

**ORGANISAATIOMUUTOSKESKUSTELU
SUOMALAISTEN TALOUSLEHTIEN SIVUILLA**

**Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu**

Pro gradu -tutkielma

2016

**Piia Sillanpää
Johtaminen
Pasi Sajasalo**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijä Piia Sillanpää	
Työn nimi Organisaatiomuutoskeskustelu suomalaisten talouslehtien sivuilla	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -työ
Aika (pvm.) 31.5.2016	Sivumäärä 54
Tiivistelmä – Abstract	
<p>Muutoksen hyväksyminen on organisaatioiden selviytymisen kannalta hyvin tärkeää erityisesti nykyaikana, sillä muutos on tullut pysyväksi osaksi organisaatioiden arkipäivää. Tämän tutkielman tavoitteena on käsitteellistää muutos, jotta muutoksesta voidaan luoda eheä ja yhtenäinen kokonaisuus. Tutkielma koostuu muutoksen, muutosjohtamisen ja muutosviestinnän tarkastelusta laadullisen sisällönanalyysin kautta. Tutkielmassa on rakennettu teoreettinen viitekehys muutokselle Harvardin yliopiston professorin, John Kotterin, kahdeksan vaiheisen suunnitellun muutoksen teoriaan pohjautuen. Teoreettisen viitekehysten sopivuutta nykyaikana vallitsevaan muutoskeskusteluun on analysoitu suomalaisten talouslehtien www-sivuilla vuosina 2012-2016 ilmestyneiden artikkeleiden avulla. Aineiston avulla on haluttu löytää ymmärrystä, millaista muutoskeskustelua nykyinen suomalainen talouslehdistö on rakentanut muutoksesta.</p> <p>Tutkimuksessa huomattiin, että muutos mielletään suomalaisessa talouslehdistössä rakennetussa keskustelussa edelleenkin vaiheittaisena prosessina, mutta muutoskeskustelussa korostuvat erinäiset teemat. Aineistossa esille nousseet muutoskeskustelussa vallitsevat aiheet ovat teemoiteltu ja aineistoissa esiintyneitä teemoja käsitellään tulososiossa. Nykyisessä talouslehdistössä rakennetussa muutoskeskustelussa vallitsee ajatus muutoksen näkymisestä jatkuvana. Organisaation on luotava muutoksen kulttuuri osaksi organisaatiokulttuuriaan, jotta organisaatio pysyy ketteränä ja pystyy vastaamaan muuttuvan toimintaympäristön haasteisiin. Myös viestinnän tärkeys muutoksessa korostuu, sillä digitalisoituminen on mahdollistanut uudet viestinnänkanavat, joiden kautta johtajat johtavat organisaatiota. Informatiivisen viestinnän avulla organisaatio pystyy myös ehkäisemään muutosvastarintaa ja istuttamaan uudet ajatusmallit ja toimintatavat osaksi organisaationsa käytänteitä.</p>	
Asiasanat muutos, muutosjohtaminen, muutosviestintä	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto	

SISÄLLYSLUETTELO

	TIIVISTELMÄ.....	3
1	JOHDANTO.....	4
2	TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	6
	2.1 Organisaatiomuutos	6
	2.2 Kotterin suunnitellunmuutoksen teoria.....	8
	2.3 Muutosjohtaminen.....	10
	2.3.1 Muutosjohtamisen ongelmia	14
	2.3.2 Johtamisen vaikutus muutosvastarintaan	15
	2.4 Viestintä.....	17
	2.4.1 Viestinnän ongelmia.....	18
	2.4.2 Muutosviestintä	19
3	AINEISTO JA MENETELMÄ.....	21
	3.1 Aineisto ja tutkimuksen toteutus	21
	3.2 Tutkimusmenetelmänä laadullinen sisällönanalyysi.....	23
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	25
	4.1 Muutoksen näkeminen jatkuvana.....	25
	4.2 Viestintä muutoksessa.....	28
	4.3 Organisaation ketteryys muutoksessa.....	33
	4.4 Muutosvastarinta muutoksessa.....	36
	4.5 Uusien ajatusmallien ja toimintatapojen omaksuminen.....	40
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI.....	45
	5.1 Johtopäätökset.....	45
	5.2 Arviointi	50
	LÄHTEET	51

1 JOHDANTO

Muutos herättää ihmisissä monenlaisia mielipiteitä. Muutos voi olla hyvästä tai pahasta. Muutos voi olla tarpeellista tai tarpeetonta. Muutos voi olla hallittua tai kaoottista. Yhdestä asiasta ollaan kuitenkin lähestulkoon aina samaa mieltä: muutosta on aina ollut.

Muutos on ollut ajankohtainen puheenaihe jo kauan ennen meitä. Aihetta ollaan käsitelty filosofien, kirjailijoiden, tutkijoiden ja monien muiden toimesta. Muutoksesta käydään paljon keskustelua myös nykyaikana ja siitä löytyy paljon ajankohtaista tutkimustietoa. Yksi viimeaikainen tutkimus, joka tukee tämänkin tutkimuksen lähtökohtaa, sekä perustelee aihevalinnan ajankohtaisuutta, on Helsingin yliopistossa tohtoriksi väitelleen Krista Pahkinin väitöstutkimus aiheesta: "Staying well in an unstable world of work - Prospective cohort study of the determinants of employee well-being". Pahkinin tutkimuksessa saadut tulokset koskevat muun muassa johdolta ja esimiehiltä tarvittavaa vahvaa muutosjohtamista muutostilanteessa. Lisäksi Pahkinin tutkimuksesta tulee ilmi, että johdolta ja esimiehiltä tarvitaan muutostilanteessa riittävää vuorovaikutusta, tukea sekä oikeudenmukaisuutta. (Pahkin 2016). Toinen ajankohtainen tutkimus, joka on vaikuttanut tämän pro gradu -tutkielman tutkimustarpeeseen, on PSYRES-hankkeen (Psychosocial health and well-being in restructuring) tutkimus aiheesta: Key effects and mechanism. Hankkeen tutkimustuloksista esiin tulleet tulokset tukevat tämän pro gradu – tutkielman lähtökohtaista ajatusta muutoksesta: avaintekijöinä muutoksessa toimivat viestintä, osallistaminen ja tuen saatavuus. Hankkeessa esiintulleet tulokset koskevat yksilön lisäksi myös työryhmää, johtoa ja koko organisaatiota.

Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan organisaation muutosta muutosjohtamisen ja muutosviestinnän näkökulmasta. Muutoksen viitekehys tässä tutkimuksessa perustuu Harvardin yliopiston professorin, John Kotterin, suunnitellun muutoksen kahdeksan askeleen vaihemalliin (Kotter 2002, 3-6). Tutkimuksessa halutaan selvittää, minkälaiset teemat nousevat esille viimeaikaisessa talouslehdissä rakennetussa muutoksen johtamiseen liittyvässä keskustelussa. Talouslehdissä käytyä keskustelua lähestytään laadullisella sisälönanalyysillä teemoittelun keinoja hyödyntäen.

Muutos käsitteellistetään tässä tutkimuksessa koskemaan organisaatiomuutosta. Tässä tutkielmassa muutos ymmärretään prosessina, jossa on alku ja loppu (Brigdes 1986, 25). Muutoksen nähdään olevan osa organisaation luonnollista elinkaarta. Organisaation tulee hyväksyä muutoksen tarpeen jatkuvuus ja pystyä sopeuttamaan toimintaansa muutokseen, jotta organisaatiossa pystytään muuttamaan organisatorisella tasolla rakenteita, toimintatapoja sekä ar-

voja. (Peltonen 2008, 132.) Organisaatiomuutoksessa pyritään lähtökohtaisesti siirtymään vanhoista ajattelu- ja toimintatavoista uusiin käytänteisiin. Uudet käytänteet ovat tärkeää juurruttaa osaksi organisaation arkea. (Lämsä & Hautala 2004, 184.)

Toinen tutkimuksen keskeinen käsite on muutosjohtaminen. Muutosjohtaminen ymmärretään tässä tutkimuksessa vaiheittaiseksi prosessiksi, jossa keskitytään ihmisten johtamiseen, organisaation järjestyksen, pysyvyyden ja vakauden saavuttamiseen (Peltonen 2008, 131; Lämsä & Hautala 2004, 207). Lisäksi muutosjohtamisen käsitteeseen tässä tutkielmassa kuuluu, että muutosjohtaja on organisaation suunnanosoittaja, muutoksen herättäjä sekä muutoksen toteutuksen varmistaja (Oakland & Tanner 2007). Muutosjohtaja vastaa myös muutoksesta ja sen etenemisen tiedottamisesta henkilöstölle (Kosonen, Buharist, Kesäjärvi, Kymäläinen et al. 1998, 67).

Kolmantena tutkittavana käsitteenä tutkimuksessa esiintyy muutosviestintä. Tässä tutkimuksessa ymmärretään muutosviestintä vuorovaikutukselliseksi prosessiksi, jossa osallistetaan henkilöstö muutokseen, ja jossa viestintä kohdistetaan tulevan tai meneillään olevan muutoksen ennakkoinnin, suunnittelun, toteutuksen ja arvioinnin keinoin. (Juholin 2011, 388.) Muutosviestinnällä pyritään myös muutoksen tasapainon hallintaan ja muutoksen pysyvyyden vakiinnuttamiseen (Tienari 2012, 164–167).

Tutkimuksessa rakennetaan organisaatiomuutoksen liittyvistä käsitteistä koostuva teoriatausta, jonka avulla halutaan luoda muutoksesta yhtenäinen ja looginen kokonaisuus (Eskola 1981, 32). Muutoksesta rakennettua teoreettista viitekehystä lähdetään tarkastelemaan empiirisen aineiston pohjalta, joka koostuu kahden suomalaisen talouslehden www-sivuilta kerätyistä artikkeleista. Empiirisen aineiston tarkastelu tapahtuu laadullisen sisällönanalyysin keinoin teemoittelua hyödyntäen. Talouslehtien sivuilta kerätyt artikkelit ovat suurimaksi osaksi blogikirjoituksia tai haastatteluita, ja artikkelien julkaisuajankohta on vuosien 2012–2016 välinen ajanjakso.

Päätutkimuskysymys tutkimuksessa on: Millaista kuvaa organisaatiomuutoksesta suomalaisen talouslehdistön viimeaikainen keskustelu rakentaa?

Alatutkimuskysymys: Millaisia rooleja keskustelu rakentaa johtajalle ja muutosviestinnälle?

Tutkimuskysymyksiä lähdetään tarkastelemaan luvussa kaksi rakennetun viitekehysten avulla. Luvussa kolme esitellään tutkimuksen tarkastelussa käytetty aineisto ja menetelmä, jonka jälkeen luvussa neljä siirrytään tarkastelemaan talouslehtien www-sivuilta kootusta empiiristä aineistosta saatuja tuloksia. Luvussa viisi tutkimuksesta saaduista tuloksista tehdään johtopäätökset, joita seuraa tutkimuksen arviointi.

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

2.1 Organisaatiomuutos

Yhteiskuntamme taloudelliset, sosiaaliset, ympäristölliset ja poliittiset aspektit ovat jatkuvassa muutoksessa. Muuttuva toimintaympäristö aiheuttaa sen, että organisaatioiden on kyettävä kohtaamaan uusia haasteita jatkuvasti sekä kyettävä sopeuttamaan toimintaansa vastaamaan toimintaympäristön muutoksen aiheuttamaan paineeseen. Organisaatio kohtaa muutoshaasteita, joskus sisäisistä syistä, mutta useimmiten ulkoapäin tulevan muutospaineen takia, joka aiheuttaa sen, että organisaation on vastattava toimintaympäristön muutokseen. (Haveman 1992.)

Yhteiskunta ja markkinat muuttuvat, asiakkaat ovat vaativampia sekä kilpailu ja teknologia kehittyvät nopeassa tahdissa. Organisaatiot joutuvat muuttamaan toimintaansa sisäisesti vaikka muutospaine tulisikin ulkoakäsin. Organisaation täytyy selkeyttää arvojaan, kehittää uusia strategioita ja oppia uusia toimintatapoja, jotta se pysyy ketteränä ja pystyy sopeuttamaan toimintaansa muutoksessa. Johtajan rooli on erittäin tärkeä, sillä johtaja suorittaa jatkuvaa arviointia organisaation tilasta sekä hänen tehtävänä on myös olla selvillä, millä osa-alueilla organisaatiolla on haasteita. Ilman haasteiden tunnistamista organisaatiolla on vaarana, ettei se selviä koventuneessa ja alati muuttuvassa toimintaympäristössä. (Heifetz & Laurie 1997.)

Mutta mitä muutos sitten on? Tässä tutkielmassa muutoksen käsitteeseen kuuluu, että se koetaan yleensä silloin tapahtuvaksi, kun toinen asia loppuu ja toinen alkaa, tai kun asia, joka on ennen toiminut tietyllä tapaa alkaakin toimia toisin tavoin (Bridges 1986). Muutos on osa organisaation luonnollista elinkaarta, joten organisaation on hyvä olla varustautunut muutokseen ja hyväksyä se osaksi organisaation arkea. Kaikki muutos ei ole ennalta suunniteltavissa, mutta organisaation ollessa herkkä sopeuttamaan toimintaansa muutokseen, yritys pystyy muuttamaan organisatorisella tasolla rakenteitaan, toimintatapojaan ja arvojaan. (Peltonen 2008, 132.) Muutoksesta tehdyt määritelmät vaihtelevat laajasti, mutta organisaatiomuutos nähdään ajan ilmiönä. Muutoksen perässä on mahdotonta pysyä eikä sen edelle ole helppoa päästä. (Ford & Ford 1994.)

Organisaatiomuutoksella pyritään lähtökohtaisesti siirtymään vanhoista ajattelu- ja toimintatavoista uusiin ajattelu- ja toimintamalleihin. Organisaatiomuutoksessa halutaan juurruttaa uudet tavat osaksi organisaation arkea, mutta tämä edellyttää ihmisiltä oppimista. Organisaatiomuutoksen luonteeseen kuuluu, että sen laajuus ja merkitys vaihtelevat laajalti –muutos saattaa joskus olla äkillistä ja suurta tai vähittäistä ja pientä. (Lämsä & Hautala 2004, 184.)

Muutokset ovat luonteeltaan erilaisia. Muutokset voivat olla suunniteltuja tai ympäristöön reagoivia. Muutos voi toisinaan olla hyvin hidasta kun taas toisinaan hyvinkin nopeaa. (Nadler & Tushman 1990.) Organisaatiomuutokselle on tyypillistä, että muutoksella pyritään saamaan kilpailuetua esimerkiksi merkittävien organisatoristen rakennemuutosten kautta, kuten hajauttamalla sekä ulkoistamalla toimintojaan (Suni & Ylä-Anttila 2011).

Muutoksen hyväksyminen osaksi organisaation arkea nähdään tärkeänä. Organisaatiot ovat aikaisemmin olleet jähmeitä muuttamaan esimerkiksi strategiaansa, kun taas nykyisin strategian tarkastaminen ja muokkaaminen saattavat olla elinehtona organisaation menestyksen sekä säilymisen kannalta. (Kotter 2012.) Hierarkkiset ja muutoksen hitaasti sopeutuvat yritykset eivät kykene vastaamaan nopeasti muuttuvan yhteiskunnan muutospaineeseen ja näin ollen niiden olemassa olo saattaa vaarantua. Osittain syiden nähdään olevan poliittisia, sillä hierarkkisuus lisää byrokratiaa. Osittain syiden taas nähdään olevan kulttuuriin perustuvia – vallan ja oman aseman menettämisen pelko saattaa vaikuttaa hierarkkisten organisaatorakenteiden pysymiseen. Ongelman voidaan nähdä kumpuavan myös ihmisten tarpeesta pysyä tutussa ja turvallisessa ympäristössä, jossa asioihin ei haluta muutosta. Organisaatiomuutoksen näkökulmasta muutosta voidaan pitää myös prosessina, jossa pyritään muuttamaan käyttäytymistä, arvoja ja strategiaa, jotta organisaatio pystyy parantamaan kilpailukykyään sekä kehittämään organisaationsa yksilöitä. (Porras & Robertson 1992.)

Organisaatiot ovat eläviä sekä itseään jatkuvasti korjaavia konstruktioita, jotka muodostuvat muustakin kuin hierarkkisista organisaatorakenteista, prosessikuvauksista, sopimuksista sekä asiakasrajapinnoista (Mattila 2007, 17). Samaa mieltä asiasta on myös Orlikowski (1996), joka kuvaa muutoksen jatkuvana, kehittyvänä sekä kumulatiivisena. Jatkuva muutokseen sopeutuminen, saattaa aiheuttaa organisaatiossa tilanteen, jossa sekä organisaatio että sen työntekijät joutuvat pois omalta mukavuusvyöhykkeeltään yrityksen kohdatessa jatkuvaa muutosta (D'Aprix & Gay 2006). Tämän takia muutoksen johtaminen on erityisen tärkeää, jotta organisaatiomuutoksella saavutettaisiin tavoiteltu lopputulos eikä sopeutustoimia tehtäisi turhaa. Muutoksen voidaan sanoa olevan vakiintunut silloin kun muutoksesta on tullut osa organisaation arkea. (Jacobs 2002.)

Organisaatiomuutos koetaan yleisesti ottaen helpompana sekä todennäköisempänä, jos merkittävää muutosvastarintaa ei ole. On kuitenkin muistettava, että lähtökohtaisesti oletetun organisaatorakenteen muuttumisen muutosvastarinnan puuttuminen ei poissulje sitä, ettei muutosprosessissa synny vastustusta pienempiä asioita ja ongelmia kohtaan. Organisaation johdolla on tärkeä tehtävä ehkäistä muutosvastarintaa sekä ratkaista ongelmia ja vastustusta riittävällä sekä informatiivisella viestinnällä. (Tienari 2012, 164-167.)

Organisaatiomuutos on yrityksen taloustieteissä aihe, joka on aina esillä ja ajankohtainen. Tämän vuoksi organisaatiomuutoksen johtamisesta on kehitetty erilaisia teorioita - erityisesti vaihemalleja. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan seuraavaksi Harvardin yliopiston John Kotterin kehittämää suunnitellun muutoksen vaihe-esitystä. Kotterin mukaan tätä kahdeksan askeleen vaihemalli – teoriaa käyttämällä organisaation johto onnistuu läpiviemään muutoksen onnistuneesti läpi organisaatiossa. (Peltonen 2008, 133.)

2.2 Kotterin suunnitellunmuutoksen teoria

Kotterin suunnitellunmuutoksen teoria on yksi tunnetuimmista muutosjohtamisen malleista, joita taloustieteissä tunnetaan. Kotterin vaihemalliteoria kuitenkin pohjautuu useiden muiden tutkijoiden luomien teorioiden tavoin sosiaalipsykologi Kurt Lewinin 1940 -luvulla esittämään muutoksen kolmivaihemalliin, jonka nähdään olevan suunnitellun muutoksen vaihemalliteorioiden yleinen viitekehys. (Bamford & Forrester 2003.)

Koska Kotterin teorian esitetään pohjaavan Lewinin malliin, on perusteltua tarkastella ensin hieman Lewinin mallia, jotta ymmärretään paremmin Kotterin vaihemalliteoriaa. Lewinin mallissa muutoksen ensimmäisessä vaiheessa tulisi keskittyä organisaation olemassa olevien toimintatapojen sulattamiseen, mikä tapahtuu heikentämällä organisaation vallitsevia arvoja ja normeja. Toisessa vaiheessa organisaatio, jonka tila on saatu epätasapainoon, viedään haluttuun tilaan vahvistamalla haluttua toimintatapaa. Kolmannessa vaiheessa organisaatio pyrkii jähmettämään organisaation haluttuun tilaan, kun uudet käytännöt on omaksuttu uusien tilalle. (Peltonen 2008, 132.)

Lewinin kolmivaiheteoriana on kuitenkin kritisoitu paljolti, koska teoreetikot ovat nähneet Lewinin suunnitellun muutoksen kolmivaihemallin yksinkertaistavan muutosta liikaa. (Burnes 2004.) Lewinin malli perustuu oletukseen, että muutos voidaan toteuttaa haluttuna ajankohtana, ja se pystytään johtamaan muuttumattomana vanhojen tapojen kyseenalaistamisesta uusien tapojen vakiinnuttamiseen (Peltonen 2008, 132). Kotter näki muutoksen monimuotoisempaan ja kehitti Lewinin mallia. Kotter loi aikaisemman suunnitellun muutoksen teorian pohjalta oman kahdeksan askeleen suunnitellun muutoksen vaihemalliteorian. (Burnes 2004). Seuraavana tutkimuksessa esitellään taulukkomuodossa Kotterin kahdeksan askeleen vaihemalliteoria, jonka voi nähdä pohjautuvan rakenteellisesti Lewinin kolmivaihemalliin.

TAULUKKO 1 Muutosmallien vertailua

Kotterin vaihemalliteoria	Lewinin vaihemalliteoria
1. Luodaan kiireyden tunne	1. Olemassa olevien toimintatapojen sulattaminen
2. Rakennetaan muutosta johtava tiimi	
3. Kehitetään visiota ja strategiaa	
4. Viestitään strategiasta	
5. Poistetaan muutosta estävät rakenteet ja kannustetaan uusiin ajattelumalleihin	2. Organisaation muuttaminen uuteen tilaan
6. Kehitetään hankkeita, joista saadaan nopeita onnistumisen kokemuksia	
7. Muutoksen ylläpitäminen visiota tukevilla hankkeilla tukien ja valitaan oikeat avainhenkilöt	
8. Uusien toimintatapojen vakiinnuttaminen organisaatiokulttuuriin	3. Organisaation jähmettäminen uuteen tilaan

Kuten (taulukosta 1) voidaan havaita, Kotterin (2002, 3-6) suunnitellun muutoksen vaihemalliteorian ensimmäisessä askeleessa tuodaan esille muutoksen kiireellisyys. Pelko ja viha saattavat olla tunteita, jotka heräävät alussa muutoksesta puhuttaessa. Jos muutoksen tarve ja välttämättömyys osataan perustella luovasti, ihmiset ovat vastaanottavaisempia. Toisessa askeleessa muodostetaan muutosta johtava tiimi, jolla on tarpeeksi valtaa johtaa muutosta. Muutosta johtavien tiimin jäsenten täytyy olla luotettavia, taidokkaita, verkostoituneita sekä auktoriteetin omaavia ja heidän on muodostettava keskenään luottamuksellinen ja emotionaalinen sitoumus. (Kotter 2002.)

