tulee osata hallita, johtaa ja ymmärtää niiden merkitys kaikessa tekemisessä. (Kulmala, 2014, 21-22) Muutoshankkeet vaativat kuitenkin Kotterin (1996, 23) mukaan johtamiselta selkeästi enemmän kykyä vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen muutosta kohtaan kuin keskittymistä organisaation prosessien ja teknisten järjestelmien johtamiseen. Muutosta johdettaessa, johtajien keskeinen tehtävä on viestiä muutoksesta selkeästi ja oikea-aikaisesti, kouluttaa henkilöstöä, osallistaa mukaan tekemiseen, tarjota tukea ja palkkioita, pakottaa ja tehdä yhteistyötä organisaatiossa. Jotta muutoksen onnistumismahdollisuuksiin voidaan vaikuttaa, on organisaatiossa pyrittävä saamaan aikaiseksi luottamusta, osallisuutta ja läpinäkyvyyttä muutosta kohtaan. (Hussain et al., 2016, 124) Muutosjohtaminen ja johtajien kyvykkyys linkittyvät tutkimuksen mukaan viiteen alueeseen: perustan luominen muutokselle, rakenteen varmistaminen muutokselle, ihmisten osallistaminen ja sitoutuminen,

muutoksen toteuttaminen ja ylläpitäminen sekä osaamisen kehittäminen ja tukeminen (Higgs & Rowland, 2011, 311-312). Toisaalta on myös tutkittu, että johtajilla puuttuu erilaisia kyvykkyyksiä johtaa muutosta erilaisten muutosmallien ja menetelmien avulla (Oxenswärdh & Forsberg, 2019, 26).

Termit leadership ja management on usein määritelty seuraavasti; management on oikeiden asioiden tekemistä ja leadership asioiden tekemistä oikein (Achua & Lussier, 2010, 17). Leadership tarkoittaa ihmisten johtamista, johon kuuluvat muutokset, kommunikointi ja inspirointi. Termi management taas pitää sisällään muodollisuudet, rakenteet, tulokset, johdonmukaisuuden ja valvonnan. (Robbins & Judge, 2008, 175-176) Asioiden johtamiseen liittyvät toiminnan suunnittelu ja budjetointi, organisointi, tarvittavat resurssit, valvonta ja ongelmien ratkaisu. Ihmisten johtaminen taas pitää sisällään suunnan näyttämisen, ihmisten koordinoinnin ja kannustamisen. (Kotter, 1996, 22) Edmondsin (2011, 350) mukaan kumpaakin johtamisen termiä tarvitaan, jotta muutosta voidaan johtaa menestyksekkäästi. Muutosjohtamisen tieteellisessä tutkimuksessa yleisesti käytetty termi on change management, mutta onkin kyseenalaistettu, että tulisiko mieluummin käyttää termiä change leadership, kun on kyse ihmisten johtamisesta (Gill, 2003, 307). Muutoksen johtamisessa johtajuus ja ihmisten johtaminen korostuvat, koska sitä kautta voidaan saavuttaa menestystä muutosta toteutettaessa (Gill, 2003, 308).

Yksi johtajuussuuntauksista, jonka on tutkittu liittyvän muutokseen ja muutosjohtamiseen on transformationaalinen johtajuus. Tämä johtamistyyli, kuten muutosjohtaminenkin pyrkii vaikuttamaan positiivisesti organisaation jäseniin luomalla luottamuksen ilmapiiriä, lisäämällä omistautumista ja motivoimalla. (Alqatawenh, 2018, 17,19; Lämsä & Päivike, 2013, 241-242). Alqatawenh (2018, 18) määrittelee Robbinsia (2003, 253) mukaillen transformationaalisen johtajuuskäsitteen tarkoittavan johtajuutta, jossa johtajat pyrkivät vaikuttamaan seuraajiinsa muutoksen aikaansaamiseksi ja muutosjohtamisen käsitteen taas Bilalin (2004) mukaan muutoksen toteuttamiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittaviksi parhaiksi käytännöiksi. Muutos nähdään yhtenä avaintekijänä transformationaalisen johtajuuden toteuttamisessa. Transaktionaalinen johtajuus

taas päinvastoin johtaa palkitse ja rankaise -metodilla. Venäjällä transaktionaalisella johtajuudella on pitkät perinteet (Levene & Higgs, 2018, 8). Toisaalta transaktionaalinen johtaja onnistuu muutosjohtamisessa, jos hänen antamansa vaatimukset ja odotukset motivoivat ihmisiä toimimaan (Mattila, 2007, 32; Lämsä & Päivike, 2013, 242). Bass (1999, 9) kiteyttää näiden kahden johtajuussuuntauksen eron sillä, että transformationaalinen johtajuus kysyy mitä sinä voisit tehdä muiden hyväksi ja transaktionaalinen johtajuus mitä muut voisivat tehdä sinun hyväksesi. Johtajuustyypillä on siis väliä, kun pyritään saamaan aikaiseksi muutosta (Hussain et al., 2016, 125). Transformationaalisen johtajuuden on tutkittu olevan yksi toimiva johtamistyyli muutoksen johtamiseen (Alqatawenh, 2018, 23).

Muutoksen johtamisessa on eroavaisuuksia kansallisuuksien välillä. Levene ja Higgs (2018, 5) ovat tutkimuksessaan Venäjän johtamistyyliin ja muutosjohtamiseen liittyen todenneet, että Venäjän johtamiskulttuuri eroaa selkeästi länsimaisesta. Venäjällä johtaja nähdään autoritäärisenä ja voimakkaana johtajana, joka taas on ristiriidassa muutosjohtamisessa tarvittavien positiivisten johtajaominaisuuksien kanssa. Levenen ja Higgsin (2018, 10-11) tutkimus näyttää selkeästi, että venäläisessä johtamisessa ja muutosjohtamisessa on hyvin harvoja positiivisia аспектеja. Toisaalta heidän tutkimuksessaan nähdään selkeästi, kuinka johtajan asenne ja käyttäytyminen sekä kulttuurilliset asiat ovat merkittäviä tekijöitä muutoksen toteuttamisessa menestyksekkäästi.

Al-Haddad ja Kotnour (2015, 242) luokittelevat muutokseen liittyviä tekijöitä muutostyypeihin, muutoksen mahdollistajiin, muutosmetodeihin ja muutoksen lopputuloksiin. Muutostyypit jaetaan mittakaavan ja keston mukaan pieniin ja suuriin sekä lyhyisiin ja pitkiin. Muutoksen mahdollistajia ovat tiedot ja taidot, resurssit sekä sitoutuneisuus. Muutosmenetelmät he jakavat systemaattiseen muutokseen, johon kuuluvat erilaiset työkalut, kuten Lean, TQM, Six Sigma ja Wheel sekä muutosjohtamiseen, joka sisältää muutosmalleja, kuten Lewinin, Judsonin ja Luecken mallit. Muutoksen lopputuloksiin kuuluvat muutoshankkeiden tavoitteiden saavuttaminen ja asiakastyytyväisyys.

Myös kulttuuri on merkitsevässä roolissa johtamisessa, joten kulttuuriset näkökulmat on otettava huomioon muutoksessa. Kulttuurisen aspektin malleja on kehitetty helpottamaan tämän elementin huomioimista. Näihin kulttuurisiin elementteihin vaikuttavat Hofsteden kulttuurisen mallin viisi ulottuvuutta; johtamisen etäisyys, yksilöllisyys vs. kollektivismi, epävarmuuden välttäminen, maskuliinisuus vs. feminiinisyys sekä aika. Johtajalla ja johtamistyyllillä on tutkimusten mukaan vaikutusta muutosjohtamisen onnistumiseen. Toisaalta on myös empiirisiä tutkimuksia, että johtamiskäyttäytymisellä ei ole merkitsevää linkkiä muutoksen toteuttamiseen. (Levene & Higgs, 2018, 6-8)

Muutoksessa ihmisten tiedot ja taidot muodostuvat keskeisiksi tekijöiksi. Organisaation jäsenten takana ovat tiedot prosesseista, asiakkaista ja kilpailutilanteesta sekä taito yhdistää tietoja erilaisiksi kokonaisuuksiksi, joiden kautta organisaatio toimii. He myös jakavat kyvykkyyksiään, tietojaan, asenteitaan ja kokemuksiaan keskenään. Jotta muutosta pystyy hallitsemaan, on sitä johdettava, mutta myös pyrittävä ennakoimaan. Muutokseen reagointi ja sen kontrollointi ovat tärkeitä näkökulmia sekä operationaalisessa että strategisessa johtamisessa. Muutos ei aina ole välttämättä positiivinen asia organisaatiolle, mutta varautuminen mahdollistaa myös negatiivisiin muutoksiin vastaamisen. Muutos voi aiheuttaa riskin ja jos siihen on ennakoita varauduttu, sen vaikutukset liiketoimintaan ovat pienemmät kuin muutosriskien, joihin ei olla osattu varautua. (Sujová & Remeň, 2018, 37-38) On tunnistettu neljä tekijää, jotka haittaavat selkeästi jo alkanut muutosprosessia; itsetyytyväisyys vallitsevaan nykytilaan, pysyminen paikoillaan, pessimistinen asenne ja kieltäytyminen muutoksesta (Kotter & Cohen, 2002, 17).

Organisaatiossa muutokset voivat olla suunniteltuja, ennakoituja tai esiin tulevia. Suunnitellussa muutoksessa organisaatio pyrkii muuttumaan epätoivotusta tilasta kohti haluttua ja siinä on mahdollista ottaa huomioon organisaation eri näkökulmat ja vaiheet. (Naslund & Norrman, 2019, 1653) Myös Kafka et al. (2019, 7262) mukaan muutoksen tarkoituksenmukaisuutta ajatellen muutokset voidaan jakaa suunniteltuihin muutoksiin sekä spontaaneihin muutoksiin. Muutokset voidaan luokitella myös reaktiivisiin ja proaktiivisiin muutoksiin. Reaktiivisen muutokset tapahtuvat, kun organisaation sisäiset tai ulkoiset tekijät pakottavat muutokseen,

kun taas proaktiiviset muutokset organisaatio itse suunnittelee. (Hussain et al. 2016, 124; Kafka et al., 2019, 7262)

Muutos voidaan organisaatiossa nähdä myös radikaalina muutoksena tai se voi olla optimoitu. Radikaalit muutokset tavoittelevat merkittäviä muutoksia ja parannuksia nykytilaan ja optimoidut muutokset tehokkuuden parantamista ja lisääntyneitä tuloja. (Sujová & Remeň, 2018, 40) Organisaatiot toteuttavat muutoksia, koska erilaiset tekijät pakottavat siihen. Kotterin (1996, 16) mukaan näitä tekijöitä ovat teknologian kehittyminen, talouden globalisaatio, markkinoiden ja kilpailun muutokset sekä erilaisten järjestelmien, kuten kommunismin, luhistuminen.

3.2. Muutosjohtaminen

Rosabeth Moss Kanter on listannut muutosjohtajan klassisiksi taidoiksi seuraavat:

1. Virittäytyä ympäristöön
2. Haastaa organisaatiossa vallitseva viisaus
3. Kommunikoida pakottavasta pyrkimyksestä
4. Rakentaa yhteenliittymiä
5. Omistajuuden siirtäminen tiimille
6. Oppia ylläpitämään ja säilyttämään
7. Tehdä jokaisesta sankari (Al-Haddad & Kotnour 2015, 239)

Muutosjohtaminen on ihmisten johtamista ja heidän toimintansa ja käyttäytymisensä muuttamista haluttuun suuntaan. Käyttäytyminen ei muutu sillä, että ihmisille annetaan mahdollisimman paljon tietoa, vaan osallistamalla heidät muutoksen tekemiseen. (Juuti & Virtanen, 2009, 37, 140) Ihmisten käyttäytymiseen ja motivaatioon vaikuttavat hyvin vaihtelevat tekijät, mutta selvää on kuitenkin, että ne eivät noudata analysoi-ajattelu-muutu -kaavaa vaan havaitse-tunne-muutu -kaavaa (Kotter, 2002, 11). Motivaation johtamisen kautta pyritään vaikuttamaan ihmisten tarpeisiin tehdä merkityksellistä työtä ja saavuttaa omat tavoitteensa. Kun organisaatio pystyy nämä tarpeet tyydyttämään, ihminen reagoi positiivisesti

organisaation pyrkimykseen esimerkiksi muutostilanteessa. (Harisalo, 2008, 100-101)

Muutosjohtamisen keskeisimpiä kohteita ovat mahdollistaa tehokas, kontrolloitu ja strateginen muutos ja tukea ihmisiä muutosprosessissa. Muutosjohtamisessa on Setyanto et al. (2019) mukaan kolme tasoa; yritystaso, yksilötaso ja organisaatiotaso. Muutos vaikuttaa organisaatiossa kaikkiin ja kaikille tasoille ja tämän vuoksi prosessin eri vaiheet on otettava huomioon ja pyrittävä kokonaisvaltaiseen strategiaan muutoksen läpi viemiseksi. (Setyanto et al., 2019, 3822-3823) Muutosjohtaminen vaatii tilanteen mukaan erilaista asiantuntemusta ja kokemusta ja perustuu siihen, että se osallistaa ihmisiä. Muutosjohtamista voidaan tehdä organisaation ulkopuolelta, ylhäältä-alaspäin tai jopa sisältä ulospäin. (Pasmore et al. 2019, 82) Muutosjohtamisen sykli koostuu Setyanto et al. (2019, 3822) mukaan aloittamisen suunnittelun toteutuksesta, muistamisesta, ymmärtämisestä, soveltamisesta, analysoinnista ja arvioinnista sekä aikaansaamisesta.

Nykypäivän sosiaalinen ja kestävä kehitys sekä ympäristön haasteet vaativat organisaatioiden muutosjohtamiselta uudenlaisia strategioita ja innovaatioita (Roth et al., 2018, 1383). Muutosjohtaminen ei ole koskaan helppoa, koska muutokset koskevat jollain tapaa aina ihmisiä. Epäonnistunut muutosjohtaminen voi kuitenkin pahimmassa tapauksessa johtaa organisaatiossa pahoihin vaikeuksiin niin sisäisesti kuin ulkoisessa ympäristössä. (Edmonds, 2011, 349-350) Oxenswärdh ja Forsberg (2019, 30) näkevät, että organisaatio tarvitsee luovuutta ja rakenteita toteuttaakseen muutosta ja näitä voidaan saavuttaa ketterien menetelmien, kuten Kanban ja Scrum, avulla.

Muutosjohtamisessa erilaiset strategiat muutoksen toteuttamiseen ovat keskeisiä onnistumisen kannalta. Ihmisten sitouttaminen ja kehittäminen, muutosviestintä ja osallistaminen ovat asioita, joita tulisi ottaa huomioon muutoksen suunnittelussa. (Jones et al., 2005, 368). Jokainen organisaatio on erilainen, eikä yhtä ainoa oikeaa menetelmää toteuttaa muutosta ole vielä löydetty. Kuitenkin pystyäkseen toimimaan, on organisaatioiden löydettävä keinoja johtaa muutosta. Kun

organisaatiot tiedostavat tämän ja varautuvat muutoksiin, on niillä menestyksen mahdollisuudet. (Edmonds, 2011, 349) Muutosjohtamisen haasteina nähdään Setyanto et al. (2019) mukaan erilaisten hyväksymisprosessien lisääntyminen, lisääntyneet konfliktit organisaatiossa, erilaisten tarpeiden näkeminen, tietojen päivittäminen ja muutoksen suunnittelu. Muutosprosessin lopputulosta ei voida ennalta arvioida sen monimutkaisuuden takia ja tämä aiheuttaa organisaatiolle riskejä.

Alhainen onnistumisprosentti muutosjohtamisessa on tutkittu johtuvan organisaation vallitsevista puitteista, muutosvastarinnasta, sitoutumisen puutteesta ja riittämättömästä muutoksen suunnittelusta (Čudanov et al., 2019, 99). Muutos vaatii aina uuden oppimista, jotta päästään nykytilasta haluttuun tavoitteeseen. Oppimista tapahtuu sekä yksilötasolla että ryhmissä. Organisaatioissa opitaan vuorovaikutuksessa organisaation jäsenten välillä ja jotta voidaan muuttaa nykytilaa, on hankittava lisää tietoa, kokemusta ja ymmärrystä. (Oxenswärdh & Forsberg, 2019, 27-28)

Yksi muutosjohtamisen onnistumisen edellytyksiä on organisaation tuki muutosprosessin aikana. Tuen täytyy olla näkyvää, huomioida organisaation jäsenten hyvinvointi, auttaa ongelmien ratkaisussa ja välittää heidän huolenaiheistaan. Asenteet työhön liittyviä asioita kohtaan, sosiaaliset suhteet ja luottamus tasa-arvoiseen kohteluun sekä johtajien käytös linkittyvät oikeudenmukaisuuteen ja sen kokemiseen organisaatiossa. (Kimberley et al., 2018, 3) Muutosjohtaminen vaatii sekä johtajilta että organisaation jäseniltä avoimuutta, luotettavuutta, rehellisyyttä ja kykyä olla aito. Varsinkin johtajalla tulee olla taitoa ymmärtää organisaatiossa ilmeneviä tunteita ja pyrkiä vuorovaikutukseen ihmisten kanssa. Muutosjohtaja onkin ihmisten johtaja, joka antaa itsensä organisaation ja sen jäsenten käyttöön, keskustelelee ja viestii muutoksesta ja ymmärtää kuinka monitahoinen muutosprosessi ja sen toteuttaminen on. (Juuti & Virtanen, 2009, 143-146) Muutosjohtaminen vaatii myös esimieheltä paineensietokykyä, ymmärrystä ja ennakkointia. Esimiehen täytyy myös itse käydä läpi oma muutosprosessinsa, jotta hän voi ohjata alaisiaan muutokseen. (Arikoski & Sallinen, 2007, 83-84, 87)

Muutosjohtamiseen kuuluu erottamattomasti termi muutosagentti. Muutosagentin tehtävänä on edistää muutosta, tukea työyhteisöä ja ohjata muutoksen toteuttamista. Agentti voi olla asiantuntija, konsultti, kouluttaja, kehittäjä tai valmentaja. (Honkasalo, 2006, 22; Mattila, 2007, 77) Edgar Scheinin (1987, 29, 35) muutosagentti on konsultti, joka tulee usein organisaation ulkopuolelta, mutta myös johtaja voi toimia konsulttina, jos hänellä on siihen taitoja. Konsultin tarkoituksena on auttaa organisaatiota näkemään sen heikkoudet ja vahvuudet. Muutosagentti on henkilö, joka ei johda muutosta, mutta auttaa sitä eteenpäin omalla panoksellaan.

3.3. Muutosmalleja

Erilaisia muutosmalleja on tutkittu ja kehitetty, jotta muutosta ja sen onnistumista voitaisiin ennustaa ja varmistaa (Čudanov et al., 2019, 99). Muutosmalleja on sekä laadullisia että määrällisiä. Muutos riippuu kuitenkin aina organisaatiosta, jossa muutosta tehdään. Osa niistä on valmiimpia muutokseen kuin toiset, kaikilla organisaatiolla on erilaisia heikkouksia ja vahvuuksia, muutokset tapahtuvat monenlaisissa ympäristöissä ja eri aikana. Teknologia, markkinatilanne ja työvoiman saatavuus tai monimuotoisuus vaikuttaa siihen, miten, mitä ja missä muutosta toteutetaan. (Sujová & Remeň, 2018, 38) Kuuluisimpia muutosmalleja ovat Kurt Lewinin sulata-muuta-jäädytä -malli sekä John Kotterin kahdeksanvaiheinen muutosprosessi (Burnes, 1996, 11; Kotter, 1996, 21).

Kurt Lewinin (Weick & Quinn, 1999, 366; Burnes, 1996, 11) malli on yksi vanhimpia ja kuuluisimpia muutosmalleja, joita muutosprosesseissa käytetään (kuvio 1). Malli perustuu kolmeen vaiheeseen; sulata, muuta ja jäädytä. Sulattaminen käsittää organisaation nykytilan ongelmien tuomisen näkyviin ja sitä kautta ymmärryksen muutoksen tarpeellisuuteen. Tässä vaiheessa pyritään muutoksessa vaikuttamaan ihmisten asenteisiin ja motivaatioon muutoksen aikaansaamiseksi ja vähentämään muutosvastarintaa. Muutosvaiheessa muutos toteutetaan, rakennetaan uudet standardit ja tehdään uudelleenjärjestelyt. Uuden mallin pitää olla houkuttelevampi kuin vanhan. Jäädytä -vaiheessa muutokset pitää saada juurrutettua osaksi organisaatiokulttuuria, jotta niistä tulee osa uutta normaalia. Malli kuuluu

suunniteltuihin ja episodisiin muutoksiin ja sitä on arvosteltu sen lineaarisuuden ja ulkoisen toiminnan vaatimusten vuoksi.

Setyanto et al. (2019, 3823-3824) esittelevät Lewiniä mukailevan prosessin, jossa ensin tunnistetaan ongelma, esitellään se, suunnitellaan ja mietitään, kuinka arvioidaan onnistumista sekä kommunikoidaan. Tämä prosessi ottaa kantaa muutosjohtamiseen ennen muutoksen toteuttamista, koska muutos tapahtuu näiden viiden askeleen jälkeen. Pasmore et al. (2019, 72) taas ovat sitä mieltä, että Lewinin malli on vanhanaikainen ja nykypäivänä tulisi käyttää ketterämpiä ja systemaattisempia menetelmiä muutoksen toteuttamiseen. Lewinin kolmen askeleen mallia on myös kyseenalaistettu ja väitetty, että se on kehitetty vasta hänen kuolemansa jälkeen muiden tutkijoiden pyrkiessä selittämään Lewinin tutkimuksia muutoksesta (Cummings et al., 2016, 34-35). Koska organisaatiot ovat koko ajan muutoksessa, Lewinin malli ei välttämättä ole paras mahdollinen jatkuvaan muutokseen (Clegg et al., 2011, 372). Heidän mielestään muutosjohtamisessa Lewinin mallin sulattaminen ei toimi, koska nykypäivänä muutos on jatkuvaa ja kun sulatuksen aikana tehdään näkyväksi organisaation nykytilanne, muuttuu se koko ajan.

Weick ja Quinn (1999, 366) käänsivät Lewinin kolmivaihemallin toisinpäin omassa tutkimuksessaan (kuvio 1). Heidän mukaansa ensin täytyy tuoda näkyväksi tapahtumat erilaisten karttojen ja tarinoiden kautta. Tämän jälkeen näitä tulkitaan uudelleen ja saadaan aikaan vetovoima uutta kohtaan. Viimeisessä vaiheessa jatketaan oppimista ja improvisaatiota uudessa tilanteessa. Mallin kolme vaihetta ovat siis jäädytys – muutos – sulatus. Tätä mallia on ajateltu käytettävän jatkuviin ja tilanteista syntyviin muutoksiin.

Kotterin kahdeksanvaiheisen muutosprosessin vaiheet ovat:

1. Luo kiireen ja välttämättömyyden tuntu
 - Tarkoituksena on auttaa organisaation jäseniä näkemään tarve muutokselle ja pyrkiä vaikuttamaan tyytyväisyyteen, joka organisaatiossa

kenties valitsee sillä hetkellä. Muutoksen välttämättömyydellä saavutetaan johdon tuki ja mahdollisuudet yhteistyöhön.

2. Perusta ohjaava tiimi ja ryhmä vetämään muutosta

- Jotta muutos saadaan onnistumaan, on ryhmän oltava vahva ja siitä täytyy löytyä niin johtajan taitoja, kommunikointikyvykkyyttä kuin luotettavuutta. Tiimin täytyy olla uskottava muiden silmissä, siitä täytyy löytyä asiantuntemusta, mutta myös valtaa. Eli tärkeintä ovat oikeat ihmiset, heidän välinen luottamuksensa ja yhteinen päämäärä.

3. Laadi visio ja strategia

- Visio on kuva tulevaisuudesta, joka poikkeaa jollain tavalla menneisyydestä ja nykytilasta. Sen tarkoituksena on selkeyttää muutoksen suuntaa, kannustaa ihmisiä ponnistelemaan muutoksen eteen ja koordinoida toimintaa. Visio on yksinkertainen, toteutettavissa oleva, viestittävä ja tunteisiin vetoava tulevaisuudenkuva.

4. Selvitä visiosi ja viesti siitä muille

- Mahdollisimman monen tulisi organisaatiossa ymmärtää ja hyväksyä visio ja strategia. Tavoitteiden sisäistäminen johtaa yhteiseen näkemykseen halutusta tilasta. Viestintä on keskeisessä asemassa visiosta ja strategiasta kerrottaessa. Sen pitää olla yksinkertaista, toistettavaa, mielenkiintoista ja johtajien on näytettävä omalla esimerkillään vision toteutumista.

