



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Santeri Salminen

Muutosviestintä organisaatiomuutoksessa yrityksessä VEO Oy

Opinnäytetyö

Kevät 2023

Tradenomi (AMK), Liiketalous

A decorative graphic at the bottom of the page, consisting of a dark blue silhouette of a city skyline with several buildings of varying heights and a bar chart with four bars of increasing height.

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Tutkinto-ohjelma: Tradenomi (AMK), Liiketalous

Tekijä: Santeri Salminen

Työn nimi: Muutosviestintä organisaatiomuutoksessa yrityksessä VEO Oy

Ohjaaja: Sami Kautto

Vuosi: 2023

Sivumäärä: 37

Liitteiden lukumäärä: 1

Tämä opinnäytetyö tehtiin VEO Oy:lle, ja sen tarkoituksena oli tutkia muutosjohtamista ja erityisesti muutosviestintää tapahtuneen organisaatiomuutoksen osalta. Tavoitteena oli löytää keinoja parempaan muutosviestintään tulevien muutosten kanssa.

Teoriaosuudessa käsitellään muutosjohtamisen vaiheita ja muutosviestinnän teoriaa. Muutosjohtamisen teoriassa käsitellään muutosjohtamista esihenkilön ja työntekijän näkökulmista. Muutosviestinnän tavoitteena on viestiä, mitä tulevaisuudelta odotetaan, ja vähentää muutosvastarintaa. Lisäksi teoriaosuudessa käsitellään määrälliseen tutkimukseen liittyviä teoreettisia käsitteitä.

Muutosviestintää VEO:lla tarkasteltiin kyselytutkimuksella, joka tehtiin Microsoft Forms -alustalla. Kokonaisotannalla suoritettuna kyselytutkimuksen vastauslomake toimitettiin suunnitteluorganisaatiolle sähköpostitse. Organisaatiossa työskentelee 83 henkilöä. Kyselyyn vastasi 40 henkilöä, eli noin puolet henkilöstöstä. Tutkimuksesta saadut tulokset analysoitiin PSPP-ohjelmalla sekä Excelillä. Päämenetelminä käytettiin ristiintaulukointia ja kuvaajia.

Tutkimuksen tuloksena saatiin selville, mitkä viestintäkeinot oli arvioitu parhaiksi, sekä havaintoja ja kokemuksia muutoksen onnistumisesta. Tuloksia ei julkaista opinnäytetyön yhteydessä. Kyselyn tarkemmat vastaukset ja tulokset salattiin yrityksen toiveesta. Tulosten perusteella suositellaan, että seuraavan muutoksen aikana viestinnässä kannattaa painottaa tiimipalaverien kautta annettavaa tietoa niin henkilöstölle kuin esihenkilöille.

Opinnäytetyöprosessi sujui suunnitelman mukaan, ja yhteistyöorganisaatio pystyy hyödyntämään opinnäytetyön kyselystä saatuja tuloksia osana seuraavan muutoksen suunnittelua. Opinnäytetyön suunniteltu aikataulu toteutui. Opinnäytetyössä pystyttiin hyödyntämään aiemmin opittuja tietoja ja taitoja.

¹ Asiasanat: muutosjohtaminen, muutosviestintä, organisaatiomuutos

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Degree programme: Business Management

Author: Santeri Salminen

Title of thesis: Change management communication during an organizational change at VEO Oy

Supervisor: Sami Kautto

Year: 2023

Number of pages: 37

Number of appendices: 1

This thesis is written for VEO Oy, and its purpose was to study change management and especially change management communication related to an organizational change at the company. The aim of the study was to find ways to implement better communication during future organizational changes.

The theory part of this thesis includes theory on change management and change management communication. The aim of change management communication is to message what is expected after the planned changes have been carried out and to reduce resistance to change. The theory part also includes the concepts of quantitative research.

Change management communication was studied with an internet survey using Microsoft forms. The survey questionnaire was sent to the target organization by email. The organization has 83 employees. The survey was answered by 40 people, or about half of the organization's staff. The results were analyzed by PSPP and Excel. The main analytical tools used were crosstabs and figures.

As a result, the study found the preferred communication methods, as well as the staff's perceptions and experiences of how the change had succeeded. The results of the survey are not published because they include trade secrets. As a result of the survey, it is recommended that, when the organization has a change next time, it should focus in its communication on the information given to the personnel and the superiors at team meetings.

The thesis process went according to the original plan, and the target organization will be able to exploit the obtained results as part of planning for a future change. The planned timetable to complete the thesis was met. While writing the thesis, the author could apply his previously learned skills and knowledge.

¹ Keywords: change management, change management communication, organizational change

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä	2
Thesis abstract	3
SISÄLTÖ	4
1 JOHDANTO	5
2 VEO OY	6
2.1 Yritys esittely	6
2.2 Opinnäytetyön lähtökohdat.....	6
3 OPINNÄYTETYÖN TEHTÄVÄ TARKOITUS JA TAVOITE	8
4 MUUTOSJOHTAMISEN JA MUUTOSVIESTINNÄN TEORIA	9
4.1 Maailman muutos	9
4.2 Muutosjohtaminen	9
4.2.1 Organisaation muutos	9
4.2.2 Esihenkilön näkökulma	15
4.2.3 Muutoksen jälkeen	19
4.3 Muutosviestintä	21
4.3.1 Viestintä muutoksessa	21
4.3.2 Viestintä työntekijän näkökulmasta	23
4.3.3 Viestintä esihenkilön näkökulmasta	24
4.3.4 Viestintäkanavat.....	25
5 MENETELMÄT OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMISEKSI.....	27
6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	30
7 KYSELYN TULOKSET	31
8 TULOSTEN ANALYSOINTI JA JATKOTOIMET TULOISTA.....	32
9 POHDINTA.....	33
LÄHTEET	35
LIITTEET	37

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö käsittelee muutosjohtamista ja muutosviestintää VEO Oy:ssä. Yrityksessä on muutettu organisaatiomallia ja tarkoituksena oli tutkia, kuinka muutosjohtamisessa ja varsinkin muutosviestinnässä on onnistuttu muutoksen aikana. Lisäksi organisaatiossa on suunnitteilla vastaavia organisaatiomuutoksia muihin yksiköihin ja mahdollisia tutkimuksen tuloksia halutaan hyödyntää näissä muutoksissa.

Maailma muuttuu nykyään nopeasti ja muuttuvaan maailmaan täytyy reagoida organisaatioissa. Reagointi tarkoittaa usein muutoksia ja muutoksissa tarvitaan muutosjohtamista ja muutosviestintää. Muutosjohtamisella pyritään ohjaamaan organisaatio kohti haluttua muutosta. Muutos voi koskea pientä osaa organisaatiosta tai se voi olla koko organisaatiota koskeva muutos. Muutosviestinnän tavoitteena on viestiä organisaatiolle muutoksen tavoitteista ja tärkeydestä. Muutoksella on paremmat lähtökohdat onnistua, kun kaikki ovat samalla sivulla siitä mitä on tarkoitus tehdä.

Teoriaosuudessa käsitellään muutosjohtamiseen liittyviä yleisiä asioita sekä perehdytään hieman tarkemmin esihenkilöiden rooleihin ja tehtäviin muutoksen aikana. Muutosviestintä on oleellinen osa muutosjohtamista. Teoriaosuudessa käydään läpi yleisiä asioita muutosviestinnästä sekä hieman esihenkilöiden ja työntekijöiden näkökulmista. Viestintäkanavat ja keinot ovat myös tärkeässä roolissa.

Lähteinä opinnäytetyössä on käytetty muutosjohtamisen ja viestinnän teoriaa käsitteleviä teoksia sekä työelämästä koottuja hyväksi todettuja käytäntöjä esitteleviä teoksia. Useassa läheteessä viitataan Kotterin ja Tillmanin kirjaan *Muutos vaatii johtajuutta* (1997). Tämä teos toimiikin lähtökohtana usealle teokselle.

Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena, joka lähetettiin kohderyhmälle sähköpostilla. Luvuissa menetelmät opinnäytetyön toteuttamiseksi ja tutkimuksen toteuttaminen käydään läpi tarkemmin kvantitatiivisen tutkimukseen liittyvää teoriaa sekä itse kyselypohjan luomista.

Kyselyn tulokset, analysointi ja jatkotoimet ovat salattuja kohde organisaation toiveesta.

2 VEO OY

2.1 Yritys esittely

VEO Oy on osa VEO Groupia (VEO, i.a.). VEO Oy sisältää Suomessa tapahtuvan toiminnan. Yrityksellä on lisäksi toimintaa Ruotissa, Norjassa ja Iso-Britanniassa. Yrityksen päätoimipiste sijaitsee Vaasassa, jossa on myös yhtiön omien tuotteiden valmistuspaikka. VEO on sähkö- ja automaatioalan ratkaisuiden toimittaja. Henkilöstöä VEO Groupilla on noin 500 henkilöä. Liikevaihto oli vuonna 2021 124,8 miljoonaa euroa.

VEO Oy:n missio on luoda hyvinvointia energia alan osaamisen kautta (VEO, i.a.). Hyvinvointia luodaan asiakkaille, sidosryhmille ja yritykselle itselleen. Tavoitteisiin halutaan päästä kestäväällä ja eettisellä tavalla toimia sekä kaikki turvallisuusasiat huomioiden. Visiona VEO Oy:llä on toimittaa johtavia energiaratkaisuita kestävän tulevaisuuden puolesta.

VEO Oy:n arvot (VEO, i.a.) ovat

- Asiakas mielessä
- Rehellisyys on paras politiikka
- Rohkeus on välittämistä
- Yhdessä olemme VEO
- Sitoutuneisuus

VEO Groupin strategisena tavoitteena on jatkaa kannattavaa kasvua (VEO, i.a.). Kasvua tavoitellaan keskittymällä uusiutuvan energian ratkaisuihin sekä kestäviin innovaatioihin, joita tarvitaan energiateollisuuden vihreässä siirtymässä.

2.2 Opinnäytetyön lähtökohdat

VEO Oy:ssä tehtiin organisaatiomuutos suunnitteluorganisaatioissa vuonna 2022. Suunnittelijat siirrettiin eri liiketoimintayksiköistä yhteen funktionaaliseen suunnitteluorganisaatioon. Muutoksen tavoitteena oli parantaa suunnittelussa käytettävien resurssien käyttöä ja ottaa käyttöön yhtenäiset ja parhaaksi todetut suunnittelukäytännöt. Suunnitteluorganisaatio muodostuu kuudesta eri tiimistä ja henkilöitä organisaatioon kuuluu noin 80 henkilöä.

Yrityksessä siirrytään myös muissa osissa funktionaaliseen organisaatioon vuoden 2023 aikana. Kaksi muuta funktionaalista organisaatiota tulevat olemaan myynti ja projektit. Tavoitteet ovat samat, kuin suunnitteluorganisaation muutoksessa eli yhtenäistää toimintaa ja ottaa käyttöön parhaaksi todetut toimintatavat.