Kolmas askel Kotterin suunnitellun muutoksen teoriassa on luoda visio, jonka ohjaamana muutosta viedään oikeaan suuntaan. Vision luominen auttaa asettamaan strategian. Kotter mainitsee, että vähemmän menestyksekkäissä muutostapauksissa, muutosjohtajien tiimi on laatinut liian yksityiskohtaiset ohjeet ja budjetit. Tällaisissa tapauksissa muutokset ovat yleensä liian hitaita tai varovaisia. Neljännessä vaiheessa keskitytään viestimään, uudesta visiosta ja käytetään johtoryhmän omaa käyttäytymistä mallina muille. Toistaminen ja tutuksi tekeminen nousee avainasemaan tässä vaiheessa muutosprosessia. (Kotter 2002.)

Viides kohta prosessissa on poistaa muutosta estävät rakenteet ja kannustaa ihmisiä uusiin ajattelumalleihin. Kuudes askel on etsiä ja kehittää tietoisesti hankkeita, joista saadaan positiivisia ja nopeita onnistumisen kokemuksia. Onnistumisen kokemukset saavat aikaan luottamusta henkilöstössä. Seitsemännessä askeleessa muutosta pidetään yllä kehittämällä visiota tukevia rakenteita ja valitsemalla oikeita avainhenkilöitä muutoksen läpivieviin vastuutehtäviin. Viimeisessä eli kahdeksannessa vaiheessa muutos istutetaan organisaatiokulttuuriin varmistamalla uusien toimintatapojen asema organisaation mieltämänä menestystekijänä. (Kotter 2002, 3-6.)

Kotterin mallia kohtaan on esitetty myös kritiikkiä, sillä alan tutkijat tuovat esille, että organisaation muutos on usein ennalta arvaamattomissa ja täten reaktiivista toiminnan sopeuttamista. Toiminnan sopeuttamisen paine saattaa tulla yhtäkkisesti organisaation sisältä tai ulkoapäin. Alan teoreetikot nostavat keskustelussa esille, etteivät suunnitellun muutoksen teoriat ole aina selkeitä tai käytännöllisiä, mutta ne saattavat tarjota organisaatiolle turvaa yhtäkkisen muutoksen kohdatessa. Suunnitellun muutoksen vaihemallia hyödyntäen organisaatiot saattavat arvioida missä vaiheessa muutos on menossa ja mitä muutoksen vaiheita heillä on vielä käymättä läpi. (Burnes 2004.)

2.3 Muutosjohtaminen

Muutos on asia, joka selvästi erottaa ihmisten ja asioiden johtamisen toisistaan. Ihmistenjohtamisessa johtaminen on jatkuva vuorovaikutusprosessi johtajan ja johdettavan välillä, kun taas asioiden johtamisessa keskitytään toiminnan ja toimintaprosessien hallintaan sekä päätöksenteollisiin asioihin. Ihmisten johtamisessa halutaan korostaa uusien ideoiden, suuntien ja muutosten edistämistä ihmislähtöisistä lähtökohdista. Asioiden johtaminen taas tähtää organisaation järjestyksen, pysyvyyden ja vakauden saavuttamiseen. (Lämsä & Hautala 2004, 207.)

Muutosjohtamisen onnistuminen vaatii molempien johtajuuden osaluokkien korostusta sekä jatkuvaa arviointia, siitä onko muutos menossa oikeaan suuntaan. Arvioinnin avulla pystytään puuttumaan muutosprosessiin välittömästi, jos muutos ei ole menossa haluttua tavoitetta kohti. Arviointia helpottaa, jos organisaatiossa on kykyä hahmottaa tarpeellisen muutoksen laajuus ja onnistuminen. (Oakland & Tanner 2007.)

Muutoksen subjektiivinen kokeminen on yksilöllistä ja henkilöstön ajatukset muutoksesta voivat poiketa radikaalisti. Toiset yksilöt ovat avoimempia kaikenlaiselle muutokselle – olipa kyse sitten suurista tai pienistä muutoksista, kun taas toiset voivat kokea muutoksen tarpeettomana ja ahdistavana. (Ponteva 2010, 42.) Johdolla on yleensä tarkka suunnitelma ja visio, jota kohti he lähtevät ajamaan muutosta. Johdon esitetään usein mieltävän muutoksen olevan hyväksikäyttöä organisaatiolle. Johdolle muutos on useimmiten odotettua, asteittaista, ajoitettua, ongelmia ratkaisevaa, tietoista sekä uusia mahdollisuuksia luovaa. Ongelmana on, että muutoksen kuitenkin useimmiten läpikäyvät eri henkilöt, kuin muutoksen suunnitelleet ihmiset. Työntekijät saattavat kokea muutoksen hyvinkin erilaisena: odottamattomana, yhtäkkisenä, dramaattisena, nopeana sekä ongelmia tuovana. (Holbeche 2006, 73.)

Daniel Goleman nostaa organisaation johdosta puhuttaessa keskusteluun tunneälykkyyden merkityksen. Goleman tutki lähestulkoon 200 globaalia yri-

tystä ja huomasi, etteivät johtajalle tyypillisesti ajatellut ominaisuudet, kuten älykkyys, kovuus, päättäväisyys ja visionäärisyys riittäneet hyvän ja tehokkaan johtajan määritelmäksi. Golemanin tutkimuksen tulokset ovat mielenkiintoisia, sillä tehokkaiksi ja vaikuttaviksi johtajiksi osoittautuivat – toisin kuin oli siihen asti ajateltu – tunneälykkäät henkilöt, jotka ovat tietoisia toiminnastaan, itsesäätelykyisiä, motivoituneita, empaattisia ja heillä on hyvät ihmistaidot. (Goleman 1998.)

Tunneälykkyyden ymmärtäminen johtamiseen sekä muutoksen johtamiseen liittyvässä keskustelussa huomioidaan nykyisin muutoskeskustelussa, sillä kuten Hoelbeche (2006, 73) esittää, ihmiset kokevat muutoksen hyvin eri tavoin. Johdon tulisivatkin nähdä muutosjohtaminen prosessina, joka etenee vaiheittain ja jonka etenemisessä täytyy kiinnittää huomiota innostavan ja visionäärisen johtajuuden lisäksi työntekijöihin, jotka luovat vastarintaa uuden toimintamallin suhteen. (Peltonen 2008, 131.) Muutoksen johtamisessa nähdään organisaation johdon toimivan suunnanosoittajana, organisaation muutoksen herättäjänä ja muutoksen toteutuksen varmistajana (Oakland & Tanner 2007).

Johdon tehtävänä on tiedottaa muutoksista ja niiden etenemisistä organisaation henkilöstölle. Johdon tärkeää myös ottaa henkilöstöltä saatu palaute huomioon ja olla aidosti kiinnostuneita siitä. (Kosonen et al. 1998, 67.) Muutoksen kokonaisvaltainen ymmärtäminen vaatii johtajalta myös oman itsensä tuntemusta ja jatkuvaa kehittämistä, jotta organisaatiossa voi tapahtua muutosta. Johtajan tulisi pystyä ottamaan henkilöstöltä palautetta vastaan ja kehittämään itseään ja vallitsevia piirteitään niin, että hän kykenee johtamaan alaisiaan. Esimerkiksi negatiivista palautetta saatuaan, johtajan tulisi analysoida onko palaute aiheellista, ja sen jälkeen kuinka hän pystyisi muokkaamaan käyttäytymistään niin, että henkilöstö ei koe johtajan käyttäytymistä negatiivisesti. Organisaatiossa tapahtuvat muutokset saattavat vaikuttaa johtajaan myös siten, että hänen johtamistyyliinsä muuttuu, koska organisaatorakenne tai -prosessit muuttuvat. (Rooke & Torbert 1998.)

Johtajuus vaatii myös itsetuntemuksen lisäksi johtajalta jatkuvaa oppimista. Johtajan täytyy valmistaa henkilöstö kohtaamaan edessä oleva muutos sekä hyväksymään muutoksen tuomat uudet haasteet ja arvot. Muutoksen kannalta on elintärkeää, että niin johto kuin henkilöstökin ovat valmiina oppimaan uusia tapoja sekä ajattelumalleja vanhojen mallien tilalle. (Heifetz & Laurie 1997.) Muutoksessa johtajalla onkin erityinen rooli prosessissa, sillä hän toimii eräänlaisena viestinnänlinkkinä organisaatiossa ja pyrkii edistämään avointa tiedonkulkua organisaation muutosprosessissa. Avoin viestintä helpottaa henkilöstön motivointia sekä vähentää muutosvastarintaa. Muutosjohtaja toimii esimerkkinä henkilöstölle muutosprosessissa, joten hänen tulisi näyttää olevansa sitoutunut muutokseen ja saada henkilöstö ymmärtämään, että muutos on luonnollinen siirtymä organisaatiossa. (Isola 2008, 56.)

Yhdeksi tehokkaiden johtajien yhteiseksi piirteeksi esitetään, että he ovat motivoituneita. Motivoituneilla ihmisillä nähdään olevan halu suoriutua odotukset ylittävästi ja hyvien johtajien motivaation on tutkittu tulevan ihmisestä sisältäpäin. Sisäistä motivaation syntyä ei liitetä suureen palkkaan tai ulkoisiin kannustimiin. Motivoituneet johtajat haluavat saada tekemästään työstä tunteen, että he ovat saavuttaneet jotakin. (Goleman 1998.) Ulkoisten kannustinten ajamat johtajat ja sisäisesti motivoituneet johtajat voidaan erottaa siitä, että sisäisen motivaation ajamat johtajien nähdään olevan intohimoisia töitään kohtaan, he etsivät luovia haasteita, rakastavat oppimista, haluavat hoitaa työnsä kunniallisesti sekä he yrittävät parantaa suoritustaan jatkuvasti. (Goleman 1998.)

Motivoitunut johtaja saattaa toimia hyvänä esimerkkinä henkilöstölle organisaation kohtaamassa muutosprosessissa. Hyvälle johtajalle nähdään olevan ominaista kyky hahmottaa onko haluttu suunta oikea ja pystytäänkö tehtävä suorittamaan. Tärkeänä nähdään myös, että johtaja pystyy jakamaan vastuuta oikeille henkilöille. Johtajan on siis tärkeää tunnistaa omien vahvuuksiensa lisäksi henkilöstönsä vahvuudet, jotta hän saa osallistettua oikeat avainhenkilöt viemään tehtävää eteenpäin. Lisäksi hyvän johtajan tulisi pystyä arviomaan onko organisaatio halutussa pisteessä sekä tarvittaessa korjaamaan toimintaa, jos käy ilmi, että organisaation toiminta ei ole menossa kohti suunnitelmalle asetettua suuntaa. (Drucker 2004.)

Kotter (2007) summaa artikkelissaan yhteen ajatukset, joita Golemanin sekä Druckerin tuovat esille johtajuudesta. Kotter näkee, että johtajien on kyettävä päätösten tekoon, he osaavat luoda tarvittavat verkostot, joiden avulla he pystyvät saavuttamaan organisaation asettamat tavoitteet sekä he ovat kykeneväisiä analysoimaan onko organisaatio halutussa pisteessä. Johtajuuden haasteena on monimutkaisuus sekä sen kanssa selviäminen.

Jatkuva muutos, jota organisaatiot kohtaavat haastaa johtajaa. Johtajan tulisi Kotterin mukaan pystyä tietoisesti johtamaan organisaatiota niin, että organisaatio on kykeneväinen sopeutumaan muutoksen aiheuttamiin paineisiin. Hän tuo esille tutkimuksessaan, että monet organisaatiot tekevät virheen keskittyessään liikaa pitkäaikaisen suunnitelman toteuttamiseen. Tätä näyttää tapahtuvan erityisesti organisaatioissa, jotka eivät ole tarpeeksi ketteriä sopeutumaan toimintaympäristön muutokseen. (Kotter 2007.) Organisaatiolla olisi hyvä olla pitkän tähtäimen suunnitelman lisäksi myös lyhyentähtäimen tavoitteita, joiden saavuttamisen avulla pystyttäisiin tarkkailemaan, onko organisaatio menossa haluttuun suuntaan ja pystyykö organisaatio vastaamaan muuttuneen toimintaympäristön vaatimuksiin. (Kotter 2007.)

Organisaatioista puhuttaessa on hyvä palauttaa mieleen Mattilan (2007, 17) jo esille tuotu ajatus siitä, että organisaatiot ovat eläviä ja jatkuvasti itseään korjaavia, jotka eivät koostu pelkästään hierarkkisista organisaatorakenteista, prosessikuvauksista, sopimuksista tai asiakasrajapinnoista. Burnes (2004) tuo artikkelissaan esille, toimintaympäristön jatkuvan muutoksen, jonka takia, muu-

tosjohtamisessa on osattava huomioida muutokseen vaikuttavat tilannetekijät. Burnesin (2004) mukaan huolellinenkaan suunnittelu muutoksessa ei kuitenkaan aina riitä, sillä tilanteet vaihtuvat nopeasti ja johdon on osattava varautua myös yllättäviin tilanteisiin.

Muutoksessa nähdään tärkeänä, että muutosprosessista pystytään tiedottamaan työntekijöille tarpeeksi etukäteen sekä ikään kuin taluttaa heidät muutosprosessin vaiheesta seuraavaan. Johtajan tehtävänä muutosprosessissa on informoida työntekijöitä muutoksen tarpeiden syistä, esitellä uusi toimintatapa sekä pitää huolta siitä, että työntekijät saadaan sitoutumaan uusiin arvoihin ja strategioihin. (Peltonen 2008, 132.) Kotter (2002, 61) listaa joukon visiota hahmottavia kysymyksiä, joiden avulla muutosjohtajat vievät muutosta kohti haluttua päämäärää. Kotterin mukaan hyvät vastaukset seuraaviin kysymyksiin auttavat organisaatiota harppaamaan kohti parempaa tulevaisuutta.

Minkälaista muutosta tarvitaan?
 Mikä on visiomme uudelle organisaatiolle?
 Mitä ei haluta muuttaa?
 Mikä on paras tapa tehdä muutoksesta totta?
 Mitkä muutosstrategiat ovat vaarallisia?

Muutoksella useimmiten tavoitellaan organisaatiolle kilpailuetua, kustannusten karsimista tai tuottojen lisäämistä. Muutoksella voidaan myös tavoitella esimerkiksi työhyvinvoinnin lisäämistä. (Lanning 2001.) Muutosta toteuttaessa johtajalta vaaditaan johtajuutta, jotta muutoksen kohteena olevat asiat saadaan vietyä haluttuun pisteeseen. Johtajan roolin tulisi olla muutoksen toteutuksessa suunniteltu sekä selkeä, jotta muutos saadaan vietyä läpi. Mikäli johto ei kykene viemään muutosta tehokkaasti oikeaan suuntaan, muutoksen seuraukset voivat pahimmassa tapauksessa olla huonommat kuin muutosta edeltävä lähtötilanne. (Koehler 1992.)

Muutosprosessin alussa saattaa olla vaikeuksia saada muutos sopeutettu osaksi organisaation arkea. Weick ja Quinn tekevät johtopäätöksen tutkimuksessaan, että tämä saattaa johtua siitä, että muutos voi olla jatkuvaa, eikä sille silloin pystytä määrittämään tarkasti alkua tai loppua. Tutkijat esittävät kuitenkin, että organisaatiossa useimmiten on kuitenkin henkilöitä, jotka sopeutuvat muutokseen hyvin. (Weick & Quinn 1999.)

Muutosprosessin edetessä halutulla tavalla muutoksen vakiinnuttamisen vaiheessa hyödyt yleensä realisoituvat ja lopputulema kirkastuu. Muutosprosessi tulisi suorittaa viimeistellysti loppuun, jottei organisaatiossa hellitetä liian aikaisin ja luoteta sokeasti siihen, että projektitehtävien loppuminen tarkoittaa, että prosessi on siltä istumalta valmis. Muutosprosessissa nähdään, ettei sen anneta alkunnostuksen tai -rahoituksen loppuessa hiipua, jolloin saavutetut tulokset kuihtuvat pikkuhiljaa. (Mattila 2007, 192–193.) Toisin sanoen muutosta ei tulisi – eikä voi – pitää itsestään selvänä. (Jacobs 2002, 178.)

2.3.1 Muutosjohtamisen ongelmia

Organisaatioissa voi olla välillä hankalaa mitata sekä arvioida muutosprosessin vaikutuksia. Muutoksen johtaminen on hyvin tärkeää organisaatiossa, sillä muutos voi epäonnistua täydellisesti, jos muutosta ei osata johtaa. Kotter (1996 3-4) kirjoittaa, että muutoksen johtamisessa epäonnistutaan liian useasti ja epäonnistuneiden muutosyritysten seurauksena organisaatio tuhlaa tärkeitä resursseja.

Muutoksen johtajan on hallittava muutoksen kokonaiskuva, eikä keskittyä vain muutoksen yhteen osa-alueeseen, vaikka se olisikin johtajan oma vahva osa-alue (Tuominen 1997, 15). Muutosprosessit voivat epäonnistua myös, jos muutosta ei seurata riittävästi, eikä näin ollen pystytä korjaaviin toimenpiteisiin.

Muutoksen epäonnistumisen välttämiseksi muutokselle on varattava myös tarpeeksi resursseja, kuten esimerkiksi budjettia, sopivia järjestelmiä, aikaa, informaatiota sekä tietotaitoa. Muutoksen onnistumisesta ja epäonnistumisesta puhuttaessa nousee jälleen esille kommunikaation tärkeys, sillä kommunikaation puute tai epäjohtomukainen kommunikaatio ovat muutoksen epäonnistumisen kannalta hyvin yleisiä syitä epäonnistumisten taustalla. Kommunikaatiovirheet johtavat usein väärinymmärtämään tavoitteita, haluttomuuteen osallistua muutokseen sekä epämääräisiin huhuihin, jotka saattavat vaikuttaa organisaation työntekijöiden vallitsevaan yhteishenkeen. (Gill 2003.)

Muutoksen johtamisen ongelmat tulevat yleensä jossakin vaiheessa muutosprosessia esille, sillä mikään muutos ei suju täydellisesti organisaation ja ihmisten ollessa eläviä sekä jatkuvasti muuttuvia. Gillin (2003) mainitsemat muutoksen epäonnistumisen syyt ovat monilta osin hyvin itsestään selviä asioita, jotka saatetaan joskus muutosta suunnitellessa jättää kuitenkin liian vähälle huomiolle juuri niiden yksinkertaisuuden takia. Organisaation onnistuneen muutoksen oletuksena nähdään, että muutoksessa osattaisiin huomioida muutostarve ja sen lisäksi myös työskentelyolosuhteet, tiedonkulku, kannustaminen, johtaminen sekä muut tekijät, jotka yhdessä muovaavat organisaation toimintaa (Fernandez & Rainey 2006.)

Muutoksessa onkin huomioitava, että organisaatiota määrittää organisaation kulttuuri, joka on muodostunut jäsentensä piirteiden säätelynä. Organisaatiossa tapahtuvien muutosten menestyseroihin vaikuttaa monesti juuri organisaatiokulttuurin sekä organisaatiossa työskentelevien ihmisten osamisen efektiivinen hallinta. (Santalainen & Huttunen 1993, 157-158.) Organisaatiossa on otettava huomioon työntekijöiden tunteet, uskomukset sekä oletukset, jotta muutos saadaan vietyä läpi henkilöstön kautta. Muutosprosessissa esiintyy yleensä aina jonkinlaisia muutosvastarintaa sekä konflikteja, sillä koko organisaation sitouttaminen muutokseen heti alusta alkaen ei aina onnistu. (Mei, Lee & Al-Hawamdeh 2004.) Henkilöstön tulee saada muutostilanteissa yhtenäistä informaatiota johdolta sekä kokea johdon sitoutuminen muutokseen,

jotta muutos pystytään viemään onnistuneesti läpi organisaatiossa. Tällöin viestintä on tärkeässä roolissa, sillä viestinnän avulla pystytään muutos tekemään näkyväksi. (Juholin 2011, 320-325.)

2.3.2 Johtamisen vaikutus muutosvastarintaan

Muutosvastarinnalla tarkoitetaan vastustusta, jota muutosta kohtaan syntyy muutostilanteessa. Muutosvastaisuuden nähdään olevan ihmisille luonnollinen psykologinen reaktio edessä olevaan muutokseen, ja muutosjohtamisen kirjallisuudessa tätä aihetta on käsitelty suhteellisen paljon. (Dent & Galloway Goldberg 1999.) Muutosvastarinnalle katsotaan olevan eriäviä syitä, mutta Dubrin ja Ireland (1993) ehdottavat tutkimuksessaan, että muutosvastarintaisuuteen liittyy kolme päätekijää. Nämä päätekijät ovat tutkijoiden mukaan ihmisten pelko siitä, että muutos vaikuttaa negatiivisesti heidän palkkaan tai heidän työmääränsä lisääntyä, pelko tulevasta sekä mahdolliset edessä olevat ongelmat, joita johto ei ole osannut huomioida muutoksessa. (Dubrin & Ireland 1999, 30-31.) Dent ja Galloway Goldberg (1999) esittävät artikkelissaan, että muutosvastarinta nähdään tyypillisesti muutosjohtamisen kirjallisuudessa esteenä, joka johdon täytyy voittaa ja vain muutosvastarinnan voittamalla muutos voi onnistua. Toinen muutosvastarinnalle tyypillinen ominaisuus muutosjohtamisen kirjallisuudessa on se, että muutostilanteissa on muistettava ihmisten yksilöllisyys, joka vaikuttaa muutoksen hyväksymiseen tai vastustamiseen. (Dent & Galloway Goldberg 1999).