5. Valtuuta ihmiset toimimaan

- Vision tieltä tulee poistaa esteet, jotta organisaation jäsenet voivat alkaa toteuttamaan sitä. Esteitä voivat olla vanhat rakenteet, järjestelmät ja vastustavat esimiehet. Valtuuttaminen, valmentaminen ja varmistaminen ovat avaimet vision toteuttamiseen.

6. Kehitä lyhyen aikavälin onnistumisia

- Pienikin näkyvä onnistuminen kannustaa ihmisiä eteenpäin. He näkevät, että heidän työnsä on kannattanut ja se liittyy selkeästi tehtävään muutokseen. Onnistumiset myös vievät pohjaa muutoksen vastustajilta.

7. Älä luovuta, vaan tuota lisää muutoksia

- Nyt on tehtävä töitä muutoksen eteen entistä kovemmin. Kun on vauhtia toteuttaa muutosta, siitä kannattaa pitää kiinni. Muutokset riippuvat toinen toisistaan ja yhden onnistumisen jälkeen on helpompi lähteä toteuttamaan seuraavaa.

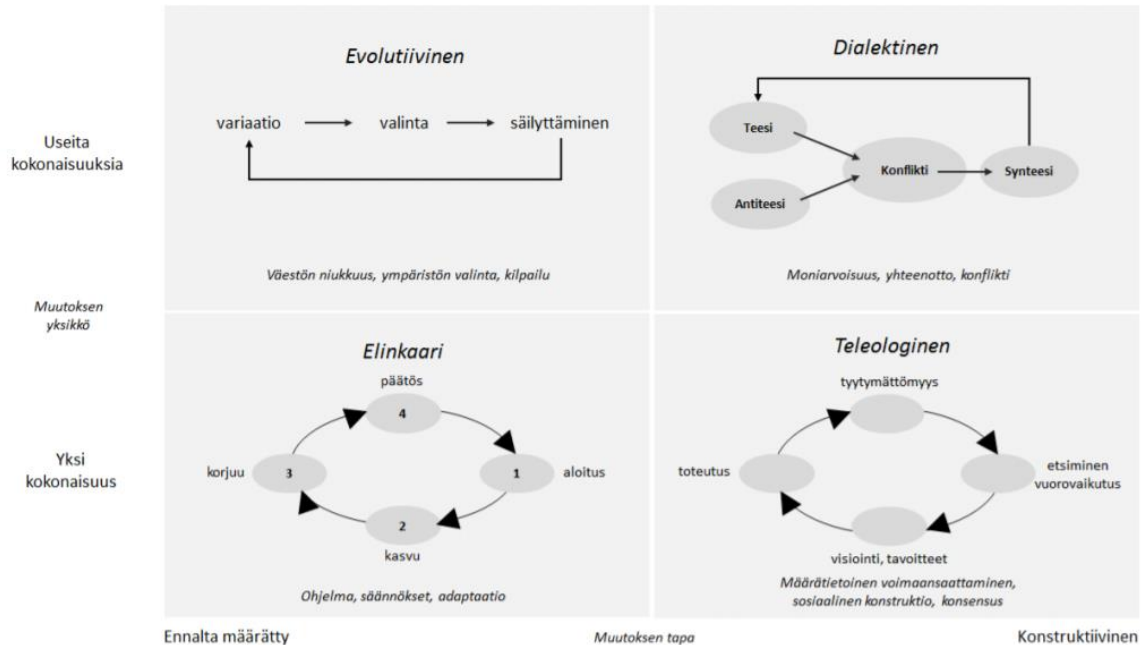
8. Juurruta uudet toimintatavat yrityskulttuuriin

- Tässä vaiheessa on keskeistä pitää kiinni uusista toimintatavoista, jotta ne syrjäyttävät vanhat. Kulttuurin muuttuminen on hidasta ja vie aikaa. Tapoja ja asenteita on aina vaikea tai jopa äärimmäisen vaikea muuttaa ja onkin tärkeä, että uusista tavoista puhutaan paljon, jotta ne juurtuvat osaksi organisaatiokulttuuria.

Näiden vaiheiden myötä organisaation tulisi pystyä jatkossakin tekemään muutosta. Jokainen vaihe on muutosprosessin onnistumisen kannalta merkittävä. Muutos täytyy nähdä tärkeänä ja välttämättömänä ja prosessissa täytyy kehittyä koko ajan. (Kotter, 1996; Kotter & Rathgeber, 2008)

Van de Venin ja Poolen (1995, 513-519) muutosteoriassa yhdistetään muutoselementti sekä muutoksen muoto. He ovat yhdistäneet erilaisia organisaatiomuutosmalleja ja kehittäneet nelikentän (kuvio 5), joka sisältää elinkaari, teleologisen, dialektisen ja evolutiivisen typologian. Elinkaariteorian mukaan muutos tapahtuu käynnistyksen, kasvun, tietojen keräämisen ja päättymisen kautta ja noudattaa ennalta sovittua ohjelmaa tai säännöstöä. Teleologisessa teoriassa taas ei ole sääntöjä vaan tavoitteen saavuttaminen on keskeisintä ja muutoksen järjestys on tavoitteiden asettaminen, tavoitteiden toteuttaminen, tyytymättömyys, sekä vuorovaikutus ja etsintä. Dialektisessä typologiassa muutostapahtumien järjestys on väite/vastaväite, konflikti ja synteesi.

Evolutiivisessa teoriassa resurssit ovat niukat ja muutosjärjestys kulkee vaihtelun, valinnan ja kiinnittymisen kautta muutokseen.



Kuvio 5. Van de Ven ja Poole (1995, 520) muutosmallin neljä ulottuvuutta

Muutosyhtälö on eräs malli, jolla muutoksen onnistumista voidaan mitata. Malli on matemaattinen ja yhtälössä tutkitaan muutoksen, nykytilan tyytymättömyyden, vision halutusta tilasta, tarvittavien uusien käytäntöjen, muutosvastarinnan ja muutoksen menestyksen suhdetta toisiinsa erilaisin yhdistelmin. (Čudanov et al., 2019, 100-102) Burke-Litwin malli taas ottaa huomioon muutokseen vaikuttavia tekijöitä laajasti sekä ulkoisesta ympäristöstä että organisaation sisältä ihmisten motivaatioista, tarpeista ja työilmapiiristä (Johnson, 2004, 166).

Eräs kuuluisia muutosmalleja on Beerin, Eisenstatin ja Spectorin malli, joka pohjautuu Kotterin kahdeksan vaiheen malliin. Heidän muutosmallinsa lähtee yksiköiden tasolta, ei ylimmästä johdosta. Ylimmän johdon on vain tarkoitus antaa muutokselle suunta, joka sitten toteutetaan niin, että organisaation koko henkilöstö otetaan mukaan kehittämään toimintaa. Tässä mallissa on kuuden askeleen kriittinen polku, joka sisältää vaiheet:

1. Hanki muutokselle sitoutuminen diagnosoimalla organisaation ongelmat.
2. Kehitä yhteinen visio kilpailukyvyn parantamisesta.
3. Edistä visiota ja lisää koheesiota organisaatiossa.
4. Levitä muutosajatusta organisaatiossa ja anna vastuuta eteenpäin.
5. Vakiinnuta muutokset ja varmista menestys.
6. Seuraa ja mukauta muutosstrategiaa muuttuvassa ympäristössä. (Lanning et al., 1999, 19; Hoadley & Lamos, 2012, 84)

Naslund ja Norrman (2019) ovat vertailleet erilaisia tapoja toteuttaa muutos menestyksekkäästi. Muutosmallit, joita he vertailussa ovat käyttäneet ovat muun muassa Lewinin (1947), Kanter et al. (1992), Kotterin (1995), Kettinger et al. (1997), Armenakis et al. (1999) ja Kickertin (2014). Näiden pohjalta he ovat laatineet mallin, jonka muutosaloitteita he tutkimuksessaan ovat mitanneet. Muutosmallin osa-alueet ovat muutosvalmius (Lewinin sulata), toteutus (Lewinin muuta), institutionalisointi (Lewinin jäädytä) ja lopputulos. Muita muutosmalleja ovat esimerkiksi ADKAR (awareness, desire, knowledge, ability, reinforcement), McKinsey 7-S malli (strategy, structure, systems, skills, staff, styles, shared goals) ja General Electric's CAP (change acceleration process). Nämä mallit on kehitetty ajatellen enemmän erilaisia projekteja ja yritysten tarpeita, joissa mallit on kehitetty kuin muutosta teoreettisena mallina. (Galli, 2018, 125, 127)

Mike Young (2009, 526-527) esittelee mielenkiintoisen muutoksen meta-analyysin, jossa keskeisiä argumentteja ovat muutoskirjallisuuden monet yhtenevät aspektit. Hänen mukaansa teoriaa ja tutkimusta yhdistelemällä voidaan löytää erilaisia, mutta kuitenkin toisiinsa linkittyviä näkökulmia muutokseen ja näitä näkökulmia kehittämällä saadaan laajempaa mahdollisuutta kehittää toimivia malleja. Hänen mukaansa tarvitaan oppimista, jotta muutos on tehokas, koska oppimisen kautta pyritään uuteen 'normaaliin'.

3.4. Muutosvastarinta

Muutosvastarinta on moniulotteinen käsite, johon liittyy kognitiivisia, käyttäytymiseen liittyviä ja tunnepitoisia ulottuvuuksia organisaatiomuutoksen ja

organisaation jäsenten välisissä suhteissa (Erwin & Garman, 2010, 42-43). On tutkittu, että muutosprosessin tärkeimmät siihen vaikuttavat tekijät ovat muutosvastarinta ja avoimuus muutokselle. Näihin kumpaankin voidaan vaikuttaa johtamisella. (Hussain et al. 2016, 125) Tutkimuksen mukaan yleisin muutoksen epäonnistumisen syy on muutosvastarinta (Sujová & Remeň, 2018, 38; Washington & Hacker, 2004, 401). Tämän takia onkin erityisen tärkeää keskittyä muutosjohtamisessa muutosvastarinnan vähentämiseen ja pyrkiä vaikuttamaan ihmisiin muutoksen hyväksymiseksi ja muutosvalmiuden tason nostamiseksi organisaatioissa.

Muutosvastarinta on muutosjohtamisessa ja organisaatiomuutoksessa yleinen ilmiö. Wheatleyn (1992) mukaan ihmisen pelko epävarmuutta ja epätietoisuutta kohtaan luo muutosvastarintaa (Eby et al. 2000, 423). Syitä muutosvastarintaan on monia. Epäluottamus, epäily muutoksen tarpeellisuudesta, taloudelliset riskit, korkeat kustannukset ja henkilökohtaiset asiat, kuten epäonnistumisen mahdollisuus ja erilaiset kaunat organisaation sisällä ovat tekijöitä, jotka edesauttavat muutosvastarinnan syntymistä ja ylläpitävät sitä. (Yukl, 2006, 285-286) Eby et al. (2000, 422) mukaan muutosvastarinta on kuitenkin tärkeää muutoksen kannalta, koska se auttaa ymmärtämään ja kehittämään muutosprosessia. Tasapainon saavuttaminen on ikuinen haaste myös muutoksessa ja esimerkiksi kaaosteoria tarjoaa oman näkemyksensä muutosprosessille.

Muutosvastarinta on normaali reaktio organisaatiossa ja kuuluu osaksi muutoksen toteuttamista (Lämsä & Päivike, 2013, 190). Ihmiset suhtautuvat muutokseen ennakkoluuloisesti, koska se muuttaa sen hetkistä tasapainotilaa ja tämän takia he eivät ole heti innoissaan mukana muutoksen toteuttamisessa. Kielteiset tunteet tulisi hyväksyä ja käydä niitä yhdessä läpi organisaatiossa. (Heiskanen & Lehikoinen, 2010, 56-58) Psykologiset puolustusmekanismit kytkeytyvät päälle, jotta ihminen saa lisää aikaa hallita ja ymmärtää muutosta. Ne myös valmistavat ihmistä sitä kohti. (Arikoski & Sallinen, 2007, 45)

Jos ihmiset eivät ole valmiita muutokselle tai heitä ei ole psykologisesti valmisteltu muutokseen, on todennäköisempää, että muutosvastarintaa esiintyy enemmän.

Organisaatiomuutoksen valmistelu ja positiivisten aspektien löytäminen tulevasta muutoksesta, auttaa ihmisiä kiinnittämään huomiota ja hyväksymään muutoksia helpommin. (Jones et al., 2005, 362) Muutosvastarintaa esiintyy vähemmän, jos organisaatiossa on kannustava ja osallistava ilmapiiri (Burnes & James, 1995, 17). Ebyn et al. (2000) mukaan erilaiset organisaation joustavat käytännöt ja avoin politiikka edesauttavat vähentämään muutosvastarintaa. Jos ihmiset eivät ole psykologisesti valmiita muutokseen, muutosvastarinta on huomattavasti suurempaa kuin jos muutosta valmistellaan ihmisille etukäteen (Jones et al., 2005, 383). Muutosprosessissa on ymmärrettävä mistä muutosvastarinta johtuu, jotta muutosta päästään toteuttamaan ja saadaan aikaan uudistuksia (Eby et al., 2000, 423). Hussain et al. (2016, 124) mukaan tehokkain keino muutosvastarinnan vähentämiseen on organisaation jäsenten osallistaminen muutokseen. Heidän mukaansa voima, informaatio, tiedot ja taidot sekä palkitseminen ovat tekijöitä, joiden kautta voidaan ihmisiä kannustaa. Näiden avulla saadaan ihmisiä motivoitua, heidän tietoisuuden astettaan ja sitoutumistaan nostettua ja osallistumaan muutoksen toteuttamiseen.

Muutosvastarintaa on tutkittu paljon ja on löydetty joitakin persoonallisuuteen vaikuttavia tekijöitä, joiden ajatellaan olevan yhteydessä muutoksen hyväksymiseen. Jones et al. (2005, 362) ovat tutkineet, että avoimuus, kognitiiviset prosessit, ulkopuoliset resurssit, saatava tieto ja päätöksentekoon osallistuminen edistävät ihmisten valmiuksia ottaa vastaan muutoksia ja hyväksyä niitä. Eby et al. (2000) ovat tutkineet, että myös joustavat asenteet ja toimintamallit organisaatiossa vaikuttavat positiivisesti muutoksen onnistumiseen (Jones et al., 2005, 363). Kehittäessään omaa muutosmalliaan Kurt Lewin huomasi, että muutosvastarintaa muodostuu, kun ryhmien sosiaalisia arvoja, rutiineja ja tapoja muutetaan liikaa. Hän näki, että on helpompaa muuttaa yksilöitä ryhmän sisällä vaikuttamalla heidän tapoihinsa ja arvoihinsa kokonaisuutena kuin muuttaa heitä yksilöinä. Ryhmän vaikutus muutokseen on hänestä keskeistä muutoksen toteuttamisessa. (Kippenberger, 1998, 11)

Usein muutosvastarinnan takana on pelko. Pelko voi johtua tietämättömyydestä, epäonnistumisesta tai epä mukavuudesta. Organisaatioissa osa ihmisistä on

valmiimpia ottamaan riskejä ja oppimaan uutta kuin toiset. Onkin tärkeää tunnistaa ihmistyyppit, jotka vastustavat muutosta ja pyrkiä vaikuttamaan heihin positiivisesti. Vastuun jakaminen, selkeät roolitukset, ennakoiva asenne ja erilaisten näkökulmien hyväksyminen auttavat vähentämään muutosvastaisuutta ja helpottavat muutosjohtamista. (Edmonds, 2011, 350-351; Elving, 2005, 131) John Kotterin (1996, 43) mukaan organisaatioiden johtajista 75 prosentin on hyväksyttävä kohteena oleva muutos, jotta se voi onnistua.

Toinen muutosvastarintaa aiheuttava tekijä on epävarmuus (Hussain et al., 2016, 124). Organisaatiossa ihmiset eivät välttämättä tiedä kuinka muutos tulee vaikuttamaan heihin tai heidän työhönsä ja ovat epävarmoja muutoksen lopputuloksesta. He saattavat miettiä, onko heillä vielä työpaikkaa, kun muutos on toteutettu. Tämän takia onkin tärkeää kiinnittää huomiota tehokkaaseen ja kattavaan muutosviestintään, jotta epävarmuuden tunteita saadaan vähennettyä. Varsinkin tilanteessa, jossa muutos on aiheuttanut henkilöstön vähennyksiä tai tehtävämuutoksia, on erityisesti panostettava oikeanlaiseen viestintään, jotta organisaatio voi jatkaa toimintaansa muutoksen jälkeen. (Elving, 2005, 132-134)

Kognitiivinen dissonanssi on yksi tutkittu tekijä muutosvastarinnassa. Se aiheuttaa ihmisille asenteiden ja käyttäytymisen arvostirriitoja, ja koska ihmiset pyrkivät vähentämään niitä, on käyttäytymisen muuttaminen yksi keino tähän. Kun jännitteitä organisaatiossa halutaan purkaa, on silloin vaikutettava käytökseen ja pyrittävä vähentämään kognitiivista dissonanssia. (Burnes & James, 1995, 16-18)

On myös otettava huomioon, että organisaatio ei välttämättä ole valmis toteutettavaan muutokseen. Olosuhteet muutokselle eivät ole otolliset tai muutoksia tehdään ihmisten mielestä vääristä syistä. Tässä tilanteessa onkin tärkeää toimia mahdollisimman avoimesti, varmistaa, että viestintä organisaatiossa on läpinäkyvää ja se tavoittaa kaikki. (Schein, 2017, 118-120) Ihmiset tekevät omia päätelmiään saatavilla olevan informaation perusteella ja huonoimmassa tapauksessa muutosvalmius tulevaa muutosta kohtaan on hyvin alhainen ja muutosvastarinta sitä vastoin taas korkealla (Eby et al., 200, 424).

Muutosvastarinnan ja siihen liittyvien tekijöiden ajatellaan muodostuvan, kun muutosagentit tarkkailevat organisaatioympäristöä ja raportoivat epätoivottavasta käytöksestä muutosta kohtaan. Muutosvastarinnan ei oleteta tuovat organisaatiolle positiivisia tekijöitä, eikä sen koskaan ajatella olevan rationaalista tai objektiivista. (Ford et al., 2008, 362) Ford et al. (2008, 363-364) esittävätkin, että muutosvastarintaan vaikuttaa muutosagentin ja muutoksen vastaanottajan välinen suhde ja sen ei tulisi olla itseään palveleva totuus negatiivista. Muutoksen menestymisen kannalta muutosvastarinta voidaan nähdä jopa potentiaalisena elementtinä, jonka avulla voidaan muutosprosessia tehostaa. Muutosagenttien vaikutus muutokseen on siis merkittävä.

Muutoksen vastustus on väistämätöntä, vai onko? Onko kyse kuitenkin lähestymistavasta, jolla muutosta tehdään? Muutokseen liittyy psykologisia, sosiaalisia, kognitiivisia ja fyysikaalisia näkökulmia, joiden kautta ihmiset omaksuvat uusia tapoja tehdä asioita ja oppia uutta. (Clayton, 2016, 17-18) Kenties muutosvastarinta ei näyttelekään niin suurta osaa muutosnäytelmässä, kuin aikaisemmin on ajateltu. Nykypäivänä nähdäänkin usein, että muutosvastarintaa käytetään johdon taholta eräänlaisena aseena, jolla voidaan syyttää organisaatiota ja sen jäseniä muutoksen jarruttamisesta ja muutoksen epäonnistumisesta. Taulukko 2 muutosvastarinnan lähteistä ja syistä avaa hyvin ihmisten näkökulmia muutoksen vastustamiselle. (Mattila, 2007, 20-22) On jopa esitetty, että muutosvastarinta terminä on menettänyt arvonsa ja sille ei olisi asemaa muutoskeskustelussa (Ford et al., 2008, 370).

Taulukko 2: Muutosvastarinnan syitä ja lähteitä (Mattila, 2007, 22)

Vastarinnan lähde	Vastarinnan syy
Vakauden kaipuu	Muutos aiheuttaa epävakautta ja synnyttää siksi vaistomaisen vastustusreaktion.
Tottumukset	Tutusta ja turvallisesta on vaikea luopua.
Yhteisön vakiintuneet normit	Hyväksytyjen normien muuttaminen herättää vastustusta.

Pelko työpaikan menettämisestä	Halu varmistaa oman työpaikan säilyminen ja torjua mahdollinen uhka.
Pelko etujen ja aseman menettämisestä	Oma tai ryhmän etu tulee ennen organisaation etua.
Väärinkäsitykset ja tietämättömyys	Muutoksen sisältöä ja seurauksia ei ole ymmärretty tai sisäistetty.
Näkemyserot	Avoin ristiriita organisaation tai sen jäsenten vallitsevien koodien ja arvojen kanssa.
Tuntemattoman pelko	Tiedon puute uudesta luo epävarmuutta.
Pelko pärjäämättömyydestä	Oppimisesta selviytyminen ja uudet haasteet pelottavat.
Tarpeen epävakuuttavuus	Perustelut eivät tunnu oikeilta ja organisaation toiminnan ja ympäristön vaatimusten koetaan olevan ristiriidassa.
Palkitsemisen puuttuminen	Muutoksesta aiheutuvan vaivan ei uskota tuottavan vastaavaa hyötyä.

Washington ja Hacker (2004, 402, 409) listaavat Judsonia (1991) mukaillen tekijöitä muutosvastarinnan syiksi tunteet yleisesti, ristiriita olemassa olevan ja tavoiteltavan organisaatiokulttuurin välillä, vastaamattomat kysymykset, historialliset tapahtumat, uhka perustarpeita kohtaan sekä muutoksen vaikutus itsetuntoon. He ovat tutkimuksessaan todenneet, että mitä enemmän muutoksen ja muutosprosessin kanssa tekemisessä olevat henkilöt tietävät muutoksesta, sitä vähemmän he vastustavat muutosta. Tieto auttaa siis vähentämään muutosvastarintaa.

Muutosvastarinnan jälkeen siirrytään muutoksessa seuraavaan vaiheeseen eli surutyöhön. On ymmärretty, että muutos toteutuu, joten joudutaan luopumaan entisestä. Suruvaiheessa on tärkeää, että ihminen saa tukea ja aikaa käsitellä omia tuntemuksiaan, jotta hän pääsee siirtymään muutoksen seuraavaan vaiheeseen eli varsinaiseen muutokseen. Uuden oppiminen voi alkaa, kun muutosvastarinta on käsitelty ja surutyö entisen menettämisestä tehty. (Arikoski & Sallinen, 2007, 69)

3.5. Muutosvalmius

Muutosvalmius ja muutoksen johtaminen onnistuneesta linkittyvät Edmondsin (2011, 350) mukaan selkeästi toisiinsa. Kun muutoksesta ollaan tietoisia ennakoita, se edesauttaa menestyksekkästä muutosprosessia organisaatiossa. Muutosjohtaminen on siis ihmisten ja asioiden johtamista. Elving (2005, 131) argumentoi, että organisaation muutosvalmius koostuu muutosvastarinnasta ja tuesta, jota on tarjolla. Mitä enemmän tukea ja vähemmän muutosvastarintaa, sitä valmiimpi organisaatio on toteuttamaan muutosta.

Muutosvalmiuden ei ole aikaisemmin nähty linkittyvän muutosstrategioihin ja muutoksen menestykseen kovin keskeisesti. Jones et al. (2005) osoittavat kuitenkin tutkimuksellaan, että muutosvalmius vaikuttaa merkittävästi muutoksen onnistumiseen ja siihen käytettäviin strategioihin. He myös pyrkivät ennustamaan muutoksen onnistumista organisaatiokulttuurin ja muutosvalmiuksien kautta. Myös Eby et al. (2000, 420) ovat tutkimuksessaan todenneet, että muutosvalmius liittyy keskeisesti siihen, kuinka ihmiset suhtautuvat ja havaitsevat organisaatiomuutoksen. Elving (2005, 135) taas toteaa, että muutosvalmiuden vaikutusta muutoksen toteutuksessa ei ole tutkimuksissa pystytty varmistamaan.