3 OPINNÄYTETYÖN TEHTÄVÄ TARKOITUS JA TAVOITE

Opinnäytetyön tehtävänä on kuvata muutosjohtamisen ja muutosviestinnän prosessia henkilöstön näkökulmasta.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Mitä muutosjohtaminen on?
2. Kuinka viestitään henkilöstölle muutoksen eri vaiheissa?
3. Kuinka VEO onnistui muutosviestinnässä henkilöstölle?

Opinnäytetyön tavoitteena on arvioida VEO organisaatiossa työskentelevien henkilöiden kokemuksia muutosviestinnän vaikuttavuudesta. Tarkoituksena on hyödyntää saatuja tuloksia tulevilla organisaatiomuutoksissa.

4 MUUTOSJOHTAMISEN JA MUUTOSVIESTINNÄN TEORIA

4.1 Maailman muutos

Muutos on prosessi, jossa lähtötilanteesta siirrytään toiseen tilaan (Myllymäki, 2017, s. 20). Muutos voi olla kooltaan pieni tai suuri ja muutos voi tapahtua nopeasti tai hitaasti. Muutos voi tulla yllättävänä, vaikka se tapahtuisikin hitaasti. Organisaatioissa ja yrityksissä muutoksella tavoitellaan asioita, jotka hyödyttäisivät yritystä tulevaisuudessa. Muutos vaikuttaa myös usein asioihin, joita ei ollut tarkoitus muuttaa. Muutoksesta pyritään tekemään pysyvä ja sitä myös pyritään kehittämään eteenpäin ilman, että muutos palautuisi lähtötilanteeseen.

Rajalan (2020) mukaan muuttuvassa maailmassa esihenkilöillä on kovat paineet toteuttaa muutoksia organisaatiossa. Esihenkilön tulee kyetä muuttamaan omaa toimintaansa ja ohjata samalla alaistensa toimintaa uuteen suuntaan. Muutoksia voi olla menossa samaan aikaan useita ja muutosten suunta ja tavoitteet eivät ole aina selvillä. Johdolta kaivataan selkeää viestintää, jolla saadaan konkreettisesti ilmaistua, mikä muuttuu ja miten työntekijät hyötyvät muutoksesta.

Auramon (2022) mukaan esihenkilöiden odotetaan näyttävän suuntaa ja antavan tukea työntekijöille. Tämä lisäksi esihenkilöiden tulisi pystyä tekemään järkeviä ratkaisuja ja päätöksiä mutta nopeasti muuttuvassa maailmassa ja vaikeissa tilanteissa monet johtajat tekevät hätiköityjä päätöksiä tai eivät pysty tekemään päätöstä ollenkaan. Avuksi johtamisen ongelmiin hän esittää erilaisia työkaluja ja vinkkejä. Erilaisten skenaarioiden luominen voi auttaa ymmärtämään nykyistä tilannetta ja auttaa hahmottamaan tulevia tapahtumia. Omien tunteiden hallinta ja palautuminen auttaa Auramoa tekemään parempia ratkaisuja. Omalta tiimiltä voi myös hakea tukea ja yhteenkuuluvuutta.

4.2 Muutosjohtaminen

4.2.1 Organisaation muutos

Korhonen ja Bergman (2019, s. 23) toteavat, että maailma muuttuu jatkuvasti, joten organisaatioiden tulee muuttua jatkuvasti. Organisaatio voi pärjätä nykyhetkessä hyvin mutta riskinä on tyytyä hyvään tilanteeseen. Nopeasti muuttuvassa ympäristössä on ylläpidettävä

muutoskykyä ja taattava myös tulevaisuudessa menestyminen. Strategian lukkoon lyöminen useaksi vuodeksi ei ole enää tarkoituksen mukaista, vaan strategiaa tulee pystyä muokkaamaan muuttuvien tilanteiden mukaan. Jatkuvässä muutoksessa voidaan toteuttaa muutoksia pienemmissä ja helpommin lähestyttävissä osissa verrattuna kriisitilanteen aiheuttamiin muutoksiin organisaatiossa.

Muutoksen aikana tapahtuvat vaiheet voidaan jakaa neljään osaan: valmisteluun, suunnitteluun, toteutukseen ja vakiinnuttamiseen (Ponteva, 2010, s. 24). Muutoksen toteuttamiseen liittyy aina vastarintaa ja sen onnistunut käsittely voi helpottaa muutoksen toteutumista todella paljon. Viestinnällä on tärkeä rooli muutosvastarinnan poistamiseen.

Muutosprosessi alkaa siitä, kun tunnistetaan ulkoinen tapahtuma tai sisäinen tilanne, joka vaatii reagoimista (Hayes, 2022, s. 23). Ulkoinen muutos voi olla esimerkiksi taloudellinen, teknologinen tai lainsäädännöllinen muutos. Sisäinen tilanne voi puolestaan olla esimerkiksi avainhenkilön eläköityminen tai uuden tuotteen keksiminen. Muutostilanne vaatii tarkkaa analyysiä ja päätöksentekoa, jotta organisaatiossa voidaan tehdä oikeat päätökset tarvittavan muutoksen suhteen. Johtajat eivät aina tunnista muutostarvetta, sillä he eivät näe laajempaa kuvaa. Ulkoisia asioita voidaan seurata mutta asioita, joihin täytyisi reagoida ei aina tunnisteta. Ratkaisuna tähän ongelmaan on ottaa päätöksen tekoon mukaan henkilöitä kaikilta organisaation tasoilta. Esimerkiksi myyjät ja ostajat, jotka asioivat ulkopuolisten tahojen kanssa, voivat saada paremmin tietoa ulkopuolisista tapahtumista.

Hayes (2022, s. 23) huomauttaa, että muutostarpeen tunnistamisen jälkeen seuraava askel on saada organisaatiossa aikaan muutostahto. Johtajat usein aliarvioivat, kuinka vaikeaa ihmisiä on saada pois heidän mukavuusalueiltaan. Muutosvalmiuden luominen vaatii ihmisten motivointia ja herättelyä muutoksen tarpeellisuuteen. Muutosvalmiuden lisäämisen esteinä voi olla organisaation menestyminen menneisyydessä sekä akuutin kriisin puuttuminen.

Korhosen ja Begmanin (2019, s. 24) mukaan muutosten koko ja muutokseen varattu aika tulee olla sopivan kokoisia Henkilöstöllä ja yrityksen johdolla voi olla hyvinkin erilaiset näkemykset organisaatiossa meneillään olevista muutoksista. Johdon näkökulmasta muutokset ovat maltillisia, kun taas henkilöstö voi kokea, että muutoksia on menossa liikaa samaan aikaan ja muutokset kuormittavat enemmän, kuin pitäisi. Liian nopeasti toteutuneet muutokset eivät jää käyttöön organisaation toimintaan. Liian hitaat muutokset voivat puolestaan jäädä haasteelliseen vaiheeseen, jolloin vaarana on palata vanhaan toimintamalliin. Muutoksen

tulisi siis olla sopivan kokoinen ja sille on varattava riittävästi aikaa mutta se on toteuttava oikealla asenteella.

Hayes (2022, s. 23) mainitsee, että muutosjohtajat voivat reagoida muutosvalmiuden luomiseen eri tavoilla, mutta olosuhteet vaikuttavat muutosvalmiuden luomiseen käytettävien keinojen tehokkuuteen. Äkillisessä muutostilanteessa ei aina ole aikaa kokeilla erilaisia lähestymistapoja ja saada henkilöitä osallistumaan muutosprosessiin. Johtajilla voi olla tunne, että täytyy ottaa suora lähestymistapa muutoksen toteuttamiseen. Hayes toteaa (s. 23), että kun muutostarve on tunnistettu hyvissä ajoin, voidaan muutoksen suunnitteluun saada osallistumaan suurempi määrä henkilöitä organisaation eri tasoilta sekä miettiä erilaisia lähestymistapoja muutoksen toteuttamista varten.

Kun organisaatio tarvitsee isoja muutoksia, niin jopa 70 % tapauksista muutosta ei ole saatu käyntiin tai muutos hanke epäonnistuu (Kotter & Laukkanen, 2009, s. VI). Jos muutos saatiin valmiiksi, niin muutokseen varattu budjetti ylittyi ja aikataulut venyivät pitkiksi. Positiivisena näkökulmana 10 % muutoksista onnistui paremmin, kuin lähtötilanteessa osattiin ajatella.

Organisaatioissa muutokset eivät aina etene suoraviivaisesti ja suunnitellusti alusta loppuun (Viitala & Jylhä, 2019, s. 265). Muutoksen aikana voi tulla vastaan erilaisia esteitä ja viivytyksiä ja huonoimmassa tapauksessa muutos ei onnistu ollenkaan. On tutkittu, että vain noin kolmasosa muutoksista toteutuu suunniteltujen tavoitteiden mukaisesti. Muutokselle asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa osittain ja lopputuloksena voi myös olla sellaista mitä ei ole osattu tavoitella.

Useissa tutkimuksissa on selvinnyt, että työntekijät, jotka ovat sitoutuneita organisaatioonsa, ovat halukkaita näkemään vaivaa organisaation puolesta ja he hyväksyvät tarpeen muutokselle helpommin, kuin työntekijät, jotka eivät ole sitoutuneita (Hayes, 2022, s. 323). Sitoutuminen organisaatioon voi myös toimia puskurina ja pehmentää muutokseen liittyvää stressiä. Organisaation jäsenten kokemukset edellisistä muutoksista voivat vaikuttaa heidän sitoutumiseensa organisaatioon ja organisaation tuleviin muutoksiin.

Vaikka työntekijä on sitoutunut organisaatioon ja hän on valmis tukemaan ja toteuttamaan muutosta, tilanne on monimutkaisempi työntekijän ollessa myös sitoutunut omaan työhönsä (Hayes, 2022, s. 325). Omaan työhönsä sitoutunut ja tyytyväinen työntekijä ei ole yhtä

innokas tukemaan muutosta. Työhönsä tyytyväinen työntekijä voi pelätä menettävänsä työtehtävässään saavuttamansa edut.

Muutosvastarinta esiintyy usein muutostilanteissa (Viitala & Jylhä, 2019, s. 265). Muutosvastarinnalla tarkoitetaan muutoksen tai sen suunnittelun vastustamista. Muutosvastarinnassa ihmiset eivät välttämättä vastusta muutosta, vaan muutoksen seurauksena esimerkiksi omaan työhön tulevaa muutosta. Muutosvastarinta voi näkyä voimakkaana kritisoimisena, informaation torjumisena tai välinpitämättömyytenä. Ihmiset kokevat muutoksen yksilöllisesti. Muutoksen voi ottaa vastaan innostuneesti tai toisena ääripäänä muutoksen voi kokea pelottavana ja ahdistavana.