Lanning (1996, 46-48) näkee muutosvastarintaan liittyvien ongelmien yhdistyvän useimmiten huonoon johtamiseen. Lanningin mukaan organisaatioista ei välttämättä muutostilanteissa löydy oikeanlaista ilmapiiriä, joka rohkaisisi henkilöstön kuuntelemiseen sekä kannustamiseen. Dialogi on organisaatiossa välttämätöntä, sillä avoimen keskustelun avulla organisaatiossa pystytään välittämään tietoa, antaa palautetta, motivoida sekä osallistaa muutokseen. Dialogin avulla myös pyritään ylläpitämään organisaation hyvää sekä avointa ilmapiiriä (Järvinen 2001, 16.) Hoelbeche (2006, 217) puolestaan harmittelee, että useat muutosprosessit ovat yksisuuntaisia. Hoelbeche esittää, että henkilöstölle saatetaan vain informoida tapahtumista, eikä oikeaa johdon ja henkilöstön välistä dialogia päästä hyödyntämään muutostilanteessa. Lanning (1996, 48) on samoilla linjoilla ja toteaaakin seuraavaa:

Avoin keskustelu työntekijöiden kanssa, heidän tukemisensa ja positiivisilla sanoilla kannustaminen merkitsee yleensä muutosta totuttuihin johtamistapoihin – muutosta ajattelutapaan ja kulttuuriin. Siksi johtajat pelkäävät sitä ja siksi se edellyttää heiltä erityistä rohkeutta ja uskoa itseensä. Avoimuus nähdään lähinnä riskinä menettää, kun se puolestaan pitäisi nähdä mahdollisuutena saada.

Avoimeen dialogiin pohjautuvan johtamistavan nähdään vaativan johtajilta muutosta myös omiin ajatusmalleihin. Johtajien tulisi olla henkilöitä, jotka tie-

dostavat oman toimintansa sekä ymmärtävät ihmisten tunteita, vahvuuksia, heikkouksia sekä tarpeita. Tällaiset henkilöt eivät ole ylikriittisiä sekä heillä on realistiset odotukset. He myös ymmärtävät paremmin omien tunteidensa lisäksi toisten ihmisten tunteita ja pystyvät vaikuttamaan näin ollen motivoimaan muita sekä vaikuttamaan työn tuloksiin. Itsetiedostamisen (self-awareness) ominaisuus on hyödyksi myös arvojen ja tavoitteiden tiedostamisessa, sillä henkilö pystyy ymmärtämään itsetiedostamisen ansiosta paremmin syyseuraussuhteita. (Goleman 1998.)

Johtajat eivät välttämättä aina anna itsetiedostamisen kyvyille arvoa, vaan itsetiedostaminen saatetaan usein yhdistää vanhojen johtamistyylien vallitessa heikkoudeksi. Vaikka itsetiedostavat ihmiset ovat päinvastoin kykeneväisempiä vastaamaan odotuksiin, sillä he tiedostavat mihin ovat kykeneväisiä ja osaavat laskelmoida sopivia riskejä sekä ennen kaikkea tietävät, milloin he tarvitsevat apua ja osaavat pyytää sitä. (Goleman 1998.)

Goffee ja Jones (1998) esittävät, että voimaannuttamisen (empowerment) myötä johtajat ovat kohdanneet haasteen, sillä johtajuutta kritisoidaan ja kyseenalaistetaan enemmän. Johtajalle asetetaan monia vaateita ja johtajilta odotetaan itsestäänselvyytenä, että heillä täytyy olla vision sekä energisyyden lisäksi auktoriteettia sekä kyky strategiseen johtamiseen. Goffee ja Jones (1998) listaa hyvälle ja inspiroivalle johtajalle seuraavat neljä piirrettä: johtajien on kyettävä paljastamaan heikkouksiaan sopivissa määrissä, heillä on kyky tuoda asiat esille oikeaan aikaan, heillä on empatiakykyä henkilöstöä kohtaan ja he pystyvät erottautumaan positiivisesti näyttämällä yksilöllisyytensä.

Empatia sekä sosiaaliset taidot vaikuttavat henkilön kykyyn olla vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Ihmistaidot käsittävät paljon muutakin kuin ystävällisyyttä, sillä sosiaalisesti taitavat ihmiset ovat kykeneväisiä johtamaan ihmisiä haluttuun suuntaan. Sosiaalisesti taitavat ihmiset eivät yleisistä ajattelumalleista huolimatta ole jatkuvasti ihmisten kanssa vuorovaikutuksessa vaan heidän ajattelumallinsa koskee sitä oletusta, että tärkeiden asioiden läpiviemiseen tarvitaan yleensä muitakin ihmisiä ja heillä on näin ollen laajat sosiaaliset verkostot, joita he pystyvät hyödyntämään tarpeen tullen. (Goleman 1998.) Tällaisilla ihmisillä on kyky johtaa suhteitaan muihin ihmisiin, koska he pystyvät kontrolloimaan tunteitaan sekä pystyvät asettumaan toisen asemaan. He pystyvät myös ajattelemaan optimisesti takaiskujen tai epäonnistumisten kohdatessa. Sosiaalisesti taitavat yksilöt ovat ideaalisia johtajia tiimityöskentelyssä. (Goleman 1998.)

Drucker (2000) esittää kuitenkin kritiikkiä muutostavastarinnan voittamiselle. Drucker kirjoittaa näkevänsä, että muutoksen olevan hallittavuuden ulottumattomissa ja näin ollen muutostavastarintakin. Druckerin näkemys muutoksesta on se, että muutosta pitäisi olla edellä, koska muutosta eikä muutostavastarintaa pysty hallitsemaan. Hän näkeekin muutostavastarinnan voittamiseen liittyvän keskustelun olevan vanhentunutta ja hänen mukaansa kaikki ovat hy-

väksyneet muutoksen väistämättömyyden. Muutoksen väistämättömyyden hyväksymisajattelusta huolimatta, käytännön toteuttaminen muutoksessa halutaan lykätä mahdollisimman kauas sekä muutos koetaan, hyväksymisajattelusta huolimatta, asiana, joka olisi mieluisampi ei-toteutettuna. (Drucker 2000, 89.)

2.4 Viestintä

Viestinnän käsitteelle on monia erilaisia määritelmiä, sillä viestintä on osa arkipäiväistä elämäämme. Juholin (2011, 35) on kirjoittanut viestinnästä muun muassa näin:

Viestintä on yhteinen asia. Sanan latinankielinen muoto on *communicare* eli tehdä yhdessä, mikä kuvastaa sekä informaationvaihtoa että yhteisöllisyyttä, sitä että kuulumme esimerkiksi samaan perheeseen, sukuun, työyhteisöön tai kansakuntaan. Viestintä eli kommunikointi on ihmiselle lajityypillinen ominaisuus. Ihmisen erottaa muista olioista kyky puhua, jäsentää käsitteitä sekä vaihtaa keskenään tietoa ja kokemuksia.

Viestinnän yksinkertaisena määritelmänä voidaan pitää viestinnän olevan ihmisten välisen toiminnan vuorovaikutusprosessi. Viestintä voi olla sanallista tai sanatonta. Sanaton viestintä perustuu ilmeiden ja eleiden lisäksi liikkeeseen. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 11.) Viestinnän määritelmää voidaan täydentää myös mieltämällä viestintä sanomien välitykseksi, jossa on lähettäjä ja vastaanottaja. Lähettäjällä on viestin takana tarkoitus, joka laukaisee vastaanottajassa mielikuvia. Viestintä on prosessi, joka välitetään jotakin kanavaa pitkin viestin vastaanottajalle. Vastaanottaja tulkitsee sanomaa ja antaa sille merkityksen. (Åberg 1993, 11-12.)

Viestinnän perimmäisenä tarkoituksena on vaikuttaa ja viestinnän katsotaan olleen onnistunutta, jos viestin vastaanottaja on ymmärtänyt viestijän sanoman. Viestinnästä saatu palaute on todiste viestinnästä. (Siukosaari 2002, 11.) Koska viestintä on vuorovaikutuksellista, viestinnässä nähdään olevan viestin lähettäjä sekä vastaanottaja. Näiden lisäksi viestinnän osina nähdään lähettäjän ja vastaanottajan lisäksi olevan sanoma, informaatio, kanava, häiriöt, palaute, vuorovaikutus sekä konteksti. (Åberg 2000, 27.) Tässä tutkimuksessa viestinnän kontekstin katsotaan olevan organisaatiossa tapahtuvaa viestintää. Organisaation viestintä rakentuu yleensä työyhteisön asettamien viestinnän sääntöjen puitteissa. Nämä säännöt koskevat organisaation viestintäsuhteita, sanomien sisältö ja viestinnän järjestelyjä, joita organisaatiossa käytetään. (Åberg 2006, 51-52.)

Juholin (2011, 35) kirjoittaa, viestinnän tutkimukselle olevan tyypillistä erottaa kaksi koulukuntaa. Nämä koulukunnat ovat prosessikoulukunta sekä semioottinen koulukunta. Prosessikoulukunta näkee viestinnän prosessina, jolla on alku ja loppu (Åberg 2000, 27). Viestinnän prosessimaisessa tutkintatavassa

viestintä siis nähdään lineaarisena. Tähän katsontakantaan kuuluu ajatus siitä, että joku laittaa viestin liikkeelle ja viestin liikkeelle laittaja on lähettäjä. Prosessikoulukunnan viestinnällisessä tutkimuksessa ei niinkään keskitytä viestinnän sisältöön vaan pikemminkin viestinnän prosessin saattamiseen alusta loppuun. (Juholin 2011, 35.)

Semioottinen koulukunta on toiselta nimeltään merkityskoulukunta. Semioottisen koulukunnan tutkimuskohteena ovat, prosessikoulukunnalle päinvastaisesti, sanomat sekä ihmisten vuorovaikutuksellisuudessa syntyvät merkityksen tuottamiset. (Juholin 2011, 35.) Semioottisessa koulukunnassa viestin lähettäjän sekä vastaanottajan luomat merkitykset sanomalle syntyvät erilaisten elämänkokemusten ja – tilanteiden pohjalta. Tämä vaikuttaa siihen, että viestinnälle voi syntyä erilaisia tulkintoja sekä merkityksiä viestinnän dialogisuuden muotoutuessa. (Juholin 2011, 37.)

Heifetz ja Laurie (1997) osoittavat artikkelissaan viestinnän merkitystä organisaatiossa. Heidän mukaansa avoin dialogiin perustuva vuorovaikutus on tärkeää organisaatiossa, mutta he osoittavat myös, ettei vuorovaikutuksellinen keskustelu ole aina niin jäsenneiltyä, kuin sen pitäisi olla. Yleensä alhalta ylöspäin tuleva kommunikaatio on heidän mielestään usein liiallisten tunteiden ja henkilökohtaisten mielipiteiden sävyttämää eikä näin ollen kovinkaan tehokasta. Tehokkaan kommunikaation kannalta olisi tärkeää, että sille valittaisiin oikea aika, paikka sekä kanava, jotta vuorovaikutus tehostuisi ja dialogia johdon sekä henkilöstön välillä pääsisi syntymään. (Heifetz & Laurie 1997.)

2.4.1 Viestinnän ongelmia

Juholinin (2011, 36) mukaan viestintä ei aina suju suunnitellulla tavalla, sillä viestintä on vuorovaikutuksellinen prosessi. Juholin kirjoittaa, että viestinnällisiä ongelmia on monia. Syiksi viestinnällisiin ongelmiin Juholin listaa muun muassa, ettei viestin vastaanottaja ymmärrä viestin sanomaa tai viestin aihe ei kiinnosta viestin vastaanottajaa. Syitä viestinnän epäonnistumiseen on paljon ja viestinnässä onkin hyvä varautua siihen, että viestintä harvoin menee suunnitellusti.

Downs ja Adrian (2004) tuovat kirjassaan esille ajatusta siitä, että kommunikointi on avaintekijä tehokkaassa viestinnässä sekä ongelman ratkaisussa. Kommunikoinnin onnistuminen on tärkeää niin yksilöllisellä, organisatorisella kuin kansainväliselläkin tasolla. Huonon kommunikoinnin takia saattaa syntyä väärinymmärryksiä sekä mahdollisesti jopa epäluottamusta vuorovaikutuksessa olevien ihmisten välille. Downs ja Adrian esittävät, että organisaatiossa tiedetään kommunikaation tärkeys, mutta yleensä siihen kiinnitetään huomiota vasta ongelman ilmaannuttua. Kirjoittajat ovat sitä mieltä, että kommunikointi organisaatiossa tarvitsee jatkuvaa tarkkailua, ettei tällaisia ongelmatilanteita pääsisi syntymään. Ihmiset yleisesti ottaen hyväksyvät näkemyksen viestinnän

vaikutuksesta organisaation tehokkuuteen, mutta silti väheksyvät sen merkitystä. Viestintä tulisikin nähdä työkaluna organisaation tehokkuuden parantamiseksi – tai ylläpitämiseksi – eikä viestintää tulisi nähdä vain viestien vaihtamisen välineenä. (Downs & Adrian 2004, 2-5.)

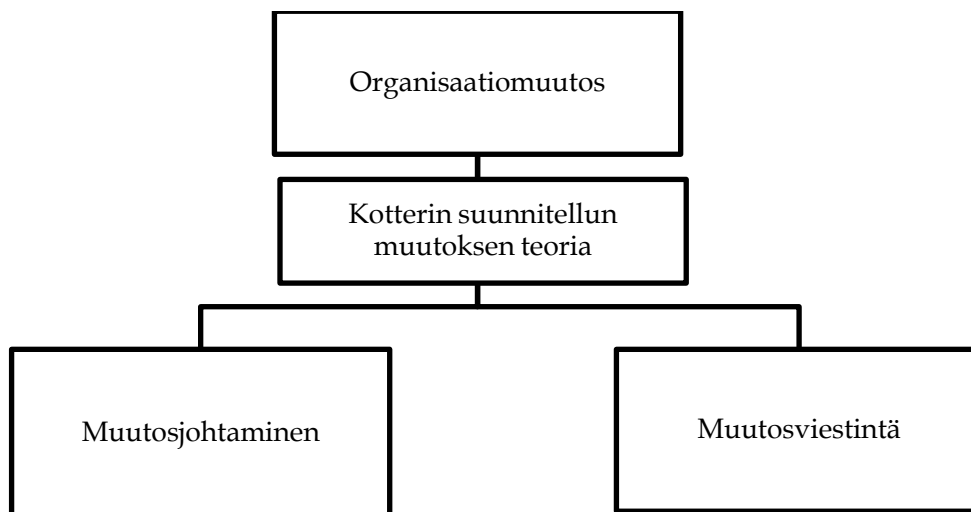
2.4.2 Muutosviestintä

Muutosviestintä on puolestaan viestinnän erityinen osa-alue, jolla tarkoitetaan vuorovaikutteista ja osallistavaa viestintää, joka kohdistuu tulevan tai meneillään olevan muutoksen ennakkointiin, suunniteluun, toteutukseen sekä arviointiin (Juholin 2011, 388). Viestinnällä on muutoksessa tärkeä merkitys muutosprosessin onnistumisen osalta, sillä henkilöstön sitouttaminen ja osallistaminen muutokselle asetettuihin tavoitteisiin sekä haluttuihin toimintatapoihin tapahtuu suurimmaksi osin hyvin hoidetun muutosviestinnän avulla. Oikeanlaisella viestinnällä vaikutetaan myös muutoksen tasapainon hallintaan sekä muutoksen pysyvyyden vakiinnuttamiseen. (Tienari 2012, 164-167.) Hoelbeche (2006, 217) näkeekin, että muutosprosessien tulisi rakentua johdon ja henkilöstön väliselle dialogille, jotta prosessit eivät olisi yksisuuntaisia, vaan avointa keskustelua päästäisiin hyödyntämään.

Vastarinta- ja konfliktitilanteisiin, joita organisaatio kohtaa muutoksessa, pystytään vaikuttamaan tehokkaimmin yhtenäisellä ja sisällöltään informatiivisella organisaatioviestinnällä (Juholin 2011, 323-324). Muutosvastarinta organisaatiossa tapahtuvia muutoksia vastaan syntyykin yleensä tiedon tai kokemuksen puutteesta tai yksinkertaisesti epäonnistuneesta muutosjohtamisesta, joka saattaa johtua johtajan taitojen tai pätevyyden puutteesta (Burnes 2004). Muutoksen kiireellisyydestä tulee viestiä henkilöstölle ja luoda kiireellisyyden tunne, jotta muutoksen tielle ei synny esteitä. Henkilöstön saattaa olla hankalaa löytää motivaatiota toimia muutoksen eteen, mikäli heillä on tunne, että muutos ei ole akuutti. (Kotter 2007, 98.)

Oikeanlaisen muutosviestinnän voidaan siis nähdä olevan tärkeä muutoksen onnistumisen mahdollistaja (Juholin 2011, 321). Drucker (2004) esittääkin, ettei hyvillä sekä tehokkailla johtajilla ole välttämättä yhtä ainoaa reseptiä, millaisia heidän täytyisi luonteeltaan olla. Tärkeää Druckerin mielestä on kuitenkin näkemys hyvästä johtajasta, joka osaa luotsata henkilöstöä kohti muutosta oikeanlaisen viestinnän avulla. Hänen mukaansa ei perustu luonteenpiirteisiin vaan ennemminkin siihen, että johtajat saavat oikeita asioita tehtyä oikeilla tavoilla. Drucker ehdottaa, että seuraamalla tiettyjä käytänteitä organisaatiossa, ihminen pystyy olemaan hyvä johtaja. Nämä säännöt koskevat asioiden läpivientiä organisaation tarvetta vastaavalla tavalla kehitetyn suunnitelman puitteissa. Hyvä johtaja myös ottaa vastuuta päätöksistä ja kommunikaatiosta sekä johtaa tuottavia kokouksia. Hyvä johtaja myös osallistaa alaisensa toimintaan puhumalla ”meistä” eikä ”itsestään. (Drucker 2004.)

Alla olevassa kuviossa 1 hahmotellaan luvussa kaksi rakennettua teoreettista viitekehystä. Tämä viitekehys ohjaa työn aineiston analyysia. Organisaatiomuutoksen teoreettiseen tarkasteluun valittiin Kotterin vaihemalliteoria. Tämän vaihemalliteorian näkemyksiä peilataan viimeaikaiseen suomalaisessa talouslehdissä rakennettuun keskusteluun, jota käydään organisaatiomuutoksesta. Talouslehdissä käytyä muutoskeskustelua tarkastellaan myös muutosjohtamisen ja muutosviestinnän näkökulmasta. Organisaatiomuutoksen, muutosjohtamisen ja muutosviestinnän keskustelun rakentumisen tarkastelulla pyritään selvittämään, minkälaisia piirteitä viimeaikaisessa organisaatiomuutoksen keskustelussa tuodaan esille, ja pohjaavatko keskustelussa esitetyt teemat Kotterin (2002) suunnitellun muutoksen vaihemalliteoriaan.



KUVIO 1 Teoreettinen viitekehys

3 AINEISTO JA MENETELMÄ

3.1 Aineisto ja tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen aineisto on kerätty suomalaisten talouslehtien www-sivuilta. Aineisto koostuu suomalaisten talouslehtien: Kauppalehden ja Talouselämän julkaisemista vuosien 2012–2016 aikana ilmestyneistä artikkeleista. Kyseinen ajankohta aineiston osalta valikoitui sen puitteissa, että tutkimuksessa halutaan keskittyä tarkastelemaan suomalaisen talouslehdistön rakentamaa viimeaikaista keskustelua muutoksesta. Aineisto päätettiin kerätä kahdesta eri talouslehdistön lähteestä. Kauppalehti ja Talouselämä valikoituivat aineiston keruun lähteiksi, sillä nämä kaksi suomalaista talouslehteä ovat Suomen tunnetuimpia.

Aineiston keräämisessä on keskitytty artikkeleihin, jotka sisältävät hakusanan ”muutos”. Hakusanan tuottamien hakutulosten (yli 1 000) määrän ollessa suuri, tutkimuksen aineistoon ei voitu hallittavuuden säilyttämiseksi sisällyttää kaikkia hakusanan tuottamia artikkeleita vaan tutkimuksessa analysoitavien artikkelien määrää rajattiin. Aineiston rajauksen perusteena käytettiin artikkelien julkaisuaikajako (2012-2016) sekä muutoskeskustelun monipuolisen tarkastelun takaamiseksi, aineistoon rajattiin myös kirjoitustyyliältään erilaisia artikkeleita. Tutkimuksessa halutaan tarkastella talouslehdistössä rakennettua muutoskeskustelua, joten aineistoksi valikoitui erityisesti artikkeleita, jotka ovat kirjoitustyyliältään blogitekstejä ja haastatteluja. Yhteistä aineistossa esiintyvillä teksteillä yhteistä on, että muutosta käsitellään kirjoittajien ja haastateltavien omien mielipiteiden ja muutosta koskevien kokemusten pohjalta.

Artikkelien valinnassa tähän tutkimukseen huomioitiin myös, että aineistoa on riittävästi, mutta kuitenkin niin, ettei aineisto ala toistamaan itseään eli saturoitumaan. Tähän riittää yleensä jo 15 vastausta, joskus vähemmänkin. Aineiston saturoiduttua ei tutkimusongelman kannalta esiinny enää uutta tietoa. (Eskola & Suoranta 1996, 35; Tuomi & Sarajarvi 2009, 87.) Aineiston saturoituminen, eli kylläntyminen, tuli esille myös tutkimuksessa käytetyssä aineistossa, joten tutkimusta tehdessä päädyttiin aineistossa käsittelemään yhteensä 16 artikkelia, jotka ovat kirjoitustyyliältään blogitekstejä tai haastatteluja.

Muutoksen käsitteen nykyaikaisen keskustelun rakentumisen tarkastelu tapahtuu tutkimalla muutokseen liittyviä käsitteitä: muutosjohtamista sekä muutosviestintää. Keskustelun rakentumista tarkastellaan liikkeenjohdon alalla julkaistujen teosten pohjalta muodostetun teoreettisen viitekehyksen avulla. Teoreettisen viitekehyksen puitteissa lähdetään tutkimaan millaista keskustelua suomalaisen talouslehdistön artikkeleissa rakennetaan muutokselle, muutosjohtamiselle ja muutosviestinnälle. Tutkimuksessa tarkastellaan laadullisen

sisällönanalyysin kautta artikkeleissa esiintyviä teemoja, jotka nousevat esille talouslehdistön rakentamassa muutoskeskustelussa.