Resilienssi eli muutosjoustavuus ja valmius muutokseen ovat kyvykkyyksiä, joita organisaation jäsenet tarvitsevat muutokseen ja sen toteuttamiseen. Maailma ja organisaatiot nähdään hyvin kompleksisina kokonaisuuksina ja muutosnopeuden vauhti on selkeästi lisääntynyt viimeisten vuosikymmenien aikana. Jatkuva liike vaatii organisaatioilta sopeutumista, ennakoitua ja vuorovaikutusta. (Nieminen & Talja, 2018, 199, 204) Viime vuosina tutkimuksen kohteena ovatkin olleet muutoksen kohteena olevien ihmisten reaktiot muutosprosessiin (Jacobs & Keegan, 2018, 73-74). Mistä ihmiset sitten ovat huolissaan muutoksessa? He pelkäävät työpaikan ja arvovallan menetystä, rutiinien muuttumista ja muutoksen lopputulosta itsessään. (Jacobs & Keegan, 2018, 74; Kippenberger, 1998, 11; Elving, 2005, 132-134). Itseensä kohdistuvien muutosten ja niiden vaikutusten lisäksi organisaation jäsenet miettivät myös työtovereidensa hyvinvointia ja selviytymistä muutoksessa. Kollektiivinen huoli, varsinkin henkilöstön vähentämiseen liittyvissä muutoksissa,

vaikuttaa organisaatiossa sitoutuneisuuden asteeseen. Moraalin vaikutus muutokseen tulisi siis myös ottaa huomioon organisaatiomuutosta suunniteltaessa. (Jacobs & Keegan, 2018, 74)

Kimberley et al. (2018, 1) ovat tutkineet psykologisia prosesseja, jotka vaikuttavat työntekijöiden asenteisiin joko positiivisesti tai negatiivisesti. Jos työntekijöitä kohdellaan oikeudenmukaisesti, he sopeutuvat muutoksiin paremmin ja päinvastoin. Oikeudenmukaisuus erotetaan kirjallisuudessa jakautuvaan, menettelytapoihin perustuvaan ja vuorovaikutteiseen oikeudenmukaisuuteen ja muutoksen toteuttamisessa näihin keskeisesti liittyy viestinnän laatu ja organisaation tuki.

Muutosvalmiudesta käytetään myös termiä muutosalttius. Juuti ja Virtanen (2009, 57-58) ajattelevat, että organisaatiossa muutos lähtee strategiasta ja sen toteuttamisesta. Se, kuinka hyvin strategia saadaan organisaatiossa sisäistettyä kaikilla tasoilla, vaikuttaa siihen kuinka muutosaltis organisaatio muutokselle on. Tässä keskeistä on, että strategian ymmärtävät ja sitä toteuttavat omalla työpanoksellaan muutkin kuin johto. Tästä huolimatta on kuitenkin tiedostettava, että muutosalttius lähtee yksilöstä ja hänen suhtautumisestaan muutokseen. Heiskanen ja Lehikoinen (2010, 47) listaavat yksilön muutosvalmiuden ylläpitämiseksi seuraavaa:

1. Päivitä omaa osaamistasi.
2. Kytke uuden oppiminen henkilökohtaiseen tulevaisuuden visioon.
3. Sitoudu, mutta älä rakastu työpaikkaasi.
4. Hengitä muutosta ja innostu siitä.
5. Keskity uusiin mahdollisuuksiin.

Muutosvalmius terminä koskee sekä koko organisaatiota ja jokaista yksilöä. Muutosvalmis organisaatio pystyy vastaamaan muutokseen nopeasti ja muutoksen vaatimalla tavalla. Muutosvalmius tuo organisaatiolle kilpailukykyä, tehokkuutta ja tasapainoa muutosprosessien aikana. Oppiminen on keskeinen termi muutosvalmiissa organisaatiossa. Muutosvalmiin organisaation elementtejä ovat

avoin ilmapiiri, organisaation jäsenten ottaminen mukaan päätöksentekoon ja jäsenten ja johdon välinen luottamus. (Holbeche, 2006, 132, 207)

3.6. Muutosviestintä

Onnistuneella muutosviestinnällä voi varmistaa tuloksellisen muutosprosessin toteutuksen. Viestinnän ja kommunikaation merkitystä muutoksen johtamisessa on tutkittu paljon ja tutkimukset ovat osoittaneet, että muutosviestintä on yksi tehokkaimmista keinoista varmistaa muutoksen onnistuminen. (Elving, 2005, 129-130; Holbeche, 2006, 313)

Muutosviestinnän tärkein tehtävä on tiedottaa organisaatiossa tulevasta muutoksesta sen jäsenille ja pyrkiä tuomaan selkeästi esille, kuinka muutos tulee vaikuttamaan organisaation jäsenten työhön. Viestinnällä luodaan luottamusta organisaation jäsenten välillä sekä avointa keskusteluyhteyttä johdon kanssa. Kun näin tapahtuu, yhteistyö ja motivaatio kasvavat organisaation sisällä ja tämä taas vaikuttaa positiivisesti organisaatiokulttuuriin. (Elving, 2005, 131-132) On myös tärkeää, että muutoksesta ja muutosaloitteista viestitään organisaatiossa säännöllisesti (Naslund, & Norrman, 2019, 1653). Muutosviestintä parhaimmillaan vähentää epävarmuutta ja ahdistuneisuutta, tarjoaa asianmukaista tietoa ja välittää sen kunnioittavasti (Kimberley et al., 2018, 2). Viestintä auttaa organisaatiossa ihmisiä saavuttamaan yhteisymmärryksen.

Muutosviestintäkulttuurin nähdään olevan joko yksisuuntaista tai kaksisuuntaista. Yksisuuntainen viestintä on ylhäältä tapahtuvaa viestintää, reaktiivista ja tietoa välitetään vain pakollinen määrä. Kaksisuuntainen viestintä on proaktiivista, kaikki toimivat viestinvälittäjinä ja tietoa välitetään aina, kun sen katsotaan hyödyttävän organisaatiota muutoksessa. (Juuti & Virtanen, 2009, 106-107) Vuorovaikutteista viestintää tarvitaan sitä enemmän, mitä suuremmasta muutoksesta on kyse (Juholin, 2017, 242).

Jos muutosviestintä ei ole riittävää tai siihen ei ole kiinnitetty huomiota oikealla tavalla, voi se johtaa voimakkaaseen muutosvastarintaa, epäluotettavien tietojen

leviämiseen ja pahimmassa tapauksessa muutoksen epäonnistumiseen. Armenakis ja Harris (2002, 170-171) ovat tutkineet viittä tekijää; ristiriidat, tehokkuus, tarkoituksenmukaisuus, johdon tuki ja henkilökohtainen mielenkiinto, jotka vaikuttavat muutosviestinnässä viestin perillemenoon ja onnistumiseen. Ihmisten on nähtävä, että muutos tuo nykyiseen tilanteeseen parannusta ja sen on oltava tilanteeseen sopivaa. Heidän on myös saatava tukea muutoksessa ja ymmärrettävä muutoksen positiiviset vaikutukset itseensä. Nämä saavutetaan, kun organisaation jäsenet saadaan osallistumaan aktiivisesti, käytetään houkuttelevaa viestintää ja johdetaan tietoa. Muutoksesta viestittäessä myös käytettävä väline on keskeisessä asemassa.

Muutosviestinnässä pätevät samat säännöt kuin muussakin viestinnässä. Mukana ovat lähettäjä, viesti, kanava, vastaanottaja ja kohina. Myös samat lainalaisuudet pätevät, jos viestintä epäonnistuu, kun viesti saapuu liian myöhään tai sitä ei ymmärretä. (Elving, 2005, 131-132) Muutoksesta viestiminen tulee olla tavoitteellista, ymmärrettävää ja yhteisöllisyyttä vahvistavaa (Juholin, 2017, 244-245).

4. EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä kappaleessa kerrotaan empiirisen tutkimuksen tarkoituksesta. Kappaleessa esitellään tutkimuksen kohdeorganisaatio ja kuvataan lähtökohdat tutkimukselle. Tutkimusmenetelmänä on laadullinen tutkimus, aineisto kerättiin teemahaastatteluilla ja analysointiin sisällönanalyysilla. Myös tutkimuksen luotettavuuden ja pätevyyden näkökulmat tulevat esille kappaleessa.

Tässä empiirisessä tutkimuksessa oli tarkoituksena selvittää kuinka muutokseen ja muutosjohtamiseen voidaan vaikuttaa ennen muutoksen toteuttamista ja myös sen aikana. Muutos on aina vanhasta poisoppimista ja toisaalta uuden tiedon ja tapojen omaksumista, jolloin se vaikuttaa organisaation jäseniin merkittävästi. Kohdeorganisaatiossa on alkanut toimintamallin ja toiminnanohjausjärjestelmän uudistaminen ja tätä hanketta on viety työryhmätasolla eteenpäin, mutta se ei ole vielä aiheuttanut operatiivisella tasolla muutoksia. Tästä syystä halutaan siis saada ymmärrys siitä, kuinka operatiivinen taso eli päälliköt ja lähiesimiehet voivat vaikuttaa muutokseen, millainen muutos kohdeorganisaatiossa mahdollistaisi onnistuneen lopputuloksen ja mitkä tekijät vaikuttavat muutosprosessin onnistumiseen. Tutkimuksen toteutukseksi on tässä työssä valittu laadullinen tutkimus, lähestymistavaksi tapaustutkimus ja aineiston keräys toteutettiin haastattelemalla kohdeorganisaation operatiivisia päälliköitä ja lähiesimiehiä.

4.1. Empiirisen tutkimuksen tarkoitus

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää kohdeorganisaation valmiuksia muutokseen, sen toteuttamiseen ja kuinka muutosvalmiuksia voitaisiin kehittää. Organisaatiossa on meneillään toimintamallin ja toiminnanohjausjärjestelmän uudistaminen. Uudistusten takana on pyrkimys automaatioasteen nostamiseen, toiminnan tehokkuuden lisäämiseen ja datan hyödyntämiseen optimoinnin kautta. Kuinka organisaatiossa voidaan varmistaa, että toimintamallin ja toiminnanohjausjärjestelmän jalkauttaminen ja käyttöönotto onnistuvat ja millaisia muutosjohtamisen keinoja tarvitaan, jotta näistä uudistuksista saadaan parhaita tuloksia. Tarkoituksena oli kartoittaa millaisia muutosvalmiuksia ja muutoskyvykkyyksiä kohdeorganisaatiolla jo on ja millaisia tarvitaan, jotta päästään

haluttuun lopputulokseen. Lähtökohta empiiriselle tutkimukselle oli, että toimintamallin uudistamisesta ja uudesta toiminnanohjausjärjestelmästä on jo päätetty, mutta ei ole vielä tiedossa mikä järjestelmä valitaan ja miten se kokonaisuudessaan tulee vaikuttamaan käyttöön otettavaan toimintamalliin. Taustalla on kuitenkin nykyinen toimintamalli, toiminnanohjausjärjestelmä ja sen prosessit ja myös niihin peilaten oli tarkoitus selvittää, miten toteutetaan onnistunut muutosprosessi.

Opinnäytetyön tutkimusongelma:

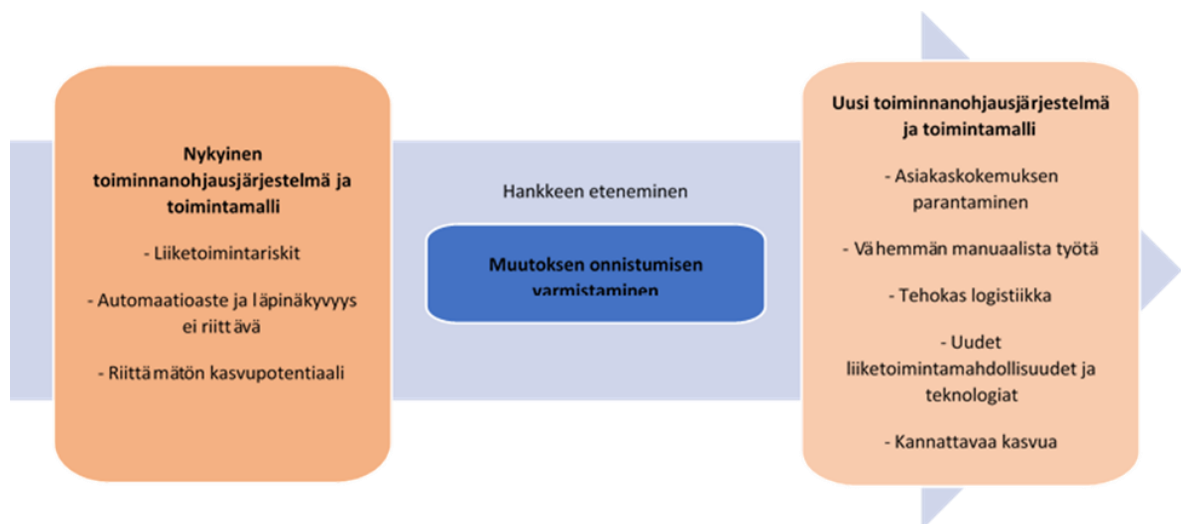
Muutos vaikuttaa organisaatiossa monella tasolla ja varsinkin henkilöihin, jotka ovat muutoksen keskiössä. Operatiivisten päälliköiden ja lähiesimiesten tulisi varautua muutokseen ennakolta ja varmistaa muutoksen ja muutosprosessin onnistuminen, Organisaatiossa tulisi kiinnittää erityisesti huomiota muutosvalmiuteen ja pyrkiä vähentämään muutosvastarintaa.

Empiirisen tutkimuksen tarkoituksena on päätutkimuskysymyksellä löytää vastauksia kohdeorganisaatiossa siihen, millaisilla muutosjohtamisen keinoilla voidaan varmistaa muutosprosessin onnistuminen. Alatutkimuskysymykset auttavat jakamaan muutosta ja siihen liittyviä käsitteitä helpommin ymmärrettäviksi alakäsitteiksi, joita teoriaosassa käsitellään ja muodostamaan niiden kautta kokonaisuuden, joka antaa vastauksia päätutkimuskysymykseen. Alatutkimuskysymyksillä siis pyritään löytämään tekijöitä organisaatiomuutosprosessin onnistumiseen, keinoihin lisätä muutosvalmiutta kohdeorganisaatiossa ja vähentää muutosvastarintaa. Näiden vastausten kautta toimintamallin ja toiminnanohjausjärjestelmän uudistamista ja käyttöönottoa voidaan suunnitella ja viedä eteenpäin kohdeorganisaatiossa ja mahdollistaa muutosprosessin onnistuminen.

4.2. Kohdeorganisaation kuvaus

Suuressa suomalaisessa palvelualan yrityksessä, joka toimii kansainvälisesti, ollaan yrityksen yhdellä kolmesta toimialasta strategisena toimenpiteenä

parantamassa tuottavuutta koko arvoketjussa uudella toimintamallilla. Tämän pohjalta on perustettu toimintamallin ja toiminnanohjausjärjestelmän uudistamishanke, jonka painopistealueina ovat asiakaskokemuksen parantaminen, henkilöstökokemus, tuottavuuden parantaminen sekä uudet liiketoimintamallit ja teknologiat. Hankkeen hyötyinä on ajateltu saavutettavan parempaa asiakastyytyväisyyttä ja -pysyvyyttä, osaavien henkilöiden saatavuus ja pysyvyys, manuaalisen työn vähentämistä, logistiikan tehostamista, liikevaihdon maksimointi ja uusien liiketoimintoja ja teknologioita hyödyntämistä (kuvio 6).



Kuvio 6. Toimintamallin ja toiminnanohjausjärjestelmän uudistamishankkeen prosessi

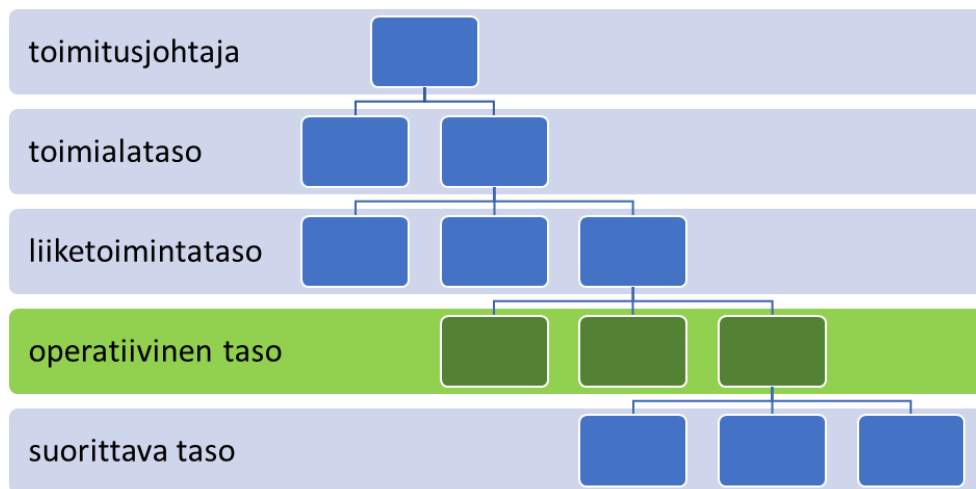
Hankkeen taustalla on tunnistettu erilaisia ajureita, jotka ovat toimineet ohjaavina tekijöinä. Nykyinen toiminnanohjausjärjestelmä aiheuttaa liiketoiminnallisia riskejä, nykyisillä järjestelmillä ei pystytä kasvattamaan toiminnan automaatioastetta ja läpinäkyvyyttä, eikä niillä pystytä saavuttamaan nykyistä enempää kasvupotentiaalia. Hankkeen esivaihe, johon kuului arvoketjujen kuvaaminen ja tavoitetoimintamallin määrittely sekä kartoitus sopivista teknologioista, on tehty vuoden 2018 aikana. Maaliskuussa 2019 alkoi hankkeen seuraava vaihe, toimintamalli- ja järjestelmäudistuksen suunnittelu, ja tämä vaihe kestää vuoden 2020 puoliväliin, jonka jälkeen alkaa toiminnanohjausjärjestelmän rakentaminen ja toimintamallin vaiheittainen uudistus.

Kohdeorganisaatiossa muutosprosesseja toteutetaan muutoksesta riippuen erilaiset muutostyyppien ja -mallien mukaan. Ohjeistusten käyttöönotto tai uusi työväline ovat lyhytkestoisia, episodisia muutoksia, jotka eivät välttämättä vaadi erityistä toimia minkään tietyn muutosmallin mukaisesti, vaan ne suunnitellaan ja toteutetaan tarpeen mukaan ja nopeasti. Suuremmat projektit ja hankkeet taas vaativat enemmän ennakkointia, suunnittelua ja valmistelua, joten muutoksen toteuttamisen malleissa on pyritty käyttämään suurelta osin Lewinin sulata-muutajäädytä -mallia sekä Kotterin kahdeksan vaiheen muutosprosessimallia, joka näyttäisi olevan mallina myös toimintamallin ja toiminnanohjausjärjestelmän uudistamishankkeessa, vaikkakin tämän tutkimuksen empiirinen osio tutkii asioita Lewinin mallin sulata vaiheen näkökulmasta ennen muutosprosessin toteuttamista.

Tässä vaiheessa hanketta ei operatiivisella tasolla eli päälliköillä ja lähiesimiehille ole tällä hetkellä selkeää näkemystä mikä heidän työssään tulee muuttumaan ja kuinka. Ei tiedetä vielä mikä uusi toiminnanohjausjärjestelmä tulee olemaan ja missä laajuudessa sitä tullaan käyttämään toimialan sisällä. Toimintamallin muutosprosessi ollaan yrityksessä aloitettu, mutta sen laajuutta ei pystytä vielä ennustamaan, eikä myöskään sen kaikkia vaikutuksia tiedetä. Empiirisen tutkimuksen tarkoituksena olikin selvittää tässä tilanteessa, millainen on tulevan järjestelmän käyttäjien muutosvalmius ja muutoshalukkuus sekä millaisia keinoja muutosjohtamisessa tarvitaan, jotta saavutetaan menestyksekkäs lopputulos. Tähän vaikuttavia tekijöitä ovat muutosvastarinta, muutosvalmius ja menetelmät, jotka organisaatio valitsee organisaatiomuutoksen toteuttamiseen.

Haastateltavaksi valikoitiin kohdeorganisaation eri yksiköistä operatiivisen tason päälliköitä ja lähiesimiehiä (kuvio 7). Tarkoituksena oli saada näkemyksiä saman alueen eri tasoilta esimiehiltä muutosvalmiudesta heidän yksiköissään, muutosjohtamisen tarpeista ja organisaatiomuutoksesta kokonaisuudessaan. Teemahaastattelussa pyritään teemojen ja tarkentavien kysymysten avulla löytämään syvempiä merkityksiä asioille, mutta kuitenkin pysymään teemojen asettamisissa kehyksissä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 87-88). Tässä tutkimuksessa teemahaastattelujen avulla tarkoituksena oli löytää vastauksia tutkimuksen alatutkimuskysymyksiin ja sitä kautta päätutkimuskysymyksen. Haluttiin saada

syvempää tietoa henkilöiltä, jotka ovat olleet kohdeorganisaatiossa muutoksia toteuttamassa, sekä nähdä muutokseen vaikuttavat tekijät laajemmassa kokonaisuudessa (Hirsjärvi et al., 2015, 205). Tällainen haastatteluasetelma mahdollisti laajemman näkemyksen asioista operatiivisten yksiköiden sisällä sekä myös eri yksiköiden välillä. Maantieteellisesti haastateltavat sijoittuvat koko Suomen laajuisesti, joka mahdollisti yksiköiden välisten erojen löytymisen tutkimusalueelta.



Kuvio 7. Kohdeorganisaation organisaatiokaavio, jossa esitetty empiirisen tutkimuksen kohdejoukko eli operatiivinen taso.

Koska empiirisessä tutkimuksessa oli tarkoitus saada esiin asenteita ja odotuksia toimintamallin uudistuksen suhteen, tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen tutkimus. Määrällinen tutkimus olisi ollut hyvä vaihtoehto, jos toiminnanohjausjärjestelmä ja toimintamalli olisi otettu jo käyttöön tai jos tutkimus kohdistuisi jo tehtyihin muutoksiin ja niiden onnistumisen mittaamiseen. Tässä tutkimuksessa laadullinen tutkimusmenetelmä antaa kuitenkin leveämmät raamit tutkia muutosta ja sen edellytyksiä kohdeorganisaatiossa ja kenties jatkossa mahdollistaa muutoshankkeiden todennäköisempi onnistuminen. (Hirsjärvi et al., 2015, 160-164; Tuomi & Sarajärvi, 2018, 72-77)

Tällä hetkellä kohdeorganisaation nykyinen toiminnanohjausjärjestelmä ja toimintamalli eivät mahdollista liiketoiminnan kehittämistä tarvittavassa laajuudessa. Tämän takia onkin tehty taustatyötä ja tehty näkyväksi mikä ei toimi, miksi näin ja

mitä pitäisi muuttaa, jotta kehittämistä voidaan tehdä. Myös tutkimuksissa on todettu, että vaikka IT-järjestelmiä käyttäisi työssään päivittäin, välttämättä kaikkia hyötyjä järjestelmistä ei saada irti, koska käyttäjän taidot saattavat olla puutteelliset, kaikkia ominaisuuksia ei osata käyttää tai käytettävät järjestelmät eivät ole kaikkein sopivimpia tarkoitukseensa (Tams et al., 2018, 171). Onkin mietittävä toiminnanohjausjärjestelmän hankkimisessa erilaisia näkökulmia, jotta uusi järjestelmä tukee toimintamallia ja toisinpäin. Kohdeorganisaatiossa onkin syytä ottaa huomioon muutoksessa vanhasta järjestelmästä uuteen, operatiivisten päälliköiden ja lähiesimiesten asenteita ja ennakkoluuloja muutosta kohtaan. Luottamuksen rakentaminen ennakolta, ei pelkästään muutosta kohtaan, vaan myös tulevaan järjestelmään, auttaa siirtymävaiheessa vähentämään muutosvastarintaa ja oppimaan uutta (Tams et al., 2018, 171).