Kotterin ja Laukkasen (2009, s.11) mukaan muutoksen toteuttaminen alkaa muutostahdosta. Organisaatiossa täytyy olla riittävästi muutosta haluavia henkilöitä, jotka myös ymmärtävät ja haluavat toimia välittömästi muutoksen viemiseksi eteenpäin. Muutostahtoiset henkilöt pystyvät muodostamaan tiimejä, jotka ovat vahvoja ja sitoutuneita toteuttamaan muutoksia. Tiimit pystyvät luomaan organisaatiolle vision ja strategian, myös silloin kun tilanne ja suunta on epäselvä. Kommunikointi on todella tärkeässä roolissa, kun tavoitteena on sitouttaa tärkeitä henkilöitä luotuun strategiaan ja visioon. Henkilöt, joita ohjaa todellinen muutoshalu kykenevät antamaan muille heidän tarvitsemansa päätösvallan ja vaikuttamismahdollisuudet. Muutoshaluiset henkilöt ovat sitoutuneita ratkaisemaan eteen tulevia esteitä, ja heillä on mahdollisuus saavuttaa nopeita tuloksia lyhyelläkin aikavälillä. Muutoshaluiset henkilöt ovat myös peräänantamattomia tavoitellun vision saavuttamiseksi. Saavutettu muutos pyritään lukitsemaan organisaation rakenteisiin ja toimintatapoihin.

Henkilön muutostahtoon voi vaikuttaa erilaiset asiat (Hayes, 2022, s. 326). Luottamus muutosta johtaviin henkilöihin on tärkeä muutostahtoon vaikuttava tekijä. Luottamus muodostuu tutkimusten perusteella muun muassa kommunikoinnin avoimuuden ja informaation jakamisen mukaisesti. Henkilöllä voi olla korkea kynnys hyväksyä muutosta. Henkilö voi olla epävarma kyvystään oppia uusia taitoja ja toimintamalleja, joita muutoksen yhteydessä vaaditaan. Henkilö voi nähdä muutostilanteen eri tavalla, kuin muutosta johtavat henkilöt. Erilaiset käsityksen muutoksesta laskevat halua muutokseen. Henkilön henkilökohtaiset edut ja muut saavutetut asiat organisaatiossa voivat kadota muutoksen myötä ja tämä heikentää myös muutostahtoa.

Kotter ja Laukkanen esittävät, että (2009, s. 42) organisaatioon voidaan luoda aitoa muutosta. Muutostahdon luominen perustuu kahteen päätekijään, tosiasioihin, jotka tukevat muutosta sekä ihmisten tunteisiin vaikuttamalla. Kotter ja Laukkanen esittävät neljä toimintatapaa muutostahdon luomiseksi. Ensimmäinen keino on luoda tunteisiin vaikuttavia kokemuksia, joiden tukena käytetään esimerkiksi informaatiota ja tapauksia toisista organisaatioista. Toinen tapa on johtaa omalla esimerkillä organisaation muutosta oikeaan suuntaan päivittäisissä tehtävissä ja toiminnoissa. Kolmas keino on etsiä kriisistä positiivisia mahdollisuuksia. Kriisissä toimiminen vaatii kuitenkin varovaisuutta ja väärin tehtynä toiminnasta voi olla enemmän haittaa kuin hyötyä. Neljän keino on hiljentää tai poistaa muutosta vastustavat henkilöt.

Henkilöitä voidaan motivoida muutokseen kertomalla muutokseen liittyviä tosiasioita (Hayes, 2022, s. 328). Tosiasioden kertomisen perustana on, että organisaation jäsenet ovat rationaalisia henkilöitä ja he voivat muokata ajatuksiaan muutoksesta annettujen faktojen perusteella. Tosiasioihin perustuva motivointi toimii parhaiten, jos henkilöstö on sitoutunut muutoksen toteuttamiseen. Tunteisiin vetoava motivointi toimii puolestaan paremmin, jos henkilöstö ei ole vielä sitoutunut muutoksen toteuttamiseen. Tunteisiin vetoavassa motivoinnissa yritetään vaikuttaa henkilöstön tunteisiin ja esitetään intohimoisia argumentteja muutoksen puolesta. Näiden lisäksi voidaan käyttää suostuttelevaa lähestymistapaa. Suostutteleva lähestymistapa voi toimia paremmin, jos se keskittyy enemmän siihen mitä henkilöstö voi menettää ilman muutosta, kuin siihen mitä muutoksella voidaan tavoittaa.

Henkilöstön ottaminen mukaan muutoksen suunnitteluun parantaa motivaatiota muutoksen toteuttamiseen (Hayes, 2022, s. 329). Henkilöstön itse keräämä, analysoima ja esittämä tieto nähdään uskottavampana, kuin ulkopuolisen konsultin esittämä tieto. Henkilöstö voi myös osallistumisen myötä motivoitua ja auttaa omaa ryhmää näkemään tarpeen muutokselle paremmin. Mitä enemmän henkilöstä osallistuu suunnitteluun, sitä enemmän he voivat tuntea osallistuvansa muutoksen toteuttamiseen. Suuremmalla määrällä ajatuksia ja tietoa, saadaan aikaan parempia päätöksiä ja muutoksesta voidaan saada pysyvämpää.

Muutosvalmiutta voidaan nostaa organisaatiossa käyttämällä tehtäväkiertoa (Korhonen & Bergman, 2019, s. 25). Suomalaisissa organisaatioissa tehtäväkierto ei ole ollut kovin yleistä verrattuna globaaleihin organisaatioihin. Kehitysorientoituneissa organisaatioissa tehtäviä kierrätetään usein 3–5 vuoden välein. Tämän jälkeen työtehtävät voivat vaihtua organisaatiossa toisiin saman tasoisiin tehtäviin tai korkeammalla organisaatiossa oleviin tehtäviin.

Uusi työtehtävä uudessa roolissa auttaa tarkastelemaan asioita erilaisesta näkökulmasta. Kauan samaa tehtävää hoitanut henkilö urautuu helposti ja muutosten ja uusien ajatusten omaksuminen ei ole enää niin helppoa.

Muutosvalmiutta ja uusia ajatuksia voidaan saada aikaan myös toimitilojen uudelleenjärjestämisellä (Korhonen & Bergman, 2019, s. 26). Modernit monitilatoimistot ja uudet ohjelmistot mahdollistavat tehokkaan työskentelyn ajasta ja paikasta riippumatta. Tila muutoksella ja paikkojen sekoittamisella, voidaan saada aikaan uutta perspektiiviä omaan ajatteluun. Paikkoja vaihtamalla voi kuulla eri ihmisten ja eri tiimeissä toimivien ajatuksia ja asioita. Uusien ajatusten kuuleminen auttaa muutosten tekemisessä ja antaa erilaista näkökulmaa omaan ajatteluun.

Muutostahdon ja muutosvalmiuden ylläpitäminen on tulevaisuudessa aina vain tärkeämpää organisaatioille (Kotter & Laukkanen, 2009, s. 135). Muutosvalmius olisi hyvä saada integroitua organisaation organisaatiokulttuuriin. Kulttuurin muuttaminen muutosmyönteisemmäksi alkaa toimintatapojen ja toiminnan ohjaamisesta oikeaan suuntaan. Menestyksekkään muutoksen jälkeen on katsottava, että toiminta ei pala vanhaan malliin, vaan on kannustettava noudattamaan uusia toimintatapoja. Kannustamisen välineinä on käytettävä kaikkia käytössä olevia johtamisen välineitä. Uutta saavutettua organisaatiokulttuuria tulee käsitellä huolellisesti, sillä vanhan kulttuurin mukaiset päätökset, voivat rikkoa saavutetun muutoksen ja organisaatio voi palata vanhoihin tapoihin.

Organisaatiossa voi olla tarpeen tehdä muutoksia, koska tiettyihin rooleihin ei löydy oikeanlaista tai oikean tasoista osaamista (Korhonen & Bergman, 2019, s. 61). Organisaatiolla tulisi olla tiedossa organisaatiosta löytyvät kyvykkyydet ja osaamisalueet. Ajan saatossa henkilöstö on vaihtunut ja nykyiset tehtävät on jaettu uudelleen eri henkilöille. Uudella henkilöllä on voinut erilaista osaamista ja erilaiset halut, kun tehtävästä lähteneellä henkilöllä. Organisaation muuttuessa tehtävät eivät välttämättä enää sovi yhteen ja tehtävistä pitäisi muodostaa uusia tehtäväkokonaisuuksia, joihin tarvittaisiin erilaista osaamista. Työnkuva voi olla liian kapea ja täsmällisesti rajattu, joka puolestaan rajoittaa uusien asioiden oppimista ja uudistamista.

Uuden työntekijän rekrytointi on mahdollisuus uudistaa organisaation osaamista (Korhonen & Bergman, 2019, s. 62). Usein vapautuneeseen tehtävään haetaan työtä suorittavaa henkilöä, kun parempi tapa voisi olla rekrytoida vahvempaa osaajaa. Vahvempi osaaja voi tuoda uusia

näkökulmia ja kehittää tehtävää eteenpäin. Uusilla näkökulmilla voidaan järkevöittää tehtäviä ja käyttää aikaa tuottavampiin tehtäviin. Uuden työntekijän rekrytoinnissa onkin tärkeää ajatella suuressa kuvassa organisaation tulevaisuuden suuntaa ja tavoitteita, jotta organisaatiolla on oikeaa osaamista. Uudistuvassa organisaatiossa tulisi miettiä muitakin mahdollisuuksia rekrytoitavalle henkilölle, kuin vapautunut tehtävä.

Esihenkilöllä on tärkeä rooli rekrytointeja tehdessä (Korhonen & Bergman, 2019, s. 64). Systemaattisesti toteutettu rekrytointi mahdollistaa organisaation uudistumisen. Onnistuneella rekrytoinnilla organisaatioon saadaan muutosagentteja, jotka vievät kehitystä oikeaan suuntaan. Pätevä ja osaava esihenkilö etsii parhaat ja potentiaalisimmat osaajat avoimena oleviin tehtäviin. Rekrytointien kautta esihenkilö muodostaa organisaation ja organisaation osaamistasoa ja kehittymismahdollisuudet. Epävarma ja asemansa puolesta pelkäävä esihenkilö voi huomaamattakin heikentää organisaation osaamistasoa, jos esihenkilö ei uskalla palkata parhaita osaajia, jotka voivat uhata esihenkilön asemaa tulevaisuudessa.

4.2.2 Esihenkilön näkökulma

Esihenkilö johtaa ihmisiä (Juuti & Virtanen, 2009, s. 146). Johtajan täytyy kyetä muuttumaan itse ja olemaan valmis kuuntelemaan ympärillään olevia ihmisiä. Johtaja muokkautuu samalla, kun hän on avoin oma itsensä. Johtajan voi olla vaikeaa kuitenkin avautua ja kaikki ihmiset eivät miellytä, jolloin muuttuminen ja muutoksen eteenpäinvieminen on haastavaa. Muutoksessa johtajan on myös otettava huomioon ulkopuolinen maailma. Organisaation tulee kyetä palvelemaan asiakkaita ja olemaan yhteydessä muihin ulkopuolisiin sidosryhmiin.

Muutoksen kannalta on tärkeää, että organisaation ydinjoukko on sitoutunut muutoksen toteuttamiseen (Korhonen & Bergman, 2019, s. 86). Uudistuvassa organisaatiossa johtajan tehtävänä on valita henkilöt, jotka ovat valmiita muutokseen. Nämä henkilöt muodostavat ydinjoukon. Uudistumista eteenpäin vievä ydinjoukko täytyy saada toimimaan tiiminä, joka toimii ja ajattelee uudistumisen kannalta parhaalla tavalla. Ydinjoukossa voidaan tarvita vastualueiden muutoksia. Henkilökohtaiset vastualueiden muutokset auttavat näkemään asioita eri näkökulmista ja uudistumaan myös henkilökohtaisella tasolla.

Muutos ja uudistuminen ottaa aikaa myös johtotasolla (Korhonen & Bergman, 2019, s. 87). Uudistumisen juurtuminen voi ottaa aikaa jopa kolmesta viiteen vuotta. Kokemusten mukaan pidempään samoissa tehtävissä olleiden henkilöiden on vaikeampi omaksua uusia tapoja ja

heillä on suurempi riski palata vanhoihin tapoihin. Organisaatioon tulevat uudet esihenkilöt ja johtajat tuovat omia ja uusia näkemyksiä organisaatioon. Uudet ajatukset usein vauhdittavat organisaation uudistumista.

Tärkeä osa uudistumisessa on oppia pois vanhoista toimintamalleista ja omaksua uudet yhteiset tavoitteet ja päämäärät (Korhonen & Bergman, 2019, s. 89). Nykyisin on tärkeää nähdä laajempi kuva organisaation toiminnoista ja tavoitteista. Ennen on saatettu painottaa sillo- maista ja funktionaalista ajattelua ja tästä ajatusmallista pitäisi pyrkiä pois.

Esihenkilön tulisi tiedostaa omat tunteensa ja ajatuksensa muutoksesta, jotta hän voi toimia apuna muille muutoksessa (Ponteva, 2010, s. 29). Muutostilanteen alussa esihenkilöllä voi olla samat epäilykset ja muutos vastaisuus, kuin muillakin henkilöillä. Tiedon saamisen muutoksesta pitäisi kuitenkin kääntää ajatuksen muutoksen ajamiseen eteenpäin. Mikäli esihenkilö ei pysty luopumaan vanhoista asioista ja sitoutumaan uusiin tapoihin, ei hän voi auttaa muitakaan muutoksen toteuttamisessa.

Esihenkilöiden ja johtajien henkilökohtainen viestintäkyky on tärkeässä asemassa, kun muutoksen suunnat ovat selvillä (Korhonen & Bergman, 2019, s. 95). Viestinnän avulla henkilöstö tulee saada ymmärtämään mahdollisuutensa vaikuttaa organisaation tavoitteiden toteuttamiseen ja saavuttamiseen. Kaiken toiminnan tulisi tähdätä uudistumisen toteuttamiseen. Keinoina voidaan käyttää suorituksen johtamista, palkitsemista tavoitteiden saavuttamisesta ja tavoitteiden mukaisesta toiminnasta. Esihenkilön tehtävänä on ottaa päivittäisessä toiminnassa roolia ja johtaa tilannetta kohti uudistumisen tavoitteita. Esihenkilön tulee puuttua halutun uudistumisen vastaiseen toimintaan ja johdonmukaisesti pysyä yhteisissä päätöksissä. Esihenkilöllä tulee olla käytössään toimintamalli, jota voidaan käyttää, jos havaitaan uudistumisen vastaista toimintaa.

Ammattimainen ja kypsä esihenkilö kykenee pitämään kiinni työnantajan roolista ja samalla edistämään uudistumisen tavoitteita hankalissakin tilanteissa (Korhonen & Bergman, 2019, s. 96). Esihenkilöasemassa ei voi purkaa omia tuntojaan tiimilleen ja alaisilleen. Ammatillinen esihenkilö kykenee olemaan hermostumatta vaikeissa tilanteissa ja pystyy olemaan samalla aito itsensä. Esihenkilöasemassa oleva voi purkaa tuntojaan omalle esihenkilölleen tai ulkopuoliselle valmentajalle tai vastaavalle henkilölle. Esihenkilön on osattava myöntää olevansa erehtyväinen ja ettei tiedä kaikkeen vastausta. Näin toimimalla esihenkilö antaa muille tilaa

osoittaa omaa asiantuntijuuttaan. Epäonnistumisista ei etsitä syylistä, vaan pyritään ratkaisukeskeisesti käsittelemään epäonnistumisen syyt.

Esihenkilön hyviin ominaisuuksiin luetaan nykyään oppiminen, kyky nähdä hyvää, arvostaa ja osoittaa arvostusta ihmisille sekä kannustaa ihmisiä eteenpäin (Korhonen & Bergman, 2019, s. 98). Toisille esihenkilöille nämä ominaisuudet ovat luontaisia ja muiden täytyy harjoitella näitä taitoja. Usein huippuasiantuntijasta tehdään esihenkilö, jolloin esihenkilön osaaminen on enemmän asioiden ja teknologian, kuin ihmisten johtamisen parissa.

Esihenkilön tulee kiinnittää huomiota kielteisten tunteiden työstämiseen (Juuti & Virtanen, 2009, s. 144). Kielteisistä asioita voi olla vaikea puhua ja niiden työstäminen vaatii rohkeutta ja taitoa. Kielteiset tunteet voivat vaikuttaa johtamistyyliin ja organisaatiossa voidaan painottaa asioita, jotka eivät vie muutosta oikeaan suuntaan. Muutoksen johtaminen voi jäädä strategiselle tasolle ja muutoksen toteuttaminen jää tekemättä. Henkilöstön ja johdon hyvällä yhteistyöllä muutosta saadaan vietyä eteenpäin.

Esihenkilön on saatava ihmiset ymmärtämään, että uudet toimintatavat rakennetaan vanhojen kokemusten ja organisaatiossa jo olevan osaamisen päälle (Korhonen & Bergman, 2019, s. 98). Vanha osaaminen ja kokemukset eivät ole turhaa, vaan nopeasti muuttuva ympäristö aiheuttaa tarpeen muutokselle ja jatkuvalla kehitymiselle. Ihmisille voi tulla tunne, että heitä ei arvosteta. Tämä tunne voi johtua siitä, että ihmiset kokevat tuleensa sivuutetuiksi. Tähän apuna on osoittaa huomiota arjen pienissä asioissa ja miettimällä mitä ihmiset pitävät arvostuksena. Arvostus ja luottamus ovat avain asemassa uudistumisen kannalta.

Esihenkilön tulee olla tietoinen ja seurata ympäröivässä maailmassa tapahtuvia asioita. Ympäristöllä tapahtuvista asioista tulisi tunnistaa mahdollisuudet ja uhat, jotka voivat vaikuttaa menneillä olevaan muutokseen (Hayes, 2022, s. 244). Nykyhetken seuraaminen ja uusien asioiden havainnointi voi olla haastavaa. Usein ajattelu perustuu omiin ja organisaation kokemuksiin menneisyydestä, jolloin uusien näkökulmien ottaminen huomioon voi olla vaikeaa.

Hyvin luotu visio auttaa viemään muutosta eteenpäin (Hayes, 2022, s. 244). Hyvä visio muodostaa kuvan tulevaisuudesta, joka on haluttava pitkällä tähtäimellä eri sidosryhmille. Hyvä visio sisältää realistisen ja saavutettavan tavoitteen. Vision tulee olla selkeä ja helposti viestitettävä, jotta se voi ohjata päätöksentekoa vision saavuttamisen suuntaan.

Vision saavuttamiseksi esihenkilön tulee saada henkilöstö tekemään töitä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi (Hayes, 2022, s. 251). Ihmiset työskentelevät organisaatioissa, joissa useimmat työtehtävät vaikuttavat myös muiden henkilöiden työtehtäviin. Tästä syystä kaikkien tulisi työskennellä yhteistä tavoitetta kohden tai muuten vision ja muutoksen tavoittaminen ei ole mahdollista. Kun henkilöstöllä on sama suunta, yksilöiden on helpompi tarttua toimeen ja heidän ei tarvitse pelätä konflikteja. Kommunikointi on tärkeää, jotta organisaation kaikki henkilöt tietävät oleelliset asiat ja prioriteetit.

Esihenkilön tulee luoda olosuhteet, jotka mahdollistavat muutoksen implementoinnin (Hayes, 2022, s. 252). Esihenkilön on varmistettava, jotta henkilöstöllä on selkeät tehtävät ja tavoitteet muutoksen suhteen. Organisaation tai rakenteiden täytyy mahdollistaa yhteistyö yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä voi tarkoittaa, että organisaation rakenteita tulee muokata muutoksen tukemiseksi. Mahdollisuuksien mukaan tulee suosia tiimityöskentelyä, jotta saadaan kollektiivinen vastuu muutoksesta. Muutosta valmistelevilla henkilöillä tulee olla kaikki tarvittava tieto saataville, vaikka joidenkin mielestä tiedon saanti pitäisi olla rajattua. Palautteen saaminen muutosprosessin aikana on tärkeää, jotta voidaan seurata muutoksen onnistumista sekä henkilökohtaisia onnistumisia ja kehittymisen paikkoja.

Päivittäisessä toiminnassa voi tulla vastaan tilanteita, joissa jo muutetut asiat eivät toimikaan (Ponteva, 2010, s. 27). Esihenkilön on mahdollista löytää nämä tilanteet, jos hän keskustelee ihmisten kanssa kiireidensä keskellä. Muutostilanteessa esihenkilöllä täytyy olla varattuna riittävästi aikaa keskusteluille alaisten kanssa. Keskustelujen ei tarvitse olla ennalta sovittuja, vaan spontaanit kohtaamiset alaisten kanssa arjessa, voivat olla tärkeitä muutoksen eteenpäin viemisen kannalta.

Muutostahdon ja muutoksen ylläpitäminen voi olla hankalaa (Hayes, 2022, s. 253). Henkilöstöltä vaaditaan muutoksia samalla, kun heidän täytyy suorittaa omat päivittäiset tehtävänsä. Esihenkilön tehtävänä on näyttää suuntaa koko muutosprosessin ajan ja esihenkilön tulee olla myös sitoutunut muutoksen toteuttamiseen. Tämä auttaa myös henkilöstöä pysymään motivoituneena vision tavoittelussa. Johtajilla voi kuitenkin olla paljon muita tehtäviä, jotka vaativat huomiota, joten suunnan näyttäminen voi olla haastavaa. Ylemmän johdon tulee antaa riittävästi tukea tiimien esihenkilöille, jotta muutos saadaan vietyä läpi. Muutoksen toteuttaminen voi olla pitkä prosessi, jolloin voi olla järkevää suunnitella lyhyemmän tähtäimen tavoitteita muutokselle. Muutoshalua on helpompi seurata, kun se jaetaan pienempiin osiin.

Esihenkilön tulee kyetä viestimään muutoksesta (Pirinen, 2014, s. 74). Hyvässä ja luottamuksellisessa esihenkilö-työntekijä suhteessa viestintä on tärkeässä osassa. Muutokseen motivoitunut esihenkilö voi onnistuessaan viestiä käyttäytymisellään ja toimillaan tahtoaan muutokseen työntekijöilleen. Esihenkilö näyttää toiminnallaan suuntaa työntekijöilleen ja oma innostus ja hyvä viestintä vievät muutosta eteenpäin.

4.2.3 Muutoksen jälkeen

Muutosprosessin alusta alkaen, voidaan vaikuttaa muutoksen onnistumiseen ja pysyvyyteen (Hayes, 2022, s. 385). Yksilöiden ja ryhmien käyttäytymistä haluttua muutosta kohtaan voidaan ohjata kahdella eri keinolla. Muutosta eteenpäin puskemalla sekä muutosta vastustavaa voimaa vähentämällä. Näillä keinoilla voi olla erilaiset vaikutukset muutoksen säilyttämiseen. Eteenpäin puskemalla voidaan aiheuttaa kasvavaa jännitystä henkilöissä, joita muutos koskee. Esihenkilön lopettaessa eteenpäin puskemisen on vaarana, että saavutettu muutos palaakin lähtötilanteeseen. Vastustavia voimia poistamalla puolestaan aiheutetaan vähemmän jännitteitä.

Muutoksessa saavutetuista tavoitteista voidaan palautua vanhoihin toimintatapoihin, jos muutoksessa saavutetuille asioille ei anneta tarpeeksi huomiota muutoksen näennäisen valmistumisen jälkeen (Hayes, 2022, s. 385). Muutosjohtajien ei tule ilmoittaa muutoksen valmistumisesta liian aikaisin, vaan keskittyä muutoksen viemiseen loppuun asti ja huolehtia samalla, että muutoksen ympärillä olevat asiat tukevat muutoksen pysyvyyttä. Muutoksen jälkeen tulee myös huomioida henkilöt ja heidän asenteensa sekä prioriteetit muutoksen jälkeen. Usein muutoksessa keskitytään implementoimaan uusia työkaluja ja unohdetaan inhimillisemmät asiat. Tämän seurauksena ihmiset eivät välttämättä ole valmiita omaksumaan ja ottamaan uusia työkaluja käyttöön. Ratkaisuna muutoksen säilyttämiseen voidaan käyttää palautteen keräämistä ja ohjaamalla ihmisten huomio siihen kuinka uudet työkalut muuttavat työn tekemistä. Laadukas ja ymmärrettävä palaute auttaa ihmisiä keskittymään asioihin, jotka vievät asioita oikeaan suuntaan.

Organisaatioilla on mahdollisuus valita, kuinka ne reagoivat muutokseen (Hayes, 2022, s. 401). Organisaatiossa tapahtuva muutos tarjoaa mahdollisuuden oppia muutoksesta. Yksilöllisen oppimisen ja organisaation oppimisen laatua, voidaan pitää tehokkaan organisaation mittarina.

Henkilö voi oppia muutoksesta refleктоimalla toiminnasta aiheutuneita tuloksia (Hayes, 2022, s. 404). Tämän jälkeen tulee tunnistaa päätösten ja toimintojen takana olevat uskomukset ja olettamukset. Tunnistamisen jälkeen tulee haastaa ja arvioida uskomuksia ja oletuksia ja löytää niistä muutettavat asiat. Kun muutettavat asiat on löydytty, muutettua asiaa voidaan soveltaa käytäntöön ja aloittaa prosessi taas alusta. Tämä mahdollistaa oppimisen uusista tilanteista mutta vaatii myös luovaa ajattelua henkilöltä.

Reflektionnin esteenä voi olla kiire työssä ja tehtävissä, jolloin ei ole aikaa pysähtyä ja tarkkailla ja miettiä asioita (Hayes, 2022, s. 405). Esihenkilö voi olla liian sitoutunut valittuun suuntaan ja jättää huomioimatta eteen tulevat haasteet valitussa suunnassa. Esihenkilö voi olla tilanteessa, jossa hän ei saa palautetta päätösten etenemisestä ja vaikutuksista, jolloin reflektointia ei voi tehdä. Muiden henkilöiden antama palaute voidaan myös ohittaa, jos esihenkilö kokee, että he eivät ole päteviä tai heidän motiivinsa ovat epäilyttävät.

Organisaation tasolla toiminnan taustalla on säännöt (Hayes, 2022, s. 409). Säännöt muodostuvat näkemyksistä ja kokemuksista, jotka ovat tapahtuneet organisaatiossa. Organisaatiokulttuuri myötäilee näitä näkemyksiä ja kokemuksia. Organisaatiossa tapahtuva käyttäytyminen noudattaa organisaation sääntöjä. Näitä sääntöjä muokkaamalla voidaan toteuttaa muutos organisaatiossa.

Kollektiivista oppimista tapahtuu, kun organisaatiossa olevat henkilöt havaitsevat tavan, jolla voi toimia tehokkaammin (Hayes, 2022, s. 409). Organisaatiot toimivat tehokkaimmin, kun niiden tärkeimmät osat, kuten rakenne, teknologia ja henkilöt ovat linjassa keskenään ja organisaation ja ympäristön välillä on sopiva yhteys. Kollektiivinen oppiminen voi parantaa organisaation ja ympäristön välistä yhteyttä. Organisaatiossa oppiminen muuttaa organisaation sääntöjä ja samalla toiminta muuttuu.

Oppiminen tapahtuu käytännössä samalla prosessilla, millä yksilö voi oppia ja kehittää omaa toimintaansa (Hayes, 2022, s. 410). Olemassa olevia hyväksytyjä toimintatapoja voidaan haastaa, kun eteen tulee uusia tilanteita ja haasteita. Tämä voi johtaa uusiin sääntöihin organisaatiossa, mikä pakottaa organisaation jäsenten muuttamaan omaa toimintaansa. Oppiminen voi olla haastavaa varsinkin, jos organisaatio on kokenut pitkään menestystä. Kollektiivista oppimista tapahtuu yleensä, kun haluttua suoritustasoa ei tavoiteta ja toiminnasta saadaan palautetta, joka kyseenalaistaa nykyistä toimintamallia.

Organisaation oppiminen sisältää tiedon hankintaa ja hankitun tiedon potentiaalinen tunnistamisen (Hayes, 2022, s. 410). Hankittu tieto täytyy lisätä organisaation tietouteen. Tieto löytyy organisaatiosta mutta se ei ole aina saatavilla niille henkilöille, jotka voisivat käyttää sitä parhaiten organisaation kehittämiseen. Tieto ei aina kulje vapaasti organisaation sisällä, mikä aiheuttaa oppimismahdollisuuksien menettämisiä. Organisaation oppimiselle pitää myös löytää aikaa ja asioita pitää osata katsoa oikeasta näkökulmasta.

4.3 Muutosviestintä

4.3.1 Viestintä muutoksessa

Viestintä voidaan määritellä ihmisten väliseksi vuorovaikutukseksi (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta, 2012, s. 11). Vuorovaikutus voi sisältää sanallista ja sanatonta viestintää. Sanallinen vuorovaikutus käsittää kaiken ihmisen tuottamasta puheesta ja tekstistä. Sanaton vuorovaikutus puolestaan tarkoittaa liikkeillä ja eleillä tuotettua viestintää. Viestintä voi tapahtua tiedostaen tai tiedostamatta. Kirjoittaessa voidaan käyttää erilaisia viestintä välineitä, kuten pikaviestejä tai sähköpostia. Viestin välittämiseen ja oikein ymmärtämiseen vaikuttaa valittu viestintä väline, se millä tavalla viesti puhuttelee lukijaa sekä viestin ulkoasu.

Sanallinen ja sanaton viestintä voi olla ristiriidassa (Pirinen, 2014, s. 75). Jos sanaton viestintä on ristiriidassa sanallisen viestin kanssa, niin kuulija uskoo ensisijaisesti sanatonta viestintää. Sanallisesti hyvin valmistellun viestin perille meneminen voi kaatua viestijän epäuskottavaan sanattomaan viestintään. Esihenkilön tulisi siis uskoa sanomaansa, jotta viestin vastaanottajat tulkitsevat viestin oikein.

Viestintä on prosessi, johon voi tulla häiriöitä (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta, 2012, s. 12). Häiriöt voidaan jakaa kahteen erilaiseen häiriöön, sisäisiin häiriöihin sekä ulkoisiin häiriöihin. Lähetetyn viestin voi ymmärtää väärin, jos esimerkiksi viestijä puhuu eri kieltä tai käyttää sanoja, joista vastaanottajalle tulee erilainen mielleyhtymä, kuin viestijälle. Oikean viestintäkanavan löytäminen on myös tärkeää viestin ymmärtämisen ja perille menemisen kannalta. Esimerkiksi kohderyhmä ei osaa käyttää valittua viestintäkanavaa tai se ei yksinkertaisesti kiinnosta viestin vastaanottajaa. Viestinnän häiriöitä voi yrittää ennakoida, jolloin voidaan edistää viestin perille menemistä. Kuitenkin vastuu viestin perille menemisestä ja oikeasta tulkinnasta on aina sekä lähettäjällä, että vastaanottajalla.

Kuunteleminen on tärkeä taito vuorovaikutustilanteissa (Pirinen, 2014, s. 76). Aktiivisella kuuntelemisella esihenkilö antaa työntekijälle mahdollisuuden tulla kuulluksi. Edellytyksenä aktiiviselle kuuntelemiselle on, että esihenkilöllä on aikaa pysähtyä ja kuunnella työntekijän asiat. Esihenkilöt ovat yleensä kiireisiä ja viestintätilanteista jää puuttumaan aito läsnäolo. Tilanteeseen pysähtymällä ja haastamalla työntekijää on mahdollista saada tämä kertomaan paremmin omat ajatuksensa ja oivaltamaan itse tarvittavat asiat.

Muutosviestinnän tavoitteena on viestiä mitä tulevaisuudessa halutaan sekä korostetaan muutoksen tärkeyttä (Pirinen, 2014, s. 74). Esihenkilön tehtävänä on myös viestiä nykyhetkestä, sillä se on usein tärkeää työntekijöille. Muutostilanteessa viestintä saa usein kriittistä palautetta. Viestinnän ei koeta olevan riittävän avointa ja usein myös koetaan, että tietoa ei jaeta tarpeeksi. Esihenkilön kuuluu muutostilanteessa olla aktiivinen ja keskustella henkilöstön kanssa eri näkökulmista ja ottaa huomioon henkilöstön näkemyksiä muutoksesta. Raken-tavan keskustelun avulla saadaan luotua yhteinen ymmärrys muutoksen suunnasta ja tavoitteista. Viestinnän tarkoituksena on edesauttaa yhteenkuuluvuutta ja jakaa kokemuksia muutoksesta. Yhteisten kokemusten ja onnistumisien kautta on helpompi tehdä yhteistyötä.

Muutosviestintä on onnistunutta, kun sen avulla saadaan viestittyä perustellusti, miksi muutos tehdään ja miten se vaikuttaa työyhteisöön (Joki, 2021, s. 172). Muutosviestinnässä annetaan henkilöstölle tietoa tulevasta ja henkilöstöllä on aikaa pohtia muutoksen vaikutuksia organisaation toimintaan. Muutoksen aikana vuoropuhelu työntekijöiden ja esihenkilöiden välillä on tärkeää. Työntekijöiden huolista ja epävarmuustekijöistä on tärkeä keskustella ja samalla huolehtia, että kaikki tarvittava tieto on saatavilla muutoksesta. Muutostilanteessa varsinkin tärkeiden asioiden viestinnässä voi joutua toistamaan viestiä useamman kerran. Toistolla varmistetaan viestin ymmärtäminen.

Muutosprosessin alussa tulee selventää käytettyjen termien ja käsitteiden merkitykset, jotta henkilöstö ymmärtää mitä asioilla tarkoitetaan (Pirinen, 2014, s. 75). Työntekijöiden voi olla vaikea ymmärtää kaikkia käytössä olevia termejä muutoksen aikana. Muutoksessa tapahtuvia asioita ei koeta omaksi, jos niitä ei ymmärrä viestinnässä käytettyjen sana valintojen takia. Käytetyllä kielellä onkin iso merkitys muutosviestinnässä. Käytetyn kielen tulee olla riittävän yksiselitteistä ja ymmärrettävää. Kun muutoksen tavoitteista viestitään riittävästi, niin muutoksen tavoitteet selkiytyvät työntekijöille.

Usein viestinnältä odotetaan paljon ja voi olla, että odotukset ylittävät viestintään käytettävissä olevien resurssien määrän (Pirinen, 2014, s. 76). Nykyaikana heti saatavilla oleva tieto vääristää käsitystä, jolla organisaatioissa voidaan viestiä. Usein työntekijät kokevat, että heille ei kerrota tarpeeksi muutoksen etenemisestä. Viestinnän tavoitteet asetetaan usein liian korkealle. Tavoitteen asettaminen 80 prosenttiin tiedon välittämisestä henkilöstölle, voisi olla usein saavutettava tavoite. Koko henkilöstö ei kuitenkaan ymmärrä asioita samalla tavalla ja kaikki tieto ei mene halutulla tavalla perille asti. Koko henkilöstön ei myöskään tarvitse pääsyä ihan kaikkeen tietoon, vaan osa tiedosta voi olla salaista. Esihenkilöt voivat kuitenkin pantata tietoa, vaikka heillä olisi mahdollisuus jakaa enemmänkin tietoa työntekijöilleen.

Viestintä toimii parhaiten, kun se kulkee organisaatiossa kaikkiin suuntiin (Pirinen, 2014, s. 79). Tiedon tulisi kulkea johdolta alaspäin, työntekijöiltä johdolle sekä jokaisella tasolla myös horisontaalisesti. Jokainen organisaation taso näkee asiat eritavoilla ja viestin kulkeminen kaikkiin suuntiin auttaa näkemään asiat samalla tavalla. Ylin johto voi keskittyä enemmän vision ja tahtotilan luomiseen, kun taas työntekijöitä kiinnostaa enemmän käytännön toteutukseen liittyvät asiat.

4.3.2 Viestintä työntekijän näkökulmasta

Työntekijä voi olla aktiivinen tai passiivinen viestijä (Pirinen, 2014, s. 76). Aktiivinen viestijä osallistuu aktiivisesti etsimällä tietoa muutoksesta ja aktiivisesti kyselemällä esihenkilöiltä tietoa. Passiivinen viestijä puolestaan odottaa, että hänelle annetaan kaikki tarpeellinen tieto ilman omaa panosta. Viestintä tarvitsee toimiakseen viestijän ja viestin vastaanottajan ja heidän välilleen tarvitaan molempiin suuntiin toimivaa viestintää. Vastuu viestin ymmärtämisestä on myös vastaanottajalla.

Työntekijällä voi olla pelko, että kyselemällä muutoksesta, hän voi leimautua muutosvastarintaiseksi (Pirinen, 2014, s. 76). Tämä riski on olemassa varsinkin, jos muutoksessa tehdään uudelleenorganisointeja ja irtisanomisia. Työntekijä voi pysyä passiivisena, jottei hän leimaudu muutosvastarintaiseksi. Tällaisessa tilanteessa esihenkilö voi olettaa, että kaikki asiat ovat hyvin ja selviä muutoksen suhteen, vaikka tilanne olisikin toisin. Esihenkilön tulee siis rohkaista työntekijöitä hakemaan aktiivisesti tietoa. Työntekijä pystyy valmistautumaan paremmin tulevaan, kun hänen tietonsa muutoksesta ovat ajan tasalla.

Osa työntekijöistä on aina tilanteen tasalla ja hyvin informoituja meneillään olevista asioista (Pirinen, 2014, s. 76). He keräävät tietoa aktiivisesti ja osallistuvat aktiivisesti muutoskeskusteluun. Esihenkilöiden tulisi tukea näitä henkilöitä ja kannustaa muita ottamaan mallia heidän toiminnastaan. Osa työntekijöistä saattaa eristää itsensä viestinnästä. Esihenkilöiden tulee puuttua eristämiseen ja syrjäytymiseen, sillä muutoksessa ei päästä haluttuihin tavoitteisiin, jollei viestintä saavuta kaikkia osapuolia.

Muutostilanteessa liikkuu paljon tietoa ja työntekijän voi olla vaikea löytää oleellista tietoa tietö tulvan keskeltä (Pirinen, 2014, s. 77). Varsinkin muutostilanteen alussa viestintää ja tietoa on paljon tarjolla. Työntekijän kokemus pelko ja epävarmuus vaikuttavat työntekijän kykyyn omaksua ja sisäistää uutta tietoa. Työntekijä poimii viestinnästä itselleen tärkeiksi koekemat asiat ja tulkitsee niitä omista lähtökohdistaan. Työntekijä tarvitsee tietoa omiin tehtäviinsä liittyen ja siihen, miten muutos vaikuttaa työntekijän tulevaisuuteen. Esihenkilön tulee antaa työntekijälle aikaa keskusteluihin muutoksesta ja esihenkilön tulisi myös varmistaa, että työntekijä on ymmärtänyt viestinnän oikein.

4.3.3 Viestintä esihenkilön näkökulmasta

Muutoksen aikana liikkuu paljon erilaista informaatiota ja työntekijöiden voi olla vaikea saada itselleen merkityksellistä tietoa esille (Pirinen, 2014, s. 75). Muutoksen tavoitteet voivat olla liian abstrakteja, jolloin työntekijän on vaikea hahmottaa miten tavoitteet näkyvät päivittäisessä työssä. Esihenkilön tehtävänä on tulkita ja tuoda tavoitteet työntekijöiden saataville ymmärrettävämmässä muodossa. Muutosviestinnän avulla tavoitellaan yhteistä ymmärrystä ja yhteistä näkemystä tulevaisuudesta.

Esihenkilön tehtävänä on pysyä ajan tasalla saatavilla olevan tiedon suhteen (Pirinen, 2014, s. 79). Asioiden viestinnän tulee tapahtua vastuullisesti ja riittävän laajasti. Aina esihenkilöllä ei ole saatavana kaikkea tarpeellista tietoa muutoksesta. Näissä tilanteissa viestinnän tulee olla yhtenäinen organisaation johdon viestinnän kanssa. Esihenkilön tulee näissä tilanteissa aktiivisesti etsiä tarvittavaa tietoa muutoksesta. Esihenkilön tulee pysyä roolissa, jossa hän tukee muutosta. Johto voi tehdä esihenkilön omia toiveita vastaan sotivia päätöksiä, mutta esihenkilön tulee olla ammattimaisesti edustamansa organisaation tahdon kannalla.

Esihenkilön ja työntekijän kahdenkeskeinen vuorovaikutus on tärkeässä roolissa (Joki, 2021, s. 168). Henkilöstölle on tärkeä viestiä johdon näkymistä ja henkilöstön ajatuksista

muutoksessa. Ilman vuorovaikutusta on vaarana, että henkilöstön keskuudessa alkaa leviämään huhuja ja spekulatiota tulevaisuudesta.

Esihenkilöllä on tärkeä tehtävä havaita muutosvastarinnan aiheuttama negatiivisuus työyhteisössä (Pirinen, 2014, s. 81). Tarvittavan tiedon puuttuessa henkilöstön keskuudessa alkaa helposti kiertämään omia tulkintoja asioiden etenemisestä muutostilanteessa. Esihenkilön tehtävänä on korjata asioiden väärät tulkinnat ja tarjota oikeaa tietoa muutoksesta henkilöstölle. Aktiivinen ja johdonmukainen viestintä on hyvä tapa estää väärrien tulkintojen syntymistä ja leviämistä organisaatiossa.

Esihenkilön apuna muutoksessa toimivat muutokseen myönteisesti suhtautuvat työntekijät (Pirinen, 2014, s. 82). Myönteisesti muutokseen suhtautuvat työntekijät mahdollistavat viestinnän kulun molempiin suuntiin. Esihenkilö saa arvokasta palautetta ja työntekijöiden positiivinen toiminta luo uskoa muutoksen toteutumiseen. Esihenkilön tulee tunnistaa työntekijöiden joukosta kaksi ryhmää, joilla on iso rooli muutoksen onnistumisesta. Toinen ryhmä on muutokseen myönteisesti suhtautuvat ja toinen ryhmä on ne henkilöt joihin muutos vaikuttaa suoraan. Esihenkilö voi hyödyntää viestinnässä muutokseen myönteisesti suhtautuvia henkilöitä. Työntekijät, jotka ovat muutoksen kohteena, tarvitsevat tietoa muutoksen jokaisessa vaiheessa. Heidän kanssaan aktiivinen viestintä on suuressa roolissa.

4.3.4 Viestintäkanavat

Viestintäkanavan valinnalla voidaan vaikuttaa siihen, kuinka hyvin viestintä onnistuu (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta, 2012, s. 49). On tärkeää osata rajata viestin vastaanottajat vain niihin henkilöihin, joita viestin sisältö koskee. Organisaatioilla on aina oma viestintäkulttuuri, jossa suositaan tiettyä tapaa viestiä asioista. Erilaiset viestintäkanavat sopivat erilaisiin tilanteisiin.

Erilaisia viestintäkanavia voidaan käyttää yhtä kerralla tai useampia samaan aikaan (Joki, 2021, s. 168). Viestin sisällön mukaan viestin perille meneminen voi onnistua lyhyellä tiedotteella tai monimutkaisempi viesti voi vaatia useita toistoja ja erilaisia viestintäkanavia. Tärkein viestintäkanava on esihenkilön ja alaisen välillä käytävä keskustelu.

Isoille henkilöstömäärille on tehokasta viestiä käyttämällä kokouksia ja tiedotustilaisuuksia (Joki, 2021, s. 168). Asiat saadaan viestittyä samalla sisällöllä suurelle joukolle. Asioista voidaan myös keskustella tilaisuuksien yhteydessä, kunhan keskustelulle on varattu riittävästi

aikaa. Hyvällä valmistautumisella voidaan tehostaa ajankäyttöä ja viestintää. Ennakkoon lähetetty asialista mahdollistaa kysymysten miettimisen valmiiksi.