Tutkimus aloitettiin liikkeenjohdon sekä organisaatiotutkimuksen kirjallisuuteen perehtymällä. Koska alan kirjallisuutta on paljon, päätettiin muutoksesta puhuminen rajata koskemaan tässä tutkimuksessa suunnitellun muutoksen viitekehystä. Suunnitellun muutoksen teoriaksi valikoitui Harvardin professorin, John Kotterin (2002, 3-6) kehittämä kahdeksan askeleinen suunnitellun muutoksen vaihemalliteoria, joka on muunnelma sosiaalipsykologi Kurt Lewinin kolmevaiheisesta suunnitellun muutoksen teorianmallista. Lewinin mallin mukaisesti, myös Kotterin malli perustuu näkemykseen, että muutos on vaiheittainen prosessi, jossa muutos etenee askeleittain. (Bamford & Forrester 2003.)

Kotterin (2002) suunnitellun muutoksen vaihemalliteoria on muutosjohtamisen teoriakentällä hyvin tunnettu sekä arvossa pidetty teoria, joten muutoksen käsitteen ymmärryksen sekä merkityksen ja tulkinnan jäsennellyn kokonaisuuden etsimiseen oli hyvä aloittaa perehtymällä Kotterin vaihemalliteorian ympärillä käytyyn akateemiseen keskusteluun sekä tieteellisiin julkaisuihin. Teoreettisen ymmärryksen hahmottaminen tapahtui perehtymällä muutosta koskeviin artikkeleihin huolellisesti sekä tekemällä omia muistiinpanoja sekä käsittekarttoja aiheesta.

Teoreettisen viitekehyyksen pääpiirteisen hahmottamisen jälkeen olemassa olevaan muutoksesta käytyyn keskusteluun perehdyttiin laadullista sisällönanalyysin menetelmää hyödyntäen. Laadulliseksi sisällönanalyysin tekniikaksi valikoitui teemoittelu, sillä aineistosta haluttiin saada esille, mitkä asiat nousevat esille talouslehdistössä rakennetussa muutoskeskustelussa. Laadullisen sisällönanalyysin teemoittelussa painotetaan aineistossa esille nousseita teemoja, pilkkomalla sekä ryhmittelemällä aineistoa aihepiirien mukaan. Aineiston pilkkomisen jälkeen aineistosta pystyttiin etsimään asianmukaisemmin tiettyjä teemoja kuvaavia näkemyksiä. (Tuomi & Sarajarvi 2009.) Tulosten analysoinnissa on käytetty Kotterin (2012, 3-6) vaihemalliin pohjautuvaa teemoittelua. Kotterin mallia ei ole kuitenkaan noudatettu täysin teemoittelua tehdessä, vaan sitä on mukailtu siten, että aineistossa esiintyvän muutoskeskustelun yleisimmät teemat nousevat tulosten analysoinnissa esille.

Tutkimus on toteutettu luonteeltaan laadullisesti eli kyseessä kvalitatiivinen tutkimus. Laadulliselle tutkimukselle ominaisesti tämäkin tutkimus pohjaa läheisesti teorian ja aineiston väliseen vuorovaikutukseen ja sen lähtökohtana on pyrkiä kuvaamaan tutkimuskysymystä kokonaisvaltaisesti, kuitenkin pirstomatta todellisuutta mielivaltaisesti osiin. Kvalitatiivisella tutkimuksella voidaan saada selville tuloksia, jotka ovat yleisesti ottaen aikaan ja paikkaan sidonnaisia. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on löytää tai tuoda esille tosiasioita sen sijaan, että todennettaisiin jo olemassa olevia väittämiä (Hirsjärvi et al. 2000, 152).

3.2 Tutkimusmenetelmänä laadullinen sisällönanalyysi

Kakkuri-Knuuttila (2004, 328) määrittelee käsitteiden olevan todellisuuden ymmärtämisen välineitä vuorovaikutuksessa. Käsitteiden huolellinen määrittely on Kakkuri-Knuuttilan mukaan tärkeää, sillä aikaisemman käsitteistön määrittely luo pohjaa tutkittavan ilmiön ymmärryksen löytämiselle.

Käsitteiden avulla tutkija pystyy käsitteellistämään, eli hahmottamaan maailmaa ja tutkittavia ilmiöitä (Hirsjärvi et al. 1997). Käsitteiden avulla luodaan myös ymmärrystä eri määrittelyjen keskinäiset yhtenäisyyksien ja eroavaisuuksien välillä tieteellisessä tutkimuksessa. Käsitteitä ei tule nähdä passiivisina viestinnän välineinä. Käsitteet ovat tutkimuksen, tieteellisen ajattelun sekä käsitteenmuodostuksen kannalta välttämättömiä työkaluja. (Hirsjärvi et al. 1997, 274.) Niiniluoto (1980, 164) on esitellyt käsitteiden muodollisia vaatimuksia, jotka ovat hyvä muistaa laadullista tutkimusta tehdessä. Nämä kyseiset vaatimukset näkyvät taulukossa 2.

TAULUKKO 2 Niiniluodon vaatimukset käsitteille

Niiniluodon (1980, 164) vaatimukset käsitteille

1. Määritelmän tiivistämistä ja loogisuutta.
2. Määritelmä ei saa olla kehämäääritelmä.
3. Määritelmää ei saa ilmaista negatiivisin termein, mikäli se voidaan ilmaista positiivisin termein.
4. Määritelmää ei saa ilmaista epäselvällä tai kuvakielellä.

Ihmiset antavat asioille merkityksiä, sillä maailman hahmottaminen tapahtuu merkityksellistämisen sekä merkitysyhteyden kautta. Merkityksistä koottu sosiaalinen todellisuus luo käyttäytymiselle tietynlaiset skeemat, eli käyttäytymismallit, joidenka avulla ihminen hahmottaa kohtaamiaan asioita. Ihmiset antavat kuitenkin erilaisia merkityksiä ilmiöille myös kulttuurin sisällä. Merkitysten sekä tulkintojen tutkimus onkin perusteltua, sillä erilaiset tulkinnat ja merkityksenannot tapahtuvat tiettyjen skeemojen luomissa puitteissa, mutta kuitenkin yksilötasolla. (Eskola & Suoranta 2008, 43.)

Laadulliselle tutkimukselle ominaisesti myös laadullisessa sisällönanalyysissä, jota tässä tutkimuksessa on käytetty tutkimusmenetelmänä, hyödynnetään käsitteitä. Teorian ja aineiston välisen vuorovaikutus on laadulliselle sisällönanalyysille tyypillistä. Laadullisessa sisällönanalyysissä voidaan lähteä tutkimaan ilmiötä, johonkin tiettyyn aikaisempaan teoriaan tai malliin nojaten. Laadullisessa sisällönanalyysissä tutkittavaa ilmiötä voidaan esimerkiksi tutkia aikaisemman tiedon puitteissa, mutta uudessa kontekstissa. Laadullisessa sisällönanalyysissä voidaan pyrkiä myös lähestymään tutkimusaineistoa valitsemal-

la aineistosta tutkimuksessa analysoitavat yksiköt. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95–97.)

Laadullisessa tutkimuksessa tekstin tulkinnalle jää yleensä tutkimuksessa paljon tilaa ja silloin tutkijan on osattava asettaa oikeat kysymykset, jotta tutkimus etenee haluttuun suuntaan. Käsitteiden merkitysten selvittäminen edellyttää tulkintaa sekä ymmärtämistä, johon hermeneutiikka viittaa filosofisena tutkimuksen osa-alueena. Käsitteen tulkinnan luomisessa on huomioitava myös käsitteen konteksti. (Kakkuri-Knuuttila 2004, 67.) Kakkuri-Knuuttila kirjoittaa kirjassaan myös hermeneuttisen kehän synnystä tutkimusprosessissa. Hermeneuttinen kehä syntyy, kun tulkitaan myös ilmaisuja, joiden yhteydessä tutkittava ilmaisu esiintyy. Tässä vaiheessa siirrytään tutkimaan uusia ilmaisuja sekä niiden merkitystenantoa. Tutkimus etenee prosessimaisesti sekä muodostaa lopulta kokonaisuuden, joka rakentuu osista. Hermeneuttisessa kehässä tutkimusta pystytään tarkastella osasina, jotka muodostavat yhdessä eheän kokonaisuuden. Kokonaisuus täytyy kuitenkin olla pirstottavissa osiksi myös niin, että osat pystyvät esiintymään erillisinä sekä itsenäisinä eheinä kokonaisuuksina, jos ne erotetaan tutkimuksesta. (Kakkuri-Knuuttila 2004, 67.)

Tässä tutkimuksessa on haluttu hermeneuttiselle kehälle tyypillisesti, analysoida tekstin merkitysisältöä tavalla, joka luo eheän kokonaisuuden sekä tekee tutkimuksen lukemisesta mielekästä (Kakkuri-Knuuttila 2004, 30). Laadullisessa sisällönanalyysissä hermeneuttisen tekstin tulkinta lähtee liikkeelle valmisteleavasta tulkinnasta, joka lähtee liikkeelle tulkitsijan esiyymmärryksestä. Valmisteleavan tulkin lisäksi tulkitsijan on määriteltävä itselleen tutkimuksen yleinen merkitys. Laadullisessa sisällönanalyysissä korostetaan, ettei kaikkia esitettyjä laadulliselle analyysille tyypillisiä säännöstöjä pidä ymmärtää teknisiksi analyysin toteuttamisen välineiksi. Tärkeämpää on ymmärtää nämä säännöt enemmänkin eräänlaisiksi orientoitumistavoiksi tulkintaprosessissa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 102.)

Hermeneuttisen kehän tulkinta nähdään onnistuneena, kun osien merkitykset luovat mielekkään sekä eheän kokonaisuuden, tutkimuksessa käytetyistä osista. Tulkinnan sekä tekstin välisiä epäyhtäläisyyksiä ei tulisi olla vaan teksti tulisi tehdä lukijalle mielekkääksi, joka onkin yksi tulkinnan onnistumisen kriteereistä. (Kakkuri-Knuuttila 2004, 30.) Hermeneuttinen kehä nähdään kuitenkin ennemminkin spiraalina, jossa tulkinnan sekä ymmärtämisen loputtomuus johtaa siihen, että tutkijan on osattava ikään kuin itse kyllästää vuorovaikutus tekstin kanssa, sillä hermeneuttinen kehä on jatkuvan tulkinnan prosessi. (Takala & Lämsä 2001.)

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

4.1 Muutoksen näkeminen jatkuvana

Muutoksen nähdään olevan osa organisaatioiden luonnollista elinkaarta. Organisaatioiden elinehdoksi asetetaan usein muutoksen jatkuvuuden hyväksyminen ja kyky pystyä sopeuttamaan organisaation rakenteita, toimintatapoja sekä arvoja. (Peltonen 2008, 132.) Vaikka muutos mielletäänkin yleisesti ottaen muutosjohtamisen keskustelussa prosessina, jossa on alku ja loppu, voidaan muutoksen teoriakentässä havaita myös keskustelua muutoksen jatkuvuuden tarkastelusta ja hyväksymisestä (Bridges 1986). Muutoksen jatkuvuuden hyväksyminen osaksi organisaatioiden arkea, saattaa esittäytyä organisaatioissa esimerkiksi johtajan suorittamasta muutoksen jatkuvasta arvioinnista, jonka avulla organisaatiossa voidaan parhaimmassa tapauksessa tunnistaa alati koventuvan ja muutoksessa olevan kilpailuympäristön haasteet. (Heifetz & Laurie 1997.)

Muutosjohtaminen ei ole enää projekti, jolla on alku ja loppu. On vain johtamista, jonka päivittäiseksi osaksi muutos on tullut. Muutostahti tulee myös kiihtymään entisestään. Paikoilleen ei voi jäädä, edes hetkeksi. Mitä nopeammin ja ketterämmin mukautuu muutokseen, sen paremmin tulee todennäköisesti pärjäämään. (Flykt 2014)

Johtamistyössä ei voi erottaa muutoksen johtamista erilliseksi alueeksi. Ihmisten johtaminen on muutosjohtamisen ytimessä, mutta vähintäänkin yhtä tärkeää on oman liiketoiminnan ja toimintaympäristön hallinta. Navigoimme jatkuvasti eritasoisten muutosten hetkeikössä, josta on kyettävä tunnistamaan omalle toiminnalle elintärkeitä ilmiöt. (Silvo 2015)

Flykt ja Silvo tuovat blogikirjoituksissaan esille muun muassa muutoskeskustelussa vallitsevaa teemaa muutoksen näkemisestä jatkuvana. Flykt esittää kirjoituksessaan, ettei muutos ole enää projekti, jossa on selkeä alku- ja loppupiste vaan muutos on tullut osaksi organisaation johtamista. Hänen näkemyksensä mukaan muutostahti tulee kiihtymään eikä organisaatioilla ole varaa jäädä paikoilleen. Samaa näkemystä edustaa blogikirjoituksessaan myös Silvo, joka nostaa esille muutoskeskustelussa, ettei muutoksen johtamista voi erottaa enää johtamiskeskustelussa erilliseksi osa-alueeksi, sillä muutos ja sen tarpeen arviointi on jatkuvaa organisaation selviämisen kannalta.

Suomalaisen talouslehdistön rakentamassa muutoskeskustelussa esiintyy samankaltaisia piirteitä jotka Heifetz ja Laurie (1997) ovat myös havainneet muutoksen hyväksymisestä osaksi organisaation arkea. Tutkijat perustelevat muutoksen jatkuvuuden hyväksymistä osaksi organisaation arkea esittämällä, että vain nopeimmin muutokseen sopeutuvat sekä ketterimmät organisaatiot pärjäävät alati koventuneessa toimintaympäristössä, joka on jatkuvan muutok-

sen kourissa. Samat teemat tuntuvat esiintyvän suomalaisen talouslehdistön rakentamassa muutoskeskustelussa, jossa muutos nähdään enemmän tai vähemmän jatkuvana.

Aiemmin muutosjohtaminen kohdistui tiettyyn tilapäiseen hetkeen. Nyt muutos on enemmän tai vähemmän jatkuvaa. (Seies 2012)

Lämsän ja Hautalan (2004, 184) näkemyksen mukaan organisaatiomuutoksella pyritään lähtökohtaisesti siirtymään vanhoista ajattelu- ja toimintatavoista uusiin ajattelu- ja toimintamalleihin. Nämä uudet käytänteet ovat hänen mielestään tärkeä juurruttaa osaksi organisaation arkea, mutta tähän vaaditaan ihmisiltä oppimista. Oppiminen edellyttää, että ihmiset ymmärtävät, miksi muutos on tarpeellista organisaation säilymisen kannalta. Kotterin (2002 3-6) teoriaan nojaten voidaan esittää, että muutostarpeen havainnollistaminen organisaatiossa on tärkeää, sillä muutostarve on jatkuvaa. Muutostarpeen jatkuvuutta tuodaan esille myös talouslehdistön rakentamassa muutoskeskustelussa.

Muutosjohtamisen asiantuntija John P. Kotterin teokset ovat tunnetuimpia muutosjohtamisen oppikirjoja. Kotter esittelee kirjassaan *Leading Change* kahdeksanvaiheisen muutosohjelman. Ohjelman ensimmäinen vaihe on muutostarpeen havainnollistaminen. Se ei ole tänä päivänä vaikeaa. Muutostarve on jatkuva, jos osaa katsoa ympärilleen. – Ketteryys ja muutosvalmius ovat joillekin yrityksille kilpailuetu, mutta suurimmalle osalle elinehto. Organisaation muutoskykyä on myös helppo mitata. Jos tehdyt päätökset muuttuvat toiminnaksi ilman turhia viiveitä, muutosvalmius on kunnossa. Jos päätösten implementointi kaatuu sisäisiin ristiriitoihin, olet pulassa. Flykt (2014)

Flykt tuo yllä olevassa katkelmassa, joka on lainattu hänen blogikirjoitukseltaan, myös esille muutoksen tarpeen perustelua kilpailuedun tavoittelulla. Hän kirjoittaa katkelmassa, että muutosvalmiudella saattaa olla vaikutusta organisaation säilymisen lisäksi myös tavoiteltuun kilpailuetuun. Flyktin mielipide aiheesta linkittyy myös Sunin ja Ylä-Anttilan (2011) näkemykseen, jossa organisatorisella muutoksella pyritään hakemaan merkittävää kilpailuetua.

Nadlerin ja Tushmanin (1990) mukaan muutoksen luonteet ovat erilaisia ja niiden luonne voi vaihdella. Heidän mukaansa muutokset voivat olla suunniteltuja tai ympäristöön reagoivia. Nadler ja Tushman myös esittävät tutkimuksessaan, että muutokset voivat toisinaan olla hitaita tai hyvinkin nopeita. Suomalaisessa talouslehdistössä rakennetusta muutoskeskustelusta nousee esille keskustelua, jossa muutoksen jatkuvuus nähdään vaiheistettuna ja näin ollen muutosvauhtia pystytään keskustelun mukaan säätämään. Tällaista muutoksen jatkuvuutta ja vaihteellisuutta tuo blogikirjoituksessaan esille esimerkiksi Miettinen, joka ehdottaa, että muutoksen ollessa jatkuvaa ja vaiheistettua, niin muutoksen vauhtia pystytään säätämään organisaatiossa.

Jatkuva, vaiheistettu muutos mahdollistaa myös muutosvauhdin säätämisen hitaammaksi tai nopeammaksi sen mukaan, miten hyvin asiat saadaan viedyksi käytäntöön. (Miettinen 2013)

Kotterin (2002) suunnitellun muutoksen vaihemalliteoria nousee esille tutkielmaa varten kerätyssä aineistossa muutoksen jatkuvuudesta puhuttaessa. Esimerkiksi Simonen esittää blogikirjoituksessaan, että organisaatioiden muutosjohtamisen tullessa osaksi organisaatioiden arkea, muutos ikään kuin saatetaan juosta läpi Kotterin (2002) suunnitellun muutoksen vaihemallia noudattaen, ilman, että muutosta mietitään sen enempää. Muutos on Simosen mukaan niin luonnollinen osa organisaation joka päiväistä arkea, että muutoksen läpivieminen tuntuu olevan prosessi, jonka kuvitellaan olevan yksinkertaisempi mitä se todellisuudessa onkaan:

Strategian luomisen me kaikki osaamme. Samoin lyhyempien aikajänteiden suunnittelun. Eikä suunnitelmien käytäntöön vieminenkään ihmeellistä ole; jaetaan rahat, luodaan mittareita, asetetaan niille tavoitteita ja laitetaan menemään linjassa alaspäin. Sitoutetaan henkilöstö johdon jyrkällä viestillä, muutama hyvä juttu intranettiin ja homma alkaa olemaan valmis. Ehkä muutama work shoppi eri yksiköissä ja ollaankin jo esikuvallisia. (Simonen 2015)

Simosen blogikirjoitus linkittyy muutosjohtamisessa useasti esiin tulleeeseen ajatukseen, ettei muutos suju aina odotetulla tavalla. Muutostilanteen kohdatessa saattaa esiin nousta ongelmia sekä yllättäviä tilanteita, vaikka muutoksessa yrittäisiinkin noudattaa suunnitellun muutoksen vaihemalliteoriaa. Muutoksen ollessa jatkuvaa, on hyvä muistaa, että pienempiäkään muutoksia ei saa jättää huomiotta vaan muutoksen onnistuneelle läpiviennille on varattava riittävästi resursseja.

Näitä resursseja ovat esimerkiksi riittävä budjetti, sopivat järjestelmät, aika informaatio sekä tietotaito. Myöskään kommunikoinnin tärkeyttä ei voi jättää huomiotta muutosprosessissa. (Kotter 1996 3-4; Gill 2003.) Mattilan sekä Jacobsin (2007;2002) ajatukset tukevat Simosen ajatusta, sillä he ovat aikaisemmin kirjoittaneet, että muutosprosessit täytyy viedä viimeistellysti loppuun, eikä luoteta siihen, että projektitehtävien loppuminen tarkoittaa, että prosessi on siltä istumalta valmis. Muutosprosessi täytyy johtaa alusta loppuun, ettei alussa saadut tulokset kuihdu sekä katoa. Muutosta ei saa heidän mielestään pitää itsestään selvyytenä.

Blogikirjoituksissa esille tulleet ajatukset muutoksen näkemisestä jatkuvana eivät näin ollen ole uusia. Ne ovat olleet keskustelussa pidemmän aikaa, mutta muutoksen jatkuvuuden korostaminen tuntuu vallitsevan nykyaikaisessa muutoskeskustelussa. Esimerkiksi Heifetz ja Laurie (1997) ovat kirjoittaneet, että muuttuva toimintaympäristö haastaa yrityksen kohtaamaan haasteita jatkuvasti. Hermeneuttista päättelykehää hyödyntäen voidaan todeta, että jos yritys joutuu kohtaamaan muutoksen tuomia haasteita jatkuvasti voidaan muutoskin määritellä jatkuvaksi, sillä yritys joutuu sopeuttamaan toimintaansa. Jatkuvan muutoksen hyväksyminen helpottaa organisaation toimintaa, sillä muutoksen hyväksyminen osaksi arkipäivää sekä organisaation kulttuuria auttavat

organisaatiota muuttamaan toimintaansa nopeasti sekä ennen kaikkea ketterästi, kuten myös Heifetz ja Laurie (1997) tuovat tutkimuksessaan esille.

Muutoksen näkeminen jatkuvana sekä sen hyväksyminen on täten useille organisaatioille elinehto. Muutoksen hyväksyminen osaksi organisaatiokulttuuria tapahtuu oikeanlaisen viestinnän avulla sekä henkilöstön sitouttamisella muutokseen. (Oakland & Tanner 2007.) Viestinnällä pystytään johtamaan myös organisaation sisällä mahdollisesti syntyvää muutosvastarintaa sekä saada henkilöstö ymmärtämään, että muutos voi olla organisaation selviytymisen kannalta välttämätöntä.