4.3. Tutkimusmenetelmä ja kohderyhmä

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä on kvalitatiivinen tutkimus. Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii lisäämään ymmärrystä tutkittavasta aiheesta, mutta ei kuitenkaan pyri yleistämään, vaan tutkimaan asiaa tietyssä kontekstissa. Pyritään saamaan vastauksia rajattuun ilmiöön, jonka avulla halutaan vastauksia ennalta määriteltyyn tapaukseen. Tutkimustulokset linkittyvät tiettyyn tutkimukseen ja sen menetelmiin, eivätkä voi olla irrallaan kyseisestä kontekstista, vaikka tutkimus onkin oltava toistettavissa. Tarkoituksena on saada tietoa asiasta, luoda syvällisempi näkemys siihen tai kehittää uusia teorioita. (Kananen, 2014, 16-18; Tuomi & Sarajärvi, 2018, 25) Laadullisen tutkimuksen aineisto on tekstimuotoista, kuten haastatteluja, havainnointia ja muuta kirjallista aineistoa ja se perustuu tutkittavien näkökulmaan tutkittavista asioihin. Otannan ei välttämättä tarvitse olla suuri, jotta ilmiötä tai asiaa voidaan tutkia ja analysoida tieteellisesti. Laadullinen tutkimus ei myöskään ennakolta määritä olettamuksia tai saatavia tuloksia, vaan tuo esille erilaisia näkökulmia tutkittavasta aiheesta. (Eskola & Suoranta, 1998, 15-20) Kananen (2017, 34-35) listaa Creswelliä mukaillen seuraavat ominaisuudet laadulliselle tutkimukselle:

1. Tutkimus tapahtuu aidossa ympäristössä.
2. Aineisto kerätään tutkittavilta vuorovaikutussuhteessa heidän kanssaan.
3. Tutkija on toimija, aineiston kerääjä.
4. Tutkimusaineisto on monilähteistä: tekstiä, kuvia, haastatteluita, jne.
5. Aineiston analyysi on induktiivista, rekursiivista ja interaktiivista.
6. Huomio on tutkittavien näkökulmassa, merkityksissä ja näkemyksissä.
7. Tavoitteena on kokonaisvaltainen ymmärrys tutkittavasta asiasta.

Tässä opinnäytetyössä lähestytään tutkittavaa asiaa eli muutosjohtamista aluksi teorian kautta ja rakennetaan tutkimukselle teoreettinen viitekehys, jonka kautta tutkimusongelmaa lähdetään tarkastelemaan ja tutkimaan empirian keinoin. Lähestymistapaa, joka tutkii asioita teorialähtöisesti ja siirtää sitten sen käytäntöön, kutsutaan deduktioksi. Tarkoituksena on ymmärtää tutkittavaa asiaa, ei hypoteesin testaus. (Kananen, 2017, 45) Teoria ja sieltä esiin nousevat asiat ohjaavat tutkimusta ja sitä kautta haastattelurunkoa. Laadullisessa tutkimuksessa käydään vuorovaikutteista keskustelua teorian ja tutkittavan aineiston kesken ja tämän vuoksi on jossain tapauksessa järkevää kerätä tutkimusaineistoa joustavasti prosessin aikana (Kiviniemi, 2010, 74-76).

Kvalitatiivinen tutkimus pitää sisällään paljon erilaisia menetelmiä, joiden avulla tutkimustietoa hankitaan. Näitä menetelmiä ovat esimerkiksi deskriptiivinen tutkimus, elämäntapattutkimus, etnografia, keskusteluanalyysi, tapaustutkimus, sisällönanalyysi ja toimintatutkimus. (Hirsjärvi et al., 2015, 162; Kananen 2014, 22)

Tiedonhankinnan strategiana empiirisessä tutkimuksessa käytettiin tapaustutkimusta eli case studya. Tapaustutkimus on määritelty empiiriseksi tutkimukseksi ja sen ajatellaan tutkivan syy-seuraussuhteita ja vastaavan kysymyksiin miksi ja miten (Yin, 2003, 1; Laine et al., 2007, 10). Tapaustutkimuksen ajatellaan tutkivan tämän päivän ilmiötä tai tapausta pienellä otannalla ja siinä voidaan käyttää useita erilaisia tutkimusmenetelmiä (Laine et al., 2007, 9). Tarkoituksena on ymmärtää kyseessä olevaa tapausta ja tapaustutkimus voi luoda

uusia teorioita, testata olemassa olevia tai olla luonteeltaan kuvailevaa (Järvinen & Järvinen, 2004, 75). Toisaalta tapaustutkimuksessa aineiston analysointi voi olla hyvin haastavaa, jos aineistoja on monia erilaisia (Eriksson & Koistinen, 2005, 29).

Kohderyhmänä tutkimuksessa oli kohdeorganisaation operatiiviset päälliköt ja lähiesimiehet. Toimintamallin uudistaminen ja uusi toiminnanohjausjärjestelmä tulevat koskemaan organisaatiossa eniten juuri tätä joukkoa ja heidän täytyy omassa työssään tulevaisuudessa jalkauttaa toimintamallin muutokset tuotantoon työntekijöille. Empiirisessä tutkimuksessa oli tarkoitus selvittää, millaisia muutosjohtamisen keinoja tarvitaan, millä tasolla muutosvalmius organisaatiossa tällä hetkellä on, miten sitä voidaan parantaa ja kuinka voidaan varautua muutosvastarintaan ennakolta. Mitkä tekijät varmistavat onnistuneen toimintamallin ja toiminnanohjausjärjestelmän uudistuksen sujuvan ja tehokkaan käyttöönoton? Operatiivinen taso eli päälliköt tuovat tutkimukseen johtamisnäkökulmaa laajemmassa mittakaavassa ja lähiesimiehet näkemyksensä operatiivisen tason vaatimuksista muutoksen onnistumiselle.

4.4. Aineiston kerääminen

Tämän tutkimuksen empiirinen osa on tehty puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla. Puolistrukturoitu teemahaastattelu valikoitui aineistonkeruumenetelmäksi, koska haastateltaville haluttiin kaikille esittää samat kysymykset, mutta kuitenkin antaa mahdollisuus vastata kysymyksiin omin sanoin (Eskola & Suoranta, 1998, 87). Puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla pystytään keräämään hyvinkin rikasta ja palkitsevaa aineistoa, joka voi syventyä haastateltavan haluamiin teemoihin, mutta on helppo palauttaa valmiiden kysymysten kautta aiheeseen (Wisker, 2008, 195). Jotta tutkimuskysymyksiin saadaan vastauksia, tarvitaan tutkimusaineistoa niiltä henkilöiltä, jotka tulevaisuudessa ovat toteuttamassa muutosta kohdeorganisaatiossa. Aineiston keräämistapa valitaan niin, että se palvelee tutkimusta (Koskinen et al., 2005, s. 157). Aineiston keräämistavaksi sopi tässä tutkimuksessa parhaiten haastattelut. Tapaustutkimuksessa aineistoa voidaan kerätä monella eri tavalla, kuten dokumenteista, haastatteluista, havainnoimalla tai osallistavalla havainnoinnilla (Yin, 2003, 86). Haastattelut ovat

kuitenkin yksi tapaustutkimuksen tärkeimpiä aineistonhankintamenetelmiä (Yin, 2009, 89).

Laadullista tutkimusta tehtäessä aineiston laatu on tärkeämpää kuin sen määrä. Kun pyritään ymmärtämään asioita, ei tavoitella yleistettävyyttä kuten määrällisessä tutkimuksessa ja tähän päästään pienelläkin tutkimusaineistolla. Pääasia tutkimuksessa on ymmärtää ilmiöitä ja kyseenalaistaa vanhoja ajatusmalleja. Kun kylläntymispiste saavutetaan aineistossa, ei lisääineisto tuo enää uutta tietoa tutkimuksen kannalta ja tällöin on järkevää lopettaa aineiston kerääminen. (Vilka, 2015, 150-152)

Haastateltavat työskentelivät kohdeorganisaation yksiköissä eri puolilla Suomea, joten haastatteluissa saatiin mahdollisimman laaja otanta kohdeorganisaation sisällä maantieteellisesti ja erilaisista toimintaympäristöistä. Haastateltavat olivat operatiivisen tason päälliköitä ja lähiesimiehiä ja haastatteluja tehtiin 10 kpl. Haastateltavista 5 oli operatiivisia päälliköitä ja 5 lähiesimiehiä. Yksittäiset haastattelut sovittiin puhelimitse haastateltavien kanssa henkilökohtaisesti pohjustaen tutkimuksen tarkoitusta ja sen tarvetta kohdeorganisaatiolle ja haastateltaville toimitettiin haastattelukysymykset ennakkoon, jotta he voivat tutustua haastattelun teemoihin. Näin varmistettiin haastattelujen tehokas ajankäyttö ja haastateltaville mahdollisuus täsmentää kysymyksiä tarvittaessa. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina helmikuun 2020 aikana ja haastattelut kestivät 40 minuutista tuntiin. Haastattelut tehtiin verkkohaastatteluina pitkien välimatkojen takia. Välineenä haastattelujen tekemiseen käytettiin Microsoft Teams -sovellusta, joka mahdollistaa haastattelujen nauhoittamisen ja tallentamisen. Haastattelurunko toimi haastattelijan ja haastateltavan tukena. Rungon tarkoituksena oli varmistaa, että kaikki kysymykset tulivat käytyä läpi, mutta niiden järjestystä ei tarvinnut noudattaa, vaan haastateltavat pystyivät itse ottamaan esille tärkeäksi näkemiään asioita. Haastattelija pyrki olemaan mahdollisimman objektiivinen ja välttämään johdattelua.

Haastatteluissa korostettiin niiden luottamuksellisuutta ja vapaaehtoisuutta ja selvitettiin, että haastateltavia ja heidän vastauksiaan ei pysty tunnistamaan ja

yksilöimään tutkimuksen perusteella. Jokaiselta haastateltavalta myös pyydettiin lupa haastattelun aluksi haastattelun tekemiseen ja nauhoittamiseen. Haastattelija itse pyrki pysymään neutraalina haastattelujen aikana, koska työskenteli itse kohdeorganisaatiossa, eikä halunnut vaikuttaa haastateltavien mielipiteisiin, vaan pyrkiä objektiiviseen tutkimusotteeseen. Tutkimuksessa ei kerätty mitään henkilötietoja, eivätkä haastateltavat ole yksilöitävissä millään tavoin, joten GDPR -asetuksen mukaista henkilötietorekisteriä ei empiirisen tutkimuksen osalta tässä tutkimuksessa syntynyt. Haastateltavilta ei kysytty yksilöiviä tietoja, kuten nimeä, titteliä tai työskentelypaikkakuntaa, ja koska kohdeorganisaatio on suuri, eivät vastaajat olleet tunnistettavissa.

Haastattelut ajoittuivat helmikuulle 2020 samaan aikaan, kun hankkeen toiminnanohjausjärjestelmän tarjouspyyntöprosessi ja toimintamallin uudistaminen olivat meneillään. Näin tutkimuksesta saatavat tulokset olivat käytettävissä jo hyvissä ajoin ennen toiminnanohjausjärjestelmän ja toimintamallin jalkauttamista. Haastateltavat valikoituivat niin, että osa haastateltavista eivät olleet kovin tietoisia toiminnanohjausjärjestelmän ja toimintamallin uudistushankkeesta ja osa tiesi siitä enemmän. Näin saatiin kattavampi näkökulma muutoksen onnistumisen edellytyksiin kohdeorganisaatiossa ja saadut tulokset ovat kenties osittain yleistettävissä muihin muutoshankkeisiin.

4.5. Aineiston analysointi

Tutkimuksen analysointimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysiä. Analyysissa pyritään systemaattisesti löytämään vastauksia tutkimuskysymyksiin ensin pilkkomalla kerätty aineisto pienempiin osiin ja niistä koostamalla tuloksiksi ja tieteellisiksi johtopäätöksiksi. Tarkoituksena on käsitteellistää yksittäisiä asioita ja teemoja suuremmiksi kokonaisuuksiksi. Tavoitteena on, että kerätystä aineistosta löydetään tietoa tutkimusongelman ratkaisemiseksi (Kananen, 2017, 69). Sisällönanalyysin avulla tutkimusaineistosta etsitään merkityssuhteita ja niihin liittyviä kokonaisuuksia (Vilkka, 2015, 163). Analysointia tehdään tutkimusongelman kautta tutkimuskysymykset ja teoria koko prosessin ajan huomioiden. Aineiston

kerääminen jatkuu samalla kuin jo saatua aineistoa analysoidaan eli uusia haastatteluja tehdään. (Kananen, 2014, 99-100)

Haastatteluaineistojen litterointi hankittiin ostopalveluna Spoken Oy:ltä, koska heillä on vuosien kokemus ja ammattitaito tehdä laadukkaita peruslitterointeja. Litterointi tehtiin perustasoisena eli ilman täytesanoja (Kananen, 2017, 134-135). Haastattelutiedostot lähetettiin Spoken Oy:n nettisivujen kautta tiedostoina käsiteltäviksi aina haastattelun jälkeen. Puhtaaksikirjoitetut haastattelut toimitettiin sähköpostitse muutaman päivän päästä lähetyksestä. Yhteensä litteroitua aineistoa oli noin 107 sivua kokonaisuudessaan. Perustasoisen litterointi esitti tekstiaineiston puhekielisessä muodossa, joten se mahdollisti myös suorien lainauksien käytön empiirisen osan tutkimustuloksia raportoitaessa (Koskinen et al., 2005, 317-318).

Aineiston analysointi aloitettiin, kun kaikki haastatteluaineisto oli saatu tekstimuotoisena, lukemalla kaikki haastattelut tarkasti läpi ja tarvittaessa kuuntelemalla uudelleen litteroinnissa epäselväksi jääneet kohdat ja täydentämällä ne tekstiin. Aineistoa analysoitiin ensin yleisellä tasolla, jotta saatiin kuva aineiston luonteesta ja kokonaisuudesta. Tekstiaineisto pelkistettiin ottamalla huomioon ainoastaan tutkimuksen kannalta olennaiset asiat ja keskityttiin analysoimaan niitä. Nämä olivat teoriaosuudessa käsiteltyjä osa-alueita ja toimintamallin ja toiminnanohjausjärjestelmään liittyviä asioita. Tekstistä pyrittiin löytämään ensin haastatteluteemojen mukaiset osa-alueet alleviivaamalla ne eri värein sekä etsittiin myös teemoihin liittyviä avainsanoja ja ilmauksia, jotka liittyivät tutkittavaan asiaan. Useassa haastattelussa esiin nousi haastatteluteemojen lisäksi nykyinen toiminnanohjausjärjestelmä ja sen ongelmat, erilaiset konfliktit henkilöstön välillä ja yksiköiden toisistaan eroavat toimintatavat, mutta nämä jätettiin raportoinnin ulkopuolelle ja keskityttiin varsinaisiin empiirisen tutkimuksen teemoihin.

Seuraavassa vaiheessa aineisto ryhmiteltiin, jotta voitiin tunnistaa asioiden välisiä suhteita ja löytää ilmiöitä. Esiin nousseita teemoja löytyi enemmän kuin alkuperäisiä, joten teemoja yhdistettiin ja tiivistettiin suuremmiksi kokonaisuuksiksi. Useat esiin nousseet asiat linkittyivät toisiinsa ja samoja asioita yhdistyi eri teemoihin. Lopullisia teemoja muodostui 6 kappaletta, jotka olivat organisaatiomuutos,

organisaatiokulttuuri ja työilmapiiri, muutosvalmius, muutosvastarinta, onnistunut muutosjohtaminen ja viestintä sekä toimintamalli ja sen haasteet.

Analysointivaiheessa tarkoituksena oli aineiston perusteella myös tutkia eroavatko operatiivisten päälliköiden ja lähiesimiesten vastaukset selkeästi toisistaan eri teema-alueissa. Vastaukset kuitenkin osoittivat, että näitä eroavuuksia ei löytynyt systemaattisesti, joten aineisto analysoitiin erottelematta kahden eri haastateltavajoukon vastauksia toisistaan, vaan niitä käsiteltiin kokonaisuutena.

Kun teemat oli johdettu aineistosta, voitiin aineistoa tulkita ja suhteuttaa aikaisempaan tutkimukseen ja tämän työn teoriaan. Tulkinnasta käytetään myös kuvaavasti arvoituksen ratkaiseminen -termiä, koska tarkoituksena on johtolankojen ja vihjeiden avulla löytää ongelmaan ratkaisu (Alasuutari, 2011, 44). Aineistosta on tarkoitus raportoida vain kaikkein keskeisimmät tulokset ja perustella ne (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 104-107).

Aineiston analysointi tehtiin sisällönanalyysinä teorialähtöisesti, vaikka mitään valmista mallia ei haluta nostaa teoriasta keskiöön, vaan keskitytään yleisesti hyväksytyjen, tieteellisten näkökulmien kautta muutosjohtamiseen ja sen funktioihin. Analyysia siis ohjaa aikaisempi tutkimus ja löydetyt teoriat ja viitekehykset. Tutkimuskysymykset laadittiin ohjaten tätä deduktiivista päättelyprosessia. Varsinaista teorian testaamista ei tutkimuksessa ollut tarkoitus tehdä. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 110-111) Teemahaastatteluissa teemat ohjaavat analysointia ja liittävät ne teoriaan. Sisällönanalyysissä analysointia tehdään aina aineiston ehdoilla ja pyritään kategorioimaan pienempi teemoja suuremmiksi kokonaisuuksiksi (Metsämuuronen, 2006, 127).

Aineiston analyysiä voidaan tehdä erilaisten analysointiohjelmien avulla, mutta pienemmissä aineistoissa, kuten tässä tutkimuksessa se ei välttämättä tuo analysoinnille ja tulkinnalle lisäarvoa. Tutkijan on kuitenkin itse tulkittava aineistoa ja tehtävä päätöksiä tutkimuksen kannalta relevanteista asioista. (Syrjälä et al., 1994, 161-162) Analysointia voidaan tehdä vapaaseen tekstiin, jolloin tarkastellaan sanoja avainsanojen mukaan, lasketaan tiettyjen sanojen määriä, tehdään

rakenteellista analyysia ja kognitiivisia karttoja. Kun halutaan käyttää koodausta tekstin analysoinnissa, kuten tässä tutkimuksessa, etsitään ja valitaan erilaisia yksiköitä tekstistä joko satunnaisesti tai tarkoituksellisesti. Koodauksessa etsitään myös teemoja tekstistä ja rakennetaan eräänlainen koodikirja, jonka sääntöjen ja kriteerien avulla löydetään tekstistä koodit täyttäviä sanoja tai merkityksiä. Tekstin merkkäminen merkeille ja arvoille on myös tapa analysoida tekstiä. (Ryan & Bernard, 2000, 775-782)

4.6. Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan sen perusteella, kuinka lukija pystyy näkemään tutkimuksesta tutkijan päätelmät ja kuinka tutkimus pystytään toistamaan jonkun muun toimesta (Niskanen, 1994, 164). Mittareina laadullisen tutkimuksen luotettavuustarkastelussa käytetään reliabiliteettia ja validiteettia. Tutkimuksen luotettavuutta mitataan kokonaisvaltaisesti koko tutkimusprosessin ajan. Onko teoria kerätty niin, että se antaa oikean kuvan tutkimuksen kohteena olevasta asiasta, onko haastattelut suoritettu tutkimusetiikan mukaisesti, onko kerätty aineisto laadukasta ja luotettavaa ja ovatko johtopäätökset oikeita. Jotta luotettavuus tutkimuksessa saavutetaan, suunnitelmallisuus prosessin aikana on erityisen tärkeää. (Kananen, 2014, 145-147; Eskola & Suoranta, 1998, 209-211)

Reliabiliteetti ottaa kantaa tulosten pysyvyyteen ja siihen, että tutkimus pystytään toteuttamaan jonkun muun toimesta ja saadaan samat tulokset. Toisaalta on otettava huomioon laadullisessa tutkimuksessa, että tutkija ja haastateltava muodostavat keskinäisen suhteen, jota ei pystytä luomaan uudelleen (Holloway, 1997, 137). Validiteetti varmistaa, että on tutkittu oikeita asioita eli kuinka hyvin tutkimus on suunniteltu ja tätä suunnitelmaa noudatettu eli onko tutkimus pätevä. On myös ajateltu, että validiteetti on tutkijan strategia, jolla tutkija liikkuu teorian ja empirian välillä (Holliday, 2007, 77). Reliabiliteetti ja validiteetti on otettava huomioon heti alusta alkaen tutkimuksessa ja niitä tulee kuljettaa prosessin mukana vaiheesta toiseen. Näin voidaan varmistaa tutkimuksen laatu. (Kananen, 2014, 146-147)

Tässä tutkimuksessa reliabiliteetti ja validiteetti on pyritty pitämään mukana koko tutkimusprosessin ajan. Teoriaan perehtyminen kattavasti ottaa huomioon validiteetin näkökulman, samoin kuin empirian ja teorian vuoropuhelu, joka esitetään johtopäätöksissä. Myös tutkimusprosessi on pyritty kuvaamaan mahdollisimman yksityiskohtaisesti ja järjestelmällisesti, jotta tutkimus olisi tarpeen vaatiessa toistettavissa jonkun muun toimesta. Erilaiset kuvat ja taulukot selkeyttävät tutkittavia asioita ja kappaleiden alussa on esitetty kappaleen sisältö lyhyesti. Eri kappaleet linkittyvät toisiinsa ja muodostavat ehjän kokonaisuuden. Raportti on pyritty tekemään tieteellisten vaatimusten mukaisesti ja pitämään johdonmukaisuus pääasiallisena ohjeena.

Hirsjärvi ja Hurme (2008, 185) toisaalta argumentoivat laadullisessa tutkimuksessa siitä, että ovatko reliabiliteetti ja validiteetti käyttökelpoisia, koska ne perustuvat objektiiviseen näkemykseen. Usein laadullisen tutkimuksen arviointi perustuu yleistettävyyteen eli pystyykö tutkija yksittäistapausten perusteella tekemään yleisen tason päätelmiä. Toinen aspekti on luotettavuus eli tutkimuskohde ja tulkittu aineisto ovat yhteensopivat. (Vilkka, 2015, 195-197) Myös tutkijan toiminta on nähty eräänä tekijänä tutkimuksen luotettavuutta tarkasteltaessa. Onko aineisto litteroitu oikein, miten tutkija on sitä analysoinut ja miten tutkijan ja haastateltavan yhteistoiminta näkyy tutkimuksessa. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 189)

Empiirisessä tutkimuksessa edellä mainittuja haasteita on pyritty huomioimaan mahdollisimman hyvin. Täyttä objektiivisuutta tutkijalta on mahdotonta vaatia, mutta objektiivisuuden näkökulma on pitämään mukana haastatteluissa sekä aineistoa analysoitaessa. Litteroinnit tarkastettiin kuuntelemalla haastattelut kokonaisuudessaan läpi ja litteroinneissa esiintyneet epäselvyydet korjattiin litterointiaineistoon. Raportoinnin selkeyteen ja luettavuuteen on kiinnitetty huomiota koko opinnäytetyön prosessin ajan ohjaajan palautteen ja ulkopuolisen lukijan näkemysten perusteella. Haastatteluihin varattiin riittävästi aikaa, jotta haastateltavat eivät kokeneet kiirettä ja pystyivät paneutumaan käsiteltäviin teemoihin. Haastateltavat uskalsivat kertoa asioista suoraan, koska heille varmistettiin, että heidän henkilöllisyyttään ei pysty aineistosta mitenkään tunnistamaan.

Riippumatta siitä millaista laadullisen tutkimuksen aineistoa käsitellään, on huomioitava aineiston merkittävyys yhteiskunnallisesti, riittävyys, kattavuus, toistettavuus ja arvioitavuus (Niskanen, 1994, 159). Holloway (1997, 160-161) listaa luotettavuuden elementeiksi uskottavuuden, siirrettävyyden, luotettavuuden ja vahvistettavuuden.

Toisaalta tapaustutkimuksen on katsottu olevan haastava tutkimusstrategia (Kananen, 2017, 48). Tapaustutkimusta on arvosteltu sen ei-yleistettävyyden ja tietyn kurinalaisuuden puuttumisen vuoksi (Järvinen & Järvinen, 2004, 79). Bent Flyvbjerg (2011, 219) nimeää viisi väärinymmärrystä, jotka liitetään usein tapaustutkimukseen; teoreettinen tieto on arvokkaampaa kuin käytännöllinen, yksittäisten tapausten perusteella ei voida tehdä yleistyksiä tutkittavista asioista, tapaustutkimuksen kautta voidaan yleistää, mutta on käytettävä muita metodeja, jos halutaan testata hypoteeseja tai teorioita, tapaustutkimus nähdään puolueellisena suhteessa vahvistettuihin tuloksiin ja tiivistäminen on tapaustutkimuksissa joskus haastavaa. Myös tutkijan puolueettomuus kyseenalaistetaan tapaustutkimuksessa.

Empiirisessä tutkimuksessa teemahaastattelujen kysymykset olivat kaikille haastateltaville samat, tutkija on pyrkinyt omalla asenteellaan objektiivisuuteen ja osittain verkkohaastattelut auttavat tässä, kun ilmeet ja eleet puuttuvat haastattelukontekstista. Tässä tutkimuksessa teoreettinen tieto ja käytännön tieto ovat yhtä tärkeitä ja ne täydentävät toisiaan. Teoria luo pohjan, jonka kautta muutosta voidaan tutkia käytännössä eli haastatteleamalla henkilöitä, jotka tekevät käytännön toteutusta muutosprosessien kautta.