Organisaation tai yrityksen intranet mahdollistaa kirjallisen ja suullisen tiedon välittämisen (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta, 2012, s. 50). Intranetissä voidaan jakaa esimerkiksi nauhoitettuja kokouksia tai tiedotustilaisuuksia. Tilaisuuksia pystyy myös kommentoimaan esimerkiksi chatin avulla. Tiedostojen jakaminen onnistuu myös intranetin kautta.

Yrityksen intranet mahdollistaa tiedon välittämisen suurelle joukolle (Joki, 2021, s. 170). Intranetissä tiedon on oltava helposti löydettävissä ja sen on oltava selkeää. Sähköposti ja pikaviestipalvelut voivat olla tehokas viestintäkanava, kun ne ovat kaikkien saatavilla. Sähköpostin ongelmana voi olla, että tietoa lähetetään liian suurelle joukolle ja tarpeellinen tieto hukkuu sähköpostitulvaan. Sähköpostin lähettämisessä tulee kiinnittää huomiota erityisesti otsikon informatiivisuuteen. Sähköpostiviestin tulisi myös olla riittävän lyhyt ja selkeästi kirjoitettu.

5 MENETELMÄT OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMISEKSI

Tieteellinen tutkimus on ongelmanratkaisua (Heikkilä, 2014, s. 12). Tutkimuksella pyritään selvittämään tutkimuskohteen toimintaperiaatteita. Tutkimuksen onnistuminen tarvitsee sopivan kohderyhmän sekä tutkimusmenetelmän, joka sopii tutkittavaan aiheeseen ja kohderyhmään. Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet vaikuttavat paljon tutkimusmenetelmän valitsemiseen. Usein tutkimusmenetelmän valitseminen ei ole yksiselitteistä ja samaa asiaa voitaisiin tutkia myös muilla, kuin valituksi tulleella menetelmällä.

Kvantitatiivinen eli tilastollinen tutkimus on tutkimus, jonka avulla selvitetään lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä (Heikkilä, 2014, s. 15). Aineistoa kerätään yleensä standardoidulla tutkimuslomakkeella, jossa on valmiit vastausvaihtoehdot. Asioita pyritään kuvaamaan numeeristen suureiden avulla ja tuloksista voidaan tehdä havainnollisia kuvaajia tai taulukoita. Tuloksista pyritään tekemään yleistyksiä käyttämällä tilastollista päättelyä.

Kokonaistutkimuksessa tutkitaan kaikki perusjoukkoon kuuluvat jäsenet eli alkiot (Heikkilä, 2014, s.31). Kokonaistutkimus kannattaa tehdä, jos perusjoukko on pieni. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa alle sadan perusjoukkoa voidaan pitää pienenä. Mikäli kokonaistutkimus ei ole järkevää, voidaan tehdä otantatutkimus. Otantatutkimus voidaan tehdä, jos perusjoukko on hyvin suuri, tiedot halutaan nopeasti tai tutkiminen on monimutkaista.

Perusjoukon ollessa heterogeeninen, tarvitaan suurempi otoskoko luotettavien tulosten saavuttamiseksi (Heikkilä, 2014, s.40). Yksityiskohtaisten tulosten saamiseksi otoskoon tulee myös olla riittävän suuri. Otokseen perustuva tutkimus ei kerro täysin tarkkaa ja täsmällistä tulosta, vaan se antaa arvion, josta voidaan tulkita asioita. Perusjoukon koon on oltava aina vähintään 50 tilastoyksikköä.

Kyselylomakkeen suunnittelussa täytyy huomioida monipuolisesti tutkimusongelmaan ja tutkimusasetelmaan liittyviä asioita (Heikkilä, 2014, s. 45). Tutkittavan asian teoriaan tulee tutustua riittävästi ja määritellä tutkimuksessa käytettävät käsitteet. Suunnitteluvaiheessa on myös mietittävä, kuinka tarkkoja vastauksia kyselyllä halutaan saada selville sekä sitä, kuinka tarkkoja tuloksia on mahdollista saada. Samaa asiaa voidaan kysyä monella eri tavalla ja vastauksia mitata myös eri tavoin. Tutkimusta varten on selvitettävä taustatekijät, joilla voi olla vaikutusta tutkittaviin asioihin. Lisäksi on tärkeä varmistaa, että luodulla tutkimuslomakkeella saadaan vastaus tutkittavaan asiaan.

Hyvälle tutkimuslomakkeelle voidaan määritellä muutama tunnusmerkki (Heikkilä, 2014, s. 46). Kyselyn alussa on hyvä olla helppoja kysymyksiä, joiden tarkoituksena on sitouttaa vastaaja vastaamaan kyselyyn ja herättämään mielenkiintoa kyselyä kohtaan. Kyselyn tulee olla selkeä ja siinä olevan tekstin tulee olla hyvin aseteltu. Kysymysten tulee edetä loogisesti ja vastausohjeiden tulee olla selkeät ja yksiselitteiset. Kysely ei saa olla liian pitkä, jottei vastausten luotettavuus kärsi. Kyselyn tulee olla esitettävä ja sen täyttämisen tulee olla helppoa.

Avoimia kysymyksiä käytetään pääsääntöisesti kvalitatiivisessa tutkimuksessa, mutta niitä voidaan käyttää myös harkitusti kvantitatiivisessa tutkimuksessa (Heikkilä, 2014, s.48). Kvantitatiivisessa tutkimuksessa avointen kysymysten laajuutta pyritään rajaamaan ja vastaajan ajatuksia ohjaamaan tiettyyn suuntaan. Avoimelle kysymykselle on tyypillistä, että se on helppo laatia mutta sen käsittely on vaikeaa. Avoimeen kysymykseen on yleensä helpompi jättää vastaamatta, kuin suljettuun kysymykseen. Avoimet kysymykset kannattaa yleensä sijoittaa kyselyn loppuun.

Suljetut kysymykset sisältävät valmiit vastausvaihtoehdot, joista vastaaja valitsee yhden tai useamman vaihtoehdon (Heikkilä, 2014, s.49). Suljettua kysymystä voidaan sanoa myös strukturoiduksi kysymykseksi. Suljetuissa kysymyksissä pyritään yksinkertaistamaan vastausten käsittelyä ja poistamaan mahdollisia virheitä. Suljetuissa kysymyksissä ei voi olla liikaa vaihtoehtoja ja kaikille vastaajille tulisi löytyä sopiva vaihtoehto. Vastausvaihtoehtojen tulisi olla toistensa pois sulkevat sekä mielekkäät. Suljettujen kysymysten haittapuolena voi olla nopeat ja harkitsemattomat vastaukset. Toinen huono puoli on helppo mahdollisuus vastata en osaa sanoa. Lisäksi vaihtoehtojen esittämisjärjestys voi johdatella vastaajaa tiettyyn suuntaan ja täten vääristää tuloksia.

Likertin asteikkoa voidaan käyttää mielipideväittämien mittaamiseen (Heikkilä, 2014, s.51). Asteikko on tavallisesti 4- tai -5-portainen. Portaiden arvot ilmoitetaan yleensä sanallisesti. Toinen ääripää merkitään yleensä täysin eri mieltä ja toinen pää puolestaan täysin samaa mieltä. Asteikon välille jaetaan valittujen portaiden lukumäärän mukaan eri vaihtoehtoja. Vastaaja valitsee asteikolta omaa ajatustaan parhaiten kuvaavan vaihtoehdon.

Esitettävän kysymyksen on oltava riittävän lyhyt (Heikkilä, 2014, s.55). Liian pitkän kysymyksen jälkeen vastaaja voi jo unohtaa mitä kysyttiin. Kysymyksen tekstin tulee olla selkokielistä ja sivistyssanoja tulee välttää. Kysymysten muotoilussa tulee huomioida, ettei vastaajaa pysty tunnistamaan taustakysymyksen perusteella. Huonosti muotoiltu taustakysymys voi

aiheuttaa vastaamatta jättämisen. Kysymysten esitystapa tulee olla kohtelias. Kysymysten testaaminen kohderyhmälle on tärkeää.

Ihmisten yksityisyyttä tulee kunnioittaa ja suojella tutkimusta tehdessä (Kuula, 2011, s. 44). Tällä tarkoitetaan, sitä että ihmisillä on oikeus määrittää se, mitä tietoja he itsestään antavat tutkimukseen. Tutkimustekstejä kirjoittaessa tulee ottaa huomioon, että yksittäisiä tutkimukseen osallistuvia henkilöitä ei pystytä tunnistamaan. Ihmiset antavat itseään koskevia tietoja, jos he kokevat tutkimuksen kohteen ja tavoitteet hyväksyttäviksi.

Kyselyn mukana lähetetään saatekirje (Heikkilä, 2014, s.59). Saatekirjeen tehtävänä on motivoida vastaajia vastaamaan kyselyyn sekä selventää miksi tutkimusta tehdään. Saatteen tulee myös olla riittävän lyhyt ja sen tekstin on oltava kohteliasta. Saatekirje sisältää tiedon tutkimuksen toteuttajasta ja tutkimuksen tavoitteista. Saatteessa voidaan kertoa myös tutkimustietojen käyttötapa ja miten vastaajat on valittu. Tärkeitä tietoja ovat mihin mennessä kyselyyn on vastattava sekä mihin täytetty lomake palautetaan. On myös tärkeää muistaa mainita, että tiedot ovat luottamuksellisia ja kiittää kyselyyn vastaamisesta.

Pylväskuvio on hyvä valinta, kun esitetään laatuun perustuvaa tietoa (Heikkilä, 2014, s.150). Pylväskuvio korostaa muuttujan määrää ja määrien muutoksia. Muuttujien keskiarvoja voidaan myös esittää pylväskuvion avulla. Muuttujia voidaan analysoida laskemalla erilaisia tunnuslukuja.

Ristiintaulukointia käytettäessä voidaan selvittää, onko sarake- ja rivimuuttujien välillä riippuvuutta (Heikkilä, 2014, s.200). Riippuvuuden selvittämiseen voidaan käyttää khiin neliö-testiä. Testin käyttöön on kuitenkin edellytyksiä. Korkeintaan 20 % odotetuista frekvensseistä voi olla pienempiä kuin 5.

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tähän opinnäytetyöhön valittiin tilastollinen tutkimus. Kohdejoukko, jota haluttiin tutkia, oli 83 henkeä sisältävä suunnitteluorganisaatio. Tiedonkeruu haluttiin suorittaa internet kyselyllä, sen helppouden takia. Kysely pystyttiin lähettämään kohdejoukolle sähköpostilla, joka on käytössä kaikilla kohdejoukon jäsenellä. Kyselyyn vastaaminen oli vapaaehtoista.

Kyselyyn tulevia aihepiirejä ja kysymyksiä käytiin läpi henkilöstöhallinnon ja suunnitteluorganisaation johtajien kanssa. Aihealueet olivat yleisiä muutokseen liittyviä asioita, kuten olivatko muutoksen tavoitteet selviä, ja kuinka muutos onnistui. Tärkeinä asioina haluttiin selvittää viestintään ja viestintäkeinoihin liittyviä asioita. Toinen näkökulma oli resursointi ja vaikutus työhön.

Kyselylomake tehtiin Microsoft Forms ohjelmalla. Lomakkeen luomisen jälkeen testasin vastaamiseen menevän ajan ja totesin kyselyyn menevän ajan olevan sopivan lyhyt. Tämän jälkeen lähetin kyselyn kommentoitavaksi ja testattavaksi henkilöstöhallinnon ja suunnitteluorganisaation johtajille. Kyselylomake on esitettyä liitteessä 1.

Kysely lähetettiin linkkinä sähköpostissa. Sähköpostiin kirjoitettiin saatekirjeenä toimivan viestin, jossa kerrottiin tutkimuksen liittyvän opinnäytetyöhön. Lisäksi viestissä kerrottiin vastausaika sekä se, että vastaukset annetaan nimettöminä. Vastaamiseen menevä aika myös mainittiin. Lopuksi kiitin tulevista vastauksista. Kyselyyn vastaamisesta muistutettiin vastausaikana kolme kertaa.

7 KYSELYN TULOKSET

Sisältää liike- ja ammattisalaisuuksia

8 TULOSTEN ANALYSOINTI JA JATKOTOIMET TULOKSISTA

Sisältää liike- ja ammattisalaisuuksia

9 POHDINTA

Opinnäytetyön alkuperäinen lähtökohta oli tutkia muutosjohtamista esihenkilöiden näkökulmasta VEO Oy:ssä. Teoreettista viitekehystä lähdettiin kirjoittamaan tämän pohjalta. Aihetta tarkennettiin kuitenkin käsittelemään enemmän muutosviestintää ja sitä, kuinka muutosviestinnässä oli onnistuttu organisaatiomuutoksen aikana. Teoriaosuudessa käsiteltiin aiheita sopivalla laajuudella opinnäytetyön laajuuteen nähden.

Opinnäytetyön kyselyn otoksen perusteella saatuja vastauksia ei voida yleistää toimivia muutosjohtamisen keinoja. Muutosjohtamisen teoriaosuudessa esitettyjä asioita ja aiheita pystyi kuitenkin tunnistamaan tutkimuksesta saaduista tuloksista. Esimerkiksi teoriaosuudessa mainittiin, että viestintä ei ole koskaan täydellistä ja henkilöstö kaipaa aina enemmän tietoa. Avointen kysymysten vastauksissa oli lähes samoilla sanoilla todettu, että tietoa kaivataan enemmän.

Kyselytutkimuksesta saatuja vastauksia analysoimalla saatiin vastauksia opinnäytetyön tavoitteisiin. Vastauksista saatiin selville parhaiksi arvioidut viestintäkeinot. Lisäksi tuloksista saatiin selville, kuinka muutos oli onnistunut ja vastauksista saatiin tulkittua, kuinka muutosviestinnässä oli onnistuttu. Jatko-toimenpiteinä voitaisiin tehdä seuranta-tutkimus, kun muutoksesta on kulunut hieman enemmän aikaa. Samaten muutoksen aikana tapahtuvaa viestintää voidaan tarkentaa ja parantaa tulosten pohjalta.

Kokonaisuutena opinnäytetyö onnistui hyvin ja kysely oli pääosin onnistunut. Kyselylomakkeeseen olisi pitänyt jälkikäteen tehdä vielä tarkennuksia mutta ensimmäiseksi isommaksi lomakkeeksi tämä oli riittävä ja tuloksista saatiin tehtyä tarvittavat johtopäätökset opinnäytetyöhön. Lomakkeen haasteet olisivat paljastuneet ennen kyselyn tekoa, jos olisi tehnyt koekyselyn useammalle henkilölle ja ne olisi koeanalysoitu. Esimerkiksi kysymyksestä 18 ei selviä onko työkuorma lisääntynyt vai vähentynyt muutoksen jälkeen. Vastausvaihtoehtojen olisi pitänyt olla onko työkuormasi lisääntynyt vai vähentynyt tai pysynyt samana muutoksen jälkeen. Samoin muotoilua olisi voinut tarkentaa kysymykseen 17.

Opinnäytetyön tekemisessä on seurattu Arenen (2020, s. 14) opinnäytetyön eettisiä ohjeita. Opinnäytetyöstä on tehty oppilaitoksen, opinnäytetyöntekijän ja yhteistyöorganisaation kanssa asianmukaiset sopimukset. Yhteistyöorganisaation kanssa opinnäytetyön tekijä on pitänyt yhteistyökokouksia opinnäytetyön prosessin aikana. Opinnäytetyössä opinnäytetyön

tekijä työskentelee tutkittavassa organisaatiossa, mutta opinnäytetyön tekijä ei ole vaikuttanut omalla työpanoksellaan muutoksen kulkuun tai muutoksen aikana tehtyyn viestintään. Opinnäytetyötä ei ole rahoitettu mitenkään. Kyselyn täyttäminen oli vapaaehtoista. Opinnäytetyö aineisto kerättiin ja käsiteltiin anonyymisti. Aineisto hävitetään opinnäytetyön julkaisemisen jälkeen. Aineiston käsittelyssä noudatettiin lainsäädäntöä. Ennen opinnäytetyön julkaisua opinnäytetyö on tarkastettu plagiointitunnistusjärjestelmällä, joka on SeAMKilla Original. Opinnäytetyö julkaisusta on sovittu jo yhteistyön alussa ja jokaiselle osapuolelle sopii opinnäytetyön julkaisu rajatusti liikesalaisuuteen vedoten.

Opinnäytetyölle asetetut tavoitteet saavutettiin ja opinnäytetyön tuloksia pyritään hyödyntämään yrityksessä jo lähitulevaisuudessa, sillä samanlaisia organisaatiomuutoksia on tulossa kahteen muuhun yksikköön. Opinnäytetyöprosessi kokonaisuudessaan venyi ensimmäisestä suunnitelmasta, koska opinnäytetyön aihe vaihtui. Tämä opinnäytetyö pysyi hyvin aikataulussa ja kysely sekä vastausten analysointi tehtiin alkuperäisen suunnitelman ja aikataulun mukaisesti.

LÄHTEET

- Arene. (2020). *Opinnäytetyön eettiset ohjeet. Ammattikorkeakoulujen rehtorien neuvosto.* <https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULU-JEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUK-SET%202020.pdf? t=1578480382>
- Auramo, H. (8.10.2022). Huippujohtaja erottuu kriisissä – Tarvitset nämä taidot. *Talouselämä.* <https://www-talouselama-fi.libts.seamk.fi/uutiset/huippujohtaja-erottuu-kriisissa-tarvitset-nama-taidot/9154847c-c8d2-4917-ac52-60ccf87a3c19>
- Hayes, J. (2022). *The theory and practice of change management* (6th. ed.). Red Globe Press.
- Heikkilä, T. (2014). *Tilastollinen tutkimus* (9. uud. p). Edita.
- Joki, M. (2021). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja* (7. uud. p.). Kauppakamari.
- Juuti, P., & Virtanen, P. (2009). *Organisaatiomuutos*. Otava.
- Korhonen, H., & Bergman, T. (2019). *Johtaja muutoksen ytimessä: Käsikirja uudistumismatkalle*. Alma Talent.
- Kotter, J. P., & Laukkanen, M. (2009). *Tärkeys järjestykseen*. Nyt. Talentum.
- Kotter, J. P., & Tillmann, M. (1997). *Muutos vaatii johtajuutta*. Rastor.
- Kuula, A. (2011). *Tutkimusetiikka: Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys* (2. uud p.). Vastapaino.
- Lohtaja-Ahonen, S., & Kaihovirta, M. (2012). *Tehoa työelämän viestintään* (2. uud. p.). Talentum.
- Myllymäki, R. (2017). *Muutosjohtamisen opas: Johda muutosta, jotta muutos ei johtaisi sinua*. Ketterät Kirjat Oy.
- Pirinen, H. (2014). *Esimies muutoksen johtajana*. Talentum.
- Ponteva, K. (2010). *Onnistu muutoksessa*. Talentum.
- Rajala, R. (1.5.2020). Muutosjohtamisen asiantuntija neuvoo: Älä ahnehdi uudistuksia. *Kaup-palehti.* <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/muutosjohtamisen-asiantuntija-neuvoo-ala-ahnehdi-uudistuksia/a60b0427-f8fa-4745-abdc-c3e34cf37882>
- VEO Oy. (i.a.). *About us.* <https://veo.fi/about-us/company/#>

Viitala, R., & Jylhä, E. (2019). *Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit*. Edita.

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake

Liite 1. Kyselylomake

Organisaatiomuutos suunnitteluorganisaatiossa

* Required

1. Oletko *

- Suunnittelija
- Esihenkilö

2. Osallistuitko muutosta koskevien kyselyiden tai haastatteluiden tekemiseen? *

- Kyllä
- Ei

3. Koetko, että ehdotuksesi ja näkemyksesi vaikuttivat muutoksen etenemiseen tai toteuttamiseen? *

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

4. Olivatko muutoksen tavoitteet selvät *

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

5. Oliko muutoksen aloitusvaiheessa riittävästi tietoa tulevan muutoksen tavoitteista ja keskeisistä sisällöistä? *

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

6. Saiko muutoksesta riittävästi tietoa muutosprosessin aikana? *

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

7. Oliko muutoksesta saatava tieto oikea-aikaista? *

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

8. Kuinka hyvin mielestäsi viestinnän eri keinot toimivat? *

	Huonosti	Jokseen- kin hu- nosti	Ei hyvin eikä hu- nosti	Jokseenkin hyvin	Hyvin	En osaa sa- noa
Palaverit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kyselyt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podcastit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haastattelut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Haitko itse tietoa muutoksesta? *

Kyllä

Ei

10. Saitko esihenkilöltäsi tukea muutoksen aikana? *

Kyllä

Ei

En osaa sanoa

11. Onko yksikön sisäinen viestintä parantunut muutoksen jälkeen? *

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

12. Onko projektien aikainen viestintä parantunut muutoksen jälkeen? *

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

13. Onko muutos vaikuttanut viestintään asiakkaiden kanssa? *

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

14. Oliko muutoksen aikataulu selkeä? *

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

15. Vaikuttiko muutos tehtävänkuvaasi? *

- Kyllä
- Ei

16. Kuinka muutos vaikutti päivittäiseen työhön? *

- Helpotti
- Vaikeutti
- Ei vaikutusta

17. Onko resursointi parantunut muutoksen jälkeen? *

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

18. Onko muutos vaikuttanut työkuormaasi? *

- Kyllä
- Ei
- On pysynyt samana

19. Kuinka hyvin muutos onnistui mielestäsi? *

	1 - huonosti	2	3	4	5 - hyvin
Asteikolla 1-5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Koitko muutoksen tarpeelliseksi? *

- Kyllä
- Ei

21. Mitä hyvää muutos toi työhösi?

22. Mitä VEO voi tästä muutoksesta oppia?