



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Hihnala Heidi

Esimiehenä muuttuvan organisaation aallokoissa

Organisaatio tuen merkitys muutoksen johtamisessa

Kauppätieteellinen tiedekunta
Johtamisen yksikkö
Liiketoiminnan Kehittämisen maisteriohjelma

Vaasa 2020

VAASAN YLIOPISTO**Akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Hihnala Heidi	
Tutkielman nimi:	Esimiehenä muuttuvan organisaation aallokoissa : Organisaatio tuen merkitys muutoksen johtamisessa	
Tutkinto:	Kauppatieteiden maisteri	
Oppiaine:	Liiketoiminnan Kehittäminen	
Työn ohjaaja:	Jenni Kantola	
Valmistumisvuosi:	2020	Sivumäärä: 83

TIIVISTELMÄ:

Maailma ympärillämme muuttuu yhä kiihtyvämällä tahdilla, ja elossa pysyäkseen organisaatioiden on muututtava mukana. Muutoskyvykyys onkin nousemassa kriittiseksi menestystekijäksi sekä organisaation, että yksilön tasolla. Muutosjohtamista tarkasteltiin kirjallisuudessa pitkään vain strategisten tekijöiden kautta. Henkilöstöjohtaminen on kuitenkin alkanut saamaan yksityiskohtaisempaa huomiota osana muutosjohtamisen kokonaisuutta. Tässä tutkimuksessa paneuduttiin muutosjohtamiseen selvittämällä esimiehen roolia ja merkitystä organisaatiomuutoksen läpiviennissä.

Tutkimuksen teoreettisessa taustassa käydään läpi sekä organisaation muutosta, että muutosjohtamista. Organisaation muutosta avaamalla halutaan pohjustaa ymmärrystä esimiehen rooliin muutosten aallokossa. Esimiehen roolia muutosjohtamisessa ja muutosjohtajuuden lähtökohtia lähdettiin tarkastelemaan organisaation tuki teorian kautta. Eisenberger, Huntington, Hutchison ja Sowa (1986) toivat esille kuinka henkilöstö pysyy motivoituneena ja sitoutuneena muutostilanteissa silloin, kun he kokevat tulevaisuuden ymmärretyksi ja tuetuksi työnantajansa puolelta. Tähän näkemykseen paneutumalla saadaan hahmotettua esimiehen roolin merkitystä muutoksessa. Onnistuneen muutosjohtajuuden elementtejä lähdettiin puolestaan rakentamaan Laurilan (2017) luoman kompassimallin ympärille. Kompassimallillaan Laurila toi esiin kuinka esimiesten on muutosta johtaessaan tärkeä ymmärtää muutosjohtamiseen liittyvät paradoksaalit ajatus- ja toimintamallit.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena. Tutkimusaineisto kerättiin avoimin teemahaastatteluin kansainvälisen yrityksen esimiehiltä sekä lähiesimieslinjasta että keskijohdosta. Tutkimustulokset osoittivat, että kiihkeässä kansainvälisessä liiketoimintaympäristössä työskentelevät esimiehet ymmärtävät jatkuvan muutoksen tarpeen, sekä muutoskyvykkyyden merkityksen osana organisaation luontaista elämänrytmiä. Esimiehillä on myös selkeä näkemys oman roolinsa merkityksestä muutosten tukijana. Läsnä olemalla, ja aidolla vuorovaikutuksella henkilöstönsä kanssa he tuntevat parhaiten auttavansa organisaatiota muutoksen onnistuneessa läpiviennissä. He tiedostavat muutosjohtamiseen liittyvän paradoksaalisuuden, ja ovat myös löytäneet keinoja tuon paradoksaalisuuden hallitsemiseksi. Tuloksista tuli ilmi kuitenkin myös se, kuinka esimieslinjassa koetaan, että organisaation toiminnan kautta heidän mahdollisuutensa muutoksen onnistuneeseen johtamiseen myös vaikeutetaan. Suurimpina tekijöinä muutoksen onnistunutta läpiviennin uhkasivat epäselvän muutosviestinnän aiheuttama tiedon pirstaleisuus, sekä muutoksen kautta tapahtuva yrityskulttuurin muokkaantuminen, ja yrityskulttuurin tulkinta eroavaisuudet.

AVAINSANAT: organisaatiomuutos, muutosjohtaminen, esimies

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tavoite	10
1.2	Raportin rakenne	11
1.3	Tutkimuksen keskeiset käsitteet	12
2	Organisaatiomuutos	15
2.1	Organisaatiomuutos teorian kehittyminen	15
2.2	Organisaatiomuutoksen käynnistyminen	17
2.3	Muutoksen johtaminen	19
2.4	Muutoksen onnistuminen	20
3	Esimies muutoksen johtajana	26
3.1	Organisaation tuki teorian merkitys muutoksen johtamisessa	26
3.2	Esimies muutosta tukemassa	29
3.3	Muutoksen kompassimalli	30
3.3.1	Ohjaava muutosjohtajuus	31
3.3.2	Osallistava muutosjohtajuus	37
3.3.3	Innostava muutosjohtajuus	39
3.3.4	Emansipoiva muutosjohtajuus	43
3.4	Esimiehen tuen tarve muutoksen kohtaamiseen ja läpivientiin	45
4	Metodologia	48
4.1	Aineiston keruu	48
4.2	Kohdeyritys	49
4.3	Teoriaohjaava aineistoanalyysi	51
4.4	Aineiston luotettavuus	53
4.5	Aineiston riittävyys	54
5	Tutkimustulokset	55
5.1	Tulosten analysointi	55
5.2	Ihmisläheinen johtamistapa	55

5.3	Tunteiden tukeminen muutosten aallokoissa	59
5.4	Kommunikoimalla tiimiä tukemassa	60
5.5	Esimiehen muutosjohtamista haastavat tekijät	61
5.5.1	Yrityskulttuuri ja osallistavan muutosjohtajuuden haasteet	62
5.5.2	Muutosviestinnän merkitys esimiehen muutosjohtamiseen	64
5.6	Tuki esimiehelle	66
6	Johtopäätökset	69
6.1	Läsnä oleva esimies muutosta johtamassa	70
6.2	Vastuullisuus muutoksen johtamisessa	72
6.3	Esimiehenä muutostenaallokossa	73
6.4	Viestinnän kriittinen merkitys muutoksessa	73
6.5	Jatkotutkimusmahdollisuudet	74
	Lähteet	76
	Liitteet	83
	Liite 1. Haastattelun kysymysrunko	83

Kuviot

Kuvio 1. Muutoksen käynnistyminen organisaatiossa (mukaillen Juuti & Luoma 2019).	17
Kuvio 2. J.P Kotterin kahdeksanportainen muutosjohtamisen malli (mukaillen Kotter, 1996).	22

Taulukot

Taulukko 1. Laurilan (2017) muutosjohtajuusmallin elementit	31
Taulukko 2. Kohdeyrityksen haastattelut	50

1 Johdanto

Muutos on tullut osaksi yrityselämää jäädäkseen, sen olemme voineet todeta viimeisten vuosikymmenten aikana. Yritykset ovat kohdanneet muutoksia aina, mutta viimeisten vuosien aikana yritykset ja organisaatiot ovat kohdanneet muutoksia yhä kiihtyvämällä tahdilla.

Kuuluisa johtamistutkija John P. Kotter totesi klassikoksi nousseessa muutosjohtamisen ”Leading change” teoksessaan jo vuonna 1996, kuinka organisaatiossa toteuttavat muutokset olivat yleistyneet silloisen kahden edellisen vuosikymmenen aikana tuntuvasti. Hän toi myös esiin, kuinka monet ihmiset ennakoivat tuolloin muutosten ajan olevan pian ohi. Hän itse ei pitänyt sitä lainkaan todennäköisenä. Hän näki vallalla olevien suurten kansantaloudellisten voimien vaikutusten vain kasvavan tulevina vuosikymmeninä, ja oletti niiden voimien seurauksena yhä useamman organisaation kohtaavan muutosta alentaakseen kustannuksiaan ja parantaakseen tuottavuuttaan (Kotter 1996, s. 3). Ja kuinka oikeassa Kotter tuolloin olikaan, muutokset eivät todellakaan olleet ohi vielä 2000-luvun alussa. Ja tänä päivänä ajateltuna, muutokset eivät tule koskaan olemaankaan ohi.

Organisaatioilla on valtava paine toteuttaa muutoksia sopeutuakseen ja selviytyäkseen tämän päivän epävakaassa ja muutoksia jopa tavoittelevassa toimintaympäristössä (Weber & Weber 2001: 291). Näin myös meillä Suomessa, muutostarpeet tunnistetaan ja suuria organisaatiollisia muutoksia kohdataan tänä päivänä lähes jokaisella työpaikalla, toimialasta ja sektorista riippumatta. Eurooppalaisessa vertailussa organisaatiomuutoksia toteutetaan Suomessa paljon. Euroopan komission vuonna 2013 julkaistun työelämäbarometrin, Eurofound tutkimuksen mukaan suomalaisista johtajista ja henkilöstön edustajista 46 prosenttia kertoi läpikäyneensä organisaatiomuutoksen vuoden 2010 jälkeen, siinä missä muiden EU-maiden keskiarvo oli 33% (Eurofound 2013).

Muutoskyvykyys onkin nousemassa yhä kriittisemmäksi menestystekijäksi, niin koko organisaation, kuin yksilönkin muutoskyvykkyiden osalta (Laurila 2017, s. 229).

Muutostahdin kasvaminen ei ole tarkoittanut sitä, että kaikki muutoksesta selviäisivät. Päinvastoin. Kun muutokset kaikkiaan ovat yleistyneet, on useissa organisaatioissa helposti sorruttu ajattelemaan muutos niin normaalina, ettei se vaadi erityistä huomiota tai panostusta tapahtuakseen. Tai että aiemman muutoksen onnistuttua, saataisiin tälläkin hetkellä käsillä oleva muutos vietyä onnistuneesti läpi (vrt. Gill, 2003; Kotter & Schlesinger 2008).

Akateemisten tutkimusten ja julkaisujen valossa suurista organisaatiomuutoksista jopa 60-70 prosenttia epäonnistuu (Smith, 2003, s. 46; Burnes, 2004 s. 886). Epäonnistumisen syyt ovat yleisesti ymmärretty ja tiedostettu, ja niitä ovat mm. huono suunnittelu, resurssien puute, sekä se, että keskitytään enemmän päämääriin kuin muutoksen läpiviennin ja prosesseihin (Gill, 2003, s. 308). Muutosten epäonnistumisen syyt voivat vaihdella myös liiketoimintaympäristöstä ja -tilanteesta, sekä alasta riippuen. Mutta yksi, kaikille organisaatioille yhteinen, muutoksen onnistumiseen tai epäonnistumiseen vaikuttava tekijä on organisaation sisäinen tekijä, muutoksen johtaminen. Se, miten ihmisiä johdetaan muutoksessa (Kotter 1996; Kotter & Schlesinger 2008). Tutkijat ovat jo pitkään olleet yksimielisiä siitä, että ihmisten johtaminen ja inhimillisten tekijöiden huomioiminen ovat kriittisessä asemassa muutoksen onnistumisen kannalta (Kotter, 1996, s. 22-23; Gill, 2003, s. 309-310; Keller, Meaney & Pung, 2010). Kotterin (1996) mukaan muutosjohtaminen on 70-90% ihmisten johtamista ja ainoastaan 10-30% asioiden johtamista (s. 22-23). Keller, Meaney ja Pung (2010) toivat tutkimuksessaan esille sen, kuinka esimiesten aikaansaama työntekijöiden sitoutuminen muutokseen, oli merkittävässä asemassa onnistuneen muutoksen läpiviennissä. Etulinjan työntekijöiden mukaan ottaminen muutokseen lisäsi muutoksen onnistumista heidän tutkimuksessaan 79 prosenttiin.

Työterveyslaitoksen mukaan henkilöstön osallistuminen muutosprosessin suunnitteluun ja toteuttamiseen tarkoittaa yksinkertaisimmillaan sitä, että henkilöstö tulee kuulluksi ja että heidän mielipiteensä otetaan huomioon. Henkilöstön osallistuminen muutosprosessin aikana riippuu sekä muutoksen laadusta että organisaation koosta. Isossa organisaatioissa johto ei voi henkilökohtaisesti kuulla kaikkia. Tällöin on tärkeää varmistaa, että

kaikki tulevat kuulluksi esimiehensä, työntekijöiden edustajan tai henkilöstöhallinnon edustajan kautta (Työterveyslaitos 2019).

Tutkimukset osoittavatkin kuinka juuri esimies on avainasemassa organisaatiomuutosten tukemisessa ja läpiviennissä, ja kuinka esimies pystyy oman toimintansa kautta tukemaan alaistensa sopeutumista muutokseen (Ponteva, 2009). Tämä on helppo ymmärtää, sillä esimies on usein se, johon henkilöstöllä on suora yhteys, ja muutoksen alkaessa valmis yhteydenpitokanava. Stensaker & Meyr (2012) toivat artikkelissaan esille, kuinka esimiehillä on tärkeä rooli alaistensa myönteisten muutosreaktioiden luomisessa ja ylläpidossa. Samoin esimieheen suuntautuvan luottamuksen on todettu vahvistavan henkilöstön sitoutumista muutokseen (Neves & Caetano, 2009). Voidaankin todeta, että oli kyse kuinka suuresta organisaatiomuutoksesta tahansa, konkreettisesti muutostoimet laiteetaan aina alulle, ja viedään organisaatioissa läpi yksilöiden toiminnan tasolla (Holt, Armenakis, Feild & Harris, 2007, s. 251).

Muutosjohtajuutta on kautta aikain tutkittu ja käsitelty paljon. Tutkimus alueena muutosjohtajuus on laajan levinneisyyden saanut kokonaisuus, johon ei tänä päivänä voi olla törmäämättä. Muutosjohtamisesta puhuttaessa huomio on aiemmin kiinnittynyt kuitenkin hyvin usein vain ylimmän johdon rooleihin, ja strategistenmuutosten linjanvetoihin ja toteutuksiin. Tämä suuntaus tuli nopeasti ilmi muutosjohtamisen kirjallisuuteen tutustuessani (ks. Kotter, 1996; Gill, 2003; Conway & Monks, 2011). Laurila (2017) on todennut tuoreessa väitöskirjassaan, kuinka muutosjohtamisen tutkimuksessa tarvitaan lisää laadullisesti suuntautta empiiristä tutkimusta. Tutkimusta jossa tarkastellaan nimenomaan esimiestoimintaa aiempaa käytännönläheisemmällä tasolla lähi- ja keskijohdon esimiesten näkökulmasta. Hänen väitöskirjansa toteaa, kuinka onnistuneen organisaatiomuutoksen läpivientiin ei ole olemassa yhtä ainoaa takuuarmaa keinoa. Varmaa on kuitenkin se, että hyvä ihmisten johtaminen on kriittisen tärkeää organisaatiomuutosten toteuttamisessa ja esimies voi omalla toiminnallaan edistää alaistensa sopeutumista muutokseen.

Laurila (2017) toteaa tutkimuksessaan myös, kuinka ylin johto määrittelee strategiset suuntaviivat muutokselle, mutta tarkkojen toimintasuunnitelmien laatiminen ja muutosten käytännön toimeenpano jää paljolti lähi- ja keskijohdon vastuulle. Mitä suuremmasta organisaatiosta on kysymys, sitä kauempana ylin johto yleensä on käytännön toiminnasta. Tästä johtuen suurten organisaatioiden muutosstrategiat konkretisoituvat käytäntötasolle lähi- ja keskijohdon esimiesten toiminnan kautta.

Tutkijat ovatkin tuoneet monessa yhteydessä esiin, kuinka yhtenä organisaatiomuutosten epäonnistumisen syynä on usein se, että muutoksessa unohdetaan, tai jätetään liian vähälle huomiolle muutoksen liittyvä inhimillinen taso (Penava & Sestic, 2014, s. 134).

Muutoksen onnistumisessa merkitystä on myös sillä, että muutoksessa mukana olevat johtajat osaavat nähdä ja kohdata muutoksen yksilötasolla, ja tiedostavat yksilötason voimakkaan merkityksen muutoksen onnistumiseen (Devos, Buelens & Bouckenoghe, 2007). Tämän päivän liiketoimintaympäristössä yritysten pienet muutokset eivät ole enää onnistumisen tae. Säilyäkseen mukana kiristyvässä kilpailussa, muutosten on oltava suurempia, ja niiden on tapahduttava nopeammin. Muutosjohtamiselta vaaditaan onnistumista (Ramcharan & Parumasur, 2014). Säilyäkseen kilpailukykyisenä kompleksisessa, dynaamisessa ja epävakaa toimintaympäristössä, organisaatioiden on muututtava jatkuvasti yhä kiihtyvämpään tahtiin. Muutosnopeuden kasvaessa, esimiesten toimintaan kohdistuu enenevässä määrin ristiriitaisia toiveita ja odotuksia (Laurila, 2017; 229).

Tässä työssä keskitytään tarkastelemaan juuri lähiesimiehen roolia organisaation muutoksessa, ja lähiesimiehen roolin merkitystä muutoksen läpiviennissä. Miten esimiehet roolinsa muutoksen tukemiseen rakentavat, ja miten he omalla päivittäisellä roolillaan muutosta tukevat. Sekä sitä, mitkä asiat esimiehen roolista katsottuna estävät tai haastavat organisaatiomuutoksen läpivientiä. Muutosjohtamisen kirjallisuudessa pyritään kyllä teoreettisella tasolla kuvailemaan paljon sitä, miten keskijohdon pitäisi omalla roolinsa muutoksen johtajana ottaa, ja kuinka heidän tulee muutoksen käsittely työssään huomioida. Mutta kuten Laurila (2017) toi esille, vielä tänä päivänä on vain vähäinen,

vaikeasti löydettävä määrä organisaatiomuutos tutkimuksia, joissa muutosta katsottaisiin puhtaasti lähi- tai keskijohdon esimiesten näkövinkkelistä.

Mattila (2011) toteaa kirjassaan kuinka muutoksen johtajaksi ei synnytä, vaan sellaiseksi kasvetaan. Menestymisen edellytyksenä on jo saavutettu asema ja kunnioitus perustointojen osajana tai ainakin niiden tuntijana. Ulkopuolelta tulleen muutosjohtajan on Mattilan näkemyksen mukaan paljon vaikeampaa asettua muutosta läpikäyvän joukon kärkeen, ja onnistua muutoksen läpiviennissä. Tämä Mattilan kuvaus antaa selkeän ja yksiselitteisen kuvan siitä, mikä merkitys esimiehellä muutoksen johtamiseen on. Esimies tuntee joukkonsa, ja on mukana organisaationtoiminnassa monin eri tavoin, ja tältä pohjalta hänen on helpompi nousta joukkonsa muutosjohtajaksi, kuin tiimin tai organisaation ulkopuolelta tulevan, erillisen muutosjohtajan. Mattila toteaaakin, kuinka organisaation lähiesimiesten roolia ja merkitystä muutoksen onnistumiselle on vaikea liikaa korostaa (Mattila, 2011).

1.1 Tutkimuksen tavoite

Esimiestyön kokonaiskuva on kiehtova asia monine osa-alueineen ja piirteineen. Työelämä on muokannut luonnostaan meille jokaisella omat ajatuksemme ja näkemyksemme esimiehistä, heidän roolistaan ja merkityksestään. Kokemuksemme perustuvat joko esimiehenä toimiseen tai esimiehen vetämään työyhteisöön kuulumisesta. Omassa työelämässä koetut lukuisat massiiviset organisaatiomuutokset saivat havahtumaan siihen, kuinka esimies asemallaan ja roolillaan on sekä auttamassa muutosta, että pahimmissa tapauksissa muutosta vaikeuttamassa ja hidastamassa organisaation muuttumista. Tästä omakohtaisesta käytännön huomiosta, ja näistä lähtökohdista syntyi kiinnostus tätä tutkimusaluetta kohtaan.

Tutkimuksella haluan piirtää teoreettisen tuen avulla mahdollisimman kattavan kuvan siitä, miten esimiehen rooli muutoksen tukemiseen rakentuu, ja mikä merkitys esimiehellä organisaation muutoksen läpivientiin on. Kerätyn aineiston avulla saadaan ymmärrys siitä, miten esimies itse roolinsa ja merkityksensä muutoksen läpivientiin kokee.

Samoin tarkoitus on saada selville ne muutoksen haasteet jotka esimiehen näkövinkke- listä nousevat voimakkaimmin esiin muutosta hidastaen, tai muutoksen onnistunutta lä- pivientiä jopa kokonaisuudessaan estäen. Tavoitteena on saada aikaan käytännön lähei- nen, todellisesta tilanteesta lähtöisin oleva kuva, joka auttaa esimiehiä hahmottamaan oman roolinsa kokonaiskuvan selkeämmin, ja valmistaa sitä kautta esimiehiä kohtamaan tulevat muutokset varmemmin ja paremmalla menestyksellä. Tutkimuksen tavoitteena on myös aukaista ymmärrystä siitä, kuinka organisaation tulee tukea esimiestä muutok- sen käsittelyssä, ja joukkonsa tukemisessa.

Tutkimuksessa keskitytään teorioiden avulla löytämään taustoittavia tekijöitä siihen, mikä esimiehen rooliin muutosjohtajana on vaikuttamassa ja mitä esimiehen tulee muu- toksen johtamisessa tärkeimmin osata huomioida. Painopistettä annetaan myös sille, mitä asioita organisaation tulee ottaa huomioon esimiesten tukemisessa, ja onnistuneen muutoksen läpiviennissä. Tarkoitus on saada kerättyä kasaan ne onnistuneen muutos- johtamisen palaset, jotka muutokseen lähtiessä organisaation esimiesten tulee ymmär- tää, ja joihin organisaation tulee tietoisesti esimiehiä pyrkiä valmentamaan ja valmista- maan.

Tutkimus pyrkii löytämään vastaukset seuraaviin tiivistettyihin kysymyksiin:

- Miten esimies roolillaan tukee organisaatiota muutoksessa?
- Muutoksen haasteet keskijohdon ja esimiesten roolista katsottuna?
- Miten organisaatio tukee esimiestä muutoksessa?

1.2 Raportin rakenne

Tämä työ koostuu kuudesta pääluvusta. Nyt läpikäytävän johdannon jälkeen raportti kes- kittyy luvussa kaksi (2) tarkastelemaan tutkittavaa aihetta, organisaatiomuutosta ja muu- tosjohtamista teoreettisen kirjallisuuden avulla. Mitä muutoksen johtamisen sanotaan olevan, ja mitä siihen nähdään kuuluvaksi. Luvussa pyritään myös löytämään vastauksia siihen, miten onnistunut muutos kirjallisuudessa nähdään ja koetaan. Luvussa kolme (3) tarkastellaan esimiehen roolia muutosjohtajana. Miten esimiehen rooli voidaan

muutosjohtamisessa nähdä, ja mitkä tekijät ovat onnistuneita muutosjohtajuutta tukemassa. Luvussa neljä (4) käydään läpi tämän raportin metodologia. Osuudessa syvenytään tutkimusotteeseen, aineiston keruu menetelmään sekä aineiston analyysiprosessin eri vaiheisiin. Luku viisi (5) sisältää tutkimuksen tulosten tarkastelun empiiriseen aineistoon viitaten, sekä näiden tulosten vertaamisen aiempaan, työssä teoriana käytettyyn kirjallisuuteen verraten. Raportti päättyy lukuun kuusi (6) jossa tuodaan esille tehdyt johtopäätökset, sekä käydään läpi jatkotutkimusmahdollisuuksia.

1.3 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Keskeisinä käsitteinä tässä tutkimuksessa nousevat esiin *organisaatiomuutos*, *muutosjohtajuus* ja *esimies*.