5. TUTKIMUKSEN KESKEISET TULOKSET

Tässä kappaleessa esitellään empiirisen tutkimuksen tulokset. Tulokset käsitellään mukaillen teoriaosuudessa esitettyjä teemoja alkaen organisaatiomuutoksesta ja päätyen toimintamalliin ja sen haasteisiin. Tulokset on jaettu seuraaviin teemoihin: organisaatiomuutos, organisaatiokulttuuri ja työilmapiiri, muutosvalmius, muutosvastarinta, onnistunut muutosjohtaminen ja viestintä sekä toimintamalli ja sen haasteet.

5.1. Organisaatiomuutos

Organisaatiomuutos ja muutosprosessit nähdään usein laajoina kokonaisuuksina, joissa muutetaan organisaation toimintaa merkittävästi. Jokainen haastateltava on nykyisessä organisaatiossaan kokenut muutoksia ja viime aikaiset muutokset kohdeorganisaatiossa eivät ole onnistuneet heidän mielestään kovin hyvin. Viimeisimmät muutokset liittyivät organisaation uudelleenjärjestelyyn haastateltavien työskentelemällä toimialalla sekä teknologioiden ja järjestelmien käyttöönottoon. Haastateltavat ovat kokeneet liiketoimintakauppoja, yt-neuvotteluja, aluejakoja, esimiesmuutoksia, organisaatiouudistuksia ja toimialamuutoksia. Haastatteluissa näistä selkeästi nousi esille, että organisaatiomuutokset, joka liittyivät liiketoiminta-/yrityskauppoihin ja yt-neuvotteluihin olivat epäonnistuneet. Organisaatiouudistukset ja aluejaot jakoivat mielipiteitä muutosten onnistumisesta. Organisaatiomuutokset kohdeorganisaatiossa usein mielletään sellaisiksi, että niillä on henkilöstövaikutuksia ja tätä kautta ne vaikuttavat negatiivisesti kohdeorganisaation toimintaan. Kohdeorganisaation käyttämiin muutosmalleihin ei haastateltavien osalta otettu kantaa tässä tutkimuksessa, vaan keskityttiin organisaatiomuutoksen ja muutosprosessin onnistumiseen.

”Periaatteessa enemmän ne on ollu tämmösiä, että huomataan, että ympäristö muuttuu, ihmiset muuttuvat, esimies muuttuu.” (Haastateltava 7)

”Niin se organisaatiomuutos on ollu hurja. Siinä yks porras lähti kokonaan pois ja työt kuitenkin... Työmäärä kasaantu sitten.” (Haastateltava 4)

Onnistuneissa organisaatiomuutoksissa keskeisin tekijä on viestintä. Osasta muutoksia ei voida tiedottaa niin avoimesti kuin toisista ja tämä ymmärretään kyllä, vaikka muutoksen vaikutukset voivatkin olla henkilöstövähennyksiä. Toisaalta onnistunut viestintä ja tiedottaminen auttavat nopeammin hyväksymään organisaatiomuutokset ja niiden vaikutuksen haastateltavien mielestä. Kun asioista tiedotetaan riittävästi, pystyvät ihmiset valmistautumaan ja heille tulee tunne vaikuttamisen mahdollisuudesta. Viestinnässä tärkeää on oikea-aikaisuus ja oikeat viestintäkanavat. Jos sähköpostiin tulee jokaisesta pienestäkin muutoksesta tai päivityksestä viestiä, menettää viestintä tehokkuutensa ja ihmiset turtuvat jatkuvaan sähköpostitulvaan. Tiedon saaminen ja välittäminen erityisesti korostuu haastateltavien organisaatiomuutoksissa. Muutokset täytyy perustella hyvin, jotta myös lähiesimiehet ja operatiiviset päälliköt pystyvät perustelemaan ne omille työntekijöilleen. Miksi muutoksia tehdään, mihin ne vaikuttavat ja mitkä ovat taustalla vaikuttavat tekijät? Viestitään myös, jos ei tiedetä miten muutos vaikuttaa tai miten se toteutetaan.

”...kyllä kaipaisin vähän niin kun perusteluita siihen että miks tehdään näin? Että se vielä puuttuu kyllä, että kukaan ei tiä.” (Haastateltava 5)

Onnistunut organisaatiomuutos yksinkertaistaa toimintaa, jakaa vastuita, selkeyttää rakenteita sekä ottaa huomioon henkilöstön muutosprosessissa. Tavoitteet täytyy olla kaikkien tiedossa ja pohjatyö muutokselle hyvin tehty. Vaikka sanotaan, että tieto lisää tuskaa, mutta se myös lisää ihmisten mahdollisuutta ajatella itse ja muodostaa käsityksiä muutoksesta ja omasta asenteestaan siihen. Kaikki haastateltavat tiedostavat, että organisaatiomuutoksia tulee säännöllisesti varsinkin suurissa organisaatioissa kuten kohdeorganisaatio ja hyvin tiedotettuihin ja toteutettuihin muutoksiin pystytään mukautumaan avoimesti. Positiivinen näkemys ja muutoksessa mukana oleminen auttavat viemään asioita eteenpäin.

”Eihän organisaatio muutu itsessään, vaan ihmisethän sen tekee.”
(Haastateltava 7)

Muutosprosessi ja sen johtaminen nousi esiin kolmessa haastattelussa. Kun organisaatiomuutos nähdään prosessina, jossa muutetaan aikaisempaa käytäntöä, on tärkeää saada henkilökunta mukaan toimintaan alusta saakka ja antaa heille mahdollisuus perääntyä muutoksesta, jos se ei tuo toivottuja tuloksia. Usein jossakin vaiheessa muutosprosessia, alkuperäinen ei niin innokas -asenne vaihtuu positiiviseksi ja organisaatiomuutos on mennyt eteenpäin vähän kuin vahingossa ja juurtunut osaksi arkea.

”Lähetään testaamaan, toteuttaa, kokeilemaan...() Et meillä on vielä mahdollisuus kaikilla vaikuttaa...” (Haastateltava 2)

5.2. Organisaatiokulttuuri ja työilmapiiri

Kohdeorganisaatiossa organisaatiokulttuuri nähdään monesta eri näkökulmasta. Lähiesimiestasolla näkökulma on hajanaisempi ja se nähdään joko yhtiötasoisena tai yksikötasoisena asiana. Itse kysymystä siitä millaisena organisaatiokulttuuri näyttäytyy kohdeorganisaatiossa ei selkeästi olla pohdittu syvällisemmin tällä tasolla. Toisaalta osa operatiivisista päälliköistä näkee, että kulttuuriin kuuluvat arvot, visio ja strategia on olemassa, mutta niitä ei välttämättä ole tuotu tarpeeksi selkeästi esille tai avattu, niin että ne olisivat jokaisella tiedossa. Yhdessä tekeminen ja keskusteleva kulttuuri nousevat keskeisinä asioina, jotka kohdeorganisaatiossa ovat kehittyneet, ja joita tarvitaan siihen, että voidaan saavuttaa yhteisiä tavoitteita. Kuten Kulmalakin (2014, 79) toteaa ”organisaatiokulttuuri on tapa ja asenne toimia.”

”mun mielestä nyt niin kun viime vuodet on ollu tosi hyviä, että ollaan ruvettu tekemään yhdessä koko ajan enemmän ja enemmän ja samaan maaliin pelaamaan -ei tehä vaan yksiköissä eri juttuja ja laskuteta sisäisesti toisiamme, vaan samaan maaliin pelataan ja kimpas tehään. Että mun mielestä on menty tosi hyvin eteenpäin ja mä uskon et se vaikuttaa tohon muutosvalmiuteenkin...” (Haastateltava 9)

Päinvastaisiakin näkemyksiä kohdeorganisaation tapaan tehdä asioita on eli välillä kaivattaisiin enemmän tukea ja organisaatiokulttuurin kirkastamista. Viiden

haastateltavan mielestä perehdyttäminen työhön on voinut jäädä pintapuoliseksi ja järjestelmien käyttökoulutuksia ei välttämättä ole järjestetty ollenkaan.

”No, mun mielestä tää on vähän semmosta että heitetään syvään päähän ja jätetään opettelemaan uimaan...() kyl sitä silti vähän niin kun yksikseen siinä oli sitten - opetteli ratkomaan niitä ongelmia.” (Haastateltava 3)

Organisaatiokulttuurissa nähdään eroja eri yksiköiden välillä ja kohdeorganisaation laajuus ja toiminta eri puolilla Suomea vaikeuttavat yhteisen kulttuurin muodostamista toimialan sisällä. Erityisesti tämä vaikuttaa eri toimialojen väliseen organisaatiokulttuuriin, joka tulisi yhdistää koko organisaatiossa yhdeksi ja tuoda yhteisiä arvoja ja tavoitteita kaikille. Joitakin tällaisia uudistuksia on saatu tehtyä pitkäjärjenteisellä työllä ja ne ovat juurtuneet osaksi kulttuuria, mutta edelleen on liian paljon erilaisia näkemyksiä ja tapoja tehdä asioita. Tämä ongelma on ollut nähtävillä jo pitkään, mutta asiaa ei ole saatu korjattua ja toisaalta tällä hetkellä, sille ei muutaman haastateltavan mielestä välttämättä edes haluta tehdä mitään tulevien uusien muutosten takia.

”Jollakin tasolla tietysti samoja arvoja, jonkinlaista yrityskulttuuria, työturvallisuutta. Kyllä yhteistä löytyy, mut muuten meillä on iso kuilu välissä. Enkä usko, että sitä saadaan koskaan kurottua umpeen.” (Haastateltava 7)

”Niin kun ollaan oltu pahimmillaan kilpailijoita keskenään vaikka samaa firmaa ollaan...” (Haastateltava 10)

Kysyttäessä haastateltavilta työilmapiiristä mielipiteet jakautuvat selkeästi. Noin puolet näkee ilmapiirin negatiivisena johtuen viimeisimmäksi toteutetuista muutoksista ja yksikkökohtaiset erot nousevat esille työilmapiiristä keskusteltaessa. Työilmapiiriin negatiivisesti vaikuttavia asioita, joita nousi esille, olivat yt-neuvottelut ja huonosti toteutetut muutokset ja niistä tiedottaminen. Haastattelujen mukaan kohdeorganisaatiossa työntekijät ovat huolissaan ja kokevat epävarmuutta työpaikkansa säilymisestä ja tämä vaikuttaa työilmapiiriä heikentävästi.

”No mä näkisin, että vähän negatiivinen ja se tulee varmaan siitä, kun näitä organisaatiomuutoksia on tapahtunu aika paljon, aika tiheesti...sitä muutosta tulee koko ajan, niin se on vähän semmosta skeptistä se suhtautuminen siihen.”
(Haastateltava 4)

Yksi neljäsosa haastateltavista kuvailee ilmapiiriä neutraaliksi ja samoin yksi neljäsosa näkee sen olevan ihan hyvällä tasolla tällä hetkellä. Positiivisina asioina kohdeorganisaatiossa nähdään yhdessä tekeminen, avoimuus ja hyvä tiedottaminen. Pyritään antamaan eväät onnistua omassa työssään ja edistämään yhteenkuuluvuutta ja sitä kautta saadaan asioita eteenpäin.

”Mennään läpi harmaan kiven ja siitä selvittää...() Monenlaista tekijää tosissaan on isossa porukassa, mutta kyllä mä jaksan uskoa siihen, että yhteispelillä ja hyvällä tiedottamisella saadaan maaliin...” (Haastateltava 8)

”Kyl mä piän [kohdeorganisaation nimi] hyvänä työnantajana ja firma on mun mielestä... pystyn suosittelemaan kyllä.” (Haastateltava 4)

5.3. Muutosvalmius

Muutosvalmius ja valmistautuminen muutokseen nähtiin haastateltavien toimesta olevan kohdeorganisaatiossa hyvällä tasolla. Joissakin yksiköissä muutosvalmiutta ja kyvykkyyttä on enemmän kuin toisissa ja tämä näkyi enemmän operatiivisten päälliköiden vastauksissa. Osa työntekijöistä heidän yksiköistään pystyy viemään muutosta eteenpäin helpommin ja osan muutosvalmius vaatii vielä töitä ja ymmärrystä organisaation tavoitteista ja pois oppimista vanhasta.

”Siellä viitataan niin paljon kymmeniä vuosia olleisiin käytäntöihin, et pitää sitten vaan tietyille hyvin ytimekkäästi todeta, että jatkossa toimitaan näin, ja ohje näin.”
(Haastateltava 7)

Useat haastateltavat toi esille muutoksen jatkuvuutta ja sitä, että asiat muuttuvat koko ajan ja se on vain hyväksyttävä osana nyky-yhteiskuntaa. Muutosmyönteisyys

nousee esille ja henkilöstön osallistaminen muutosprosesseihin. Johtamisen ja tiedottamisen nähdään vaikuttavan muutosvalmiutta lisäävästi henkilöstön suhteen. Nyrkkiä pöytään -menetelmä ei nykyään ole kovin tehokas keino saada muutoksia aikaiseksi.

”Tavallaan olla valmiina siihen, että tää mikä on nyt, ei oo ehkä enää ens vuonna.”
(Haastateltava 7)

”Työelämä tänä päivänä vaan on semmosta muutosta kokonaisuutena. Aina tulee näitä muutoksia ja niihin täytyy vaan valmistautuu jollain tavalla, et mikään ei oo pysyvää.” (Haastateltava 1)

Muutosvalmiuden saavuttaminen vaatii avoimuutta, suunnitelmallisuutta ja tiedon jakamista empiirisen tutkimuksen mukaan. Kun ihmisillä on oikeat tiedot ja työkalut oman työnsä tekemiseen, on onnistuminen mahdollista ja se myös lisää henkilöstön luottamusta toteuttaa uusia muutoksia. Muutoksen tärkeys tulisi ymmärtää oman työn kautta, jolloin muutosvalmius ja kyvykkyys muutokseen kasvaa.

Vaikka kohdeorganisaation muutosvalmius nähdään yleisesti hyvänä, liian monet päällekkäiset muutokset voivat aiheuttaa ongelmia ja muutoksen toteuttaminen voi epäonnistua osittain tai jopa kokonaan. Muutama haastateltava myöntää, että tämä ongelma johtuu osittain myös omasta ajattelutavasta, kun asiat halutaan tehdä hyvin ja huolella. Itseltään voisi välillä vaativia hieman vähemmän täydellistä suoritusta ja keskittyä olennaiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen riittävällä tasolla.

”...jonglööri jonka pallot on ilmassa ja viel pysyy pallot ilmas, mut että tavallaan jos siihen heitetään yks pallo lisää -yks muutos lisää -niin se voi olla että sitten kaikki pallot ei pysy enää ilmas.” (Haastateltava 10)

Aika on myös kriittinen tekijä muutosvalmiuden lisäämiseksi. Ihmisille pitää antaa aikaa pohtia ja miettiä muutosta ja sen vaikutuksia. Työelämässä uusi työntekijä perehdytetään työhönsä, eikä hänen tarvitse osata kaikkea heti. Tämä pätee myös muutosvalmiudessa eli asioista täytyy ottaa selvää, saada tarpeeksi tietoa ja

valmistautua ennakkoon, jotta muutoksen tapahtuessa on henkilöstöllä kyvykkyyksiä oppia uutta. Kun motivaatio ja asenne ovat kunnossa, muutoksien toteuttaminen on vain tehokasta toimintaa ja uuden oppimista. Suurin osa haastateltavista on sitä mieltä, että muutoksen johtajalla on myös oltava taitoa lukea tilanteita ja jos näyttää siltä, että muutosta ei olla valmiita ottamaan vastaan, on osattava ottaa aikalisä ja miettiä miten valmiuksia voitaisiin parantaa.

Kysyttäessä haastateltavien omaa muutosvalmiutta ja siihen vaikuttamista, nähdään valmiutta ja kyvykkyyttä muutosta kohtaan olevan. Operatiiviset päälliköt ja lähiesimiehet suhtautuvat muutoksiin pääsääntöisesti positiivisesti ja pyrkivät parantamaan omaa muutosvalmiuttaan miettimällä omaa asennetta, tuomalla avointa ja keskustelevaa kulttuuria työyhteisöön ja olemalla esimerkkinä henkilöstölle. Muutosten tiedostaminen ja hyväksyminen auttaa asiassa. Yhdessä tekemällä saadaan muutokset onnistumaan.

5.4. Muutosvastarinta

Muutosvastarintaa esiintyy kohdeorganisaatiossa monella tasolla. kaikki haastateltavat ovat kohdanneet muutosvastarintaa työssään useasti ja usein muutosvastarinta näkyy esimies-alaisuudessa. Osa haastateltavista pystyy itsekin samaistumaan muutosvastarinnan käsitteeseen, mutta tunnistavat hyvin omat piirteensä ja kykenevät analysoimaan omaa muutosvastarintaansa sekä ymmärtävät syitä siihen. He kertovat omat mielipiteensä asiasta ja perustelujen kautta sitten lopulta hyväksyvät asian. Merkittävänä asiana haastateltavat pitävät ensin oman ymmärryksen lisäämistä, jotta he pystyvät kommunikoimaan asiaa eteenpäin vakuuttavasti omille työntekijöilleen.

Taustalla vaikuttavia tekijöitä muutosvastarintaan ovat teorian kauttakkin löydetty pelko uudesta, epävarmuus työpaikan säilymisestä, asenne muutosta kohtaan ja juurtuneet tavat tehdä asioita tietyllä tavalla. Toisaalta ajatellaan, että muutosvastarintaa kuuluu ihmisluonteeseen, joten se on aina olemassa. Selkeimmin muutosvastarintaa esiintyy tilanteissa, joissa muutokset ovat tulleet

suoraan ylemmältä johdolta annettuina ilman, että niihin on voinut varautua tai olla mukana suunnittelemassa muutosta.

”joskus pari-kolme vuotta sitten siellä tehtiin yksikköön semmosia mitkä oli suunniteltu kabiinissa ja sitten lähdettiin viemään niitä, niin ei siitä oikeen tullu mitään. Kaikki oli takajaloillaan sitten että ei nää hommat toimi ja keltään ei oltu kysytty mitään.” (Haastateltava 9)

Muutosvastarinta näkyy kohdeorganisaatiossa pessimistisenä asenteena muutoksia kohtaan. Jatkuva inttäminen ja kyseenalaistaminen on yleistä ja työtehtävissä halutaan päästä mahdollisimman helpolla ilman ylimääräistä vaivaa tai uuden opettelua. Tehokkuus saattaa hetkellisesti työntekijöiden keskuudessa heiketä, työyhteisössä erilaiset konfliktit lisääntyvät ja henkilöstön pahoinvointia esiintyy. Sairauslomat lisääntyvät ja ihmisistä puhutaan pahaa takana päin.

”...tuli muutosvastarintaa, näkyi esimerkiksi italialaisena lakkona, et hidasteltiin ja ihan hirveästi tuli saikkuja ja tuli pahaa puhetta...” (Haastateltava 10)

Osa haastateltavista näkee sukupolvien välisen eron olevan merkittävä muutosvastarinnassa eli vanhemmat henkilöt vastustavat muutoksia enemmän, koska he ovat tehneet työtään samalla tavalla vuosikymmeniä ja yllättäen he joutuvat luopumaan entisistä tavoistaan ja menetelmistään ja opettelemaan uuden tavan tehdä töitä. Nuoret oppivat jo koulussa jatkuviin muutoksiin ja osaavat kenties suhtautua niihin rennommin.

”Varsinkin vanhemmat kuskit niin tuntu et ne ei ota mua tosissaan. Ne ei es puhunu mulle kun mä olin siinä.” (Haastateltava 3)

”...jos on 30 vuotta tehty tälleen niin miks nyt pittää tehdä toisella lailla?” (Haastateltava 7)

Parhaiten muutosvastarintaan nähdään haastateltavien mielestä auttavan tehokas, oikea-aikainen ja jatkuva viestintä. Muutoksesta tulee viestiä ajoissa, jotta ihmiset

ehtivät sisäistämään asioita ja pystyvät kenties ajattelemaan asioita laajemmassa mittakaavassa kuin mitä muutos aiheuttaa yksilön työhön. Ihmiset ovat erilaisia ja on tärkeää pystyä tunnistamaan eri ihmistyyppisiä, jotta pystyy parhaiten vastaamaan kaikkien tarpeisiin heidän omalla tavallaan. Kysymyksiä muutoksesta herää muutosprosessin aikana ja niihin on pyrittävä antamaan mahdollisimman rehellisiä vastauksia. Muutosvastarintaa voidaan vähentää ottamalla henkilöstö mukaan suunnittelemaan muutosta ja pyrkimällä ennakkoon tiedottamaan asioista, vaikka kaikkea ei vielä tiedettäisikään. Kun henkilöstö huomaa, että heidän mielipiteensä tulevat kuulluiksi ja he pystyvät itse vaikuttamaan, vastarintaa esiintyy vähemmän. Asioita pitää tuoda positiivisesti esille ja mahdollistaa kyseenalaistaminen. Kun asiat saavat konkreettisen merkityksen ja ihmisten väliltä löytyy luottamusta, on muutos helpompi hyväksyä.

”Etukäteen sen tuominen, että kun tää maailma muuttuu tällä hetkellä koko ajan... saaha ihmisten asenteita vähän ymmärtäväisemmäksi sen suhteen että se on ihan arkipäivää että asiat muuttuu...” (Haastateltava 10)

”Syöttämällä se ajatus niin et se on henkilön oma idea.” (Haastateltava 2)

Keskeisimmät asiat muutosvastarintaan vaikuttamiseen ovat faktojen kautta perustelut muutoksen tarpeelle, varmistamalla, että tuleva muutosprosessi on hyvin suunniteltu ja tarvittaessa etukäteen testattu, tekemällä yhteistyötä muutosta koskevan henkilöstön kanssa sekä seuraamalla muutoksen onnistumista. Tavoitteellinen johtaminen, kärsivällisyys ja toistot auttavat saavuttamaan halutut tavoitteet.

5.5. Onnistunut muutosjohtaminen ja viestintä

Onnistunut muutos vaatii paljon esivalmistelua ja pohjatyötä. Tästä ovat kaikki haastateltavat yksimielisiä. Hyvällä suunnittelulla ja panostamalla muutoksen valmisteluihin voidaan tuottaa hyviä tuloksia, on kyse millaisesta muutoksesta tahansa. Ei riitä, että ylempi johto valmistelee ja suunnittelee, vaan on myös mahdollistettava se alemmilla tasoilla organisaatiossa. Muutos voi olla ylhäältä

annettu, mutta jotta se saadaan jalkautettua läpi koko organisaation, on kaikille annettavaa aikaa ja resursseja toteutuksen suunnitteluun ja valmisteluihin. Sitoutuminen yhteiseen muutokseen auttaa viemään prosessia eteenpäin.

"...pitäis ruveta hyvissä ajoin suunnittelemaan... Hyvin suunniteltu muutos, aikataulutettu." (Haastateltava 6)

"Positiivisia muutoksia kun itekin kokee, niin sitä pystyy johdettavillekin sitä kylvämään." (Haastateltava 8)

Viestinnän tärkeys korostuu muutosjohtamisessa. Ennakoiva, suunniteltu viestintä ja tiedottaminen, jossa kerrotaan selkeästi mitä on tulossa, mitkä ovat asian taustat, mitä tulee tapahtumaan milläkin aikataululla, ketä koskee, mitä tavoitellaan ja millaisia resursseja on käytössä. Viestinnän kautta ihmisille annetaan tietoa ja aikaa, jotta he voivat omaksua tulevia muutoksia ja kuinka ne tulevat vaikuttamaan heidän arkeensa työpaikalla. Ihmiset tarvitsevat aikaa sopeutua. He myös saadun tiedon avulla pyrkivät muodostamaan käsityksen muutoksesta ja tietoja yhdistämällä saamaan merkitystä asialle. Tämän lisäksi tarvitaan myös ohjeet, joita noudattaa.

"Mun mielestä Puolustusvoimilla on hyvää tiedottamista, siellä asiat tuodaan aina selkeesti esille... 28.päivä tapahtuu tämmönen ja se tehään näin ja tämä on sisältö ja tätä se merkitsee." (Haastateltava 4)

Haastateltavien mielestä epäonnistuminen viestinnässä synnyttää muutosvastarintaa ja epätietoisuutta henkilöstön keskuudessa ja erilaiset huhut saattavat lähteä liikkeelle ja niitä on vaikea pysäyttää edes oikealla tiedolla. Haastateltavat näkevät, että kun viestintää on tarpeeksi erilaiset viestintäkanavien kautta ja esimiehet varmistavat, että viestitään jokaiselle ja jokaisen kysymyksiin vastataan ja henkilöstön huolenaiheet otetaan vakavasti, ollaan luotu jo hyvä lähtökohta ja onnistumisen edellytykset muutoksen aikaansaamiseksi. Eräs haastateltava totesi, että viestintä on muutosjohtamisen kulmakiviä.