Muutoksen hyväksyminen osaksi organisaatiokulttuuria auttaa organisaatiota taas puolestaan sopeuttamaan toimintaansa ketterästi ja muutos pystytään juurruttamaan osaksi organisaation arkea. Tällainen kehä toistuu muutosprosesseissa useimmiten, kun muutos esitetään jatkuvana. Mikäli muutosta on osattu johtaa hyvin, sekä henkilöstö on osattu sitouttaa muutokseen oikealla tavalla, esimerkiksi oikea-aikaista viestintää sekä johdon esimerkkiä hyödyntäen, jää muutoksesta kokemuspohjaa ja seuraavien muutoksien läpivieminen on organisaatiossa helpompaa. Tällöin voidaan sanoa, että organisaatiossa on omaksuttu muutoksen kulttuuri ja muutos on tullut pysyväksi osaksi organisaatiota. Tällöin muutoksesta pystytään puhumaan myös jatkuvana.

4.2 Viestintä muutoksessa

Viestinnällä pystytään hallitsemaan muutosta muutostilanteessa. Parhaassa tapauksessa viestinnällä pystytään osallistamaan ja sitouttamaan henkilöstöä. Osallistumisen tunne sekä sitoutuneisuus näkyvät henkilöstön käyttäytymisessä ja tällaiset henkilöt pystyvät kääntämään vanhat ajattelu- sekä toimintatavat paremmin uutta strategiaa vastaavaksi. (Juholin 2011, 388.)

Kotterin (2002) suunnitellun muutoksen vaihemallissa viestintä on muutosprosessissa neljäs vaihe. Kotter tuo teoriassaan esille, että viestinnän merkitys muutosprosessin läpiviemisessä on muutosprosessin onnistumisen kannalta tärkeää, sillä viestinnällä pystytään välittämään sanoma uudesta visiosta. Lisäksi viestinnän vaiheessa johdon käyttäytymistä käytetään esimerkkinä henkilöstölle ja muutos pyritään tekemään tutuksi toistamisen kautta. (Kotter 2002.) Tämä ajatus nousee esille myös suomalaisen talouslehdistön rakentamassa muutoskeskustelussa. Esimerkiksi Silvo tuo esille blogikirjoituksessaan muutosviestinnän merkitystä muutosprosessissa.

Muutosviestinnän merkitystä prosessin alusta loppuun ei voi kylliksi korostaa. Mutta yhtä kaikki, sanojen on muututtava teoiksi nopeasti. Ihmisen kädet ja aivot toimivat vuorovaikutuksessa niin, että itse tekeminen muuttaa ajattelua ja sitä kautta käyttäytymistä. (Silvo 2014)

Tiilikainen (2016) tuo puolestaan blogikirjoituksessaan esiin mielenkiintoisen ajatuksen siitä, että nykyajan eli myös digiajan johtajuus ei perustu tiedon palsteluun vaan päinvastoin tiedon avoimeen jakamiseen. Digitaalisella aikakaudella ihmiset ovat tottuneet avoimeen tietoon ja ihmiset ikään kuin kerääntyvät niiden ihmisten ympärille, jotka osaavat jakaa kiinnostavia asioita. Tiilikainen esittää näkemyksensä, että avoimen viestinnän osaavat, kannustavat ja rohkaisevat johtajat keräävät ihmiset yhteisen toiminnan äärelle yhteisöiksi ja verkostoiksi.

Digiajan johtaminen ei perustu tiedon pihtaamiseen. Se perustuu tiedon jakamiseen. Digitaalisissa viestimissä ihmiset kertyvät luonnostaan niiden ihmisten ympärille, jotka jakavat kiinnostavia asioita. Ja ihmiset seuraavat niissäkin mieluummin ihmisiä, jotka kannustavat ja rohkaisevat. Johtajiksi nousevat ne, jotka osaavat näiden avulla koota ihmisiä yhteisen toiminnan äärelle yhteisöiksi ja verkostoiksi. (Tiilikainen 2016)

Muutosta johdettaessa on kuitenkin hyvä muistaa, että johtajalta vaaditaan avoimen viestinnän lisäksi myös oikea-aikaista viestintää ja viestinnälle on hyvä valita myös oikea paikka sekä kanava. (Heifetz & Laurie 1997.) Myös Goffee ja Jones (1998) ovat esittäneet tutkimuksessaan hyvän johtajan olevan kykenevän tuomaan asiat esille oikea-aikaisesti. Tiilikaisen blogikirjoituksessa esittämä ajatus nykyaikaisesta avoimen tiedon jakamisesta saattaa pitää paikkansa tietoyhteiskunnassa, mutta muutosta johdettaessa on huomioitava, että välttämättä kaikkea informaatiota ei ole tarvetta jakaa henkilöstön kanssa esimerkiksi väärinymmärrysten tai kommunikaatiovirheiden välttämiseksi, kuten Gill (2003) on tutkimuksessaan havainnut. Gill tuo esille, että kommunikaatiovirheet muutosta johdettaessa johtavat usein väärinymmärtämiseen, haluttomuuteen osallistua sekä epämääräisiin huhuihin, jotka saattavat vaikuttaa työyhteisön yhteishenkeen.

Henkilöstön saaman informaation tulisi olla selkeää, mutta kaikista muutoksen vaiheista ei ole tarvetta tiedottaa kerrallaan, jotta kommunikaatiovirheitä välttyttäisiin (Gill 2003). Johtajan tulee arvioida muutoksen suuntaa sekä pystyttävä viemään muutos takaisin oikealle raiteelle, mikäli muutos ei ole edennyt halutulla tavalla. Muutoksen oikealla raiteella pitämisessä onkin tärkeää, että henkilöstölle ei anneta liikaa informaatiota, jonka väärin tulkinnasta johtuen muutos lähtee etenemään ei-haluttuun suuntaan.

Nykyinen viestintäkulttuuri näyttäisi vaikuttavan organisaatioissa kuitenkin myös siihen, kuinka muutoksesta viestitään ja kuinka sitä johdetaan erilaisissa kanavissa. Organisaatioviestinnässä käytetään monia erilaisia kanavia, joiden avulla yritetään viestiä mahdollisimman tehokkaasti ja antaa kuva, että organisaatio on läsnä, jokaisessa mediassa. Monikanavaisuus viestinnällisessä prosessissa voikin olla haastavaa, sillä on pidettävä huolta, että kaikista kanavista saatu on yhdenmukaista, jottei se aiheuta ristiriitaa henkilöstön tiedonsaannissa. Lisäksi myös ulkoinen viestintä tapahtuu erilaisten kanavien kautta,

joten on pidettävä huolta, että tieto on yhdenmukaista sekä avointa, mutta tietoa ei saisi kuitenkaan olla liikaa, väärinymmärrysten välttämiseksi.

Flykt käyttää esimerkkinä blogikirjoituksessaan muutoksen vaikuttavan viestinnän lisäksi myös tapaan tehdä töitä. Hänen mielestään verkko- ja viestintäratkaisut ovat mahdollistaneet erilaisia työmuotoja ja hän näkeekin näiden tehostaneen ajankäyttöä organisaatioissa sekä avoimen viestinnän kulttuuria. Flykt perustelee mielipidettään esittämällä, että informaatiota on helpompaa jakaa nykyaikaisilla viestintäratkaisuilla kuin aikaisemmin ja tämä vaikuttaa hänen mielestään avoimen viestinnän kulttuuriin.

Muutos näkyy monilla toimialoilla myös tavassa tehdä työtä. Nykyaikaiset verkko- ja viestintäratkaisut ovat mahdollistaneet mm. liikkuvan työn ja joustavan tiimityön. Tänä päivänä tieto jaetaan verkostoissa, sosiaalisesta mediasta tutut nopeat vuorovaikutteiset toimintatavat hiipivät yrityskäyttöön, ja data liikkuu nopeasti uusissa 4G-verkoissa. Uudet viestintäratkaisut tehostavat ajankäyttöä, koska työtä voi tehdä missä ja milloin tahansa. Uudet toimintatavat vaativat yritysten henkilöstöltä ja organisaatioilta jatkuvaa uudistumiskykyä ja uudenlaista osaamista. Uudet tekniset ratkaisut ja välineet parantavat tuottavuutta, mutta täyden hyödyn saamiseksi yritysten täytyy muuttua ja miettiä prosessinsa uudestaan. (Flykt 2014)

Samansuuntaisen mielipiteen esittää blogitekstissään myös Tiilikainen. Tiilikainen hahmottaa blogikirjoituksessaan digitaalisuuden vaikutuksia johtamistyölle. Hän tuo mielipiteessään esille, että digiajan johtaminen vaatii johtajalta uusin viestintätapojen oppimista. Nykyaajan johtajan haasteena ei ole Tiilikaisen mukaan pelkästään vain muutoksen viestiminen vaan myös viestinnän muuttaminen.

Digiajan johtaminen ei tapahdu enää vain viikko- ja kuukausipalavereissa. Se on päivittäistä ja jatkuvaa. Digitaalisuus sekä vaatii johtajalta että on myös tuonut mukanaan johtajalle uudet tavat viestiä. Puhelimen, sähköpostin ja kalenterin rinnalle ovat tulleet whatsappit, yammerit, skypeet, dropboxit, gitit, chatit ja youtubet. Johtajan kannattaa tutustua niihin ja hyödyntää niitä johtamisessa. Myös niiden johtajien, joiden toimialalle ketterät menetelmät eivät muuten ole tunkeutuneet. Ihmiset käyttävät niitä arjessaan joka tapauksessa, koska ne helpottavat arkea. Miksi ne eivät siis helpottaisi yrityksenkin arkea? (Tiilikainen 2016)

Talouslehdissä rakennetun viimeaikaisen muutoskeskustelun perusteella, voidaan esittää, että organisaatioiden viestintäkäytännöt ovat muutoksessa. Viestinnän muutoksen keskustelun yhteydessä Tiilikainen nostaa esille vielä, ajatuksen siitä, ettei digiajan johtajalle riitä, että hän on näkyvä työpaikalla vaan johtamisen täytyy näkyä myös yrityksen viestimisessä, keskustelufoorumeilla sekä blogeissa, sosiaalisessa mediassa sekä muuallakin.

Yhteistä työskentelyä johdetaan verkossa, etänä ja yli aikavyöhykkeiden ja maantieteellisten rajojen. Yhteiset työskentelyalustat pitävät ihmiset tietoisina tilanteesta ja siitä, missä mennään, ja ne pitävät ihmiset kiinni yrityksen informaatiovirroissa. Ne pitävät ihmiset yhteydessä toisiinsa, etänäkin. (Tiilikainen 2016)

Talouslehdissä rakennetussa viimeaikaisessa muutoskeskustelussa nousee toistuvasti esille ajatus siitä, että muutoksen kommunikointi on haastavaa vaikka viestinnällisiä kanavia on tullut lisää. Nämä näyttäisivät osaltaan tuoneen myös omat haasteensa muutoksesta viestimiseen. Muutoksen viestiminen täytyy tehdä niin sisäisesti kuin ulkoisestikin ja viestinnän tulisi olla yhdenmukaista ja avointa. Esimerkiksi Tiilikaisen yllä esittämä mielipide viestinnän piirteiden muuttumisesta digitalisaation myötä, tuntuukin olevan muutosviestinnän keskustelussa tema, joka luo haasteita johdolle muutoksen viestinnässä.

Onko muutoksen viestintää edes mahdollista johtaa oikea-aikaisesti sekä hallitusti? Aineistoissa esille noussut ajatuksia siitä, että ihmiset kerääntyvät ihmisten ympärille, jotka jakavat tietoa. Suomalaisen talouslehdistön rakentamassa muutoskeskustelussa esiintyy samoja piirteitä kuin Downs ja Adrianin (2004) kirjoittamassa kirjassa, jossa tuodaan esille ajatusta, siitä että huonokommunikointi saattaa synnyttää väärinymmärryksiä ja mahdollisesti myös epäluottamusta vuorovaikutuksessa olevien ihmisten välillä. Heidän mukaansa organisaatioissa kiinnitetään huomiota kommunikaatioon vasta ongelmien ilmaantuessa.

Suomalaisen talouslehdistön rakentamassa muutoskeskustelussa nousee esille Downs ja Adrianin (2004) esittämä kommunikaation tärkeys. Tämä viestinnän tärkeys rakennetussa muutoskeskustelussa esiintyy esimerkiksi viestintäkanavien hallinnan osaamisen esille tuomisena, kuten edeltävissä talouslehdistön katkelmista on käynyt esille. Talouslehdissä rakennetussa muutoskeskustelussa tuntuu vallitsevan näky siitä, että viestintäkanavia on nykyään paljon ja johtajan tulisi osata hallita niitä, onnistuakseen muutoksen viestinnässä. Johtajan haasteena muutosprosessissa näyttäisikin olevan juuri oikeiden viestintäkanavien hyödyntäminen ja avoimen muutoskeskustelun johtaminen näiden kanavien kautta. Mikäli johto ei onnistu muutosviestinnässä, henkilöstö hankkii muutosta koskevan informaation muualta ja tämä saattaa aiheuttaa kommunikaatiovirheitä johdon ja henkilöstön välillä muutosprosessissa.

Goffeen ja Jonesin (1998) esittämä ajatus johtajan kykeneväisyydestä ihmillistämään itseään sopivasti, kyvystä osata tuoda asiat esille oikeaan aikaan, pystyvyydestä erottautumaan positiivisella tavalla yksilöllisesti sekä johtajan kykeneväisyydestä empatiaan, ovat piirteitä, jotka esiintyvät myös talouslehdissä rakennetussa keskustelussa. Empatiakyky ja sosiaaliset taidot tekevät Goffeen ja Jonesin (1998) mukaan hyvän johtajan, sillä tällaisia piirteitä omaavalla johtajalla on kyky olla paremmin vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa. Myös Goleman (1998) tukee Goffeen ja Jonesin ajatusta ja kirjoittaa, että sosiaalisesti taitavat yksilöt ovat ideaalisia johtajia tiimityöskentelyssä. Talouslehdissä rakennetussa keskustelussa esimerkiksi samansuuntaista näkemystä esille tuo blogikirjoituksessaan Silvo, joka näkee, että johdon ja esimiesten on kyettävä aistimaan henkilöstön reaktioita muutostilanteissa.

Johdon ja esimiesten on oltava herkkänä ja aistittava yksilölliset reaktiot muutokseen. Muutostilanteiden kohtaaminen on henkilöstölle helpompaa, jos avoimesti tunnustetaan myös negatiiviset puolet. Tärkeää on löytää jokaisen kanssa positiivisia tekijöitä, jotka tekevät muutoksesta mielekästä. (Silvo 2014)

Muutosviestinnässä on siis myös hyvä muistaa, että avoimeen keskusteluun kuuluu myös negatiivisten asioiden käsittely. Negatiivisten asioiden käsittely helpottaa muutoksen hyväksymistä henkilöstön parissa, mikäli muutoksesta pystytään kertomaan myös muitakin kuin positiivisia puolia. Kuten tutkimuksessa on aikaisemmin tuotu esille, on erittäin tärkeää, että muutosta arvioidaan tarkasti ja realistisesti. Organisaatioista puhuttaessa on muistettava, että ne ovat eläviä sekä itseään jatkuvasti korjaavia konstruktioita. (Mattila 2007, 17.)

Siksi epäonnistuneiden hankkeiden purkaminen auki on ehdottoman tärkeää. Rehellinen syiden analysointi hälventää negatiivisia asenteita. Kun hyväksytään se, että kaikki ei aina mene kuten suunniteltiin, seuraava muutoshanke kohtaa todennäköisesti vähemmän epäilyä ja kyynisyyttä. (Silvo 2014)

Muutoksen oikeanlaisella läpiviemisellä sekä avoimella viestinnällä pystyttäisiin näin ollen mahdollisesti vähentämään muutosvastarintaa organisaation seuraavassa muutoshankkeessa. Aikaisemmat viestinnälliset kokemukset vaikuttavat ihmisten tekemiin tulkintoihin (Juholin 2011, 37). Viestinnän ei voida aina myöskään odottaa sujuvan suunnitellulla tavalla, sillä viestintä perustuu vuorovaikutukseen. Juholinin (2011, 36) listaamat vuorovaikutuksen ongelmat esimerkiksi se, ettei viestin vastaanottaja ymmärrä viestin sanomaa tai viestin aihe ei kiinnosta häntä voivat olla syitä miksi kommunikaatiossa voi tulla ongelmia myös muutostilanteessa. Sen takia onkin tärkeää, että johto sekä esimiehet ovat herkkinä sekä aistivat yleistä ilmapiiriä muutosprosessissa sekä ovat valmiina keskustelemaan sekä tukemaan henkilöstöä. Downsin ja Adrianin (2004) näkemys kommunikoinnista tehokkaan viestinnän avaintekijänä on organisaation onnistuneen viestinnän kannalta hyvin tärkeää, sillä tässä kappaleessa jo aikaisemmin esille tuodusti viestinnän epäonnistututta se voi herättää väärinymmärrysten lisäksi myös epäluottamusta.

Talouselhdistössä rakennetussa keskustelussa tuodaan ilmi näkemys, että mikäli henkilöstölle jää negatiivinen kuva muutoksesta, voi organisaatiossa nousta siis kovempaa vastustusta muutosta kohtaan. Oikeanlaisella viestinnällä, sekä myös negatiivisten asioiden käsittelyllä muutostilanteessa, organisaatio saa tärkeää kokemuspohjaa seuraavaa muutosta varten. Tällainen positiivisten kokemusten luominen seuraavaa muutosta varten on organisaation menestymisen kannalta tärkeää, sillä organisaatiot joutuvat muokkaamaan sekä sopeuttamaan toimintaansa jatkuvasti pienemmällä, mutta myös ajoittain isoimmilla muutoksilla. Muutoksen mielikuvan luominen positiivisemmaksi sekä sen hyväksyminen osaksi kulttuuria tapahtuu juuri oikea-aikaisella, avoimella sekä informatiivisella viestinnällä.

4.3 Organisaation ketteryys muutoksessa

Organisaatioiden kohtaama jatkuva muutos aiheuttaa organisaatioille paineen olla kykeneväinen sopeuttamaan toimintaansa alati muuttuvan toiminta- ja kilpailuympäristöä vastaaviin vaatimuksiin. Monet organisaatiot saattavat luoda itselleen haasteita toiminnan sopeuttamiselle esimerkiksi liian tarkan ja pitkäkantoisen muutossuunnitelman takia. Muutoksessa tarvitaan pitkän tähtäimen suunnitelman lisäksi myös lyhyentähtäimen tavoitteita, joiden saavuttamisen avulla pystytään tarkkailemaan, eteneekö muutos organisaatiossa haluttuun suuntaan vai täytyykö suuntaa korjata. (Kotter 2007.)

Ketteryys esiintyi keskustelunaiheena useimmissa tutkimusta varten analysoidussa talouslehtien artikkeleissa. Nykyinen näkemys siitä, että muutos on jatkuvaa ja toimintaympäristön on jatkuvassa muutoksessa, ovat tiukasti kytköksissä ajatukseen ketterästä organisaatiosta, joka on kykeneväinen sopeuttamaan toimintaansa kovenevassa kilpailuympäristössä. Tätä mieltä on blogikirjoituksessaan myös Flykt, joka kirjoittaa uusien toimintatapojen omaksumisen vaativan henkilöstöltä ja organisaatiolta jatkuvaa uudistumiskykyä ja uudenlaista osaamista.

Uudet toimintatavat vaativat vrtvsten henkilöstöltä ia organisaatioilta iatkuvaa uudistumiskvkvä ia uudenlaista osaamista. Uudet tekniset ratkaisut ia välineet parantavat tuottavuutta. mutta tävden hvödvñ saamiseksi yritysten täytyy muuttua ja miettiä prosessinsa uudestaan. (Flykt 2014)

Yhteiskunnan ja markkinoiden muuttuessa, asiakkaista on tullut vaativampia. Myös kilpailu ja teknologia on kehittynyt nopeassa tahdissa. Organisaatiot ovat kohdanneet tilanteen, jossa ne joutuvat muuttamaan toimintaansa sisäisesti ulkoapäin tulevan muutospaineen vaatimuksesta. Organisaatioiden on pystyttävä selkeyttämään arvojaan, kehittämään uusia strategioita ja oppia uusia toimintatapoja pysyäkseen ketteränä sekä kykeneväisenä sopeutumaan muutokseen. (Heifetz & Laurie 1997.) Heifetzin ja Laurien (1997) lisäksi myös Mattila (2007) sekä Burnes (2004) näkevät, että organisaatiot ovat eläviä sekä jatkuvasti itseään korjaavia konstruktoita, jotka joutuvat sopeuttamaan toimintaansa ympäristön muuttuessa. Burnes esittää, että huolellinenkaan suunnittelu ei aina riitä muutosprosessissa, sillä tilanteet vaihtuvat nopeasti ja johdon on osattava varautua myös tällaisiin tilanteisiin. Oakland ja Tanner (2007) tuovat esille ajatusta, että jatkuvan arvioinnin avulla organisaatio pysyy ketteränä, sillä se pystyy puuttamaan arvioinnin avulla muutosprosessiin välittömästi, jos muutos ei ole menossa kohti haluttua tavoitetta. Samoja piirteitä esittää blogissaan myös Tiilikainen, jonka mielestä teollistumisen johtamisopit, joita on kehitetty sata vuotta, lakkasivat toimimasta, kun digitalisaatio muutti organisaatioiden toimintakenttää. Tiilikainen esittää mielipiteensä ketterä kehitysmalli on yllätyksellinen sekä luova ja digitaaliset tuotteita pystytään muuttamaan niin nopeasti, että se on

muuttanut kilpailua radikaalisti. Organisaatiolle ei jätetä mahdollisuutta olla jähmeä, sillä ketterän organisaation sopeutumiskyky muutokseen, aiheuttaa sen, että jähmeät yritykset kuolevat pois markkinoilta.

Digitalisaation myötä myös johtamisopit menevät uusiksi. Teollistumisen ajan johtamisoppeja on kehitetty sata vuotta. Jo heti alkuun osa niistä lakkasi toimimasta, kun keksittiin, että digitaalista tuotekehitystä ei kannata tehdä perinteisellä projektimallilla vaan nopeasyklisellä ketterän kehityksen mallilla. Digitaalisia tuotteita ja palveluita voidaan päivittää jälkeensä huomattavasti helpommin ja pienemmin kustannuksin kuin tuotantolinjalta putkahtavaa ja rahtilaivalla toiselle puolelle maailmaa toimitettavaa kappalevaraa. Ketterä kehitysmalli jättää tilaa yllätyksille ja luovuudelle matkan varrella. (Tiilikainen 2016)

Samansuuntaisen mielipiteen Tiilikaisen kanssa tuo blogikirjoituksessaan esille myös Miettinen. Tiilikaisen tavoin myös Miettinen tuo blogikirjoituksessaan esille ketteryyden tarvetta organisaatioissa jatkuvan kehittymisen esimerkillistämisenä. Hän näkee, että muutoksen lupaus tulee näkyä organisaation omissa toimintaprosesseissa ja asiakaskohtauspisteissä. Miettinen toteaa myös, että kulttuurinmuutos on aloitettu ja samalla organisaatioissa on opeteltava käyttämään uusia työkaluja.

Jatkuva kehittyminen ja oman työn merkityksellisyys korostuvat myös meillä, kun omaksumme sosiaalista mediaa uudeksi työn tekemisen tavaksi. Uudet kanavat ja sisällön jakaminen tuovat omaan työhön uusia ulottuvuuksia sekä mahdollisuuksia oman osaamisen jatkuvaan kehittämiseen. Myös yhteisöllisyys on keskeisessä roolissa, koska osaamisen jakaminen yhdistää ja motivoi. (Miettinen 2013)

Ketterät organisaatiot ovat rakenteeltaan myös vähemmän hierarkkisia. Hierarkkiset ja muutoksen hitaasti sopeutuvat organisaatiot ovat usein kykenemättömämpiä vastaamaan nopeasti muuttuviin tilanteisiin. Jähmeiden organisaatioiden nähdään olevan pakollisen organisatorisen muutoksen edessä. Tämä johtuu siitä, että organisaation ollessa kykenemätön muuttamaan tai tarkastamaan strategista suuntaustaan, saattaa organisaatio ajautua tilanteeseen, jossa se ei pysty vastaamaan muutospaineeseen ja pahimmassa tapauksessa organisaatio ei selviä. (Porras & Robertson 1992.)

Porrasin ja Robertsonin (1992) tutkimuksessa organisaation hierarkkisyyden syiden nähdään olevan osittain poliittisia ja osittain kulttuurisia. Jähmeissä organisaatioissa saatetaan tutkijoiden mukaan myös ruokkia kulttuuria, jossa organisaatioihin ei haluta ketterämpää rakennetta, sillä hierarkkisissa organisaatioissa saatetaan pelätä vallan tai oman aseman menettämistä. (Porras & Robertson 1992.) Kotter (2012) esittää tutkimuksessaan samansuuntaisia ajatuksia, kuin edellä nähdään. Talouslehdissä rakennetussa muutoskeskustelussa tuodaan esille samantapaisia näkemyksiä ketteryydestä. Esimerkiksi Berkowitz esittää blogikirjoituksessa mielipiteenään, että hierarkkiset organisaatiot eivät pysty vastaamaan tarpeeksi ketterästi muutospaineeseen ja tällaiset byrokraat-

tiset organisaatiot jäävät jälkeen muutoksessa, jolloin esimerkiksi kasvu voi hidastua.

Suomessa kasvun löytyminen edellyttää rakenteiden kokonaisvaltaista keventämistä julkisella ja yksityisellä puolella. kasvun tukemista elinkeinopolitiikalla. asenneilmaston muutosta yhteiskunnassa sekä osaamisen ja työn tekemisen merkittävää kehittämistä. (Berkowitz 2015)

Berkowitzin yläpuolella esittämässä katkelmassa huomataan, että jähmeiksi organisaatioiksi mielletty julkinen sektori on hänen mielestään tilanteen edessä, jossa tarvitaan muutosta ja ketteryyttä, jotta haluttu talouskasvu pystyttäisiin saavuttamaan. Porrasin ja Robertsonin (1992) sekä Kotterin (2012) tutkimuksissa havaittujen tulosten mukaisesti Berkowitzin blogikirjoituksesta voidaan huomata, että jähmeiden organisaatioiden, kuten hänen esittämässä tapauksessa julkisen sektorin, tulisi muuttaa organisatorisia rakenteita keveimmiksi, jotta hierarkkisuuutta voitaisiin vähentää ja organisaation säilyy kilpailukyky säilyttämään.

Burnes (2004) tuo artikkelissaan puolestaan esille, toimintaympäristön jatkuvan muutoksen, jonka takia, muutosjohtamisessa on osattava huomioida muutokseen vaikuttavat tilannetekijät. Hänen mukaansa huolellinenkaan suunnittelu muutoksessa ei kuitenkaan aina riitä, sillä tilanteet vaihtuvat nopeasti ja johdon on osattava varautua myös yllättäviin tilanteisiin. Simonen kirjoittamassa blogikirjoituksessa keskustellaan samansuuntaisesti aiheesta. Simonen mielestä muutoksen seuraukset eivät ole aina etukäteen ennustettavissa.

Voi olla, että seuraukset ovat kuitenkin suunnittelemattomia. Organisaatiossa ilmenee nopeita ratkaisuja vaativia ennustamattomia ongelmia. vauhdikasta menoa. iänniä käännteitä ja strategista silmää vaativia ongelmanratkaisutilanteita. joskus haasteet tulevat ulkopuolelta. Usein ne on rakennettu kuitenkin ihan itse: tavoitetaan johtavia elementtejä puuttuu. Tällaisia ovat esimerkiksi konkreettiset projektisuunnitelmat tavoitteineen ja mittareineen eri organisaation osiin ja tasoille. Toinen selvästi haasteita tuova näkökulma on osaamistarpeiden ennakoiva tunnistaminen ja muutoksenhallinta nimenomaan kokonaisuutena, yhtenä organisaationa. (Simonen 2015)

Tällainen nopea reagointi ja yllättäviin tilanteisiin sopeutuminen tuntuvat esiintyvän suomalaisessa talouslehdissä rakennetussa muutoskeskustelussa usein ketterän organisaation ominaispiirteinä. Organisaatio, jolta löytyy tällaiset ominaispiirteet osaa muokata toimintaansa tarpeen mukaiseksi. On kuitenkin muistettava, että useimmiten ketterätkin organisaatiot saattavat luoda itselleen tilanteita, joissa he eivät kykenekään sopeuttamaan toimintaansa nopeasti. Tämä saattaa johtua esimerkiksi organisaatioiden luomista liian konkreettisia suunnitelmista ja tavoitteista, joita he pyrkivät mittaamaan. Organisaatiot saattavat luoda itselleen haasteita muutostarpeen tunnistamisessa sekä muutoksenhallinnassa koko organisatorisella tasolla.

4.4 Muutosvastarinta muutoksessa

Muutosvastarinnalla tarkoitetaan yleisesti ottaen vastustusta, jota muutosta kohtaan syntyy muutostilanteessa. Muutosvastaisuuden nähdään olevan ihmisille luonnollinen psykologinen reaktio. Muutosvastaisuudelle nähdään olevan kolme päätekijää: pelko siitä, että muutos vaikuttaa negatiivisesti heidän palkan tai työmäärä lisääntyä, pelko tulevasta sekä mahdolliset edessä olevat ongelmat, joita johto ei ole osannut huomioida muutoksessa. Muutosvastarinnalle tyypillinen ominaisuus muutosjohtamisen kirjallisuudessa esteenä, joka täytyy voittaa, jotta muutos saadaan läpivietyä organisaatiossa. Toinen muutosjohtamiselle tyypillisenä ominaisuutena nähtävä asia on ihmisten suhtautuminen muutokseen yksilöllisesti. Toiset ovat avoimempia kaikenlaiselle muutokselle, kuin toiset taas saattavat olla hyvin muutosvastaisia. (Dent, Galloway & Goldberg 1999; Dubrin & Ireland 1993.)

Ihmisen käyttäytymiseen kuuluu terve epäily uuden tilanteen edessä. Muutos on aina uhka turvallisuuden tunteelle, koska se pakottaa luopumaan. Ihmiset ovat kovin erilaisia turvallisuushakuisuuden suhteen. Jotkut kyllästyvät nopeasti paikallaanoloon, ja joillekin taas tuntemattomaan hyppääminen on kauhistus. Kitkan vähentämiseen kannattaa panostaa kuitenkin muistaen, että hitaimman mukaan edeten mikään muutos ei valmistu koskaan. (Silvo 2014)

Kotter (2002) tuo suunnitellun muutoksen vaihemalliteoriassaan esille muutosta estävien rakenteiden poistamisen tärkeyden. Gill (2003) kirjoittaa muutoksen johtamisen ongelmien tulevan yleensä jossakin vaiheessa muutosprosessia esille, sillä organisaatiot ja ihmiset ovat eläviä ja jatkuvasti muuttuvia. Johto ja henkilöstö saattavat kokea muutoksen hyvin eri tavalla, sillä johdolla on yleensä tarkka suunnitelma ja visio, jota kohti muutosta lähdetään ajamaan. Johdolle muutos on useimmiten odotettua, asteittaista, ajoitettua, ongelmia ratkaisevaa, tietoista sekä uusia mahdollisuuksia luovaa. Muutosjohtamisen ongelmana kuitenkin nähdään, että muutoksen useimmiten läpikäyvät eri henkilöt, kuin muutoksen suunnitelleet ihmiset, joten henkilöstö saattaa kokea muutoksen hyvinkin erilaisena. Henkilöstölle muutos saattaa olla odottamatonta, yhtäkkistä, dramaattista, nopeaa sekä ongelmia tuovaa. (Hoelbeche 2006, 73.) Organisaatioissa täytyy huomioida työntekijöiden tunteet uskomukset ja olettamukset, jotta muutosvastarinta saadaan voitettua ja muutos läpivietyä henkilöstön kautta. Muutosprosessissa esiintyvä muutosvastarinta saattaa aiheuttaa organisaatiossa konflikteja, mikäli henkilöstöä ei saada sitoutettua muutokseen heti muutosprosessin alusta alkaen. (Mei et al. 2004.)

Muutoksen johtaminen alkaa olla normaalia yleisjohtamista. Se mikä ennen oli muutosvastarintaa on nyt jatkuvia epäilyksiä, huolia ja ristiriitoja, joita me joudumme koko ajan käsittelemään. (Mattila 2012)

Koska muutoksen johtaminen nähdään nykyään osana yleisjohtamista, on muutoksen hallinta erittäin tärkeää organisaatiossa. Henkilöstön tulisi saada muutostilanteissa yhtenäistä informaatiota johdolta sekä kokea sitoutumista muutokseen, jotta muutos pystytään viemään onnistuneesti läpi organisaatiossa. (Juholin 2011, 320–325.) Ihmisten yksilölliset erot on osattava huomioida muutostilanteissa ja henkilöstön kanssa tulisi pystyä hyödyntämään johdon ja henkilöstön dialogia, jonka avulla pystytään luomaan avoimen keskustelun ilmapiiriä muutostilanteessa. (Järvinen 2001, 16; Hoelbeche 2006, 217.) Nämä teemat nousevat esille myös nykyaikaisessa muutoskeskustelussa, sillä muutoksen ollessa jatkuvaa, voidaan organisaatioissa myös kyseenalaistaa tällainen jatkuva muutokseen vastaaminen. Tästä ajatuksesta kirjoittaa blogikirjoituksessaan myös Silvo. Silvo näkee, ettei mikään muutos ole kaikille tasapuolinen vaan positiivisessakin muutostilanteessa voi esiintyä muutosvastarintaa. Silvo näkee muutosvastarinnan syntyvän esimerkiksi tilanteissa, joissa henkilö kokee joutuvansa luopumaan tutusta sekä henkilölle syntyy tunne, että hänet pakotetaan oppimaan uutta. Silvon kirjoituksessa käy myös ilmi henkilöstön subjektiivisesti kokemat tunteet muutoksen aikana. Toinen työntekijä voi olla innoissaan muutoksesta, sillä hän kokee muutoksen tuovan hänelle lisää esimerkiksi tehtäviä tai vastuuta. Toiselle muutos voi olla raskaampi, sillä hän voi kokea muutoksen olevan oman työn tai aseman kannalta negatiivista.

Mikään muutos ei ole kaikille tasapuolinen. Sinänsä positiivisessakin muutostilanteessa aina ioku kokee häviävänsä, koska ioutuu ehkä luopumaan tutusta ia on rakotettu oppimaan uutta. Toinen voi samassa tilanteessa olla riemumielellä mukana, sillä kokee saavansa uusia mahdollisuuksia, tehtäviä ia vastuuta. Ääritilanteissa, ioissa vleensä on kvsvmvs henkilöstön vähentämisestä, koko organisaatio kokee häviävänsä ja kriisiytyy väistämättä. (Silvo 2014)

Gill (2003) on todennut tutkimuksessaan, että organisaatiossa täytyy hyväksyä muutosvastarinnan olemassa olo ja lähteä etsimään kompromissiratkaisua. Muutostilanteessa on kuitenkin muistettava, että muutos täytyy tehdä tutuksi henkilöstölle, ja muutosta on johdettava eteenpäin vaikka vastustusta muutosta kohtaan ilmenisi. Muutos on osattava perustella muutosta vastustaville henkilölle ja muutosvastarinnan voittamisessa viestinnällä on tärkeä rooli. Muutos on osattava perustella muutosta vastustaville henkilöille. Kuitenkin niin, ettei muutosta tahditeta muutosvastaisimpien henkilöiden mukaan vaan muutos on saatava liikkeelle sekä saatava henkilöstö osallistettua muutokseen vaikka vastustusta syntyisikin. Oikeanlaisella viestinnällä pystytään vaikuttamaan muutoksen tasapainon hallintaan ja muutoksen pysyvyyden vakiinnuttamiseen. (Tienari 2012, 164–167.)

Muutosvastarinnan muodostumisessa nousee talouslehdissä rakennetussa muutoskeskustelussa sama teema esille, kuin viestinnän hallitsemisessa muutostilanteessa. Muutosprojekti jättää aina jälkensä henkilöstöön ja organisaatioon. Muutosprosessissa onkin huomioitavaa, ettei muutosta jätettäisi kes-

ken vaan se johdettaisiin aina alusta loppuun saakka. (Mattila 2007, 192–193.) Tärkeään asemaan nousee johdon rooli, sillä muutosta täytyisi arvioida lähtökohtaisesti hyvän suunnitelman avulla sekä tehdä jatkuvaa arviointia, onko muutos etenemässä oikeaan sekä haluttuun suuntaan. Muutosta ei tulisi jättää kesken alkunnostuksen hiivuttua, vaan se tulisi johtaa haluttuun pisteeseen, sillä ihmiset luovat asenteen seuraavia muutoksia kohtaan edeltävän kokemuspohjan perusteella.

Vaikka muutosprojekti päätettäisiin lopettaa jo alkumetreillä, työyhteisö ei ole enää entisellään, kun muutosprosessi on kerran käynnistetty. Jokainen muutoshanke jättää jälkiä ihmisten mieliin alusta asti ja kokemukset luovat asenteen tuleviin muutoksiin. (Silvo 2014)

Muutosvastarinta saattaa kummuta yrityksen organisaatiokulttuurista. näkemys asiaan on, että tällaisessa tilanteessa organisaatiokulttuurissa on tehtävä merkittäviä muutoksia, jotta muutosvastainen organisaatiokulttuuri saadaan valjastettua voimavaraksi organisaation tavoitellessa voittoa. Organisaatiokulttuuri sekä organisaatiossa työskentelevien ihmisten osaamisen efektiivinen hallinta vaikuttavat myös muutoksen menestyseroihin. (Santalainen & Huttunen 1993, 157–158.) Muutos vaatii avoimen keskustelun lisäksi, työntekijöiden tukemista sekä kannustusta. Yleensä tällainen vaatii muutosta myös ajattelutapoihin ja kulttuuriin. (Lanning 1996, 48.) Lanning näkeekin, että muutoksen tulee usein lähteä organisaatiosta sisältä päin, aloittaen johdon sekä henkilöstön asenteellisista muutoksista. Muutosjohtajan esimerkki henkilöstölle on yksi tapa näyttää, että johtaja on sitoutunut muutokseen sekä samalla viestittää henkilöstölle, että muutos on luonnollinen siirtymä organisaatiossa. Oman esimerkin avulla johtajat pystyvät innostamaan henkilöstöä sekä näyttämään, että muutoksella on olemassa selkeä tavoite ja suuntaa, johon muutosjohtaja on luotsaamassa organisaatiota. (Lanning 1996.) Samanlaisia piirteitä talouslehdissä rakennettuun muutoskeskusteluun tuo myös Suurkaulio, joka ehdottaa blogikirjoituksessaan, että organisaatiokulttuurilla on vaikutusta siihen, kuinka organisaatiossa toimitaan sekä ajatellaan.

Jokaisessa yrityksessä on pelisääntöjä, tapoja ja arvoja, jotka antavat suunnan toiminnalle sekä ajattelulle. Osa niistä on kirjoitettu auki, osa omaksutaan äänettömien toiveiden kautta. Tietyntyyppistä käyttäytymistä suositaan ja palkitaan, toisenlainen on kiellettyä. Jokaisessa työpaikassa on myös oma ilmapiirinsä. Mm. näistä asioista koostuu organisaatiokulttuuri. Vaikka organisaatiokulttuuri vaikuttaa yrityksen tehokkuuteen, tuottavuuteen ja valmiuteen toteuttaa muutoksia, sen vaikutuksia ei välttämättä tiedosteta tai osata hyödyntää. (Suurkaulio 2015)

Golemanin (1998) esittämä ajatus ihmisten sisältäpäin syntyvän motivaation merkitykseen on huomioonotettava aihe muutosta käsiteltäessä. Goleman kirjoittaa, että motivoituneet johtajat haluavat saada tekemästään työstä tunteen, että ovat saavuttaneet jotakin. Henkilöstölle on myös tärkeää, että työssä saa toteuttaa itseään, oppia sekä he haluavat, että tehdyllä työllä on merkitystä. Mi-

käli muutostarvetta ei ole pystytty perustelemaan henkilöstölle eivätkä työntekijät pysty ymmärtämään miksi muutosta tarvitaan, aiheuttaa se yleensä suurempaa muutosvastarintaa ja sisäisen motivaation puutetta. Muutoksen kohdassa yksilön täytyykin tehdä töitä uuden opettelussa sekä voimavarojen keräämisessä, jotta hän voi sitoutua muutokseen. Ponteva (2010, 42) esittääkin että muutoksen kokeminen on subjektiivista ja henkilöstön ajatukset voivat olla hyvin eriäviä mitä tulee muutokseen. Toiset yksilöt ovat luonnostaan avoimempia kaikenlaiselle muutokselle, kun taas toiset voivat kokea muutoksen tarpeettomana ja jopa ahdistavana.

Niiden kautta on mahdollista nähdä muutokset mahdollisuuksina ja kohdata uudet asiat ilman stressiä. Totutuista tavoista luopuminen vaatii paljon työtä ja voimia. Uudessa tehtävässä ja uudessa yhteisössä aloittaminen, vaikka saman organisaation sisälläkin, vaatii kaikkien toimintatapojemme ja yhteisöjemme määrittelyä uudelleen. Samalla joudumme määrittelemään uudelleen myös oman identiteettimme osana uutta ryhmää. (Lindholm 2016)

Avainhenkilöiden lähteminen muutosprosessissa on kova kolaus organisaatiolle ja saattaa jättää syvät arvet toimintaa. Tämän vuoksi olisikin tärkeää, että muutoksen läpiviennissä tehtäviin osataan valita oikeat avainhenkilöt, jotka ovat sitoutuneita muutoksen läpiviemiseen sekä pystyvät omalla toiminnallaan näyttämään esimerkkiä muulle henkilöstölle. Tätä mieltä on myös Kotter (2002), jonka muutosteoriassa korostetaan oikeiden avainhenkilöiden valintaan muutoksen läpiviemiseksi. Mikäli muutoksen suunnitelleet henkilöt ja muutoksen toimeenpanevat henkilöt eivät pysty sitoutumaan muutokseen, saattaa se herättää epäluottamusta sekä vahvaa muutosvastaisuutta muutosta kohtaan. Drucker (2004) täydentää Kotterin ajatusta oikeiden avainhenkilöiden valinnasta ja täydentää, että johdon täytyy tunnistaa omien vahvuuksiensa lisäksi henkilöstönsä vahvuudet, jotta saadaan valittua oikeat avainhenkilöt muutoksen läpiviemiseen. Muutoksessa tulisi myös kuunnella henkilöstöä sekä johtajien olisi osattava kuunnella saamaan palautetta, jotta muutoksesta käytävää dialogia pystyttäisiin hyödyntämään muutoksessa. Tästä ovat kirjoittaneet muun muassa Järvinen (2001) sekä Hoelbeche (2006). Avoimella keskustelulla organisaatio pystyy parhaassa tapauksessa välttämään muutoksen väärät raiteet sekä ennaltaehkäisemään organisaation kriiseytymisen.

Seiesin artikkelissa haastattelema Aalto EE:n toimitusjohtaja, professori Mattila ehdottaa, että muutosvastarinta on johdolle mahdollisuus lähteä tekemään ratkaisevia askelia muutoksesta. Muutosvastarinta on Mattilan mukaan oiva tapa tehdä muutos näkyväksi. Mattila näkee muutosvastarinnan olevan organisaatiolle iloinen asia, sillä muutosvastarinnasta pystyy näkemään, ketkä ovat todella sitoutuneita

Jos minulle on ihan sama miten tälle firmalle käy, vaivaudunko hankkimaan hankalan maineen, kärsimään sen uhkan että joudun silmätikuksi ja saan huonommat suoritusten arvioinnit. En. Sen sijaan keksin jotakin muuta ja lähden. (Mattila 2012)

Mattilan katkelmasta voidaan tehdä päätelmä, ettei muutosvastarintaan ei ryhdytä kevein perustein, sillä ihmiset eivät halua ottaa sitä riskiä, että joutuvat organisaatiossa silmätikuiksi. Muutosvastarintaan ryhtyvien ihmisten voidaan nähdä talouslehdissä rakennetussa keskustelussa, olevan niin sitoutuneita, että he haluavat organisaation menestyvän, sillä he näkevät oman menestyksen olevan vahvasti sidoksissa yrityksen menestykseen. Artikkeleissa esiintynyt näkemys sivuaa osittain aiemmin esitettyjä teorioita, mutta erojakin löytyy. Esimerkiksi Tienari (2012, 164–167) kirjoittaa, että organisaatiomuutos koetaan yleisesti ottaen helpompana sekä todennäköisempänä, jos merkittävää muutosvastarintaa ei ole. Tienari kuitenkin jatkaa, että muutosvastarinnan poissulkeminen ei tarkoita sitä, ettei vastustusta muutosta kohtaan olisi. Hän kuitenkin korostaa useiden muiden tapaan johdon roolia muutosvastarinnan selättämisessä sekä nostaa esille riittävän ja informatiivisen viestinnän, jotka ovat tärkeässä roolissa muutostilanteessa.

Organisaatioissa tulisikin synnyttää avointa ja dialogiin perustuvaa keskustelua muutoksesta. Muutosvastarinnan ollessa luonnollinen psykologinen reaktio muutokseen olisi muutosvastarinta hyvä nähdä positiivisena asiana sekä keskustelun herättäjänä muutostilanteessa. Näkyvä ja aktiivinen muutosvastarinta osoittaa, että henkilöstöä kiinnostaa luoda dialogia johdon kanssa muutostilanteessa ja henkilöstö on sitoutunut muutokseen. (Hoelbeche 2006.) Lanning (1996, 48) haluaakin korostaa avoimen keskustelun merkitystä muutostilanteessa, sillä henkilöstön tukeminen positiivisilla sanoilla ja kannustaminen vaativat johtajilta muutosta myös totuttuihin johtamistapoihin. Johto saattaa nähdä avoimuuden lähinnä negatiivisena asiana, vaikka se tuo kaivattua muutosta vallitseviin ajattelutapoihin ja kulttuuriin. Samansuuntaista ajatusta esittää artikkelissaan myös Torppa, joka on kirjoittanut organisaation epäonnistuneen muutoksen vaikutuksesta henkilöstöön sekä organisaation kriiseytymisestä.

Jotkut liiketoimintajohtajan alaisistakin avautuvat. Lähes jokainen aloittaa puheensa sanoilla: ”Et varmaan ole tiennyt taustoja”. Pala palalta johtaja ymmärtää entistä paremmin tilannetta ja johdettavia. Hän toki tiesi yrityksen rikkinaiset viime vuodet, muttei mieltänyt niiden vaikutusta henkilöstöön ja väkeä kuormittavaa tunnelastia. Ilmapiiiriä nakertavat epämääräinen kaunaisuus, jopa vihamielisyys ja pelko. Rivejä on hajotettu, toimintoja rukattu, keskeisiä johtajia ja avainhenkilöitä on häipynyt. (Torppa 2016)

4.5 Uusien ajatusmallien ja toimintatapojen omaksuminen

Aiemmassa tutkimuksessa on tuotu esille, että organisaatiomuutoksella pyritään lähtökohtaisesti siirtymään vanhoista ajattelumalleista ja toimintatavoista kohti uusia malleja. Organisaatiomuutoksessa halutaan juurruttaa nämä uudet tavat ja käytänteet osaksi organisaation arkea. (Lämsä & Hautala 2004, 184.) Muutokselle on tärkeää, että se hyväksytään osaksi organisaation arkea, sillä

useille organisaatiolle muutoksen jatkuvuuden hyväksyminen sekä toiminnan sopeuttaminen ovat ehtona elossa pysymiselle (Kotter 2012). Uusien ajatusmallien ja toimintatapojen hyväksyminen organisaatiossa vaativat ihmisiltä oppimista ja organisaatiossa osaksi organisaatiokulttuuriksi omaksumista. (Lämsä & Hautala 2004, 184.)

Kotterin (2002) vaihemalliteorian mukaan muutoksen vakiinnuttaminen osaksi organisaatiokulttuuria on vaiheittaisen muutosprosessin viimeinen askel. Suomalaisen talouslehdistön luomassa keskustelussa on esitetty ajatuksia muutoksen näkemisenä jatkuvana, muutoksen johtamisen olevan osa päivittäistä yleisjohtamista ja muutoksen hyväksyminen osaksi muutuskulttuuria. Tästä ajatuksesta kirjoittaa blogikirjoituksessaan myös Flykt.

Kotterin muutosohjelman lopputulos, eli muutoksen kulttuurin luominen, sopii uudeksi johtamistavaksi. Ketteryys ja muutosvalmius ovat joillekin yrityksille kilpailuetu, mutta suurimmalle osalle elinehto. Organisaation muutoskykyä on myös helppo mitata. Jos tehdyt päätökset muuttuvat toiminnaksi ilman turhia viiveitä, muutosvalmius on kunnossa. Jos päätösten implementointi kaatuu sisäisiin ristiriitoihin, olet pulassa. (Flykt 2015)

Uusien ajatusmallien ja toimintatapojen juurruttaminen osaksi organisaation arkea, edellyttää oppimista niin henkilöstöltä kuin johtajiltakin. Suni ja Ylä-Anttila (2011) näkevät, että organisaatiomuutoksella pyritään useimmiten hakemaan kilpailuetua. Henkilöstölle voi olla vaikea perustella muutosta pelkäämään numeerisesti, mutta sen takia muutos täytyykin nähdä, että se hyödyttää myös henkilöstöä ja uudet ajattelu- ja toimintatapojen ymmärtäminen auttaa muutoksen hyväksymisessä. Kaikki muutos ei ole suurta vaan Nadler ja Tushman (1990) muistuttavat, että muutoksen laajuus ja merkitys saattavat vaihdella laajalti. Muutoksen laajuudesta tai merkityksestä huolimatta muutoksen hyväksyminen osaksi organisaation arkea on elinehto nykyajan yrityksille. (Kotter 2012.) Samansuuntaisia piirteitä esittää blogikirjoituksessaan myös Silvo, joka perustelee miksi uusien käytänteiden omaksuminen on organisaation kannalta merkityksellistä.

Samalla kun uusia toimintatapoja otetaan käyttöön, mietitään, mistä luovutaan ja miten. Vanhat käytännöt on tehtävä näkyviksi ja juurittava pois joskus kovallakin kädellä, tai ne jatkavat elämäänsä piilossa ja murentavat perustaa uusilta toimintatavoilta. Arkisessa työssä lähiesimiesten harteilla on iso vastuu jaksaa sinnikkäästi taistella vanhojen käytäntöjen rikkaruohoja vastaan. (Silvo 2014)

Organisaation muutoksen ja uuden kulttuurin ja toimintatapojen käyttöönotto vaatii, että organisaatiossa on mietitty mistä ollaan luopumassa ja ennen kaikkea miten niistä luovutaan. Johdolla on tässäkin erittäin tärkeä tehtävä tehdä vanhat käytänteet näkyviksi, jotta niistä herää tarvittavaa keskustelua ja niiden avulla luodaan ymmärrystä henkilöstölle, miksi käytänteet eivät ole enää toimivia vaan organisaatiossa. Tämän takia muutoksen johtamisella on erityisen tärkeä rooli, jotta organisaatiomuutoksella saavutettaisiin tavoiteltu lopputulos eikä sopeutustoimia tehtäisi turhaa. Muutoksen voidaan sanoa olevan vakiintunut silloin kun muutoksesta on tullut osa organisaation arkea. (Jacobs 2002, 178.)

Viimeaikaisessa talouslehdistön rakentamassa muutoskeskustelussa huomataan, että organisaatiot tuntuvatkin olevan tietoisia siitä, kuinka tärkeää on huolehtia organisaation henkilöstön sitoutumisesta ja työhyvinvoinnista ja kuinka nämä kaksi asiaa vaikuttavat muutosprosessissa. Näiden merkitys korostuu aineistossa esiin nousseissa teemoissa. Esimerkiksi Vuokolan artikkelissaan haastattelema toimitusjohtaja Lystimäki toteaa muutosjohtajan rooleista seuraavasti:

Uskon, että tämäntyyppinen johtaminen saa paljon enemmän aikaan, kun on kyse muutosjohtamisesta. Kun muutoksen saa tuntumaan ihmisistä hyvältä, se tapahtuu. Siitä tässä on kysymys. (Lystimäki 2016)

Suurin virhe olisi palkata työntekijä, joka saa paljon aikaiseksi, mutta ei pelaa samoilla pelisäännöillä ja jaa samaa arvomaailmaa. Se rikkoisi heti yhtälön. (Lystimäki 2016)

Muutoksen nähdään olevan asia, joka erottaa ihmisten ja asioiden johtamisen toisistaan. Ihmistenjohtamisessa johtaminen tulisi nähdä jatkuvana vuorovaikutusprosessina johtajan ja johdettavan välillä. Puolestaan asioiden johtamisessa keskitytään toiminnan ja toimintaprosessien hallintaan ja päätöksenteollisiin asioihin. Ihmisten johtamisessa halutaan korostaa uusien ideoiden, suuntien ja muutosten edistämistä ihmislähtöisistä lähtökohdista. Asioiden johtamisella tähdätään taas organisaation järjestyksen, pysyvyyden ja vakauden saavuttamiseen. (Lämsä & Hautala 2004, 207.) Talouslehdistössä rakennetussa muutoskeskustelussa esiintyy näkemystä, että johtaminen ei aina ole niin helppoa, mitä johtamisen kirjallisuudessa annetaan ymmärtää. Muutostilanteessa saattaa esiintyä yllättäviä tekijöitä, joihin ei ole osattu varautua ja ihmisten yksilöllinen suhtautuminen muutokseen vaikuttaa siihen kuinka muutos otetaan vastaan ja saadaan juurrutettua osaksi organisaation kulttuuria. Tätä asiaa tuo esille Vuokolan haastattelema Lystimäki, joka korostaa ihmisten tahdon merkitystä muutosprosessissa.

Johtamis- ja hallituskokemukseni kautta vmmärsin, etteivät asiat olekaan niin helppoja kuin oppikirjat sanovat. Niiden toteutuminen riippuu vain ja ainoastaan ihmisten tahdosta. Siksi työntekijät pitää saada haluamaan muutosta. (Lystimäki 2016)

Johtamisoppien toteuttaminen käytännössä tarkoittaa sitä, että ihmiset on saatava tahtomaan eli toisin sanoen osallistettava johtamiseen ja yrityksen organisaatiokulttuuriin. Kotterin (2002) suunnitellun muutoksen vaihemalliteorian vaiheissa tuodaan vahvasti esille henkilöstön sitoutumisen tärkeys muutoksessa. Tässä Kotterin vaihemalliteoriassa henkilöstön sitouttaminen muutokseen tapahtuu oikeanlaisella viestinnällä, johdon esimerkillä ja muutoksen tutuksi tekemisellä. Mikäli Kotterin muutoksen vaihemalliteoria saadaan vietyä organisaatiossa onnistuneesti läpi, saadaan teorian mukaan muutos sekä sen mukana tuomat uudet ajatusmallit ja toimintatavat juurrutettua osaksi organisaatiokulttuuria. Mallia kohtaan esitetty kritiikki kuitenkin esittää, että muutoksen läpivieminen ei ole niin yksinkertaista vaan muutos voi olla usein ennalta arvaamatonta. (Burnes 2004.) Mallia kohtaan esitetty kritiikki nousee keskusteluun myös talouslehdissä rakennetussa muutoskeskustelussa. Muutosta pidetään usein liian yksinkertaisena ja asioihin aletaan kiinnittää tarkemmin huomiota vasta ongelmatilanteiden syntyessä. (Downs & Adrian 2004.) Saario sivuaa tätä aihetta kirjoittamassaan artikkelissa.

Pelkkä strategian uusiminen ja sen mekaaninen läpivieminen on vähintään tehotonta ja pahimmassa tapauksessa tuloksetonta. Jos henkilöstö on mukana vain paperilla. Surkuhupaisinta on se, ettei henkilöstön johtaminen muutoksessaakaan vaadi ihmisiä. Jos perusasioista pitää huolta silloin kun menee hyvin, henkilöstöä on paljon helpompi sitouttaa muutoksiin myös silloin kun menee huonommin. (Saario 2016)

Henkilöstöä tulisi motivoida ja sitouttaa organisaation toimintaan myös silloin, kun organisaatiossa ei ole muutostilaa päällä ja asiat ovat halutussa tilassa. Mikäli henkilöstö on sitoutunut organisaation toimintaan silloin kun organisaatiolla menee hyvin, on henkilöstö todennäköisemmin myös sitoutuneempi muutokseen silloin, kun yrityksessä joudutaan tekemään suurempia organisatorisia muutoksia. Ylimmän johdon tehtävänä on Kotterin (2002, 3-6) mallin mukaisesti suunnan ja tavoitteiden antamisen muutokselle. Esimiesten rooli muutoksen arkistamisessa on tärkeä ja tämä muutoksen tuominen osaksi organisaation arkea tapahtuu yhdessä muutosta johtavan tiimin kanssa.

Tutkittavissa aineistoissa rakennetussa muutoskeskustelussa vallitsevana näkökulmana näyttäisikin olevan, että muutos on välttämätöntä, mutta muutoksen juurruttaminen osaksi organisaatiota vaatii työtä niin johdolta, esimiehiltä kuin henkilöstöltä. Uusien tapojen omaksuminen vie organisaatiossa oman aikansa. Johdon on kuitenkin vietävä muutosta määrätietoisesti eteenpäin ja luotava henkilöstölle ymmärrystä siitä, miksi muutosta tarvitaan. Muutostilanteissa tulisi pystyä vastaamaan kysymyksiin: "Mitä, miten ja miksi näin tehdään?" Esille nousee myös vahvasti keskustelu muutoksen välttämättömyyden tarpeesta organisaation pärjäämisen suhteen, organisaation ketteryys muutoksen hyväksymisessä ja uuden muutoksenkulttuurin luomisessa.

Tämä teema on vallinnut muutoskeskustelussa jo pitkään, mutta sen merkitys korostuu edelleenkin viimeaikaisessa muutoskeskustelussa (vrt. Saa-

rio 2016). Johtajan roolin merkitys, henkilöstön sitoutuminen ja uuden kulttuurin hyväksyminen osaksi organisaatiota ovat teemoja, jotka ovat olleet muutostohtamisen keskustelussa jo kauan esillä (vrt. Kotter 2002, 3-6). Muutoskeskustelussa on kuitenkin huomioitava, johtamisen muuttuneet kanavat sekä digitalisaation mahdollistama etätyöskentely, jotka luovat omat haasteensa niin muutoksen johtamiseen nykyaikaisissa organisaatioissa kuin uusien ajatusmallien ja toimintatapojen juurruttamiseksi osana organisaation kulttuuria.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI

5.1 Johtopäätökset

Muutosjohtaminen nähdään useimmiten edelleen erilaisten vaihemallien kautta. Muutoskeskustelu kuitenkin painottuu nykyaikana enemmän tiettyihin teemoihin. Aineistossa nousee vahvasti esille esimerkiksi muutoksen jatkumisen hyväksyminen, viestintäkanavien muuttuminen, johtajan viestinnällinen rooli muutoksessa sekä muutosvastarinnan voittamisessa, ketteryys sekä uusien toimintatapojen ja -mallien hyväksyminen osaksi organisaation arkea. Kotterin muutoksen vaihemalliteoriaa pohjana käyttäen tulokset teemoiteltiin aineistoissa esiintyvien teemojen mukaan.

Analysointia varten kerättyyn aineistoon perehtyminen osoitti, että muutoksen, muutosjohtamisen sekä muutosviestinnän vallitseva keskustelu keskittyy enemmän suunnitelmallisen muutoksen osittaiseen noudattamiseen. Tämä esiintyy talouslehdissä rakennetussa muutoskeskustelussa siten, että Kotterin suunnitellun muutoksen vaihemalliteoriaa pidetään enemmän suuntaa antavana muutoksen läpiviemisen mallina. Aineistoa analysoitaessa huomattiin, että talouslehdissä rakennetussa muutoskeskustelussa korostuneet teemat, joiden pohjalta tuloksia lähdettiin analysoimaan, olivat seuraavat:

1. Muutoksen näkeminen jatkuvana
2. Viestinnän merkitys muutoksessa
3. Organisaation ketteryys muutoksessa
4. Muutosvastarinta muutoksessa
5. Uusien ajatusmallien sekä toimintatapojen omaksuminen

Aineistosta löydettyjen teemojen pohjalta lähdettiin perehtymään tutkimuksen pääkysymykseen sekä alakysymyksiin, tarkoituksena löytää vastaus, siihen kuinka muutoksesta, muutosjohtamisesta sekä muutosviestinnästä on rakennettu keskustelua suomalaisen talouslehdistön pohjalta.

Tutkimuksen päätutkimuskysymykseen: ”Millaista kuvaa organisatiomuutoksesta suomalaisen talouslehdistön viimeaikainen keskustelu rakentaa?” sekä alatutkimuskysymykseen: ”Millaisia rooleja keskustelu rakentaa johtajalle ja muutosviestinnälle?” on etsitty laadullisen sisällönanalyysin keinoin teemoittelun tekniikkaa hyödyntäen. Tässä laadulliseen sisällönanalyysiin perustuvassa tutkimuksessa on rakennettu teoreettinen viitekehys muutosta koskevien aikaisempien tutkimusten valossa, joiden pohjalta on luotu ymmärrystä muutokselle, muutosjohtamiselle sekä muutosviestinnälle. Näiden käsitteiden

pohjalta lähdettiin tutustumaan suomalaisten talouslehtien blogeihin ja artikkeleihin, tarkoituksena löytää nykyisessä muutoskeskustelussa vallitsevat piirteet. Havaittujen piirteiden kautta lähdetään pohtimaan Kotterin mallin ja käytännön heijastelevien mediatekstien kautta hahmottuvien muutoksen johtamisen käytäntöjen eroja ja teoreettista yleistystä ja pohtimaan aiemman teoreettisen tiedon suhdetta käytännön muutoksenjohtamiseen.

Tätä tutkimusta tehdessä huomattiin, että muutoksesta käyty keskustelu on suomalaisten talouslehtien artikkeleissa runsasta ja aineiston hallittavuuden säilyttämiseksi aineistoa rajattiin 16 artikkeliin. Rajauksen kriteereiksi muodostuivat julkaisun ajankohta sekä artikkelin relevanttius muutokseen, muutosjohtamiseen tai muutosviestintään liittymisessä. Julkaisut ovat suomalaisten talouslehtien www-sivuilla ilmestyneitä blogikirjoituksia tai artikkeleja, jotka ovat ilmestyneet vuosien 2012-2016 välisenä aikana.

Aineistoa analysoitaessa esiin nousi teemoja, jotka tuntuivat toistuvan kirjoituksissa, joten aineisto saturoitui nopeasti. Nykyisessä muutoksesta rakennetussa keskustelussa esiin nousivat tuloksissa teemoitellut aiheet: muutoksen näkeminen jatkuvana, viestinnän merkitys, organisaation ketteryys, muutosvastarinta sekä uusien ajatusmallien sekä toimintatapojen omaksuminen. Huomattavaa oli, että viimeaikaisessa muutoskeskustelussa vallitsee edelleen tietynlainen sävy ja useimmat muutokset näyttäisivät noudattavan tunnettuja muutoksen vaihemalleja. Kuitenkin esille nousee myös näkemys, että nykyajan organisaatiot eivät voi noudattaa tiettyjä muutoksen kaavoja orjallisesti, sillä muutos on nykyajan organisaatioille jatkuvaa, ja organisaation pitää olla valmis reagoimaan alati muutoksessa olevaan toimintaympäristöön sopeuttamalla toimintaansa.

Tutkimuksen tulosten teemoittelu osoittautui helpoksi, sillä muutoskeskustelussa valittavat aiheet nousivat julkaisussa selvästi esille. Eräänä vallitsevana pääteemana esiintyi muutoksen näkeminen jatkuvana. Jatkuvan muutoksen hyväksyminen osaksi organisaation arkea sekä jatkuvan muutoksen johtaminen, ovat haasteita, joihin organisaation täytyy keksiä ratkaisu pysyäkseen kilpailukykyisenä. Jatkuvasta muutoksesta johtuen, johtajilla on entistä suurempi vastuu olla ajanhermolla sekä tehdä jatkuvaa arviointia organisaationsa toimintaympäristöstä. Lisäksi tärkeänä asiana esille nousi ajatus siitä, että organisaation tulee omata muutoksen kulttuuri, jotta organisaatio pystyy sopeuttamaan toimintaansa ketterästi. Muutosta ei pystytä juoksemaan läpi noudattaen tiettyä kaavaa, vaan organisaation täytyy itse tunnistaa vahvuutensa ja erityisesti heikkoutensa pärjätäkseen alati kovenevilla markkinoilla. Muutoksen ymmärtäminen sekä hyväksyminen niin johdon kuin henkilöstön osalta esiintyi analysoiduissa julkaisuissa selvästi. Lisäksi muutoksen näkeminen jatkuvana yhdistyy selvästi tuloksien teemoittelussa myös muutosviestinnän tärkeyteen, organisaation ketteryyteen, muutosvastarintaan sekä uusien ajatusmallien ja toimintatapojen omaksumiseen.

Muutoksen viestinnällistä puolta analysoitaessa esille nousi, muutoksen viestinnän tärkeys. Muutosta ei voi eikä saa pitää itsestään selvyyttenä (Jacobs, 2002). Viestintä on saanut uusia piirteitä digitalisaation myötä, mutta muutosviestinnän luonne ei ole itsessään muuttunut. Viestinnän tulee olla vieläkin oikea-aikaista sekä tarpeeksi informatiivista. Muutoksen vuorovaikutuksellisuus sekä henkilöstön osallistaminen muutokseen viestinnällä tapahtuu muutoksen ennakoinnin, suunnittelun, toteutuksen sekä arvioinnin keinoin. (Juholin 2011, 388.) Muutosviestinnällä pyritään myös muutoksen tasapainon hallintaan sekä muutoksen pysyvyyden vakiinnuttamiseen. (Tienari 2012, 164-167.) Viestinnän luonne ei näyttäisi olevan muutosjohtamisessa muuttunut, mutta nykyajan haasteena tuntuukin olevan digitaalisuus, joka luo yrityksille paljon mahdollisuuksia lisätä kasvua, mutta asettaa myös ehdon, että yrityksen on pystyttävä vastaamaan digitaalisen toimintaympäristön haasteisiin. Esimerkiksi johtajan rooli on muuttunut digitalisaation myötä. Johtajan on johdettava organisaationsa työntekijöitä erilaisten kanavien kautta ja pidettävä huolta siitä, että henkilöstö saa tarpeeksi informaatiota muutoksesta. Johtajan on hallittava digitaalinen toimintaympäristö, sillä viestinnän merkitys on korostunut merkittävästi nyky-yhteiskunnassa.

Useat aikaisemmat tutkimukset korostavat myös sitä, että viestintä on suuressa merkityksessä muutoksessa, mutta viestinnän roolia saatetaan helposti väheksiä muutosprosessissa vaikka näin ei saisi olla. Aikaisemmissa tutkimuksissa esiintyy ajatus siitä, että johdolla on yleensä tarkka suunnitelma ja visio, jota kohti he lähtevät ajamaan muutosta. Johdolle muutos on useimmiten odotettua, asteittaista, ajoitettua, ongelmia ratkaisevaa, tietoista sekä uusia mahdollisuuksia luovaa. Ongelmana on, että muutoksen kuitenkin useimmiten läpikäyvät eri henkilöt, kuin muutoksen suunnitelleet ihmiset. Työntekijät saattavat kokea muutoksen hyvinkin erilaisena: odottamattomana, yhtäkkisenä, draamattisena, nopeana sekä ongelmia tuovana (Holbeche 2006, 73). Henkilöstön osallistaminen muutokseen ja dialogin hyödyntäminen nousevat tarkasteluun muutoksessa. Esimerkiksi Järvinen (2001, 16) on sitä mieltä että dialogin avulla pystytään vaikuttaman organisaation ilmapiiriin pysymiseen hyvänä sekä avoimena. Myös Lanningin (1996, 46-48) ajatus tulee tulosten tarkastelussa esille, sillä dialogin avulla pystytään välittämään välttämätöntä tietoa ja antamaan palautetta, motivomaan ja osallistamaan henkilöstöä muutokseen. Viestintä nähdään kuitenkin haastavana, sillä se on vuorovaikutuksellinen prosessi, jossa viestillä on lähettäjä sekä vastaanottaja. Vuorovaikutuksellisissa tilanteissa on aina vaarana, että joko viestijä ei osaa viestiä sanomaansa selkeästi tai vastaanottaja ei ymmärrä, mitä sanomalla tarkoitetaan. Tällöin saattaa syntyä väärinymmärryksiä ja muutoksesta viestiminen epäonnistuu. (Juholin 2011, 36.)

Kolmantena aineiston analyysissa esille nousevana teemana voidaan pitää organisaation ketteryyttä. Tähän liittyy vahvasti myös muutoksen näkyminen jatkuvana. Kun muutos pystytään hyväksymään osaksi organisaation arkea

sekä osaksi organisaation kulttuuria, pystyy organisaatio sopeuttamaan toimintaansa. Organisaation ketteryys vaatii organisaatiolta muutoksen kulttuuria. Ketteryys sekä muutoksen kulttuurin hyväksyminen ovat tärkeässä yhteydessä myös uusien ajatusmallien sekä toimintatapojen omaksumiseen, jotka esiintyvät tutkimuksen tuloksissa viidentenä teemana. Organisaation ketteryys lähtee sisältäpäin vaikka ketteryyteen ajaakin useimmiten toimintaympäristön luoma muutospainne, joka on organisaation ulkoapäin tulevaa painetta. Heifetz ja Laurie (1997) ehdottavatkin, että organisaatio pystyy saavuttamaan ketterän organisaation rakenteen selkeyttämällä arvojaan, kehittämällä uusia strategioita sekä oppimalla uusia toimintatapoja. Nämä korostuvat myös nykyään vallitsevassa muutoskeskustelussa. Heifetzin ja Laurien ajatus kumpuaa esille tuloksissa myös keskustelussa, jossa puhutaan johtajan roolin merkitystä organisaation jatkuvana arvioijana. Ilman jatkuvaa arviointia ja haasteiden tunnistamista, organisaatiolla on vaarana, ettei se selviä koventuneessa sekä alati muuttuvassa toimintaympäristössä.

Neljäntenä teemana tuloksissa esiintyy muutosvastarinta. Epäonnistunut viestintä saattaa aiheuttaa tilanteen, jossa muutosta vastaan saattaa syntyä muutosvastarinta. Muutosvastaisuus on ihmiselle jokseenkin tyypillinen ominaisuus, sillä vanhasta luopuminen sekä uusiin käytänteisiin siirtyminen voi tuntua pelottavalta ja ahdistavalta. Huomioitavaa on kuitenkin, että yksilöt saattavat suhtautu muutokseen hyvin eri tavalla muutoksen kohdatessa. Muutosvastaiset ihmiset kokevat yleisesti ottaen, että he joutuvat luopumaan jostakin, kun taas muutosta kannattavat henkilöt kokevat, että muutos vaikuttaa heihin positiivisesti esimerkiksi vastuun lisääntymisenä työssä tai työtehtävien muutoksena mielekkäämmiksi. (Ponteva 2010, 42.)

Muutosvastarintaa ei tulisi kuitenkaan organisaatiossa nähdä pelkästään huonona asiana, vaan muutosvastarinta saattaa herättää tervettä sekä kaivattua keskustelua organisaatiossa. Tuloksissa nousi esille, että muutosvastaiset ihmiset saattavat olla juuri niitä henkilöitä, jotka ovat sitoutuneita organisaatioon niin vahvasti, että he kokevat oman menestyksensä olevan sidoksissa organisaation menestykseen ja täten haluavat olla osallisena varmistamassa, että muutos on ensinnäkin tarpeellista, mutta myös, että muutoksella saavutetaan asetettu tavoite. Muutokselle lähtökohtaisesti tärkeää onkin, että muutokselle on asetettu realistinen suunnitelma, jota kohti muutosta lähdetään johtamaan. Muutoksen ei saa antaa lopahtaa alkuinnostuksen jälkeen vaan muutos on vietävä loppuun saakka. Vaikka muutos on nykyajan organisaatioissa jatkuvaa, on huomattava, että suurin osa muutoskeskusteluun osallistuneista henkilöistä näkee muutoksen prosessina, jossa on alku ja loppu. Muutoksessa on erittäin tärkeää, että sen ei anneta hiipua vaan siihen pitää varata tarpeeksi resursseja. (Mattila 2007, 192-193).

Tärkeimmäksi resurssiksi muutoksessa nouseekin yleensä organisaation henkilöstö, joka sitoutuu muutokseen ja hyväksyy muutoksen osaksi organisaati-

tiokulttuuriaan. Muutoksen hyväksyminen osaksi organisaatiokulttuuria vaatii myös paljon organisaation johtajalta, sillä johtamisella on erittäin vahva vaikutus muutoksen hyväksymisessä sekä läpiviennissä. Hyvälle johtajalle sekä muutostohtajalle tärkeitä piirteitä ovat, että hän on empaattinen sekä osaa viestiä henkilöstölle asiasta oikein. Muutoksella pyritään useimmiten kilpailukyvyyn parantamiseen ja muutoksen ympärillä pyörivä keskustelu tuntuu keskittyvän useasti rakenteiden keventämiseen. Jähmeissä, toisin sanoen hierarkkisissa, organisaatioissa asenneilmasto muutosta kohtaan saattaa olla huono ja muutoksen hyväksyminen tapahtuu hitaasti. Tärkeää onkin, että muutos pystytään tekemään näkyväksi osaksi organisaation arkea eikä muutoksen eteenpäin viemisessä hidastella liikaa.

Kun muutos on tehty näkyväksi, on muutosta myös helpompi lähteä ajamaan eteenpäin. Jo aikaisemmin mainittu organisaatiokulttuurin muutos kohti muutosta hyväksyvämmäksi saa aikaan sen, että uudet ajatusmallit sekä toimintatavat on helpompi hyväksyä osaksi organisaation arkea. Uuden organisaatiokulttuurin hyväksymisessä täytyy ymmärtää miksi vanhoista käytänteistä luovutaan, miten niistä luovutaan ja mitä kohti uudet käytänteet vievät organisaatiota. Oman roolin hyväksyminen muutoksessa, sekä muuttuvassa organisaatiossa on isossa merkityksessä, sillä oma työ on koettava merkitykselliseksi muutoksen jälkeenkin. Oikeanlaisella osallistamisella pystytään varmistamaan se, että muutoksen keskellä henkilöstö saa tarpeeksi tukea ja pystyy hyväksymään muutoksen. Muutoksessa on myös erittäin tärkeää se, että muutoksen läpivievät henkilöt saavat tarpeeksi tukea.

Uusien ajatusmallien ja toimintatapojen omaksuminen voi kuitenkin viedä oman aikansa. Tähän vaikuttavat tutkittavissa tuloksissa myös esille nousseet yksilölliset erot ja organisaatiossa vallitseva muutoksen hyväksymiseen liittyvä kulttuuri. Uusien toimintatapojen ja käytänteiden käyttöönotossa onkin merkittävää, että henkilöstölle on viestitty miksi näin tehdään ja mitä uusien käytänteiden avulla halutaan saavuttaa. Tulokset linkittyvät jälleen kiinteästi yhteen, sillä jatkuvan muutoksen hyväksyminen ja muutoksesta viestiminen vaikuttavat välittömästi organisaation muutosvastarintaisuuteen, ketterän organisaation syntyyn ja uusien toimintatapojen ja käytänteiden hyväksymiseen.

Huomattavaa tulosten tarkastelussa on se, että muutoksen keskustelussa vallitsee tietynlainen vaihteellisuus, joka pohjaa läheisesti Kotterin suunnitellun muutoksen vaihemalliteoriaan. Keskustelun pohjautuessa vahvasti Kotterin teoriaan, on kuitenkin korostettava sitä, että nykyaikaisessa muutoskeskustelussa esiin nousevat teemat ovat samankaltaisia, mutta eivät teoriaa orjallisesti noudattavia. Voisikin sanoa, että muutoksen näkeminen jatkuvana on osittain aiheuttanut sen, että muutosta ei haluta nähdä enää niin vaihteellaisena vaan muutoksen suunnitelmallisuudessa täytyy jättää tilaa myös muuttuville tekijöil-

le. Tämä tekee organisaatioista ketteriä ja näin ollen kykeneväisiä tekemään organisatoristen muutosten lisäksi myös pienempiä, jatkuvia muutoksia.

5.2 Arviointi

Tutkimukset voidaan toteuttaa monella tapaa sekä niiden tarkastelussa voidaan käyttää erilaisia näkökulmia. Tutkittavaa aihetta lähestyttäessä on hyvä valita näkökulma aiheeseen ja perehtyä aineistoon sen pohjalta. Tutkimusta tehdessä on myös hyvä muistaa lähdekriittisyys. (Hirsjärvi et al. 1997, 97.) Tätä tutkimusta lähestyttiin laadullisen sisällönanalyysin keinoin. Laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti tässäkin tutkimuksessa keskityttiin teorian ja aineiston väliseen vuorovaikutukseen. Laadullista tutkimusmenetelmää käyttämällä saadaan yleensä tuloksia, jotka ovat aikaan ja paikkaan sidonnaisia. Lisäksi tutkimuksessa on tarkoitus löytää sekä tuoda esille tosiasioita sen sijaan, että todennettaisiin jo olemassa olevia väittämiä (Hirsjärvi et al. 2000).

Tutkimuksen tuloksia tarkastellessa on kuitenkin hyvä muistaa, että tutkimuksessa analysoitu aineisto on koottu kahdesta suomalaisesta talouslehdessä, joten tuloksia ei voida yleistää vastaamaan vallitsevaa muutoskeskustelua esimerkiksi koko suomalaisen talouslehdistön laajuisesti. Lisäksi tutkimusta luettaessa on muistettava, että aineistoa on rajattu koskemaan tiettyä tarkasteluun valittua ajanjaksoa, joka tässä tutkimuksessa valikoitui tarkasteluvälille 2012-2016.

LÄHTEET

- Bamford, D. & Forrester, P. 2003. Managing Planned and Emergent Change within an Operations Management Environment. *International Journal of Operations & Production Management* 23 (5), 546-564.
- Berkowitz, T. 2015. <http://blog.kauppalehti.fi/vieraskyna/markkinointi-instituutti-muutoksen-sietamaton-vaikeus> . Saatavissa 8.5.2016.
- Bridges, W. 1986. Managing Organizational Transitions. *Organizational Dynamics* 15 (1), 24-33.
- Burnes, B. 2004. Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Reappraisal. *Journal of Management Studies* 41 (6), 977-1002.
- D'Aprix, R., Gay, C. 2006. Change for the Better. *Communication World* 23 (5), 37-39.
- Dent, E. & Galloway Goldberg, S. 1999. Challenging "Resistance to Change". *The Journal of Applied Behavioral Science* 35 (1), 25-41.
- Downs, C. & Adrian, A. 2004. *Assessing Organizational Communication*. The Guilford Press: New York
- Drucker, P. 2004. What Makes an Effective Executive. *Harvard Business Review* 82 (6), 58-63.
- Drucker, P. 2000. *Johtamisen haasteet*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Dubrin, A. & Ireland, D. 1993. *Management and Organization*. 2. painos. Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing.
- Eskola, A. 1981. *Sosiologian tutkimusmenetelmät*. 1. painos. Porvoo: WSOY.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 8. painos. Tampere: Vastapaino.
- Fernandez, S. & Rainey, H. 2006. Managing Successful Organizational Change in the Public Sector. *Public Administration Review* 66 (2), 168-176.
- Flykt, J. 2014. <http://blog.kauppalehti.fi/uuden-tyon-dna/muutu-tai-kuole>. Saatavissa 9.5.2016.
- Ford, J., Ford, L. 1994. Logics of Identity, Contradiction, and Attraction in Change. *Academy of Management Review* 19 (4), 756-785.
- Gill, R. 2003. Change Management - or Change Leadership? *Journal of Change Management* 3(4), 309.
- Goffee, R. and Jones G. 1998. *The Character of a Corporation*. New York: Harper Collins.
- Goleman, D. 1998. What Makes a Leader? *Harvard Business Review* 76 (6), 93-102.

- Haveman, H. 1992. Between a Rock and a Hard Place: Organizational Change and Performance under Conditions of Fundamental Environmental Transformation. *Administrative Science Quarterly* 37 (1), 48-75.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. 6-9. painos. Helsinki: Tammi.
- Heifetz, R. & Laurie, D. 1997. The Work of Leadership. *Harvard Business Review* 75 (1), 124-134.
- Holbeche, L. 2006. *Understanding Change, Theory, Implementation and Success*. Oxford: Butterworth-Heinemann Publications.
- Isola, M. 2008. Onnistunut muutos – edellytykset ja osatekijät. Pro Gradu -tutkielma. Turun kauppakorkeakoulu.
- Jacobs, R. 2002. Institutionalizing Organizational Change Through Cascade Training. *Journal of European Industrial Training* 26 (2&4), 177-182.
- Juholin, E. 2011. *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. Vantaa: Infor Oy.
- Järvinen, P. 2001. *Onnistu esimiehenä*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Kakkuri-Knuuttila, M. 2004. *Argumentti ja kritiikki*. 6. painos. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Koehler, K. 1992. Effective Change Implementation. *CMA Magazine* 66 (5), 9.
- Kosonen, K., Buharist, P., Kesäjärvi, S., Kymäläinen, P., Lehtonen, T., Salonen, J. & Tanskanen T. 1998. *Muutoksen etulinjassa - kirja kehittämiseen*. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Kotter, J. 1996. *Muutos vaatii johtajuutta*. Helsinki: Rastor Oy.
- Kotter, J. 2002. *The Heart of Change*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Kotter, J. 2007. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail? *Harvard Business Review* 85 (1), 96-103.
- Kotter, J. 2012. Accelerate: How the Most Innovative Companies Capitalize on Today's Rapid-fire Strategic Challenges – and Still Make Their Numbers. *Harvard Business Review* 90 (11), 44-58.
- Lanning, H. 1996. *Organisaatiomuutoksen toteuttaminen – kehittämisprojektien tyypilliset ongelmat ja niiden välttäminen*. Forssa: Nordmanin Kirjapaino Oy.
- Lanning, H. 2001. *Planning and Implementing Change in Organizations - A Construct for Managing Change Projects*. Doctoral Dissertation. Helsinki University of Technology. Espoo.
- Lindholm, E. 2016. <http://blog.kauppalehti.fi/uuden-tyon-dna/tyoelaman-muutos-koskee-myos-sinua-oletko-valmis>. Saatavissa 8.5.2016.
- Lohtaja, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2007. *Tehoa työelämän viestintään*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2004. *Organisaatiokäyttötymisen perusteet*. Helsinki: Edita Prima Oy

- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos - avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Mei, Y., Lee, S. & Al-Hawamdeh, S. (2004) Formulating a Communication Strategy for Effective Knowledge Sharing. *Journal of Information Science*, 30 (1), 12–22.
- Miettinen, P. 2013. <http://blog.kauppalehti.fi/uuden-tyon-dna/ketteryys-muuttimarkkinointiin> . Saatavissa 8.5.2016
- Miettinen, P. 2013 <http://blog.kauppalehti.fi/uuden-tyon-dna/asiakas-saansaitsemansa-kumppanin> . Saatavissa 8.5.2016
- Nadler, D. & Tushman, M. 1990. Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change. *California Management Review* 32 (2), 77-97.
- Niiniluoto, I. 1980. Johdatus tieteenfilosofiaan. Käsitteen- ja teorianmuodostus. Helsinki: Otava.
- Oakland, J. & Tanner, S. 2007. A New Framework for Managing Change. *The TQM Magazine* 19 (6), 572-589.
- Orlikowski, W. 1996. Improvising Organizational Transformation Overtime: a Situated Change Perspective. *Inf. Syst. Res.* 7(1), 63–92.
- Pahkin, K. 2015. Staying Well in an Unstable World of Work – Prospective Cohort Study of the Determinants of Employee Well-Being. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Peltonen, T. 2008. Johtaminen ja organisointi - teemoja, näkökulmia ja haasteita. Keuruu: KY-Palvelu Oy.
- Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOYpro.
- Porras, J. & Robertson, P. 1992. 2. painos. Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Palo Alto: Consulting Psychologist Press 3 , 719-822.
- Psychosocial health and well-being in restructuring: key effects and mechanism, PSYRES. 2013. http://www.ttl.fi/fi/tutkimus/hankkeet/muuttuva_tyoelama/Sivut/Ty%C3%B6ntekij%C3%B6idenhenkinenhyvinvointiorganisaatiomuutoksessaKeiskeisetseurauksetjavaikutusmekanismit.aspx . Saatavissa 9.5.2016.
- Rooke, D. & Torbert, W. 1998. Organizational Transformation as a Function of CEO's Developmental Stage. *Organization Development Journal* 16 (1), 11-28.
- Saario, K. 2016. <http://www.talouselama.fi/uutiset/kommentti-juurihan-meilla-oli-virkistyspaiva-6538174> . Saatavissa 24.5.2016.
- Santalainen, T. & Huttunen, P. 1993. Strateginen johtaminen julkisessa hallinnossa. Jyväskylä: Weilin+Göös.
- Seies, E-R. 2012 <http://www.talouselama.fi /tyoelama/muutosvastarinta-on-iloinen-asia-3420323> . Saatavissa 24.5.2016.
- Seies, E-R. 2016. <http://www.talouselama.fi/tyoelama/mikaan-ei-toissa-muutujos-kukaan-ei-suutu-3384354> . Saatavissa 24.5.2016.

- Silvo, M. 2015. <http://blog.kauppalehti.fi/muutoksen-ammattilaiset/esimiehet-muutosjohtamisen-etulinjassa> Saatavissa 13.5.2016.
- Simonen, J. 2015. <http://blog.kauppalehti.fi/vieraskyna/amiedu-strateginen-muutos-on-enemman-kuin-isokuva> . Saatavissa 8.5.2016.
- Siukosaari, A. 2002. Yhteisöviestinnän opas. Helsinki: Tietosanoma.
- Suni, P. & Ylä-Anttila, P. 2011. Kilpailukyky ja globaalinen toimintaympäristön muutos – Suomen koneteollisuus maailmantaloudessa. Discussion Papers, nro 1255. Saatavissa 20.4.2016 <http://www.etla.fi/wp-content/uploads/2012/09/dp1255.pdf>
- Suurkaulio, M. 2015. <http://blog.kauppalehti.fi/vieraskyna/rastor-onko-yrityksessasi-paalla-nakymaton-jarru> . Saatavissa 8.5.2016.
- Takala, T. & Lämsä, A-M. 2001. Tulkitseva käsitetutkimus organisaatio- ja johtamistutkimuksen tutkimusmetodologisena vaihtoehtona. Liiketaloudellinen aikakauskirja, 50 (3), 371-389.
- Tienari, J. & Meriläinen, S. 2012. Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. 1.-4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Tiilikainen, L. 2016. <http://blog.kauppalehti.fi/vieraskyna/amiedu-digiajan-johtaminen-ja-viestinta> . Saatavissa 9.5.2016.
- Torppa, T. 2016. <http://www.talouselama.fi/tyoelama/jahmea-ilmapiiri-jarruttaa-6547179> . Saatavissa 8.5.2016.
- Torppa, T. 2016. <http://www.talouselama.fi/tyoelama/muutosvastarinta-jakaarivit-3380348>. Saatavissa 24.5.2016.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 6. painos. Helsinki: Tammi.
- Tuominen, K. 1997. Muutoshallinnan mestari. Vantaa: Suomen Laatuyhdistys Ry.
- Vuokola, J. 2015. <http://www.talouselama.fi/tyoelama/lankutus-aloittaa-tyopaivan-3478507> . Saatavissa 9.5.2016.
- Weick, K. & Quinn, R. 1999. Organizational Change and Development. Annual Review of Psychology 50, 361 – 386.
- Åberg, L. 1993. Riemua johtamiseen! Esimiehen viestintäopas. Juva: Inforviestintä.
- Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää!: esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Helsinki: Inforviestintä Oy.