Organisaatiomuutos on ollut tieteentekijöiden mielenkiinnon kohteena jo hyvin pitkään ja näkemyksiä organisaatiomuutosten syntyyn on paljon. Tämä työ ei tule keskittymään organisaatiomuutoksen teoreettiseen tutkimiseen, eikä tässä työssä haluta takertua vanhoihin, toisiaan vastaan kilpailevien tutkijoiden näkemykseen organisaatiomuutoksesta. Taustaa ja näkemyksiä organisaatiomuutoksesta kuitenkin avataan. Tämä tutkimus on tehty vahvasti tässä ajassa kiinni oleviin haasteisiin ja elämänrytmiin nojaten. Siksi tässä työssä käsitteet halutaan määritellä ajan henkeen sopivasti, tieteeseen nojaavasti, mutta vahvasti tämän ajan haasteet ymmärtävästi. Tarkoittaen, käsitteissä ei nojata vanhoihin näkemyksiin, vaan vanhoista näkemyksistä uudelleen muokattuihin, nykyajan kiihkeään ajanmenoon sopiviksi määritelmiin.

Organisaatiomuutos käsitteen osalta tässä tutkimuksessa pohjaututaan Laurilan (2017, s. 49) luomaan tiivistettyyn näkemykseen. Hän määritteli väitöskirjassaan organisaatiomuutoksen, eli transformaation, pelkistetyksi uudeksi tavaksi organisoida ja tehdä työtä. Transformaatioksi luokiteltavia organisaatiomuutoksia ovat esimerkiksi fuusio, toimintojen ulkoistaminen, strategian muutos, organisaatorakenteen sekä toimintaprosessien muutos. Nämä muutokset uudistavat perustavanlaatuisesti koko organisaatiota, tai siihen liittyvän yksikön toimintaa. Muutoksilla saattaa olla merkittäviä vaikutuksia

työryhmän sisäiseen suhderakenteeseen, prosesseihin, kulttuuriin, sekä yksittäisten ihmisten asenteisiin, ajatteluun, tunteisiin ja käyttäytymiseen. Tämä työ pohjautuu empiiriseltä aineistoltaan nimenomaan transformatiivisiin organisaatiomuutoksiin jotka tulevat pääasiassa fuusion, ulkoistamisen tai organisaatorakenteiden muutosten kautta. Siksi tämä Laurilan luoma tiivis määritelmä sopii myös tässä työssä kuvatun muutosjohtajuuden tausta-ajatukseksi. Tässä raportissa organisaatiomuutoksesta tullaan puhumaan suurelta osin vain nimikkeellä *muutos*, saaden tekstistä näin sujuvampaa ja tiiviimpää.

Muutosjohtajuudella tässä työssä haetaan prosessorientoitunutta (Tsoukas & Chia, 2002) näkemystä muutoksen johtamiseen, keskittyen organisaatioiden alemmilla tasoilla tapahtuvaan muutosjohtamiseen. Muutosjohtamista taustoitetaan tutustumalla mm. John.P Kotterin (1996) muutosjohtamisen malliin, mutta varsinainen muutoksenjohtaminen nähdään tässä työssä esimieslinjalla tapahtuvaksi toiminnaksi, organisaatioiden henkilöiden välillä tapahtuvana toimintana. Gill (2003) määritteli kolmen vuoden tutkimuksensa jälkeen, onnistuneen muutosjohtamisen vaativan visiota, strategiaa sekä kulttuuria, jossa visiota ja strategiaa tukevat arvot jaetaan yhteisesti koko organisaation tasolla, sekä kykyä inspiroida ja motivoida heitä, joita muutos koskettaa (Gill, 2003, s. 307-308). Muutosjohtajuus määritellään tässä työssä nimenomaan työnä jolla työyhteisössä lähellä olevia henkilöitä tuetaan, inspiroidaan ja motivoidaan muutosta läpikäytässä.

Esimiehet voidaan jaotella organisaatiossa usealle eri tasolle, riippuen esimerkiksi toimialasta ja yrityksen suuruusluokasta. Asiantuntijaorganisaatiossa esimiehet eivät ole johtamassa suorittavan portaan työtä samaan tapaan, kuin mitä esimies esimerkiksi mekaanista työtä tekevässä tehtaassa tekee. Tässä työssä esimiehellä viitataan nimenomaan asiantuntijaorganisaation esimieheen. Esimieheen joka ymmärtää tiiminsä roolin, mutta ei välttämättä ole tietoinen tiiminsä tarkoista työsuoritteista. Näin ollen tämän työssä esimies nähdään enemmän ihmisten, kuin asioiden johtajana. Käytetyistä lähteistä on tiedostaen keskitytty löytymään asiantuntijaorganisaatioihin viittaavaa

materiaalia, ja työhön on tarkoituksella tuotu vain tätä tausta materiaalia ja teoriaa, niin pitkälti kuin se on ollut mahdollista.

2 Organisaatiomuutos

Organisaatiot eivät vain toimi, ne laitetaan toimimaan. Organisaatiossa voidaan kokoajan nähdä tapahtuvaksi muutosta. Muutos on joko pientä, organisaation jäsenten välisen, tyypillisen toiminnan kautta tapahtuvaa muutosta. Tai suurempaa, organisaatiossa epätyypillisen toiminnan, laajempien operaatioiden kautta tapahtuvaa muutosta. Muutoksen voidaan nähdä olevan aina läsnä organisaatiossa (Tsoukas & Chia, 2002, s. 577). Pysäköitymisen mukana kilpailussa, organisaation on muututtava maltillisesti ja pienesti vähintään kerran vuodessa, ja mahdollistaa suurempi muutos neljän- viiden vuoden välein (Kotter & Schlesinger; 2008).

2.1 Organisaatiomuutos teorian kehittyminen

Tutkijat ovat vuosikymmenten ajan tarjonneet useita eri teoreettisia taustoja ja tieteenaloja organisaatiomuutoksen tutkimukseen, ja kaiken kaikkiaan organisaatiomuutosta on tutkittu paljon. Organisaatiomuutoksen ja muutosjohtamisen tietämyksen tarve on kuitenkin noussut dramaattisesti kahden menneen vuosikymmenen aikana (Kajamaa 2011, s. 6).

Organisaationmuuttuminen nähtiin pitkään lineaarisena prosessina. Kurt Lewinin organisaatiomuutosteoria on yksi parhaiten tunnetuimmista malleista. Lewinin malli pohjautui ajatukseen siitä, kuinka kaikki organisaation muutostapahtumat ovat tarkasteltavissa kolmiportaisen mallin kautta; vapauttaminen (*unfreezing*), muutos (*change*) ja uudelleen jäädytys (*refreezing*) (Styhre, 2002, s. 344).

Kajamaa toi väitöskirjassaan esiin Styhren (2002) näkemyksen siitä, kuinka perinteinen lineaarinen, ylhäältä alas tuleva organisaatiomuutoksen malli, oli alkanut saamaan osakseen kyseenalaistamista monimuotoisissa organisaatioissa ja tutkijoiden keskuudessa 1990-luvulla. (Kajamaa 2011, s. 7). Styhren (2002) mukaan Lewinin mallin heikkous oli muuan muassa siinä, että se ei tunnistanut organisaation ulkoisen ympäristön vaikutusta muutokseen. Malli ei esimerkiksi nähnyt sitä, kuinka ulkoinen ympäristö voi muuttua

vapauttamisen (*unfreezing*) ja uudelleen jäädyttämisen (*refreezing*) välillä, muokaten näin organisaation toimintaa. Malli myös oletti muutoksen etenevän aina lineaarisesti, eikä huomionnut sitä, kuinka mallin kaikki vaiheet voivat tapahtua organisaatiossa yhtä aikaa. Tai kuinka *unfreezing* voi tapahtua, vaikkei edellisen muutoksen *refreezing* olisi vielä tapahtunut. Lewinin mallia on käytetty paljon, ja se palveli muutoksen tutkimista vaikutusvaltaisen vertauskuvan lailla aikansa. Mutta koska se yksinkertaistaa oletukset organisaation ympäristöstä, se on heikko malli kuvaamaan sitä, kuinka organisaation muutos todellisessa elämässä etenee (Styhre, 2002).

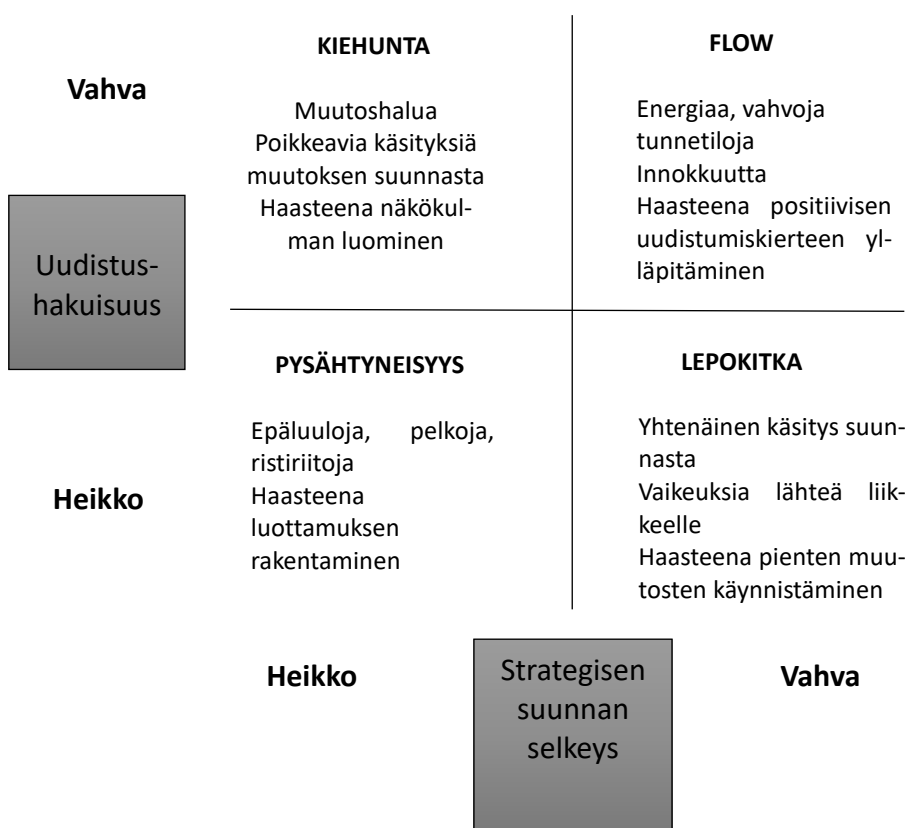
1990-luvulla alettiin myös todella näkemään se, mikä merkitys sosiaalisilla yhteyksillä on organisaation muutosprosessiin. Sosiaaliset yhteydet vaikuttavat muutoksen etenemiseen monien vaiheiden kautta. Ne tuovat organisaatiomuutokseen luontaisesti vuorovaikutusta, keskustelua ja toimintaa, jotka voivat johtaa alkuperäisten muutosaikataulujen tai muutoksen tavoitteiden muuttumiseen (Mohrman, Tenkasi & Mohrman 2003, s. 321). Vaikka organisaation muutosprosessin etenemisen ennakkoinnin, ja kokonaisvaltaisen kontrolloimisen vaikeudet alettiin yhä enemmän tiedostamaan noihin aikoihin, pysyi muutokseen viittaava kirjallisuus pitkälti kuitenkin rationaalisena vielä 2000-luvun alusakin (Styhre, 2002, s. 344).

Juuti & Virtanen totesivat teoksessaan vuonna 2009, kuinka organisaatiomuutokset ovat enemmänkin sekavia, epäloogisia ja tunteiden täyttämiä temmellyskenttiä kuin pelkästään loogisesti ja lineaarisesti eteneviä prosesseja (Juuti & Virtanen 2009 s. 165). Organisaatiomuutokset perustellaan usein vetoamalla taloudellisiin säästötoimiin. Organisaatiomuutos voi helposti johtaa kuitenkin vain näennäisiin säästöihin toiminnan todellisen tehostamisen sijaan, mikäli taloudelliset mittarit saavat liikaa valtaa tavoitteiden määrittelyssä (Laurila 2017, s. 167). Varsinkin ylhäältä alas suunnatut, taloudellisiin säästöihin tähtäävät muutokset voivatkin aiheuttaa henkilöstön keskuudessa ahdistuneisuutta ja muutoksen vastustusta. Organisaation oppimiseen ja kilpailukyvyyn rakentamiseen keskittyvät tutkimukset ovatkin todenneet, kuinka lineaarisesti ylhäältä alas suunnatut rakenteelliset muutokset harvoin johtavat todelliseen perustavanlaatuisen ja

tärkeään muutokseen (Beer & Nohria, 2000). Mielekäs ja tarkoituksenmukainen muutos sen sijaan nähdään ensisijaisesti perustuvan toiminnan rationalisointiin sekä laadun parantamiseen, ja näiden kautta mahdollisesti myös taloudellisiin säästöihin ja hyötyihin (Laurila 2017, s. 167).

2.2 Organisaatiomuutoksen käynnistyminen

Organisaatiomuutoksen käynnistäviä tekijöitä ja voimia voidaan Juutin ja Luoman (2009) mukaan jaotella kahden tekijän näkökulmasta. Luomassaan organisaatiomuutoksen mallissa (kuvio 1) he erittelivät neljä muutostyyppiä perusten organisaation strategisen suunnan selkeyteen, sekä organisaatiossa vallitsevaan uudistumishalukkuuteen (Juuti & Virtanen 2009; 25)



Kuvio 1. Muutoksen käynnistyminen organisaatiossa (mukaillen Juuti & Luoma 2019).

Pysähtyneisyyden tilassa olevassa organisaatiossa energiat kuluvat pitkälti oman aseman puolustamiseen, ja organisaation toiminta on kaiken kaikkiaan pitkälti olemassaolotaistelua. Lepotilassa olevissa organisaatioissa muutoksen suunta taas on yleisesti ja selkeästi hahmotettu, mutta muutosta ei syystä tai toisesta saada käyntiin. Käynnistymisvaikeuksien takana voivat olla esimerkiksi aiempiin muutoksiin liittyvät pettymykset, tai pitkään jatkunut menestyksen polku, joka on saanut unohtamaan jatkuvan kehittymisen ja muutoksen merkityksen (Juuti & Virtanen, 2009, s. 25-27).

Kiehuntatilassa oleva organisaatio ymmärtää uudistumisen ja muutoksen tarpeen, mutta muutoksen suunta ja käytettävät menetelmät aiheuttavat ristiriitoja organisaatiossa. Esimerkiksi kasvun kautta yrityksen johtamisjärjestelmät voivat jäädä alikehittyneeseen tilaan, mikä aiheuttaa muutokseen liittyvää kuohuntaa. Flow-tilan organisaatioissa yhdistyvät muutoksen onnistumisen kannalta keskeisimmät elementit; vahva muutoshalukkuus sekä selkeä ja yhtenäinen käsitys tulevaisuuden suunnasta (Juuti & Virtanen 2009, s. 25-27).

Erilaiset organisaatiomuutokseen tähtäävät menetelmät on jaoteltu kirjallisuudessa perinteisesti kahteen pääsuuntaukseen; organisaation kehittämiseen ja transformaatioon (Laurila 2017, s. 41). Organisaation transformaatio sisältää sekä lineaarisia siirtymävaihteita, että hyppäyksellisiä muunnosvaihteita. Transformatiivinen koulukunta syntyi 1980-luvulla, kun tutkijoiden keskuudessa heräsi mielenkiinto siihen, voiko organisaatio muuttua hyppäyksellisesti, ja kun organisaatioiden elinkaareissa tapahtuvat suuret muutokset saivat enemmän tutkijoiden huomiota (Juuti & Virtanen 2009, s. 44-46).

Tuohon saakka organisaatiomuutos oli totuttu näkemään vähittäisenä, hiljalleen tapahtuvana muutoksena (Emt. s.44). Organisaation kehittäminen (OD) juuri tätä vähittäin tapahtuvaa, suunniteltua toimintaa. OD on siis yksi lineaarisista muuttumista kuvaavista teorioista. OD teorian mukaan organisaatioita ja niihin kuuluvia ihmisiä voidaan kehittää sekä teoriassa, että käytännössä suunnitellun muutoksen avulla. Organisaatiokehitys nähdään pitkäjänteisenä työnä, jonka avulla pyritään parantamaan yrityksen prosesseja.

OD:n nähdään aina perustuvan organisaation kokonaisstrategiaan, ja tapahtuvan erillisten työryhmien kautta (French & Bell, 1999, s.25-26).

Transformaatio tähtää laajempaan ja syvällisempään muutokseen kuin organisaation kehittäminen. Transformaation avulla pyritään aikaansaamaan massiivia muutoksia niin organisaation rakenteissa, prosesseissa kuin kulttuurissakin, sekä asemoitumaan näiden muutosten avulla uudelleen organisaation toimintaympäristöön nähden. Transformaation avulla organisaatiota uudistetaan nopeasti ja radikaalisti, siinä missä organisaation kehittäminen muuttaa organisaatiota vähitellen, pienten askelten kautta (Nadler & Tushman, 1995, s. 15–17).

2.3 Muutoksen johtaminen

Muutoksen johtamisen haasteet ovat poikkeuksetta moninaisia, ja muutoksen johtaminen on aina nähty tämän vuoksi luonnollisesti hyvin eri tavoin (Juuti & Virtanen 2009, s. 140). Organisaatiollinen muutosjohtajuuden kirjallisuus on pyrkinyt löytämään vastauksia siihen, miten muutosta johdetaan menestyksekkäästi yhdistämällä teorioita ja ideoita eri tieteenhaaroista, pääasiassa liiketoiminnasta, psykologiasta ja systeemitekniikasta. Tyypillisesti on nähty, että muutosta suunnitellessaan johtajien tulee visioida muutoksen prosessi, määritellä ketä prosessiin tullaan sitouttamaan, sekä valita oikeat muutosmenetelmät ja tekniikat (Kotter & Schlesinger 2008).

Muutosten johtaminen edellyttää useiden eri taitojen hallintaa. Siinä missä strateginen johtaminen on muutosjohtamiskyvyn perusta, on muutosjohtaminen vahvasti myös ihmistenjohtamista, arvojohtamista sekä viestintä- ja keskustelutaitojen hallintaa. Muutosten johtaminen onnistuu parhaiten jos muutosta toteuttaessa otetaan huomioon kaikki nämä muutoksen eri kehykset ja osa-alueet (Juuti & Virtanen 2009, s. 160). Ihmisten johtamisen merkitys muutosjohtajuudessa korostuu Juuti & Virtanen (2009) näkemykseen siitä, kuinka kaikki organisaatiomuutokset, olivatpa ne pieniä tai isoja, liittyvät tavalla tai toisella tunteisiin. Kotter & Schsinger (2008, s.132) toivat artikkelissaan esiin,

kuinka ihmiset joita muutos koskettaa, kokevat tunteidensa myllerrystä jossain vaiheessa muutosta. Positiivisenakin koetut muutokset voivat osaltaan kuitenkin sisältää myös epävarmuutta ja menettämisen tunteita.

Muutosjohtamisen haasteellisuus on entisestään lisääntynyt vauhdikkaasti kasvaneen tietotulvan vuoksi. Organisaatioiden kokonaisvaltainen kompleksisuus on lisääntynyt, sekä paine organisaation tehokkaaseen johtamiseen on kasvanut viimeisten vuosikymmenten aikana. Ennalta arvaamattomat ja epävakaut ilmiöt ovat tehneet organisaatioiden elämästä kasvamassa määrin epävakaut, ja vaikeasti ennustettavaa. Organisaatiomuutosten läpivienti on vaikeaa, ja muutoksen johtamisessa usein epäonnistutaan jo aikatauluttamisen osalta. Muutoksen vauhtia ei osata oikein kohdentaa kulloiseenkin tilanteeseen sopivaksi. Organisaatiot, ja muutosjohtamisen käytännöt ovat pakotettuja läpikäymään nopeita muutoksia. Teknologian kehitys, uudet lainsäädännöt, uusien tuotteiden vaatimukset, globalisaatio ja entisestään lisääntyvä kilpailu ovat asettaneet muutosjohtajat uudenlaisten haasteiden eteen muutosten toimeenpanossa (Kotter & Schlesinger, 2008).

2.4 Muutoksen onnistuminen

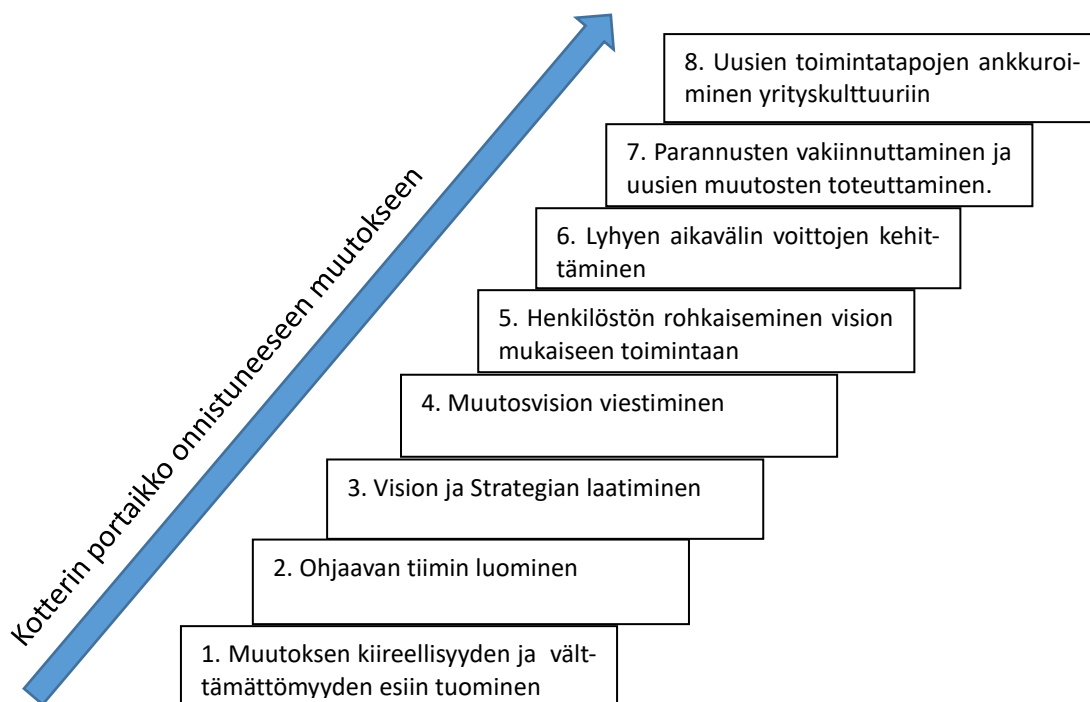
Pelkät taidot eivät koskaan riitä onnistuneen muutoksen toteuttamiseen. Onnistuakseen muutos vaatii tahtoa muutoksen varsinaiseen toteuttamiseen, sekä halukkuutta toimia muutoksen mukanaan tuomassa uudessa roolissa ja ympäristössä (Juuti & Virtanen 2009, s. 161). Kotter on painottanut useammassa teoksessaan sitä, kuinka aito muutostahto ei synny koetuista menetyksistä tai hetken epäonnistumisesta. Aito muutostahto syntyy Kotterin mukaan eri organisaatiotasolla toimivien ihmisten suorasta vaikutuksesta toisiinsa (esim. Kotter 1996, Kotter & Schlesinger 2008).

Mohrman, Tenkasi & Mohrman saivat tutkimuksessaan selkeästi esille sen, mikä merkitys organisaation sosiaalisilla suhteilla ja verkostoilla on muutoksen onnistumiseen. He tutkivat kolmen vuoden ajan kahdeksaa eri suuren mittaluokan yritystä eri toimialoilta,

ja löysivät kiistattomasti sen, kuinka onnistuneissa organisaatiomuutoksissa organisaation sisäisiä verkostoja ja sosiaalisia suhteita hyödynnettiin huomattavasti useammin ja enemmän kuin epäonnistuneissa muutoksissa (Mohrman ym. 2003). Myös Tsoukas & Chia (2002) linjasivat organisaatiomuutoksen enemmän jatkuvaksi prosessiksi, kuin vaiheittain tapahtuvaksi, ja esittivät muutoksen nousevan esiin organisaatiossa tapahtuvien vuorovaikutusten kautta.

Organisaation kaikilla tasoilla saavutettiin muutoksen tavoitteet paremmin yhtäaikailla, koko organisaation kattavilla verkostoilla ja paikallisesti kehittyneiden verkostojen avulla, kuin pelkän hierarkkisesti ylhäältä alas etenevien verkostojen avulla. Hierarkkiset verkostot epäonnistuivat useammin muutoksen käytäntöön panossa, sillä näiden verkostojen kautta saatiin jaettua tietoa vain jo olemassa oleviin malleihin pohjaten. Lisäksi hierarkkiset verkostot olivat vahvasti riippuvaisia ohjailevasta määräyksestä, mikä hankaloitti muutoksen toteuttamista (Mohrman ym. 2003). Morhrman ym. (2003) toivat artikkelissaan esille myös sen, kuinka organisaation kehittämisen koulukunta sen sijaan ei ole antanut tutkimuksissaan näkyvyyttä ja merkitystä sosiaalisten suhteiden verkostolle muutosten suunnittelussa ja läpiviennissä. Muutoskyvykkyyden luomiseen, ja muutosten käytäntöön panoon sosiaalisten suhteiden on nähty osittain liittyvän, mutta ei merkittävästi, eikä yhteyttä muutoksen onnistumiseen ole koulukunnan osalta tuotu esiin (Morhman ym. 2003; 301-302).

John. P Kotter toi vuonna 1996 *Leading Change* kirjassaan esiin kahdeksanportaisen muutosjohtamisen mallin, joka on saavuttanut yhdenlaisen muutosjohtamisen klassikkomallin piirteen. Kotter (1996) loi muutosportaikon tuodakseen yksityiskohtaisesti esiin ne kulmakivet, mitä organisaatiomuutos onnistuakseen vaatii. Mallin avulla voidaan karottaa onnistuneen muutoksen vaatimuksia. Täten tämä Kotterin malli esitellään lyhyesti myös tässä työssä (kuvio 2)



Kuvio 2. J.P Kotterin kahdeksanportainen muutosjohtamisen malli (mukaillen Kotter, 1996).

Kotterin (1996) mukaan onnistunut muutos vaatii yhteistyötä organisaation sisällä, ja yhtenäinen ymmärrys muutoksen välttämättömyydestä on kriittinen tekijä onnistunut yhteistyötä ajatellen. Tyytyväinen organisaatio harvoin yhtenäisesti ymmärtää muutoksen tarpeen ja tärkeyden. Liiallista tyytyväisyyttä organisaatioon aiheuttaa Kotterin mukaan esimerkiksi näkyvien uhkien puute, liialliset resurssit, johdon positiiviset puheet, ulkoisten palautekanavien puute, sekä myös ihmismielen luontainen ominaisuus kieltäytyä kuulemasta ja ymmärtämästä sitä mitä emme halua kuulla. Näiden tyytyväisyystekijöiden tietoinen vähentäminen lisää muutoksen tärkeyden ymmärtämistä organisaatiossa.

Kotter näki, että jossain tapauksissa on tarpeen käyttää koviltakin tuntuvia otteita tyytyväisyyden vähentämiseen. Jos näkyvää kriisiä ei ole luontaisesti tiedossa, Kotterin mukaan voi olla tarpeen jopa luoda sellainen vain muutosta edesauttamaan. Ja jotta muutos saadaan pysyväksi, sen tärkeyden tietoiseen ymmärtämiseen tulee panostaa vielä silloinkin, kun ensimmäiset muutoksen merkit ovat havaittavissa (Emt., 1996).

Muutos ei Kotterin (1996) mukaan onnistu ilman vahvaa ja yhtenäistä ryhmää joka ohjaa muutosta. Voimakkainkaan ihminen ei yksin voi muodostaa ryhmää joka vie läpi onnistuneen muutoksen. Muutosta läpivievan ryhmän tulee olla kokoonpanoltaan riittävän laaja, sisältäen ne avainpelaajat joita muutos tulee koskemattomaan. Heillä tulee olla asiantuntemusta monelta kantilta katsottuna, sekä maineeltaan luottamusta herättäviä. Ryhmästä tulee myös löytyä tarpeeksi leadership osaamista, sillä pelkkä management taito ei riitä muutoksen läpivientiin. Ryhmällä tulee myös sisäisesti olla riittävä keskinäinen luottamus sekä yhteinen päämäärä.

Selkeäksi määritelty visio, kuva huomisesta, palvelee onnistunutta muutosprosessia kolmella eri tavalla. Ensimmäiseksi se selkeyttää muutoksen suuntaa, ja yksinkertaistaa monia yksityiskohtaisempia päätöksiä. Muutos saadaan pysymään oikealla tiellä, kun eri vaihtoehtoja pohditaan sen kautta, onko se linjassa vision kanssa. Selkeän vision avulla pöytää saadaan puhdistettua epäolennaisista projekteista ja sitä kautta säästetään sekä aikaa että rahaa. Toiseksi hyvä visio motivoi ihmisiä kulkemaan oikeaan suuntaan, vaikka sillä tiellä joutuisikin kohtaamaan ajoittaista kipua, tai luopumaan omista lyhyen tähtäimen tavoitteista. Hyvä visio saa ymmärtämään, että uhraukset joita muutos vaatii kannattavat, sillä sen avulla saadaan tuotettua toisenlaista etua, ja päästään parempaan tilanteeseen kuin mihin ilman muutosta päädyttäisiin. Kolmanneksi hyvä visio auttaa koordinoimaan yksittäisten henkilöiden toimia, ja tehostaa yhteistä toimintaa muutoksen hyväksi (Kotter, 1996.)

Kotter kuvaa vision olevan osa laajempaa systeemiä yhdessä strategian, suunnittelun ja budjetoinnin kanssa. Kuitenkin, ilman hyvää visiota, viisainkaan strategia ei onnistu inspiroimaan tavalla jota tarvitaan suuren muutoksen läpivientiin. Hyvän vision kehittämiseen tarvitaan niin päätä kuin sydäntäkin, se vaatii aikaa, sitouttaa ihmisiä ja on haastavaa työtä. Mutta se kannattaa.

Vision onnistunut kommunikoiminen organisaatioon, tai koko yritykseen ei ole helppoa. Siinä missä vision luonut työryhmä on työstänyt, ja sisäistänyt muutosvisiota kymmeniä tunteja, pitää viesti saada läpi organisaatioon huomattavasti lyhemässä ajassa ja tehokkaammin. Onnistuakseen, viestintä tulee pitää yksinkertaisena. Metaforien, ja esimerkkien avulla visio voidaan yksinkertaistaa helpommin kommunikoitavaan muotoon. Myös useiden kommunikointikanavien käyttö, sekä useat toistot, auttavat viestin läpimenoa. Sanallisen viestinnän tärkeänä lisänä on johdon toiminnan kautta tuleva vision kommunikoiminen. Vision sisäistääkseen organisaation on nähtävä, että johto elää vision mukaisesti. Onnistunut kommunikoiminen on muutoksen ehto, sillä visio voi toimia vain, kun se tavoittaa sekä organisaation jäsenten mielet että sydämet (Emt., 1996).

Vaikka kaikki edellä mainitut kohdat olisi hoidettu hyvin, näkee Kotter (1996) onnistuneen muutoksen tiellä vielä monia esteitä. Noita esteitä ylittämään tarvitaan hänen mallinsa mukaan useiden työntekijöiden panosta. Työntekijöitä organisaation eri puolilta ja -tasoilta tulee tietoisesti rohkaista ja valtuuttaa poistamaan muutosvision tiellä olevia esteitä. Neljä suurinta estettä muutosprosessin tässä vaiheessa ovat rakenteet, osaaminen, systeemit ja esimiehet. Tässä vaiheessa avuksi voidaan Kotterin mukaan ottaa työvoimalle tarjottavat koulutukset, mutta koulutuksen laadussa on oltava tarkkana. Käskyttävä koulutus rohkaisemisen sijaan voi lamaannuttaa työntekijöiden halua toimia muutoksen hyväksi.

Suuri muutos vaatii aikaa, ja muutosmatkan varrella on oltava lyhyemmän aikavälin tavoitteita, jotta saadaan todisteita muutosprosessin toimivuudesta. Lyhyen aikavälin tavoitteilla ja voitoilla voidaan vahvistaa muutokseen kriittisesti suhtautuvien uskoa muutokseen, ja lyhyen aikavälin tavoitteilla myös vahvistetaan ja sitoutetaan henkilöstöä laajemmin mukaan muutokseen. Lyhyen tähtäimen saavutuksen tulee olla selkeästi havaittavissa, selkeästi muutokseen liittyvä, ja yksiselitteinen, jotta se todella hyödyttää muutosprosessia. Lyhyen tähtäimen voittojen avulla muutosta ohjaava ryhmä pystyy testaamaan visiotaan ja strategiaansa todellisten tulosten avulla. Samoin niiden

avulla saadaan johtajien usko muutokseen pysymään korkealla, sillä ilman heidän tukeaan, muutos ajautuu suuriin vaikeuksiin (Kotter 1996).

Muutoksen edetessä on tärkeää saada pidettyä muutoshalukkuus ja muutosvauhti yllä koko prosessin vaatiman ajan. Lyhyen aikavälin tavoitteet ovat tärkeitä, mutta niiden liiallinen esiin nostaminen vahingoittaa Kotterin (1996) mukaan helposti koko muutoksen onnistumista. Jos muutos prosessissa löysätään tahtia ennen kuin lopullinen työ on tehty, menetetään helposti siihen asti tehdyn työn tuomat edut nopealla tahdilla.

Muutosprosessin edetessä myös helposti päädytään tilanteeseen, jossa tarvittavien muutosten määrä lisääntyy. Organisaatiot muodostuvat monesta toisistaan riippuvasta tekijästä, joten tämän johdosta myös muutostarve leviää helposti. Aiempien muutosvaiheiden ollessa kunnossa, lisääntyneet muutostarpeet eivät vahingoita kokonaisuudesta, vaan niiden avulla parannetaan seuraavien suurten muutosten tietä.

Kasvattamalla muutokseen osallistuvien henkilöiden määrää ja keskijohdon vastuuta, voidaan organisaatiossa viedä onnistuneesti läpi useitakin päällekkäisiä muutoksia yhtä aikaa (Emt. 1996).

Viimeisenä kahdeksan askeleen muutosjohtamisen mallissaan Kotter (1996) toi esille sen, kuinka muutos on saatava juurrutettua myös yrityksen kulttuuriin, jotta muutoksen avulla saavutetut tulokset saadaan pysyviksi. Hänen mukaansa jokaisessa edellä esitellyssä muutosvaiheessa on tärkeää muistaa se, kuinka kulttuuria ei voida muuttaa yksittäisten vaiheiden avulla, vaan kulttuuri on se, mikä tapahtuu tiedostamatta ihmisten mielissä, ja mikä on juurtunut syvälle organisaatioon. Johdon on tärkeää ymmärtää ja tiedostaa kulttuurin merkitys organisaation toimintaan ja muutoksen menestymiseen. Hänen mallinsa mukaan visio muutoksesta harvoin on täysin ristiriidassa olemassa olevan kulttuurin kanssa. Mutta siltä osin kuin muutoksen erityispiirteet eivät istu nykyiseen kulttuuriin, on uudet toimintatavat pystyttävä siirtämään vanhoille juurille onnistuneesti, jotta muutoksesta saadaan pysyvä.

3 Esimies muutoksen johtajana

Kuten jo aiemmin todettu, strategisen johtamisen hyvä hallinta voidaan nähdä muutostoiminnan perustana. Muutosta johtaessaan esimiesten tulee olla valmiita ja kyvykkäitä soveltamaan strategista johtamista oman vastualueensa, ja oman tiimensä tasolla (Juuti & Virtanen 2009; 160).

Viitala & Jylhä (2014) tuovat kirjassaan esiin kuinka esimiestyö kokonaisuutena on muuttanut vuosikymmenten saatossa työn jakajan ja valvojan roolista kohti tukijan ja koordinaattorin roolia. Työelämän muutokset puhuvat monilta osin sen puolesta, että tarvetta perinteisille esimiesrooleille ei enää ole. Tämän puolesta puhuvat mm. automatisoituminen, prosessitehokkuuden nousu, organisaatiotasojen väheneminen sekä koulutustason nousu kauttaaltaan. Kuitenkin samalla kun valvonnan ja opastamisen tarve organisaatioissa on vähentynyt, ovat jatkuvat muutokset, sekä lisääntynyt osaamisen kehittämisen tarve lisänneet hyvän ja osaavan esimiestyön merkitystä ja tarvetta organisaatioissa. (Viitala & Jylhä 2014, s. 263).

3.1 Organisaation tuki teorian merkitys muutoksen johtamisessa

Esimiehen merkitystä muutoksen johtamiselle voidaan tarkastella organisaation tuki teorian kautta. Organisaation tuki teorian (Perceived organizational support, POS) mukaan työntekijät luovat yleismaailmallisia käsityksiä siitä, kuinka organisaatio arvostaa heidän panostaan ja huolehtii heidän työhyvinvoinnistaan, ja tämän näkemyksen pohjalta työntekijät ovat valmiita lisäämään omaa panostaan organisaation tavoitteet täyttääkseen (Eisenberger, Huntington, Hutchison, Sowa, 1986). Saavutetun organisaation tuen nähdään vaikuttavan henkilöstön tunteisiin nostamalla halukkuutta organisaation tukemiseen ja auttamiseen (Rhoades & Eisenberger 2002, 710).

Organisaatio ikään kuin henkilöityy henkilöstön mielessä, ja myönteinen tai epämieluisen kohtelu organisaation suunnalta osoittaa että täten joko hyväksynnän tai epäsuosion (Rhoades.L & R.Eisenberger, 2002;698). Työntekijän kokonaisvaltainen näkemys siitä,

kuinka hyvin hän kokee tulevansa ymmärretyksi ja tuetuksi työnantajansa puolelta, vaikuttaa siihen, kuinka hän on valmis tukemaan organisaation tavoitteita. Hyväksynnän tunteen ja lojaalisuuden ollessa korkealla, ei muutosta kohdatessa tapahdu sitoutumisessa tai motivaatiossa sukeltamista alaspäin, vaan henkilöstö pysyy motivoituneena myös muutoksen läpiviennin tukemiseen (Eisenberger, Huntington, Hutchison, Sowa 1986: 501).

Esimiehen tuki on yksi vahvimista organisaation tuen muodoista. Esimiehen toiminnan kautta henkilöstö tarkkailee ja arvioi saavutettua, tai saavuttamatta jäänyttä organisaation tukea. Saavutettu organisaationtuki myös vahvistaa henkilöstön sosioemotionaalisia taitoja organisaation keskuudessa, vahvistaen näin mm. henkilöstön vuorovaikutustaitoja edelleen. Kaikilla näillä organisaatituen avulla saavutettavilla ominaisuuksilla tuetaan henkilöstön sitoutuneisuutta, ja parannetaan näin ollen organisaation tavoitteiden toteutumista (Rhoades & Eisenberger 2002, 699).

Oikeudenmukaista kohtelua voidaan pitää POS teorian suurimpana yksittäisenä tekijänä. Kuitenkin myös oikeudenmukainen kohtelu kulminoituu monella osin esimieheen, vaikka henkilöstö kokeekin oikeudenmukaisuuden myös suoraan organisaation toimista (Rhoades & Eisenberger 2002, 707). Kolmas yksittäinen organisaatituki teorian esille tuoma tuen muoto on työolosuhteet ja palkkaus. Kuitenkaan tämän tekijän ei nähdä vaikuttavan koettuun organisaation tukeen yhtä voimakkaasti kuin mitä saavutettu esimiehen tuki, ja oikeudenmukainen kohtelu siihen ovat vaikuttamassa (Emit. s. 701).

Organisaation tuki teorian avaan siis näkemystä siihen, kuinka henkilöstön kokemus siitä että tulee ymmärretyksi kasvattaa lojaaliustunnetta organisaatiota ja työnantajaa kohtaan. Teoria näkee esimiehen ikään kuin organisaation agenttina, ja näin ollen henkilöstön positiivinen ja avoin suhde esimieheen nähdään yhtenä organisaatituen muotona. Saadakseen pysymään joukkonsa kasassa, ja tuottavana myös muutosta kohdatessa, ja muutoksen aikana, organisaation on kiinnitettävä huomiota siihen, että koettu organisaation tuki henkilöstön keskuudessa on korkealla. Mathieu ja Zajac (1990) toivat

tutkimuksessaan esiin, kuinka työntekijät, jotka ovat tunteellisesti sitoutuneita organisaatioonsa, suoriutuvat paremmin. Koettu organisaation tuki lisää henkilöstön sitoutumista organisaatioon myös tunteellisesti, tämän toivat esiin Eisenberger ym. jo vuonna 1986.

Shanock & Eisenberger saivat tutkimuksessaan vuonna 2006 esille myös sen, kuinka esimiesten kokema organisaation tuki oli vahvan positiivisesti yhteydessä heidän alaistensa kokemaan organisaation tukeen. Heidän tutkimuksensa näytti myös sen, että koettu organisaation tuki nosti työstä suoriutumisen tasoa sekä esimiehillä, että heidän alaisillaan. Esimiehet kokevat organisaation tuen suoraan organisaation käytänteistä vahvemmin kuin henkilöstö. Esimiestenkin linjassa jonkin verran vaikutti kuitenkin myös esimies-suhde ylöspäin. Koettu organisaation tuki sekä henkilöstöllä että esimiehillä nosti suoraan halukkuutta auttaa organisaatiota, mutta myös halua auttaa organisaation muita jäseniä kasvoi joka tasolla ja kasvatti tätä kautta työn tuottavuutta ja tehokkuutta (Shanock & Eisenberger, 2006).

Yhteishengen merkitys nousi esiin myös Laurilan (2017) tuoreessa tutkimuksessa. Tutkimus painotti yhteishengen vahvistamisen merkitystä muutoksen läpiviennin voimavarana. Esimiehen on pystyttävä kannustamaan joukkojaan keskinäiseen yhteistyöhän. Työyhteisön jäsenten keskinäisen tuen toisilleen koettiin edistävän muutoksen läpiviemistä, ja kaiken kaikkiaan hyvän yhteishengen uskottiin edelleen motivoivan henkilöstöä muutosprosessin aikana, helpottavan muutoksen sopeutumista, ja sitä kautta auttavan muutoksen onnistumista.

Organisaation tuen mielikuvaa ei rakenneta työntekijöiden mieleen lyhyessä ajassa. On siis turha ajatella, että vasta muutoksen lähestyessä asioihin alettaisiin kiinnittämään huomiota. Päinvastoin, organisaation tuen palasia lähdetään rakentamaan jo haastattelu ja valintatilanteesta lähtien. Pitkältä ajalta kerätyt positiiviset mielikuvat työnantajasta auttavat rakentamaan onnistumisia myös muutosten hetkellä, ja ainakin auttavat suorittamaan rakentavaa muutosta, ja tähtäämään muutoksille asetettuihin tavoitteisiin.

3.2 Esimies muutosta tukemassa

Esimiestyö on sekä työrooli että ammattitaitoalue. Esimies vastaa organisaatiossa siitä, että oman vastuualueen tavoitteet tukevat yrityksen asettamia tavoitteita, ja että nuo tavoitteet myös saadaan toteutumaan. Esimiehen tulee työllään ja roolillaan suunnata ja kehittää toimintaa, luoda oikeat olosuhteet sekä varmistaa riittävät resurssit. Esimiehen on myös vaalittava työntekemisen ilmapiiriä, ja edistettävä alaisten osaamista, hyvinvointia ja motivaatiota (Viitala & Jylhä, 2014, s. 263).

Muutoksen aikana kaikki nämä ammattitaidon osa-alueet nousevat normaaliakin suurempaan merkitykseen. Viitala & Jylhä (2014) toivat kirjassaan ilmi, kuinka esimiestyö on yksi yrityksen keskeisistä kilpailutekijöistä. Tutkimusten mukaan esimiestyönlaatu vaikuttaa sekä työyhteisön, että yksilötason hyvinvointiin, sekä toiminnan laatuun ja työyhteisön suoriutumiseen (s.264). Muutoksen aikana kaikilla näillä voidaan nähdä olevan suora merkitys siihen, kuinka hyvin organisaatio saa muutoksen vietyä läpi, ja kuinka hyvin organisaatio tuossa muutoksessa onnistuu.

Muutoksen aikana tukea saatetaan tarvita esimiehen lisäksi myös työkavereilta. Hyvä yhteishenki, keskinäinen huolenpito ja auttaminen ovat henkilöstön keskuudessa tärkeitä tuen muotoja muutostilanteessa. Muutoksessa selviytymistä edesauttaa yksilökohtainen kokemus siitä, että työyhteisössä muutkin jäsenet ovat samassa tilanteessa. Toimimalla keskinäisessä yhteistyössä päästään selkeämmin kohti asetettuja muutostavoitteita. Esimiehellä nähdään olevan merkittävä rooli tämän työyhteisön yhteishengen luoja, ja sitä kautta myös mahdollisten muutostilannetta vaikeuttavien yhteistyöongelmien lievittämisessä (Laurila, 2017, s. 186).

Oreg & Berson (2011) saivat tutkimuksessaan selkeitä näyttöjä siitä, kuinka esimiehen henkilökohtaisilla ominaisuuksilla on selkeä yhteys siihen, kuinka alaiset reagoivat muutokseen ja kuinka he muutosta tukevat. Heidän mukaansa onkin tärkeää lisätä esimiehen ymmärrystä ja näkemystä siitä, mikä merkitys heidän henkilökohtaisilla ominaisuuksillaan ja näkemyksillään on alaisiin, ja auttaa heitä sitä kautta kiinnittämään enemmän

huomiota itsensä ja alaistensa väliseen kanssakäymiseen. Heidän tutkimuksensa mukaan esimiehen avoimuudella ja keskustelutaidoilla oli suora yhteys alaisten muutosta vastustavan käytösmallin vähenemiseen.

3.3 Muutoksen kompassimalli

Luomassaan muutoksen kompassimallissa Laurila (2017) toi ilmi esimiesten ja muun henkilöstön näkemyksiä ja käsityksiä muutosjohtajuudesta. Hän loi muutoksenkompassi mallin yhdistämällä empiiristä tutkimustietoa sekä erilaisia teoreettisia muutosjohtamisen lähestymistapoja ja käsitteitä pelkistettyyn, helposti käytäntöön sovellettavissa olevaan malliin. Laurila luokitteli näkemykset horisontaalisesti neljään samanarvoiseen ja muutosjohtamisen kannalta tasavertaiseen kuvauskategoriaan; ohjaavaan, osallistavaan, innostavaan sekä emansipoivaan.

Laurilan (2017) tutkimustulokset antoivat viitteitä siitä, että esimiesten on tärkeä ymmärtää muutosjohtajuuteen liittyvää paradoksaalista ajattelu- ja toimintatapaa. Esimiehiltä odotetaan muutoksessa toisaalta ohjaava otetta, sekä jämäkkää toiminnan organisoimista sekä muutoksen hallintaa. Toisaalta odotuksissa taas on alaisten osallistamista muutoksen suunnitteluun ja muutosta koskevaa päätöksentekoon. Toimintakeskeisen roolin lisäksi esimiehiltä edellytetään alaisten tunteiden ymmärtämistä ja huomioimista muutostilanteessa (taulukko 1).

Muutosjohtajuuden lähestymistapa	Keskeiset piirteet
Ohjaava muutosjohtajuus	Tavoitteiden asettaminen Resursseista huolehtiminen Edistymisen seuraaminen
Osallistava muutosjohtajuus	Vastuun delegoiminen Konsultoiva suunnitteleminen Keskusteleva päätöksen tekeminen
Innostava muutosjohtajuus	Vision selkeyttäminen Esimerkkinä oleminen Uskon valaminen Tunnustuksen antaminen Yhteishengen ylläpitäminen
Emansipoiva muutosjohtajuus	Tunteiden oikeuttaminen Yksilöllisyyden tiedostaminen Ahdistuneisuuden purkaminen Turvallisuuden luominen Läsnäolo

Taulukko 1. Laurilan (2017) muutosjohtajuusmallin elementit

Laurila (2017) jäsensi muutosjohtamisen moninaiset elementit selkeällä, tuoreella ja kattavalla tavalla, huomioiden sekä esimiesten että henkilöstön näkemykset. Tässä tutkimuksessa paneudutaan seuraavaksi tarkemmin esimiehen muutosjohtajuuden elementteihin. Pohjana toimii Laurilan (2017) luoman muutoksen kompassimallin elementit. Elementtejä taustoitetaan, täydennetään ja verrataan aikaisempiin muutosjohtajuuden teorioihin ja näkemyksiin, menettämättä kuitenkaan käytännönläheistä muutosjohtamisen tarkastelutapaa.

3.3.1 Ohjaava muutosjohtajuus

Ohjaavalla muutosjohtajuuskäsitteellä Laurila (2017) toi tutkimuksessa esiin sitä, kuinka muutostilanteissa esimiehiltä odotetaan täsmällisiä toimintaohjeita, sekä jämää tehtävien organisointikykyä ja muutosprosessin hallintaa. Ohjaava muutosjohtajuuskäsitys

luo esimiehille aktiivisen ja keskeisen viestijän roolin, korostaen sitä, kuinka muutoksen ja epäjärjestyksen aikana alaisilla on halu tulla johdetuksi (s. 138).

Tavoitteiden asettaminen on merkittävä osa ohjaavaa muutosjohtajuutta. Esimiehiltä odotetaan muutoksen aikana konkreettisia ja realistisia lyhyen tähtäimen välitavoitteita ja tarkkaa muutoskohteiden määrittelyä. Tämä näkemys korostaa sitä, kuinka muutoksen aikana esimiehet tarvitsevat ylimmältä johdon suunnalta selkeän viestin muutoksen päämääristä ja visiosta. Ylimmältä johdolta tulevan viestinnän avulla esimiehet voivat suunnata oman yksikkönsä ja alaistensa toimintaa kohti tulevaisuutta (Emt. s.138).

Wren & Dulewich (2005) saivat tutkimuksessaan esille sen, kuinka selkeä merkitys muutosjohtajan kyvyllä piirtää muutoksesta iso kuva ja kehittää selkeät muutosta tukevat strategiat ja käytänteet tiimiin on muutoksen onnistuneeseen läpivientiin. Samoin heidän tutkimuksensa mukaan onnistunut muutoksen läpivienti vaatii sen, että muutosjohtajan antaa selkeän kuvan siitä, kuinka hän itse kantaa vastuuta tehdyistä muutospäätöksistä. Tämän tutkimuksen näkemykset tukevat Laurilan ohjaavan muutosjohtajuuden mallia.

Laurilan tutkimus (2017, s. 138) antoi kuvan siitä, kuinka transformaation kaltaiset suuret organisaatiomuutokset toteutetaan ylhäältä alaspäin, ylimmän johdon aloitteesta. Ylin johto määritellesä muutoksen strategiat ja visiot, jää vastuu muutoksen konkreettisesta toteuttamisesta pitkälti lähi- ja keskijohdon vastuulle. Esimiesten on kyettävä ”pureskelemaan” ylimmän johdon laatima visio pienempiin osiin, jolloin muutoksesta saadaan helpommin ymmärrettävä ja hallittava kokonaisuus. Tätä korostivat tutkimuksessaan myös Ramcharan & Parumasur (2014). Heidän tutkimuksensa mukaan työntekijät kokevat suoraan esimieheltä tulevan muutosinfon arvokkaampana, kuin organisaation yleisessä tasolla jaetun tiedon. Erityisesti he korostivat sitä, kuinka esimiehellä on kyky tuottaa säännöllistä tiedotusta, ja tuon säännöllisen tiedon saamisen he näkivät motivoivana tekijänä henkilöstön keskuudessa. He näkivät tutkimuksessaan myös sen, kuinka

esimiehet ymmärtävät oman viestintänsä merkityksen, eivätkä ole koskaan liian kiireisiä tuota viestintää tehdäkseen (Ramcharan & Parumasur, 2014, s. 897).

Muutosten toteuttaminen koetaan esimiesten keskuudessa haasteelliseksi, mikäli ylimmän johdon ajama muutosvisio jää epäselväksi, eivätkä esimiehet saa sen vuoksi itselleen yhtenäistä näkemystä muutoksen suunnasta ja päämäärästä. Tällöin on hankala toimia oikein ylimmän johdon odotusten mukaisesti, ja lähteä toteuttamaan muutosta yhtenäisesti käytännön toiminnan tasolla omissa yksiköissään (Laurila, 2017, s. 139).

Myös Mohrman, Tenkasi ja Mohram (2013, s.313) toivat tutkimuksessaan ilmi, kuinka jopa tiedon jakaminen oli vaikeaa, mikäli organisaatiossa ei ollut muutoksesta yhtenäistä näkemystä. Heidän tutkimuksensa mukaan yhtenäisen tiedon puuttuessa ihmiset tukevat työssään helpommin nykyistä mallia, kuin tähtäävät muutoksen mukanaan tuomaan uuteen malliin. Samoin Holt, Armenakis, Feild & Harris (2007) toivat tutkimuksessaan esille sen, kuinka muutoksen suunnittelussa mukana olleilla, ja muutossuunnitelmista suoran tiedon saaneilla on parempi valmius lähteä muutosta tukemaan, kuin heillä, jotka saavat muutoksesta tietoa vain välikäsien kautta, tai joilla suunnitelmiin ei kokonaisvaltaista näkemystä ole. Nämä tutkimustulokset tukevat näkemystä muutoksen haastavasta toteuttamisesta ja tukemisesta, mikäli ylimmän johdon visiota ei selkeällä tavalla esimieslinjaan saada jaettavaa.

Ohjaavaan muutosjohtajuuskäsitykseen sisältyy Laurilan (2017, s. 140) tutkimuksen mukaan myös resursseista huolehtiminen. Tällä tarkoitetaan sitä, että organisaatiomuutoksen aikana esimiehen tulee huolehtia toiminnan organisoinnista ja henkilöstönsä työpanosten kohdentamisesta muutostavoitteiden mukaisesti. Tämän huolehtimisen tulee tapahtua työntekijöiden hyvinvointi ja jaksaminen huomioon ottaen. Samoin Wren & Dulewich (2005) saivat tutkimuksessaan näyttöä siitä, että muutosjohtajan kyvyllä huolehtia resursseista ja valtuuttaa henkilöstöä riittävässä ja oikeassa määrin oli suuri

yhteneväisyys siihen, kuinka menestyksekkäästi organisaatiossa tapahtunut muutos saatiin läpivietyä.

Laurila (2017) jakoi resursseista huolehtimisen kolmeen konkreettiseen alakategoriaan: ajankäytön hallitsemiseen, työ- ja vastuunjaon selkeyttämiseen, sekä osaamisen kehittämiseen. Ajankäytön suhteen esimiehet kokevat ongelmalliseksi sen, että muutosten organisointiin ei anneta ylimääräisiä resursseja. Muutosten tavoiteaikataulut ovat usein tiukkoja, ja ne annetaan ylhäältä, mikä johtaa siihen että esimiehellä ei itsellään välttämättä ole keinoja asiaan vaikuttaa, eikä täten mahdollisuutta helpottaa oman henkilöstönsä muutoksen aikaista tilannetta (Emt. s. 140-146).

Laurilan (2017) tutkimus toi esiin myös jatkuvien muutosten aiheuttaman tuskan. Edellisestä muutoksesta tuskin on selvitty, kun seuraava muutos on jo käynnistymässä. Toistuvat muutokset voivat aiheuttaa tilanteen, jossa pitkälläkään aikavälillä ei ns. elpymistaukoja tule, eikä läpikäydyistä muutoksista täten ehditä palautua.

Armenkis, Harris & Mossholder toivat tutkimuksessaan vuonna 1993 esille, kuinka tärkeää muutoksen onnistumisen kannalta on se, että muutosta johtavat henkilöt arvioivat joukkojaan ennen muutosta sitä silmällä pitäen, kuinka valmiita he ovat muutosta kohtamaan. Armenkins ym. näkivät, että arvioinnin kautta johtavat pystyvät ennakoimaan eroja oman muutosvalmiutensa, ja henkilöstönsä muutosvalmiuden välillä, ja pystyvän tämän tiedon avulla paremmin valmistautumaan muutoksen tukemiseen ja läpivientiin (Holt, Armenakis, Feild & Harris, 2007, s. 233).

Jatkuvien muutosten aikana esimiehillä ei ole mahdollisuutta arvioida tilannetta ennen muutosta. Armenkinsin ym. (2007) tutkimukseen viitaten, muutoksen tukemisessa onnistuakseen, esimiesten on tärkeä pystyä muutosten aikanakin arvioimaan henkilöstöään. Arviointi voidaan katsoa osaksi edistymisen seuraamista. Edistymisen seuraaminen kuuluu yhtenä osana myös Laurilan (2017) luomaan ohjaavaan muutosjohtamisen

kategoriaan. Edistymisen seuraamista kuvataan hänen tutkimuksessaan ajan tasalla pitämisen, palautteen keräämisen, virheiden korjaamisen sekä palautteen antamisen keinoin.

Trasformaation seurauksena organisaation olemassa olevat hierarkiarakenteet voivat kokea muutoksia, ja tästä johtuen esimiesten olisi pystyttävä määrittelemään oman joukkonsa väliset työ- ja vastuujakosuhteet uudelleen. Esimiehille tämä tilanne voi aiheuttaa haasteita, mikäli heillä ei itselläänkään ole riittävästi tietoa omasta roolistaan uudistuvassa organisaatiossa. Epäselvät työ- ja vastuujaoit vaikeuttavat muutoksen aikana asioiden hoitamista ja työtehtävissä suoriutumista. Tilanne voi Laurilan (2017) tutkimuksen mukaan johtaa siihen, että organisaatiossa samoja asioita tehdään moneen kertaan, ja samalla osa asioista jää kokonaan hoitamatta. Samoin muutoksen aikaisen työmäärän epätasaisen jakautumisen koettiin aiheuttavan katkeruutta esimiestä kohtaan. Näitä tilanteita välttääkseen esimiehen on perehdyttävä riittävästi eri toimintojen välisiin yhteyksiin, ja pyrittävä hahmottamaan muutoksen osa-alueet kokonaisuutena (s. 143-144).

Osaamisen kehittämisen kannalta esimiehen on pyrittävä järjestämään riittävästi perehdytystä ja opastusta muutoksen kohteena oleviin asioihin, työtehtäviin sekä toimintatapoihin. Esimiehiltä odotetaan muutostilanteita koskevan tiedon läpikäymistä yhdessä henkilöstönsä kanssa, sekä selkeää ja täsmällistä ohjeistusta (Emt. 146).

Laurilan viittaus muutokseen liittyvän osaamisen kehittämiseen voidaan nähdä osana osaamisen johtamista. Organisaatioon liittyvä osaaminen ja oppiminen on saanut paljon huomiota kirjallisuudessa 1980-luvulta lähtien, ja Viitala (2002) tuokin ilmi kuinka näiden ilmiöiden runsas esille tulo kertoo siitä, että liiketaloustieteissä on vahvistunut sekä ymmärrys, että tarve korostaa inhimillisten asioiden ja osaamisen merkitystä organisaatioiden menestykselle. Hänen mukaansa ihmisissä olevat henkiset voimavarat on alettu näkemään jopa ainoana resurssina, jonka avulla organisaatio voi saavuttaa kestäväää kilpailuetua (Viitala, 2002).

Tämä Viitalan (2002) näkemys tukee hyvin myös tämän päivän näkemystä siitä, kuinka suuri merkitys inhimillisillä voimavaroilla on muutoksen onnistumiseen. Viitala toteaaikin muutoksen ja oppimisen olevan vuorovaikutteisesti sidoksissa keskenään; muutoksen seurauksena tämän hetken osaaminen jää riittämättömäksi, kun taas kehittyvä osaaminen mahdollistaa kehittymisen ja muutokset. Viitala määrittelee esimiehen tehtäviksi osaamisen johtamisessa suunnan selkiyttämisen, ryhmätoiminnan rakentamisen ja yksilön kehittymisen tukemisen. Näihin rooleihin viitaten esimiestasolla tapahtuva osaamisen johtaminen voidaan nähdä olevan osa muutoksen johtamiseen tarvittavaa kyvyttöä.

Esimiehiltä odotetaan myös työhön liittyvien ongelmatilanteiden ratkaisuja ja neuvoista. Ongelmien ratkaisua lähestyttiin Laurilan (2017) tutkimuksen mukaan toisaalta esimiehen ohjaustilanteena, että vuorovaikutuksellisenä keskusteluna esimiehen ja kollegoiden kanssa. Vuorovaikutuksellisuuteen liittyen muutosjohtajuus voidaan Laurilan (2017, s.147) mukaan nähdä esimiehen avustuksella tapahtuvana yhteisöllisenä toimintana, jossa esimiehen toimesta alaisia tuetaan löytämään itse ratkaisuja esille nousseisiin ongelmiin.

Esimiehen tulee pitää joukkonsa ajan tasalla muutosprosessin eri vaiheista. Muutokseen liittyvä epätietoisuus voi helposti johtaa väärinkäsityksiin ja huhumyllyihin, jotka taas aiheuttavat pahaa mieltä, levottomuutta ja pelkoa. Epätietoisuus kaiken kaikkiaan voi lamaannuttaa henkilöstön ajattelua ja toimintaa, ja heikentää sitä kautta työtehoa muutoksen aikana merkittävästi. Tämän vuoksi esimiehen on tärkeää pyrkiä tiedottamaan alaisiaan muutoksen vaikutuksista mahdollisimman varhaisessa vaiheessa ja ennakoivasti. Alaiset odottavat saavansa tietoa konkreettisella tasolla. Esimiehet näkevät konkreettisen tiedottamisen hankalana, mikäli heillä ei itselläänkään ole muutosprosessin alkuvaiheessa tarkkaa tietoa siitä, mistä muutoksessa todella on kysymys, ja mihin yli johto muutoksella pyrkii (Laurila, 2017, s. 149-150).

Tiedon jakaminen on tärkeä osa muutosten toteuttamista, tätä voidaan pitää paljon tutkittujen organisaatiomuutosten yhtenä lainalaisuutena. Todellisen ja oikean tiedon jakamisella pystytään estämään huhujen ja väärrien mielikuvien leviämistä muutostilanteissa. Väärä tieto leviää kulovalkean tavoin, ja levitessään ruokkii niin ahdistumista kuin lojailisuuden murenemistakin (Juuti & Virtanen 2009, s. 68-69).

Juuti & Virtasen (2009) mukaan muutoksen johtaminen on sekä jatkuvaa viestintää, että jatkuvaa vuorovaikutusta ihmisten kanssa. He korostavat muutoksen johtamisen olevan myös avointa viestintää. Laurilan (2017) tutkimuksen mukaan esimiehen tulee arvioida muutoksen tuomia haittoja ja hyötyjä työyksikön toiminnassa palautteen keräämisen ja avoimen viestinnän avulla. Esimiehen tulee olla valmis vastaanottamaan negatiivista ja kriittistä palautetta, sekä viestimään välittömästi eteenpäin mikäli havaitsee muutoksen haittaavan yksikön tai organisaation toimintaa. Hänen mukaansa palautteen keräämisen avulla voidaan myös varmistua siitä, että muutos on toteutumassa suunnitellulla tavalla. Kerätyn palautteen, ja arvioinnin avulla asetettuja tavoitteita voidaan tarkistaa ja uudelleen määritellä mikäli tilanne niin vaatii. Toisin sanoen siis, kerätyn palautteen ja tehtyjen havaintojen avulla virheitä on myös korjattava. Laurilan tutkimuksessa (s.153) virheellisten päätösten tunnustaminen ja niiden korjaaminen nähtiin jopa yhtenä esimiehen arvovaltaa lisäävänä tekijänä.

3.3.2 Osallistava muutosjohtajuus

Laurilan (2017, s. 154) tutkimuksessa alaisten osallistaminen sidottiin vahvasti osaksi muutosjohtamista. Osallistaminen voi tapahtua suunnittelu tai toteutusvaiheessa, sekä omaa työtä koskevassa päätöksenteossa. Henkilöstön muutoksen osallistamisen nähtiin lisäävän motivaatiota, työn mielekkyyttä, arvostuksen kokemista, sekä vähentävän muutovastarintaa.

Osallistava johtaminen oli myös Argyriksen (1990) tutkimuksen mukaan yksi tehokkaimista tavoista johtaa muutosta. Osallistuvalla johtamisella ihmisten osallistumisen tunne

saadaan häneen mukaansa lisääntymään, ja ihmisille annetaan mahdollisuus toteuttaa itseään työssään, mikä lisää muutokseen sitoutumista (s. 146-191).

Esimiehet näkivät muutokseen liittyvän vastuun delegoimisen tärkeäksi. Operatiivisen tason vastuun delegoinnilla esimiehet kokivat helpottavan selkeästi muutosprosessin onnistunutta läpivientiä. Samoin tärkeäksi koettiin se, että esimiehet kannustavat tiimiään henkilökohtaiseen vastuunottoon omasta muutoksen aikaisesta toiminnastaan. Myös yleisellä mielipiteen kuuntelemisella, ja sillä että alaisille suodaan mahdollisuus avoimesti esittää omia näkemyksiään, koettiin auttavan muutoksen läpivientiä ja vähentävän muutosvastarintaa. Huomattavaa on kuitenkin se, että pelkästä velvollisuudesta tehty mielipiteiden kysely koettiin henkilöstön keskuudessa negatiivisesti. Näennäisten vaikutusmahdollisuuksien tarjoamisen lisäsi muutosvastarintaa, sekä aiheutti epäluottamusta johtoa kohtaan (Laurila 2017, s. 156-157).

Laurilan (2017) tutkimuksen mukaan henkilöstöllä on myös selkeä tarve saada kokea se, kuinka esimiehet ovat heidän tukenaan, ja pitävät heidän puoliaan ylempää tulevaa ohjausta vastaan. Esimiehen on välitettävä alaisensa kehitysehdotuksia ja näkemyksiä eteenpäin ylemmälle tasolle (s. 158) Juuti ja Virtanen (2009) toivat ilmi kantansa siitä, kuinka keskusteleva ihmistenjohtaminen vie muutosta eteenpäin. Heidän mukaansa johtaminen sijaitsee niissä suhteissa, joita ihmisten välillä organisaatiossa on. He myös näkevät muutosten haastavan aina näitä ihmisten välisiä suhteita. Muutoksen aikana organisaatiossa olisi pystyttävä avoimeen vuorovaikutukseen ja keskusteluun siitä, miten eri ihmiset kokevat muutoksen. Mikäli organisaatiossa ei ehditä, tai ei kyetä, läpikäymään tämän tyylin avointa vuorovaikutusta muutoksen aikana, tullaan heidän mukaansa muutoksen aikaisissa työtilanteissa törmäämään ristiriitaisuuksiin, jotka pahimmassa tapauksessa vaikeuttavat muutoksen läpivientiä.

Muutoksen aikainen tasavertainen vuorovaikutussuhde niin esimiehen ja alaisten välillä, kuin johdon ja henkilöstönkin välillä koettiin tärkeäksi myös Laurilan (2017) tutkimuksessa. Esimies ei saa suosia tiettyä osapuolta esimerkiksi henkilökohtaisten suhteiden

perusteella, vaan jokaiselle työntekijälle on muutoksen aikana annettava yhtäläinen mahdollisuus omien mielipiteiden ja kehitysehdotusten ilmaisuun (s. 164-165). Laurila toi ilmi myös sen, kuinka transformaatio tason muutoksissa vain osalla esimiehistä on muodollinen vaikutusmahdollisuus muutoksen suunnitteluun ja päätöksentekoon. Lähi-
linjan esimiehillä vaikutusmahdollisuudet olivat vähäisemmät kuin keskijohdon esimiehillä. Kuitenkin, jokaisella esimiehellä oli tärkeä rooli tiiminsä näkemysten eteenpäin viemisessä ja alaistensa puolien pitämisessä (s. 159).

3.3.3 Innostava muutosjohtajuus

Innostavan muutosjohtajuuskäsitteensä alla Laurila (2017) toi esiin sen, kuinka esimiehen tulee muutostilanteessa motivoida ja sitouttaa tiimiään vetoamalla ja vaikuttamalla heidän tunteisiinsa. Esimiehen on autettava alaisiaan tarkastelemaan ja tulkitsemaan muutostilannetta myönteisissä merkeissä, mahdollisuutena. Henkilöstö kaipaa muutoksen aikana selkeiden tavoitteiden ja konkreettisen päämäärän lisäksi myös syvempää merkityksellisyyden kokemusta muutoksen tarpeellisuudesta (s. 165-166).

Innostava muutosjohtajuus vaatii kykyä arvostaa ihmisiä ja heidän tunteitaan. Kolarin (2019) määrittelemä ihmissuhdejohtaja pyrkii luomaan positiivista ilmapiiriä työyhteisöön, ja tarjoaa tukeaan haasteiden edessä. Ihmissuhdejohtajalta edellytetään yhteistoiminnallista osaamista verkostojen, vuorovaikutussuhteiden ja yhteenkuuluvuuden muodossa. Empaattisuus ja ihmisten kokonaisvaltainen huomioon ottaminen ovat ihmissuhdejohtajalta vaadittavia ominaisuuksia. Parhaita tuloksia ihmissuhdejohtamisella saadaan Kolarin mukaan silloin, kun työyhteisössä on tarve lisätä yhteenkuuluvuutta ja yhteisymmärrystä, sekä parantaa kommunikaatiota. Innostavan muutosjohtajuuden voidaan katsoa vaativan tämän kaltaista ihmissuhdejohtamisen osaamista.

Penava & Sehic (2014) toivat tutkimuksessaan esille sen, kuinka esimies sekä motivoi että inspiroi ihmisiä ympärillään selventämällä sekä muutoksen tarkoitusta, että läpikäytäviä muutoshaasteita. Heidän tutkimuksensa mukaan motivointi ja inspirointi vähensi

negatiivista muutossuhtautumista, ja lisäsi muutoksen sitoutumista henkilöstön keskuudessa (s. 145).

Henkilöstön on siis helpompi sitoutua muutoksen jos he ymmärtävät, miksi muutosta ollaan läpikäymässä ja miksi sitä tarvitaan. Esimiehen tulee ikään kuin pystyä markkinoimaan muutos tiimilleen. Muutostarpeen perusteleminen koettiin onnistuvan jos esimies kertoo tiimilleen sekä muutoksen taustatekijöistä, että muutoksen avulla saavutettavista hyödyistä. Luomalla läpinäkyvyyttä päätöksentekoprosessiin pystytään lisäämään henkilöstön ymmärrystä muutoksen tarpeellisuudesta. Jotta esimiehet pystyvät perustelemaan muutostarpeen asian mukaisesti tiimilleen, on tärkeää että he itse saavat ensin ylimmän johdon suunnalta selkeästi tietoa muutoksen tarpeellisuudesta, sekä muutoksen tuomista hyödyistä entiseen verrattuna. Pelkillä taloudellisilla säästöillä perustellun muutoksen läpivientiin työntekijöiden voi olla vaikeampi motivoitua. Esimiesten onkin helpompi perustella muutos tiimilleen kertomalla enemmän henkilökohtaisella tasolla miksi muutos on tehtävä, ja miten muutos parantaa tiimin tai organisaation toimintaa (Laurila 2017, s. 167-168).

Holt yms. (2007) tutkimuksen mukaan henkilöstön muutosvalmiuteen vaikuttaa selkeällä tavalla se, kuinka valmiina ja sitoutuneena he kokevat muutosjohtajan itse olevan muutokseen. Samoin henkilöstön muutosvalmiuteen vaikuttaa Holtin ym. mukaan se, kuinka hyödylliseksi henkilöstö kokee muutoksen organisaatiolle olevan, ja kuinka he kokevat tiiminä, tai yksilöinä pääsevänsä muutoksesta hyötymään henkilökohtaisella tasolla (s.251). Nämä tutkimustulokset tukevat esimiesten henkilökohtaisen tason viestinnän merkitystä muutoksen läpiviennissä. Laurilan (2017) mukaan esimiehen on myös tärkeää auttaa alaisiaan hahmottamaan oman työnsä merkitys osana suurempaa kokonaisuutta, yksikön kokonaistoimintaa tai tavoiteltavia päämääriä. Ilman selkeää käsitystä oman työn merkityksellisyydestä osana suurempaa kokonaisuutta, alaisten työmotivaation ja työssä viihtyvyyden koettiin laskevan (s.169).

Kaiken kaikkiaan, Laurilan (2017) tutkimuksen mukaan esimiehen on näytettävä vahvaa omakohtaista uskoaan siihen, että muutos on tarpeen ja että muutos johtaa parempaan. Esimiehiltä vaaditaan muutoksen eteenpäin viemisessä kovaa tahdonvoimaa, sekä vahvaa uskoa asiaan. Muutosmyönteisen suhtautumisen nähtiin leviävän esimieheltä alaisten keskuuteen. Esimiehen innostavan ja kannustavan puheen koettiin kanavoivan myönteistä suhtautumista muutokseen. Muutosmyönteisen asenteen omaksuminen taas mahdollistaa muutokseen sitoutumisen (s. 170-171).

Muutosjohtajan muutosmyönteisen asenteen puuttuminen vaikeuttaa muutokseen sitoutumista laajasti. Se heijastaa vaikutuksia yli oman tiimin, läpi koko organisaation. Viivästystaktiikat, haluttomuus jakaa resursseja ja haluttomuus ottaa muutokseen liittyvää vastuuta kertovat selkeällä tavalla muutosmyönteisyyden puuttumisesta esimiestasolla. Näillä tekijöillä on selvä yhteys siihen, miksi organisaatio ei muutoksessaan onnistu (Gill, 2003).

Laurila (2017) toi tutkimuksessaan yhtenä innostavan muutosjohtamisen elementtinä esiin rohkaisevan kannustuksen. Rohkaisevaa kannustustaan ovat hänen mukaansa uskon valaminen, tunnustuksen antaminen, sekä yhteishengen vahvistaminen (s.172). Kannustava esimies osaa virittää innostusta henkilöstöön, ja saa ihmiset työskentelemään tehokkaasti tavoitteiden saavuttamisen eteen. Kannustava johtajuus on yksi ihmisuhdejohtamisen piirre, ja siihen kuuluu se, että esimies osoittaa oman käyttäytymisensä avulla mitä edellyttää ja toivoo muilta. Kannustava henkilö osaa vedota yhteiseen visioon, sekä luoda uskoa tulevaisuuteen (Kolari, 2009, s. 48).

Esimiehen on luotava alaisiinsa uskoa siitä, että tulevaisuudessakin voi pärjätä, ja muutostilanteesta voi onnistuneesti päästä eteenpäin. Samoin esimiehen on tärkeää antaa alaisilleen tunnustusta, sekä keskustella heidän kanssaan aiemmista, onnistuneesti, läpiviedyistä muutoksista. Transformaatiotason muutokset tuovat tyypillisesti mukanaan muutoksia työ- ja vastuuja rakenteeseen, sekä muutoksia yleiseen henkilöstörakenteeseen vähennysten ja siirtojen kautta. Näissä tilanteissa työyhteisön jäsenten välille voi

helposti syntyä jännitteitä ja kuohuntaa. Tämän vuoksi hyvän yhteishengen luominen ja sen ylläpitäminen kasvattavat merkitystään muutoksen aikana (Laurila, 2017, s. 172-174)

Parke & Seo (2017) toivat tutkimuksessaan esiin, kuinka esimiesten on huomioitava luomansa tunneilmaston merkitys tiiminsä strategiaa miettiessään ja tavoitteita saavutellensa. Organisaation tunneilmastolla on heidän tutkimuksensa mukaan suora yhteys siihen kuinka hyvin organisaatio tavoitteissaan onnistuu, ja toimintaansa ylläpitää. Saman toimialan eri organisaatiot voivat olla monilta kilpailutekijöitään toisiaan muistuttavia, mutta organisaatiossa vallitseva tunneilmasto määrittää sen, mikä organisaatioista menestyy muutoksessa.

Laurila (2017) toi esiin Tuckmanin (1965) näkemyksen siitä, kuinka työyhteisön ”kuohunta” vaiheen aikaan esimieheltä edellytetään jämäkkää otetta, sekä selkeitä vastuu- ja työroolien määrittelyä, jotta muutoksia kokenut työyhteisö voi suunnata energiansa ja ajatuksensa tehokkaasti työhön ihmisten välisten jännitteiden ja konfliktien sijaan (Laurila 2017, s. 175). Kuohuntavaiheessa olevassa organisaatiossa on runsaasti uudistumishalua, mutta näkökulmat muutoksensuunnasta ja menetelmistä eroavat toisistaan (Juuti & Virtanen 2009; 25). Kuohuntavaiheen aikana kaaos saa helposti lisää tilaa järjestykseltä (ks. Juuti & Virtanen), ja siksi näissä tilanteissa esimiehen jämäkän otteen merkitys nousee erityisesti arvoon.

Työyhteisön hyvä yhteishenki koettiin muutoksen läpivientiä edistävänä voimavarana. Näin ollen esimiehen on tärkeää sekä kannustaa että tsemjata tiimiään yhteistyöhön. Samassa veneessä olemisen tunne nousi Laurilan (2017) tutkimuksen perusteella yhdeksi tärkeäksi tekijäksi siinä, että muutos saadaan vietyä onnistuneesti läpi. Hyvä yhteishengen nähtiin motivoivan henkilöstöä muutoksen aikana, ja helpottavan siihen suhtautumista (s. 174).

3.3.4 Emansipoiva muutosjohtajuus

Emansipoivalla muutosjohtajuusmallilla Laurila (2017) kuvaa sitä, kuinka esimies voi helpottaa alaistensa sopeutumista muutokseen auttamalla heitä vapautumaan muutoksen myötä esiin nousseista negatiivisista tunteista. Emansipoivan muutosjohtajuuteen kuuluu Laurilan mukaan tunteiden oikeuttaminen, ahdistuneisuuden purkaminen ja turvallisuudentunteen luominen (s. 176-175).

Esimiehen on Laurilan (2017) tutkimuksen mukaan sallia ja hyväksyä kaikki ne tunteet, mitä muutos alaisissa aiheuttaa. Esimiehen tulee tiedostaa ja ymmärtää muutostilanteiden nostattamat tunteet, eikä heidän tule pyrkiä niitä tietoisesti muuttamaan. Esimiehen tulee kohdata tiimensä jäsenet yksilöinä, ja pyrkiä oppimaan tunnistamaan ja tulkitsemaan alaistensa sanattomiakin tunneviestejä (s. 176).

Tunteiden oikeuttaminen liittyy myös muutosvastarintaan. Penava & Sehic (2014) toivat tutkimuksellaan esiin sen, kuinka muutoksen aikana huomioidut yksilötason tunteet, sekä yksilön kokonaisvaltainen huomiointi kaiken kaikkiaan vähensi muutokseen liittyvää vastustusta ja vastarintaa sekä suoraan, että monin tavoin välillisesti. Laurilan (2017) mukaan esimieheltä on löydyttävä ymmärrystä ja pitkämielisyyttä myös muutosvastarintaan kuuluvien tunteiden ja mielipiteiden vastaanotossa ja tulkinnessa. Muutostilanteessa esimiehen on kattavasti kuunneltava alaistensa huolia, ja helpotettava heidän ahdistuneisuuttaan kuuntelun avulla. Esimiehen on myös hyväksyttävä se, että toisinaan hän voi joutua alaisten negatiivisten tunnepurkauksien kohteeksi. Näissä tapauksissa esimiehen rooli muutostilanteessa voidaan nähdä ikään kuin ”ukkosenjohtimena” tunteiden käsittelemisen ja vastaanottamisen osalta (s. 179).

Esimiehen on tärkeää kyetä asettautumaan alaistensa asemaan muutostilanteessa, ja pyrkiä ymmärtämään asioita sitä kautta heidän näkökulmastaan. Empaattiseen ymmärtämiseen liittyy myös se, että esimies kuuntelee ja keskustelee asioista ihmisläheisesti, todellinen ihminen roolin takana huomioiden. Myös huumorin käyttäminen nähtiin hyväksytysti yhtenä keinona käsitellä muutoksen aiheuttamia negatiivisia tunteita. Hyvän

huumorin käyttämisen todettiin auttavan selviytymistä silloin, kun tiimin jäsenet ovat menettämässä toivonsa vaikeassa muutostilanteessa (Emt. s. 180).

Muutosprosessissa voi kestää kauan ennen kuin uudet toimintamallit ja muutoksen todelliset vaikutukset omaan työhön selkiytyy. Laurilan (2017) tutkimuksen mukaan, pitkään jatkuva epätietoisuus ja epävarmuus aiheuttavat turvattomuuden tunnetta organisaation keskuudessa. Esimiehen on pyrittävä omalta osaltaan poistamaan tätä turvattomuuden tunnetta osoittamalla huolenpitoaan, olemalla aktiivisesti läsnä sekä keskustelemalla rauhallisesti. Esimiesten on muutostilanteessa kohdattava alaiset kaiken kattavasti yksilöinä joista välitetään. Alaisten tuntevat itsensä huomatuiksi, kun he saavat huolenpitoa esimieheltään. Huolenpitoa voi osoittaa yksinkertaisesti kysymällä ”mitä kuuluu?” (Laurila 2017, s. 181).

Aktiivinen läsnä oleminen koettiin tärkeäksi tuen muodoksi muutostilanteessa. Laurilan (2017) tutkimuksessa läsnä olemiseen liittyi näkemys siitä, että esimies on läsnä sekä fyysisesti että henkisesti muutoksen eri vaiheissa, ja sitä kautta helposti alaistensa tavoitavissa. Esimiehen läsnä oleminen, ja helposti saatavilla oleminen avaa henkilöstön halukkuutta jakaa muutokseen liittyviä ajatuksia, ja parantaa sitä kautta koko muutoksen läpivientiä (Paglis & Green, 2002). Rauhallinen keskusteleminen ja asioiden pohtiminen yhdessä esimiehen kanssa lisäsivät Laurin (2017) mukaan henkilöstön turvallisuuden tunnetta. Esimiehiltä toivottiin vastauksia muutokseen liittyviin kysymyksiin ja epäilyihin. Muutosjohtajuuteen liittyi vahva näkemys siitä, kuinka esimies pyrkii selvittämään asioita ja antamaan vastauksia kysymyksiin. Kahden keskiä muutoksen aikaiset keskustelut koettiin tärkeiksi tiimin yhteisten palaverien lisäksi. Esimiehen pyrkimys selvittää asioita ja vastauksien antaminen alaisten kysymyksiin nähdään merkittävänä muutosjohtajuuteen liittyvänä piirteenä (Emt.183- 195).

Esimes joutuu laaja-alaisten ja useiden yksiköiden toimintaa koskettavien transformatioiden aikana usein tiivistä yhteistyötä monien eri toimijatahojen, eri johtotasojen ja muun henkilöstön välillä (Laurila, 2017). Esimiehen on siis muutoksen aikana

toimittavana sekä sanansaattajana, että linkkinä eri osapuolten välillä. Laurilan (2017) tutkimuksessa esimies tuotiin esiin johdon ja työntekijäportaan ”välimiehenä”, joka auttaa sovitteluun näiden osapuolten intressejä yhteen. Esimieheltä odotetaan myös ymmärrystä ja pitkämielisyyttä mahdolliseen muutosvastarintaan liittyvien rutinoiden kanssa. Esimiehen on autettava alaisiaan käsittelemään ja purkamaan organisaatiomuutostilanteen mukanaan tuomia negatiivisia tunnetiloja. Esimiehen on oltava valmis kuuntelemaan alaistensa huolia, ja pyrkiä helpottamaan heidän tilannettaan sitä kautta (Laurila, 2017).

3.4 Esimiehen tuen tarve muutoksen kohtaamiseen ja läpivientiin

Muutosjohtaminen onnistuu kaiken kaikkiaan paremmin niiltä esimiehiltä, joilla on suurempi vaikuttamisen mahdollisuus muutokseen, muutosprosessin kulkuun, resurssien jakoon ja muutosbudjettiin (Paglis & Green, 2002). Organisaatioiden on hyvä ymmärtää tämä muutokseen lähtiessään, ja huomioida esimiesten välillä olevat vastuuerot omissa koulutuksissaan ja muutossuunnitelmissaan. Shoss, Eisenberger, Restubog ja Zagencyk (2013) saivat tutkimuksessaan selville sen, kuinka esimiehen käytös henkilöstöään kohtaan oli pitkälti riippuvainen tuesta, jota esimies organisaation suunnalta koki saavansa. Vaikka siis esimies ei suoraan tuen tarvitsemistaan esille toisikaan, voidaan tämän tutkimuksen pohjalta päätellä se, kuinka tärkeää organisaation on ymmärtää esimiehille tarjottujen ja annettujen tukimahdollisuuksien merkitys mm. organisaatiomuutoksen onnistumisen kannalta.

Esimiesten muutoksen aikaista tuen tarvetta ja merkitystä voidaan tarkastella myös organisaation tuki teorian kautta. Kuten jo aiemmin luvussa 3.1 käytiin läpi, Shanockin & Eisenbergerin (2006) mukaan esimiesten kokema organisaation tuki on suoraan yhteydessä siihen, kuinka hyvin esimies itse kykenee henkilöstöään tukemaan. Esimieslinjassa organisaation tuki tuli vahvimmin esille organisaation käytänteiden kautta, mutta iso merkitys oli kuitenkin myös koetulla esimiessuhteella. Esimiesten kokema organisaation tuki nosti suoraan halukkuutta auttaa organisaatiota, sekä organisaation muita jäseniä joka tasolla, ja kasvatti täten työn tuottavuutta ja tehokkuutta (Shanock &

Eisenberger, 2006). Myös Laurila (2017) toi tutkimuksessaan esille sen, kuinka esimiehet pitävät oman esimiehensä läsnäoloa tärkeänä tuen muotona muutostilanteissa. Hänen tutkimuksensa mukaan esimiehiin kohdistuvissa muutostilanteiden ristiriitaisissa odotuksissa ja vaatimuksissa oman esimiehen tuki ja läsnäolo nosti erityisesti merkitystään koetun tuen muotona. Muutoksen aikaiset ristiriitaiset odotukset ja eri tahoilta tulevat vaatimukset voivat ajaa esimiehen henkisesti lujaan tilanteeseen. Muutoksen seurauksena tapahtuvat irtisanomiset, ja jäljelle jäävien henkilöiden motivointi voi kaikki kasaantua yhden ja saman esimiehen tehtäväksi. Nämä tilanteet voi herättää esimieheissä itsensäkin pelon ja ahdistuksen tunteita, jonka vuoksi oman esimiehen päivittäinen tuki ja läsnäolo koettiin tärkeänä esimiesten keskuudessa (s. 182).

Oreg & Berson (2011) puolestaan toivat tutkimuksessaan esille sen, kuinka varsinkin jatkuvien muutosten alla olevassa organisaatiossa HR:n tarjoamalla koulutus- ja mentorointiohjelmilla on iso merkitys esimiesten kykyyn tukea muutosta. Koulutusohjelmien avulla on heidän mukaansa tärkeä pyrkiä lisäämään mm. esimiesten käsitystä siitä, kuinka vaihtelevaa muutokseen suhtautuminen voi alaisten keskuudessa olla. Samoin heidän tutkimuksensa näytti toteen sen, kuinka esimiehiä tulee kouluttaa muutokseen liittyvän vision piirtämiseen sekä niiden muutuskäsitteiden luomiseen, joiden avulla he parhaiten omaa tiimiänsä pystyvät muutoksessa tukemaan. HR:n tarjoaminen koulutusohjelmien avulla lisätään heidän tutkimuksensa mukaan esimiesten kykyä tukea alaisiaan henkilökohtaisella tasolla, sekä lisätä tiimiensä henkistä muutuskapasiteettiä (Oreg & Berson, 2011).

Kaiken kaikkiaan organisaatioiden on hyvä ymmärtää se, kuinka esimiehiä tukemalla organisaatioiden tavoitteita ja tuloksia tuetaan monin tavoin. Parke & Seo (2017) löysivät tutkimuksessaan yhteyden sille, kuinka organisaatiossa vallitseva positiivinen tunneilmapiiri auttoi organisaatiota tuloksen teossa. Olipa kyseessä yksilötason, tai ryhmätason tunneilmapiiri, kaikella oli merkitystä siihen kuinka hyvin organisaatio tavoitteissaan onnistui. Esimiesten kokema positiivinen ilmapiiri ja kannustaminen näkyi heidän käytöksessään monin tavoin, ja oli näin ollen heidän tutkimuksensa mukaan suoraan

yhteydessä siihen, kuinka hyvin henkilöstö omalta osaltaan oli organisaation tavoitteita valmis tukemaan (Parke & Seo, 2017). Organisaatiossa vallitsevalla tunneilmapiirillä vaikutetaan siis myös muutoksen läpivientiin ja tuloksiin, ja tämä yhteys organisaatioiden on tärkeää ottaa huomioon muutosta läpi viedessään ja esimiesten tukitoimintoja järjestellessään, ei vain muutoksen aikana, vaan kokonaisuudessaan.

4 Metodologia

Tässä luvussa käydään läpi tämän tutkimuksen metodologiaa. Tieteellinen metodologia sisältää ne tavat ja keinot, joilla tieteellistä tietoa tavoitellaan, hankitaan, muodostetaan ja perustellaan (Varto, 1992). Tämän tutkimuksen metodologia osuudessa käydään ensin läpi laadullista tutkimusotetta. Sen jälkeen esittelen omissa alakappaleissaan tutkimusaineiston hankintaa, sekä kohdeyritystä lyhyesti ja anonymisti. Tämän jälkeen tuon tarkemmin esiin aineiston analysointitapaa sekä analysointiprosessia kokonaisuudessaan. Lopuksi arvioin vielä tutkimuksen luotettavuutta sekä aineiston riittävyyttä.

Tämä tutkimus on laadullinen tutkimus, jonka aineistonkeruu menetelmänä olivat haastattelut, sekä seminaarien ja paneelikeskustelujen osalta havainnointi. Laadullisen tutkimuksen yksi pääpiirre on nimenomaan se, että tutkimus on luoteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, ja aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Tutkija suosii ihmistä tiedon keruun instrumenttina, ja luottaa enemmän omiin havaintoihinsa kuin mittausvälineillä hankittavaan tietoon (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara, 2013, s. 164). Laadullisessa tutkimuksessa keskeiseksi nousee siis osallistuvien ihmisten näkökulmat ja kokemukset. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena ilmiön kuvaaminen ja tulkinna, sekä myös tutkitun ilmiön kyseenalaistaminen. Laadullinen tutkimus lisää ja syventää tutkimuksen kohteena olevan ilmiön ymmärrystä (Puusa & Juuti, 2011).

4.1 Aineiston keruu

Tutkimusaineistoa tähän työhän keräsin avointen teemahaastattelujen avulla monikanallisen pörssiyhtiön keskijohdon ja lähilinjan esimiehiltä (Liite 1). Koskinen, Alasuutari & Peltonen (2005) toteavat, että teemahaastattelu on selkeästi käytetyin kvalitatiivinen aineiston keruun menetelmä liiketaloustieteissä. Hyvin käytettynä teemahaastattelu on tehokas menetelmä. Tehokkuus perustuu siihen, että teemahaastattelussa tutkija voi johtaa ja ohjata haastattelua, sitä kuitenkin liikaa rajoittamatta. Wilson (2014, s. 168-169) tuo esiin teemahaastattelun hyödyn myös siinä, että avointen kysymysten avulla vastaajille ei aseteta

liian tarkkoja määritelmiä vaadituille vastauksille, vaan vastauksissa voidaan mennä tarkkoihin yksityiskohtiin jokaisen vastaajan omien näkemysten mukaan.

Aineistonkeruun haastatteluineen suoritin ennen aiheeseen liittyvän teorian auki kirjoittamista. Tällä halusin varmistaa se, että tutkijana en pysty liian vahvan teoreettisen esiymmärryksen varjolla ohjailemaan tai johdattelemaan haastateltavia liikaa. Teoriaan olin kuitenkin tutustunut jonkin verran jo kurssien aikana, sillä tutkimukseni aiheen päätin jo opiskelujen alkumetreillä. Näin ollen aineistoa ja ajatuksia oli helppo kerätä opiskelujen edetessä. Täten pystyin hyödyntämään kevyttä teoreettista ymmärrystä aiheesta haastattelukysymyksiä asetellessani. Suoritin kaikki teemahaastattelut kasvotusten, joten minulle tutkijana oli tärkeää pysytellä kysymysten esittäjän roolissa, annettuihin vastauksiin liikaa puuttumatta, tai vastaajan mielipiteiden mukaan liikaa elehtimättä. Kasvotusten tapahtuvan haastattelun pystyin kuitenkin hyvin hyödyntämään lisäkysymyksien, ja tarkentavien, keskustelua edistävien ja syventävien kommenttien muodossa.

4.2 Kohdeyritys

Haastattelujen kohteena oli kansainvälinen suuren mittaluokan ja pitkän historian omaava yritys. Kohteena olleessa yrityksessä oli läpi käyty useita merkittävän suuria organisaatiomuutoksia viimeisten vuosien aikana. Tarkemmin sanottuna, jonkin tason organisaatiomuutoksia oli viety läpi joka vuosi viimeisimmän vuosikymmenen aikana. Viime vuosina oli esimerkiksi tehty laajoja yritysostoja ja yhdistymisiä, joiden seurauksena organisaatiota oli perusteellisesti uudelleen muokattu, liiketoimintalinjat ja -rakenteet olivat uudelleen muotoutuneet, sekä toimintamallit kaiken kaikkiaan olivat kokeneet muutoksia. Monikansallisen pörssiyhtiön muovautuminen muutokseen, ja sen jälkeiseen aikaan on pitkä prosessi. Yrityksessä oli muokattu organisaatioita useaan otteeseen myös yritysostojen ja yhdistymisten välissä. Haastateltavana oli yhteensä kahdeksan esimiestä, viisi lähiesimieslinjasta, ja kolme keskijohdosta (taulukko 2)

Haastateltava	Lähiesimies	Keskijohto	Esimiesura kohdeyrityksessä
1	x		10v
2	x		2v
3		x	20v
4	x		20v
5		x	13v
6		x	15v
7	x		4kk
8	x		14v

Taulukko 2. Kohdeyrityksen haastattelut

Haastateltaviksi valitsin esimiehiä useasta eri organisaatiosta, ja usealta eri toimilinjalta, jotta sain materiaalin riittävän heterogeeniseksi. Haastattelukutsun esitin sähköpostitse, ja kun sain suostumuksen haastatteluun, varasin kokousajan, ja annoin haastateltavalle täyden oikeuden muokata kokousaikaa tarvittaessa. Haastattelukutsussa toin selvästi esiin sen, kuinka tulen käsittelemään kaikki vastaukset anonyymisti, eikä vastaajien henkilöllisyys, organisaatio tai yritys tule olemaan tunnistettavissa tästä työstä.

Kaikki haastattelukutsun saaneet suostuivat haastateltaviksi. Näin ollen vastausprosentiksi voidaan määritellä 100%. Haastattelut tapahtuivat yksitellen kasvotusten kokoushuoneessa, ja kestoiltaan niihin varattiin tunti. Jokainen haastatteleva oli läpikäynyt uransa aikana useita eri tason, ja eri tyylin muutoksia, joten haastattelut etenivät helposti syvällisempään pohdintaan ja ajatusten ulostuloon. Teema haastatteluista onkin haastateltavalle vain pieni vaiva, sillä kuten Koskinen ja muut (2005) sanovat, kukapa saa arkielämässään useinkaan tavata hyvän, ymmärtävän ja vaativan kuuntelijan.

Haastattelutilanteissa kävi toistuvalla tavalla ilmi, kuinka haastattelut suoritettiin ajankohdallisesti otollisena aikana. Muutosta läpikäydessä parhaillaan, vastaajilla oli paljon sanottavaa aiheeseen, ja myös tarvetta tulla kuulluksi. Haastatteluista muodostuikin kaiken kaikkiaan laajempia kuin mitä tutkimuksessa käytetty kysymysrunko antaa ymmärtää. Tämän voi todeta haastatteluiden aikana vastaajien keskuudessa esiin tulleiden avoimuuden, rehellisyyden ja vahvojen näkemysten ansiosta. Ja koska minulla tutkijana

ei vahvaa teoreettista näkemystä aiheeseen haastatteluiden aikana ollut, tuli haastatelluissa aidosti ja puhtaasti esille vain tiedonantajan ääni ja näkemykset.

Vastaajilta pyydettiin haastattelun yhteydessä suostumus mahdollisiin jatkokysymyksiin siltä varalta, jos olisin olisi joko teoriaan tutustumisen jälkeen, tai aineiston analyysivaiheessa havainnut merkittäviä aukkoja aineistossa. Jatkokysymyksiin ei kuitenkaan tullut tarvetta missään tutkimusprosessin vaiheessa.

4.3 Teoriaohjaava aineistoanalyysi

Tuomi ja Sarajärvi (2018) tuovat kirjassaan esille Eskolan vuonna 2001 esittämän kolmiportaisen jaottelun laadullisen analyysin malleista. *Aineistolähtöisessä analyysissa* tutkimusaineistosta pyritään luomaan teoreettinen kokonaisuus. Aineistolähtöisessä analyysissa analyysiyksiköitä ei ole etukäteen päätetty. *Teoriaohjaavassa analyysissa* teoria toimii apuna, mutta tehty analyysi ei perustu suoraan teoriaan. Analyysissa on kuitenkin teoreettisia kytkentöjä. *Teorialähtöinen analyysi* taas nojaa suoraan johonkin tiettyyn teoriaan tai malliin. Teorialähtöisessä analyysissa tutkittava ilmiö määritellään täysin jonkin jo tunnetun mallin mukaisesti. Näiden kolmen analyysimuodot erot tulevat siis esiin siinä, miten tutkittavaa ilmiötä kuvaava teoria ohjaa aineiston hankintaa, analyysiä ja raportointia (s. 95).

Tämän tutkimuksen sisältö analysoitiin teoriaohjaavasti. Teoriaohjaava analyysi jättää aineiston hankinnan ja tutkittavan käsitteen määrittelyn vapaaksi suhteessa teoriaosan jo tiedettyyn tietoon (Tuomi & Sarajärvi, 2018), ja näin ollen tämä tapa soveltui parhaiten tämän tutkimuksen analysointiin. Aineiston analyysissa on aina kyse myös keksimisen logiikasta. Keksimisen logiikkaan ei ole olemassa opetettuja sääntöjä tai viisasten kiviä, eikä muutoinkaan ole olemassa tiettyä tieteellistä metodologiaa, joka takaisi menestyksen toivutun etsinnässä. Jokaisen tutkijan on itse tuotettava oman analyysinsä viisaus. Metodien lisäksi tuon viisauden löytäminen vaatii yksilöltä oivalluksen terävyyttä, onnekkautta ja älyllistä vastaanottokykyä herkkyyttä (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Teoriaohjaava sisällönanalyysi etenee pitkälti aineiston ehdoilla aineistoanalyysin tapaan. Teoriaohjaavassa sisällön analyysissä empiirinen aineisto yhdistetään teoreettisiin käsitteisiin tiivistämisen yhteydessä. Sisällönanalyysissä aineistoa tarkastellaan eritellen, yhtäläisyyksiä ja eroja etsien ja tiivistäen. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä teoreettiset käsitteet luodaan aineistosta, kun teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä ne tuodaan valmiina, aiempaan teoriaan nojaten. Sisällönanalyysin avulla ylipäänsäkin pyritään muodostamaan tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty kuvaus, joka kytkee tulokset ilmiön laajempaan kontekstiin ja aihetta koskeviin muihin tutkimustuloksiin (Tuomi & Sarajarvi 2018).

Työn aineiston analysoin monivaiheisesti. Ensimmäisessä vaiheessa tutustuin kerättyyn aineistoon lukemalla jokaisen haastattelun materiaali läpi useampaan kertaan. Lukemisen aikana keräsin huomioita materiaaleista, ja tein merkintöjä materiaaliin värysten ja merkkien avulla, samalla näin tiivistäen luettua. Luin aineistot läpi useampaan kertaan jotta pystyin ottamaan aineiston haltuun kokonaisvaltaisesti. Sitä kautta pääsin prosessoinnissa luotettavasti eteenpäin.

Lukemisen jälkeen pilkoin ja tiivistin aineistoa teemojen mukaan. Teemoiksi valitsin tutkimuskysymysten kannalta merkityksellisiä asioita, ja tehtyjen merkintöjen ja huomioiden pohjana tekemisessä toimi työssä aiemmin esiin tuotu teoreettinen materiaali. Teemojen avulla pyrin löytämään materiaalista esimiesten muutostilanteisiin liittyvien näkemysten monipuolisen ja kattavan kirjon. Teemoja valitsin laajasti, jotta kaikki haastattelumateriaalissa esille tulleet näkökulmat saivat huomiota analyysin alkuvaiheessa. Näiden teemojen alle keräsin aineistosta esille tulleita seikkoja, niitä pelkistäen ja ryhmitellen.

Sisällönanalyysin ensimmäinen vaihe on pelkistäminen. Pelkistämisen jälkeen ilmaukset listataan. Pelkistämävaiheessa tulee huomioida että yhdestä lausumasta voi löytyä useitakin pelkistettyjä ilmauksia. Ryhmittelyssä aineistosta koodatut, samaa ilmiötä kuvaavat käsitteet ryhmitellään ja yhdistetään eri luokiksi. Luokista muodostetaan vielä alaluokkia

luokan sisältöä kuvaavan käsitteen avulla. Luokittelu jatkuu vielä yläluokkien muodostamiselle, alaluokkia yhdistelemällä. Yläluokat taas yhdistetään pääluokiksi, jotka nimitään aineistosta nousevaa ilmiötä kuvaavan aiheen mukaan (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

4.4 Aineiston luotettavuus

Metodikirjallisuudessa tutkimusmenetelmien luotettavuuden arviointiin käytettävät *validiteetti* (tutkimuksessa tutkittu sitä mitä luvattu) ja *reliabiliteetti* (tutkimustulosten toistettavuus) ei katsota soveltuvan käytettäväksi laadullisen tutkimuksen yhteydessä. Käsitteet ovat syntyneet määrällisten tutkimuksen piirissä, ja käsitteinä ne vastaavat lähinnä määrällisen tutkimuksen tarpeita. Laadullista tutkimusta arvioidaan sen sijaan kokonaisuutena, sisäistä johdonmukaisuutta painottaen (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 160-162).

Tutkimuksen aineiston keräsin teemahaastatteluiden avulla yrityksestä, joka oli haastatteluhetkellä käynyt läpi useamman suuremman luokan organisaatiomuutoksen edellisen viiden vuoden aikana. Haastattelujen kohteena olleista esimiehistä usea oli läpikäymässä muutosta myös parhaillaan, ja osalla viimeisin muutos oli läpikäyty alle vuosi haastatteluhetkestä. Tämä kertoo sen, että vastaajilla oli käytännön kokemusta kohdeilmiöstä, sekä olennaisia näkemyksiä kohdeilmiöön liittyen, ja tämän voidaan nähdä lisäävän aineiston luotettavuutta. Aineisto analysoitiin ja kirjoitettiin auki rehellisesti, Tuomen & Sarajärven (2002) määrittelemään hyvään tieteelliseen käytäntöön nojaavasti, ja siihen kuuluvaa huolellisuutta ja tarkkuutta kunnioittaen.

Tutkimuksen onnistumisen kannalta tehtyjen muistiinpanojen laatu on tärkeä. Tutkijan taitoihin kuuluu osata tiputtaa tutkimuksen kannalta epäolennainen materiaali pois muistiinpanoista, havainnointi nootteja tehdessään. Havainnointitutkimus kirjoitetaan muistiinpanoista, ei koskaan muistista (Koskinen, I., Alasuutari, P., & Peltonen, T., 2005, s. 93-95).

4.5 Aineiston riittävyys

Kootun aineiston määrä ei tee laadullisesta tutkimuksesta koskaan sellaisenaan kelvollista. Laadullisessa tutkimuksessa analyysin osuvuus on merkitsevä eniten. Se mitä aineistosta saadaan irti, ja minkälaisiin johtopäätöksiin aineistosta tehtävillä tulkinnoilla päästään (Hakala 2017, s.163).

Tähän työhön aineistoa keräsin kahdeksan teemahaastatteluna avulla. Paljon muutoksia läpikäyneiden esimiesten keskuudessa haastattelut etenivät nopeasti ja luontevasti laajemmiksi, kuin mitä haastatteluun alkuperäisesti varattu kysymysrunko antoi etukäteen olettaa. Kahdeksaa haastateltavaa pidin alun perinkin riittävänä tutkimuksen tavoitetta ja kysymysten asettelun kannalta, ja saavutettu aineisto todisti kahdeksan haastateltavan olevan riittävä määrä tämän tutkimuksen kannalta.

5 Tutkimustulokset

Tässä tutkimuksessa käytiin läpi organisaation muutoksen johtamista ja esimiehen roolia ja merkitystä tuon muutoksen johtamista. Tavoitteena oli avata ymmärrystä siihen, miten esimiehen rooli muutoksessa nähdään, ja miten esimies roolillaan muutosta tukee. Tutkimuksessa pyrittiin vastaamaan seuraaviin kysymyksiin: (1) *Miten esimies roolillaan parhaiten tukee organisaatiota muutoksessa?* (2) *Muutoksen haasteet keskijohdon ja esimiesten roolista katsottuna?* (3) *Miten organisaatio tukee esimiestä muutoksessa?*

Tutkimusaineisto kerättiin avoimien teemahaastattelujen avulla merkittäviä organisaatiomuutoksia läpikäyneestä suuresta kansainvälisestä yhtiöstä. Vastaajina oli yhteensä kahdeksan (8) esimiestä, kahdesta eri organisaatiosasta.

5.1 Tulosten analysointi

Tutkimuksen tulosten analysoinnissa, ja tulosten esittelyssä on jätetty kirjoittamatta kaikki se tieto, mistä kohdeyritys olisi pääteltävissä tai löydettävissä. Tällä on haluttu suojella sekä kohdeyrityksen, että vastaajien identiteettiä, kuten tutkimukseen lähdetessä kohteille luvattiin. Täten tuloksissa ei tulla tarkkaan viittamaan esimerkiksi sijanteihin, toimialatekijöihin tai organisaatioihin. Muitakaan kohteen identiteettiä määritteleviä tekijöitä ei tulla mainitsemaan nimillä. Seuraavaksi kappaleissa käydään läpi tutkimuksesta esille tulleita tuloksia.

5.2 Ihmisläheinen johtamistapa

Ohjaavan muutosjohtajuuden mallin (ks. Laurila, 2017) tekijöitä ja piirteitä tuli esiin aineiston analyysissä useaan kertaan. Aineistosta korostui selvästi se, kuinka esimiehet kokevat pääsevänsä muutosjohtajina parhaisiin tuloksiin ns. kaverillisilla tavoilla, ihmisläheisesti, ja ihmistä kunnioittavasti. Esimiehet tunnistivat tarpeen siitä, kuinka ohjauksen tarve henkilöstön keskuudessa nosti päätään muutosta läpikäydessä, ja mikä merkitys

tuon ohjaavuuden tarjoamisessa muutoksen läpikäyntiin ja läpivientiin oli. Ohjaamiseen pystyäkseen he poikkeuksetta halusivat tuntea joukkonsa.

Tuntemalla joukkonsa esimiehet kokevat pystyvänsä muutoksen keskellä tunnistamaan tuen tarpeen silloinkin, kun apua ei suoraan pyydetä. Kaverillisuuden puolestaan koettiin helpottavan avun tarjoamista, vaikkei apua ja tukea suoraan olisi pyydettykään. Nämä aineistosta esille tulleet tekijät tukeutuvat innostavan muutosjohtajuuteen (ks. Laurila, 2017). Aineistosta korostui kaiken kaikkiaan myös se, kuinka esimiehet kokivat tukevansa joukkoaan muutoksessa parhaiten keskustelevalle, kuuntelevalla ja läsnä olevalla tavalla. Ohjaavaa muutosjohtamisen mallia (ks. Laurila, 2017) ei siis suorilta koettu kokoaikaisesti tarvittavan, mutta esimiehet tiedostivat ohjaavan otteen merkityksen, ja olivat tarpeen esille tullessa valmiita ohjaavaa otetta myös käyttämään.

...on oltava valmis kuuntelemaan, ja kyettävä huomaamaan mitä neuvoja tai sparrausta kukakin tarvitsee...

Esimiehet halusivat joukkonsa tuntemalla varmistaa myös sitä, ettei muutoksessa turhaan lähdetty neuvomaan tai ohjeistamaan mikäli siihen ei tarvetta ollut. Suurin osa aineiston esimies-alaisuudesta oli pitkäaikaisia, jolloin esimiehet todella tunsivat joukkonsa, ja yhdessä oli läpi käyty jo useat muutokset. Jokaisen muutoksen omanlaisuutensa tunnistettiin, ja haastateltavat toivat yhtenäisesti esille näkemystä myös siitä, kuinka yksillä ja samoilla johtamistavoilla ei voitu olettaa joka muutoksesta selvittävän.

Esimiehenä pitää jaksaa toistaa sitä miksi me tehdään, mitä me tehdään..... Asioiden läpikäymistä yhä uudelleen. Tärkeintä se, että on ihmisläheinen.

...toisissa muutoksissa apua ei tarvitse tarjota kertaakaan, toiset muutokset näkyvät taas selvästi enemmän koko porukassa, sijainnista ja kokemuksesta riippumatta.

Kaverillisuus ja ihmisläheisyys korostivat aineiston mukaan merkitystään myös siihen, että muutokseen lähtiessä päästiin varmimmin kiinni oikeaan tapaan tukea ja johtaa

kulloinkin läpikäytävää muutosta. Henkilöstön tunteminen, avoin ilmapiiri ja läsnä oleminen olivat kaverillisuutta tukevia piirteitä.

Aineisto osoitti selvästi myös sen, kuinka esimiehet kokivat muutostilanteiden haasteissa velvollisuudekseen mennä tarvittaessa vetämäänsä tiimiä vastaan, ei olettaa tiimin tulevan esimiestä vastaan. Tämä ilmiö voidaan luokitella muutosjohtajan kyvyksi huolehtia resursseista, mitä myös Laurila (2017) ohjaavuus kategoriassaan toi esille. Ja kuten Wren & Dulewich (2015) tutkimuksessaan saivat ilmi, muutosjohtajan kyvyllä huolehtia resursseista oli suora yhteneväisyys siihen, kuinka onnistuneesti muutos pystyttiin organisaatiossa viemään läpi.

Autan tiimiä parhaiten olemalla läsnä. Ja selittämällä, vastaamalla kysymyksiin.... Yritän poistaa turhia pelkoja. Yritän olla väheksymättä niitä pelkoja... tarjoan mahdollisuutta keskusteluun.

Käskevyttä ja hierarkkisuutta haluttiin välttää muutoksen kaikissa vaiheissa. Yrityksen tämän hetken perusajatukseen kuului vahvasti se, että päätöksentekoa tuodaan alaspäin, mikä osaltaan auttaa ymmärtämään hierarkian puuttumisen perus yrityskulttuurista. Hierarkian koettiin kuitenkin välillisesti aiheuttavan haasteita onnistuneelle muutoksen läpiviennille. Aineistosta kävi ilmi, kuinka fuusioiden seurauksena muuttuva ja sekoittuva yrityskulttuuri oli tuonut mukanaan myös eriäviä käsityksiä ja näkemyksiä hierarkiasta. Tottumus jäykkään hierarkiaan aiheutti ongelmia muutostilanteiden läpiviennissä.

Meillä xxx on totuttu siihen, että voi niinkö avoimesti keskustella asioista, ei tarvi peilata roolia ja tasoa, ja se on se mikä aluksi aiheuttaa ongelmia, kun sulle on äidinmaidossa tullut se, että hierarkia ei ole este, ja toiset on joutuneet hyvin perusteellisesti perusteleen miksi olisit menossa puhumaan jollekin tasolle. Tällaiset asiat on oleellisia tällaisissa muutoksissa.

Globaalista, suuren mittaluokan yrityksestä puhuttaessa henkilöstä on useassa eri maassa ja mantereella. Virtuaalitiimien johtaminen oli isolle osalle aineiston esimiehistä

normaalia arkipäivää. Virtuaalitiimien johtamiseen oltiin totuttu, ja sen mukanaan tuomat haasteet tiedostettiin ja niitä osattiin aineiston perusteella myös hyvin työstää. Aineisto nousi esiin kuitenkin se, kuinka muutosten johtaminen virtuaalitiimeissä koettiin selkeästi haasteellisemmaksi kuin samassa toimipisteessä olevien tiimien muutosjohtaminen. Tämä on ymmärrettävissä sillä, kuinka paljon aineiston joka kategoriassa nousi esiin läsnäolo, ihmisläheisyys ja sosiaalisuus. Samoin läpikäyty muutosjohtamisen teoria toi monessa suhteessa esiin sitä, kuinka fyysisesti läsnä olemalla, edes satunnaisesti, voi asioita hoitaa sujuvammin ja merkityksellisemmin. Näin esimerkiksi ajatellen Laurilan (2017) innostavan ja emansipoivan muutosjohtamisen mallia, ja niiden pääajatuksina esille tulleita esimerkkinä olemista, yhteishengen ylläpitämistä tai yksilöllisyyden tiedostamista.

Ihmissuhteen luominen on virtuaalisesti todella hankalaa...

Meillä xxx on haasteena nämä pirstaloituneet tiimit ympäri maailman...

Virtuaalitiimissä läsnä oleminen on käytännössä puheluihin vastaamista, sovittuihin palavereihin osallistumista ja nopeaa sähköposteihin vastaamista. Muutosta tukeakseen esimiehet haluavat olla helposti lähestyttäviä, saatavilla olevia ja aidosti läsnä olevia. Virtuaalitiimin koettiin vaikeuttavan tätä kautta muutoksen johtamista, ja muutoksen tukemista huomattavasti.

Aineistosta ne vastaajat joilla tiimiä oli pelkästään samassa toimipisteessä, toivat poikkeuksetta esille sen, kuinka helpoksi kokivat saadessaan johtaa muutosta yhdessä ja samassa toimipisteessä, ja kuinka kokivat merkitykselliseksi sen, että muutoksen aikana ovat organisaationsa kanssa itse samassa toimipisteessä. Näiden vastaajien kokemus siitä että pääsevät saman sijainnin ansiosta muutoksen johtamisessa lähtökohtaisesti helpommalla, korostaa näkemystä siitä, kuinka organisaatiossa yleisesti koetaan virtuaalitiimien johtaminen haasteelliseksi muutoksen yhteydessä. Keinot ovat vähäiset, ja

poikkeavat huomattavasti niistä tavoista, joilla läsnäolo ja ihmisläheisyys voidaan tuoda esille muutosta yhdessä ja samassa toimipaikassa johtaessa.

5.3 Tunteiden tukeminen muutosten aallokoissa

Aineistossa korostui se, kuinka yrityksen esimiehet kokivat hyvin vahvasti ja yksimielisesti elävänsä ns. jatkuvan muutoksen aallokossa. Suuria muutoksia oli läpikäyty useita menneinä vuosina, ja parhaillaankin oltiin muutoksessa. Esiin tuli siis varsinainen muutostenaalokko. Muutoksiin oltiin hyvin totuttu, ja muutos nähtiinkin aineiston perusteella ikään kuin pakollisena.

Iso dinosaurus tarvitsee jatkuvaa muutosta, muuten jämahdetään, ja unohdutaan siihen uskoon että kaikki on parhain päin, ja sitte meidät syödään pois.

Vaikka muutos oli aineiston keruuhetkellä päällä, ei muutokseen liittyviä tunneskaaloja haastattelujen aikana noussut esiin, eikä aineistossa ollut myöhemminkään havaittavissa tunteita normaalia työelämää enempää. Laurilan (2017) tutkimus toi esiin jatkuvien muutosten aiheuttaman tuskan esimiesten keskuudessa. Hänen tutkimuksensa mukaan toistuvat muutokset aiheuttivat tilanteen, jossa pitkälläkään aikavälillä esimiehille ei tullut elpymistaukoja, eikä läpikäydyistä muutoksista täten ehditty palautua. Hänen tutkimuksensa mukaan tämä heikensi esimiesten muutosjohtamiskyvykkyyttä merkittävästi. Tässä tutkimuksessa kerätyn aineiston perusteella näyttää kuitenkin siltä, että useiden muutosten läpikäyminen, ja muutoksiin tottuminen helpotti esimiesten asialinjalla pysymistä, ja viilentävän esimiesten keskuudessa läpikäytäviä tunteita muutosten yhteydessä. Useat muutokset eivät nousseet esiin muutoskyvykkyyttä heikentävänä tekijänä.

Aineistosta korostui selvästi se, kuinka esimiehet tuntevat tukevansa muutosta parhaiten pysymällä itse neutraalina, mutta olemalla läsnä, avoimena ja vastaanottavana tiiminsä tunteille muutoksen aikana. Omien neutraalien tunteiden koettiin auttavan siihen, että muutosta pystytään johtamaan paremmin ja tehokkaammin, ja tiimiä pystytään tukemaan kokonaisvaltaisemmin muutoksen aikana. Nämä aineistosta esille nousseet

alaluokkatekijät nojautuvat innostavaan muutosjohtajuuteen (Ks.Laurila, 2017). Innostavassa muutosjohtajuudessa esimiehen on pystyttävä auttamaan alaisiin tarkastelemaan ja tulkitsemaan läpikäytävää muutosta myönteisissä merkeissä (Laurila, 2017, s. 165-166).

5.4 Kommunikoimalla tiimiä tukemassa

Muutoksen läpivieminen koettiin aineistoon haastateltujen esimiesten keskuudessa poikkeuksetta hyvin luontevaksi, ja tarpeelliseksi toiminnaksi. Aineisto toi esiin vahvasti sen, kuinka esimiehet ymmärtävät oman kommunikaationsa merkityksen muutosta läpikäydessä, ja peräkkäisiä muutoksia tiheään kohdatessaan. Oman kommunikaation taso, ja kommunikoinnin oikea aikaisuus, nousi aineistossa esiin useaan kertaan. Kuten todettu, yrityksen johdolta tulevan viestinnän ja kommunikaation ongelmat ja puutteet olivat laajasti tiedostettuina esimiesten keskuudessa, ja ongelmat tulivat esiin useaan teemaan liittyen. Organisaation tuki teorian näkemystä ajatellen (Ks. Rhoades.L & R.Eisenberger, 2002), puutteellisen viestinnän voidaan nähdä kertovan puutteellista organisaation tuesta esimieslinjassa, ja sitä kautta heikentävän muutokseen liittyvää panostamishalukkuutta esimiesten keskuudessa. Aineiston perusteella voidaan kuitenkin todeta, että ylimmän johdon heikko muutosviestintä ja sitä kautta esimiehille aiheutuva puutteellinen muutosjohtamisen tuki, oli panostamishalukkuuden vähenemisen sijaan lisännyt esimiesten keskuudessa ymmärrystä oman kommunikaation tärkeydestä.

Sinä on just se esimiehen tärkein rooli, sinä oot se filteri. Sinä tiität millon, ja miten annat sen tiedon, sinä pystyt niinkö blokkaan sen tietyn kaaoksen, sinä et anna kaiken vaan tulla suodattamattoman läpi.

Aineistosta ilmeni että esimiehet eivät juuri kohdanneet muutosvastarintaa organisaatioissaan. Tällä koettiin olevan selkeä yhteys siihen että muutoksiin oltiin totuttu, ja monet muutokset läpikäyty yhdessä.

Se mitä muutosvastarinta on, on että ihmiset ei tiedäkään miten sinä pääset siihen muutokseen. Ne tietää että olen tässä, ja pitäis mennä tuonne, ne vastustaa sitä siinä tilanteessa että kun ne ei tiedä miten ne sinne pääsee.

Tämän kaltaista epätietoisuutta, sekä muita tiimin kohtaamia muutoshaasteita esimiehet pyrkivät tukemaan kommunikaation avulla. Koettiin, että esimies pystyy muutosviestit ja muutosvisiot kommunikoimaan tavalla, jonka oma tiimi ymmärtää. Toisin sanoen, oman kommunikoinnin ja esimerkein kautta koettiin, että muutoksen pystyy menestyksekkäästi markkinoimaan omaan tiimiin. Tämä aineistosta esille tullut näkemys tukeutuu hyvin Ramcharanin & Parumasurin (2014) tutkimuksen tuloksiin siitä, kuinka henkilöstö kokee suoraan esimieheltä saatavan muutosviestinnän arvokkaampana kuin organisaatiossa yleisellä tasolla jaetun tiedon. Aineisto näytti kuinka tämä näkemys oli huomattu ja ymmärretty vahvasti esimiesten keskuudessa käytännön tasolla. Muutostarpeen perustelemisen ja markkinointi tuli ilmi myös osana Laurilan (2017) innostavan muutosjohtajuuden mallia. Muutokseen liittyvän läpinäkyvyyden lisääminen lisäsi Laurilan tutkimuksessa henkilöstön ymmärrystä muutoksen tarpeellisuudesta, ja sitä kautta nosti muutokseen sitoutumisen tasoa henkilöstön keskuudessa (Ks. Laurila, 2017, s. 166).

Aineistosta nousi siis vahvasti esiin panostus siihen, että muutos ymmärretään ja omakсутaan. Avoimen, ja oikean tasoisen kommunikaation koettiin antavan esimiehelle ”kasvot”, joiden avulla myös organisaatiosta muidenkin, kuin oman tiimin on helpompi ottaa yhteyttä, ja tulla tarvittaessa keskustelemaan. Tämän tutkimuksen aineisto osoitti esimiesten ymmärtävän selkeästi sen, kuinka henkilöstöä ei voi saada mukaan muutokseen, mikäli muutoksen taustoja ja tarvetta ei ymmärretä. Tämän ymmärryksen ja tietoisuuden lisäämisen esimiehet olivat tutkimuksen pohjalta katsottuna laajasti myös valmiita panostamaan oman toimintansa ja kommunikaationsa kautta.

5.5 Esimiehen muutosjohtamista haastavat tekijät

Aineistosta nousi esille muutosjohtamisen haasteita, joilla oli selvä yhteys siihen, että haastattelujen kohteena olleiden henkilöiden organisaatiot olivat poikkeuksetta suuren

mittaluokan organisaatioita. Vaikka oma tiimi oli vain yhdessä toimipisteessä, toi jokainen vastaaja kuitenkin esiin sen, kuinka organisaation toiminta kokonaisuutena oli globaalissa, suuren organisaation mittapuussa. Näille tätä kautta aiheutuneille, esimieslinjaan näkyville, muutosjohtamisen haasteille oli aineiston analyysin kautta löydettävissä yhteisiä nimittäjiä. Nämä nimittäjät käydään läpi seuraavissa alakappaleissa.

5.5.1 Yrityskulttuuri ja osallistavan muutosjohtajuuden haasteet

Aineiston perusteella yrityskulttuurilla on merkittävä vaikutus muutostilanteiden läpiviennissä, ja esimiehen roolin muotoutumisessa muutosten aikana. Esimiehet kokivat yrityksen muutoksiin tottuneen kulttuurin helpottavan muutosten käsittelyä ja läpiviennistä. Muutoksiin tottuneen yrityskulttuurin koettiin takaavan sen, että organisaation suorituskyky, sekä yhteistyökyky säilyvät myös muutosten aikana. Nämä näkemykset tukevat Kotterin (2009) näkemystä siitä, että nopeasti muuttuvassa maailmassa muutoksia suostava ja ymmärtävä organisaatiokulttuuri on merkittävä resurssitekijä organisaatioille (s. 137). Useita muutoksia läpikäyneessä organisaatiossa tämä resurssitekijä näyttää aineiston perusteella olevan kunnossa.

Mutta kuten Kotter (2009) on todennut, muutos myös uhkaa aina kulttuuria. Tämän tutkimuksen aineiston mukaan haasteita kuitenkin koettiin fuusioiden ja uudelleen organisoitumisten aikaan erilaisten yrityskulttuurien kohdatessa. Näiden muutosten seurauksena esimiehet kokivat kohtaavansa erilaisista yrityskulttuuritaustoista johtuvia väärinymmärryksiä ja epäselvyyksiä. Fuusioiden jälkeen organisaatiokulttuuri ikään kuin hajaantuu. Tätä esille nousutta asiaa tukee Peters & Watermanin (1983) näkemys siitä, että voimakas ja vahva organisaatiokulttuuri helpottaa organisaation toimintaa. Kulttuuri luo normit, joiden mukaan toimitaan, ja tällöin tarvitaan vähemmän yksityiskohtaisia toimintaperiaatteita. Ilman yhtenäisiä kulttuurin luomia sääntöjä ja normeja jokainen päätös ja toiminta tehdään heidän mukaansa ensimmäistä kertaa, aiheuttaen tällöin sen, että pienetkin päätökset rasittavat päätöksiä tekeviä ihmisiä ja muutoksia johtavia tahoja (s. 90-95). Kansainvälisessä yrityksessä yrityskulttuurien taustalla on aina vaikuttamassa maantieteelliset ja kansalliset, sekä niiden kautta tulevat henkilökohtaiset kulttuurit.

Yrityskulttuurin koettiin heijastuvan organisaatioon henkilökohtaisten kulttuurien kautta, ja tiettyjen kansallisten kulttuurien eroavaisuudet koettiin työelämässä isosti esiin tuleviksi, ja rikkovan yhtenäistä organisaatiokulttuuria vielä lisää.

Erittäin vaikea johtaa muutosta etänä, muutoksen aikaisen esimiestyön ehdottomasti suurin haaste. Eikä pelkästään se, ettet oo samassa lokaatiossa, vaan että siihen tulee vielä kieliongelmat ja täysin erilaiset yrityskulttuurit päälle.

Yrityskulttuurierojen koettiin hankaloittavan myös esimiehen mahdollisuutta luoda tiimiin ja organisaatioon avointa, ”yhteiseen hiileen” puhaltamisen mentaliteettia. Yrityskulttuurierot vaikeuttivat täten osallistavaa muutosjohtamista (ks. Laurila, 2017). Esimiehet kokivat joutuvansa tekemään pitkään työtä saadakseen tiimensä ajatusmallin lähemmäksi yhteistä yrityskulttuuria, ja sitä kautta saadakseen muutoksen läpivientiin tarvittavan yhtenäisen sävelen.

Aineistosta nousi esiin kuinka yhteisen yrityskulttuurin viestiminen koettiin tärkeäksi, ja kuinka suunnan näyttäminen siitä, minkälaista yrityskulttuuria kohti muutoksen seurauksena halutaan yritystä lähteä viemään pitäisi tulla selkeästi. Aineistosta kävi ilmi, kuinka viestin pitäisi tulla ylimmän johdon suunnalta yleisesti, ja kaikille organisaatioille yhtäaikaisesti. Koettiin, että yrityskulttuuri jää tällä hetkellä muutosten seurauksena liian pitkäksi aikaa ns. piiloon, ja tulee ilmi vain ylimmän johdon korulauseissa, mutta ei selkeällä, ymmärrettävällä tavalla läpi koko organisaation.

Meiltä puuttuu semmoinen tietynlainen selkeys siitä, mitä kohti nyt kuljetaan. Että minkälaista yritystä tässä nyt rakennetaan. Ei niinkö ymmärretä että se uus kulttuuri vaatii aikaa toteutuakseen, ei se niinkö yhdellä meilillä mihinkään jää elämään.

Täällä alempana sillä yrityskulttuurilla on iso merkitys ihan joka päiväseen toimintaan...

5.5.2 Muutosviestinnän merkitys esimiehen muutosjohtamiseen

Ylimmän johdon muutosta koskevan viestinnän on oltava selkeää, jotta esimies saa halluunsa tarvittavat työkalut muutoksen läpivientiin. Aineistosta kävi ilmi viestinnän kriittinen merkitys muutoksen johtamiseen ja muutoksen onnistuneeseen läpivientiin. Aineisto ilmeni myös, että esimiehet aistivat ja tiedostivat myös sen, kuinka ylimmältä johdolta tuleva epäselvä viesti voi aiheuttaa välikerroksissa väärinymmärrettyä eteenpäin viestintää, ja tarpeetonta muutokseen liittyvää sooloilua esimiesten keskuudessa. Ylimmältä johdolta tulevan viestinnän on kerrottava isot suuntaviivat siitä, minne muutoksella ollaan menossa, ja minkälaisella toimintatavalla yrityksen halutaan päämäärä kohti kulkevan.

Usea vastaaja sanoi suoraan kokevansa muutosjohtamisen äärimmäisen haastavaksi suuressa yrityksessä. Tähän viitattiin nimenomaan ylimmän johdon muutosviestintään, sekä läpivietävän muutoksen aikajänteisiin liittyen.

Mitä suurempi yritys, ja mitä globaalimpi yritys, niin tavallaan sen yrityksen johdon tahtotilan valuttaminen alaspäin, niinkö konkretia asteelle....on haastavaa

Nämä kaikki olis varmasti paljon helpompaa, tai ainaki jotenkin selkeämpää pienemmässä yrityksessä

Ison muutokuvan rakentaminen, ja tiimille eteenpäin jakaminen koettiin hankalaksi jos ylimmän johdon muutosviestintä oli epäselvää ja hajanaista.

Yläkertaan jälleen kerran viestiä, että muutostilanteessa, se asia pitäisi jollain tapaa avoimesti, selkeästi, rehellisesti kertoa, että mitä tapahtuu, ja mihin tällä pyritään tulevaisuudessa. Että silloin sulla esimiehenä, kun alaiset tulee kysymään että mitä tämä tarkoittaa, olisi jotain konkretiaa mihin omia vastauksias pystyisit peilaamaan...

Ylimmältä johdolta alaspäin valuvan täsmällisen muutosviestinnän koettiin helpottavan muutoksen jalkauttamista organisaatioon, sekä helpottavan muutoksen jälkihoitoa.

Jos muutostiedon haltuunotto ei onnistunut ylimmän johdon viestinnän kautta, koettiin suuressa organisaatiossa haasteita kerätä täsmällistä tietoa haltuunsa. Tiedon pirstaleisuus ja organisaatiotasojen väliset eroavaisuudet, sekä työssä koettu kiire vaikeuttivat muutokseen liittyvän tiedon kasaamista. Epäselvä muutosviestintä jätti liikaa tulkinnan varaa, mistä tiedon sirpaleisuuden koettiin johtuvan. Organisaation sisällä, esimiesten keskuudessa leviävien eri tulkintojen koettiin vaikeuttavan muutoksen johtamista, suorittavan tason organisaation muutoskyvykkyyttä, ja muutoshalukkuutta. Voidaankin todeta, että ylimmän johdon epäselvä muutosviestintä vaikeuttaa esimiehen muutosjohtamista kokonaisuutena, koko muutoskompassi mallia ajatellen (ks. Laurila, 2017), ja vaikeuttaa näin organisaatio muutoksen läpivientiä kokonaisuudessaan.

Se on ison yrityksen todellinen haaste miten saisit kaikki esimiehet puhumaan samalla tavalla.

Esimiesten välistä yhteydenpitoa ja keskustelua muutostenaikana kaivattiin selkeästi.

Toisaalta nähtiin, että suuressa talossa esimiehenä pitääkin osata kerätä, ja ymmärtää pirstaleista tietoa, sekä tietää mistä tietoa voi saada, ja mitä tietoa omassa tiimissä tarvitaan.

Aineistosta ilmeni muutoksen aikajänteen luomat haasteet suuren organisaation muutoksen läpiviennissä. Muutoksen aikajänne nähtiin hyvin erilaisena ylimmän johdon tasolla kuin keskitason esimieslinjassa. Tämä näkemys toistui organisaatiosta toiseen. Ylimmän johdon viestiessä läpikäydystä muutoksesta, ei organisaation alemmilla tasoilla ole muutoksen ole koettu vielä välttämättä edes alkaneen. Tämän koettiin aiheuttavan painetta, ja vaikeuttavan varsinaista muutoksen läpivientiä organisaatiossa.

Ja kun kuuntelee nyt mitä ylin johto puhuu meidän asiakkaille, kuin me on muutettu, kuin me ollaan agileja, ollaan nopeita. Se ruoskii meitä siihen malliin että

meidän pitää, pitää, pitää. Kun fakta on se, että me on ihan just vasta aloitettu se muutos.

5.6 Tuki esimiehelle

Haastatteluaineiston analyysi ei tuonut esiin yhtenäistä kokonaisuutta tai näkemystä organisaation tarjoamiin tukifunktioihin liittyen. Tutkimuksen tulokset eivät siis osoittaneet yhtenäistä linjaa henkilöstöhallinnon tai muun organisaatio-osan järjestämiin tukifunktioihin suhtautumisessa. Tämä voidaan nähdä selkeänä puutteena, ottaen huomioon mm. Oregin & Bersonin (2011) esille tuodun näkemyksen siitä, kuinka varsinkin jatkuvien muutosten alla olevassa organisaatiossa HR:n tarjoamalla koulutus- ja mentorointiohjelmilla on iso merkitys esimiesten kykyyn tukea muutosta.

Vaikka aineisto kerättiin yhdestä ja samasta yrityksestä, oli haastattelujen kohteena usean eri organisaation edustajista. Suhtautumiserojen voidaan päätellä johtuvan organisaatiosta, tai koetun muutoksen tyypistä. Yleisimmin koettiin että HR:n tarjoama tuki on jäykkää, todellisiin esimiehellä esiin tuleviin tilanteisiin tarpeetonta. Muutosta koskeviin kysymyksiin HR:n ei myöskään koettu antavan lisätietoa. Vain harvat vastaajat toivat esiin sen, että HR pystyi tukea antamaan, mikäli tuen tarve muutoksen aikana tuli. Haastattelun aikaisten tulkintojen avulla HR suhtautumisessa oli näkyvillä ero myös sen mukaan, kuinka vastikään tukea muutoksen liittyen oli yritetty hakea. Jos tukea oli tarvittu viimeisten parin vuoden aikana, koettiin tuki selvästi niukemmaksi ja jäykemmäksi, kuin jos tuen tarvetta ei ollut viime vuosina ollut.

Tämän voidaan nähdä johtuvan siis pelkästä haastateltavien tekemästä tulkinnasta, eli ajatuksesta ”jos minä tarvitsisin tukea, HR osastolta sitä saisi”. Siis ajatus, jota ei oltu käytäntöön asti viimeisinä vuosina viety, eikä asiasta sen vuoksi todellista tietoa ja kokemusta ollut. Aineiston perusteella voidaan siis päätellä HR tukifunktioiden heikentymisestä kiihtyneen muutosvauhdin seurauksena.

Meidän HR perus esimiespaketti kattaa tämmöiset työaikalainsäädännölliset asiat, ei mitään henkilöstöjohtamista, tai ei mitään henkilöstöön liittyvää. Mulla

itelläni on tähän asiaan koulutus, mutta siinä tulee taas haaste meidän firmassa, kun (koulutustaso) johtaa (saman koulutustason henkilöitä), ja heillä ei oo sitä koulutusta miten he ottavat sitä niinkö haltuun...

...ihmettelen sitä miten vähän henkilöstöhallinto ylipäänsä järjestää varsinaista henkilöjohtamisen koulutusta tai tuke esimiehille. Kyllä monessa tilanteessa on huomannut että tarvetta olisi, helpottaisi erilinjojen yhteistyötäki jos olis edes jonkunlainen yhteinen käsitys asioiden hoidosta ja merkityksestä ylipäänsä...

Tutkimuksen aikana tehdyt havainnot seminaari- ja paneelikeskustelusta pohjustivat myös näkemystä siitä, että jatkuvien, nopeatempoisten muutostenaallokossa henkilöstöhallinnon tukifunktioiden on vaikea pysyä muuttumisen mukana. Henkilöstöhallinnon edustajien näkemys organisaatiomuutoksen ympärille rakennetussa paneelikeskustelussa oli vahvasti se, kuinka HR itsekin saa tiedon muutoksista vasta yhtä aikaa henkilöstön kanssa, eikä aikaa muutostukien järjestämiseen täten riittävästi jäänyt. Esille nousi myös rahoituksen riittämättömyys, sekä se, että hyvin monessa muutoksessa HR toiminnot ovat itse kohteena, mikä vaikeuttaa resurssien hallintaa ja kokonaisavaltaisten muutostukitoimien järjestämistä.

Seminaarikeskustelussa yritysten johtotasolla näytti kuitenkin olevan yhtenäinen näkemys siitä, että tukea järjestetään, ja tuen merkitys muutoksen tukemisessa ymmärretään. Näiden muutosjohtamiseen kytkeytyvien paneelikeskustelujen seuraamisen perusteella voikin todeta, että organisaatioiden tukitoimintojen järjestämisessä näyttäisi olevan näkemyseroja johtotason ja henkilöstöhallinnon välillä. Tämä taas, kylläkin vain tämän kaupan tutkimusaineiston perusteella, riittää pohjustamaan sitä, miksi esimieslinjalla organisaation tarjoama tuki muutoksen läpivientiin voidaan aistia ja tulkita puutteelliseksi.

Aineistosta kävi ilmi myös se, että kiireen ja muutosten aiheuttaman työtaakan koettiin hankaloittavan sekä tuen hakemista, että tuen vastaanottamista esimieslinjalla. Myöskään saman organisaation esimiesten kesken ei ajatuksia tunnuttu vaihtavan, eikä tukea sitenkään kautta tullut, tai suorilta lähdetty pyytämäänäkään. Aineistosta nousi kuitenkin selkeästi esiin se, kuinka muutoksen aikaista yhteistyötä muiden saman linjan

esimiesten kanssa kaivattiin, ja kuinka koettiin että myös eri organisaatioiden välinen kommunikaatio ja yhteistyö tarjoaisi apua muutoksen käsittelyyn ja läpivientiin. Jokainen vastaajista oli kuitenkin usean muutoksen läpikäytyään tottunut pärjäämään ilman vahvoja tai näkyviä tukitoimia, eikä tilannetta sen vuoksi nähty muutosta estävänä. Kuitenkin selkeästi korostui se, että yhteistyön ja tukitoimintojen olisi koettu helpottavan ja selventävän muutoksen läpivientiä, mikäli niitä tarjolla olisi ollut.

6 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli piirtää kuvaa esimiehen roolista organisaation muutoksessa. Kuvaa siitä, miten esimies roolillaan muutosta voi tukea, ja mikä merkitys esimiehellä organisaation muutosprosessissa kokonaisuudessaan on. Kerätyn aineiston avulla saatiin näkemys siihen, miten esimiehet itse tämän päivän kiihkeässä muutosrytmissä oman roolinsa näkevät, ja miltä organisaation muuttuminen esimieslinjasta katsottuna näyttää.

Tutkimukseen lähdettiin tarkastelemalla sekä organisaatiomuutokseen, että muutosjohtamiseen liittyvää kirjallisuutta. Näiden tarkastelukohteiden avulla haluttiin aukaista lukijalle laajempaa kuvaa organisaatioiden muuttumisesta, ja pohjustaa sitä kautta näkemystä esimiehen asemaan muutoksen pyörteissä.

Materiaaliin tutustuttaessa kävi nopeasti selville, mikä merkitys maailman nopealla muuttumisella viimeisten vuosikymmenten aikana on ollut myös muutosjohtamiseen kaiken kaikkiaan. Organisaatiomuutoksen varhaisemmissa tutkimusvaiheissa viitattiin hyvin usein siihen, kuinka organisaatiot muuttuvat lineaarisesti, suunnitellusti, ja hallitusti vähän kerrallaan (vrt. Styhre, 2002; Mohrman, Tenkasi, Mohrman, 2003). Tämän päivän liike-elämä, ja maailma muutenkin on kuitenkin kaikkea muuta kuin lineaarista ja hallittua muutosta. Aikaisemmasta muutosjohtamisen materiaalista saa hyviä aineksia tämän päivän muutosjohtamiseen, mutta tärkeää on kuitenkin kriittisesti ajatella ja huomioida nykypäivän vaatimukset ja todellisen muutosjohtamisen olosuhteet. Esimerkiksi J.P. Kotterin reilun 20 vuoden takainen muutosjohtamisen ”klassikkomalli” sisältää vielä tänä päivänäkin monia hyviä elementtejä muutoksen johtamiseen. Kuitenkin Kotterin (1996) alun perin mallilleen esittämät perustelut voidaan todeta tänä päivänä jo osin vanhentuneiksi. Esimerkiksi organisaation tyytyväisyys on tänä päivänä paljon useammin uhattuna kasvaneen tietoisuuden, ja monialaisen läpinäkyvyyden johdosta, minkä voidaan nähdä lisänneen muutoshalukkuutta ja muutostarpeen ymmärtämistä organisaatioissa, ja vähentävän muutosvastarintaa sitä kautta kokonaisvaltaisesti. Tämän voimme todeta ainakin tämän tutkimuksen aineiston valossa. Muuttumisen tarve

ymmärretään tämän päivän asiantuntijaorganisaatioiden esimieslinjassa laajasti, ja muutokseen ollaan sitä kautta myös halukkaita lähtemään.

6.1 Läsnä oleva esimies muutosta johtamassa

Aiemmin, hitaammassa bisnesympäristössä, heikollakin ryhmittymällä oli mahdollisuudet saada vietyä organisaatiomuutos onnistuneesti läpi (Vrt. Juuti & Virtanen, 2009). Tämän päivän nopeasti muuttuva liiketoimintaympäristö kuitenkin korostaa entisestään oikeanlaisen ryhmän kriittisyyttä ja tarvetta muutoksen läpiviennissä. Tämän ajan voidaan siten nähdä korostavan esimiehen roolia muutosryhmän kokoamisessa, ja erityisesti esimiehen merkitystä oman ryhmänsä muutoksen aikaisen toimintakyvyn ja hyvinvoinnin ylläpitämisen kannalta. Kuten Laurilan (2017) tutkimus toi esiin, aktiivinen läsnä oleminen koettiin henkilöstön keskuudessa tärkeäksi tuen muodoksi muutostilanteissa. Läsnä olemiseen liittyi näkemys siitä, että esimies on läsnä sekä fyysisesti että henkisesti muutoksen eri vaiheissa, ja sitä kautta helposti alaistensa tavoitavissa, ja viestien siten muutoksessa mukana elämistä (s. 182)

Muutoksen erilaisuuksista, ja haastateltujen eri toimintalinjoista huolimatta vastauksissa toistuivat tietyt samankaltaisuudet ja yhtenäisyydet. Esimiehet halusivat olla muutoksessa aidosti läsnä ja tukea joukkojaan kaverillisesti. Liikaa puuttumista ja turhaa asioihin sekaantumista haluttiin välttää, mutta kuitenkin haluttiin olla kokoajan saatavilla. Hierarkkisuutta lähilinjan esimieslinjastossa vieroksuttiin, ja aidon avoimuuden koettiin auttavan muutoksen tukemisessa ja onnistuneessa läpiviennissä.

Kaiken kaikkiaan aineistosta selvisi kuinka tämän päivän esimiehet ovat tiedostavia ja ihmisläheisiä sekä asiansa osaavia. Näin myös myös vaativien ja jatkuvien muutosten aikana, se voidaan päätellä vahvasti tutkimuksen aineistosta. Suuren yrityksen kansainvälinen henki oli tutkimuksessa näkyvästi lisäämässä esimiesten muutososaamisen ja muutosnäkemysten tasoa. Vaikka tuloksista selvisi, että yrityksen henkilöstöhallinnon kautta ei vahvaa muutostukea esimiehille löytynyt, olivat esimiehet kuitenkin selkeästi vahvasti

ajanhengessä kiinni, ja tiedostavalla asenteella muutosta organisaatiossaan tukemassa ja johtamassa.

Tutkimuksen tulokset tukevat näkemystä siitä, että lähitulevaisuudessa tärkeimmät, ja jopa kaiken kattavimmat johtamisen taidot mitä ihmiseltä vaaditaan, ovat ihmissuhdetaidot ja sosiaalinen kyvykkyys kaiken kaikkiaan (Vrt. Kolari, 2009; Parke & Seo, 2017). Strateginen osaaminen ei tule johtamisesta häviämään (Juuti & Virtanen, 2009), mutta sosiaalinen kyvykkyys nostaa merkitystään. Sosiaalinen kyvykkyys auttaa tulkitsemaan tarpeita, kuuntelamaan huolia ja löytämään niitä ratkaisuja, joilla johdettavien motivaatio ja osaaminen pidetään yllä yhä kiihtyvämmin muuttuvassa työympäristössä. Sosiaalisia taitoja tuli tämän tutkimuksen aineiston pohjalta laajasti esiin, ja näiden taitojen merkitys vahvistui myös tuoreita muutosjohtamisen tutkimuksia läpikäydessä.

Kotter (1996) toi *Leading Change* kirjassaan esiin tulevaisuuden, eli käytännössä tämän päivän, organisaatioilta vaadittavia erityispiirteitä, ja mainitsi mm. juuri tiimityöskentelyn tarpeen muutoksen vauhdissa pysymiseen, ja muutoksen hallittuun hoitamiseen. Tämän tutkimuksen valossa voimme todeta tämän päivän esimiesten näkevän ja ymmärtävän juuri tämän tiimityöskentelyn merkityksen onnistuneelle muutokselle. Aineistosta nousi useaan otteeseen esille se, kuinka esimiehet arvostavat yhteistyötä sekä oman tiiminsä, että organisaation muiden tiimien kanssa, ja kuinka he korostivat läsnäolon ja avoimuuden merkitystä yhteistyössä. Kaikki nämä elementit ovat selvästi lisäämässä tiimityöskentelyn mielekkyyttä ja onnistumista.

Tutkimuksen tuloksia ajatellen voidaankin todeta, että jatkuvien muutosten läpivirrassa esimiehet ovat luontaisesti omaksuneet näitä taitoja, ja huomattavasti niillä pärjäävänsä, kehittäneet taitojaan tietoisesti edelleen. Tähän sopii myös Juuti & Virtasen (2009) näkemykset siitä, kuinka sopivat henkilökohtaiset ominaisuudet auttavat selviämään kipeistä muutostilanteista, ja kuinka muutosjohtajaksi opitaan kokemuksen myötä. Useiden läpikäytyjen muutosten voidaan nähdä kouluttaneen esimiehiä muutosten käsittelyyn.

Ja se, että henkilöstö on tottunut muutoksiin näyttää osaltaan helpottaneen esimiesten roolia muutosten tukemisessa ja läpiviennissä.

6.2 Vastuullisuus muutoksen johtamisessa

Aineistosta nousi esiin muutosta käsittelevien teemojen ylätasolla yhtenä kokonaisuutena vastuullisuus. Esimiesten näkemysten ja huomioiden keskiössä oli selvästi aistittavissa vastuullisuuden merkitys niin esimies-alaisuudessa, kuin muutoksen johtamisessa ja läpiviennissä. Esimiesten tapa nähdä asiat kertoi vastuullisuudesta, vaikkei vastuullisuus terminä suoraan aineistosta esille noussutkaan. Näkemyksenä ja ajatusmallina vastuullisuus oli kuitenkin vahvasti mukana tämän työn teemoissa.

Tutkiessaan vastuullisuutta esimies-alaisuudessa, Lämsä, Keränen & Savela (2015) toivat esiin viisi vastuullisuuden tekijää. Nämä tekijät olivat välittäminen, luottamus, avoimuus, voimaantuminen ja oikeudenmukaisuus. Nämä viisi tekijää voidaan todeta tulleen esiin moneen kertaan myös tämän tutkimuksen aineiston mukana, ja näyttävän näin, kuinka vastuullisuus on vahvasti läsnä esimiesten toiminnassa muutoksen aikana, ja kuinka vastuullisuuden merkitys esimieslinjassa kaiken kaikkiaan ymmärretään.

Samoin voidaan vetää jopa yhteneväisyys siihen, kuinka Laurilan (2017) luoma muutosjohtamisen malli on ikään kuin muotoutunut näiden viiden vastuullisuus elementin ympärille, tai niistä pohjaten. Lämsän ym. (2015) luomista vastuullisuustekijöistä välittäminen keskittyy ongelmatilanteisiin, ja luottamus taas sopimisen tilanteisiin. Avoimuudella he kuvaavat viestintä ja vuorovaikutustilanteita, ja voimaantumisen elementti taas korostaa muutos- ja kehittämistilanteita, siinä missä oikeudenmukaisuus kuvastaa resursien jako tilanteita. Kaikki nämä tilanteet kytkeytyivät luontevasti myös Laurilan muutosjohtamisen kompassimalliin. Tästä yhteydestä voidaan vetää johtopäätös siitä, kuinka hyvin hoidettu muutosjohtaminen on vastuullista johtamista parhaimmillaan.

6.3 Esimiehenä muutostenaallokossa

Esimiehet olivat kauttaaltaan hyvin tottuneita muutoksiin, ja jopa tiheää muuttumista pidettiin tarpeellisina. Muutoksia ei millään tasolla organisaatiossa vaikutettu vastustavan, vaan muutokset koettiin hyvin normaalina prosessina. Tiheän muutostenaallokon esimiehet kokivat kuitenkin vaikeuttavan muutoksen läpivientiä aikajänteen ja tiedon pirstaloitumisen kautta. Suuressa organisaatiossa muutoksen aikajänne ymmärrettiin erilailla ylimmän johdon tasolla, kuin mitä se organisaatiossa alempana näyttäytyi. Tämä aiheutti haasteita esimiesten tasolla niin muutoksen liittyvässä viestinnässä, kuin muutoksen kokonaisvaltaisessa hallinnassa. Oman tiimin vasta läpikäydessä muutosta, saattoi ylin johto nähdä muutoksen jo läpiviedyn. Tästä aiheutui ajoittain selviä muutosten päällekkäisyyksiä, mikä lisäsi esimiesten merkitystä oman henkilöstön tukemisessa, tilanteiden selkeyttämisessä ja jaetun tiedon yhtenäistämässä.

Huomattavaa oli kuitenkin se, kuinka jatkuvien muutosten aallokkoja läpikäyneiden esimiesten keskuudessa jälkihoito, tai muutostilanteen vakiinnuttaminen ei noussut esiin. Tästä päätellen limittäin tapahtuvat muutokset, ja pitkäkestoiset muuttumiset eivät jätä tarvetta jälkihoidolle. Toisaalta, koska aineistoista ei myöskään nousseet esiin epäonnistuneet muutosprojektit, voidaan päätellä, että limittäisten muutosten sarjassa, ja jatkuvaan muutokseen tottuneissa organisaatioissa jälkihoidon merkitys muutoksen onnistumisessa ei ole merkittävä. Muutokset vaikuttivat olleen osa organisaation tavallista toimintaa, eikä jälkihoidon merkitys tämän vuoksi noussut aineistosta näkyvästi esiin.

6.4 Viestinnän kriittinen merkitys muutoksessa

Viestinnän selkeys, oikea aikaisuus ja täsmällisyys kaiken kaikkiaan on merkittävässä roolissa muutoksen onnistuneessa läpiviennissä (vrt. Ramcharan & Parumasur, 2014; Mohrman, Tenkasi ja Mohram, 2013). Aineistoista nousi selkeästi esiin muutosviestintään liittyvät haasteet, joita suuri kansainvälinen yritys muutostenläpiviennissään kohtaan. Sekä lähilinjan esimiehet, että toisen asteen esimiehet toivat toistuvasti esiin viestintään liittyvät haastavuudet, ja sen mikä vaikutus pienistä palasista kasatulla tiedolla

muutoksenkäsittelyssä ja muutoksen johtamisessa on. Muutosjohtamisesta puuttuu yhteinen näkemys, yhteiset tavoitteet ja etenemisen mallit, mikäli ylin johto tai organisaatio epäonnistuu yhteisen muutosviestin valuttamisessa läpi koko esimieslinjan.

Huomio kiinnittyi myös siihen, kuinka tiimeiltä ja esimiehiltä tuntuu katoavan myös yhteistyömahdollisuuksia, mikäli muutosviestintä on hajanaista. Hajanainen viestintä tuntuu hajottavan porukkaa, mikä taas vaikeuttaa esimieslinjalla synergiahyötyjen hakemista ja yhteisen muutoslinjan ylläpitämistä. Esimiehet toisaalta tuntuivat ymmärtävän myös sen, kuinka heidän rooliinsa kuuluukin se, että omaan tiimiin ja organisaation liittyvää muutostietoa on kyvykäs etsimään ja suodattamaan. Toisaalta, mikäli esimiehet saisivat keskenään pidettyä avoimen keskustelu- ja tiedonjako yhteyden läpi koko muutosprosessin, vähentäisi se kerättävän tiedon tarvetta, ja säästäisi näin ollen esimiehen huomiota muutoksen tukemiseen muilta osin. Viestintään liittyvät haasteet korostavat näkemystä siitä, kuinka tärkeää organisaation on ymmärtää roolinsa esimiesten tukena, ja muutoksen onnistuneen läpiviennin mahdollistajana. Organisaation toimintatavoilla voitaisiin monin tavoin tukea myös onnistunutta muutosviestintää.

6.5 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkimusta työstäessä ja kerättyä materiaalia läpikäydessä esiin nousi kaksi jatkotutkimusmahdollisuutta.

Ensimmäinen vaihtoehto koskee monikansallisten yritysten yksityiskohtaista tutkimista muutoksen osalta. Aineistosta nousi korostetusti esiin virtuaalitiimien muutokseen tuomat haasteet, niin johtamisen, kuin muutoksen onnistumisenkin kautta. Miten monikansallisissa yrityksissä on paneuduttu ja huomioitu virtuaalitiimien, ja kulttuurierojen vaikutus muutoksen läpivientiin ja onnistumiseen. Miten esimiehiä koulutetaan virtuaalitiimien johtamisessa. Virtuaalitiimit ovat viimeisen kahden vuosikymmenen aikana kasvaneet merkittävässä määrin. Tuoreeseen nousuun viitaten oletan, että virtuaalitiimeihin liittyvää tutkimusta ei vielä paljoa löydykään, joten kansainvälisiin virtuaalitiimeihin

liittyvä muutosjohtaminen monine ulottuvuuksineen tarjoaisi mielenkiintoisia tutkimusmahdollisuuksia.

Toisena jatkotutkimus mahdollisuutena heräsi mielenkiinto yritysten henkilöstöhallintoa ja ylintä johtoa kohtaan. Se, kuinka organisaation näkökulmasta on otettu huomioon esimiesten kouluttaminen muutostilanteisiin. Ylipäänsä, miten organisaatioiden tasolla ymmärretään ja nähdään esimiehen merkitys ja rooli muutosjohtaja, sekä miten muutokseen liittyvä viestintä keinoineen ja aineistoineen suunnitellaan niin, että keskijohdon on siitä mahdollista tarvittavat ainekset muutoksen johtamiseen saada. Aineiston perusteella organisaation tarjoama tuki koettiin hyvin vaihtelevalla tavalla riippuen esimerkiksi muutostuen tarpeesta ja esimiehen kokemuksesta. Selkeää linjaa ei ollut huomattavissa siihen, kuinka kattavasti henkilöstöhallinto esimiesten tukemiseen on valmistautunut. Muutoskyvykkyyden merkityksen kasvaessa edelleen tulevina vuosina, tulee henkilöstöhallinnolta löytyä osaaminen ja avaimet muutosjohtajuuden kouluttamiseen ja tukemiseen. Vaikka muutosjohtamista on siis aikojen saatoissa jo tutkittu paljon, kokisin kuitenkin mielenkiintoiseksi vaihtoehdoksi paneutua asiaan vielä henkilöstöhallinnon ja ylimmän johdon kautta, ajassa kiinni olevasti ja käytännön läheisesti. Henkilöstöhallintoa ja ylintä johtoa tutkimalla päästäisiin kiinni myös niihin puutteisiin, jotka nousivat esiin tämän nyt läpi käydyn tutkimuksen kautta.

Lähteet

- Argyris, Chris (1990). *Integrating the Individual and the Organization*. New York: Transaction Publishers.
- Beer, M., & Nohria, N. (2000) *Breaking the code of change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Burnes, B. (2004). Emergent change and planned change – competitors or allies? the case of XYZ construction. *International Journal of Operations & Production Management* 24:9, 886-902.
- Conway, E., & Monks, K. (2011) Change from below: the role of middle managers in mediating paradoxical change. *Human Resource Management Journal*, 21 (2), 190–203. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00135.x>
- Devos, G., Buelens, M., & Bouckenooghe, D. (2007). Contribution of Content, Context, and Process to Understanding Openness to Organizational Change: Two Experimental Simulation Studies. *The Journal of Social Psychology*, 147(6), 607-630. DOI <https://doi.org/10.3200/SOCP.147.6.607-630>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., Sowa, D. (1986) *Perceived Organizational support*. *Journal of Applied Psychology*, 71:3, 500-507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Eurofound (2013). Organizational Change Introduced in Establishment since the Beginning of 2010. 3rd European Company Survey (ECS). Viitattu 9.11.2019 <https://www.eurofound.europa.eu/data/european-working-conditions-survey-2010>

- French, W.L., & Bell, H. Jr. (1999) *Organization Development. Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*. Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- Gill, R. (2003). Change management – or change leadership? *Journal of Change Management* 3: 4, 307-318. <https://doi.org/10.1080/714023845>
- Hakala, J. T. (2017). *Tulevan maisterin graduopas*. Tallinna: Gaudeamus.
- 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), 232–255. <https://doi.org.proxy.uwasa.fi/10.1177/0021886306295295>
- Juppo, V. (2011) Muutoksen johtaminen suomalaisessa yliopistouudistuksessa rehtoreiden näkökulmasta. Vaasa: Vaasan Yliopisto.
- Juuti, P., & Virtanen, P. (2009). *Organisaatiomuutos*. Helsinki: Otava.
- Kajamaa, A. (2011). *Unraveling the helix change: An activity-theoretical study of health care change efforts and their consequences*. Väitöskirja, Helsingin yliopisto, Helsinki. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-10-6990-1>
- Keller, S., Meaney, M. & Pung, C. (2010). McKinsey global survey results: What successful transformations share. *McKinsey Quarterly*, 1-5. Viitattu 9.11.2019 <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/what-successful-transformations-share-mckinsey-global-survey-results#>
- Kolari, P. (2009). *Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa*. Väitöskirja. Tampereen yliopisto, Tampere. <http://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-8039-3>

- Kotter, J.P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press, USA.
- Kotter, J., & Schlesinger, L. (2008) Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review*, Vol.86(7,8) 130-139. Noudettu 2019-11-15 osoitteesta <https://hbr.org/2008/07/choosing-strategies-for-change>.
- Kotter, J.P (2009). *Tärkeys järjestykseen nyt*. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Koskinen, I., Alasuutari, P., & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Laurila, M. (2017). *Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan. Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta*. Väitöskirja, Vaasan Yliopisto, Vaasa. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-772-9>:
- Lämsä, A-M., Keränen, A., & Savela, T. (2015). Vastuullinen johtajuus esimies-alaisuuhteessa. *Hallinnon tutkimus*, 34 (3), 205-218. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ELE-1772473>
- Mathieu, J.E. & Zajac, D.M. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, Vol.108(2), 171-194. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>
- Mattila, P. (2011). *Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen*. Helsinki: Talentum.
- Mohrman, S.A., Tenkasi, R.V., Mohrman A.M., (2003). The Role of Networks in Fundamental Organizational Change: A Grounded Analysis. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 39 (3), 301-323. <https://doi.org.proxy.uwasa.fi/10.1177/0021886303258072>

- Nadler, D.A., & Tushman, M.L. (1995). Types of organizational change: from incremental improvement to discontinuous transformation. *Discontinuous Change: Leading Organizational Transformation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Neves, P., & Caetano, A. (2009). Commitment to Change: Contributions to Trust in the Supervisor and Work Outcomes. *Group & Organization Management* 34(6) 623–644. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1177/1059601109350980>
- Oreg, S. & Berson, Y. (2011). Leadership and employees' reactions to change: the role of leaders' personal attributes and transformational leadership style. *Personnel Psychology* 64: 3, 627–659. <https://doi.org.10.1111/j.1744-6570.2011.01221.x>
- Parke, M.R., & Seo, M-G. (2017). The Role of Affect Climate in Organizational Effectiveness. *Academy of Management*, Vol.42(2), 334-360. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0424>
- Penava, S. & Sehic, D. (2014). The relevance of transformational leadership in shaping employee attitudes towards organisational change. *Economic Annals* 2014, Vol.59 (200), pp.131-162. <https://doi.org/10.2298/EKA1400131P>
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. Jr. (1983). *Menestyksen Profiileja. Hyvin hoidettuja yrityksiä ja mitä niistä opimme*. Helsinki: Rastor.
- Ponteva, K. (2009). *Työntekijän samaistuminen organisaatioon ja vieraantuminen työstä organisaatiomuutoksessa: narratiivinen analyysi kilpailuun valmistautuvasta kaupunkiorganisaatiosta*. Väitöskirja, Tampereen yliopisto, Tampere. <http://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-7768-3>

- Puusa, A., & Juuti, P. (2011). *Menetelmä viidakon raivaajat*. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Helsinki: JTO.
- Ramcharan, R.S., & Parumasur, S.B. (2014). Leadership effectiveness in managing change, motivating employees and communication and the influence of leadership styles. *Corporate Ownership and Control*, 12(1), 890-898. <https://doi.org/10.22495/cocv12i1c9p11>
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, Vol.87, No.4, 698-714.
- Shanock, L.R., & Eisenberger, R. (2006). When Supervisors Feel Supported: Relationships With Subordinates' Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, and Performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol.91(3), 689-695. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.3.689>
- Shoss, M.K., Eisenberger, R., Restubog, S.L.D, Zagenczyk, T.J. (2013). Blaming the Organization for Abusive Supervision: The Roles of Perceived Organizational Support and Supervisor's Organizational Embodiment. *Journal of Applied Psychology*, Vol.89 (1), 158-168. <https://doi.org/10.1037/a0030687>
- Smith, M. (2003). Business process design: correlates of success and failure. *The Quality Management Journal* 10: 2, 38-50.
- Stensaker, I.G. & Meyer, C.B. (2012). Change experience and employee reactions: developing capabilities for change. *Personel Review* 41:1, 106-124.
- Styhre, A. (2002). Non-linear change in organizations: organization change management informed by complexity theory. *Leadership and Organization Development Journal*, 23 (6), 343-351. <https://doi.org/10.1108/01437730210441300>

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi*. Helsinki: Tammi.

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi*. Helsinki: Tammi.

Työterveyslaitos.(2019). *Organisaatiomuutos*. Noudettu 2019-11-12 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos>

Tsoukas, H., & Chia, R. (2002). On Organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization Science*. Vol.13(5), pp.567-582. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.5.567.7810>

Varto, J. (1992). *Laadullisen tutkimuksen metodologia*. Helsinki: Kirjayhtymä.

Viitala, R. (2002). Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Väitöskirja, Vaasan Yliopisto, Vaasa. <http://urn.fi/URN:ISBN:951-683-987-8>

Viitala, R., & Jylhä, E. (2014). *Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta*. Helsinki: Edita.

Weber, P. & Weber, J. (2001). Changes in employee perceptions during organizational change. *Leadership & Organizational Development journal* 22: 6, 291-300. <https://doi.org/10.1108/01437730110403222>

Wilson, J. (2014). *Essentials of Business Research. A Guide to Doing Your Research Project*. London: Sage Publications Ltd.

Wren, J. & Dulewicz, V. (2005). Leader Competencies, Activities and Successful Change in the Royal Air Force. *Journal of Change Management*. Vol 5(3). 295-309. <https://doi.org/10.1080/14697010500226673>

Liitteet

Liite 1. Haastattelun kysymysrunko

- Esimiesuran pituus?
- Miten olet itse kokenut aiemmat muutostilanteet / yt-prosessit?
- Miten olet niissä toiminut esimiehenä?
- Miten kuvailet itseäsi esimiehenä?

- Miten koet että roolisi esimiehenä muuttuu kun tiimi/organisaatio kohtaa muutosta?
- Millaisia tunteita ja ajatuksia nyt meneillään oleva prosessi sinussa herättää?
- Miten olet nyt toiminut esimiehenä? Miksi?
- Huomaatko eroja esimiehen roolissa tai omissa fiiliksissä muutoksen eri vaiheessa?
- Miten koet parhaiten tukevasi porukkaasi muutoksen aikana?
- Pyydetäänkö muutoksen kohtaamisen apua/tukea, ja koetko pystyväsi vastaamaan avunpyyntöön?
- Millaisia toiveita ja kysymyksiä sinulle tulee tiimiläisiltäsi?
- Oletko saanut jotain tukea tai ohjeita esimiehenä toimimiseen muutostilanteissa? Kaipaako tukea?
- Mitä haasteita esimiehenä koet muutoksen käsittelyyn ja läpivientiin?
- Ja kuinka nopeasti koet että muutostilanteesta toivutaan/opitaan/sisäistetään uudet tavat, ”uusi normaali”?