Haastatteluissa nousee esille esimiesten tuki muutoksessa, joka auttaa uusien asioiden jalkauttamista. Esimiesten pitää ensin itse ajatella, että tuleva muutos on positiivinen asia, jotta sen voi uskottavasti tuoda henkilöstölle. Kaikki haastateltavat ovat jollain tasolla avoimia muutoksille, osa jopa odottaa muutoksia, koska ne tuovat vaihtelua työhön. Ongelmanratkaisukyky ja halu auttaa ovat myös keskeisiä tekijöitä onnistuneessa muutoksessa. Jos esimies ei itse pysty ratkaisemaan ongelmaa, hän ottaa asioista selvää ja selkeästi osoittaa, että asia on tärkeä ja se pitää ratkaista jotenkin. Esimerkkinä oleminen ja kannustaminen ovat keinoja saavuttaa henkilöstön luottamusta muutostilanteissa. Rehellisyys myös korostuu haastateltavien vastauksissa. On oltava rehellinen, koska tämä luo luottamusta esimiesten ja työntekijöiden välillä ja joskus voi sanoa ihan suoraan, että ei tämä kovin hyvin ole onnistunut.

”Se muutos ja tämmöset, niin se tuo aina uutta potkua.” (Haastateltava 1)

”Kyl mä luulen et he arvostaa sitäkin et myös mekin ollaan joskus kirottu niitä puhelimia ja sanottu että onpa nää nyt tyhmiä kun taas on tämmösiä ongelmia.”
(Haastateltava 3)

Haastateltavat näkevät, että ihmiset tarvitsevat läsnäoloa ja tukea muutoksissa. Pidetään ihmiset ajan tasalla, tehdään pieniä muutoksia, jotta voidaan saavuttaa suurempia, ollaan avoimia ongelmien suhteen, eikä odoteta tuloksia heti. Motivointia ja malttia, niin kuin eräs haastateltava sanoi. Yhteistyön avulla saadaan ihmiset osallistumaan ja kuuntelemaan myös muita näkökulmia ja kenties sitä kautta ymmärtämään muutoksen tarpeellisuuden. Asiakasnäkökulman huomioon ottaminen on myös muutaman haastateltavan mielestä tärkeä, kun välillisesti asiakkaisiin kohdistuvia muutoksia tehdään kohdeorganisaatiossa. On kyettävä vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin asiakkaan haluamalla tavalla ja pyrittävä palvelemaan mahdollisimman hyvin.

Myös etukäteen mahdollisiin ongelmiin varautuminen auttaa muutoksessa. Kun riskit ja ongelmakohdat kartoitetaan ja niihin valmistaudutaan ennakkoon, pystytään ne hoitamaan mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti. Joissakin haastatteluissa

nousee esille, että voidaan ottaa mallia entisistä muutoksista ja niiden onnistumisista ja pyrkiä välttämään epäonnistuneita ratkaisuja. Monesti onnistuminen on myös asenteesta kiinni, eikä kaikkia tekijöitä ole resurssien puolesta mahdollista ottaa huomioon. Eräs haastateltava koki, että jotkin kohdeorganisaation muutokset voivat vaikuttaa myös julkisuuskuvaan ja tämä näkökulma tulisi miettiä etukäteen, jotta organisaatio ei saa negatiivista julkisuutta, joka varmasti vaikuttaa myös organisaation sisäiseen tekemiseen. Haastateltavien mielestä on muutoksia, joihin voi vaikuttaa ja sitten on muutoksia, jotka täytyy vain hyväksyä.

”Ihminen on sopeutuvainen, vai miten sitä sanotaan.” (Haastateltava 8)

Muutosjohtamisen tulisi olla hallittua. Kärsivällisyys, päättäväisyys ja ymmärrys ovat johdon ja esimiesten ominaisuuksia, joiden kautta onnistunut muutos tehdään. Empiirisessä tutkimuksessa haastateltavat tuovat esille muutoksien tuomia parannuksia tehokkuuteen, kannattavuuteen ja työoloihin. Muutokset pääsääntöisesti edistävät toimintaa ja tehostavat prosesseja ja johtamista kohdeorganisaatiossa. Muutosten vaikutuksia ei välttämättä itse huomaa läheltä, kun taas ihminen, joka on ollut pitkään poissa, huomaa kehityksen selvästi. Jotta muutosprosessien onnistumista voidaan seurata, on oltava mittareita, jotka kertovat missä ollaan menossa ja mitä ollaan jo saavutettu. Ihmisten on saatava palautetta ja kehuja onnistumisista, koska ne taas tuovat ymmärrystä ja itsearvostusta. Kohdeorganisaatiossa kaikkien tulisi ymmärtää, että muutos on jatkuvaa ja menestyksekkäällä muutosjohtamisella ymmärrystä voidaan saavuttaa.

5.6. Toimintamalli ja sen haasteet

Kohdeorganisaation tulevasta toimintamallista suurimmalla osalla haastateltavista ei ole vielä kuin hyvin vähän tietoa. Osa haastateltavista on osallistunut toimintamallihankkeen joihinkin osa-alueisiin ja työpajoihin ja saanut sitä kautta enemmän tietoa, mutta yleisesti hanke ja sen tavoitteet ovat vielä hyvin vähän tiedostettuja. Operatiiviset päälliköt ymmärtävät, että uusi toimintamalli ja toiminnanohjausjärjestelmä tulevat olemaan suurin muutoshanke mitä

kohdeorganisaation kyseisellä toimialalla tullaan tekemään. Heille hanketta on esitelty pintapuolisesti alkuvuodesta 2020 ja osa on kertonut asiasta omissa yksiköissään, mutta eivät läheskään kaikki.

Haastateltavat toivovat, että uuden toimintamallin myötä prosessit ja tekeminen yhtenäistyvät, jolloin asiat tehtäisiin samalla tavalla koko Suomessa. Näin saataisiin läpinäkyvyyttä tietoihin, parempaa raportointia ja tehokkuutta tekemiseen. Automaation lisääntymistä jopa odotetaan, koska se auttaa vähentämään manuaalista työtä, jota vielä on yksiköissä melko paljon. Toiveena uudelle toimintamallille on myös käytettävien järjestelmien väheneminen, tuottavuus, työn tekemisen nopeutuminen ja yksinkertaistuminen sekä työtuntien kohdentaminen eri tavalla järkevämmän tekemisen kautta.

”...tavotteena tietysti tehdä tehokkaammin ja mahdollistaa kasvu paremmin ja automatisoida toimintoja mitkä on järkevä automatisoida ja vähentää kädenjälkiä sieltä prosessista...” (Haastateltava 9)

Uudelta toimintamallilta ja toiminnanohjausjärjestelmältä toivotaan parannusta nykyiseen, koska kaikkien haastateltavien mielestä nykyinen toiminnanohjausjärjestelmä on monimutkainen käyttää. Sen ylläpito loppuu pian ja se myös vaatii paljon aikaa ja osaamista. Muutama haastateltava muistaa kymmenen vuoden takaa nykyisen toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton, joka ei todellakaan ollut onnistunut, joten he toivovat ja uskovat, että nyt uuden toimintamallin ja toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoon osataan varautua ja sen onnistumisen edellytykset ovat selkeästi paremmat. Uuden toimintamallin odotetaan olevan helpompi jalkauttaa, lisäävän tuottavuutta sekä parantavan ja helpottavan päivittäistä toimintaa. Se, että jokaisessa yksikössä tehdään asiat jatkossa samalla tavalla, on oletusarvoisen tärkeää.

Haastateltavat odottavat muutosten viemistä kohdeorganisaatiossa eteenpäin pienissä osissa ja ajan kanssa, eikä niin, että kaikki toteutetaan kerralla ja liian tiukalla aikataululla. Ne, jotka tietävät toimintamalli -hankkeesta enemmän, ovat jo hieman huolissaan aikataulusta, jonka he näkevät sen olevan melko tiukka kaikkien

muutosten toteuttamiseen ja läpiviemiseen hyvin. Olisi tärkeää, että jokainen muutos tehtäisiin perusteellisesti, jotta ne juurtuvat osaksi päivittäistä arkea.

Viestintä on tässäkin hankkeessa keskeisessä osassa. Tähän mennessä viestintää ja tiedottamista ei ole ollut vielä riittävästi haastateltavien mielestä. Tiedot ovat olleet hajanaisia, niitä on saanut, jos on osannut kysyä, mutta varsinaisesti hankkeesta ei ole vielä tiedotettu kokonaisuudessaan. Osittain haastateltavat miettivät sen johtuvan hankkeen keskeneräisyydestä. Tärkeää olisi kuitenkin saada tietoa ja tavoitteita sekä aikataulua toimintamallihankkeen etenemisestä. Sähköpostia tulee paljon ja olisi tärkeää, että hankkeeseen liittyvät tiedotteet eivät hukkuisi massaan, vaan ne kohdennettaisiin oikein ja informaatiota tulisi sopivasti kerrallaan.

Suurin haaste toimintamallin muutoksessa tulee olemaan sen laajuus. Kun päivittäinen toiminta tapahtuu toiminnanohjausjärjestelmän ja toimintamallien kautta, on muutos todella suuri kohdeorganisaatiolle. On varmistettava siirrettävien tietojen oikeellisuus, riittävät resurssit toteuttaa muutos päivittäisen työn ohessa, kokonaisvaltainen koulutus, mitattava muutosten onnistumista ja varmistettava, että kaikki toimivat uuden mallin mukaisesti, eikä vanhaan ole enää mahdollista palata. Kaikissa toimintamalleissa ja järjestelmissä on omat haasteensa ja se täytyy hyväksyä, mutta nyt ollaan kuitenkin tiedostettu nykyiset kipukohdat ja ongelmat ja pyritty poistamaan niitä. Toimintamalli tulee vaatimaan muutoksia fyysisiin rakenteisiin, toiminnallisia muutoksia ja uusia järjestelmiä, uuden toiminnanohjausjärjestelmän lisäksi.

”Et puututaan siihen jos se toiminta on muuta kuin se mitä oli toivottu. ...pitää aina ottaa heti kiinni koska jos sä tavallaan et puutu siihen, niin sitä sä hyväksyt sen väärän toimintatavan.” (Haastateltava 1)

Haastateltavat toivovat selkeitä ohjeita toimintamallin ja toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoon ja jalkautukseen. Perusteellisesta koulutuksesta tulee huolehtia ja varmistaa käytön tuki reaaliaikaisena. Käyttöönottoon tulisi osallistua hankkeessa mukana olleita asiantuntijoita, toimihenkilöitä laajalla skaalalla, lähiesimiehet ja operatiiviset päälliköt. Ylemmän

johdon toivottiin viestivän hankkeen tärkeydestä, mutta varsinaista osallistumista käyttöönottoon ei pidetty tärkeänä haastateltavien mielestä. Myös toivotaan, että työntekijäpuolelta olisi tarvittaessa osallistujia, koska osa toimintamallin muutoksista koskee selkeästi suorittavan tason työtehtäviä ja niihin tulevia uudistuksia. Osa haastateltavista näkee, että tämä saattaa aiheuttaa jonkin verran haasteita, koska työntekijöiden vastuut kasvavat. Myös muutosten vaikutukset tulee ottaa huomioon asiakastyössä ja asiakassuhteissa.

”...että asiakkaat pysyväisyydenä... Ettei lisälaskutusta tai ylimääräisiä virhelyöntejä laskutukseen mene asiakkaalle.” (Haastateltava 8)

Resurssien riittävyys tulee varmistaa käyttöönoton ja jalkautuksen aikana. Päivittäiset työt täytyy hoitaa ja jos nyt jo vähäisillä resursseilla yritetään ottaa käyttöön toimintamalleja ja laajaa toiminnanohjausjärjestelmää, jossain kohtaa loppuu aika, motivaatio ja kannattavuus kärsii. Haastateltavien näkemys on, että ei siis riitä, että tulee kattava ohjeistus ja koulutus, vaan on myös resursoitava henkilöstöä käyttöönottoon. Osa haastateltavista toivoikin mahdollisuutta testata uutta järjestelmää rauhassa ajan kanssa ennen varsinaista käyttöä. Toiveena on myös järjestelmän kokonaisvaltainen testaus ennen kuin se on tuotantokäytössä. Haastateltavat korostavat myös perehdyttämisen tärkeyttä, jotta pystyvät itse perehtymään syvällisesti ja perehdyttämään omia työntekijöitään.

”perehdyttäminen näille työntekijöille, ettei tarttis kenenkään olla ”Ö aapisen laidassa”, että ” täällä nyt ei kukaan sano mitään, mistään ei tiedetä mitään...” (Haastateltava 8)

”Merkittäviä ajankäytöllisiä, rahallisia, älyttömiä haasteita. Se näkyy joka tasolla. Se vaatii hirveesti aikaa, vaivaa, koulutusta, rahaa.” (Haastateltava 7)

Uutta toimintamallia ja toiminnanohjausjärjestelmää odotetaan kohdeorganisaatiossa positiivisella mielellä, vaikka kovin selkeä kokonaisuus se ei suurelle osalle haastateltavista vielä ole. Uudistusten toivotaan tuovan lisää kasvua,

tehokkuutta, vähentävän manuaalista työtä ja vapauttavan aikaa ihmisten johtamiseen.

”Siitä se lähtee. Ite haluaa muuttaa niitä asioita ja näin.” (Haastateltava 9)

5.7. Yhteenveto empiirisistä tutkimustuloksista

Taulukossa 3 on esitetty yhteenveto saaduista empiirisistä tutkimustuloksista. Teemoja tutkimuksen ympärille muodostui analysoinnin pohjalta kuusi; organisaatiomuutos, organisaatiokulttuuri ja työilmapiiri, muutosvalmius, muutosvastarinta, onnistunut muutosjohtaminen ja viestintä sekä toimintamalli ja sen haasteet.

Taulukko 3: Yhteenveto empiirisistä tutkimustuloksista

Teemat	Tutkimustulokset
Organisaatiomuutos	<ul style="list-style-type: none"> - muutokset laajoja kokonaisuuksia, joita tulee säännöllisesti - enemmän kokemuksia epäonnistuneista muutoksista - viestinnän merkitys korostuu - positiivinen suhtautuminen
Organisaatiokulttuuri ja työilmapiiri	<ul style="list-style-type: none"> - organisaatiokulttuuri nähdään monesta eri näkökulmasta - kulttuuri ei ole yhtenäinen yksiköistä nähtynä - työilmapiirin taso jakoi mielipiteitä selkeästi - keskusteleva kulttuuri, luottamus ja avoimuus auttavat parantamaan työilmapiiriä
Muutosvalmius	<ul style="list-style-type: none"> - muutosvalmius hyvällä tasolla, operatiivinen johto näki positiivisemmin kuin esimiehet - jatkuvan muutoksen hyväksyminen - aika, asenne, tieto ja tiedottaminen ovat muutosvalmiutta lisääviä tekijöitä

Muutosvastarinta	<ul style="list-style-type: none"> - muutosvastarintaa aiheuttaa pelko uudesta, epävarmuus työpaikasta, henkilökohtainen asenne ja vanhat tavat - kuuluu ihmisluonteeseen - muutosvastarintaa vähentää onnistunut viestintä, osallistaminen ja positiivinen asenne
Onnistunut muutosjohtaminen ja viestintä	<ul style="list-style-type: none"> - hyvä pohjatyö ja suunnittelu - onnistunut viestintä on muutosjohtamisen kulmakiviä - muutosjohtamisessa tarvitaan läsnäoloa, tukea ja motivointia - vaikutuksia seurataan mittaamalla
Toimintamalli ja sen haasteet	<ul style="list-style-type: none"> - vielä vähän tietoa tulevasta toimintamallista - toivotaan muutoksen tuovan tehokkuutta, läpinäkyvyyttä ja yhtenäistävän tekemistä - viestintä on keskeisessä asemassa - suuri muutos vaatii paljon resursseja, joita toivottiin varattavan tarpeeksi

6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä kappaleessa vastataan asetettuihin tutkimuskysymyksiin empiirisen tutkimuksen pohjalta ja suhteutetaan se esitettyyn aiempaan teoriaan organisaatiomuutoksesta ja muutosjohtamisesta. Myös mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia aiheeseen liittyen esitetään sekä lyhyesti tiivistetään tutkimuksen keskeiset osa-alueet

Tutkimuksen tarkoituksena on ollut selvittää muutoksen onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä teorian ja empirian kautta. Teoria tutkimukselle pohjautui organisaatiomuutokseen, organisaatiokulttuuriin, muutosjohtamiseen, muutosvastarintaan, muutosvalmiuteen sekä muutosviestintään. Näiden osa-alueiden kautta perehdyttiin tutkimuksen taustaan ja pyrittiin luomaan kattava näkemys muutosjohtamisesta tieteellisen tutkimuksen kautta. Kirjallisuuskatsauksen taustalla on löytää tekijöitä muutoksen onnistumisen varmistamiseen organisaatioissa.

Tutkimuksen empiirisen osuuden taustalla vaikuttavat tutkittavassa organisaatiossa tuleva toimintamallin uudistus ja toiminnanohjausjärjestelmä -hanke. Tämä hanke on laaja ja sen onnistumisen mahdollisuuksia halutaan parantaa tutkimalla, kuinka kohdeorganisaatiossa voidaan vaikuttaa muutokseen ja sen johtamiseen operatiivisella tasolla. Operatiivisen tason näkökulma valikoitui, koska toimintamallin suurimmat muutokset koskevat juuri tätä tasoa organisaatiossa. Tutkimus toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluina, johon valittiin kymmenen haastateltavaa kohdeorganisaation operatiivisista päälliköistä ja lähiesimiehistä. Saatu haastatteluaineisto analysoitiin sisällönanalyysillä käyttäen deduktiivista lähestymistapaa. Tutkimuskysymykset, joihin haastatteluilla haettiin vastauksia, olivat alakysymykset:

- Mitkä tekijät auttavat organisaatiomuutosprosessin onnistumisessa?
- Kuinka operatiiviset päälliköt ja lähiesimiehet voivat edesauttaa organisaation muutosvalmiutta ja muutoskyvykkyyttä positiivisesti?

- Millä tavoin muutosvastarintaan voi varautua ennakolta ja miten operatiiviset päälliköt ja lähiesimiehet voivat vaikuttaa siihen omalla toiminnallaan?

Alakysymysten avulla pyrittiin saamaan vastaus tutkimuksen pääkysymykseen:

- Millaisilla muutosjohtamisen keinoilla voidaan varmistaa muutosprosessin onnistuminen?

Tutkimuksessa pyrittiin pilkkomaan muutoksen käsitettä pienempiin kokonaisuuksiin, joista sitten voitiin muodostaa kokonaiskuva muutoksen onnistumisen tekijöistä muutosprosesseissa. Johtopäätöksissä on tavoitteena tuoda esiin vahvistavatko vai kumoavat empiirisen tutkimuksen tulokset teoreettisen viitekehyksen. Tutkimuskysymykset käsitellään seuraavissa kappaleissa.

6.1. Organisaatiomuutoksessa auttavat tekijät

Tutkimuksen ensimmäinen alakysymys on: **Mitkä tekijät auttavat organisaatiomuutosprosessin onnistumisessa?** Ensin oli määriteltävä käsite organisaatiomuutos, jotta voitiin miettiä mitkä tekijät auttavat organisaatiomuutoksen onnistumisessa. Juutin ja Virtasen (2009, 16) mukaan organisaatiomuutoksen määrittely yksiselitteisesti on haastavaa. Organisaatiomuutokset liittyvät keskeisesti organisaation strategiaan ja tämän takia muutokset ovat osa strategian toteutusta ja organisaation selviytymistä muuttuvassa yhteiskunnassa (Todnem, 2005, 369-370). Muutokset voivat aiheutua teknologian kehitymisestä, kilpailutilanteen muutoksesta tai asiakkaiden odotuksissa (Paton & McCalman, 2008, 10).

Organisaatiomuutos tulisi nähdä jatkuvana muutoksena, koska organisaatiot ovat vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa ja se muuttuu koko ajan (Nieminen & Talja, 2018, 198). Muutosten kautta voidaan organisaatioissa saavuttaa kannattavuutta, kehittää toimintaa ja saada positiivista näkyvyyttä ympäristöön (Holbeche, 2006, 16-17). Organisaatiomuutosta voidaan toteuttaa erilaisten

muutosten kautta, joita ovat esimerkiksi Nadlerin & Tushmanin muutostyyppit, Edgar Scheinin organisaatiomuutosmalli, Stenvallin ja Virtasen muutostyyppit sekä muita erilaisia muutosmalleja ja kehittämistapoja (Nadler & Tusman, 1991, 80; Schein, 1987, 22-29, Stenvall & Virtanen, 2007, 25-27).

Empiirisen tutkimuksen perusteella muutokset nähtiin joko jatkuvana muutoksena tai suunniteltuina, tietyn ajanjakson pituisina muutoksina. Onnistuneet organisaatiomuutoksen nähtiin ensisijaisesti riippuvan muista tekijöistä kuin muutosten toteuttamisen malleista. Muutokset ovat laajoja kokonaisuuksia, joita tapahtuu säännöllisesti, ja jotka vaikuttavat kohdeorganisaation eri tasoilla monella tavalla. Tutkimustulosten mukaan kohdeorganisaatiossa ajatellaan muutosten noudattavan Weickin & Quinnin (1999, 381) ajatusta siitä, että muutokset ovat osa organisaation kehitystä, jotka eivät lopu koskaan.

Monet tutkimukset ovat osoittaneet, että organisaatiomuutosten onnistumisprosentti ei ole kovin korkea (Čudanov et al., 2019, 99, Shaul & Tauber, 2013; Washington & Hacker, 2004, 401; Al-Haddad & Kotnour, 2015, 235). Koska muutosprosessit ovat epärationaalisia ja monikäsitteisiä, on niitä vaikea käsitellä ja johtaa (Holbeche, 2006, 9). Keskeinen tekijä tutkimusten mukaan organisaatiomuutosten onnistumiseen ovat ihmiset. Ihmisten väliset suhteet ja asenteet organisaatioissa vaikuttavat merkittävästi muutoksen onnistumiseen. Myös ennakointi ja suunnittelu sekä ihmisten positiiviset odotukset toimivat onnistumista lisäävinä tekijöinä. (Jones et al., 2005, 361-368; Al-Haddad & Kotnour, 2015, 236-238; Juuti & Virtanen, 2009, 13-16) Pontevan (2010, 90-110) mukaan inhimillisyys, reiluus, myönteisyys, innostus, peräänantamattomuus, kannustaminen ja yllätyksellisyys auttavat tekemään onnistunutta muutosta.

Empiriasta nousee myös selkeästi esille suunnittelun ja ennakkoinnin vaikutus muutosprosessiin. Kun ihmisille annetaan aikaa sisäistää tulevat muutokset, on heidän helpompi nähdä ne useasta näkökulmasta ja ymmärtää niiden tarkoitus kokonaisuudessa. Kun muutokset on hyvin suunniteltu, on ne helppo jalkauttaa ja annettuja ohjeita selkeä noudattaa verrattuna huonosti valmisteltuun muutokseen, joka aiheuttaa ilmeisen paljon enemmän muutosvastarintaa. Tiedon saaminen

organisaatiomuutoksen tavoitteista auttaa viemään muutosta onnistuneesti eteenpäin.

Organisaatiokulttuurin ja työilmapiirin merkitystä muutokseen ja niiden johtamiseen on tutkittu kognitiivisen dissonanssin kautta. Jos organisaation kulttuuri on ristiriidassa ihmisten asenteiden kanssa, on sillä vaikutusta muutosten onnistumiseen. (Burnes & James, 1995, 16-18) Tämän vaikutuksen olettaisi olevan muutokseen negatiivinen, mutta se olla myös voimavara, jonka kautta ihminen pyrkii muuttamaan asennettaan ja käytöstään. Kun organisaatiossa on kulttuuri, joka suosii muutoksia, kognitiivista dissonanssia ja muutosvastarintaa on selkeästi vähemmän. Luottamus ja ihmisten huomioiminen auttavat organisaatiokulttuuria kehittymään positiiviseen suuntaan sitoutumisen ja vaikuttamisen kautta. (Burnes & James, 1995, 28) Organisaatiokulttuuri on organisaatiossa kestävä ominaisuus ja sen muutos vaatii paljon aikaa, joten vaikuttamalla organisaation ilmapiiriin, saadaan tuloksia nopeammin lyhyellä aikavälillä (Moran & Volkwein, 1992, 10-11).

Empiirisestä tutkimuksesta saadut vastaukset organisaatiokulttuurista ja työilmapiiristä vahvistivat teoriassa esiin nousseita tekijöitä. Organisaatiomuutos ei tapahdu hetkessä, vaan vaatii aikaa muuttuakseen. Harisalon (2008, 271-273) mukaan vahva organisaatiokulttuuri yhdistää organisaation eri osat toisiinsa. Positiivisuudella ja luottamuksella voidaan kehittää avointa kulttuuria ja kun ihmiset voivat vaikuttaa ja heitä kuunnellaan, organisaatiokulttuurin arvot ja asenteet korostuvat. Keskusteleva ja avoin kulttuuri ovat keskeisiä asioita onnistuneessa muutoksessa. Toisaalta työilmapiiri oli asia, joka empiirisessä tutkimuksessa jakoi eniten mielipiteitä eli ihmiset näkivät sen enimmäkseen omalta henkilökohtaiselta tasoltaan. Työilmapiirin nähtiin kuitenkin olevan asia, johon pystyttiin vaikuttamaan.

Organisaatioiden muutoksesta on paljon erilaisia näkemyksiä tieteellisessä tutkimuskentässä. Ainoat asiat, joissa valitsee konsensus ovat se, että muutoksen vauhti on nykypäivänä entisestään kiihtyvää ja muutokset tapahtuvat erikokoisina, erilaisessa laajuudessa ja ovat sekä organisaation sisäisiä tai ulkoisen ympäristön aiheuttamia (Todnem, 2005, 370). Tutkimuksessa kävi selvästi ilmi, että jatkuvan

muutoksen ymmärtäminen ja hyväksyminen ovat avain onnistuneeseen muutokseen.

6.2. Organisaation muutosvalmiuteen ja muutoskyvykkyyteen vaikuttavat tekijät

Tutkimuksen toinen alakysymys on: **Kuinka operatiiviset päälliköt ja lähiesimiehet voivat edesauttaa organisaation muutosvalmiutta ja muutoskyvykkyyttä positiivisesti?** Tutkimuksissa organisaation muutosvalmiudella on nähty olevan selkeitä vaikutuksia muutoksen onnistumiseen (Jones et al., 2005; Holbeche, 2006, 132). Kun organisaatiossa pystytään vastaamaan muutosvastarintaan ja tukemaan ihmisiä muutoksessa, sitä paremmin muutoksia on mahdollista toteuttaa menestyksekkäästi (Elving, 2005, 131). Myös resilienssin ja sopeutumiskyvyn nähdään olevan muutosvalmiutta edistäviä tekijöitä (Nieminen & Talja, 2018, 199).

Empiirisen tutkimuksen mukaan muutosvalmiuden taso vaihtelee ja oli nähtävissä, että muutoskyvykkyyttä nähdään enemmän Operatiivisten päälliköiden ja lähiesimiesten kuin työntekijöiden keskuudessa. Tutkimus osoitti, että muutosvalmiuteen pystytään vaikuttamaan ja se helpottaa asioiden viemistä eteenpäin ja tämän takia siihen kannattaakin panostaa. Positiivisen asenteen ja esimerkkinä toimimisen kautta muutosvalmiutta voidaan lisätä organisaatiossa.

Holt et al. (2013, 12) jakavat muutosvalmiuden yksilön ja organisaation näkökulmiin. Yksilöihin vaikuttavia tekijöitä ovat ennakointi, tarkoituksenmukaisuus, ylemmän johdon tuki, muutoksen tehokkuus sekä valenssi. Organisaatiotekijöitä muutosvalmiudessa he listaavat kollektiivisen sitoutumisen, toteutuksen tehokkuuden ja johdon luottamuksen. Ihmiset ja heidän reaktionsa lisäävät tai vähentävät muutosvalmiutta, joten yksilöiden asenteisiin vaikuttamalla pystytään vaikuttamaan myös muutoksen onnistumiseen (Kimberley et al., 2018, 1; Jacobs & Keegan, 2018, 73-74). Holt et al. (2013, 12) mukaan myös rakenteelliset tekijät liittyvät muutosvalmiuteen. Keskeiset rakenteellisia tekijöitä ovat tiedot ja taidot, epäjohdonmukaisuudet, muutosta tukeva ilmapiiri ja strategiat.

Tutkimuksen mukaan vaikutuskeinoja muutosvalmiuden kehittämiseen ja ylläpitämiseen ovat ensisijaisesti avoimuus, osallistaminen ja tiedon jakaminen. Myös johtamisen ja viestinnän merkitys korostui muutosvalmiuden osalta. Pelolla johtaminen ja vanhat toimintatavat eivät ole enää tätä päivää, vaan organisaatiossa tulee olla positiivinen ja avoin keskustelukulttuuri sekä luottamus puolin ja toisin.

Muutosvalmius lähtee aina yksilöstä itsestään ja kuinka muutokseen suhtautuu (Juuti & Virtanen, 2009, 57-58). Toisaalta muutosvalmius liittyy myös organisaation kykyyn reagoida erilaisiin muutoksiin ja sen kautta tehokkuuteen ja kilpailukykyyn. Kun organisaatiokulttuuri mahdollistaa ihmisten oppimisen ja osallistumisen päätöksentekoon, organisaation muutosvalmiuden avulla voidaan saavuttaa onnistunut muutos (Holbeche, 2006, 207). Repovš et al. (2019, 320) mukaan organisaatiossa esiintyy samaan aikaan sekä muutosvalmiutta että muutosvastarintaa. Muutos siis ei ole joko-tai -tilanne, vaan siihen vaikuttavat monet erilaiset asenteet ja näkökulmat yhtä aikaa. Muutosvastarinta voi olla asenteellista tai käyttäytymiseen liittyvää, kun taas muutosvalmius nähdään enemmän asenteena. Valmius muutokseen siis rakennetaan erilaisten tekijöiden, kuten muutoksen tehokkuuden, tarkoituksenmukaisuuden, johdon tuen ja yksilön arvojen kautta (Holt et al., 2007, 232-234).

Empiirisen tutkimuksen mukaan muutos tulisi hyväksyä osana normaalia organisaation toimintaa ja kun ihmiset ymmärtävät tämän, myös muutosmyönteisyys kasvaa. Muutosvalmius vaatii aikaa, koska asenteiden muuttaminen ei ole koskaan helppoa. Ihmiset tarvitsevat aikaa pohtiakseen muutoksen vaikutusta henkilökohtaisesti ja kyetäkseen muodostamaan oman näkemyksensä muutoksen tavoitteista ja tarpeellisuudesta. Yhteistyön, motivaation ja hyvän muutosjohtamisen avulla lisätään organisaation muutosvalmiutta.

Muutoksiin valmistautuminen toteutuu positiivisuuden kautta. Kun keskitytään organisaation vahvuuksiin ja ymmärretään positiivisten tunteiden vaikutus muutokseen, voidaan psykologisen näkökulman kautta vaikuttaa yksilöiden muutosvalmiuteen. Tämän avulla organisaatioiden joustavuus ja innovatiivisuus lisääntyy. (Higgs & Rowland, 2008, 16-17)

6.3. Muutosvastarintaan varautuminen ja siihen vaikuttaminen

Tutkimuksen kolmas alakysymys on: **Millä tavoin muutosvastarintaan voi varautua ennakolta ja miten operatiiviset päälliköt ja lähiesimiehet voivat vaikuttaa siihen omalla toiminnallaan?** Muutosvastarinta nähdään organisaatiossa edelleen suurimmaksi osaksi negatiivisena asiana, joka vaikeuttaa muutosta ja sen johtamista. Thomas ja Hardy (2011, 323) ovat käyttäneet termiä vastarinnan demonisointi, jolla he viittaavat muutosvastarintaan ei-suotavana käyttäytymisenä organisaatiossa. Vastakkainen näkemys toisesta ääripäästä taas näkee muutosvastarinnan positiivisena tekijänä, joka vie kehitystä eteenpäin ja mahdollistaa onnistuneen muutosprosessin ja lopputuloksen.

Muutosvastarinta ei koske ainoastaan työntekijä tasoa organisaatioissa, vaan myös operatiivista johtoa. He ovat sekä muutoksen kohteina ylemmän johdon tasolta, että johtamassa muutosta työntekijöiden suuntaan. Myös he voivat olla muutosta vastaan, mutta kuitenkin heidän pitää muutos toteuttaa ja tämä ristiriita voi vaikuttaa muutosprosessin onnistumiseen. (Thomas & Hardy, 2011, 325) Operatiivisen johdon muutosjohtamisen ominaisuuksiksi nähdään henkilökohtainen resilienssi, luottamuksen rakentaminen, verkostoituminen, valmentaminen, kyky selkeyttää muutoksia, epävarmuuden johtaminen, organisointi ja seuranta (Robbins et al., 2017, 527). Perren & Megginson (1996, 24) näkevät muutosvastarinnan operatiivisen johdon tasolta jopa luonnollisena selviytymismekanismina, joka saattaa estää ylemmän johdon mahdollisesti vääriä tai epäjohdonmukaisia päätöksiä. Operatiivinen johto näkee strategista johtoa selvemmin tavoitteiden toteuttamisen operatiivisella tasolla ja siihen vaikuttavat moninaiset tekijät. Heidän tehtävänsä on yhdistää päivittäiset toiminnot ja strategiset tavoitteet kokonaisuudeksi saavuttaa organisaatiolle kilpailuetua ja tehokkuutta myös tulevaisuudessa.

Empiirisessä tutkimuksessa muutosvastarinta nähdään selkeästi enemmän negatiivisena kuin positiivisena tekijänä muutoksen toteuttamisessa. Muutosvastarintaa esiintyy organisaation eri tasoilla ja jokainen esimies on kokenut sitä omassa työssään. Ymmärrys vastarintaa kohtaan nousee omista

samaistumisen kokemuksista, jolloin muutosvastarinta nähdään osana ihmisen luonnetta. Muutosvastarintaa esiintyy siis myös lähiesimiesten ja operatiivisten päälliköiden osalta, mutta kun tämä tiedostetaan, siihen voidaan omalla käytöksellä vaikuttaa.

Robbins et al. (2017, 525) listaavat yksilön muutosvastarinnan johtuvan seuraavista tekijöistä; tapa, turvallisuus, taloudelliset seikat, tuntemattoman pelko ja valikoiva tiedon käsittely. Kun näihin tekijöihin voidaan vaikuttaa, vastustus muutosta kohtaan heikentyy. On siis koulutettava ja kommunikoitava, osallistettava, annettava tukea, sitoutettava, luotava positiivisia suhteita, oltava oikeudenmukainen, valittava muutokseen valmiit henkilöt, manipuloitava ja joskus jopa pakotettava muutokseen. Erwin & Garman (2010, 46-47) ovat tutkimuksessaan muutosvastarinnasta listanneet keskeisiksi keinoiksi vähentää vastarintaa kommunikoinnin, ymmärryksen, johdonmukaisuuden ja osallistumisen muutoksen toteuttamiseen.

Empiirisen tutkimuksen mukaan tehokkaimmat keinot vähentää muutosvastarintaa ennakolta ovat viestintä ja tiedon jakaminen. Kun viestitään ajoissa ja viesti on oikein kohdennettu, on ihmisillä aikaa miettiä muutosta, eikä pelkästään hetkessä reagoida. Kun ihmiset nähdään yksilöinä ja osataan vastata heidän tarpeisiinsa oikealla tavalla, eikä oleteta kaikkien ymmärtävän ja sisäistävän asioita samoin, on muutosvastarintaan jo varauduttu.

Kielteiset tunteet ovat osa muutosvastarintaa ja niiden hyväksyminen ja käsitteleminen on tärkeää (Heiskanen & Lehikoinen, 2010, 56-58). Muutosvastarinta kuitenkin auttaa ymmärtämään muutosta ja sitä kautta kehittämään muutosprosessia positiivisempaan suuntaan (Eby et al., 2000, 422). Hussain et al. (2016, 124) näkevät, että osallistamalla henkilöstöä muutokseen, voidaan muutosvastarintaa vähentää. Motivoituneet ja sitoutuneet työntekijät pyrkivät toteuttamaan muutosta sen tavoitteiden mukaisesti.

Myös empiirisen tutkimuksen mukaan osallistaminen ja henkilöstön ottaminen mukaan muutoksen suunnitteluun myös heikentävät muutosvastarinnan kehittymistä. Kun henkilöstö näkee muutoksen tavoitteet ja niiden tavoitellun

vaikutuksen organisaatioon, heidän pelkonsa ja epävarmuutensa vähenee ja he pystyvät näkemään muutoksen laajemmin. Luottamus, kärsivällisyys ja asioiden toistaminen ovat keskeiset vaikuttamisen keinot muutosvastarintaan.

Muutosvastarinta tulisi nähdä resurssina, jonka avulla organisaatiot luovat sitoutumista, parantavat päätöksen tekoa ja saavat aikaan parempia ratkaisuja ongelmiin (Clayton, 2016, 19). Muutosvastarinnan ja muutosvalmiuden nähdään vaikuttavan organisaatiossa keskeisesti ennen muutosta. Näitä kahta ei tulisi nähdä toistensa vastakohtana tai lineaarisen jatkumon kahtena ääripäänä vaan yhdistelmänä erilaisia asenteita ja toiminnan mahdollistajina. (Repovš et al., 2019, 326, 329) Muutosvastarinta lähtee tilanteesta, joihin ihmiset joutuvat, ei itse yksilöistä (Burnes, 2015, 100).

Johtamisen avulla muutokseen ja muutosvastarintaan voidaan vaikuttaa empiirisen tutkimuksenkin mukaan. Mahdollistetaan henkilöstön onnistuminen työssään oikeiden työkalujen ja tiedon jakamisen kautta. Pyritään positiivisen asenteen avulla saamaan kaikki mukaan toteuttamaan muutosta ja toimitaan operatiiviselta tasolta esimerkkinä työntekijöiden suuntaan.

6.4. Onnistunut muutos ja sen saavuttaminen

Tutkimuksen pääkysymys on: **Millaisilla muutosjohtamisen keinoilla voidaan varmistaa muutosprosessin onnistuminen?** Muutoksen on oltava organisaation ydinkyvykkyys nykypäivänä (Pasmore et al., 2019, 82). Muutosjohtamista ei voida nykypäivänä nähdä prosessina, jossa on alku ja loppu, koska muutos on jatkuvaa. Muutosta tehdään aina tilanteessa, johon vaikuttavat organisaation sisäiset tekijät sekä ulkoinen ympäristö, ei eristyksessä ympäröivästä yhteiskunnasta. Muutosten toteuttamisen edistämiseksi muutosprosessia on voitava kehittää nopeammaksi, helpommaksi ja menestyksekkäämmäksi. Prosessiin on otettava mukaan myös organisaation ulkopuolella olevat, mutta organisaatioon vaikuttavat sidosryhmät, kuten asiakkaat, sijoittajat ja liikekumppanit. (Pasmore et al., 2019, 80-81) Todnem (2005, 371) esittääkin tutkimuksessaan, että jatkuvasta muutoksesta on tullut organisaatioille rutiinia ja muutos on normaali tila.

Empiirisen tutkimuksen mukaan muutos pitää ymmärtää osana nyky-yhteiskuntaa ja organisaatioissa muutos on jatkuvaa. Kun tämä ajatus hyväksytään, on muutoksia helpompi toteuttaa. Muutokset kehittävät toimintaa, lisäävät tehokkuutta ja parantavat tekemisen laatua organisaatioissa. Niitä toteutetaan säännöllisesti osana päivittäistä työtä joko jatkuvina, ilmaantuvina tai episodisina muutoksina.

Onnistunut muutos vaatii organisaation jäsenten sitoutumisen, avoimuuden muutosta kohtaan sekä positiivisen asenteen (Kimberley et al., 2018, 4). Muutosprosessi ei koskaan ole yksinkertainen ja helposti hallittavissa ja toteutettavissa. Muutoksessa tulisi johtaa ihmisiä asioiden sijaan (Kotter, 1996, 24-25). Avoimen organisaatiokulttuurin myötä luottamus ja positiivisuus lisääntyy ja onnistumisen potentiaali kasvaa. Ihmisten asenteet, arvot ja käyttäytyminen ovat avainasemassa. (Burnes & James, 1995, 14) Muutos on aina oppimisprosessi ja jotta oppimista voisi tapahtua, tulee olosuhteiden olla tulokselliset ja kannustavat (Young, 2009, 527).

Henkilöstön osallistuminen muutoksen suunnitteluun ja hyvän pohjatyön tekeminen ennen muutoksen toteuttamista ovat empiirisen tutkimuksen mukaan keskeisiä asioita ja edistävät onnistumista. Kun muutoksen tausta ja tavoitteet ovat selkeitä ja ne on tuotu ymmärrettävästi esille, henkilöstö on sitoutunut ja motivoitunut muutokseen. Tämän lisäksi tarvitaan aikaa sisäistää muutoksen tuomat haasteet omaan työhön sekä aikaa vastata esiin nouseviin huoliin ja kysymyksiin. Empiirisessä tutkimuksessa lähiesimiesten ja operatiivisten päälliköiden tuki muutoksessa nähdään tärkeänä. Ihmiset kaipaavat läsnäoloa ja sitä, että heitä kuunnellaan ja heidän huolensa otetaan vakavasti. Yhdessä tekemisen ja avoimen keskustelun kautta saavutetaan parhaita tuloksia muutostilanteissa.

Tieteellisten tutkimusten mukaan tehokkain keino muutoksen onnistumiseen on muutosviestintä (Holbeche, 2006, 313). Parhaimmat käytännöt muutosviestintään ovat Barrettin (2002, 221) mielestä seuraavat; strategiset tavoitteet, johdon tuki, kohdennetut viestit, tehokkaat mediat, viestinnän henkilöstön oikea sijoittuminen organisaatiossa, käytettävät arviointimenetelmät ja integroidut prosessit. Sisäinen viestintä ja siihen panostaminen on muutosjohtamisen kannalta keskeinen tekijä ja

johtajien onkin mietittävä mitä henkilöstön täytyy tietää, pitäisi tietää ja voisi tietää (Kitchen & Daly, 2002, 49).

Muutosviestintä ja sen onnistuminen on empiirisen tutkimuksen mukaan merkittävä asia muutoksessa. Kun viestitään ajoissa, oikealla laajuudella ja kerrotaan mitä, miten, milloin ja miksi, pystytään vaikuttamaan muutosvalmiuteen ja muutosvastarintaan ja sitä kautta varmistamaan muutoksen onnistumista. Viestinnän merkitys nousee esille kaikessa mitä organisaatioissa tehdään. Empiirisen tutkimuksen mukaan pitää varmistaa, että tiedon jakaminen erilaisten viestintäkanavien kautta saavuttaa kohdeyleisön, eikä kukaan jää huhupuheiden ja juorujen varaan.

Menestyksenkäs muutosjohtaminen vaatii johtajalta taitoja. Näitä taitoja ovat esimerkiksi ympäristöön reagointi, toimiva kommunikointi, vastuun jakaminen ja suhteiden rakentaminen. (Al-Haddad & Kotnour, 2015, 239) Johtajuus edellyttää myös organisaation visiosta ja strategiasta viestimistä, yhteisiä organisaatiokulttuurin arvoja ja inspirointia (Gill, 2003, 307-308). Ihmisten käyttäytymistä täytyy pyrkiä muuttamaan haluttuun suuntaan ja se on suurin haaste organisaatioissa, koska johdon ja työntekijöiden näkemykset eroavat toisistaan. Ihmisten tunteisiin vetoaminen on eräs keino käyttäytymisen muutokseen. (Juuti & Virtanen, 2009, 140-142) Organisaatiot ovat nykyään kompleksisia systeemejä, joten perinteinen rationaalinen lähestymistapa ei ole se kaikkein tehokkain (Slegg et al., 2011, 372-373). Muutosjohtajien tärkeimpiä ominaisuuksia ovat itsetuntemuksen korkea taso ja kyky johtaa hetkessä (Higgs & Rowland, 2010, 369).

Empiirisen tutkimuksen mukaan muutoksen toteuttaminen vaatii muutosjohtamista ja johtajien kykyä tunnistaa erilaiset ihmistyyppit. Johtamisen tulee olla tavoitteellista ja myös johtajien on saatava tarpeeksi tukea, jotta he voivat uskottavasti viedä muutokset eteenpäin seuraavalle organisaatiotasolle. Koska ihmiset ovat erilaisia, myös johtamistavat, joiden avulla he motivoituvat, tulee olla erilaisia. Osa ihmistyypeistä vaatii enemmän tukea ja ohjausta, kun taas osalle muutos on helppo ottaa vastaan ja toteuttaa käytännön työssä.

Organisaatioiden on muutosta tehtäessä tiedettävä rajoituksensa ja ymmärrettävä tilannesidonaisuus sekä päätettävä millaista johtamista muutoksen tekemiseen tarvitaan. Näiden kautta organisaatio päättää millainen muutoksen lähestymistapa sopii parhaiten juuri kyseiselle organisaatiolle. (Burnes, 1996, 17)

Onnistunut muutos muodostuu siis menestyksekkäästä muutosjohtamisesta, avoimesta organisaatiokulttuurista, hyvästä työilmapiiristä, kokonaisvaltaisesta muutosviestinnästä, muutosvalmiuden lisäämisestä organisaatiossa sekä muutosvastarinnan vähentämisestä. Mikään yksittäinen muutosmalli tai lähestymistapa ei pysty vastaamaan tähän tarpeeseen, vaan organisaatioiden on mietittävä kokonaiskuvaa ja pyrittävä toimimaan monella osa-alueella yhtä aikaa. Kun kokonaisuuden hallitsee, pienet vastoinkäymiset tai eteen tulevat haasteet eivät estä saavuttamasta onnistunutta muutosta.

6.5. Käytännöt suosituksien

Tutkimuksen tulokset antavat mahdollisuuden esittää käytännön ehdotuksia kohdeorganisaatiolle organisaatiomuutoksen toteuttamisesta ja siihen liittyvistä onnistumisen edellytyksistä, koska vastaajina toimivat organisaation operatiiviset päälliköt ja lähiesimiehet. Seuraavia asioita olisi hyvä jatkossa tarkastella syvällisemmin:

- Organisaatiomuutoksiin tulisi kiinnittää entistä enemmän huomiota, koska viimeaikaiset muutokset eivät monenkaan mielestä ole olleet kovin onnistuneita. Ennakoinnissa ja viestinnässä oli selkeimmät puutteet. Tämä vaatii pitkäjänteistä työtä ja panostusta organisaatiolta.
- Oikea-aikainen muutosviestintä luo edellytykset onnistua muutoksessa, kun muutoksesta viestitään läpinäkyvästi organisaation laajuisesti. Muutosviestintä vaatii osaamista ja paneutumista tehokkaihin muutoskanaviin ja niiden oikea-aikaiseen käyttöön.

- Muutoksen suunnittelu on ensiarvoisen tärkeää muutoksen toteuttamisen kannalta. Kun suunnittelu on tehty huolella ja kaikki näkökulmat on otettu huomioon, on muutoksen implementointi tehokkaampaa, suoraviivaisempaa ja tiedetään missä ollaan menossa.
- Muutosvastarinta kannattaa kohdeorganisaatiossa tuoda esille rakentavassa hengessä ja luoda mahdollisuuksia organisaation jäsenille tuoda omia ajatuksiaan julki entistä selkeämmin. Negatiivinen asenne muutosvastarintaa kohtaan ruokkii negatiivista kierrettä organisaatiossa.
- Muutosvalmius on kaikilla yksilöillä erilainen ja se tulisi ymmärtää ja osata käsitellä sitä oikein. Kokonaisuudessaan organisaatio voidaan nähdä valmiina muutoksille, mutta organisaation sisällä voi olla henkilöitä, joiden valmius ei ole välttämättä muutoksen vaatimalla tasolla.
- Muutosjohtamisen keskeiset onnistumisen edellytykset tulisi olla kaikkien esimiesten ja johdon tiedossa ja erilaisten muutosprosessimallien, kuten Kotterin mallin esittely muutosprosessia toteuttaville lähiesimiehille ja operatiivisille päälliköille sekä myös ylemmälle johdolle voisi lisätä ymmärrystä muutoksen toteuttamisesta ja siihen liittyvistä tekijöistä.

6.6. Tutkimuksen rajoitukset ja ehdotukset jatkotutkimukselle

Tämä tutkimus pystyi vastaamaan sille asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja tuomaan ymmärrystä muutoksen toteuttamiseen onnistuneesti. Tutkimuksen rajoitukset on kuitenkin otettava huomioon tutkimuksen yleistettävyyden kannalta. Tässä tutkimuksessa muutosta tutkittiin ainoastaan yhdessä organisaatiossa, joka rajoittaa osaltaan muutosjohtamisen ja siihen liittyvien tekijöiden yleistämisen ilmiönä. Haastateltavien vähäinen määrä ja heidän aiemmat kokemuksensa kohdeorganisaation muutosprosesseista vaikuttavat myös saatuihin tuloksiin, joten laajemmassa mittakaavassa olisi ollut hyvä saada tutkimusaineistoa useammasta organisaatiosta. Toisaalta saadut tulokset ovat linjassa tieteellisen tutkimuksen kanssa.

Muutosviestintä ja viestintä yleisesti organisaatioissa nähdään keskeisenä tekijänä organisaation menestymisen kannalta. Viestinnän suunnittelu ja toteuttaminen vaikuttavat merkittävästi myös muutoksen onnistumiseen, kun organisaation jäsenet ovat koko ajan selvillä sen hetkisestä tilanteesta ja voivat ennakoida tulevaa. Tämä tutkimus keskittyi muutoksen onnistumisen edellytyksiin, joten muutosviestintää tulisi tutkia erikseen, jotta sen kaikki näkökulmat ja nyanssit saataisiin esille. Muutosviestinnän keskeinen rooli onnistuneessa muutosprosessissa on ihan oma tutkimuskohteensa.

Tässä tutkimuksessa käsiteltiin muutosjohtamista kohdeorganisaatiossa meneillään olevan toimintamallin ja toiminnanohjausjärjestelmä uudistuksen kannalta. Muutoksia on organisaatiossa aloitettu, mutta itse toimintamallia ja toiminnanohjausjärjestelmää ei ole käyttöön otettu. Jatkotutkimusmahdollisuutena esitetään tutkimusta kohdeorganisaatiossa muutosten toteuttamisen jälkeen. Kuinka onnistunut muutos oli ja onko sillä saavutettu haluttuja tavoitteita. Jatkotutkimusta voisi tehdä melko pian, kun toimintamalli ja toiminnanohjausjärjestelmä on otettu käyttöön sekä myös myöhemmin, kun pidemmän ajan tavoitteita, kuten automaatioasteen nostamisen ja toiminnan tehokkuuden kasvattamisen muutoksia on mahdollista mitata. Kohdeorganisaatiolle olisi tulevaisuudessa hyötyä tutkia miten viestintä vaikuttaa organisaation erilaisiin haasteisiin ja muutostilanteisiin organisaation sisällä ja onko sen avulla mahdollista tehostaa muutosten läpivientiä.

6.7. Yhteenveto

Muutos on osa organisaatioiden arkipäivää. Hyvä muutosjohtaminen ja muutoksen toteuttaminen ovat kilpailukykytekijöitä, joiden kautta organisaatioiden on mahdollista saavuttaa tuottavuutta, kannattavuutta ja kilpailuetua suhteessa kilpailijoihin. Menestyksekkään muutosjohtamisen avulla organisaation sisäinen tekeminen tehostuu ja ihmiset tavoittelevat yhteisiä päämääriä. Onnistuneet muutokset ovat siis hyvin keskeisiä organisaatioille.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ollut ymmärryksen lisääminen organisaatioiden muutoksesta ja tekijöistä, jotka vaikuttavat muutoksen onnistumiseen. Ensin kartoitettiin tieteellisen tutkimuksen kautta tietoja organisaatiomuutoksesta, muutosjohtamisesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Tutkimuksen empiirisessä osuudessa muutosta tarkasteltiin yhden organisaation kautta, jossa on alkamassa laaja toimintamallin ja toiminnanohjausjärjestelmän uudistaminen. Tutkimus tehtiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina ja aineisto analysoitiin sisällönanalyysin avulla. Empiirisessä tutkimuksessa löydettiin kuusi teemaa; organisaatiomuutos, organisaatiokulttuuri ja työilmapiiri, muutosvalmius, muutosvastarinta, onnistunut muutosjohtaminen ja viestintä sekä toimintamalli ja sen haasteet, joiden kautta pyrittiin vastaamaan esitettyihin tutkimuskysymyksiin.

Tutkimus osoittaa, että organisaatioiden tulisi panostaa muutoksen johtamisen osa-alueisiin. Muutokset nähdään organisaatioissa normaalina tekemisenä ja niiden onnistuminen vaikuttaa monella tasolla. Keskeisiä tekijöitä onnistuneeseen muutokseen ovat henkilöstön osallistaminen, avoin ja keskusteleva kulttuuri, tehokas viestintä, muutosvalmiuden lisääminen ja muutosvastarinnan vähentäminen, hyvä ennakointi ja suunnittelu sekä lähiesimiesten ja operatiivisten päälliköiden tuki. Organisaatioiden on muutosjohtamisessa huomioitava monia erilaisia asioita ja näkökulmia ja pyrittävä löytämään ne itselleen oikeat tavat toteuttaa muutoksia. Koska henkilöstö on viime kädessä se, joka toteuttaa muutokset, on heidät otettava mukaan muutosprosessiin alusta asti.

Tutkimustulokset vahvistavat aiempaa tieteellistä tutkimusta. Moni muutoksen osatekijä liittyy ihmisiin, heidän asenteisiin, arvoihin ja toimintatapoihin, joten tutkimalla ihmisten käyttäytymistä muutostilanteissa saadaan arvokasta tietoa tulevaisuuden tutkimusta varten. Jatkotutkimusta ajatellen on tärkeää tutkia muutosten onnistumista muutoksen toteuttamisen jälkeen, kun ensin on pyritty varmistamaan, että muutoksen onnistumiset tekijät on laajasti otettu huomioon ja viety läpi käytännössä.

LÄHDELUETTELO

Achua, C. F. and Lussier, R. N. 2010. *Effective Leadership*. 4th Ed. South-Western: Cengage Learning.

Alasuutari, P. 2011. *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere: Osuuskunta Vastapaino Oy.

Al-Haddad, S., Kotnour, T. 2015. Integrating the organizational change literature: a model for successful change. *Journal of Organizational Change Management*, 28, 2, s. 234-262.

Alqatawenh, A. S. 2018. Transformational Leadership Style and It's Relationship with Change Management. *Business: Theory and Practice*, 19, s. 17-24.

Arikoski, J., Sallinen, M. 2007. *Vastarinnasta vastarannalle -johda muutokset taitavasti*. Helsinki: Johtamistaidon Opisto JTO.

Armenakis, A. A., Harris, S. G. 2002. Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 5, 2, s. 169-183.

Armenakis, A. A. Harris, S. G. Mossholder, K. W. 1993. Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46, 6, s. 681-703.

Barrett, D. J. 2002. Change communication: using strategic employee communication to facilitate major change. *Corporate Communications: An International Journal*, 7, 4, s. 219-231.

Bass, B. M. 1999. Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational psychology*, 8, 1, s. 9-32.

Battilana, J., Gilmartin, M., Sengul, M., Pache, A-C., Alexander, J. A. Leadership competencies for implementing planned organizational change. *Leadership Quarterly*, 21, 3, s. 422-438.

Bovey, W. H., Hede, A. 2001. Resistance to organisational change: the role of defence mechanism. *Journal of Managerial Psychology*, 16, 7, s. 534-548.

Burnes, B. 2015. Understanding Resistance to Change - Building on Coch and French. *Journal of Change Management*, 15, 2, s. 92-116.

Burnes, B. 2004. Emergent change and planned change -competitors or allies? The case of XYZ construction. *International Journal of Operations & Production Management*, 24, 9/10, s. 886-902.

Burnes, B., 1996. No such thing as ... a "one best way" to manage organizational change. *Management Decision*, 34, 10, s. 11-18.

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.

Burnes, B., James, H. 1995. Culture, cognitive dissonance, and the management of change. *International Journal of Operations and Production Management*, 15, 8, s. 14–33.

Clayton, M. 2016. Resistance to Change. *Training Journal*, s. 16-19.

Clegg, S., Kornberger, M., Pitsis, T. 2011. *Managing & Organizations. An introduction to theory & practice*. 3th Ed. London: Sage Publications, Inc.

Čudanov, M., Tornjanski, V., Jaško, O. 2019. Change equation effectiveness: Empirical evidence from south-east Europe. *E a M: Ekonomie a Management*, 22, 1, s. 99-114.

Cummings, S., Bridgman, T., Brown, K. G. 2016. Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management. *Human Relations*, 6, 1, s. 33-60.

Eby, L. T., Adams, D. M., Russell, J. E. A., Gaby, S. H. 2000. Perceptions of organizational readiness for change: factors related to employees reactions to the implementation of teambased selling. *Human Relations*, 53, 3, s. 419–442.

Edmonds, J. 2011. Managing successful change. *Industrial and Commercial Training*, 43, 6, s. 349-353.

Elving, W. J. L. 2005. The role of communication in organizational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 10, 2, s. 129-138.

Eriksson, P., Koistinen K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus. [verkkodokumentti]. [Viitattu 18.3.2020]. Saatavilla: https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/152279/Monenlainen_tapaustutkimus.pdf

Erwin, D. G., Garman, A. N. 2010. Resistance to organizational change: linking research and practice. *Leadership & Organization Development Journal*, 31, 1, s. 39-56.

Eskola, J., Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Flyvbjerg, B. 2006. Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry*, 12, 2, s. 219-245.

Ford, J. D., Ford, L. W., D'Amelio, A. 2008. Resistance to change: the rest of the story. *Academy of Management Review*, 33, 2, s. 362–377.

Galli, B. J. 2018. Change Management Models: A Comparative Analysis and Concerns. *IEEE Engineering Management Review*, 46, 3, s. 124-132.

Gill, R. 2003. Change management — or change leadership? *Journal of Change Management*, 3, 4, s. 307-318.

Grieves, J. 2000. Introduction: the origins of organizational development. *Journal of Management Development*, 19, 5, s. 345-447.

Harisalo, R. 2008. *Organisaatioteoriat*. Tampere: Tampere University Press.

Heiskanen, M., Lehtikoinen, S. 2010. *Muutosviestinnän voimapaperi*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Higgs, M., Rowland, D. 2011. What Does It Take to Implement Change Successfully? A Study of the Behaviors of Successful Change Leaders. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47, 3, s. 309-335.

Higgs, M., Rowland, D. 2010. Emperors With Clothes On: The Role of Self-awareness in Developing Effective Change Leadership. *Journal of Change Management*, 10, 4, s. 369-385.

Higgs, M., Rowland, D. 2009. Change leadership: case study of a global energy company. *Strategic Change*, 18, 1-2, s. 45-58.

Higgs, M., Rowland, D. 2008. Change and its Leadership Change Leadership that Works: The Role of Positive Psychology. ResearchGate. [viitattu 7.3.2020]. [Verkkodokumentti]. Saatavissa: https://www.researchgate.net/publication/265562016_Change_and_its_Leadership_Change_Leadership_that_Works_The_Role_of_Positive_Psychology

Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2008. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2015. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hoadley, E., Lamos, J. 2012. Change Management: An Information Flow Approach. *International Journal of Management & Information Systems*, 16, 1, s. 83-94.

Holbeche, L. 2006. *Understanding Change. Theory, Implementation and Success*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Holliday, A. 2007. *Doing and Writing Qualitative Research*. 2nd Ed. London: Sage Publications, Inc.

Holloway, I. 1997. *Basic Concepts for Qualitative Research*. London: Blackwell Science.

Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., Harris, S. G. 2007. Readiness for Organizational Change. The Systematic Development of a Scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43, 2, s. 232-255.

Holt, D. T., Vardaman, J. M. 2013. Toward a comprehensive understanding of readiness for change: The case for an expanded conceptualization. *Journal of Change Management*, 13, 1, s. 9-18.

Honkonen, H. 2006. *Muutoksen agentit. Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hussain, S.T., Lei, S., Akram, T., Haider, M.J., Hussain, S. H., Ali, M. 2018. Kurt-Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3, 3, s. 123-127.

Jacobs, G., Keegan, A. 2018. Ethical Considerations and Change Recipients' Reactions: 'It's Not All About Me'. *Journal of Business Ethics*, 152, 1, s. 73-90.

Johnson, D. M. 2004. Adaptation of organizational change models to the implementation of quality standard requirements. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 21, 2, s. 154-174.

Jones, R.A., Jimmieson, N.L., Griffiths, A. 2005, The Impact of Organizational Culture and Reshaping Capabilities on Change Implementation Success: The Mediating Role of Readiness for Change. *Journal of Management Science*, 42, 2, s. 361-386.

Juholin, E. 2017. *Communicare! Viestinnän tekijän käsikirja*. Helsinki: Infor.

Juuti, P., Rannikko, H., Saarikoski, V. 2004. *Muutospuhe*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Juuti, P., Virtanen, P. 2009. *Organisaatiomuutos*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Järvinen, P., Järvinen, A. 2004. *Tutkimustyön metodeista*. Tampere: Opinpajan kirja.

Kafka, S., Kostin, O., Lutsenko, I., Liulchak, Z., Kuzmenko, H., Moskaliuk, H. 2019. Management and Control Model of Organizational Change in the Process of Monitoring of Financial Results. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8, 3, s. 7261-7265.

Kananen, J. 2017. *Laadullinen opinnäytetyö pro graduna ja opinnäytetyönä*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2014. *Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kimberley, N., Oneill, P., Mishra, K., Nielsen, I. 2018. Let's be fair about organizational change: A psychological model of justice. *78th Annual Meeting of the Academy of Management, AOM 2018*.

Kippenberger, T. 1998. Planned change: Kurt Lewin's legacy. *The Antidote*, 3, 4, s. 10-12.

Kitchen, J. J., Daly, F. 2002. Internal communication during change management. *Corporate Communications: An International Journal* 7, 1, s. 46-53.

Kiviniemi, K. 2010. *Laadullinen tutkimus prosessina*. Teoksessa Aaltola, J., Valli, R. 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalla tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS Kustannus.

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

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

Kotter, J. 1996. *Muutos vaatii johtajuutta*. Helsinki: Oy Rastor Ab.

Kotter, J., Cohen, D. S. 2002. *The Heart of Change*. Boston: Harvard Business Scholl Press.

Kotter, J., Rathgeber, H. 2008. *Jäävuoremme sulaa. Muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa*. Helsinki: WSOYpro.

Kulmala, J. 2014. *Johda paremmin. Muutoksen mestari vai uhri*. Helsinki: DM World Oy.

Kuula, A. 2011. *Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys*. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Laine, M., Bamberg, J., Jokinen, P. 2007. *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Lanning, H., Roiha, M., Salminen, A. 1999. *Matkaopas muutokseen. Miten kehittää organisaatiota tehokkaasti ja hallitusti*. Helsinki: Kauppakaari Oyj.

Levene, F., Higgs, M. 2018. Leadership and change implementation in a Russian context. *Journal of General Management*, 44, 1, s. 5-16.

Lämsä, A-M., Päivike, T. 2013. *Organisaatiokäyttäjätymisen perusteet*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Marshak, R.J., Grant, D. 2008. Organizational Discourse and New Organization Development Practices. *British Journal of Management*, 19, 1, s. 7-19.

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

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

Moran, E. T., Volkwein, J. F. 1992. The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate. *Human Relations; Thousand Oaks*, 45, 1, s. 1-17.

Morgan, G. 1997. *Images of Organization*. London: Sage Publications, Inc.

Nadler, D. A., Tushman, M. L. 1990. Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change. *California Management Review*, 32, 2, s. 77-97.

Naslund, D., Norrman, A. 2019. A performance measurement system for change initiatives. *Business Process Management Journal*, 25, 7, s. 1647-1672.

Neiva, E. R., Odelius, C. C., Ramos, L. D. J. 2015. The organizational change process: Its influence on competences learned on the job. *BAR - Brazilian Administration Review*, 12, 4, s. 324-347.

Nieminen, M., Talja, H. 2018. *Vain muutos on pysyvää. Organisaation muutosjoustavuuden rakentuminen*. Teoksessa Puutio, R., Heikkilä, J-P. 2018. *Organisaatio prosessina. Muodonmuutoksen konsultointi*. Jyväskylä: Metanoia Instituutti.

Niskanen, V. A. 1994. *Tieteellisten menetelmien perusteita ihmistieteissä*. Helsinki: Yliopistopaino.

Oxenswärdh, A., Forsberg, P-A. 2019. To Lead Change - To Work and Study with Creativity and Structure - A Course Design for Deeper Learning Outcomes within a Course in Quality Technology. *Quality Innovation Prosperity*, 23, 1, s. 25-42.

Palmer, I., Dunford, R. 2002. Who says change can be managed? Positions, perspectives and problematics. *Strategic Change*, 11, 5, s. 243-251.

Pasmore, W., Winby, S., Mohrman, S. A., Vanasse, R. 2019. Reflections: Sociotechnical Systems Design and Organization Change. *Journal of Change Management*, 19, 2, s. 67-85.

Paton, R. A., McCalman, J. 2008. *Change Management. Guide to Effective Implementation* 3rd Ed. London: Sage Publications, Inc.

Perren, L., Megginson, D. 1996. Resistance to change as a positive force: its dynamics and issues for management development. *Career Development International*, 1, 4, s. 24-28.

Pirinen, H., 2014. *Esimies muutoksen johtajana*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Ponteva, K. 2012. *Muutoksessa*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Ponteva, K. 2010. *Onnistu muutoksessa*. Helsinki: WSOYpro.

Puutio, R., Heikkilä, J-P. 2018. *Organisaatio prosessina. Muodonmuutoksen konsultointi*. Jyväskylä: Metanoia Instituutti.

Repovš, E., Drnovšek, M., Kaše, R. 2019. Change ready, resist or both? Exploring the concepts of individual change readiness and resistance to organizational change. *Economic and Business Review for Central and South - Eastern Europe*, 21, 2, s. 309-337, 343.

Robbins, S. P., Judge, T. A., Campbell, T.T. 2017. *Organizational Behavior*. 2th Ed. Harlow: Pearson Education Inc. Prentice Hall.

Robbins, S. P., Judge, T. A. 2008. *Essentials of Organizational Behavior*. 9th Ed. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.

Roth, S., Valentinov, V., Kaivo-Oja, J., Dana, L-P. 2018. Multifunctional organisation models. *Journal of Organizational Change Management*, 31, 7, s. 1383-1400.

Ryan, G. W., Bernard, H. R. 2000. *Data management and analysis methods*. Teoksessa Denzin, N. K., Lincoln, Y. S. 2000. *Handbook of qualitative research* 2nd Ed. London: Sage Publications, Inc.

Salem, P. 2008. The seven communication reasons organizations do not change. *Corporate Communications: An International Journal*, 13, 3, s. 333-348.

Schein, E. H., 1987. *Process Consultation. Volume II. Lessons for Managers and Consultants*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.

Schein, E. H., Schein, P. 2017. *Organizational culture and leadership*. 5th Ed. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Setyanto, E., Ikhwan, A., Amin, S., Shabir, U. M., Suharto, S. 2019. Challenges of the Change Management for Managing People and Organizational Culture. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8, 2S11, s. 3822-3826.

Shaul, L., Tauber, D. 2013. Critical success factors in enterprise resource planning systems: Review of the last decade. *ACM Computing Surveys*, 45, 4, s. 1-39.

Stenvall, J., Virtanen, P. 2007. *Muutosta johtamassa*. Helsinki: Edita.

Sujová, A., Remeň, O. 2018, Management of Change in Business Processes: An empirical study in Slovak Enterprises. *Engineering Management in Production and Services*, 10, 3, s. 37-50.

Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E., Saari, S. 1994. *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.

Tams, S., Thatcher, J. B., Craig, K. 2018. How and why trust matters in post-adoptive usage: The mediating roles of internal and external self-efficacy. *Journal of Strategic Information Systems*, 27, 2, s. 170-190.

Thomas, R., Hardy, C. 2011. Reframing resistance to organizational change. *Scandinavian Journal of Management*, 27, 3, s. 322-331.

Todnem, R. 2005. Organisational Change Management: A Critical Review. *Journal of Change Management*, 5, 4, s. 369–380.

Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työterveyslaitos. 2020. Näin organisaatiomuutos etenee [verkkodokumentti]. [Viitattu 29.3.2020]. Saatavilla: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/organisaatiomuutoksen-eteneminen/>

Van de Ven, A. H., Poole, M.S. 1995. Explaining Development and Change in Organizations. *Academy of Management Review*, 20, 3, s. 510-540.

Vilkkä, H. 2015. *Tutki ja kehitä*. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Weick, K. E., Quinn, R. E. 1999. Organizational Change and Development. *Annual Review of Psychology*, 50, s. 361-386.

Washington, M., Hacker, M. 2004. Why change fails: knowledge counts. *Leadership & Organization Development Journal*, 26, 5, s. 400-411.

Whelan-Berry, K. S., Somerville, K. A. 2010. Linking Change Drivers and the Organizational Change Process: A Review and Synthesis. *Journal of Change Management*, 10, 2, s. 175– 193.

Wisker, G. 2008. *The Postgraduate Research Handbook*. New York: Palgrave MacMillan.

Yin, R. K. 2003. *Case Study Research: Design and Methods*. 3rd Ed. London: Sage Publications, Inc.

Young, M. 2009. A meta model of change. *Journal of Organizational Change Management*, 22, 5, s. 524-548.

Yukl, G. 2006. *Leadership in Organizations*. 6th Ed. Pearson Prentice Hall.

LIITTEET

Liite 1: Haastattelurunko

Haastattelukysymykset teemoittain

Organisaatiomuutos

1. Millaisia kokemuksia sinulla on organisaatioiden muutoksista?
2. Mikä kokemistasi organisaatiomuutoksista on mielestäsi ollut onnistunut ja miksi?
3. Tunnistatko jotain asioita/tekijöitä, jotka olisivat selkeästi vaikuttaneet organisaatiomuutokseen tai sen onnistumiseen?
4. Millainen ilmapiiri nykyisessä organisaatiossa on muutosta kohtaan?

Muutosjohtaminen

5. Millaisia kokemuksia sinulla on muutosjohtamisesta?
6. Miten mielestäsi näissä muutosjohtamistilanteissa on onnistuttu?
7. Mitkä tekijät vaikuttavat muutoksen onnistumiseen?
8. Miten mielestäsi muutosta tulisi johtaa?
9. Miten muutokseen tulisi mielestäsi valmistautua ennakolta?
10. Miten tärkeänä näet viestinnän muutoksen toteuttamisessa?
11. Miten muutokset ovat vaikuttaneet työhösi?

Muutosvalmius

12. Millaisena näet oman/yksikkösi muutosvalmiuden tällä hetkellä? Onko sitä ja millaista?
13. Millaisia valmiuksia sinulla on muutoksen toteuttamiseen? Entä työyhteisöllä?
14. Miten voit itse vaikuttaa omaan muutosvalmiuteesi?

Muutosvastarinta

15. Oletko kokenut nykyisessä työssäsi muutosvastarintaa? Jos olet, niin miten se on ilmennyt?
16. Mikäli olet kokenut muutosvastarintaa, mistä arvelet sen johtuneen?
17. Millaisia haasteita olet kohdannut muutostilanteissa?
18. Miten mielestäsi niihin voisi vaikuttaa ennakolta?

Uusi toimintamalli ja toiminnanohjausjärjestelmä

19. Mitä tiedät Ympäristöpalvelujen toimintamallin ja ydinjärjestelmän uudistamishankkeesta?
20. Millaiset uuden toimintamallin ja toiminnanohjausjärjestelmän tavoitteet ovat? Ovatko ne sinulle selkeät oman työsi kannalta?
21. Miten ajattelet muutoksen (uuden toimintamallin ja toiminnanohjausjärjestelmän) vaikuttavan omaan työhösi?
22. Millaisia haasteita näet uuden toimintamallin ja toiminnanohjausjärjestelmän aiheuttavan sinulle? Entä työyhteisölle?

23. Miten varmistat omalta kohdaltasi, että suunnitellut (toimintamallin ja toiminnanohjausjärjestelmän uudistaminen) muutokset onnistuvat mahdollisimman hyvin?
24. Millaista tukea toivoisit saavasi uuden toimintamallin ja toiminnanohjausjärjestelmän jalkauttamisessa?
25. Kuinka nämä muutokset saadaan osaksi operatiivista, päivittäistä toimintaa?
26. Kenen mielestäsi tulisi osallistua toimintamallin ja toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoon?