

Esimiesviestintä muutosjohtamisen tukena - tapaustutkimus keskijohdon kokemuksista

Organisaatiot ja johtaminen
Maisterin tutkinnon tutkielma
Marko Nenonen
2014

Tekijä Marko Nenonen

Työn nimi Esimiesviestintä muutosjohtamisen tukena – tapaustutkimus keskijohdon kokemuksista

Tutkinto Kauppatieteiden maisteri

Koulutusohjelma Johtaminen

Työn ohjaaja(t) Janne Tienari

Hyväksymisvuosi 2014

Sivumäärä 91

Kieli Suomi

Tiivistelmä

Tämän tutkimuksen tavoitteena on ollut selvittää sitä, mikä merkitys viestinnällä ja erityisesti esimiestyöllä on onnistuneessa muutoksen läpiviennissä. Kyseessä on toimeksiantona tehty laadullinen tapaustutkimus suuren suomalaisen palveluorganisaation strategiamuutoksesta. Tutkimuksen empiirinen osuus selvittää keskijohdon kokemuksia kohdeorganisaation strategiamuutoksesta ja erityisesti sitä minkälaisia haasteita se on kohdannut muutosta läpiviedessään. Tutkimus selvittää myös keskijohdon kokemuksia muutoksen läpivientiä tukemaan käyttöön otetusta esimiesviestinnän mallista.

Tutkimuksen teoriaosuudessa kuvataan viestinnän ja ihmisten osallistumisen mahdollistavan lähestymistavan merkitystä muutoksen läpiviennin onnistumiselle, ja erityisesti sitä miten tämä lähestymistapa näyttäytyy keskijohdon työssä. Tutkimuksen keskeisimpänä lähdeaineistona ovat toimineet kohdeorganisaation pääkaupunkiseudun keskijohdon haastattelut tammikuussa 2014.

Tutkimuksen keskeisin löydös liittyy keskijohdon kokemaan haasteeseen toteuttaa ihmisten osallistumisen mahdollistavaa lähestymistapaa samaan aikaan kun siltä edellytetään hyvän liiketoiminnallisen tuloksen tekemistä. Strategiamuutos itsessään on koettu tarpeelliseksi ja hyvin johdetuksi ja keskijohto on sitoutunut sen toimeenpanemiseen. Keskijohto on myös kokenut saavansa riittävästi tukea muutoksen läpivientiin. Keskijohto on kokenut esimiesviestinnän mallin helpottavan työtään, mutta viestittävien asioiden aikataulutukseen ja suunnitteluun toivottiin pystyttävän vaikuttamaan nykyistä enemmän. Erityistä kiitosta saivat esimiesviestinnän paketit, jotka tarjoavat valmista materiaalia muutoksen läpiviennin tueksi.

Avainsanat muutos, muutosjohtaminen, viestintä, merkityksellistäminen, keskijohto

Sisällys

1	JOHDANTO	4
1.1	Tutkielman taustaa	4
1.2	Tutkielman tavoitteet, tutkimusongelma ja rajaukset	5
1.3	Tutkielman keskeiset käsitteet	6
1.4	Tutkimusmenetelmä.....	7
1.5	Tutkielman rakenne.....	8
2	KATSAUS AIEMPAAN TUTKIMUKSEEN	9
2.1	Muutoksen luokittelu ja sen vaiheet	10
2.1.1	Perustavaa laatua oleva muutos.....	11
2.1.2	Asteittain etenevä muutos.....	14
2.1.3	Muutoksen vaiheet.....	15
2.2	Viestinnän merkitys muutoksen läpiviennissä	16
2.3	Lähestymistavat muutoksen viestintään	17
2.3.1	Ohjelmoitu muutosviestintä	17
2.3.2	Osallistumisen mahdollistava muutosviestintä	17
2.4	Osallistumismahdollisuuksien merkitys muutoksen läpiviennissä.....	18
2.5	Merkityksellistäminen esimiestyön kannalta.....	19
2.6	Keskijohdon rooli strategiamuutoksen läpiviennissä.....	21
2.7	Teoreettinen viitekehys	28
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	31
3.1	Empiirisen tutkimuksen tavoitteet	31
3.2	Tutkimusmenetelmän valinta	31
3.3	Tutkimuksen suorittaminen.....	33
3.3.1	Kohderyhmän ja tutkimusaineiston kuvaus.....	33
3.3.2	Haastateltavien valinta	35
3.3.3	Haastattelukysymysten laadinta.....	36
3.3.4	Haastatteluiden toteuttaminen	37
3.4	Aineiston analyysin suorittaminen	40
3.5	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	42
4	EMPIRIA.....	46
4.1	Tutkimuskohteen kuvaus.....	46
4.1.1	Kohdeorganisaation kuvaus.....	46
4.1.2	Organisaation odotukset keskijohdolle	48

4.1.3	Esimiesviestinnän mallin esittely	49
4.2	Keskijohdon suhtautuminen muutokseen	53
4.3	Keskijohdon näkemys hyvästä muutosjohtamisesta	54
4.4	Keskijohdon kokemukset kohdeorganisaation strategiamuutoksesta	57
4.5	Keskijohdon näkemys omasta roolistaan muutoksen läpiviennissä	64
4.6	Keskijohdon kokemus muutosjohtamisessa tarvitsemastaan tuesta	66
4.7	Keskijohdon kokemukset esimiesviestinnän mallista	69
4.7.1	Kehitysideoita esimiesviestinnän malliin	74
4.8	Yhteenveto tutkimustuloksista	76
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	82
5.1	Keskeiset löydökset suhteessa aikaisempaan tutkimukseen	82
5.2	Kehittämisehdotukset ja jatkotutkimuksen aihe	85

Kuvien luettelo

Kuva 1.	Luokittelu keskijohdon vaikutuksesta strategiaan (Floyd & Wooldridge 1992)	25
Kuva 2	Esimiesviestintä ihmisten osallistumisen mahdollistavassa strategiamuutoksessa	30

Taulukoiden luettelo

Taulukko 1.	Tutkimuksen keskeiset löydökset.....	81
-------------	--------------------------------------	----

1 JOHDANTO

1.1 Tutkielman taustaa

Tämän tutkielman innoittajina ovat toimineet omat kokemukseni organisaatioiden muutostilanteista. Olen saanut olla mukana näissä mielenkiintoisissa muutoksissa, niin muutoksen kohteen kuin läpiviejänkin rooleissa. Olen havainnut esimiesviestinnän keskeiseksi tekijäksi siinä miten muutoksen juurruttamisessa organisaatioon onnistutaan. Tässä tutkielmassa halusin selvittää erityisesti keskijohdon ja viestinnän roolia muutoshankkeiden läpiviennissä.

Tutkielmani on toimeksiantona tehtävä tapaustutkimus jonka empiirinen osuus selvittää keskijohdon kokemuksia kohdeorganisaation strategiamuutoksesta, sekä siitä minkälaisia haasteita tämä on kohdannut muutoksen läpiviennissä. Tutkimukseni kohdeorganisaatio on suuri suomalainen palveluyritys joka on uudistanut strategiansa vuonna 2012. Tutkimukseni toimeksiantajana toimii muutosten läpivientiin erikoistunut konsultointiyritys, joka on konsultoinut kohdeorganisaation muutosviestintää laatimalla tämän käyttöön mallin esimiesviestinnästä. Esimiesviestinnän malli on otettu käyttöön kohdeorganisaatiossa keväällä 2013, ja tutkimukseni yhtenä tarkoituksena onkin selvittää keskijohdon ensivaiheen kokemuksia tästä mallista. Esimiesviestinnän mallin keskeisenä tarkoituksena on ollut helpottaa esimiesten muutosjohtamis- ja viestintätyötä, sekä toisaalta varmistaa yhtenäinen viestintä läpi organisaation tärkeiksi koetuissa asioissa erityisesti nyt strategiamuutoksen yhteydessä. Toimeksiantajani toivomuksesta tutkimusraportissa säilytetään kohdeorganisaation ja toimeksiantajani anonymiteetti.

Tutkimukseni teoriaosuudessa kuvataan viestinnän keskeisestä merkityksestä muutosten onnistuneelle läpiviennille (van Vuuren & Elving 2008). Perinteinen käsitys viestinnästä ylhäältä alas tapahtuvana tiedon jakamisena ei enää riitä nykyajan organisaatioissa. Sen sijaan tarvitaan vuorovaikutusta, sekä yhteisten merkitysten luomista ihmisten mahdollisimman laajan osallistumisen kautta, jotta organisaation strategia konkretisoituu haluttua muutosta tukeviksi käytännön tekemisiksi (Åberg 2006). Keskijohdolla on tässä työssä ratkaiseva rooli (Balogun & Johnson 2004). Toisaalta keskijohdon tehtävänä on operatiivisen toiminnan jatkuvuuden varmistaminen, samalla kun sen tulee edistää halutun muutoksen juurtumista organisaation (Huy 2002).

Tutkimukseni on ajankohtainen ja kiinnostava, koska elämme keskellä yritysten henkilöstövähennyksistä kertovien uutisten tulvaa, eikä yleiseen taloudelliseen tilanteeseen näyttäisi olevan luvassa ainakaan nopeaa helpotusta. Muutosjohtamisen saralla riittää siis varmasti tehtävää jatkossakin.

1.2 Tutkielman tavoitteet, tutkimusongelma ja rajaukset

Tutkielmani tavoitteena on kuvata sitä mikä merkitys viestinnällä ja erityisesti esimiestyöllä on onnistuneessa muutoksen läpiviennissä. Tutkielmani empiirinen osuus selvittää keskijohdon kokemuksia kohdeorganisaation strategiamuutoksesta, sekä siitä minkälaisia haasteita se on kohdannut muutosta läpiviedessään ja minkälaista tukea se tarvitsee tässä työssä. Tutkielmani selvittää myös keskijohdon kokemuksia organisaatiossa käyttöönotetusta esimiesviestinnän mallista.

Tutkimuskysymykseni on: Miten esimiesviestinnällä voidaan tukea muutoksen läpivientiä?

Pyrin vastaamaan tutkimuskysymykseeni aiemman tutkimustiedon ja tutkimukseni empiriasta nousevien seuraavien alakysymysten avulla.

Miten keskijohto on kokenut kohdeorganisaation strategiamuutoksen?

Minkälaisia haasteita keskijohto on kohdannut muutoksen läpiviennissä?

Minkälaisia tukea keskijohto tarvitsee muutosten läpivientiin?

Minkälaisia kokemuksia keskijohdolla on esimiesviestinnän mallista?

Keskijohdon kokemukset strategiamuutoksen läpiviennistä on tärkeä selvittää jotta kohdeorganisaatio pystyy kehittämään toimintaansa ja tukemaan keskijohtoa työssään. Tämän tutkimuksen tuloksena saadaan arvokasta tietoa myös esimiesviestinnän mallin luoneelle konsultointiyritykselle siitä miten malli on onnistunut vastaamaan sille kohdeorganisaatiossa asetettuihin odotuksiin.

Olen rajannut tutkimukseni siten että tutkimuksessa ei selvitetä muiden kuin kohdeorganisaation pääkaupunkiseudulla toimivan keskijohdon kokemuksia strategiamuutoksen läpiviennistä. Tutkimuksessani ei myöskään selvitetä kohdeorganisaation kokemuksia esimiesviestinnän mallin luoneesta konsultointiyrityksestä laajemmin kuin mallin toimivuuden osalta.

1.3 Tutkielman keskeiset käsitteet

Tutkimukseni avainkäsitteitä ovat:

Muutos

Muutos on yksinkertaisimmillaan siirtymistä tilasta toiseen. Muutosprosessissa luovutaan vanhasta ja aloitetaan jotain uutta (Koski & Vakkala 2007, 41). Russel-Jones (2000) mukaan muutoksessa korvataan jokin aikaisempi asia tai toiminta uudella ja lopputuloksen täytyy olla jotain erilaista aikaisempaan verrattuna.

Muutosjohtaminen

Muutosjohtaminen on prosessi jossa yksilöt ja yhteisö autetaan siirtymään vanhasta tavasta tehdä asioita uuteen tapaan (Filander 2000).

Viestintä

Viestintä on sanomien välitystä lähettäjän ja vastaanottajan välillä (Åberg 1994, 11) ja se voidaan jakaa tiedottamiseen ja kommunikointiin (Elving 2005). Tiedottamisessa on kysymys tiedon toimittamisesta vastaanottajalle, kun kommunikoinnin tarkoituksena on luoda yhteistä ymmärrystä ja luottamusta viestinnän osapuolten välille. Tiedottamisen ja kommunikoinnin erottaa se että kommunikointi on kaksisuuntainen prosessi (Quirke 1995; artikkelissa Bull & Brown 2012). Åberg (2000, 54) on määritellyt viestinnän myös prosessina, jossa merkityksen antamisen kautta tulkitaan asioiden tilaa ja jossa tämä tulkinta saatetaan muiden tietoisuuteen vuorovaikutteisen, sanomia välittävän verkoston kautta. Tämä on jo hyvin lähellä merkityksellistämisen käsitettä, jonka määrittelen seuraavaksi.

Merkityksellistäminen

Merkityksellistäminen (sensemaking) on jälkeenpäin tapahtuva, perusluonteeltaan reflektiivinen prosessi, jonka kautta ihmiset rakentavat todellisuutta ja asiat saavat merkityksensä (Weick 1995). Rouleau ja Balogun (2008) lisäävät edelliseen sosiaalisen vuorovaikutuksen, todeten merkityksellistämisen olevan merkitysten rakentamisen sosiaalinen prosessi, joka mahdollistaa yksilöiden luoda, ylläpitää ja tulkita maailmaa kollektiivisesti muiden kanssa. Balogun ja Johnson (2004) mukaan merkityksellistäminen on keskusteleva ja narratiivinen prosessi, jonka avulla ihmiset luovat ja ylläpitävät ihmistenkeskeistä maailmaa. Merkityksellistämiskäytännöt voivat olla

myös symbolisia, esimerkiksi silloin kun ne viittaavat toisten toimintaan ja käyttäytymiseen (Weick 2001).

Keskijohdo

Keskijohdon käsite on hyvin laaja eikä sille ole olemassa yksiselitteistä määritelmää. Kaikkein laajimman määritelmän mukaan kaikkia johtajia ylimmän ja alimman johtotason välissä voidaan kutsua keskijohdoksi (Wooldridge ym. 2008). Joissain määritelmissä asetetaan myös tiettyjä rajoituksia sille minkä verran keskijohdon ylä- tai alapuolelle tulee jäädä organisaatiotasoa. Currie ja Procter (2005) on määritellyt keskijohdon ennemmin organisaation operatiivisen toiminnan ytimeen kuin sen tukitoimintoihin siten että sen alapuolella on vähintään kaksi organisaatiotasoa. Tällä määrittelyllä halutaan siis rajata keskijohdon ulkopuolelle organisaation suorittavan tason työntekijöiden suorat esimiehet, sekä muut kuin sen operatiivista toimintaa johtavat henkilöt. Tässä tutkimuksessa tarkoitan keskijohdolla juuri Currie ja Procter määritelmän mukaista esimiestasoa.

1.4 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmäksi valitsin laadullisen tutkimuksen, koska uskon sen avulla pystyväni ymmärtämään syvällisemmin keskijohdon ajattelua ja toimintaa muutosten läpiviennissä kuin mitä esimerkiksi määrällinen kyselytutkimus olisi mahdollistanut. Tutkimushaastattelut olen toteuttanut teemahaastattelun periaattein, jotta haastateltavat pystyisivät kertomaan kokemuksistaan ilman että tarkat haastattelukysymykset olisivat ohjanneet heidän vastauksiaan. Teemahaastattelu antaa haastatelluille vapauden tulkita teemoja haluamallaan tavalla, joten tämä itsessään on jo tutkimuksessa hyvin mielenkiintoista. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 43.)

Tutkimusmenetelmäni on enemmän aineisto- kuin teorialähtöinen. Olin lukenut muutosjohtamisen kirjallisuutta ja aiempaa tutkimustietoa jo ennen haastatteluita, mutta rakensin tutkimukseni lopullisen teoreettisen viitekehyksen vasta samalla kun analysoin ja tulkitsin tutkimusaineistoani. Halusin näin antaa tutkimusaineistolle mahdollisuuden puhua puolestaan ilman teoreettisia ennakko-odotuksia. Eskolan ja Suorannan (2008, 19) mukaan laadullisessa tutkimuksessa voidaan lähteä liikkeelle ns. puhtaalta pöydältä ilman ennakkoasetelmia tai määritelmiä, jolloin teoria rakentuu empiirisen aineiston pohjalta.

Tutkimukseni keskeisenä aineistona toimivat keskijohdon haastattelut. Olen haastatellut tutkimustani varten myös kohdeorganisaation muutosjohtamisesta vastaavaa henkilöstön kehittämispäällikköä sekä esimiesviestinnän mallista ja prosessista vastaavaa viestintäpäällikköä jotta pystyn muodostamaan paremman kuvan siitä kontekstista jossa keskijohto toimii. Tutkimukseni muuta aineistoa ovat strategiamuutosta ja esimiesviestinnän mallia käsittelevät materiaalit, sekä viimeisimmän henkilöstötutkimuksen ja viestintäkyselyn tulokset.

1.5 Tutkielman rakenne

Tämän tutkielman rakenne on seuraava. Teen aluksi katsauksen keskeiseen muutosjohtamisen tutkimukseen ja muodosta tämän perusteella teoreettisen viitekehyksen tutkimukseni empiriaosuutta varten. Tämän jälkeen kuvaan tutkimukseni toteutustavan kappaleessa kolme. Tutkimukseni empiriaosuudessa esittelen ensin tutkimukseni kohdeorganisaation ja siellä läpiviedyn strategiamuutoksen. Kuvaan tässä yhteydessä myös organisaation odotuksia keskijohdolle, sekä esittelen esimiesviestinnän mallin ja organisaation ensivaiheen kokemukset mallista. Empiriaosuuden keskeinen sisältö liittyy keskijohdon kokemuksiin organisaation strategiamuutoksesta ja siitä minkälaisia haasteita tämä on kohdannut muutoksen läpiviennissä. Päätän tutkimusraporttini johtopäätöksiin, jossa arvioin ensin empiirisen tutkimukseni keskeisiä löydöksiä suhteessa aikaisempaan tutkimustietoon ja vastaan tutkimuskysymyksiini. Lopuksi annan joitakin suosituksia kohdeorganisaatiolle ja esitän jatkotutkimusaiheen.

2 KATSAUS AIEMPAAN TUTKIMUKSEEN

Tässä luvussa esittelen ensin lyhyesti muutosjohtamisen aiempaa tutkimusta ja luokittelen tavan nähdä muutos. Tämän jälkeen tarkennan siihen mitä muutosviestinnästä, ihmisten osallistumisesta muutokseen ja erityisesti keskijohdon roolista strategiamuutoksen läpiviennissä tiedetään. Luvun lopuksi vedän yhteen aiemmasta tutkimustiedosta teoreettisen viitekehyksen empiiristä tutkimustani varten.

Muutokset ovat arkipäivää nykyajan turbulentissa liiketoimintaympäristössä. Muutosvauhti on kova ja kohtaamme uusia muutoksia kiihtyvällä vauhdilla (Elving ym. 2011). Muutokset ovat olleet aina osa organisaatioiden arkea, mutta niiden tiheys ja voimakkuus tuntuvat olevan nykyisin suurempia kuin koskaan aiemmin. Muutokset johtuvat usein organisaatioiden ulkoisista olosuhteista, mutta niitä saavat aikaan myös organisaatioiden sisäiset tarpeet (Johansson & Heide 2008). Johanssonin ja Heiden mukaan dynaaminen ja vaikeasti ennustettava globaali ympäristö jossa organisaatiot toimivat, tarkoittaa alati kiihtyvää kilpailua ja pärjätäkseen tässä organisaatioiden täytyy etsiä jatkuvasti uusia ratkaisuja.

Åberg (2006, 123-126) nimeää muutoksen ainoaksi pysyväksi asiaksi nykypäivän organisaatioissa, ja toteaa liikkeenjohtamisen olevan muutoksen johtamista. Åberg erottelee länsimaisen ja Japanilaisen tavan nähdä muutos. Länsimaissa muutos nähdään kertaluonteisena eteen tulevana asiana joka pitää hoitaa. Japanilaiset puolestaan puhuvat ”kaizenista”, joka tarkoittaa jatkuvaa parantamista. Siinä asetetaan koko ajan uusia korkeampia tavoitteita jota kohti pyritään. Muutos nähdään tämän ajattelun mukaan olemassaolon perustana, ei poikkeuksellisena tilanteena.

Stenvall ja Virtanen (2007, 118-119) mukaan onnistuneeseen muutokseen tarvitaan muutospainetta, selkeä yhteinen visio, muutoskapasiteettia ja toteuttamiskelpoinen hanke. Onnistuneessa muutoksessa tarvitaan Stenvallin ja Virtasen mukaan kaikkia näitä tekijöitä, yhdenkin puuttuminen aiheuttaa ongelmia muutoksen läpivientiin.

Jopa 70 prosenttia muutoshankkeista epäonnistuu (Beer & Nohria 2000). Usein muutosten epäonnistumiseen on nähty keskeisenä syynä puutteet organisaation viestinnässä (Armenakis & Harris 2002; Johansson & Heide 2008; Kitchen & Daly 2002, van Vuuren & Elving 2008).

Ihmisten osallistumisella muutokseen ja yhteisten merkitysten luomisella on todettu olevan keskeinen vaikutus halutun muutoksen juurtumiseksi organisaatioon (Allen ym. 2007; Bull & Brown 2012). Elving ym. (2011) kehottavatkin investoimaan osallistumismahdollisuuksien kehittämiseen ja parantamiseen.

Eri henkilöstöryhmistä juuri keskijohdolla on merkittävä rooli muutosten onnistumiselle (Balogun & Johnson 2004). Keskijohdon roolia kuvataan hyvin haastavaksi koska sen tulee muutoksen etenemistä edistäessään varmistaa samalla operatiivisen toiminnan jatkuvuus (Huy 2002).

2.1 Muutoksen luokittelu ja sen vaiheet

Jaottelen tässä kappaleessa ensin muutoksen perustavaa laatua oleviin ja asteittain eteneviin muutoksiin. Esittelen tämän jälkeen kahden muutosjohtamisen keskeisen tutkijan näkemyksen onnistuneesta muutoksen läpiviennistä edellisen jaottelun pohjalta. Kuvaan kappaleen lopuksi vielä lyhyesti muutoksen vaihteita ja sitä minkälainen rooli muutosvastarinnalla on muutosten läpiviennissä.

Muutokset voidaan kokonsa mukaan jakaa karkeasti kahteen ryhmään: *ensimmäisen asteen* (first order) ja *toisen asteen* (second order) muutoksiin (Bateson 1972 ja Cheney ym. 2004; artikkelissa van Vuuren & Elving 2008). Ensimmäisen asteen muutokset ovat pienempiä ja asteittain eteneviä (incremental) muutoksia, joita tekemällä pyritään välttämään tarvetta tehdä suurempia, perustavaa laatua (fundamental) olevia toisen asteen muutoksia. Ensimmäisen asteen muutoksissa organisaation kuva tulevaisuudesta on selkeä, eikä se poikkea merkittävästi nykytilasta. Toisen asteen muutoksissa organisaation kuva tulevaisuudesta on epäselvä, mutta kaikki merkit viittaavat siihen että organisaation on muututtava varsin radikaalisti. Ensimmäisen asteen muutoksissa viestinnän merkitys on vähäinen ja sen tarkoituksena on lähinnä tarjota tietoa halutusta päämäärästä ja minkälaisia toimenpiteitä sinne pääsemiseksi tarvitaan. Toisen asteen muutosten onnistuminen puolestaan riippuu ratkaisevasti vuorovaikutuksen laadusta ja yhteisymmärryksen saavuttamisen tasosta.

Muutosprosessi voidaan toteuttaa joko nopeasti äkkirysäyksellä, tai hitaasti askeltaen. Nopeaa ja kokonaisvaltaista muutosta kutsutaan *rationaaliseksi* muutokseksi ja askeltavaa muutosta *inkrementaaliseksi*. Rationaalisen muutoksen ajatuksena on se että kun muutos suunnitellaan ensin hyvin ja toteutetaan tämän jälkeen mahdollisimman nopeasti, kykenee organisaatio keskittymään ydintehtäviinsä suhteellisen nopeasti muutoksen läpiviennin jälkeen. Rationaalinen muutosprosessi tuottaa onnistuessaan loogisen, suunnittelun mukaisen tuloksen. Se ei kuitenkaan mahdollista merkittävien korjausten tekemistä muutosprosessin aikana. Tähän ajatteluun on kohdistettu

voimakasta kritiikkiä sen epärealistisuuden takia. Inkrementaalisisessa muutoksessa edetään vähitellen ongelmista pois päin. Askeltaen etenevä muutos on usein sen kohteena oleville helpommin hyväksyttävä kuin rationaalinen muutos. Se antaa aikaa sopeutua muutokseen ja mahdollistaa myös ilmenevien virheiden korjaamisen muutosprosessin aikana. Toisaalta sen pitkäkestoisuus rasittaa helposti organisaatiota rationaalista muutosta enemmän. (Stenvall & Virtanen 2007, 54-55). Rationaalisisesta muutoksesta käytetään kirjallisuudessa usein myös nimitystä perustavaa laatua oleva tai kokonaisvaltainen muutos (fundamental tai transformational change)

2.1.1 Perustavaa laatua oleva muutos

Varmastikin yksi tunnetuimmista muutosjohtamisen teoksista on John P. Kotterin ”Leading Change” (1996). Kotter esittelee teoksessaan kahdeksan portaisen mallin, jonka hän on luonut varmistamaan onnistuneen muutosten läpiviennin. Kotterin malli pohjautuu laajaan tutkimukseen jossa tunnistettiin ja määriteltiin onnistuneiden muutosprosessien keskeiset ominaisuudet. Kotterin malli on tarkoitettu erityisesti suurten, perustavaa laatua olevien muutosten läpivientiin, ja siinä korostetaan hyvin rationaalista mallin mukaan etenemistä. Kotter toteaa että vähänkään mittavammassa onnistuneessa muutoshankkeessa käydään läpi kaikki kahdeksan vaihetta, ja yleensä mallin mukaisessa järjestyksessä. Meneillään voi olla useampia vaiheita yhtä aikaa, mutta liikaa kiirehtimistä seuraaviin vaiheisiin on syytä välttää, koska edelliset vaiheet luovat perustan seuraaville vaiheille. Kotterin mallin kahdeksan vaihetta ovat:

1. Luo kiireen ja välttämättömyyden tuntu

Mallin ensimmäisessä vaiheessa on keskeistä auttaa ihmisiä havaitsemaan muutoksen ja pikaisen toiminnan tarve. Tässä yhteydessä puhutaan tilanteen kriisiyttämisestä, eli siitä että organisaation tilanne tuodaan esille mahdollisimman huonossa valossa jotta ihmiset havahtuvat muutoksen tarpeeseen. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi tappiollisen tuloksen näyttämistä kirjanpidossa, tai tavoitteiden asettamista niin korkeiksi ettei niitä voida saavuttaa perinteisillä keinoilla.

2. Perusta ohjaava tiimi

Kotter korostaa että onnistuneen muutoksen läpiviemiseen tarvitaan erilaisia taitoja omaava vahva ryhmä. Yksi ihminen ei voi koskaan yksin viedä muutosta onnistuneesti läpi. Hyvästä ohjaavasta tiimistä löytyy asemaan perustuvaa valtaa, asiantuntemusta, uskottavuutta sekä johtajuutta. Ohjaavasta tiimissä täytyy löytyä

osaamista sekä asioiden että ihmisten johtamiseen, erityisesti ihmisten johtamisen taidot ovat välttämättömiä muutoksen onnistumiselle.

3. Laadi visio ja strategia

Ensinnäkin visio selkeyttää muutoksen yleistä suuntaa, mikä puolestaan yksinkertaistaa muita yksityiskohtaisempia päätöksiä. Toiseksi se kannustaa ihmisiä tekemään vision suuntaisia toimenpiteitä. Visio myös auttaa koordinoimaan eri yksiköiden toimenpiteitä huomattavan nopeasti ja tehokkaasti.

4. Viesti muutosvisio

Hyvästään visiosta ei ole suurempaa hyötyä jos sitä ei pystytä viestimään riittävän laajasti organisaatioon. Haasteena on usein se että muutosvisio jää muun viestinnän jalkoihin. Niin visiossa kuin sen viestimisessäkin yksinkertaisuus on valttia. Kielikuvat, vertaukset ja esimerkit on havaittu tehokkaiksi viestinnässä. Vision juurruttamiseksi tarvitaan useita eri kanavia joissa visiosta viestitään, sekä paljon toistoja. On myös tärkeää että organisaation avainhenkilöt toimivat vision mukaisesti. Vision viestinnän tulisi olla kaksisuuntaista eli tarvitaan vastavuoroista keskustelua esimerkiksi ristiriidoista ja ongelmista joita uusi visio nostaa esille.

5. Anna henkilöstölle laajat valtuudet

Tämän vaiheen tarkoituksena on siirtää vastuuta ja valtuuksia mahdollisimman laajalle henkilöstöjoukolle poistamalla samalla esteitä jotka haittaavat vision toteuttamista. Useimmiten on puuttava rakenteisiin, taitoihin, järjestelmiin ja esimiehiin.

6. Kehitä lyhyen aikavälin voittoja

Tarvitaan melko nopeita onnistumisia jotta ihmisillä säilyy usko muutoksen onnistumiseen. Hyvin tehdystä työstä tarvitaan positiivista palautetta jotta jaksetaan ponnistella eteenpäin. Lyhyen aikavälin onnistumiset kertovat myös vision ja strategian kelvollisuudesta, ja ne vievät pohjan muutoksen vastustajien väitteiltä. Onnistumisilla on myös suuri merkitys esimiesten jaksamisessa taistella muutoksen puolesta. Ensivaiheen onnistumiset siirtävät aluksi puolueettomia ihmisiä muutoksen kannattajiksi ja edistävät siten muutoksen etenemistä.

7. Vakiinnuta parannukset ja tuota lisää muutoksia

Ensimmäisten onnistumisten jälkeen tarvitaan voimaa jatkaa sinnikkäästi uusien muutosten parissa. Nyt on itse asiassa tarkoitus kiihdyttää muutosten vauhtia, koska ensivaiheen onnistumisilla on saatu lisää tukea muutokselle. Liialliseen hyvän olon tunteeseen tuudittautuminen antaa muutoksen vastustajille mahdollisuuden iskeä takaisin ja tehty työ saattaa valua hukkaan yllättävän nopeasti. Muutoksen eteneminen saattaa pysähtyä joko yrityskulttuurin, tai nopeiden muutosten aiheuttaman keskinäisen riippuvuuden lisääntymisen takia. Tässä vaiheessa ylimmän johdon tulisi keskittyä pitämään kokonaishankkeen päämäärä kirkkaana ja varmistaa se että muutokset koetaan tärkeiksi. Ylimmän johdon tulisi siis keskittyä ihmisten johtamiseen ja jättää yksityiskohtien johtaminen alempien organisaatiotasojen tehtäväksi. Organisaation esimiesten tulisi pyrkiä karsimaan muutosta haittaavia turhia keskinäisiä riippuvuuksia.

8. Juurruta uusia toimintatapoja yrityskulttuuriin

Kulttuuri muuttuu vasta sitten, kun ihmiset on saatu toimimaan uudella tavalla, kun uusi toimintatapa tuottaa ihmisille näkyviä hyötyjä ja kun ihmiset näkevät uuden toimintatavan ja suoritusparannusten välisen yhteyden. Tämän takia kulttuuri muuttuu pääosin vasta muutoksen kahdeksannessa eikä ensimmäisessä vaiheessa. Ihmiset vaativat paljon puhetta, sanallisia ohjeita ja tukea jotta he ovat valmiita myöntämään uusien toimintatapojen hyödyllisyyden. Joskus kulttuuri voi muuttua vain vaihtamalla keskeisessä asemassa olevia henkilöitä. Myös ylentämiskäytäntöjen tulee tukea uusia toimintatapoja jotta kulttuuri voi muuttua.

Kotter (1996, 23) korostaa mallissaan ihmisten johtamista asioiden johtamisen sijaan. Kotterin mukaan muutoshankkeissa onnistuminen edellyttää 70-90 prosenttisesti ihmisten johtamista ja vain 10-30 prosenttisesti asioiden johtamista. Tätä tarvitaan etenkin nykyisessä nopeasti muuttuvassa maailmassa ja silloin kun halutaan saada juurrutettua radikaaleja muutoksia organisaatiokulttuuriin. Tähän työhön tarvitaan asiansa osaava tiimi, koska nopeasti muuttuvassa maailmassa ei voida kuvitella yksittäisen johtajan selviävän kaikesta yksin. Kotter puhuu siis sen puolesta että ylimmän johdon tulisi keskittyä entistä enemmän ihmisten johtamiseen, ja jättää asioiden johtaminen alempien organisaatiotasojen tehtäväksi. Kotterin mukaan näin kuitenkin osataan harvoin toimia, vaan helposti kuvitellaan että muutosten ongelmallisuus ratkaistaan nimenomaan asioita johtamalla.

2.1.2 Asteittain etenevä muutos

Hieman uudempi ja erilainen lähestymistapa muutokseen on ajatus muutoksesta ilman tuskaa (Abrahamson 2004). Myös Abrahamson tunnustaa sen että menestyäkseen yritysten täytyy muuttua, mutta muuttuakseen menestyksekkäästi, niiden tulisi opetella muuttumaan eri tavalla kuin mihin on totuttu. Abrahamsonin mukaan optimaalinen tapa muutosten läpivientiin on luova olemassa olevien käytäntöjen ja liiketoimintamallien uudelleen yhdisteleminen (creative recombination), perinteisen ”luovan hävityksen” sijasta.

Abrahamsonin lähestymistavassa kyse on siitä että hyödynnetään olemassa olevia resursseja sen sijaan, että yritettäisiin luoda jotain täysin uutta. Tässä lähestymistavassa tavoitellaan kestäväää ja toistettavaa muutosta hyödyntämällä niitä ihmisiä, rakenteita, kulttuuria, prosesseja ja verkostoja joita yrityksellä on jo entuudestaan. Tämän lähestymistavan hyötyinä Abrahamson näkee sen että näin toteutetut pienemmät, mutta nopeat muutokset voidaan viedä läpi paljon edullisemmin ja ennen kaikkea vähemmällä tuskalla kuin isot muutokset. Abrahamsonin lähestymistapaan kuuluu olennaisena osana myös se, että silloin kun todella on tarve suurempiin muutoksiin, ne tulisi yrittää lomittaa pienempien jatkuvien muutosten kanssa siten, että organisaatiolle jää riittävästi aikaa toimia välillä myös vakaassa ympäristössä sen kehittymisen mahdollistumiseksi.

Abrahamsonin lähestymistavan mukaan yritysten tulisi myös pyrkiä kehittämään sisäistä muistiaan, jottei se toista aiemmin tekemiään virheitä. Tähän Abrahamson esittää keinona nimittää henkilöitä ”Chief memory officereiksi”, jotka esimerkiksi kävisivät läpi aikaisempia projekteja ennen uusien projektien aloitusta jotta näiden oppi voitaisiin hyödyntää. Luovaan uudelleen määrittelyyn kuuluu myös ajatus siitä, että yritysten tulisi pyrkiä palkkaamaan mahdollisimman paljon yleisosaajia erityisosaajien sijaan. Abrahamsonin mukaan yleisosaajat ovat monasti avoimempia uusille ajatuksille ja vähemmän asenteellisia kuin erityisosaajat. He ovat myös valmiimpia vaihtelemaan työtehtävien välillä ja laittamaan kätensä saveen organisaation hyväksi. Heidän työpanostaan voidaan siten hyödyntää huomattavasti laaja-alaisemmin kuin jonkin erityisosaamisen omaavan kollegansa.

Tiivistetysti Abrahamsonin lähestymistavassa on siis kyse siitä, että pyritään hyödyntämään mahdollisimman paljon olemassa olevia resursseja huolellisesti vauhditetuissa jatkuvissa pienemmissä muutoksissa, ja lomitetaan suurempia muutoksia tarkkaan harkiten näiden joukkoon jotta organisaatiolle jää tilaa pitkän tähtäimen kehittymiseen.

2.1.3 Muutoksen vaiheet

Suurin osa muutoksen vaiheita kuvaavista malleista pohjautuu sosiaalipsykologi Kurt Lewinin toisen maailmansodan aikana kehittämään, ja hänen kuolemansa jälkeen 1952 julkaistuun kolmivaiheeseen malliin (Elrod II & Tippet 2002). Lewinin mallin vaiheet ovat: unfreezing, moving ja freezing. Malli lähtee siitä olettamasta että asiat ovat normaalisti tasapainossa ja haluttu muutos mahdollistetaan järkyttämällä vallitsevaa tasapainoa. Kun tasapaino saadaan järkkymään, niin aletaan uutta toimintatapaa ajaa sisään sitä tukevilla palkkioilla ja valtarakenteilla. Kun haluttu muutos on saatu lopulta aikaiseksi, voidaan tilanne jäädyttää taas uudestaan.

Muutoksen vaiheita kuvataan usein myös sen mukaan miten ihmiset kokevat muutoksen. Näissä malleissa lähdetään yleensä liikkeelle siitä että muutos koetaan ensin uhkana, jonka takia sitä vastustetaan. Tästä käy hyvänä esimerkkinä Pontevan (2010, 25) työterveyslaitoksen esitystä mukailevan mallin vaiheet: muutosta edeltävä vaihe, uhan kokemisen vaihe, vastustuksen vaihe ja hyväksyminen. Vastuksen vaiheesta ylipääseminen edellyttää tietynlaista surutyötä ja tunteiden käsittelyä ennen kuin ihmiset ovat valmiita luopumaan vanhasta ja hyväksymään muutoksen.

Muutoksen kokeminen uhkana ja sen vastustaminen nähdään siis normaalina osana muutosprosessia, joita ilman muutosta ei voida viedä läpi. Se miten pitkään kukin näistä vaiheista kestää, riippuu kulloisestakin tilanteesta ja henkilöistä jotka ovat muutoksen kohteena, koska muutos koetaan varsin yksilöllisesti (Ponteva 2010, 9). Muutosvastarinnan takana on yleensä tiedon puute muutoksesta, luottamuksen puute muutoksen ehdottajia kohtaan, epäusko muutoksen hyödyllisyyteen tai onnistumiseen, pelot ja turvattomuuden tunne, haluttomuus ponnistella tai oppia uutta, ryhmän kielteinen asenne, tai koettu uhka omaa asemaa kohtaan (Viitala 2007, 277).

Muutosvastarinta on usein käsitetty kielteisenä asiana, koska se hidastaa muutoksen läpivientä (Stenvall & Virtanen 2007, 100). Stenvallin ja Virtasen mukaan muutosvastarinta tulisi nähdä myös myönteisesti, koska se kertoo siitä että muutos on vaikuttava ja sen kohteena oleva henkilöstö on sitoutunut vallitsevaan tilanteeseen. Stenvallin ja Virtasen mukaan muutosvastarinta voi olla myös uuden luomisen lähtökohta. Toisin sanoen vastustus saattaa parantaa muutoksen laatua. Myös Viitala (2007, 277) korostaa muutoksen kyseenalaistamisen ja ristiriitojen sallimisen positiivista vaikutusta organisaation uusiutumiselle ja kehittymiselle. Kyseenalaistamisen kautta voidaan saada ideoita joista voi kehittyä yllättäviäkin täysin uusia oivalluksia. Viitalan mukaan mahdollisuutta osallistua muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen pidetään onnistuneen muutoksen tärkeimpänä varmistajana etenkin asiantuntijaorganisaatioissa.

Seuraavaksi siirrymme käsittelemään tarkemmin sitä, minkälainen rooli viestinnällä on muutoksen läpiviennin onnistumisessa.

2.2 Viestinnän merkitys muutoksen läpiviennissä

Organisaatiotutkijat ovat tunnustaneet viestinnän keskeiseksi tekijäksi muutosprosessien onnistumiselle (Lewis & Seibold 1998). Russ (2008) mukaan organisaatiot eivät muutu automaattisesti, vaan muutos toimeenpannaan ja sitä pidetään yllä viestinnän avulla. Åberg (2006) muistuttaa siitä että muutostilanteet vaativat jatkuvaa viestintää. Viestintä nähdään keskeisenä keinona vähentää ihmisten kokemaa epävarmuutta jota muutoksista vääjäämättä seuraa (Elving 2005; Allen ym. 2007). Epävarmuuden vähentämisteorian mukaan (uncertainty reduction theory) epävarmuutta kokiessaan ihminen alkaa etsiä tietoa vähentääkseen epävarmuutta (Berger & Calabrese 1975; artikkelissa Van Vuuren & Elving 2008). Tähän tarkoitukseen kelpaa sekä muodollinen että epämuodollinen tieto. Organisaatioiden tulisikin pyrkiä vähentämään epämuodollisen tiedon määrää koska se uhkaa, tuhoaa ja häiritsee kaikenlaista muodollista tietoa. Tiedon määrä ei ole niinkään keskeistä epävarmuuden kokemukselle, vaan sen relevanttius kullekin yksilölle ja kuhinkin tilanteeseen (Bull & Brown 2012).

Armenakis & Harris (2002) arvioivat johdon usein aliarvioivan johdonmukaisen viestinnän merkityksen muutosprosessissa, joka johtaa helposti vaikeuksiin. Viestinnän merkityksen aliarvioinnista kirjoittavat myös Bull & Brown (2012), todeten tutkimansa muutosprosessin epäonnistuneen koska tehostamistoimiin rynnättiin suunnittelematta viestintää kunnolla. Invernezzi ym. (2012) havaitsivat tutkimuksessaan strategisen viestinnän olleen keskeinen tekijä Ferrarin onnistuneessa muutosprosessissa. Invernezzi ym. (2012) toteavat tapauksen olevan hyvä esimerkki siitä miten ja millä laajuudella viestintä voi olla keskeinen tekijä muutosjohtamisohjelmassa, jossa saatetaan upean historian omaava, mutta huonoon kuntoon päässyt yhtiö takaisin menestyksen tielle.

Quirke (1995 ja 2000; artikkelissa Bull & Brown 2010) mukaan viestintä on tärkeää ylipäättään sen takia että ihmiset tietäisivät miten muutos vaikuttaa heihin. Bull ja Brown mukaan täytyy olla avoin kaksisuuntaiselle viestinnälle, eikä vain selittää miten muutos vaikuttaa käytännössä. Täytyy siis myös kuunnella ihmisten antamaa palautetta.

Tehokkaan sisäisen viestinnän on todettu vaikuttavan positiivisesti organisaatiokulttuuriin ja sitä kautta muutosprosessin yleiseen tehokkuuteen. Tämä näkyy lisääntyneenä tukena johdon asettamia tavoitteita kohtaan ja sitoutumisena muutokseen. (Nordvang ym. 2009). Allen ym. (2007) mukaan työntekijät jotka kokivat saaneensa laadukasta muutosviestintää, olivat myös avoimempia muutokselle.

Luotuamme katsauksen viestinnän tärkeään rooliin muutosten läpiviennissä, jaottelen seuraavaksi muutoksen viestinnän kahteen eri lähestymistapaan ja kuvaan sitä minkälainen merkitys ihmisten osallistumismahdollisuudella muutokseen on.

2.3 Lähestymistavat muutoksen viestintään

Russ (2008) on jaotellut viestinnän muutosten läpiviennissä kahteen teoreettiseen lähestymistapaan, ohjelmoituun (programmatic) ja osallistumisen mahdollistavaan (participatory). Elving (2005) puhuu näistä lähestymistavoista termeillä yksisuuntainen tiedottaminen ja kaksisuuntainen kommunikointi. Quirke (1995; artikkelissa Bull ja & Brown 2012) mukaan tiedottamisen ja kommunikoinnin erottaa se että kommunikointi on kaksisuuntainen prosessi. Tietoa voidaan siirtää, mutta kommunikaatio pitää jakaa.

2.3.1 Ohjelmoitu muutosviestintä

Ohjelmoitu lähestymistapa muutoksen viestintään painottaa viestinnän välittämistä organisaatiossa ylhäältä alaspäin siten, että kaikki tarvittavat sidosryhmät saadaan sitoutettua haluttuun muutokseen. Tämän lähestymistavan keskeisin piirre on se että siinä keskitytään kertomaan ja myymään haluttu muutos eteenpäin. Tämän näkökulman mukaan valta on muutoksen toimeenpanijoilla ja heidän tärkein tehtävänsä on saada sidosryhmät myöntyväsiksi muutokselle. Ohjelmoitu lähestymistapa olettaa että toimeenpanon ongelmat pystytään pitämään siedettävänä hyvällä suunnittelulla. Tämän lähestymistavan mukaan viestinnässä on onnistuttu silloin kun viestitty asia saavuttaa vastaanottajansa mahdollisimman muuttumattomana. (Russ 2008.)

2.3.2 Osallistumisen mahdollistava muutosviestintä

Osallistumisen mahdollistava lähestymistapa muutoksen viestintään puolestaan pyrkii luomaan dialogia muutoksen viestintään siten että mahdollisimman monella olisi mahdollisuus osallistua ja antaa panoksensa muutokseen. Tämä lähestymistapa lähtee siitä ajatuksesta että työntekijät nähdään muutosprosessin aktiivisina osapuolina. Kyse ei siis ole pelkästään työntekijöiden kuulemisesta, vaan siitä että muutosprosessiin osallistumisella pyritään rakentamaan yhteisymmärrystä ja tukea

onnistuneen muutoksen läpivientiin kun työntekijät pääsevät vaikuttamaan muutoksen sisältöön. (Russ 2008.)

2.4 Osallistumismahdollisuuksien merkitys muutoksen läpiviennissä

Lewis ym. (2006) toteavat kirjallisuuskatsauksessaan sekä muutosviestintätutkimuksen että alan kirjallisuuden painottavan mahdollisimman laajan henkilöstön osallistumisen tärkeyttä muutosprosesseissa. Tämän on havaittu edesauttavan muutosten läpivientiä. Lewis & Russ (2012) toteavat että vaikka osallistumisen mahdollistavan viestinnän tärkeys on laajalti tunnustettu, niin silti sitä käytetään vähän. Lewis ja Russ muistuttavat osallistumisen mahdollistavien prosessien hyödyistä. Näitä ovat esimerkiksi työntekijöiden vastustuksen väheneminen, tyytyväisyyden kasvu ja kontrollin tunteen lisääntyminen. Henkilöstön osallistuminen on myös todettu tärkeimmäksi työhyvinvointia selittäväksi tekijäksi tuoreessa suomalaisessa tutkimuksessa (Vanhala ym. 2013, 134). Bordia ym. (2004) ovat havainneet henkilöstön osallistumismahdollisuuden vähentävän epävarmuuden aiheuttamia haittoja, koska osallistuessa yksilön kontrollin tunne lisääntyy.

Syy miksi monet organisaatiot kohtaavat vaikeuksia yrittäessään vähentää työntekijöiden epävarmuuden kokemusta, johtuu usein yksisuuntaisesta viestinnästä ja siitä että heille tarjotaan ensisijaisesti strategista tietoa omaan työhön liittyvän konkreettisen tiedon sijasta. Strategistakin tietoa tarvitaan ja sen viestinnässä ylimmällä johdolla on tärkeä rooli, mutta samaan aikaan tarvittaisiin myös lähiesimiesten tarjoamaa tietoa ja keskustelua siitä mitä strategia tarkoittaa ihmisten käytännön työn kannalta. Parhaimmillaan tämänkaltainen osallistumisen mahdollistava prosessi parantaa organisaation luottamusta ja auttaa myös tulevien muutosten läpiviennissä. (Allen ym. 2007.)

Myös Kotter (1996, 73-85) korostaa kaksisuuntaisen viestinnän merkitystä onnistuneiden muutoshankkeiden läpiviennissä. Kotter kirjoittaa siitä miten kaksisuuntaiset keskustelut ovat erinomainen tapa auttaa ihmisiä löytämään vastauksia niihin kysymyksiin joita muutoshankkeen aikana nousee esille. Kotterin mukaan yksinkertainen, selkeä, helposti muistettava, usein toistettava ja johdonmukainen viestintä useista eri lähteistä on avaintekijä onnistumisessa. Tässä yhteydessä Kotter korostaa oman esimerkin näyttämistä, siis sitä että johto toimii viestimänsä vision suuntaisesti. Kotter muistuttaa siitä, että monet ihmiset hyväksyvät uuden asian vasta kun ovat saaneet painiskella sen kimpussa ja kyseenalaistaa sen perusteita. Kotterin näkemys osoittaa hyvin

sen että perustavaa laatuakin olevat muutokset voidaan viedä läpi ihmisten osallistumisen mahdollistavassa hengessä, ilman että ne sanellaan suoraan ylhäältä alas.

Bull & Brown (2012) korostavat henkilöstön osallistumismahdollisuuksien ohella sitä, että ihmisillä täytyy olla aito mahdollisuus palautteen antamiseen. Tämä tarkoittaa sitä että ihmisten täytyy kokea johdon reagoivan annettuun palautteeseen. Reagointi ei tarkoita välttämättä sitä että toimittaisiin kuten palautteen antaja on toivonut, vaan sitä että palaute käsitellään asianmukaisesti ja palautteen antaja saa perustellun vastauksen antamaansa palautteeseen.

Edellä esiteltyt kaksi lähestymistapaa muutoksen viestintään eivät välttämättä sulje pois toisiaan, vaan niitä voidaan hyvinkin käyttää toisiaan täydentävinä (Russ 2008). Russ arvelee myös että eri lähestymistavat tai niiden yhdistelmät saattavat toimia paremmin tietyissä organisaatioissa, tai että erilaiset ihmiset saattavat suhtautua lähestymistapoihin eri tavoilla. Russ toteaa että tämä olisikin mielenkiintoinen lisätutkimuksen kohde.

Seuraavaksi tutustumme siihen mitä merkityksellistäminen tarkoittaa esimiestyön kannalta ihmisten osallistumisen mahdollistavassa lähestymistavassa muutoksen viestintään.

2.5 Merkityksellistäminen esimiestyön kannalta

Tutkimuskirjallisuus korostaa ihmisten osallistumismahdollisuuksien ohella yhteisten merkitysten luomisen tärkeyttä onnistuneissa muutoshankkeissa (van Vuuren & Elving 2008). Tällä viitataan merkityksellistämiseen.

Organisaatiomuutokset ovat varsin sekavia, epäloogisia ja tunnepohjaisia temmellyskenttiä, joihin rationaalisen suoraviivainen johtamistapa sopii varsin huonosti (Juuti & Virtanen 2009, 165). Juutin ja Virtasen mukaan onnistunut organisaatiomuutos on seurausta rohkeudesta käydä avointa dialogia hyvinkin erilaisten ja ristiriitaisten näkökulmien ja oppisuuntien välillä. Juuti ja Virtanen (2009, 158) kirjoittavat tarinoiden voimasta muutosten läpiviennissä. Ihmiset on helpompi saada mukaan muutokseen tunteisiin vetoavien tarinoiden kuin rationaalisten järkeilyjen avulla. Tarinoiden tulisi kuitenkin olla elämänmakuisia, omine vaikeuksineen, jotta ne toimivat halutun muutoksen

edistäjinä. Myös Ponteva (2010, 62-66) nostaa esille tarinoiden kertomisen hyödyt muutoksen läpiviennissä.

Åberg (2006) korostaa sitä että johtamisviestintä on paljon muutakin kuin tiedon siirtämistä. Se on yhteisten merkitysten luomista, jakamista ja tulkintaa, sekä kulttuurisen yhteisyyden luomista. Se on siis vuorovaikutusta, eikä pelkästään tiedon jakamista organisaatiossa ylhäältä alas. Yrityksen johtaminen on aina koko henkilöstön yhteinen asia (Viitala 2007, 278). Viitalan mukaan yksittäiset johtajat eivät pysty luotsaamaan yritystä ilman henkilöstön osallistumista ja tukea. Henkilöstön osallistuminen ja tuki edellyttävät sitä että se on tietoinen toiminnan päämääristä ja tavoitteista. Yhteinen käsitys yrityksen tavoitetilasta syntyy vain keskusteluissa työyhteisön kesken. Onnistuneen viestinnän tunnusmerkki on Viitalan mukaan mm. se että henkilöstö tuntee yrityksen vision, strategian ja tavoitteet.

Esimiehet ovat avainasemassa johtamassa yhteisen käsityksen luomista yrityksen tahtotilasta niin virallisissa kuin epävirallisissakin yhteyksissä (Viitala 2007, 278). Johtamistaidon opiston (JTO) tutkimusten mukaan parhaat esimiehet käyttävät keskustelevaa johtamista menestyksekkäästi työssään ja vastaavasti heikoimmat esimiehet eivät osaa keskustelun johtamisen alkeitakaan (Juuti & Virtanen 2009, s. 148). Juutin ja Virtasen mukaan muutosprosessien epäonnistuminen johtuu usein juuri esimiesten kyvyttömyydestä aitoon vuorovaikutukseen. Muutoksen johtaminen on jatkuvaa vuorovaikutusta ihmisten kanssa, jolle on keskeistä se mitä ihmiset kuulevan ja ennen kaikkea minkälaisen tulkinnan he tekevät kuulemastaan (Juuti & Virtanen 2009, 151).

Ihmisten osallistuminen ja yhteisten merkitysten rakentaminen on havaittu tärkeäksi etenkin silloin jos organisaatio on väsynyt jatkuviksi koettuihin muutoksiin. Jatkuvat muutokset organisaatioissa johtavat muutosväsymykseen, joka vaikuttaa organisaation jäsenten sitoutumiseen uusiin muutoksiin. Jos organisaatio on väsynyt jatkuviin muutoksiin, täytyy muutoksen tarpeellisuudesta ja tavoitteista viestintää terävöittää entisestään. (Elving ym. 2011). Näin ollen voidaan ajatella että ihmisten osallistumismahdollisuus muutokseen näyttelee erityisen merkittävää roolia tämän päivän organisaatioissa, joissa muutokset ovat tulleet hyvinkin tutuiksi. Van Vuuren ja Elving (2008) toteavatkin että viestintä, yhteisten merkitysten luominen ja muutos ovat kolme säikeinen johto, joka pitää organisaatiot yhdessä 2000 -luvun kompleksisessä ja nopeasti muuttuvassa maailmassa.

Seuraavaksi siirrymme käsittelemään keskijohdon roolia strategiamuutoksen läpiviennissä ja sitä miten käsitys tästä roolista on kehittynyt ajan saatossa.

2.6 Keskijohdon rooli strategiamuutoksen läpiviennissä

Strategian merkityksellistämällä (sensemaking) tarkoitetaan sitä miten esimiehet ymmärtävät, tulkitsevat ja luovat merkityksiä strategisesta muutoksesta. Edelliseen liittyy kiinteästi ”sensegiving” käsite, joka tarkoittaa tämän ymmärryksen kommunikointia toisille ja näiden tuen tavoittelua. (Rouleau 2005). Ihmisten tuen saavuttamista edistää heidän mahdollisuutensa osallistua muutokseen (Lewis ym. 2006; Lewis & Russ 2012).

Muutoksen toimeenpaneminen on kenties sen kriittisin vaihe (Armenakis & Harris 2002; Allen ym. 2007) ja tämä onkin yksi kaikkein tärkeimmistä nykyjohtajien taidoista (Armenakis & Harris 2001). Currie ja Procter (2005) mukaan nykyään korostetaan entistä enemmän organisaation keskellä, kuin sen huipulla tapahtuvien asioiden merkitystä organisaation suorituskyvylle. Currie ja Procter mukaan juuri keskijohto on asetettu nykyään usein strategian avaintoimijaksi. Tähän viittaavat myös Wooldridge ym. (2008) keskijohdon näkökulmaa strategian muotoutumisessa painottavassa kirjallisuuskatsauksessaan, todeten että keskijohdon toiminnalla on keskeinen vaikutus organisaation tuloksiin. Floyd ja Wooldridge (1992, 1994 ja 1997) mukaan keskijohto voi ja myös osallistuu aktiivisesti yhtä hyvin niin strategiseen ajatteluun kuin sen tekemiseenkin. Currie ja Procter mukaan kaikkein systemaattisinta, kattavinta ja laajimmin viitattua tutkimusta keskijohdon panoksesta strategiaan ovat tehneet Stewen W. Floyd ja Bill Wooldridge.

Keskijohdon merkitys strategialle tunnistettiin tutkimuskirjallisuudessa 1970-luvulla (Wooldridge ym. 2008). Wooldridge ym. mukaan tähän saakka strategia nähtiin ylhäältä alaspäin prosessina, jossa erotettiin selkeästi toisistaan päätöksenteko ja toiminta. Wooldridge ym. käyttävät tästä ajanjaksosta nimitystä ”choice” näkökulma. Tässä näkökulmassa strategian luominen nähtiin päätöksentekoprosessina johon osallistui vain hyvin rajallinen määrä ylimpään johtoon kuuluva henkilöitä. Keskeiset kysymykset tämän näkökulman ympärillä liittyivät siihen miten muodostaa ja toimeenpanna korkealaatuinen strategia. Keskijohdon rooli nähtiin tästä näkökulmasta selkeästi strategian toimeenpanijana, ei sen luojana. Tämän näkökulman keskeisiä edustajia ovat Chandler, Ansoff ja Porter.

1970-luvulla alettiin kritisoida jaottelua strategian luomiseen ja toimeenpanoon. Tällöin alkoi muodostua Wooldridgen ym. (2008) sosiaalisesti oppimiseksi (social learning) nimeämä näkökulma. Tämän näkökulman keskeisiä tutkijoita on Henry Mintzberg. Mintzbergin (1978) keskeinen ajatus strategiasta on toteutunut strategia, eli se minkälaisena toimintana strategia

näyttäytyy organisaatiossa. Strategian muotoutumisessa on keskeinen rooli niin organisaation keski- ja alemmilla, kuin ylimmilläkin tasoilla (Mintzberg & Waters 1985). Tästä näkökulmasta strategiassa on kysymys ennen kaikkea sosiaalisesta oppimisesta ihmisten sopeutuessa muuttuvaan ympäristöön. Sosiaalisen oppimisen näkökulman mukaan organisaation alemmilla tasoilla on keskeinen rooli uusien ideoiden ja aloitteiden muodostamisessa. Keskijohdon rooli nähdään tässä näkökulmassa tärkeänä välittäjänä organisaation eri tasojen ja yksiköiden välillä.

Keskijohdon rooli strategiatyössä on siis kehittynyt historiallisesti siitä missä he ottivat suuntaa ja antoivat panoksensa ylimmälle johdolle, siihen että heidät nähdään kahden strategian luomisen perusprosessin, tiedon luomisen ja ydin kompetenssien kehittämisen keskiössä. Varhainen tutkimus keskijohdon vaikutuksista strategiaan liittyi enemmänkin heidän näkemiseen vastustuksen lähteenä, kun taas myöhempi tutkimus on nostanut esille heidän potentiaalinsa muutoksen agentteina (Wooldridge ym. 2008).

Esimies on taho jolta työntekijät yleensä kokevat saavansa eniten apua ja toisaalta myös toivovat sitä (Ponteva 2010, 68). Allen ym. (2007) tutkimuksen mukaan suoria esimiehiä pidetään parhaina muutoksen toimeenpanoa ja omaan työhön liittyvää tietoa tarjoavana lähteenä. Ylimmältä johdolta koetaan puolestaan saatavan enemmän strategista tietoa. Allen ym. ovat havainneet että myös tiedon lähteellä ja työntekijöiden luottamuksella lähdeä kohtaan on merkittävä vaikutus asennoitumiseen muutosta kohtaan. Allen ym. jaottelevat tiedon lähteet esimiestason mukaan, johdoksi ja lähiesimiehiksi. Allenin ym. mukaan työntekijät arvostavat itselleen relevanttia, konkreettisesti omaan työhön liittyvää tietoa yleistä strategiatietoa enemmän. Tätä tietoa koetaan saatavan parhaiten kollegoilta ja lähiesimieheltä. Kollegoihin ja lähiesimiehiin myös luotetaan enemmän kuin ylimpään johtoon. Allen ym. toteavat lisäksi että tiedon lähde voi olla merkittävämpi vaikutin työntekijöiden muutokseen suhtautumiseen kuin sen laatu yksistään. Myös keskijohdon edustajan tulee saada tietoa omalta esimieheltään asioiden tilasta ja tulevaisuuden suunnitelmista, jotta se voi antaa oman ja tiiminsä panoksen organisaation yhteiseksi hyväksi (Åberg 2006, 13).

Van Vuuren ja Elving (2008) mukaan keskijohdolla on useiden tutkimusten mukaan keskeinen rooli erityisesti toisen asteen, eli suurempien muutosten aikana. Huy (2002) mukaan kirjallisuus on tuonut esille keskijohdon proaktiivisen panoksen organisaation innovaatioihin portaittaisissa muutoksissa, mutta radikaaleissa muutoksessa heidän panoksensa on nähty huomattavasti ylimpää johtoa vähäisempänä.

Van Vuuren ja Elving (2008) mukaan vääristynyt tieto ja huono kommunikointi ovat kriittisiä tasolla ja paikassa jossa strategioiden pitäisi muuntaa käytännön toiminnaksi. Van Vuuren ja Elving tarkoittavat tällä keskijohdon tärkeää roolia muutoksen toimeenpanovaiheessa. Myös Kotter korostaa keskijohdon merkitystä muutosten läpiviennissä. Kotter (1996, 41) kirjoittaa että keskijohdon tehtävänä on vähentää liikaa tyytyväisyyttä vallitsevaan tilaan ja levittää sanomaa muutosten välttämättömyydestä. Tämä liittyy siis Kotterin ensimmäiseen ohjeeseen, ”luo kiireen ja välttämättömyyden tuntu”.

Keskijohdon roolin merkitystä kohottavat trendit vastuun, vallan ja resurssien hajauttamisesta puolitsenäisille yksiköille, sekä organisaatioiden kasvava maantieteellinen hajaantuminen (Balogun & Johnson 2004). Balogun ja Johnson uskovat keskijohdon roolin muutos agentteina korostuvan edelleen, kun organisaatiot muuttuvat entistä monimutkaisimmiksi ja maantieteellisesti hajaantuneemmiksi.

Esimiehen merkitys korostuu muutostilanteessa; jos organisaatiosta puuttuvat asiansa osaavat esimiehet, ei muutos onnistu (Ponteva 2010, 53). Pontevan mukaan esimiehen täytyy keksiä keino pysyä rauhallisena muutosten keskellä. Hänen täytyy varautua kaikkeen ja toisaalta ei mihinkään. Tällä Ponteva tarkoittaa sitä että kun ollaan ihmisten kanssa tekemisissä, niin koskaan ei voi täysin varautua kaikkeen, mutta täytyy silti olla valmistautunut ottamaan vastaan mitä ikinä eteen tulee. Ponteva toteaa, että vain pysymällä rauhallisena muutoksen keskellä, voi esimies olla avuksi alaisilleen.

Åbergin (2006) mukaan esimiehen tehtävänä on tulkita mitä viestittävät asiat tarkoittavat hänen tiiminsä kannalta. Pontevan (2010, 53) mukaan esimies on johdon ja työntekijöiden välikappale, joka parhaimmillaan auttaa näitä ymmärtämään toisiaan. Pontevan mukaan esimiehen rooliin kuuluu tulkita johdon puhetta työntekijöille ja toisaalta tuoda työntekijöiden ajatuksia ja kysymyksiä johdon tietoon. Ponteva (2010, 60-62) korostaa esimiehen läsnäolon tärkeyttä muutoksessa ja tarinoiden kertomista siitä miten itse kokee muutoksen. Pontevan mukaan tarinoiden kertominen auttaa ihmisiä ymmärtämään paremmin toisiaan.

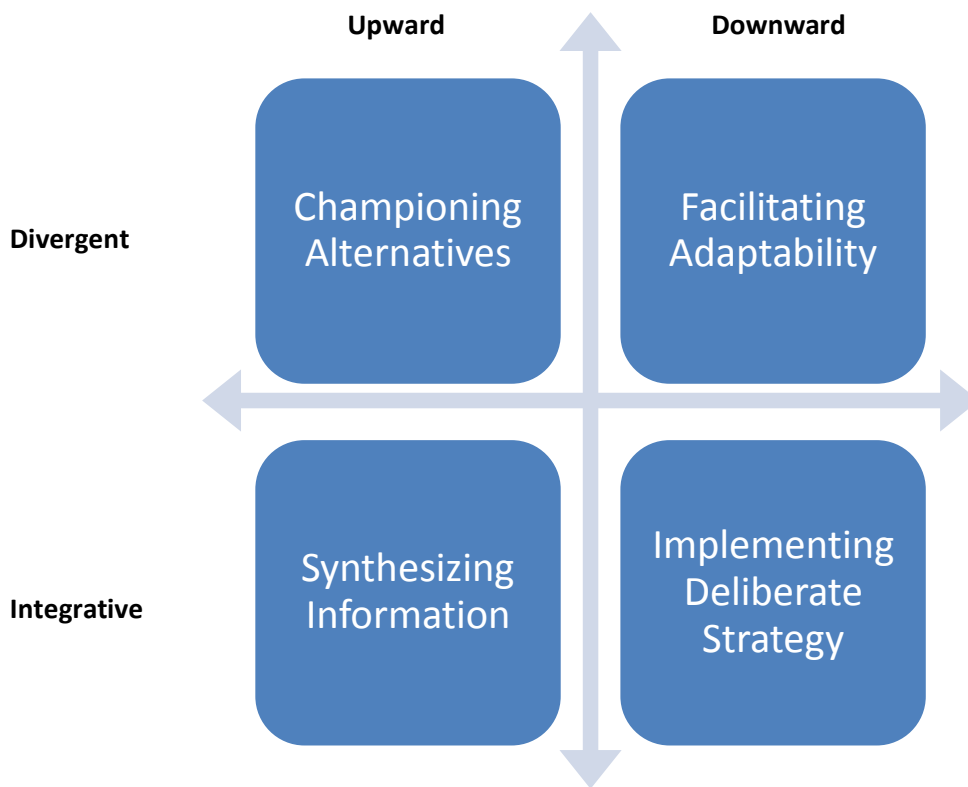
Ponteva (2010, 67 ja 84) kiteyttää muutoksen aikaisiksi esimiehen tehtäviksi tarttua erityisesti niihin asioihin joihin voi oikeasti vaikuttaa. Pontevan mukaan olennaisia tehtäviä muutoksessa on mm. alaisten tukeminen ja oikeiden palkitsemiskeinojen löytäminen haastavassa tilanteessa.

Ponteva korostaa myös yhdessä tekemisen ja eteenpäin katsomisen merkitystä muutoksessa onnistumiselle.

Keskijohto nähdään tärkeänä välittäjänä eri tasojen ja yksiköiden välillä (Balogun & Johnson 2004). Balogun ja Johnson mukaan suurin osa keskijohdon vuorovaikutuksesta tapahtuu horisontaalisesti eli ylimmän johdon kontrollin ulottumattomissa. Balogun ja Johnson mukaan on myös syytä huomata että merkityksellistäminen ei tapahdu yksin muodollisten prosessien kautta, vaan merkittävässä määrin myös epämuodollisissa yhteyksissä kuten keskusteluissa kollegoiden kesken.

Huy (2002) viittaa keskijohdon haastavaan rooliin pitää yllä jatkuvuutta samaan aikaan, kun tämän tulisi toimeenpanna tavoiteltua muutosta. Huyn mukaan keskijohto voi olla avainasemassa johtamassa ihmisten tunteita muutoksen aikana, koska he ovat rakenteellisesti lähellä työntekijöitään ja siten todennäköisesti enemmän virittyneitä näiden emotionaalisille tarpeille kuin organisaation ylin johto. Balogun ja Johnson (2004) mukaan liiketoiminnan käynnissä pitäminen muutoksen aikana voi olla haastavaa, jos sen tulkitseminen mitä muutos tarkoittaa jää yksinomaan keskijohdon harteille. Balogun ja Johnson peräänkuuluttavat ylimmän johdon läsnäolon tarvetta muutoksessa, koska muuten uudet merkitykset rakentuvat yksinomaan keskijohdon käyminen keskusteluiden kautta, ja tämä johtaa helposti ristiriitaisiin tulkintoihin eri yksiköiden kesken.

Floyd ja Wooldridge (1992) ovat luoneet mallin keskijohdon neljästä strategisesta roolista (kuva 1). Floyd ja Wooldridge luokittelu pohjautuu Mintzbergin ja Watersin (1985) ajatukseen siitä, että toteutunut strategia muotoutuu yhtä lailla organisaation alempien- ja keskitasojen uusista ”emergenteistä” vaikutuksista, kuin ylimmältä johdolta peräisin olevista harkituista ”deliberate” vaikutuksista. Floyd ja Wooldridge mallissa on kaksi ulottuvuutta. Ensimmäinen ulottuvuus kuvaa suuntaa johon keskijohto vaikuttaa strategian kautta, ylös- tai alaspäin. Toinen ulottuvuus arvioi puolestaan sitä onko keskijohdon vaikutus strategiaan kokoava vai hajottava.



Kuva 1. Luokittelu keskijohdon vaikutuksesta strategiaan (Floyd & Wooldridge 1992)

Keskijohto voi ensinnäkin vaikuttaa strategiaan tulkitsemalla organisaatiossa olevan tietoa ylimmälle johdolle (Synthesizing Information). Keskijohto voi tässä roolissa vaikuttaa ylimmän johdon näkemykseen organisaation tilasta ja sillä voi siten olla ratkaiseva vaikutus siihen miten ylin johto kohdentaa organisaation rajallisia resursseja eri asioihin. Toiseksi keskijohdolla on mahdollisuus muotoilla uudelleen ylimmän johdon strategista ajattelua myymällä tälle strategisia aloitteita jotka poikkeavat alkuperäisestä strategiasta (Championing Alternatives). Keskijohdon alaspäin vaikuttavat panostukset voivat olla ensinnäkin alkuperäisestä strategiasta poikkeavia (Facilitating Adaptability), jolloin se käyttää paljon radikaalimpia, tai toisensuuntaisia keinoja kuin mitä ylimmän johdon ajatuksena on ollut. Vastakohtana edelliselle keskijohdon panostus strategiaan voi olla sitä tukeva (Implementing Deliberate Strategy), jolloin se muuntaa haluttua strategiaa toimintasuunnitelmiksi ja henkilökohtaisiksi tavoitteiksi.

Floyd ja Wooldridge (1992) tutkimuksissa organisaation strategiaa tukeva toimeenpano (Implementing Deliberate Strategy) on havaittu kaikkein ilmeisimmäksi neljästä edellä kuvatusta roolista. Floyd ja Wooldridge korostavat että keskijohdolta tarvitaan tiettyä yksituumaisuutta

strategian toimeenpanossa, jotta organisaatioon saadaan leviämään halutunlainen strategia. Yhdenmukaisuus strategian toimeenpanossa näkyy organisaation suorituskyvyn parantumisena.

Keskijohdon asema organisaatioissa on muuttunut merkittävästi 1900-luvun aikana (Currie & Procter 2005). Ensimmäisessä vaiheessa, 1900-luvun alusta aina 1970-luvulle elettiin keskijohdon kulta-aikaa. Tällöin organisaatiotasojen, ja sitä myötä keskijohdon määrä kasvoi voimakkaasti. Toinen vaihe alkoi 1980-luvulla kun sääntelyitä purettiin, globaali kilpailu kasvoi ja paineet lyhyen tähtäimen tulosten saavuttamiseen kasvoivat. Tällöin alettiin karsia aikojen kuluessa raskaiksi käyneitä rakenteita ja tämän myötä myös keskijohdon määrää vähennettiin merkittävästi. Currien ja Procterin mukaan voidaan erottaa myös kolmas vaihe, kun huomattiin ettei tavoiteltuja kustannussäästöjä ja suorituskyvyn parantumista tapahtunutkaan organisaatiotasojen purkamisesta huolimatta. Sen sijaan tasojen purkaminen onkin tuhonnut osan organisaatioiden sosiaalisesta verkostosta, ja tämä voi selittää sen miksi uudelleenorganisointiprojekteista ei ole saatu irti tavoiteltuja hyötyjä (Floyd & Wooldridge 1997).

Floyd ja Wooldridge (1992, 1994, 1997) ovat määritelleet ehdollisia muuttujia jotka mahdollisesti vaikuttavat keskijohdon haluttomuuteen tai kyvyttömyyteen panostaa strategiatyöhön. Floyd ja Wooldridge uskovat että nämä muuttujat tukevat keskijohdon entistä strategisemmän roolin hyväksymistä, ja että keskijohto pystyy suotuisissa olosuhteissa siirtymään entistä suurempaan rooliin strategiatyössä. (Currie & Procter 2005). *Ensimmäkin* keskijohto on ”rajat ylittävissä tehtävissä” (boundary spanning positions), esimerkiksi organisaation ja asiakkaiden välisessä rajapinnassa, paremmassa asemassa kuin muut ymmärtämään strategisia ongelmia tai ehdottamaan aloitteita ja käyttämään siten vaikutusvaltaansa organisaatioissa ylöspäin. Näin ollen keskijohto pitäisi asettaa säännölliseen kontaktiin ympäristönsä kanssa, jos organisaatio haluaa heiltä suurempaa strategista panosta. (Floyd & Wooldridge 1997.)

Toiseksi jos tarkastellaan keskijohdon halukkuutta vaikuttaa organisaatioissa ylöspäin, on tässä eroja sen mukaan millä tasolla organisaatiota henkilö toimii (Floyd & Wooldridge 1992). *Kolmanneksi* organisaatioiden muuttamisella perinteisestä hierarkiasta enemmän prosessimaiseksi voi olla kielteisiä vaikutuksia keskijohtoon, koska tämä voidaan mieltää aiemmin mainituksi organisaatiotasojen purkamiseksi. Toisaalta tämänkaltainen muutos kasvattaa keskijohdon panoksen merkitystä kilpailuedun saavuttamisessa. (Floyd & Wooldridge 1994). *Neljänneksi* kun keskijohto pääsee osallistumaan tavoitteiden asettamiseen ja luomaan vaihtoehtoja, on tällä suurempi vaikutus organisaation suorituskykyyn, kun jos he osallistuisivat ainoastaan strategian toimeenpanoon (Floyd

& Wooldridge 1990). Viidenneksi Floyd ja Wooldridge (1994) puhuvat sen puolesta että johdon ja organisaation kehittäminen parantaa keskijohdon panosta strategiaan.

On myös näyttöä siitä keskijohdolla saattaa olla tietyissä tilanteissa ylintä johtoa paremmat valmiudet muutoksen johtamiselle. King & Zeithaml (2001) mukaan keskijohto saattaa olla ylintä johtoa suuremmassa roolissa organisaation kapasiteetin kehittämisessä, koska tällä on todennäköisemmin ymmärrys kausaalisuhteista organisaation kyvykkyyksien ja sen taloudellisen suorituskyvyn välillä.

Abrahamsonin (2004) ajatuksessa muutoksesta ilman tuskaa keskijohdon rooli näyttäytyy myös hyvin mielenkiintoisena ja merkittävänä, kun huomioidaan tämän edellä kuvattu optimaalinen asema tunnistamaan organisaation kyvykkyyksiä ja näiden merkitystä suorituskyvyille. Abrahamsonin ajatuksen mukaan yrityksen tulisi hyödyntää ensisijaisesti sen olemassa olevia resursseja ja pyrkiä kehittymään lomittamalla isompia muutoksia sen jatkuvaan kehittämiseen ilman että yrityksen pitkän tähtäimen kehitys häiriintyy tästä. Näin ollen keskijohto on avainroolissa olemassa olevien resurssien ja kulloisenkin muutostarpeen – ja kyvyn tunnistamisessa jotta organisaation pitkän tähtäimen kehittyminen mahdollistuu.

Useat tutkimukset osoittavat että keskijohdon osallistuminen strategiaprosessiin parantaa heidän tietoisuutta ja ymmärrystä strategiasta, sekä tukeaan sille (Wooldridge ym. 2008). Wooldridgen ja Floydin mukaan (1990) keskijohdon osallistuminen strategian muodostamiseen parantaa myös organisaation suorituskykyä. Strategiatyön ulkopuolelle jääminen aiheuttaa puolestaan laajaa tyytymättömyyttä keskijohdossa ja vaikuttaa siten energian katoamiseen ja tehottomuuteen (Westley 1990). Westleyn mukaan keskijohto haluaa osallistua strategiakeskusteluun joko siksi että se haluaa pääsyn organisaation valtaapitäviin liittoumiin, tai siksi että se haluaa osalliseksi organisaation merkityksellistämiseen. Laineen ja Vaaran (2007) tutkimuksessa kävi ilmi että keskijohto ryhtyi viestimään strategiasta omalla tavallaan kun se ei saanut antaa panostaan yhteisen strategian luomisessa.

Meyer (2006) havaitsi Nordea konsernin syntymistä kuvaavassa tutkimuksessaan kaksi keskijohdon ryhmää, keskitetty tukihenkilöstö ja operatiivinen keskijohto, jotka riitelivät omien intressiensä ohjaamina vaikka strategiasta ja sen toimeenpanosta sinällään oltiin yksimielisiä. Tämä johtui siitä että strategian tarkoitus oli epäselvä ja se sisälsi tiettyjä ristiriitaisuuksia. Myös sillä, että ylin johto ei osallistunut strategian toimeenpanoon, oli merkittävä vaikutus keskijohdon toimintaan. Meyerin

mukaan keskijohdon intressien ollessa ristiriitaisia, sen interventiot voivat olla hajottavia riippumatta siitä vastustaako se varsinaista muutoksen toimeenpanoa vai ei.

Nykyään keskijohto työskentelee monasti hyvinkin yrittäjämäisellä otteella organisaatioissa, ja jos organisaatio ei kykene tarjoamaan heille ympäristöä joka tukee tämänkaltaista työskentelyä, eikä tarvittavaa eettistä ohjeistusta, voi tämä johtaa väärinkäyttöihin henkilökohtaisiin tavoitteisiin pyrittäessä (Kuratko & Goldsby 2004).

Keskijohdon strategista roolia käsittelevä kirjallisuus on keskittynyt määrittelemään tekniikoita joita keskijohto käyttää vaikuttaakseen strategiaan ja siihen kuinka organisaatiokonteksti vaikuttaa tiettyjen roolien hyväksymiseen. Ympäristöstä johtuvien erilaisten tulkintojen ja eri organisaatiotasoilta tulevien odotusten on havaittu vaikuttavan siihen minkälaisessa roolissa keskijohto toimii. Myös keskijohdon verkostojen, niin organisaation sisäisten kuin ulkoistenkin, on osoitettu liittyvän siihen minkälaisen panoksen keskijohto antaa strategian luomiseen. (Wooldridge ym. 2008.)

Sosiaalinen vuorovaikutus ja kulloinenkin konteksti vaikuttavat ratkaisevasti siihen minkälainen kapasiteetti keskijohdolla on tulkita strategiaa ja edistää sen toteutumista, vaikkakin perinteinen keskijohdon tutkimus ei ole antanut näille juurikaan arvoa. Ennemmin se on kieltänyt yksilölliset erot ja sosiaalisen erilaisuuden. (Floyd & Wooldridge 2000; Balogun 2003.)

Seuraavaksi kokoan yhteen aiemman tutkimustiedon pohjalta empiirisen tutkimukseni teoreettisen viitekehysten.

2.7 Teoreettinen viitekehys

Keskijohdolla nähdään siis olevan edellä esitetyn tutkimustiedon valossa hyvin keskeinen rooli strategiamuutoksen läpiviennissä. Keskityn kuvaamaan seuraavassa sitä minkälainen rooli esimiesviestinnällä ja keskijohdon työllä on ihmisten osallistumisen mahdollistavassa lähestymistavassa strategiamuutokseen.

Ihmisten osallistumisen mahdollistavassa lähestymistavassa strategiamuutoksen viestintään keskijohdon rooli liittyy ennen kaikkea strategiasta käytävän vuorovaikutteisen keskustelun

johtamiseen. Keskijohdon tehtävänä on ensinnäkin varmistaa se että mahdollisimman moni pääsee osallistumaan näihin keskusteluihin. Lopulta vasta ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa määrittyy se mistä strategiassa oikeasti on kyse. Viitataan tällä ajatukseen toteutuneesta strategiasta, jolla tarkoitetaan sitä että strategia muotoutuu yhtä lailla niin organisaation alemman- ja keskitason uusista vaikutuksista, kuin ylimmältä johdolta peräisin olevista harkituista vaikutuksista (Mintzberg & Waters 1985). Toteutunut strategia on siis organisaation sosiaalisen oppimisen ja vuorovaikutuksen tulosta.

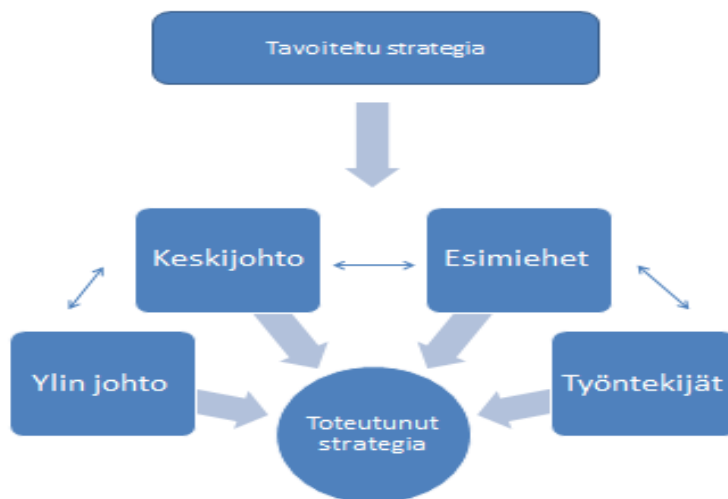
Keskijohto on avainasemassa johtamassa strategian merkityksellistämistä omille joukoilleen, eli määrittelemässä sitä minkä työyhteisön arjessa tulisi muuttua ja toisaalta minkä pysyä ennallaan jotta päästään asetettuun tavoitetilään. Ihmisten osallistumisen mahdollistavalle lähestymistavalle on kuitenkin keskeistä se, että strategian lopulliset merkitykset rakentuvat kuitenkin aina lopulta vasta kulloisessakin sosiaalisessa kontekstissa. Strategia saa merkityksiä myös silloin kun ihmiset keskustelevat keskenään, joten aina ei keskijohtokaan voi vaikuttaa siihen miten strategiaa tulkitaan ja mitä merkityksiä sille annetaan. Myös keskijohdon keskenään käymät keskustelut, etenkin ylimmän johdon poissa ollessa, ovat merkityksellisiä strategian muotoutumiselle (Balogun & Johnson 2004).

Kun huomioidaan se että lähiesimieheltä ja kollegoilta saatava tieto koetaan kaikkein relevanteimmaksi ja luotettavimmaksi (Allen ym. 2007), niin keskijohdon tulisi ottaa strategian konkretisointiin mukaan omat avainhenkilönsä, jotta nämä saataisiin sitoutumaan muutoksen läpivientiin. Monasti nämä ovat juuri työntekijöiden esimiehiä ja heidän toiminnallaan on siten kaikkein keskeisin vaikutus siihen miten työntekijät saadaan mukaan muutokseen. Näin ollen keskijohto on hyvin ratkaisevassa asemassa siinä miten strategia lähtee konkretisoitumaan organisaatiossa, koska heidän toimintansa vaikuttaa suoraan siihen miten seuraavan tason esimiehet suhtautuvat muutokseen, ja heidän toiminnallaan taas on keskeisin vaikutus työntekijöiden suhtautumiseen muutosta kohtaan.

Kollegoihin ja esimiehiin luottaminen ensisijaisena tietolähteenä toimii luonnollisesti samaan tapaan myös keskijohdon itsensä osalta. Eli keskijohto tarvitsee tietoa omilta esimiehiltään ja keskustelua strategiasta näiden ja kollegoidensa kanssa, jotta se saa valmiudet viestiä strategiasta eteenpäin organisaatiossaan. Keskustelut muiden keskijohtoon kuuluvien kanssa toimivat myös tärkeänä henkireikänä muutoksen keskellä.

Keskijohdon sitoutuminen strategiamuutoksen läpivientiin paranee, kun tällä on mahdollisuus osallistua muutokseen laajemminkin kuin pelkästään valitun strategian toimeenpanon varmistajana (Wooldridge ym. 2008). Keskijohdon tulisi siis päästä osallistumaan uuden strategian luomiseen, jotta sen sitoutuminen halutun muutokseen edistämiseen organisaatiossa oli paras mahdollinen. On syytä muistaa että myös keskijohto läpikäy samat muutoksen vaiheet kuin kaikki muutkin ihmiset, joten on luonnollista että myös se vastustaa muutosta ainakin jollain tasolla, ennen kuin selviää mistä muutoksessa lopulta on kyse (Ponteva 2010). Jos keskijohto on päässyt osallistumaan muutoksen suunnitteluun, niin muutoksen käsittely helpottuu koska muutoksen uhkana kokemisen vaihe on jo sivuutettu siinä kohtaa kun muutosta lähdetään viemään läpi organisaatiossa. Näin ollen muutosta ei ole enää tarpeen vastustaa, ellei sitten kyseessä ole muutos joka on niin vastoin henkilön omia intressejä, ettei hän pysty asettumaan sen taakse.

Tiivistetysti voidaan todeta että ihmisten osallistumisen mahdollistavan lähestymistavan mukaan, strategiamuutoksen onnistunut läpivienti edellyttää avointa vuorovaikutusta organisaation kaikilla tasoilla ja näiden kesken. Ihmisillä tulisi siis olla mahdollisuus osallistua strategiakeskusteluun, jotta näiden muutokseen sitoutumiseen olisi parhaat mahdolliset lähtökohdat. Tämän vuorovaikutteisen keskustelun johtamisessa juuri keskijohto on avainasemassa. Esimiesviestintä tarkoittaa tämän lähestymistavan mukaan kaksisuuntaista kommunikointia kaikkien organisaatiotasojen välillä. Lopullinen strategia ilmenee vasta käytännön tekemisinä organisaation arjessa ja paras tapa vaikuttaa tähän lopputulokseen on hyvin hoidettu esimiesviestintä. Pyrin havainnollistamaan tutkimukseni teoreettista viitekehystä seuraavan kuvan avulla (kuva 2).



Kuva 2 Esimiesviestintä ihmisten osallistumisen mahdollistavassa strategiamuutoksessa

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa esittelen ensin empiirisen tutkimukseni tavoitteet ja perustelen valitun tutkimusmenetelmän. Tämän jälkeen siirryn kuvaamaan sitä miten olen suorittanut tutkimuksen. Tämän kappaleen aluksi kuvaan tutkimukseni kohderyhmän ja keskeisen tutkimusaineiston, ja kerron tämän jälkeen haastateltavien valinnasta sekä haastattelukysymysten laadinnasta. Tämän jälkeen kuvaan haastatteluiden käytännön toteutusta, jonka jälkeen siirryn esittelemään tutkimusaineiston analyysin suorittamista. Luvun lopuksi arvioin tutkimukseni luotettavuutta.

3.1 Empiirisen tutkimuksen tavoitteet

Tutkielmani empiirisen osuuden tavoitteena on selvittää keskijohdon kokemuksia kohdeorganisaation strategiamuutoksesta, sekä siitä minkälaisia haasteita se on kohdannut muutosta läpiviedessään ja minkälaista tukea se tarvitsee tässä työssä. Tutkielmani selvittää myös keskijohdon kokemuksia äskettäin käyttöönotetusta esimiesviestinnän mallista.

3.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Olin tutustunut muutosjohtamista ja erityisesti muutosviestintää käsittelevään kirjallisuuteen jo ennen kohdeorganisaation ja tarkemman kohderyhmän määrittelyä. Olen myös työskennellyt esimiehenä useissa eri muutoshankkeissa, joten tunnen muutosten läpivientiin ja esimiestyöhön liittyviä ilmiöitä ennalta. Toteutin tutkielmani empiirisen osuuden laadullisena haastattelututkimuksena. Kun kerran haluaa tietää mitä ihminen asioista ajattelee, niin miksei kysyä niistä häneltä suoraan (Eskola & Suoranta 2008, 85). Päädyin tähän tutkimusmenetelmään, koska uskon sen avulla pystyväni ymmärtämään syvällisemmin keskijohdon ajatuksia ja kokemuksia, kuin mitä esimerkiksi määrällinen kyselytutkimus olisi mahdollistanut. Haastattelun avulla on mahdollista löytää todellisia motiiveja vastausten taustalta, sekä ymmärtää ei kielellisten vihjeiden avulla paremmin vastauksia ja niiden merkityksiä. Haastattelu myös mahdollistaa tiedonhankinnan suuntaamisen tilanteessa, eli saadun vastauksen pohjalta voidaan ohjata haastattelun kulkua tutkimuksen kannalta tarkoituksenmukaiseen suuntaan. Haastattelussa voidaan myös helposti tarkentaa ja syventää saatuja vastauksia. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 34.)

Vaikka olin tutustunut ennalta alan tutkimuskirjallisuuteen ja tunnen muutosjohtamistyötä myös omakohtaisesti, on tutkimukseni luonteeltaan enemmän aineisto- kuin teorialähtöinen. Halusin näin antaa tutkimuksesta kumpuavalle tiedolle mahdollisuuden nousta esille ilman teoreettisia ennakkoolettamuksia niin pitkälle kuin se suinkin oli mahdollista. Eskolan ja Suorannan (2008, 19) mukaan laadullisessa tutkimuksessa voidaan lähteä liikkeelle ns. puhtaalta pöydältä ilman ennakoasetelmia tai määritelmiä, jolloin teoria rakentuu empiirisen aineiston pohjalta. Tämän ajatuksen mukaan teoria nähdään ikään kuin välineenä, jonka avulla aineistosta pystytään rakentamaan uskottavia tieteellisiä tulkintoja. Toisaalta teoria voidaan nähdä päämääränä, eli olemassa olevaa teoriaa kehitetään edelleen uuden tutkimustiedon avulla, ns. yksittäisestä havainnoista edetään yleiseen. (Eskola & Suoranta 2008, 81-83.)

Haastattelutyypit voidaan jakaa karkeasti kolmeen, strukturoitu, puolistrukturoitu eli teemahaastattelu ja syvähaastattelu (Koskinen ym. 2005, 104). Haastattelutyypin erot syntyvät lähinnä haastattelun strukturointiasteen perusteella, eli siitä miten tarkkaan etukäteen määriteltyjä kysymysten esittämisjärjestys ja -muoto ovat ja miten aktiivisesti haastattelija jäsentää haastattelutilannetta (Hirsjärvi & Hurme 2009, 43). Haastattelutyypin kannattaa valita tutkimusongelman perusteella, koska erityyppiset haastattelut tuottavat erilaista tietoa (Eskola & Suoranta 2008, 88). Käytin tutkimusmenetelmänä teemahaastattelua. Teemahaastattelussa on etukäteen määriteltynä vain teemat joiden ympärillä keskustelua käydään (Eskola & Suoranta 2008, 86). Kysymykset esitetään kulloiseenkin tilanteeseen sopivalla tavalla ja järjestyksessä (Hirsjärvi & Hurme 2009, 104).

Koskisen ym. (2005, 105) mukaan teemahaastattelu on erinomainen menetelmä, koska sen avulla tutkija voi ohjata haastattelun kulkua ilman että kontrolloi sitä liikaa. Hirsjärven ja Hurmeen (2009, 35) mukaan haastateltava tulee nähdä merkityksiä luovana aktiivisena osapuolena ja hänelle tulee siten antaa mahdollisuus kertoa itseään koskevista asioista mahdollisimman vapaasti. Tämä onkin keskeinen peruste siihen miksi valitsin juuri teemahaastattelun. Halusin antaa haastatelluille mahdollisuuden kertoa ajatuksistaan ja kokemuksistaan mahdollisimman vapaasti, ilman että ennalta määrittelemäni kysymykset olisivat ohjanneet heidän vastauksiaan. Toisaalta halusin varmistaa samalla sen, että saan tietoa tutkimukseni kannalta olennaisista asioista.

Havainnointi olisi voinut olla yksi mahdollinen tutkimusmenetelmä haastattelujen lisäksi. Havainnointi sopii erityisen hyvin vuorovaikutuksen tutkimiseen (Hirsjärvi & Hurme 2009, 38). Koska tähän tutkimukseen käytettävissä olevat resurssit olivat rajalliset, enkä uskonut että

havainnointi olisi tuonut enää merkittävästi lisää tietoa haastattelujen lisäksi, päätin pitäytyä pelkästään haastatteluissa. Myös tilanteen löytäminen jossa olisi voinut toteuttaa havainnointia luontevasti ja tehokkaasti olisi ollut haasteellista.

3.3 Tutkimuksen suorittaminen

Tässä kappaleessa esittelen ensin tutkimukseni kohderyhmän ja keskeisen tutkimusaineiston. Tämän jälkeen kerron haastateltavien valinnasta ja siitä miten haastattelukysymykset laadittiin. Kappaleen päättää kuvaus haastatteluiden käytännön toteutuksesta.

3.3.1 Kohderyhmän ja tutkimusaineiston kuvaus

Tutkimukseni selvittää kohdeyrityksen pääkaupunkiseudulla toimivan keskijohdon kokemuksia organisaation strategiamuutoksesta, sekä siitä minkälaisia haasteita tämä on kohdannut muutoksen läpiviennissä. Tutkimukseni selvittää myös keskijohdon kokemuksia äskettäin käyttöönotetusta esimiesviestinnän mallista, sekä siitä minkälaista tukea tämä ylittää tarvitsee työssään. Keskijohdolla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa yksikönpäälliköitä, jotka vastaavat yksiköidensä palvelutuotannosta kokonaisvaltaisesti apunaan palvelupäälliköt ja työnjohtajat. Heillä on täten välitön vaikutus siihen minkälaisilla valmiuksilla nämä viestivät muutoksista omille joukoilleen. Yksikönpäälliköiden esimiehenä toimii joko aluejohtaja tai suoraan toimialasta vastaava johtoryhmän jäsen. Tutkimukseni voidaan siis sanoa kohdistuvan yrityksen keskijohtoon. Tutkimukseni kohderyhmän koko on kymmenen henkilöä, joista pääsin haastattelemaan yhdeksää. Yksi haastateltavista toivoi ettei hänen tarvitsisi osallistua haastatteluun, koska hän oli jäämässä juuri vanhempainvapaalle ja sopivan haastatteluajan löytyminen olisi ollut siten haasteellista. Kunnioitin tässä kohtaa haastateltavan toivomusta, enkä lähtenyt houkuttelemaan häntä haastatteluun tämän enempää. Kaikki muut kohderyhmästä osallistuivat haastatteluun ilman erityistä suostuttelua.

Tutkitut yksiköt työllistävät keskimäärin noin 200 henkilöä ja ne toimivat kohdeorganisaation kahdella keskeisellä toimialalla. Pienimmän yksikön henkilöstömäärä oli haastatteluhetkellä 60 ja suurimman 305. Haastatelluista yksikönpäälliköistä seitsemän esimies (aluejohtaja) oli vaihtunut aivan äskettäin. Heidän esimiehenään oli toiminut vajaan vuoden ajan suoraan toimialajohtaja. Yksikönpäälliköiden keskeinen tehtävä on vastata oman yksikkönsä tuloksesta, asiakkuuksista ja

henkilöstöstä. Haastatelluista yksikönpäälliköistä kolme oli osallistunut uuden strategian määrittelytyöhön alkuvuonna 2012.

Haastatelluilla yksikönpäälliköillä on varsin pitkä esimieskokemus. Haastatelluista seitsemällä oli yli kymmenen vuoden kokemus esimiestehtävistä, ja näistä kolmella esimieskokemusta oli enemmän kuin kaksikymmentä vuotta. Pisin esimieskokemus oli kolmekymmentä vuotta. Lyhyimmätkin esimieskokemukset olivat viiden ja kymmenen vuoden välillä (kaksi henkilöä). Haastatellut olivat olleet kohdeorganisaation palveluksessa alle vuodesta, aina miltei viiteentoista vuoteen. Haastatelluista kolme oli ollut kohdeorganisaation palveluksessa alle kaksi vuotta, neljä 5 - 10 vuotta ja kaksi 10 - 15 vuotta.

Haastateltujen kokemus kohdeorganisaation toimialalta oli varsin merkittävä. Haastatelluista seitsemällä oli toimialakokemusta yli kymmenen vuotta ja näistä kahdella yli kaksikymmentä vuotta. Lyhyimmätkin toimialakokemukset (2 henkilöä) olivat yhdeksän vuotta. Haastatelluista miehiä oli viisi ja naisia neljä. Haastateltujen keski-ikä oli 43 vuotta. Nuorin oli 33 ja vanhin 53 - vuotias. Haastatelluista kahdeksalla oli joko kaupallisen tai teknisen keskiasteen koulutus. Yhdellä haastatellulla oli tekninen korkeakoulututkinto.

Olen myös haastatellut tutkimukseni taustatiedoksi kohdeorganisaation viestintäpäällikköä joka vastaa esimiesviestinnän mallista, sekä muutosjohtamisesta vastaavaa henkilöstön kehittämispäällikköä saadakseni mahdollisimman hyvän käsityksen siitä kontekstista jossa yksikönpäälliköt työskentelevät, esimerkiksi siitä minkälaisia odotuksia organisaation johdon toimesta kohdistuu heihin.

Tutkimukseni ensisijaista aineistoa ovat yksikönpäälliköiden litteroidut haastattelut. Toissijaisena tutkimusaineistona toimivat viestintäpäällikön ja henkilöstön kehittämispäällikön haastattelut, sekä esimiesviestinnän malliin liittyvät ohjeistukset ja prosessikuvaukset. Olen käyttänyt tutkimukseni taustatietona myös kohdeorganisaation internet sivuja, sekä muuta strategiamuutosta käsittelevää materiaalia, kuten esimerkiksi vuosikertomuksia ja toimitusjohtajan lehtihaastattelua. Sain käyttöni myös syksyllä 2013 tehdyn henkilöstötutkimuksen tulokset, sekä helmikuussa 2014 toteutetun viestinnän kvartaalikyselyn tulokset jossa selvitettiin asiantuntijoiden ja esimiesten kokemuksia mm. esimiesviestinnän mallista.

3.3.2 Haastateltavien valinta

Tapaustutkimuksen tarkoituksena ei ole suuri tulosten yleistettävyyys vaan ennemminkin valitun ilmiön mahdollisimman syvä ymmärtäminen (Eskola & Suoranta 2008; Hirsjärvi & Hurme 2009). Tutkimusaineisto tulisi valita siten että se on mahdollisimman informatiivinen tutkimusongelman kannalta (Koskinen ym. 2005, 273) Keskeistä on ne tulokset jota aineistosta tehdään, ei aineiston koko ja edustavuus itsessään. (Eskola & Suoranta 2008).

Valitsimme tutkimukseni haastateltavat yhdessä kohdeorganisaation viestintäpäällikön kanssa. Viestintäpäällikkö on toiminut esimiesviestinnän mallin vastuuhenkilönä organisaatiossaan, joten hänellä on paras käsitys mallin käyttöönotosta ja sen ensivaiheen kokemuksista. Alkuperäinen ajatukseni oli että haastattelisin kohdeorganisaation pääkaupunkiseudulla toimivia työnjohtajia. Ajatukseni taustalla oli ensinnäkin se että näen lähiesimiesten työn muutosten läpiviennin onnistumiselle erittäin keskeiseksi. Toiseksi matkustaminen haastatteluiden tekemiseksi ei ollut mahdollista tämän tutkimuksen puitteissa, joten pääkaupunkiseutu valikoitui tutkimukseni maantieteelliseksi kohdealueeksi. Puhelinhaastattelu sopii melko huonosti laadullisiin haastatteluihin jo senkin takia, että siitä puuttuvat keskustelun näkyvät vihjeet (Hirsjärvi & Hurme 2009, 64). En myöskään usko että luottamuksen rakentaminen haastateltavaan onnistuu puhelinhaastattelussa samalla tapaa kuin kasvotusten tapahtuvassa haastattelussa. Käytyämme tilannetta taustoittavaa keskustelua viestintäpäällikön kanssa, päädyimme valitsemaan tutkimuksen kohderyhmäksi pääkaupunkiseudulta nimenomaan yksikönpäälliköt. Keskeisin peruste tälle oli se että yksikönpäälliköitä on määrällisesti huomattavasti työnjohtajia vähemmän, joten sain näin mahdollisuuden haastatella valitun kohderyhmän kokonaisuudessaan. Tutkimuksessani on siis kyse laadulliselle tutkimukselle tyypillisestä harkinnanvaraisesta näytteestä, ei otoksesta (Eskola & Suoranta 2008, 18).

Yksikönpäälliköiden valintaa tutkimukseni kohderyhmäksi puoltaa sekin että heidän roolinsa muutosten läpiviennissä on työnjohtajia keskeisempi, koska kukin heistä vaikuttaa suurempaan joukkoon ihmisiä kuin yksittäinen työnjohtaja. Yksikönpäälliköt ovat avainroolissa siinä kun johdolta tulevaa viestiä lähdetään jalkauttamaan organisaatiossa edelleen. Yksikönpäälliköiden käymä keskustelu muutoksesta ensin yhdessä oman esimiehensä kanssa ja sitten edelleen työnjohtajien kanssa on hyvin keskeisessä roolissa muutoksen läpiviennin onnistumisessa. Yksikönpäälliköt toimivat palvelupäälliköiden ja työnjohtajien suorina esimiehinä, joten uskoin haastatteluista saatavan informaatiota myös siitä miten työntekijöiden lähiesimiehet ovat kokeneet uuden tavan viestiä muutoksista.

3.3.3 Haastattelukysymysten laadinta

Laadin haastattelukysymykset teemahaastattelun periaatteiden mukaisesti siten, että saisin niiden avulla mahdollisimman olennaista tietoa tutkimusongelmani kannalta. Kohdeorganisaation viestintäpäälliköllä ja konsultointiyrityksen asiakasvastaavalla konsultilla oli mahdollisuus kommentoida haastattelukysymyksiä ja sainkin heiltä hyviä ajatuksia siihen mitä asioita, ja miten haastateltavilta kannattaisi kysyä.

Teemahaastattelun teemojen on tarkoitus olla yksityiskohtaisempia kuin tutkimuskysymykset ja ne ovat tavallaan tutkimuksen pääkäsitteiden alaluokkia (Hirsjärvi & Hurme 2009, 66). Teemahaastattelu on vain hahmotelma keskusteltavista asioista. Siinä ei ole tarkkaa suunnitelmaa siitä miten asioista kysytään. Kysymykset määräytyvät kulloisenkin tilanteen ja haastateltavan mukaan. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 102-103). Myös teemojen käsittelyjärjestys on muuten vapaa, paitsi että haastattelu olisi hyvä aloittaa helpoilla kysymyksillä ja lopettaa temalla joka viestii haastattelun lähenevän loppuun (Koskinen ym. 2005, 110).

Haastattelujeni teemaluettelo oli seuraava:

- Taustatiedot haastateltavasta
- Ajatukset muutoksista ja niiden hyvästä johtamisesta yleisesti
- Kokemukset oman organisaation muutosjohtamisesta
- Oma rooli muutosjohtamisessa
- Tuen tarve muutosten läpiviennissä
- Kokemukset esimiesviestinnän mallista
- Muutosjohtamisen tulevaisuuden näkymät
- Mitä muuta olisit toivonut minun kysyvän?

Teemaluettelon avulla saadaan pidettyä keskustelu tutkimusongelman kannalta olennaisissa asioissa. On kuitenkin tärkeää säilyttää tietty liikkumavara ja olla herkkänä tilanteelle jos haastateltava esimerkiksi nostaa esille muita tärkeäksi kokemiaan asioita ennalta määriteltyjen teemojen lisäksi. Haastattelu on enemmänkin keskustelu jossa haastattelija kuuntelee aidosti haastateltavaa ja tekee sitten tutkimusongelman kannalta tarkoituksenmukaisia lisäkysymyksiä kuulemansa pohjalta. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 103.)

Koska teemahaastattelussa ei ole tarkkoja kysymyksiä, niin varmistaakseni tutkimuksen kannalta olennaisen tiedon saannin, laadin ennakkoon apulistan kysyttävistä asioista siltäkin varalta jos

keskustelu ei olisi lähtenyt muutoin liikkeelle jonkun haastateltavan kanssa. Tätä ongelmaa ei kuitenkaan nyt ilmennyt, vaan kaikki haastateltavat puhuivat hyvinkin avoimesti muutosjohtamiskokemuksistaan. Näihinkin tilanteisiin on kuitenkin hyvä varautua (Eskola & Suoranta 2008, 89). Apukysymykset löytyvät tutkielman liitteenä olevasta teemahaastattelun rungosta.

3.3.4 Haastatteluiden toteuttaminen

Tein haastattelut viikkojen 2-4/2014 aikana. Kohdeorganisaation viestintäpäällikkö oli informoinut etukäteen haastateltavia tulevasta haastattelupyynnöstä. Varasin haastatteluajat puhelimitse. Kerroin haastattelua varatessani vielä lyhyesti mistä tutkimuksessa on kysymys ja miksi haastateltavan rooli on erityisen tärkeä tutkimukselle. Haastateltavan näkemysten tärkeyttä tutkimukselle on hyvä korostaa haastateltavan motivoimiseksi (Hirsjärvi & Hurme 2009, 85). Haastatelluille kerrottiin tutkimuksen ja haastatteluiden luottamuksellisuudesta, sekä siitä ettei tutkimusraportista pysty tunnistamaan yksittäisiä vastauksia jo heidän viestintäpäälliköltä saamassaan tiedotteessa. Korostin haastattelujen luottamuksellisuutta myös haastatteluaikaa varatessani, sekä varsinaisen haastattelun aluksi. Se miten hyvin haastatteliija pystyy saavuttamaan haastateltavien luottamuksen vaikuttaa ratkaisevasti tutkimuksen onnistumiseen (Eskola & Suoranta 2008, 93).

Haastattelut tapahtuivat kasvotusten haastateltavien toiveiden mukaisena ajankohtana. Haastattelupaikka oli myös haastateltavan vapaasti valittavissa. Eskolan ja Suorannan (2008, 91) mukaan haastateltavalle on tarjottava mahdollisuus valita haastattelun aika ja paikka. Kaikki haastattelut toteutettiin haastateltavan työpaikalla, pääosin tätä varten varatussa neuvotteluhuoneessa. Kolme haastattelua toteutettiin haastateltavan omassa työhuoneessa. Kysyin haastateltavilta luvan haastatteluiden nauhoitukseen jo haastatteluaikaa varatessani, jotta pystyisin keskittymään haastatteluissa haastateltavan aitoon kuuntelemiseen, ja että haastattelumateriaalin jälkikäsitteily olisi mahdollisimman helppoa. Eskolan ja Suorannan (2008, 89) mukaan haastattelun nauhoittamisesta on hyvä sopia haastateltavan kanssa jo ennen haastattelua, jotta voi harkita onko haastattelu mahdollista tehdä jos haastateltava kieltäytyy nauhoituksesta. Kaikki haastateltavat antoivat luvan haastatteluiden nauhoittamiseen.

Pyrin laatimaan haastatteluteemat sen pohjalta että haastattelut eivät venyisi kestoiltaan yhtä tuntia pidemmiksi. Tämä haastatteluiden keston rajoite pohjautui kohdeorganisaation toivomukseen. Osittain tämänkin takia olin toimittanut teemat haastateltaville etukäteen, jotta he ehtivät valmistautua haastatteluun. Kysyin myös haastattelun aluksi, oliko jokin teemoista sellainen johon

haastateltava haluaisi erityisesti keskittyä. Pystyin näin ohjaamaan haastattelun ajankäyttöä paremmin tutkimukseni kannalta olennaisen tiedon saamiseksi. Aloitin haastattelut taustatiedoilla haastateltavasta ja hänen ajatuksillaan hyvästä muutosjohtamisesta. Näiden teemojen tarkoituksena oli virittää tunnelmaa tulevaan keskusteluun, ilman että haastateltava joutuu heti kaikkein vaikeimpien kysymysten äärelle. Viimeiseksi teemaksi olin määritellyt muutosjohtamisen tulevaisuuden näkymät, merkkinä siitä että kohta ollaan lopettelemassa haastattelua. Huomasin kuitenkin jo ensimmäisten haastattelujen jälkeen ettei tämä teema oikein toiminut haastattelutilanteessa, eikä se myöskään toisi tutkimusongelmani kannalta olennaista tietoa. Näin ollen luovuin tästä teemasta ja tyydyin indikoimaan haastattelun lopun lähestymistä tiedustelemalla ainoastaan mitä muita asioita haastateltava olisi toivonut minun kysyvän.

Tapani kysyä valituista teemoista vakioitui ensimmäisten haastatteluiden jälkeen, kun huomasin minkä tyylliset kysymykset toimivat kohderyhmäni kanssa parhaiten. Huomasin myös että minun täytyy olla todella tarkkana sen kanssa, etten johdattele kysymyksilläni haastateltavaa. Tein täsmennyksiä kysymyksiini kahden ensimmäisen haastattelun jälkeen, ja huomasin niiden toimivan loppujen haastateltavien kanssa oikein hyvin. Teemojen käsittelyjärjestys oli melko pitkälle teemaluetteloni mukainen, vaikkakin ajoittain haastateltavan kerronta harhaili eri teemojen välillä, eikä tällöin ollut luontevaa lähteä keskeyttämään häntä. Erityisesti kysymys siitä mitä haastateltava ajatteli kuuluvan hyvään muutosjohtamiseen, meni todella usein jo suoraan kokemuksiin oman organisaation muutosjohtamisesta. Kun tutkimukseni tarkoituksena oli selvittää nimenomaan haastateltavien kokemuksia organisaationsa muutosjohtamisesta, ei ollut enää mitään syytä palata teemassa yleisemmälle tasolle.

Haastattelukysymysten tulisi olla avoimia, helposti ymmärrettäviä ja ne tulisi pyrkiä pitämään mahdollisimman lyhyinä (Hirsjärvi & Hurme 2009, 105-106). Tämä onkin haasteellista koska teemahaastattelussa ei käytetä tarkkoja etukäteen laadittuja kysymyksiä. Täytyi huolehtia siitä että haastateltava ymmärsi kysymyksen ja tarvittaessa täsmentää tehtyä kysymystä. Toisaalta jokaisella haastateltavalla on oikeus tulkita kukin teema ja kysymys haluamallaan tavalla, ja tämä jo itsessään on mielenkiintoista. Huomasin haastatteluiden aikana että on tärkeää pyrkiä pitämään esitetty kysymys mahdollisimman lyhyenä ja välttää esittämästä samalla kertaa kahta eri kysymystä jotta haastateltava pystyy hahmottamaan mitä kysymyksellä tarkoitetaan. Jos haastattelijana huomaa ensimmäisen kysymyksen johtaneen haastateltavaa harhaan, voi kysymystä aina korjata tai esittää myöhemmin uuden täsmentävän kysymyksen.

Haastattellessa on myös hyvä tiedostaa se onko kyseessä tosiasia- vai mielipidekysymys. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 106). Tutkimukseni teema-alueista kaikki lukuun ottamatta ensimmäistä (taustatiedot) ovat mielipidekysymyksiä. Onhan tutkimuksen tarkoituksena selvittää esimiesten ajatuksia ja kokemuksia muutosjohtamisesta sekä esimiesviestinnän mallista, eikä sitä miten asiat on järjestetty tai niiden halutaan organisaatiossa olevan. Kiinnitin tähän asiaan erityistä huomiota jo haastattelun alussa kun kerroin tutkimukseni tarkoituksesta, sekä haastateltavien vastauksissa ja pyysinkin heitä tarvittaessa tarkentamaan vastauksiaan. Haastateltavan vastauksia voi tarvittaessa myös tiivistää ja toistaa, jolloin tulee varmistaneeksi sen että tulkitsee haastateltavan vastausta oikein. Tämä helpottaa sitten aikanaan haastatteluiden analysointia. Vastauksia tiivistäessä tulee kuitenkin olla varovainen, ettei tulkinta vaikuta haastateltavan vastauksiin. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 108-109.)

Ensimmäisten haastattelujen jälkeen huomasin että olin ehkä mennyt haastatteluissa turhankin suoraan asiaan. Olisin voinut keskustella yleisistä kuulumista hiukan enemmän, kuin että ryntäsin suoraan haastateltavan taustatietoihin. Tähän vaikutti haastatteluille asetettu yhden tunnin aikaraja, ja tulin siten kiiruhtaneeksi ensimmäisissä haastatteluissa koska pelkäsin ajan loppuvan kesken. Ongelmaa ajan riittävyyden suhteen ei kuitenkaan ilmennyt ja huomasin haastatteluiden puolivälissä, että lyhyt vapaamuotoinen keskustelu kunkin haastattelun alussa teki haastatteluista aiempaa luontevampia, vaikka mitään erityistä jännitystä haastattelua kohtaan ei ollut aiemminkaan havaittavissa. Kaikki haastattelut olivat kestoltaan noin yhden tunnin mittaisia, lyhyin 50 minuuttia ja pisin 65 minuuttia.

Havaitsin haastatteluissa esiin nousevien asioiden osalta tiettyä toistoa jo kolmannen ja neljännen haastattelun aikana. Tämä vahvistui selvästi kun olin haastattelujen puolivälissä, mutta viimeistenkin haastattelujen aikana tuli aina esille myös jotain uutta. Koen kuitenkin että oli hyödyllistä haastatella koko kohderyhmä, vaikkakin laadullisen tutkimuksen periaatteiden mukaan haastattelut voitaisiin lopettaa jo siinä vaiheessa kun niistä ei saada enää tutkimusongelman kannalta uutta tietoa (Eskola & Suoranta 2008, 62).

Kysyin haastateltavilta haastatteluiden lopuksi voinko lähestyä heitä täsmentävillä lisäkysymyksillä puhelimitse tai sähköpostilla jos tälle ilmenee myöhemmin tarvetta. Kannustin heitä myös ottamaan yhteyttä minuun jos heille tulee mieleen jotain lisättävää haastattelun jälkeen. Kysyinkin jälkepäin muutaman tarkentavan kysymyksen, sekä lähetin kaikille yhteisen kysymyksen tarkentavasta taustatiedosta tutkimukseeni.

Seuraavassa kappaleessa kerron siitä miten olen suorittanut tutkimusaineistoni analysoinnin.

3.4 Aineiston analyysin suorittaminen

Laadullisen aineiston analyysin tarkoituksena on luoda aineistoon selkeyttä ja siten kasvattaa sen informaatioarvoa (Eskola & Suoranta 2008, 137). Hirsjärven ja Hurmeen (2009, 150) mukaan aineiston analyysin tulisi edetä tulkintaan, eli tutkittavan ilmiön ymmärtämiseen monipuolisesti ja sellaisen teoreettisen näkökulman tai mallin kehittämiseen johon luokiteltu aineisto sopii. Aineiston analyysivaihe ja etenkin tulkintojen tekeminen koetaan usein tutkimuksen haastavimpana osaluueena (Eskola & Suoranta 2008; Hirsjärvi & Hurme 2009; Koskinen ym. 2005). Tulkintaa voidaan kutsua onnistuneeksi silloin kun lukija, joka omaksuu saman näkökulman kuin tutkija, pystyy löytämään tekstistä samat asiat kuin tutkija riippumatta siitä onko hän näkökulmasta samaa mieltä (Hirsjärvi & Hurme 2009, 151).

Tutkimukseni analyysi pohjautuu pääosin yksikönpäälliköiden haastatteluiden litteroituun aineistoon. Käytin analyysissä soveltuvien osien lisäksi myös muita käytettävissäni olleita aineistoja jotka olen kuvannut kappaleessa 4.1. Etenin sisällönanalyysin mukaisesti tarkoitukseni pystyä erottamaan haastatteluaineistosta tutkimusongelman kannalta olennainen tieto. Sisällönanalyysi käyttää keinoja mm. teemoittelua, laskemista, tyypittelyä ja yhteyksien tarkastelua (Hirsjärvi & Hurme 2009, 153). Pyrin nostamaan aineistosta esille kokemuksia jotka ovat yhteisiä haastatelluille, mutta myös näiden välisiä eroja kuvaavia asioita. Teemahaastattelun analysoinnissa nousee luonnollisesti esiin ainakin haastatteluaiheet, mutta monasti myös muita edellisiä kiinnostavampia teemoja. Teemojen väliset yhteydet ovat kiinnostavia, mutta toisaalta myös tietystä kaavasta poikkeavien tapausten analysointi voi olla hyvin mielenkiintoista. Nämä voivat jopa pakottaa peruuttamaan tehdyt yleistykset. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 173,176). Pyrkimykseni oli ymmärtää ja selittää mahdollisimman monipuolisesti yksikönpäälliköiden kokemuksia ja luoda siten soveltuviin teorioihin pohjautuva näkökulma tai malli tulkintani perustaksi.

Aloitin aineiston analysoinnin kuuntelemalla haastatteluiden tallenteet aina mahdollisimman nopeasti kunkin haastattelun jälkeen. Kirjasin ensimmäisen kuuntelun aikana omassani tiivistetyt muistinpanot kaikista haastateltavan vastauksista kunkin haastatteluaiheen alle. Eskolan ja Suorannan (2008, 174) mukaan ensimmäinen lähestyminen aineistoon tapahtuu usein juuri tematisoinnin avulla. Tein samalla merkintöjä muistiinpanoihini niistä kohdista jotka koin erityisen

merkitykselliseksi tutkimusongelmani kannalta, sekä kirjasin näitä jo osittain sanatarkasti auki. Merkitsin muistiinpanoihini tallenteen kohdat josta nämä keskeiset asiat löytyvät, jotta minun oli helppo palata kyseiseen tallenteeseen myöhemmin. Tämän jälkeen kuuntelin jokaisen haastattelun uudelleen ja kirjoitin samalla sanatarkasti auki kaikki sellaiset kohdat jotka koin tässä vaiheessa tutkimusongelman kannalta keskeisiksi. Koska huomasin melko pian että haastateltavien kertomukset poukkoilivat aika tavalla eri teemojen välillä, jouduin pilkkomaan ja ryhmittelemään haastateltujen vastauksia uudelleen teemojen alle. Haastateltava kun saattoi puhua samassa vastauksessa useammasta eri teemasta.

Pidin haastatteluiden aikana myös päiväkirjaa haastattelukokemuksistani. Kun olin purkanut kaikki haastattelut auki edellä kuvatulla tavalla, kirjoitin seuraavaksi auki yleiset ajatukset haastatteluiden annista päiväkirjamerkintöjeni pohjalta. Tämän jälkeen siirryin koostamaan litteroiduista aineistoista haastateltujen vastaukset teemoittain yhteiseen dokumenttiin. Vielä tässäkin vaiheessa huomasin, etteivät kaikki haastateltujen vastaukset olleet kirjattuina loogisen teeman alle, joten jouduin ryhmittelemään yksittäisten haastateltujen vastauksia osittain uudelleen. Pidinkin kuitenkin koontilomakkeissa koko ajan tiedon siitä kenen haastattelun vastauksesta kulloinkin oli kysymys ja mistä kohtaa tallennetta tämä löytyy, jotta käytössäni säilyi tieto siitä kenen vastauksesta oli kysymys ja pystyin siten tarvittaessa palaamaan helposti tallenteeseen ilman että minun tarvitsi kulkea yksittäisen haastattelun aineiston kautta. Kun olin saanut teemoiteltua haastateltujen vastaukset mielestäni loogisella tavalla, aloin perehtyä kuhunkin teemaan tarkemmin ja merkitsin eri väreillä haastateltujen vastauksia yhdistäviä asioita. Näin sain esimerkiksi koottua yhteen paikkaan haastateltujen näkemyksen siitä mikä kohdeorganisaation strategiamuutoksen läpiviennissä oli toiminut erityisen hyvin ja mitä olisi voitu tehdä paremmin. Lopuksi analysoin tarkemmin sitä mikä aineistossa oli kaikkein keskeisintä tutkimusongelmani kannalta. Tässä yhteydessä karsin ja muokkasinkin uudelleen alkuperäisiä teemoja, päätyen luokitteluun jota olen käyttänyt tutkimukseni empiriaosuuden kuvauksessa.

Jouduin palaamaan nauhoitteisiin varsin useasti aineistoa analysoidessani. En kuitenkaan kokenut tätä hankalaksi verrattuna siihen että olisin litteroinut ensin sanatarkasti kaikki haastattelut. Päinvastoin, minusta oli helpompi kuunnella nauhoitetta ja tulkita haastateltavan kertomusta lisää näistä, kuin että olisin kahlannut läpi sanatarkkoja litterointeja joita olisi kertynyt varmastikin yli sata sivua yhdeksältä haastateltavalta. Nyt minulla oli läpikäytävänä vain noin 30 sivua tiivistettyjä litterointeja, joista oli mielestäni helppoa löytää olennaiset asiat, koska olinhan kirjoittanut ylös kaikki haastattelun kertomat asiat. Toki jouduin näin käymään nauhoitteita läpi useampaan kertaan,

ja kirjoittamaan lisää auki haastateltavan puhetta jotta sain tarvittavat lainaukset tutkimusraporttiini. Tämä työskentelytapa tuntui minusta kuitenkin paljon tehokkaammalta, kuin aineiston analysointi kokonaan sanatarkasti litteroitujen haastattelujen pohjalta. Uskon myös että nauhoitetta uudelleen kuuntelemalla saadaan lisäsyvyyttä tulkintaan, verrattuna siihen, että tulkinta tehtäisiin suoraan litteroidun aineiston pohjalta. Koskinen ym. (2005, 317-328) mukaan kaikessa tieteellisessä tutkimuksessa tarkkuus on hyve josta ei tule tinkiä, mutta jo tason III (sanatarkkaan) litterointiin pitäisi olla hyvät syyt. Taso I (pääkohdat ranskalaisilla viivoilla) riittää hyvin gradun vähemmän tärkeiden osien litterointiin. Tasolla II tärkeimpiin kohtiin poimitaan mukaan hyviä sitaatteja. Hirsjärven ja Hurmeen (2009, 139) mukaan litteroinnin tarkkuudesta ei ole yksiselitteisiä ohjeita. Tämä riippuu tutkimustehtävästä ja otteesta. Hirsjärven ja Hurmeen (2009, 138) mukaan aineiston purkaminen voidaan tehdä joko kirjoittamalla se tekstiksi, tai tekemällä päätelmiä suoraan tallennetusta aineistosta.

Pyrin poimimaan yksikönpäälliköiden ajattelua kuvaavia sitaatteja mahdollisimman paljon tekstiini, jotta tekemäni tulkinnat olisivat mahdollisimman helposti lukijan arvioitavissa. Rungas sitaattien käyttö mahdollistaa sen arvioinnin ovatko tutkijan tekemät tulkinnat järkeviä (Eskola ja Suoranta 2008, 180). Eskola ja Suoranta varoittavat toisaalta myös liiallisesta sitaattien käytöstä. Olennaista on että sitaatit ovat osa analyysiä ja tulkintaa, eli jokainen sitaatti tulisi analysoida ja tulkita jotta niille on perusteltu oikeutus tekstissä.

Tämä luku päättyy arviointiin tutkimukseni luotettavuudesta.

3.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan yleisesti reliabiliteetin ja validiteetin käsitteillä. Nämä käsitteet ovat lähtöisin määrällisestä tutkimuksesta (Hirsjärvi & Hurme 2009, 186). Koskinen ym. (2005, 255) mukaan *reliabiliteetti* tarkoittaa sitä millä todennäköisyydellä eri havainnoitsijat sijoittavat tietyt tapaukset samaan luokkaan eri ajankohtina. Eskola ja Suoranta (2008, 213) toteavat tulkinnan olevan reliaabeli silloin kun se ei sisällä ristiriitoja. Reliaabeliuden voidaan nähdä toteutuvan myös silloin kun kaksi eri tutkimusmenetelmää antamat saman tuloksen (Hirsjärvi & Hurme 2009, 186). *Validiteetti* tarkoittaa miten hyvin väite, tulkinta, tai tulos kertoo kohteesta johon näillä viitataan (Koskinen ym. 2005, 254). Validiteetin käsite jaetaan yksinkertaisimmillaan sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan tulkinnan loogisuutta ja

ristiriidattomuutta. (Koskinen ym. 2005, 254). Ulkoinen validiteetti viittaa tutkimustulosten yleistettävyyteen (Hirsjärvi & Hurme, 2009, 188).

Laadullista tutkimusta on kritisoitu usein sen luotettavuuskriteereiden epämääräisyydestä. Tämä johtunee ainakin siitä, ettei laadullisessa tutkimuksessa voida erottaa aineiston analyysivaihetta ja tutkimuksen luotettavuuden arviointia toisistaan yhtä helposti kuin määrällisessä tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan kulkea edestakaisin aineiston analyysin, sen tulkintojen ja tutkimustekstin välillä. Tutkija joutuu siten pohtimaan jatkuvasti tekemiään valintoja ja ottamaan yhtä aikaa kantaa sekä tekemänsä analyysin kattavuuteen että työnsä luotettavuuteen. Laadullisen tutkimuksen luotettavuudessa on kysymys pitkälti epäluuloisen tiedeyhteisön vakuuttamisesta. (Eskola & Suoranta 2008, 208-209.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus määrittyy tutkimusprosessin luotettavuuden pohjalta ja sen keskeisin kriteeri on tutkija itse. (Eskola & Suoranta 2008, 210). Koska laadullisessa tutkimuksessa tutkijan asema on hyvin keskeinen, niin hänen on pystyttävä perustelemaan uskottavasti miksi hän on päätenyt juuri tiettyyn luokitteluun ja kuvaukseen todellisuudesta (Hirsjärvi & Hurme 2009, 189). Vakiintuneen käytännön mukaan tutkijan tulee antaa lukijalle niin paljon tietoa, että tämä voi arvioida näiden pohjalta miten tiedot on hankittu ja miten niistä on päädytty kuvattuun tulkintaan (Koskinen ym. 2005, 258). Pyrin tekemään tutkimusraportistani niin läpinäkyvän kuin se tutkimuskohteen anonymiteetin säilyttäen on mahdollista, jotta lukija pystyisi seuraamaan ajattelua ja tekemieni päätelmien syntyä. Pyrin esittämään päätelmäni mahdollisimman loogisesti osoittamalla aina niiden yhteyden aineistoon mm. osuvien sitaattien avulla. On kuitenkin hyvä huomata että jokainen tutkija tulkitsee aineistoa aina omista lähtökohdistaan (Hirsjärvi & Hurme 2009, 186). Tekemäni tulkinnat ovat siten vain minun näkemykseni asiasta ja joku toinen tutkija olisi saattanut tulkita täysin samaa aineisto toisella tapaa. Hirsjärvi ja Hurme (2009, 189) muistuttavat että tutkijan tulisi myös kertoa avoimesti miten vaihtoehtoiset tulkinnat suljetaan pois. Tulkinnasta puhuttaessa on hyvä tiedostaa myös tulkinnan monikerroksisuus (Hirsjärvi & Hurme 2009, 151). Ensinnäkin haastateltava tulkitsee asioita omista lähtökohdistaan, tutkija tulkitsee puolestaan haastateltavaa ja lopulta lukija tulkitsee tutkijaa tutkimusraportin pohjalta.

Tutkimusaineiston laadullisessa analysoinnin reliabiliteetissa on kyse lähinnä tutkijan toiminnasta, eli mm. siitä onko kaikki käytettävissä oleva materiaalia huomioitu ja onko tiedot litteroitu oikein. Tärkeää on myös se että tutkimustulokset heijastavat tutkittavien ajatusmaailmaa niin hyvin kuin suinkin mahdollista. On kuitenkin syytä muistaa että haastattelussa on aina kysymys haastattelijan

ja haastateltavan yhteistoiminnasta, joten tämäkin vaikuttaa haastattelujen tulokseen. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 189). Pysin kuitenkin olemaan haastattelutilanteissa mahdollisimman neutraali, ilman että olisin esittänyt omia mielipiteitäni tai johdatellut haastateltavaa tarpeettomasti.

Tutkimuksen uskottavuus luotettavuuden kriteerinä tarkoittaa Eskolan ja Suorannan (2008, 211) mukaan tutkijan käsitteellisyyksien ja tulkinnan tarkistusta tutkittavilta. Eli kysymys on siitä että tulkinnat tulisi toimittaa haastateltavien tarkistettavaksi ennen lopullista yhteenvetoa. Eskola ja Suoranta toteavat kuitenkin että ole varmaa pystytäänkö tutkimuksen luotettavuutta parantamaan näin, koska tutkittavat voivat olla sokeutuneita omalle kokemukselleen. En tarjonnut mahdollisuutta vastauksien tulkinnan tarkistamiseen eikä kukaan haastatelluista myöskään tätä pyytänyt. Yksi haastatelluista kuitenkin kysyi, saavatko he tutkimusraportin käyttöönsä sen valmistuttua. Jätän tämän asian kohdeorganisaation harkittavaksi.

Olen pyrkinyt tavoittelemaan tutkimukseni yleistä laadukkaata mm. suunnittelemalla haastattelurungon mahdollisimman huolella (Hirsjärvi & Hurme 2009, 184). Olin miettinyt ennakkoon minkälaisilla kysymyksillä valitsemieni teemoja pystyy syventämään ja pyytänyt kommentteja haastattelurunkoon. En kuitenkaan päässyt testaamaan haastattelurunkoa todellisella kohderyhmällä, joten jouduin muokkaamaan kysymyksiäni hieman ensimmäisten haastattelujen kokemusten pohjalta. Loppujen haastattelujen sisältö ei kuitenkaan poikennut merkittävästi siitä mitä olin alun perin suunnitellut.

Vahvistuvuudella tarkoitetaan Eskolan ja Suorannan (2008, 212) mukaan sitä tutkimuksesta tehdyt tulkinnat saavat tukea muista vastaavista tutkimuksista. En ole löytänyt aiempaa tutkimustietoa keskijohdon muutosjohtamiskokemuksista, joten tutkimukseni tulkinnat eivät saa ulkopuolista vahvistusta. Tutkimukseni tuo siten uutta tietoa muutosjohtamisen tutkimukseen.

Laadullisessa tutkimuksessa tieteellisyyden kriteeri ei ole aineiston määrä vaan sen laatu. Tapaustutkimuksessa tulisi pyrkiä tutkittavan kohteen mahdollisimman tarkkaan kuvaukseen ja käsitteellistämiseen jotta tutkimustuloksia voidaan ajatella yleistettävän. Teoreettiset käsitteet helpottavat tutkimustulosten yleistämistä. (Eskola & Suoranta 2008, 18, 65, 83). Hirsjärvi & Hurme (2009, 145) toteavat aineiston kuvailemisen olevan analyysin perusta. Pysin täten kuvaamaan tutkimusraportissani tutkimuskohteen aineistoineen mahdollisimman kattavasti, ja käyttämään analyysissäni soveltuvia teoreettisia käsitteitä jotta tulosten yleistettävyydelle olisi olemassa mahdollisimman hyvät edellytykset.

Tietyllä maantieteellisellä alueella toimivien henkilöiden haastatteluista ei voida tehdä kuitenkaan kovin pitkälle meneviä yleistyksiä koko keskijohdon näkemyksistä. Tutkimukseni tarkoituksena ei kuitenkaan ole sen tulosten laajamittainen yleistäminen, vaan valitun kohderyhmän mahdollisimman syvä ymmärtäminen. Uskon kohderyhmäni vastausten kuitenkin antavan melko hyvän kuvan keskijohdon ajatuksista laajemminkin organisaatiossa, koska se edustaa noin 1/6 vastaavissa tehtävissä toimivista esimiehistä. Uskon asian olevan näin erityisesti siksi, koska haastateltavien vastauksissa alkoivat toistua samat asiat jo hyvissä ajoin ennen kuin olin ehtinyt tekemään kaikki haastattelut. Toisin sanoen tutkimus saavutti saturaatiopisteensä haastatteluiden kuluessa.

Vertaan tutkimuksessani myös haastateltujen yksikönpäälliköiden näkemyksiä organisaation henkilöstötutkimuksen ja viestintäkyselyn tuloksiin, joten saan vahvistusta tulkinnoilleni tätä kautta. Koskisen ym. (2005) mukaan tapaustutkimuksessa tulisi käyttää useampia lähteitä koska se lisää tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa triangulaation avulla (Eskola & Suoranta 2008; Hirsjärvi & Hurme 2009). Triangulaatiossa on kysymys esimerkiksi siitä että haastatteluiden tuloksia verrataan jostain muista lähteistä saatuihin tietoihin. Muista lähteistä saatu tieto voi vahvistaa tutkijan tulkintaa, mutta on kuitenkin huomattava se että ihmisten käsitykset samasta asiasta saattavat vaihdella todella lyhyenkin ajanjakson sisällä. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 189.)

Seuraavaksi siirrymme tutkimukseni empiriseen osuuteen, joka keskittyy kuvaamaan keskijohdon kokemuksia kohdeorganisaation strategiamuutoksesta ja siitä minkälaisia haasteita keskijohto on kokenut muutosta läpiviedessään.

4 EMPIRIA

Kuvaan tässä luvussa ensin empiirisen tutkimuskohteeni, sekä kuinka muutosjohtaminen on suunniteltu toteutettavan kohdeorganisaatiossa, ja minkälainen rooli keskijohdolla nähdään olevan tässä työssä. Esittelen ensimmäisessä kappaleessa myös esimiesviestinnän mallin. Seuraavaksi kuvaan haastateltujen yksikönpäälliköiden yleistä suhtautumista muutokseen ja heidän näkemyksiään hyvästä muutosjohtamisesta. Tämän jälkeen kuvaan haastateltujen kokemuksia kohdeorganisaatiossa läpiviedystä strategiamuutoksesta. Seuraavaksi kuvaan haastateltujen näkemyksiä omasta roolistaan muutosten läpiviennissä, sekä sitä minkälaista tukea he kokevat tarvitsevan tässä työssä. Päätän tämän kappaleen keskijohdon kokemuksiin esimiesviestinnän mallista ja teen yhteenvedon keskeisistä tutkimukseni löydöksistä.

4.1 Tutkimuskohteen kuvaus

4.1.1 Kohdeorganisaation kuvaus

Tutkimukseni kohdeorganisaatio on suomalainen palveluyritys, joka työllistää noin 8 000 henkilöä Suomessa ja lähialueilla. Suomessa yrityksen palveluksessa on noin 7 000 työntekijää 67 eri kansallisuudesta. Yritys on uudistanut strategiansa uuden toimitusjohtajan aloitettua loppuvuodesta 2011. Uuden strategian määrittelyyn osallistui yli viisikymmentä avainhenkilöä eri puolilta organisaatiota vuoden 2012 alkupuolella. Strategian toimeenpano aloitettiin syksyllä 2012 avaamalla se ensin keskijohdolle ja tämän jälkeen kaikille organisaation noin 500 esimiehelle ns. esimiesfoorumeissa, joissa ryhdyttiin työstämään sen jalkautusta tarkemmin. Organisaatiossa käytetään muutoksen toimeenpanon tai läpiviennin sijaan hyvin yleisesti jalkautus sanaa, joten käytän jatkossa näitä termejä rinnan samassa merkityksessä. Esimiesfoorumeiden toiminta jatkuu edelleen säännöllisesti, jonka lisäksi jokainen esimies osallistuu noin vuoden kestävään esimieskoulutusohjelmaan, jonka keskeisenä sisältönä on ollut uuden strategia konkretisointi.

Uusi strategia on vastaus sekä henkilöstön että omistajien toiveisiin. Henkilöstön keskuudessa oltiin epätietoisia sen suhteen mihin yhtiö oli menossa ja mitkä tulevaisuuden painopistealueet olivat. Omistajat puolestaan edellyttivät yhtiöltä aiempaa parempaa kannattavuutta. Viestinnän ja esimiestyön merkitystä muutoksen läpiviennin onnistumiselle on korostettu muutosprosessin alusta alkaen. Muutosta yrityksen toimintatavassa kuvaa hyvin se että aiemmin strategian viestintää koko henkilöstölle ei ole nähty tarpeelliseksi. Organisaatiossa ei ole ollut aiemmin avointa keskustelukulttuuria johdon ja työntekijöiden kesken, vaan muutosviestintä on nähty ennemminkin

ylhäältä alaspäin tapahtuvana yksisuuntaisena tiedon jakamisena, kuin ihmisten osallistumisen mahdollistavana vuoropuheluna. Ihmisten entistä laajempaan osallistumiseen kuitenkin pyritään aktiivisesti ja tämän toimintatavan nähdään sisältävän vielä paljon kehityspotentiaalia.

Esimiehiä on nyt kannustettu ja tuettu strategian viestintään erityisesti edellä mainitun esimieskoulutuksen avulla. Yrityksen johtoryhmä on osallistunut muutoksen läpivientiin varsin aktiivisesti. Johtoryhmän jäsenet ovat mm. toimineet esimieskoulutusten kummeina avaten osallistujille uutta strategiaa. Johto on myös alkanut pitää kuukausi-infoja koko henkilöstölle joissa käsitellään strategisten kehityshankkeiden edistymistä. Erityisesti uuden ”yrityksen tapa toimia” ohjeistuksen jalkautus on nähty suurena ponnistuksena. Tämä on liittynyt pyrkimykseen luoda yhtenäistä yrityskulttuuria lukuisten yritysostojen jälkeiseen aikaan. Uuden strategian viestinnän keskeisenä työkaluna on toiminut muutoksesta kertova ”one pager” jonka avulla yhteistä strategiaviestiä on pyritty viemään yhtenäisesti eteenpäin eri yhteyksissä ja eri henkilöiden toimesta.

Viestintäpäällikön ja muutosjohtamisesta vastaavaa henkilöstön kehittämispäällikön mukaan strategisen muutoksen läpivientiin on panostettu organisaatiossa merkittävästi. Tämä on näkynyt mm. esimiehille järjestettyjen koulutusten muodossa. Kehittämispäällikön mukaan uuden strategian viestinnässä on onnistuttu hyvin, vaikkakaan sen kanssa ei olla vielä missään nimessä valmiita. Muutosten läpivieminen etenkin tämän tyyppisessä isossa ja pitkän historian, sekä useita erilaisia yrityskulttuureita omaavassa yrityksessä vaatii paljon aikaa. Muutosjohtaminen nähdäänkin kohdeorganisaatiossa jatkuvana kehittämisenä. Kehittämispäällikkö kokee, ettei asioihin voi suhtautua muutosjohtamisessa kovin mekaanisesti, vaan että avainroolissa on ihmisten johtaminen arjessa. Esimiesvalmennuksissa pyritään tarjoamaan työkaluja juuri tähän arkiseen esimiestyöhön.

Kehittämispäällikkö näkee strategian muutoksen myös yrityskulttuurin muutoksena. Erityisesti uuden strategian tunnettuudessa on onnistuttu pääkonttorin näkökulmasta hyvin. Ihmiset ovat kokeneet saavansa uutta suuntaa, ja tämä suunta koetaan oikeaksi. Tämä käy ilmi keskusteluissa ihmisten kanssa, sekä myös viime syksynä tehdystä henkilöstötutkimuksesta, ja se antaa hyvän pohjan jatkaa organisaation ja toimintatapojen uudistamistyötä. Joskus tulee kuitenkin vastaan tilanteita joissa huomaa ettei haluttu viesti ole saavuttanut kaikkia. Tämän kehittämispäällikkö arvelee johtuvan todennäköisesti siitä että yksikönpäälliköille on luontaista pyrkiä suodattamaan tietotulvasta olennainen, jotta palveluorganisaation operatiivinen toiminta tulisi hoidettua mahdollisimman hyvin.

Kehittämispäällikkö kokee keskijohdon onnistuneen muutosjohtamisessa, koska uusi strategia tunnetaan henkilöstön keskuudessa varsin hyvin. Suurimpina muutosjohtamisen haasteena kehittämispäällikkö näkee kaikkein syvimmillä tavassa toimia olevat asiat. Tästä mainittiin esimerkkinä yksi yhtenäinen yritys x, jonka toteutumisessa etenkin verkostoituminen ja resurssien lainaaminen on koettu hankaliksi. Tässä asiassa on pyritty auttamaan esimiehiä järjestämällä tilaisuuksia tutustua toisiin mm. esimiespäivien yhteydessä olevilla messuilla, joissa yksiköt ovat esitelleet toimintaansa toisilleen.

4.1.2 Organisaation odotukset keskijohdolle

Keskijohdon rooli strategiamuutoksen, ja muutosten läpiviennissä yleensäkin, nähdään organisaatiossa erittäin merkittävänä. Muutosjohtamisesta vastaavan henkilöstön kehittämispäällikön mukaan strategiamuutosta viedään organisaatiossa läpi kolmella tapaa. Strategisten ohjelmien ja strategialähtöisten projektien sekä linjatyön kautta.

Strategiset ohjelmat ovat keskitetyistä toiminnoista ohjattuja ja yksikönpäälliköiden rooli näissä on lähinnä viedä ohjelmista tulevia asioita eteenpäin omissa yksiköissään. Strategisissa projekteissa keskijohdon panos on paljon edellisiä laajempi, koska yksikönpäälliköitä on mukana näissä projekteissa asiantuntijoina. Yksikönpäälliköiden osallistumisen keskeisenä ajatuksena on se, että kun he antavat asiantuntemuksensa projektien käyttöön, niin näiden tuotosten käytäntöön vieminen olisi sitten aikanaan mahdollisimman sujuvaa. Kehittämispäällikön mukaan pääkaupunkiseudun yksikönpäälliköiden rooli on korostunut projekteissa muun Suomen kollegoihin verrattuna, koska heidän osallistumisensa projekteihin on luonnollisesti helpompaa. Yksikönpäälliköitä otetaan mielellään mukaan projekteihin, ja projektipäälliköt ennemminkin pohtivat että voikohan yksikönpäälliköitä taas vaivata projektilla, kuin että heitä ei haluttaisi mukaan. Projekteihin osallistuminen kuormittaa yksikönpäälliköitä, mutta toisaalta sen pitäisi myös helpottaa heidän työtään muutosten läpiviennissä. Johtamistuloksissa ei ole kuitenkaan havaittu eroja pääkaupunkiseudun ja muun Suomen välillä.

Linjatyössä esimiesten rooli on kehittää arkityötä strategisen muutoksen mukaisesti. Keskijohdon rooli nähdään erittäin merkittävänä ennen kaikkea strategian käytäntöön viemisessä. Odotukset keskijohtoa kohtaan ovat suuret, koska muutosjohtaminen on yksi johtamisen kehittämisen painopistealueista. Kehittämispäällikön mukaan keskijohdolla on merkittävä rooli erityisesti sen varmistamisessa, ettei viestiketju pääse katkeamaan matkalla työntekijöille. Keskijohdon on olennaista ymmärtää ja pystyä soveltamaan uutta strategiaa, jotta se osaa kommunikoida sen eteenpäin siten että jokainen työntekijä ohjautuu aidosti strategialähtöisesti.

Viestintäpäällikkö kuvasi muutosten jalkautusta osana esimiesten työtä seuraavasti:

”...kyl se on niillä oikeesti se asiakastyö ja se tuloksen tekeminen se fokus, ja sitten tää kaikki, niinkun konsernilta tuleva tämmönen ylimääräinen on sitten niinku sellasta pakollista joka tulee oman työn ohella suorittaa...”

Tuloksentekevaaatimus on siis keskeistä yksikönpäälliköiden työssä. Tämä kävi ilmi hyvin myös heidän haastatteluistaan, joista tarkemmin myöhemmin tässä luvussa.

Esimiehillä on tärkeä rooli siinä että voidaan ylipäättään tavoittaa konsernin kaikki työntekijät, koska vain toimihenkilöillä (noin 2000 henkilöä) on sähköposti ja pääsy intranettiin. Viestintähaasteisiin on tiedossa helpotusta kun kaikille työntekijöille on tulossa käyttöön älypuhelimet. Tämä mahdollistaa jatkossa kaikkein yksinkertaisimpien asioiden viestimisen suoraan työntekijöille ja vapauttaa siten esimiesten resursseja muihin tehtäviin.

Organisaation palaverikäytännöt ovat olleet todella vaihtelevia ja esimiespalavereja on pidetty hyvin satunnaisesti. Viestintäpäällikkö kommentoi että aiemmin monesti ainoa kontakti työntekijän ja esimiehen välillä saattoi olla tunti- tai kuukausittainen kuittaus. Yksikönpäälliköiden haastatteluiden perusteella palaverikäytäntöjä on nyt vakioitu, ja yleinen tavoite tuntuisi olevan se että kaikilla työntekijöillä tulee olla mahdollisuus esimiehen palaveriin vähintään kerran kvartaalissa. Näitä on pidetty viimeisen vuoden aikana kuitenkin käytännössä kerran kuukaudessa, koska viestittäviä asioita on ollut niin paljon.

4.1.3 Esimiesviestinnän mallin esittely

Tutkimukseni kohdeorganisaatiossa on kehitetty esimiesviestinnän työkaluja strategiatyön yhteydessä ja otettu tähän liittyen käyttöön tutkimukseni toimeksiantajan luoma esimiesviestinnän malli keväällä 2013. Esimiesviestinnän mallin keskeisenä tarkoituksena on ollut helpottaa esimiesten muutosjohtamis- ja viestintätyötä, sekä toisaalta varmistaa yhtenäinen viesti läpi organisaation tärkeiksi koetuissa asioissa erityisesti nyt uutta strategiaa jalkautettaessa.

Esimesviestinnän mallin keskeinen ajatus on se että organisaatiossa kerätään yhteen kaikki esimiesten kautta viestittävät asiat ja päätetään mikä kunkin asian tärkeys on, millä tavoin asiat toimitetaan esimiesten tietoon, ja miten heidän ohjeistetaan viestimään niistä edelleen tiimeissään. Esimiesten kautta viestittäviä asioita koordinoivassa roolissa toimii viestintäpäällikön johtama esimiesviestinnän foorumi, joka kerää yhteen kaikki viestittävät asiat ja tekee ehdotuksen näiden

priorisoinnista johtoryhmälle. Mallin tarkoituksena on siis se, ettei esimiesten kautta viestittäväksi tule yhtään asiaa ilman että ne ovat käyneet ensin johtoryhmän käsiteltävinä. Tällä pyritään rauhoittamaan esimiesten tekeminen operatiiviseen johtamiseen, ilman että he joutuvat jatkuvasti pohtimaan sitä mitkä asiat vaativat heidän erityishuomiota ja viestintää. Esimiesten kautta viestittäville asioille laaditaan tarvittava ohjeistus ja varmistetaan samalla viestinnän aikainen tuki. Esimiesten ohjeistukseen kuuluu yhtenäinen viestintämateriaali, jota kannustetaan muokkaamaan oman ryhmän tarpeiden mukaan.

Esimiesten kautta viestittäviksi tarkoitetut asiat jaotellaan kolmeen ryhmään. Prioriteetissa korkeimmalla olevat asiat ovat ne joiden viestinnässä ajatellaan tarvittavan viestittävän asian avaamista ihmisille keskusteluiden kautta. Nämä jaotellaan edelleen kahteen sen mukaan annetaanko asia viestittäväksi suoraan kaikille esimiehille, vai viedäänkö asiat eteenpäin linjaorganisaation kautta, ts. keskustellen ne ensin läpi kullakin organisaatiotasolla. Esimiesten tärkeimmistä asioista viestimistä seurataan aktiivisesti ja sen tuloksista ja palautteesta raportoidaan johtoryhmälle. Toisen prioriteettiasteen viestittävät asiat hoidetaan kuukausittaisen esimieskirjeen välityksellä kaikkien esimiesten tietoon. Kolmannella tasolla olevat asiat viestitään luomalla tarvittava ohjeistus intranetin esimiesosioon. Mallia luotaessa sen tavoitteena on ollut että prioriteetin yksi mukaisia asioita olisi korkeintaan kymmenenkunta vuodessa.

Esimiesviestinnän mallin on haluttu parantavan muutosviestintää erityisesti nyt strategiauudistuksen yhteydessä. Organisaatiossa oli pohdittu mm. mahdollisuutta laajentaa intranettiin pääsy koko henkilöstölle, mutta päädytty kuitenkin panostamaan esimiesviestintään. Mallin on toivottu helpottavan esimiesten työkuormaa ja toisaalta varmistavan yhtenäisen viestin läpimenon koko organisaatioon.

Mallin mukaisesti oli jalkautettu korkeimman prioriteetin mukaisia asioita yksikönpäälliköiden haastatteluihin mennessä kuusi kertaa. Näistä neljä jalkautettiin linjaa pitkin, eli nämä käsiteltiin ensin yksikönpäälliköiden kanssa, jonka jälkeen heidän tehtävänsä on ollut viestiä asiat edelleen organisaatiossaan ja muokata ohjeistusta yksikkönsä tarpeiden mukaan. Suoraan kaikille esimiehille menneitä valmiita viestintäpaketteja oli ollut kaksi kappaletta. Esimiehet voivat muokata myös näillä paketeilla viestittävien asioiden tarkempia sisältöjä tiimikohtaisesti, ja pakettien ohjeistuksessa pyydetään täyttämään materiaaliin oman ryhmän tilanteen mukaiset tarkemmat sisällöt.

4.1.3.1 Organisaation ensivaiheen kokemukset esimiesviestinnän mallista

Selvitin yksikönpäälliköiden lisäksi myös esimiesviestinnän mallista vastaavan viestintäpäällikön, ja organisaation muutosjohtamisesta vastaavan henkilöstön kehittämispäällikön kokemuksia esimiesviestinnän mallista. Sain lisäksi käyttööni viestinnän kvartaalikyselyn tulokset helmikuulta 2014, jossa kysyttiin esimiesviestinnän mallista kaikilta kohdeorganisaation esimiehiltä ja asiantuntijoilta. Kerron seuraavassa ensin näistä kokemuksista, ennen siirtymistä yksikönpäälliköiden haastatteluiden antiin.

Viestintäpäällikön kokemukset esimiesviestinnän mallista olivat varsin positiivisia. Hänen mukaansa mallin käyttöönotto on kannattanut vaikka siinä on ollut omat haasteensakin. Esimiehiltä on hänen mukaan saatu myös pääsääntöisesti positiivista palautetta, mutta mitään varsinaista kyselyä mallista ei ollut aiemmin vielä tehty. Keskeisin negatiivinen palaute on liittynyt viestintäpäällikön mukaan siihen että jalkautettavia asioita koetaan olleen aivan liian paljon. Joku yksinpäälliköistä oli laskenut näitä olleen 14 kappaletta vuonna 2013. Viestintäpäällikkö on pohtinut onko viestittävien asioiden määrä kasvanut oikeasti niin paljon, vai onko kysymys vaan siitä että viestittävien asioiden määrä koetaan nyt suureksi, kun ne täytyy tehdä tietyn mallin mukaan ja viestinnän toteutumista myös seurataan. Toisaalta mallia ei varmastikaan ole opittu hyödyntämään vielä täysimääräisesti, joten tämäkin voi osaltaan vaikuttaa näihin ensivaiheen kokemuksiin. Tämä kokemattomuus voi liittyä sekä esimiesviestinnän foorumin ja johdon kykyyn suodattaa esimiehille viestittäväksi tarkoitettuja asioita, kuin myös esimiesten valmiuksiin käyttää jalkautusten tueksi tehtyjä viestintäpaketteja. Tähän liittyen tuotannosta oli tullut toiveita erityisestä ”matkasaarnaajasta” joka tulisi kertomaan yksiköihin pääkonttorin ajankohtaisista asioista esimiesten puolesta. Viestintäpäällikkö ei kuitenkaan innostunut tästä ajatuksesta, koska se sotii esimiesviestinnän tärkeää roolia vastaan.

Viestintäpäällikkö on kokenut esimiesviestinnän foorumin toiminnan hyvin haasteelliseksi. Viestintäpäällikön tuntuma on se että foorumin jäsenet eivät jostain syystä tunnista asioita jotka pitäisi tuoda foorumille. Marraskuun 2013 lopulla tekemäni haastattelun aikaan viestintäpäällikön kokemus oli se että edelleen tulee jonkin verran asioita mallin ohi esimiehille viestittäväksi. Näiden kitkemiseksi hän on tehnyt painokkaasti töitä. Esimiehille tehdyistä viestintäpaketeista on tullut viestintäpäällikön mukaan osin liian raskaita, ja niiden sisältöjä onkin pyritty karsimaan varsin kovalla kädellä. Esimiesviestinnän malli on kehittynyt käyttöönoton jälkeen siten että johtoryhmä on kerännyt yhteen ja priorisoinut useamman kuukauden viestittäviksi aiottu asiat, ja pyrkinyt näin osaltaan vähentämään esimiehille tulevaa työkuormaa. Ajatuksena on ilmeisesti toimia jatkossakin

näin, eli että esimerkiksi kvartaaleittain päätettäisiin jalkautettavista asioista, jotta esimiehillä olisi paremmin tiedossa etukäteen se mitä asioita milloinkin on tulossa viestittäviksi.

Myös muutosjohtamisesta vastaavan henkilöstön kehittämispäällikön kokemukset esimiesviestinnän mallista olivat varsin positiiviset. Haastattelin häntä helmikuun 2014 alussa. Kehittämispäällikön kokemuksen mukaan nyt on päästy siihen, ettei viestittäviä asioita tule esimiehille enää muita kanavia pitkin. Kehittämispäällikön mukaan malli on hyvä, koska se pakottaa johdon priorisoimaan viestittäviä asioita ja siten myös esimiehet voivat luottaa siihen, että mallin läpi tulevat asiat on katsottu tärkeiksi ja niiden viestimiseen on syytä panostaa. Kehittämispäällikkö tiedosti hyvin kentän kokemuksen siitä, että esimiesten kautta viestittäviä asioita on koettu tulevan liian paljon. Hänen mukaan tämä johtuu pitkälti suuresta käynnissä olevien muutosprojektien määrästä, koska suurin osa viestittävist asioista tulee näiltä projekteilta. Suuresta viestittävien asioiden määrästä johtunee se, että esimiehet tulevat joskus suodattaneeksi viestittäviä asioita, josta sitten puolestaan seuraa se etteivät kaikki halutut asiat tule viestityiksi loppuun asti riittävällä tarkkuudella. Kehittämispäällikkö oli kuitenkin hyvin tyytyväinen malliin ja keskijohdon sekä esimiesten panokseen yleisestikin uuden strategian viestinnässä koska strategia tunnetaan organisaatiossa hyvin.

Viestinnän kvartaalikyselyn mukaan n. 55 % vastanneista esimiehistä oli täysin tai osin samaa mieltä siitä että viestintäpakettien käyttö on helppoa. 25 % vastanneista mukaan viestintäpakettien käytön helppous vaihtelee. Noin 10 % vastanneista oli täysin tai osin erimieltä viestintäpakettien käytön helppoudesta. Noin 10 % vastanneista ei osannut ottaa kantaa viestintäpakettien käytön helppouteen. 55 % vastaajista oli sitä mieltä että viestintäpaketit ovat sujuvoittaneet muutosten viestimistä omalle tiimille. Noin 15 % vastanneista puolestaan oli osin eri mieltä siitä että viestintäpaketit olisivat sujuvoittaneet muutosten viestintää. 20 % mukaan tämä vaihteli ja noin 10 % ei osannut ottaa kantaa viestinnän helpottumiseen viestintäpakettien käyttöönoton myötä. 68 % vastanneista oli täysin tai samaa mieltä siitä esimieskirje on hyödyllinen työkalu itselle. Noin 10 % vastaajista oli osittain sitä mieltä, ettei esimieskirje ole hyödyllinen työkalu itselle. Noin 12 % ei osannut ottaa kantaa tähän kysymykseen.

Seuraavaksi siirryn kuvaamaan keskijohdon kokemuksia strategiamuutoksesta, sekä siitä minkälaisia haasteita se on kohdannut muutosta läpiviedessään. Taustoittaakseni yksikönpäälliköiden kokemuksia aloitan kuitenkin kuvaamalla ensin keskijohdon yleistä suhtautumista muutokseen ja siihen minkälaisia elementtejä se näkee kuuluvan hyvään muutosjohtamiseen.

4.2 Keskijohdon suhtautuminen muutokseen

Muutokset ja muutosjohtaminen koettiin haastateltujen yksikönpäälliköiden keskuudessa varsin normaaliksi ja arkiseksi työtehtäväksi. Muutoksen todettiin olevan osa normaalia toimintaa etenkin palveluliiketoiminnassa, jossa asiakkuuksien jatkuvat aloitukset ja lopetukset ovat hyvin tyypillisiä palveluiden runsaan kilpailutuksen johdosta. Edellä mainittua kuvastavat hyvin seuraavat haastateltujen toteamukset muutoksista:

”must se on normaalia tekemistä, elikkä, kun on palvelubisneksessä missä asiakkaita tulee ja asiakkaita menee, niin sähän elät koko ajan muutoksessa...”

”...muutosjohtaminen on nykyään ihan arkipäivää ... se tulee enenemässä määrin, pitää olla niinku siinä päivittäisessä johtamisessa mukana, ja jatkuvasti tulee jotakin uutta mikä pitää vaan omaksua...”

Yksikönpäälliköiden voidaan sanoa suhtautuvan eteen tuleviin muutoksiin varsin avoimesti ja jopa positiivisestikin, kuten seuraavista kommentteista voidaan päätellä.

”...se tuo aina tilaisuuden oppia jotain uutta...”

”...mä en koe niinku mitään asiaa hankalana viedä läpi, tai mitenkään, ne on vaan asioita. Se on osa sitä toimintaa, et jos tarvii käydä yt neuvotteluita ja sanoo ihmisiä irti, niin sit se vaan on niin, ei sille ei vaan voi mitään. Sitten kun on positiivisia asioita, niin kiva niitäkin on viedä”

Haastateltujen voidaan näin ollen tulkita suhtautuvan muutokseen varsin avoimesti ja jopa positiivisellakin mielellä. Muutokset ja niiden läpivieminen koettiin myös aivan normaaliksi toiminnaksi tämän päivän nopeasti muuttuvissa organisaatioissa ja ne osattiin myös nähdä mahdollisuuksiksi oppia aina jotain uutta.

Entä miten haastatellut määrittivät sen mitä hyvään muutosjohtamiseen kuuluu. Siitä seuraavassa kappaleessa.

4.3 Keskijohdon näkemys hyvästä muutosjohtamisesta

Haastattelemiani yksikönpäälliköt korostivat lähes poikkeuksetta viestinnän merkitystä hyvässä muutosjohtamisessa. Viestinnästä puhuttaessa haastatellut korostivat sitä, että muutoksen kohteena oleville henkilöille tulisi pystyä tarjoamaan riittävät tiedot jotta nämä tietävät mikä heidän työssään muuttuu ja toisaalta mikä pysyy ennallaan. Haastatellut painottivat myös sitä, että muutos ja mitä sillä tavoitellaan, tulisi olla mahdollisimman oikea-aikaisesti asianosaisten tiedossa. Ei liian myöhään, mutta toisaalta ei myöskään liian aikaisessa vaiheessa. Muutoksista tulisi myös pystyä kertomaan mahdollisimman samanaikaisesti ihmisille, jotta vältetään turhilta eriarvoisuuden kokemuksilta. Edellä mainituista toimivat hyvänä esimerkkinä seuraavat haastateltujen toteamukset kysyttäessä heiltä millaista on hyvä muutosjohtaminen:

”...se epävarmuustekijän poistaminen, tiedottaminen on niinku kaikista tärkeimmäs avainasemassa muutosjohtamisessa ... ymmärretään että miks asiat muuttuu ja mitä ollaan tekemäs, ja mitä sillä saavutetaan, niin se kokonaisvaltainen tiedottaminen, siinä laajuudessa kun se on kullekin tasolle mahdollista, niin täytyy saada toimimaan”

”...silloin kun tota se muutos ja mikä sen muutoksen tavoitteena on ja mitä hyötyä sillä niinku saavutetaan, et se on niitten jotka siihen osallistuu tiedossa ja joihin se kohdistuu, ja että ollaan tavallaan rehellisiä sen asian suhteen. Mut sitten tavallaan myös se että ei kerrotas yhtään sen enempiä ennen kun on tarpeen ja että tiedotettas yhteisesti siitä asiasta, et ei oo niin että joku vaan tietää ja joku taas ei tiedä...”

Eräs haastateltu korosti hyvinkin voimakkaasti sitä, että mihin saakka muutokset jalkautetaan, tulisi miettiä tapauskohtaisesti hyvin tarkkaan. Hänen ajatuksensa oli se ettei käytettäisi niukkoja resursseja jalkauttamalla kaikkia muutoksia heti aivan viimeiseen työntekijään saakka. Haastatellun ajatuksena oli myös se, että jos muutos viedään liian aikaisin koko henkilöstölle eikä ole samalla kertoa heille mitä se tarkoittaa kunkin työn kannalta, niin tällä saadaan helposti aikaa ihmisten turhautumista muutospuheeseen. Sitten kun se ”oikea” muutos tulee, niin ei olekaan enää ehkä samanlaista energiaa muutokseen osallistumiseen, kuin olisi ollut jos olisi päästy heti konkretiaan ihmisten työn kannalta

”Mun mielest se on selkeetä ja sitten se on ennen kaikkee oikein ajotettua, ja sillä tavoin että saa riittävän hyvät työkalut muutoksen toteuttamiseen, ja sitten se on ehkä mietitty mihin asti se muutos kannattaa jalkauttaa, että se tulee niinkun oikeelle ryhmälle”

Myös muutoksen ja sen tavoitteiden viestinnän selkeyttä korostettiin kysyttäessä hyvästä muutosjohtamisesta.

”...sen pitää olla paloteltua, sen pitää olla selkee, se pitää olla ymmärrettävä ja päämäärä ja miksi, ja se pitää avata, että vastauksetki pitää olla hyvinki selkeitä, yksinkertasia et miksi näin tehdään, että se menee jokaiselle tuonne luihin ja ytimiin että tiedetään mihin ollaan menossa...”

”...siinä tarvitaan viestintää ja sit ne selkeet tavoitteet ja mis me mennään...”

Hyvään muutosjohtamiseen liitettiin myös se että muutos perustellaan riittävällä tavalla ja että kerrotaan mitä ollaan tekemässä ja mitä muutoksella saavutetaan.

”...ymmärretään että miks asiat muuttuu ja mitä ollaan tekemässä, ja mitä sillä saavutetaan”

Eräs haastateltu korosti useaan otteeseen sitä, että jokaiselle muutokselle tulisi kertoa selkeä syy, ettei tule tunnetta että muutetaan vain muutoksen vuoksi. Hänen mielestä hyvä muutosjohtaminen lähtee siitä, että saadaan ihmiset sitoutumaan muutokseen juuri sen kautta että he ymmärtävät ensin muutoksen perusteet.

”...sitä että sä saat ihmiset sitoutettua siihen ajatukseen että miksi muutetaan, ja mun mielestä hyvän muutosjohtamisen ajatus ylipäättään on se että pitää olla perusteet siihen miksi muutetaan eikä vaan muuteta muuttamisen vuoksi...”

Myös ihmisten mahdollisuutta osallistua ja vaikuttaa muutokseen korostettiin, ja sitä että ihmisten on tärkeää kokea tulevansa kuulluiksi.

”...kyl se varmaan se et heillä on mahollisuus vaikuttaa siihen muutokseen, kuunnella heitä, heidän mielipiteitään siitä et miten siihen tavoitteeseen päästään...”

...”kuunnellaan heitä, ei se oo pelkästään sitä et me kerrotaan asioita, vaan kuunnellaan heitä, se on oikeastaan olennaisempi asia...”

Useat haastatellut korostivat lähiesimiesten roolia onnistuneessa muutoksen jalkauttamisessa, todeten ettei muutos etene vaikka he kuinka haluaisivat jos lähiesimiehiä ei saada muutoksen

puolestapuhujiksi ja valvomaan sen toteutumista. Lähiesimiesten saaminen muutoksen taakse edellyttää heidän mahdollisuutta osallistua muutoksen jalkautuksen suunnitteluun yhdessä yksikönpäälliköiden kanssa.

”Koska jos he eivät osallistu, eikä heitä osallisteta, niin he eivät vie muutosta eteenpäin, ja he ovat kuitenkin se vyöryvä kivi joka vie prosessin eteenpäin ja loppuun asti, ja jos heitä ei saa siihen mukaan se muutos ei etene mihinkään”

Eräs haastateltu korosti kunkin omalta esimieheltä tulevan tiedon tärkeyttä ihmisille, vaikka totesi että myös ylimmältä johdolta tulevaa viestiä tarvitaan lähiesimiestyön tueksi.

”...aina ku se tulee esimieheltä se tieto niin sillon se on luotettavaa se tietoo, ja mitä ylempää se tieto tulee se on kaukasempi se tieto ja se jää niinku ehkä liian etäseks ja se on vaikee sisäistää sitten...toki työntekijät niinku haluaa välillä nähdä myös niitä ylempiä johtajia koska heillä on tietty arvostus niitä kohtaan niin he kaipaa sitä et myös ylemmät johtajat osallistuu niihin tiedotustilaisuuksiin, että se tieto tulee sitten riittävän korkeelta.”

Yksi haastatelluista korosti tilannesidonnaisuuden huomioimisen tärkeyttä hyvässä muutosjohtamisessa. Hänen mukaan koskaan ei voida toimia suoraan jollain aiemmin hyväksi havaitulla mallilla, vaan aina tulisi ottaa huomioon myös kunkin organisaation erityispiirteet ja tilanne jossa ollaan.

”...tilanne on aina uus ja sä et voi ehkä mennä aina saman kaavan mukaan...”

Useat haastatellut korostivat riittävää asioiden toistoa ja tarvittavan ajan varaamista muutosten toteutumiselle, sekä sen varmistamista että muutokset todella toteutuvat. Muutosten toteutumisen varmistamisessa korostettiin vuorovaikutusta muidenkin kuin omien suorien alaisten kanssa.

”...sitä monistetaan ja sitä kerrotaan ja se tulee joka tuutista, välillä itseasiassa ite ku ajattelee et taas, mut et se on toisto, toisto on niinku opintojen äiti”

”...ihmiset on kumminkin tosi sopeutuvia mut et ne vaaatii kyllä, siis muutoksia on tapahtunu niin paljon joka suunnalla et se on vaatinu pidemmän aikaa, et niit on pikkuhiljaa ruvettu omaksumaan...”

”...ei se riitä et sä annat vaan sen lähimmälle alaiselle vaan...et kannattaa varmistaa se vielä siitä eteenpäin ja toistaa sitä asiaa ja varmistaa että ne ymmärtää miten se menee ...”

Haastateltujen yksikönpäälliköiden mukaan hyvässä muutosjohtamisessa on siis keskeistä oikein ajoitettu ja ihmisten työn kannalta olennaiset ja riittävät tiedot tarjoava selkeä viestintä. Myös muutoksen perustelemista ja sen taustojen avaamista korostettiin lähes kaikissa haastatteluissa. Haastatellut nostivat myös esille ihmisten mahdollisuuden osallistua muutokseen ja erityisesti lähiesimiestyön merkityksen muutoksen onnistumiselle. Haastateltujen mukaan esimiestyössä on keskeistä edellä lueteltujen asioiden lisäksi se että asioita toistetaan riittävästi ja niille annetaan aikaa juurtua organisaatioon. Esimiehiä tarvitaan myös tukemaan joukkojaan ja toisaalta varmistamaan se että tiimeissä toimitaan uuden strategian mukaisesti. Jotta tähän päästäisiin, tulisi esimiehet ottaa mukaan muutoksen jalkautuksen suunnitteluun.

Seuraavaksi siirrymme tarkastelemaan tutkimukseni kaikkein keskeisimpiä kysymyksiä, aloittaen siitä miten haastatellut ovat kokeneet läpiviedyn strategiamuutoksen.

4.4 Keskijohdon kokemukset kohdeorganisaation strategiamuutoksesta

Haastatellut kokivat että strategiamuutoksen läpivieminen ei ole ollut helppoa organisaatiossa jolla on pitkä historia ja paljon erilaisia yrityskulttuureita, sekä ihmisiä työtapoineen ja etuineen useista erilaisista organisaatioista. Muutokselle todetaan olleen selkeä tarve ja että sitä olisi pitänyt lähteä tekemään jo paljon aiemmin jotta sen läpivieminen olisi ollut helpompaa. Eräs haastateltu koki että asioita olisi voinut muuttaa vieläkin rajummin kuin mitä nyt on tehty. Tällä hän viittasi organisaation siiloutumiseen, josta johtuen yhteistyön tekeminen yli yksikkörajojen tuntuu vieläkin hyvin haasteelliselta

”... kyllähän tääkin talo jossa on toistasataa vuotta historiaa tarviikin muutosta, tietyissä asioissa tää talo on must edelleen jämähtänyt tiettyihin, että ollaan vieläkin 1900-luvulla ja vois muuttaa paljon rajumminkin tietyissä asioissa, mutta iso laiva kääntyy hitaasti”

”Ei se helppoa oo ... täs on tosi pitkä historia ja asioita mitä muutetaan, muutetaan tosi nopealla aikataululla ... kun on vanhaa, vanhaa rautaa rajalle ajattelevia tyyppejä vielä niin, löytyy meidänkin kentältä, jotka ehkä ajattelee niin että työnantajalla on aina, sil on joku ketunhätä kainalossa ja se yrittää riistää tai

sortaa ... ehkä hidasta, hitaampaa se on täällä, sul on iso porukka, ja sitten paljon erilaisia malleja ja kulttuureita yritysostojen ym. kautta ja sitten liikkeenluovutusten kautta tullut paljon erilaista porukkaa, niin se on hitaampaa sen läpivieminen, tai sen ymmärryksen saaminen näille et se muutos on tässä ja mun pitää lähteä noudattamaan näitä muutoksen asettamia uusia ohjeistuksia...nyt aika paljon nopeassa aikatalussa tehdään ... ehkä jälkiviisaana vois sanoo et niitä ois pitänyt huomata monta monta vuotta aikasemmin ... nyt kun lähetään purkamaan tän todellisuuden edessä, niin totta kai se tekee kipeetä...”(8)

Toimitusjohtajan vaihtuminen nähtiin selkeänä vedenjakajana tavassa johtaa muutoksia. Tämä huomio kävi ilmi kaikkien pisimpään talossa olleiden haastateltujen vastauksista.

”Uusi toimitusjohtaja on tuonut toisenlaista kulttuuria tänne. Hän tuo hyvin jämäkästi sen mikä on tavoite ja mihin mennään, miten sinne mennään menee varmaan niin kuin oppikirjan mukaan tää muutosjohtaminen. Hän on tuonut mukanaan sitä ja tavallaan opettanut meitä muitakin tähän samaan toimintatapaan. Informoidaan, viestitään, toistetaan, seurataan ja pidetään yllä ... strategiaa tuodaan kaikella tasolla esille ja rummutetaan ja uudistetaan, on materiaalit ja esimiestilaisuudet ... otetaan henkilöitä mukaan päättämään asioista... niin kuin strategiatyössäkin hän otti 50 avainhenkilöä mukaan työstämään sitä tottakai se sitten helpottaa eteenpäin viemistä kun on ollut itse mukana ...”

”No, sanotaan että meillä on nyt ehkä viimeisen kahden vuoden aikana ollut, sanotaan tuolta johtoryhmästä alaspäin, muutosjohtamista, meillä ei sitä juurikaan aikaisemmin ole ollut. Meille on kerrottu muutos, et tässä se on, tehkää. Nyt se on johdettua, siinä on päämäärät kerrottu ja miksi näin tehdään, ja on annettu hyvät ohjeistukset ja niitä seurataan ja valvotaan ja näin. Eliikkä nyt se on niinku johdettua se muutos ja meillä johtoryhmäkin tietää ja haluaa pysyä ajan tasalla että missä mennään, miten tää muutos ollaan saatu vietyä eteenpäin...”

Haastatellut yksikönpäälliköt olivat lähes poikkeuksetta tyytyväisiä muutosjohtamisen kehitykseen uuden toimitusjohtajan aloitettua. Tämä kuvastuu hyvin mm. seuraavista vastauksista:

... tää on menny niinku vaan parempaan suuntaan.”

... kyl mä oon sen kokenut positiivisena asiana ... tavoitteellista, jämääkää, loogista johtamista ...”

”...näät muutokset mitä meillä on tehty, ne on todella hyviä, ja se johtaminen mitä on, se on hyvää...”

Vastauksissa korostui ylimmän johdon tuki strategiamuutoksen läpiviennissä. Yksikönpäälliköt ovat kokeneet erityisen hyväksi strategiamuutoksen läpiviennin tueksi esimiehille järjestetyn valmennuksen. Tässä valmennuksessa jokaiselle keskijohdon ryhmälle on nimetty oma kummi johtoryhmästä, jonka tarkoituksena on ollut avata uutta strategiaa ryhmälleen ja viedä siellä esille nousevia asioita eteenpäin.

”Mielestäni oma tehtävä vaatii osaamista just siinä muutoksen johtamisessa, ja nyt hyvää valmennustahan me ollaan saatu tässä valmennuksessa ... se on varmaan tämän yrityksen etuja se et täs on tuki lähellä, pitää vaan osata ite pyytää apua ja sitä on kyl löytyny niihin tilanteisiin”

”Nyt meillä on kyllä yrityksessä tehty semmonen koulutus missä sitten meil on tämmönen johtoryhmän kummi, joka on meille näitä avannu, niin se on auttanut valtavasti siinä muutoksen läpiviennissä ...”

Tiedottamista kiiteltiin muutenkin useamman haastatellun toimesta mm. seuraavin sanankääntein:

”... tää tiedottaminen on kehittynyt äärettömän paljon viime aikoina, se alkaa olla jo hyvällä tasolla ... ennen sielt tuli sähköposti ”jalkautus” tuotanto yksikön päällikölle ja se oli siinä, seuranta nolla”

”... se on saatettu riittävän hyvin tietoon että tällöisiä täytyy lähteä viemään eteenpäin, sen on hyvä asia, materiaalit joilla niitä lähdetään viemään on suhteellisen selkeitä ... syy on yleensä helposti löydettävissä, toimittu ihan oppikirjan mukaan...”

Tiedottamisen nähtiin parantuneen myös sen takia että siihen on resursoitu merkittävästi lisää, mutta kolikon kääntöpuolena koettiin olevan sen että viestittäviä asioita tulee nyt enemmän kuin mitä tuotannossa ehditään jalkauttaa.

”No siihen on laitettu paukkuja, henkilöstöressia, osaamista, kaikkee, siin on niinku tuolta, ainakin mitä tulee yksikköön, päälliköille työnjohtajille niin sitä tulee, siin onkin nyt, pikkasen seurannu, siin on niinku tulva, mut nyt sitäkin on vähän kategorisoitu, ideoitu vähän et miten se se tulis. Näin iso talo, paljon on asiaa mitä pitäs kertoo jollekin, niin se on hankala myöskin nyt laittaa ku sitä nyt todella tulee, sitä tulee, se että mitä niistä pitäs nyt laittaa x:lle, mikä y:lle, mikä z:lle ja mikä sit niille kaikille, niin sitten se kun tulee paljon vääriä niin porukka painaa deletee”

Tyytymättömyyttä vastauksissa kuvasti myös kokemus siitä että strategian uudistamisen yhteydessä oli liian pitkä ajanjakso jolloin henkilöstö ei tiennyt mihin suuntaan organisaatio oli menossa.

”...nyt tilanne on rauhallinen, mutta silloin kun lähdettiin tätä muutosta tekemään, niin sehän oli aika kaoottinen se tilanne ... must tää yritys oli ainakin vuoden sellaisessa tilanteessa että suurin osa ihmisistä ei ymmärtänyt mihin tää talo on menossa ... viime syksystä lähtien musta kuva on selkeesti hahmottunut ja parantunut ... ja nyt sitä (uusi strategia) ei mun mielestä kukaan enää edes kyseenalaista...”

Runsas avainhenkilöiden vaihtuminen on mitä ilmeisimmin vaikuttanut osaltaan myös siihen miten ihmiset ovat kokeneet muutoksen. Runsaan avainhenkilöiden vaihtumisen aiheuttamia ongelmia kuvastavat hyvin seuraavat haastateltujen lausahdukset:

”...luulen että johtui siitä kun koko johtoryhmä hajotettiin”

”... et täällä oli ihmiset niinku tavallaan ilman johtajuutta”

”...mun edeltäjä oli niinkun tavallaan otona siinä, sitä ennen siin oli kaks vai kolme kaveria vaihtunu vähän yli vuoden aikana...”

”... ensimmäiset palaverit mitä pidin niin kaikki oli hiljaa ja hyvä että kukaan uskals yskästä ... nyt syntyy hyvää keskustelua ja väittämiä ja ideoita ja tällasia miten me voidaan tehdä yhdessä tätä asiaa paremmin...”

Edellä olevista kommentteista on aistittavissa jonkinasteista väsymistä ja turhautumista jatkuviin henkilövaihdoksiin, mikä lienee sitten näkynyt siinä etteivät ihmiset ole heti innostuneet toiminnan kehittämiseen uuden yksikönpäällikön apuna.

Keskeinen tyytymättömyyttä aiheuttava seikka tuntui olevan se että yksikönpäälliköt kokevat tuotannon resurssien olleen riittämättömät kaikkien haluttujen muutosten jalkauttamiseen.

”... tää työllistää paljon tuotannon ihmisiä, joiden määrää ei tässäkään yhteydessä kasvatettu vaan vähän niinkun pienennettiin, niin sitten se mitä ei aina huomata kun meidän tukifunktioiden, siellä taas henkilömäärä on kasvanut, paljon, ne on tärkeitä asioita mitä ne kaikki tekee, mut samalla kun niiltä kaikilta tuodaan siihen organisaatiomuutoksen päälle kaikkee muuta mikä muuttuu, järjestelmät ja systeemit, niin se tuotannon muutosporukka joka sen lopullisen muutoksen ajaa siinä tuotantoyksikössä, se ei kestä enää, tai kestää se mut siitä tulee äärimmäisen vaikeeta, sun päivät venyy aivan tolkuttomiin ja se tuntuu sellaselta pallolta että siitä ei pääse,

sitä ei saa ikinä kasaan, helposti, et siinä pitäis, nyt ollaan herätty johdossa saakka et nyt pitää vähän porrastaa ja siellä on pantu nyt projekteja ja systeemejä jäihin....”

Kuten edellä olevasta lainauksesta käy ilmi, oli useampi haastateltu toiveikas sen suhteen että vuosi 2014 olisi seesteisempi jalkautettavien muutosten suhteen. Runsaasta jalkautettavien asioiden määrästä oli annettu palautetta johdolle ja kokemus oli se, että tilanne on ymmärretty ja siihen pyritään saamaan aikaiseksi muutos.

Myös tiukentunut ohjeistus ja valtuuksien kaventuminen koettiin hankaloittavan tuotannon johtamisen arkea, vaikka niiden tarkoitus lähtökohtaisesti ymmärrettiinkin. Uusien toimintamallien todettiin olevan vielä monin osin raakileita ja haittaavan siten tuotannon keskittymistä liiketoiminnallisen tuloksen tekemiseen.

”.... sinne on tullu tiettyjä rajoja ...vähän ehkä tällasii mitä muissa tämän kokosissa taloissa on olemassa, niin tuli hyväksymisraja tonne laskuihin kymppitonna, ja sit on tullut muita tämmösiä että vähän on niinku haettu että keskeltä ohjataan juttuja, se on rajottanu osittain, nyt on tullu tosi paljon sellasia et meil on niinku hankinta ja siel on hyvää porukkaa siel hankintapuolella, mutta nyt se on vähän vielä raakile, ne on ottanu ja sitten sitä heidän viestintää pitäis vähän parantaa, joku semmonen suunnitelma et miten nää asiat nyt oikeesti menee ja sit ku niitä on tullu ni sit pitäis mennä niin. Et meil ei tuotannossa oo kauheesti aikaa, varsinkin nyt ku me koetetaan tehdä tulosta vahvasti ni sitten taas siihen että se asia ei mekkään niin, meitä prässätään aina sit jos, eli on muuttunu nyt siihen et aika paljon tehään keskeltä yhteisesti, se on järkevää tietysti ku ajatellaan koko taloa, mutta siin on vähän tietyis asiois niinkun lapsen vikoja vielä, mä en tiedä mikä siihen sitten auttaisi”

Yksikönpäälliköiden tyytymättömyyttä strategiamuutoksen johtamiseen kuvastaa myös seuraava lainaus, jossa aiheettomiksi koettujen muutosten jalkauttamisen koetaan heikentävän yrityksen kilpailuasemaa suhteessa pienempiin ja ketterämpiin toimijoihin.

”... kyllähän se niin on että jos me ajatellaan et tässä pääkaupunkiseudulla kun me toimitaan me ollaan iso yritys mut kuitenkin me kilpaillaan samalla markkinalla kun nää pienemmät, ja kyllä se niin on et kovin tarkkaan ne varmaan mieltis tekiskö ne niin paljon muutosjohtamista niissä pienemmissä kilpaillakseen meitä vastaan, et ei ne varmaan hirveest tuhlais resursseja siihen, ainakin valitsivat kovin tarkkaan sen mikä on tärkeä asia ja mikä ei”

Haastateltujen keskuudessa korostettiin varsin laajasti sitä että muutoksille tulisi antaa riittävästi aikaa juurtua organisaatioon. Tämä kokemus kytkettiin siihen että vuosi 2013 oli tuntunut aivan liian tiivistähtiseltä muutosten läpiviennin saralla. Useampi haastateltu nosti esille kokemuksen siitä, että juuri kun oli saatu vietyä läpi edelliset muutosinfot, niin uusi jalkautettava muutos oli jo odottamassa oven takana, eikä muutoksen jalkautumisen varmistamiselle koettu jäävän riittävästi aikaa.

”Niin tää on kuitenkin niinku tuotantoyksikkö ja operaativinen toiminta on niinku meidän se pääasia. Kyllähän tää tuntuu olevan niin, että niitä muutoksia tulee kyllä hirvittävästi nykyään. Varmaan se on sitten jonkinlainen vakio, siinä vaan täytyy elää. Et ois hyvä, että muutoksissa ois semmonen maltti että ehkä niinku maltettais nähdä sen muutoksen tuotoksetkin, ennen kuin lähdetään muuttamaan jo asiaa mikä ei oo vielä ehtinyt tuottaa mitään”

... mut ehkä siinä on vaan se et liian nopeesti muuttuu asiat ... ettei kerkee viemään, tai just kun on saanu sen muutoksen vietyä eteenpäin, muttei oo saatu sitä vielä sinne arkeen jalkautettua ... tulee jo uusi ...”

”... jossain kohassa vois vähän sitä pitkäjänteisyyttä kattoo, et ku me ollaan valittu joku paketti niin tehdään se ihan loppuun saakka ja katotaan sitten meneeks se sinne sillälailla vai eiks se mee, ettei lähetä heti muuttamaan sitä uudestaan johonkin suuntaan ennenkuin ollaan nähty niitä tuloksia...”

Myös työrauhaa tehtyjen suunnitelmien toteuttamiselle peräänkuulutettiin. Seuraava haastatellun kommentti kuvastaa turhautumista siihen että jo kertaalleen hyväksytyjä tavoitteita ja toimintasuunnitelmia lähdetään muuttamaan vielä sen jälkeen kun ne on jo ehditty jalkauttaa työnjohdolle.

”... jonkun verran pitäis saada sitä et olis sitä jotain työrauhaa, nyt justiinsa tehtiin tän vuoden toimintasuunnitelmia johon on laitettu millä yksikön tulos laitetaan siihen missä sen pitää olla ja siihen on sitoutettu nyt tota työjohto, sit meillä tuleekin jotain muutoksia ... eli käytännössä sellasia asioita mitä mä oon jo laittanu alulle niin nyt niitä otetaankin sitten takas ... se on aika turhauttavaa et sä oot leiponu niitä valmiiks jo tossa ... tos on muutamia tällasia juttuja nyt, se liittyy tähän meidän murrokseen missä mennään nyt ite, kaikki haluaa tietysti tehdä siellä tukifunktioissakin, kaikki tekee ihan täysillä sitä omaa hommaansa mutta pitäs välillä jonkun mieltä vähän sitä että miten tää nyt linkitetään tähän tuotantoon, ja jos annetaan jotain tavoitteita ja käsketään suunnitella ite omat tavoitteet sinne ja toimenpiteet millä niitä saavutetaan hyväksytään, ni pitäs saada tehdä niitä asioita ... ennen kun on saanut tehdä ilman mitään suunnitelmia ihan mitä vaan, ja nyt vaikka on

suunnitelmat ja ne on vielä ihan ok, niin silti tuntuu että no niin, taas alotetaan alusta, vähän tämmönen filis”

Haastatteluissa tuotiin muutoinkin esille huoli lähiesimiesten jaksamisesta muutosten läpiviennin keskellä. Eli tämäkin kuvastaa osaltaan sitä miten tärkeäksi lähiesimiesten rooli koetaan yksikönpäälliköiden keskuudessa.

”...ehkä varmaan just se kun siinä muutoksessa palveluesimiehen rooli meillä on tosi tärkeä koska ne nimenomaan tuottaa sitä palvelua siellä ja on siinä asiakasrajapinnassa, niin tavallaan niinku se että ku se on haasteellinen se työntekijä kenttä kun tiedetään että alan työntekijät vaihtuu ja näin niin, mieltä se esimiehen jaksaminen siinä muutoksessa, että olin tosi huolissani viime vuonna mut onneks sitä on niinku tähän vuoteen, nähtävästi rauhotetaan sitä muutostahtia, että miten ne jaksaa siellä ... et niillä on myös aikaa kattoo sitä siel arjessa että asioita tehään sen oikeen tavan mukaisesti, siitä mulla on se suuri huoli...”

Haastateltujen yksikönpäälliköiden kokemuksia läpiviedystä strategiamuutoksesta voidaan kuvata varsin kaksijakoiseksi. Toisaalta muutoksen läpivientiin ja erityisesti uuteen johtamistapaan oltiin hyvin tyytyväisiä. Muutokselle nähtiin olleen selkeä tarve ja organisaation ylimmän johdon koettiin tukevan muutoksen läpiviennissä keskijohtoa esimerkillisen hyvin. Erityisesti haastatellut nostivat esille kaikille esimiehille järjestetyn esimiesvalmennusohjelman, jossa jokaiselle valmennusryhmälle on nimetty johtoryhmästä oma kummi, jonka keskeinen tehtävä on tulkintani mukaan ollut uuden strategia avaaminen valmennusryhmille. Muutoksista tiedottamista kiiteltiin varsin laajasti, mutta itse asiassa tämä oli myös se asia joka sai osakseen suurinta kritiikkiä.

Keskeisin kritiikki liittyi siihen että yksikönpäälliköt kokivat viestittäviä asioita olleen aivan liian paljon yksiköiden jalkautuksiin käytettävissä oleviin resursseihin nähden. Erityisen harmistuneita oltiin siitä että jalkautettavien asioiden aikataulutus ei toiminut riittävän hyvin. Haastatellut kokivat että muutosten jalkautuksia tulisi suunnitella aiempaa pitkänteisemmin, jotta tuotannolla olisi mahdollisuus varautua näiden resursointiin hyvissä ajoin. Tähän asiaan uskottiin kuitenkin panostettavan jatkossa, joten näkymät vuodelle 2014 koettiin valoisimmiksi, vaikkakin uusia jalkautettavia muutoksia uskottiin tulevan edelleen paljon. Uuden strategian määrittelyvaiheen koettiin myös kestäneen liian kauan ja kun tämä yhdistettiin runsaaseen avainhenkilöiden vaihtumiseen strategian uudistamisen yhteydessä, niin koettiin että ihmiset joutuivat olemaan ilman selvää tietoa yrityksen suunnasta turhan pitkään.

Haastatellut peräänkuuluttivat myös rauhaa läpivietyjen muutosten jalkautumisen varmistamiselle, koska uusia asioita oli koettu tulleen läpivietäväksi niin paljon viimeisen vuoden aikana. Lähiesimiesten jaksamisesta oltiin huolestuneita. Yksikönpäälliköiden joutuminen tiukoille muutosten läpiviennissä ja oma jaksaminen tulivat myös esille joidenkin haastateltujen vastauksissa tai olemuksesta, mutta tätä ei nostettu esille erityisenä huolen aiheena.

Seuraavassa kappaleessa kuvaan sitä minkälaisena haastatellut näkevät oman roolinsa muutosten läpiviennissä.

4.5 Keskijohdon näkemys omasta roolistaan muutoksen läpiviennissä

Haastatellut yksikönpäälliköt näkivät oman roolinsa muutoksen läpiviennissä erittäin tärkeäksi. Mielenkiintoista oli se että haastatelluista neljä kuvasi rooliaan aivan ensi sanoikseen, ”äärimmäisen” tai ”erittäin tärkeäksi”. Kysyttäessä asiasta saatiin vastaukseksi esimerkiksi seuraava:

”Äärettömän tärkeenä. Yksikön päällikkö on mun mielestä keskeisin henkilö siinä, et mitään ei tapahdu yksikössä jos päällikkö ei ohjeista ja organisoi sitä hommaa”

Muutokseen sitoutuminen nähtiin omassa roolissa yhtenä kaikkein keskeisimpänä asiana. Tällä tarkoitettiin sitä että yksikönpäällikkö pystyy seisomaan viestimänsä muutoksen takana. Tämän koettiin olevan joskus kovin vaikeaa, etenkin jos on ollut itse lähtökohtaisesti eri mieltä muutoksesta tai sen tarpeellisuudesta. Haastateltujen mielestä tähän täytyy pystyä kuitenkin tavalla toisella jotta muutoksen eteneminen olisi ylipäättään mahdollista.

...”jos minusta näkyy tai huokuu se että en pidä tästä asiasta, tai en halua tätä muutosta ja vien vaan sitä eteenpäin, niin ei meidän ihmiset sitoudu siihen ... pitää sitoutua ensin itse ja sen jälkeen sitouttaa muut”

”Tavallaan ku joku muutos voi välillä niinku vähän kolahtaa, ehkä se voi hetkeks lamauttaa, mut ymmärtää se itse se rooli et kun mä olen yksikönpäällikkö, ja et ku tämmönen muutos tulee, et mul on kaks vaihtoehtoo, joko lähtee viemään tai astuu ulos...”

Yksikönpäälliköt näkivät omassa roolissaan keskeiseksi sen että he pystyvät ensin perustelemaan muutoksen uskottavasti omille alaisilleen. Tämän koettiin olevan edellytys sille että muutosta

voidaan lähteä työstämään eteenpäin yhdessä esimiesten kesken. Haastatellut korostivat esimiesten osallistumisen tärkeyttä muutoksen jalkauttamisen suunnitteluun ja sitä kautta sitoutumista muutokseen ennen kuin sitä ryhdytään viemään organisaatiossa eteenpäin.

”No siihen kuuluu tietysti ensiks se että pitää pystyä perustelevaan se että miks muutetaan”

”...tärkeintähän siin on siin muutokses kuitenkin saada se niinku, et se ryhmä niinku hyväksymään et se muutos on tulossa, ja sen jälkeen kun sen hyväksynnän saa sieltä niin rakentamaan sitä motivaatiota siihen...”

”... saada se ydinporukka siihen niinku samalle viivalle...”

Useat haastatellut kuvasivat tapaa viedä muutoksia omille alaisilleen varsin selkeästi näiden osallistumisen mahdollistavalla tavalla.

”... kyl meil enemmän se niinku se muutos on semmonen niinku yhdessä tekemisen meininki tässä, et tämmönen tulee ja me mietitään kimpassa ehkä sitten miten me jatketaan eteenpäin...”

Eräs haastateltu yksikönpäällikkö totesi hyväksi pohtia esimiesten kanssa myös yksilöllistä viestintästrategiaa, koska jokainen esimieskin on aina omanlaisensa persoona viestijänä.

”...otetaan huomioon näissä keskusteluissa aina kukin persoonallisuus että millä tavalla saadaan vietyä asia parhaiten eteenpäin kun meilläkin on aika voimakkaita persoonallisuuksia...”

Esimiesten osallistumiseen liittyy myös se että muutoksen etenemistä täytyy pystyä seuraamaan ja valvomaan, eikä tämä onnistu jos esimiehet eivät ole muutoksen takana. Ennen kaikkea esimiehiä tarvitaan tukemaan joukkojaan muutoksessa. Alaisten tukeminen nähtiin keskeiseksi myös yksikönpäälliköiden roolissa. Esimiehet tarvitsevat yksikönpäälliköiden tukea myös tehtävien priorisointiin arjen kiireiden keskellä.

”...toi porukka on niin kiinni siinä päivittäisessä työssä et silti pitää tosi paljon tukea heitä että niinku he vie sen työntekijöille sellasena mitä se on suunniteltu. Sitä jalkauttajan, seuraajan roolia ni sitä tarvii sitä tarvii paljon, niinku ite tehä, semmosena vähän muistuttaa ja kattoo ja valvoo, seurata, seurata, seurata, laittaa vähän sähköpostia, ja melko jämäkästi välillä, tää on semmosta priorisointia tää työntekeminen tänä päivänä...”

Omaa roolia muutosjohtamisessa kuvattiin myös ”saarnamiehen hommaksi”. Tällä tarkoitettiin asioiden viemistä eteenpäin organisaatiossa, niiden toistamista ja esiintyvien huhujen kumoamista.

”se on tällasta saarnamiehen hommaa, se on sitten toistoja ja toistoja ... saarnamies hyvässä ja pahassa, sitähan se on tässä...”

Eräs haastateltava korosti muutoksen ylläpitämistä arjen vuorovaikutustilanteissa. Tällä hän tarkoitti sitä, ettei riitä että muutoksista viestitään vain virallisissa yhteyksissä, vaan että nämä pitäisi pystyä kytkemään myös osaksi arjen toimintaa.

”...niitä pitäs niinku tavallaan systemaattisesti pitää yllä niitä asioita aina kun sä kohtaat niitä ihmisiä, niin tuoda tavallaan mukaan siihen niitä kulloisiakin asioita niissä keskusteluissa ... niissä päivittäisissä vuorovaikutustilanteissa”

Oman esimerkin näyttämisen merkitys onnistuneelle muutosten läpiviennille tuli esille useammassa haastattelussa. Tässä yhteydessä puhuttiin sitä että esimiehen tulee toimia itse niin kuin odottaa toistenkin toimivan.

”...et pelkästään niinku se esimerkin näyttäminen, ni se on niinku ihan äärimmäisen tärkeätä.”

Haastatellut korostivat siis omaa rooliaan muutosten läpiviennissä, mutta toivat vahvasti esille myös sen että omien esimiesalaisten saaminen muutoksen taakse on erittäin keskeistä muutoksen jalkautuksen onnistumiselle. Tässä koettiin kaikkein keskeisimmäksi tehtäväksi muutoksen yhdessä tulkitseminen oman yksikön toiminnan kannalta. Sitoutumista muutokseen ja oman esimerkin näyttämisen tärkeyttä tuotiin myös esille useassa haastattelussa. Haastatellut kokivat että heidän roolinsa on ennen kaikkea laittaa muutos liikkeelle ja varmistaa sen eteneminen, sekä tukea esimiehiään muutoksen jalkautuksessa. Omaa roolia kuvattiin myös ”saarnamiehen hommaksi” jolla varmistetaan muutoksen toteutuminen arjessa.

Seuraavaksi siirrymme tarkastelemaan sitä minkälaista tukea haastatellut kokevat tarvitsevan muutosten läpiviennissä.

4.6 Keskijohdon kokemus muutosjohtamisessa tarvitsemastaan tuesta

Yksikönpäälliköt kokevat tarvitsevansa varsin vähän tukea muutosjohtamistyössä. Omaa työskentelyotetta kuvattiin mm. seuraavasti:

”... jos mä ymmärrän sen syyn miksi se muutetaan, niin se on mulle ihan riittävä...”

”... oon kyllä valitettavasti vähän sellainen niinku oman tien kulkija et en hirveesti niinku kaipaa sitä tukee...”

”Sanotaan näin että konkreettisesti ei niin tarvetta tuelle ...

Keskeisin tuen tarve näyttäisi liittyvän tilanteisiin joissa yksikönpäälliköt eivät ole lähtökohtaisesti täysin samaa mieltä toteutettavasta muutoksesta tai sen tarpeesta.

”... tommonen keissi missä on vähän sitä et ei oo ihan sitä samaa mieltä, ni siinä tarvii sen et näyttäkää nyt joku miten tää muka vie meitä eteenpäin tää asia...”

Silloin kun oma sitoutuminen muutokseen tuntuu vaikealta, koetaan tilanteeseen auttavan parhaiten asian käsittely yhdessä oman esimiehen tai kollegoiden kanssa.

”...käydään esimiehen kanssa ne keskustelut ja sen lisäksi vielä vähän puidaan mahdollisesti kollegoiden kanssa sikäli kun on aikaa”

”No se sparraus on aika hyvä, se kollegoiden tai esimiehen sparraus...”

Haastatellut kokivat saavansa tarvittaessa hyvin tukea muutosjohtamiseen niin kollegoiltaan, esimieheltään, organisaation johdolta, kuin tukifunktioistakin.

”Olen varsin luottavainen siihen tukiverkkoon mikä tällä hetkellä on”

”... kyllähän niille täytyy nostaa hattua, koska sä saat nopeesti apua erilaisissa kinkkisissä tilanteissa”

”kyl meil on niin hyvä kun meil on hyvä HR tuolla, osaava HR, ja sitten tää meidän työterveyshuolto tähän linkitettyä, niin kun vaan pyytää niin tukee ja apuu tähän muutosjohtamiseen saa, ja nyt mul kyllä on tällä hetkellä semmonen esimies joka on todella läsnä ja auttaa ja ymmärtää sen tuen tarpeen...”

”...jos tulis tarve et tarvis tukee, niin se on mun mielestä hienosti meidän yrityksessä järjestetty, et tukee kyllä löytyy ja ilman sellasta tiedätkö hämmästelyä, se on niinku aitoo tukee, et ihmiset auttaa niinkun puolin ja toisin ilman mitään hymistelyä, niin kollegat kun esimies ja tukitoiminnot, joka paikasta tukea saa”

Toisaalta yhteistyössä kollegoiden kesken nähtiin olevan myös parannettavaa. Tällä viitattiin yhteistyöhön niin oman palvelualueen kuin toimialankin sisällä, sekä talossa yleisesti.

”...mä toivon ihan vilpittömästi että, ihmiset oppisivat siitä huolimatta tekemään yhteistyötä enemmän että meitä mitataan yksikkönä”

Myös tukifunktioiden osalta esitettiin osittain kritiikkiäkin. Tämä liittyi kokemukseen siitä että kun tukifunktioiden henkilöstöresursseja on lisätty, niin tämä näkyy tuotantoyksikön kiinteissä kuluissa joille pitäisi saada myös katetta. Henkilöstöresurssien lisäämisen tukifunktioihin nähtiin toisaalta edistävän organisaation toiminnan kehittämistä, mutta toisaalta myös sitä että esimiesten viestittäviksi tulevien asioiden määrä on lisääntynyt voimakkaasti. Tässäkin yhteydessä korostui jälleen palvelutuotannon paine keskittyä tuloksen tekemiseen. Haastateltu esitti tyytymättömyyttä ennen kaikkea siihen, että muutoksia tuodaan toteutukseen ilman että palvelutuotannon edustajat pääsevät osallistumaan niiden suunnitteluun, ja toisaalta siihen ettei luvatuista uusista toimintatavoista pidetä aina kiinni, tai että ne ovat niin kankeita ettei tuotanto ole ainakaan vielä kokenut niitä hyödyllisiksi.

”... meillä on tullut äärettömän paljon väkeä ja resurssia lisää tohon tukifunktioon joka näkyy sitten tietysti kun mitataan yksikkö liikevoittoon saakka, niin näkyy siellä kiinteissä kuluissa sitten siellä alakerrassa, niin et sitä saatas hyödynnettyä, totta kai nää tuotokset sitten vaikuttaa siihen tota niin euroihin mut se myöskin että aina kun tuodaan asioita eteenpäin siinä muutospuolella tai sitten tässä viestinnässä, et miten me saatas se silleen et tuotantoyksikkö sais keskittyä siihen palvelutuotantoon, että niinku autettais sitä, tuodaan se viesti vaikka sille työntekijälle saakka suoraan, tai sitten valmistellaan joku projekti niin hyvin että tehään siihen ihan jalkautus, no niitä on kyllä ollut nyt hyvin, kaiken maailman jalkautus ohjeet on tullu powerpointissa tosi moneen asiaan ... valmiit powerpointit mitä voit esitellä, ne on ollu hyviä, niitten kanssa ei oo tarvinnut ite alkaa tehdä mitään ... nyt tää palkkasyöttökuvio on semmonen asia, mikä tosta noin vaan naps, tämmönen on nyt päätös ja sitten mä kuulen noilta että siinä menee kuus kertaa kauemmin mitä aikasemmin, se on aivan järjetöntä ... sitten kun ei oteta kuitenkaan, ensin sanotaan joo et me hoidetaan tää, sun ei tarte tehdä mitään, hieno homma, helpottaa meitä, ei tarvii tehdä tätä ja tätä ja tätä, sitten kun tuleekin joku, joo ei me tehäkään, tai se vaan roikkuu ”

Haastatteluissa toivottiin myös mahdollisimman valmista materiaalia muutosten jalkauttamisen tueksi niin kuin uuden esimiesviestinnän mallin myötä todettiin nyt jo saadunkin.

”... siinä vois tulla niinku mahdollisimman valmiita malleja kautta jotain sellasia, no se riippuu aina vähän muutoksesta, mutta jotkut pohjat ja blanketit vois olla niinku mietitty...”

”...se on niinku ehkä se mitä minä ajattelisin jatkossakin, sehän tietysti tukee tätä esimiesviestintää mikä meillä on tässä, siis tällaiset valmiit materiaali-paketit...”

Haastatellut kuvailivat siis työskentelyotettaan varsin itsenäiseksi ja kokivat tarvitsevansa tukea muutosten läpivientiin suhteellisen vähän. Keskeisin tuen tarve liittyi tilanteisiin joissa muutoksesta tai sen tarpeesta ei olla itse ainakaan lähtökohtaisesti samaa mieltä. Näissä tilanteissa koettiin auttavan parhaiten keskustelut kollegoiden ja oman esimiehen kanssa. Muutosten läpiviemiseen koettiin saatavan organisaatiolta tukea oikein hyvin. Yhteistyötä tukifunktioiden ja kollegoiden kanssa kiiteltiin, mutta myös jotain kritiikkiäkin esitettiin. Organisaatiossa nähtiin olevan vielä tiettyjä rakenteellisia tekijöitä, mm. se että yksikönpäälliköitä mitataan oman yksikkönsä tuloksen pohjalta, jotka sitten vaikeuttavat yhteistyötä myös oman toimialan sisällä. Tukifunktioiden osalta kritiikki liittyi kokemukseen siitä että kun niiden henkilöresursseja on lisätty, niin tämä on sitten näkynyt suurena jalkautettavien muutosten määränä. Kun palvelutuotannon edustajia ole aina otettu mukaan muutosten suunnitteluun riittävässä määrin, ei muutoksista ole saatu välttämättä sujuvia organisaation arjen kannalta. Valtaosaltaan tukifunktioihin ja kollegoihin liittyvä palaute oli kuitenkin hyvin positiivista.

Haastatellut kokivat tarvitsevansa tukea myös erilaisten muutosten jalkautusta tukevien materiaalien muodossa, joita onkin nyt saatu kiitettävästi uusien esimiesviestinnän mallin mukaisten viestintäpakettien muodossa. Siirrymmekin seuraavaksi tarkastelemaan haastateltujen kokemuksia esimiesviestinnän mallista.

4.7 Keskijohdon kokemukset esimiesviestinnän mallista

Haastateltujen yksikönpäälliköiden kokemukset esimiesviestinnän mallista olivat varsin positiivisia. Malli sai keskimääräiseksi arvosanaksi neljä (4,0) kun sitä pyydettiin arvioimaan asteikolla yhdestä viiteen (1-5). Korkeimmat annetut arvosanat olivat 4,5 tasolla ja matalin 3. Yhdellä vastaajista ei ollut vielä juurikaan kokemusta mallista, joten hän ei halunnut antaa sille arvosanaa. Tämä henkilö oli siirtynyt talon sisällä toisesta tehtävästä yksikönpäälliköksi vastikään. Hän totesi mallin toimivan varmastikin ihan hyvin, koska ei ollut kuullut siitä mitään negatiivista. Useammassa vastauksessa todettiin viestittäväksi tarkoitettujen asioiden suuren määrän ja heikon aikataulutuksen pudottavan kokonaisarvosanaa, joten näiden asioiden ollessa paremmalla tasolla olisi kokonaisarvosana ollut varmasti vieläkin parempi.

”.... mä sanosin että se osuu sinne neljän puolen, neljän pilkku kuuden paikkeille, kyllä se lähempänä vitosta on, mutta aina täytyy olla kehittämisenkin varaa muutama desimaali”

”vitosen, mä oon äärimmäisen tyytyväinen siihen kyllä ... no ehkä nyt kun se aikataulu asia saatas vielä kuntoon, niin ehkä mä muutan sen 4,5”

”... se on sitten, noh nelonen on kyl aika hyvä arvosana, eiks oo, et en mä sit ihan siihen menis et kolmoseen varmaan ... sanotaan et nyt kun tässä nämä viime vuodet on ollut tämmöstä aika kiireistä niin se varmaan vähän laskee tätä arvosanaa ... se kokonaisuus vähän masentaa siihen kolmosen puolelle, muuten vois olla nelonen”

Esimiesviestinnän mallissa arvostetaan sitä että se kokoaa hyvin yhteen esimiesten viestittäviksi tarkoitettut asiat. Yksikönpäälliköt kokivat että he pystyvät nyt hahmottamaan helpommin kaikkein tärkeimmät asiat mitä esimiehenä tulee huomioida ja viestiä yksikössään eteenpäin. Nyt ei tarvitse etsiä ja pohtia sitä mitkä asiat on kulloinkin tärkeä viestiä, vaan voi luottaa siihen että priorisointi tapahtuu tämän mallin kautta.

”... mutta se tärkeys, silloin kun se tulee se viesti että esimiesten tehtäväks tai jotain muuta vastaavaa mitä siihen on laitettu, niin silloin tiedetään et tää on se tärke asia, tähän halutaan panostaa, elikkä se ei oo sitten vaan se viesti viestien joukossa mikä monesti unohtuu sinne tai halutaan hukuttaa se sinne kaikkien mailien joukkoon, niin se on sellanen mikä ihan oikeesti tehdään, et se on se et se kyl nousee sieltä ylös et, se on aivan loistava tapa”

”siinähan tuli alussa joka tuutista että tee sitä ja tee tätä ja tee tällä aikataululla, sitä ei johdettu tavallaan niinkun keskitetysti sitä esimiesviestintää, että alussa sitä tuli ja kaikki kuormittu ja ärsyyntykin siitä sitten, että voi hitto vieköön eikö siel mitään muuta oo tekemistä kun lähettää näitä viestejä et hyvä esimies tee sitä ja tee tätä, mutta nyt kun sitä keskitettiin sitä viestintää, ne kokoo nyt sen johtoryhmä ja nää niitä tärkeitä asioita, eikä tuu joka päivä niitä vaan tulee vähän harvemmin ja tiivistetysti ja sit kootusti se informaatio ja viestintä ja aikataulut, niin kyl mä itse oon henkilökohtasesti kokenut sen paljon paremmaksi ... se on helppo asialista minulle yksikönkokoukseen, se helpottaa siinä myös ettei mun tarvii poimia niitä asioita eri paikoista...”

Erityisesti kiitosta saivat esimiesten viestintäpaketit, joissa koettiin hyväksi ensinnäkin se että valmiit paketit vapauttavat esimiesten resursseja operatiiviseen tuotannon johtamiseen, ja toisaalta sitä että pakettien sisältöä voidaan muokata kunkin yksikön tarpeita vastaavaksi. Tosin yksi haastatelluista oli sitä mieltä että paketit voisivat tulla vieläkin valmiimpina, ilman että niitä pyydetään muokkaamaan oman yksikön tarpeiden mukaiseksi.

”Mä annan erittäin hyvän arvosanan sille, ja lähinnä sille että ne materiaalit tulee meille valmiina ... et todella hyvä ja sit kun voi vielä muokata niitä itse”

”Mä oon kokenut sen hyvänä, itse asiassa erinomaisena. Materiaali on hyvää, laadukasta, selkeätä, valmiiks pureskeltua ... äärimmäisen hyvää materiaalia ... valmiiks priorisoitua mitä viestitään minkäkin kautta, että palaute on ollut hyvää myöskin mitä mä oon saanut tiimiltä ...”

”siis mun mielestä henkilökohtasesti se on ollut aivan loistava ... se että me saadaan se valmis materiaali, se helpottaa meidän arkee ihan järjettömän paljon ...”kyl se nelonen on, mutta en edelleenkään pidä siitä että siellä on tämmöstä, poista tämä dia valmiista esityksestä ja tee tämä, setti valmiina, et jos meillä joku sen jo tekee, niin tehköön sen ihan loppuun saakka, ja jos siel on joku sellanen tietty nyanssi mikä ei ihan just tähän yksikköön sovi niin me kyllä osataan poistaa se, mut kokonaan valmis setti, ei enää mitään räätälöintiä eikä muokkausta, lu e tää läpi ja poista sitten tarvittaessa, ei vaan kaikille samanlainen viesti”

Mallin itsessään koettiin siis toimivan varsin hyvin, kunhan viestittäviä asioita ei vaan tulisi niin paljon kuin niitä oli ollut vuoden 2013 aikana. Haastatellut arvelivat että tilanne olisi ollut todennäköisesti vieläkin huonompi jos mallia ei olisi otettu käyttöön. Mallin nähdään siis vähentäneen esimiesten viestittäviksi tarkoitettujen asioiden määrää.

”... se on aika hyvä ja selkee malli mitä on rakennettu, mutta siinä on myös omat puutteensakin johtuen siitä määrästä mitä halutaan tuoda muutosta, niin se vähän niinku rikkoo sitä perusajatusta, et jos meil ois kaksi asiaa vuodessa mitä pitäis jalkauttaa niin se toimis hyvin, mut ei tossa massassa ... kyl se tilannetta on parantanut ihan varmasti et ku koska se on kuitenkin malli jolla koetetaan hallita sitä tilannetta”

”... se on se että sitä asiaa on ollut niin paljon, ei se malli sinällensä mitään työllistä ... ei se ainakaan nyt oo haitannu asioita, et on se sillain ihan hyvä et tietoo tulee... ”

Oikeastaan ainoa asia jonka koetaan vaativan parantamista, on esimiesten kautta viestittäviksi tarkoitettujen asioiden parempi aikataulutus, jotta muutosten jalkauttamista voitaisiin suunnitella yksiköissä paremmin. Haastatellut kokivat että jalkautettavat muutokset olisi pitänyt pystyä synkronoimaan paremmin tuotannon arkeen, jotta olisi mm. selvitty vähemmällä henkilöstötilaisuuksien järjestämisellä.

”...mut se mikä siellä niinku olis kiva, olis se että siellä olis keskitetysti jotenkin laitettu jollekin aikajanalle oikeesti se, mietittäis nyt että vaikka tässä vuodessa tai kvartaalissa on näin monta muutosta mitkä pitää lähteä johtamaan ja niillä on

aikataulu, tämä et se ois jotenkin niinku selkeempää, nyt on vähän semmonen tunne et joku istuu pöytänsä ääressä eikä sil oo mitään tekemistä et se keksii jonkun jalkautuksen ja sit se laittaa sähköpostil menee ja tehkää tää, miettimättä yhtään mitä se vaikuttaa keneenkin, ja ehkä niinku se yläpään johtaminen siihen niinku, eikä se nyt oo edes vaikee asia, sehän on vaan pelkkää aikatauluttamista, se vois olla se tuki mitä siel ois vaan, et se perusta ois kunnossa, ite konkreettisesti siihen, jos meijen omaan työhön liittyvää on niin kyl me tääl pystytään klaaraamaan se kaikki”

”... mä ymmärrän hyvin sen että aikasemmin ei oo pystynyt suunniteleen etukäteen, niinku ilmottaan että nyt tulee tämmöstä ja tämmöstä ja tämmöstä juttuu mitkä teidän täytyy käydä läpi helmikuussa tai maaliskuussa tai näin, et tavallaan sellanen niinku pieni rytmittäminen, nyt esimerkiks samaan aikaan kun piti tehdä budjettia, se on sitten aika tiivistunnelmaista aikaa, niin samaan aikaan on muutamia tällasia jalkautuksia mitkä pitää käydä läpi omien alaisten kanssa, niin kohtaa tuntuu jotenkin vaan siltä että jos sen ois organisoinu pikkusen paremmin, tavallaan sen alotuskohdan johonkin toiseen kohtaan, mutta mä ymmärrän sen hyvin että viime vuonna se ei ollut mahdollista, et tiettyi juttuja on vaan ollut pakko saada eteenpäin...”

”... niin sit oli vähän turhauttavaa kun just oli ollut työntekijäpalaveri niin tuli sitten uus jalkautettava asia joka pitää tehdä kuukauden sisällä, et kyl ne työntekijätkin anto palautetta siitä että minkä takia ei voitu käydä sitä siinä palaverissa ... ehkä vois vähän niinku jaksottaa niitä, etenkin nää kampanjat kun ne on niitä jalkautettavia asioita jokaiselle työntekijälle, niin ne ois hyvä niinku aikatauluttaa et me tiedetään et tulee x kampanja y:n liittyen, niin ois joku sellanen että millon se kampanja tulee niin meilläkin sitten esimiehet pystys miettimään et millon ne työntekijäpalaverit pidetään ...”

Esimiesviestinnän mallin prosessi itsessään tunnettiin suhteellisen hyvin, vaikka tämä ei ole ollut ensisijaisia tavoitteita mallia käyttöönotettaessa. Jonkinasteista epävarmuutta oli kuitenkin havaittavissa, koska muutamat haastatellut kertoivat hakeneensa tietoa mallista juuri ennen haastattelua.

”tota niinkun mä alussa sanoin, koetin googlettaa sitä mut ei jostain syystä toiminut tuo intra tuossa ... että mä tiedän kyllä suunnilleen mitä siin on muutoksia tehty muuta se ei oo nyt mulle kauheen syvällinen ...”

Mallin käyttöönoton kanssa suurin piirtein samaan aikaan aloittaneiden henkilöiden oli ensin hieman vaikea hahmottaa sitä mistä mallissa on pohjimmiltaan kyse. Kun mallia käytiin läpi tarkentavilla kysymyksillä, niin selvisi että sen perusajatus oli kuitenkin kaikille haastatelluille

varsin tuttu. Viimeksi aloittaneetkin yksikönpäälliköt totesivat esimiesviestinnän tärkeyttä painotetun uuden strategian jalkautuksen yhteydessä, mutta esimiesviestinnän malli ja sen mukanaan tuomat muutokset eivät olleet heille niin konkreettisia, koska heillä ei ole tietoa aikaisemmasta tavasta toimia.

”mä ehkä tohon osaan sanoo vähän huonosti, että se ei oo mulle vielä niin jotenkin, en mä tiedä onko se mennyt sitten vähän jotenkin ohi, mä en siitä osaa oikein sanoo plussaa enkä miinusta vielä tässä vaiheessa, mutta hyvä juttu tavallaan että se on tietty prosessi ja sen mukainen ja näköinen...”

” ... se on ehkä osittain hämärän peitossa, et mä en ehkä tiedä ihan kaikkee siitä, mitä on niinku seurannu niin suunnilleen muistan, mutta ihan ei oo ehkä kokonaisuutta selvillä ... siinä kyllä vaihdon yhteydessä se esimiesviestinnän malli jäi tietyllä tapaa vähäseks ... keskustelua oli kyllä ja saattaa olla että tuli joku tällänen niinku info esimiesviestinnän mallista mut kyllä mulla sellanen muistikuva on että kerrottiin mitä esimiesviestintä on ja miten sen on tarkoitus toimia, et kyl mul sellanen niinku mielikuva on sieltä jostain juhannukselta et siitä on puhuttu ... on tietyt viestintäkanavat mitä käytetään esimiesviestintään ... ylin johto sitten harkitsee että mitä laitetaan minkäkin viestintäkanavan kautta ... parempaa tiedottamista ja tiedonkulkuu että miten se tieto yrityksessä kulkee ja jakautuu niinku suurelle ryhmälle mahdollisimman tehokkaasti, et se siinä kait se tarve oli mun mielestä et tieto ei kulkenu toimialajohdon päätöksistä työntekijälle esimerkiksi, silloin tarvitaan näitä viestintäkanavia ja keinoja miten se toteutetaan ”

Yksi haastatelluista tosin toivoi jalkautettaville muutoksille tahoja jolta kysyä lisätietoja, vaikka tieto lisätietojen antajasta pitäisi kuulua olennaisena osana esimiesviestinnän malliin jo nyt.

” ... jos jotain ongelmia jalkautuksessa tulee, niin tietysti se palautekanava että mihin me sitten niinku, keneltä me niistä ongelmista kysytään, niin sellanen rakenne sieltä ehkä vielä vähän puuttuu ”

Esimiesten viestintäpakettien kuittaus- ja palautemenettely koettiin myös toimivaksi ja hyödylliseksi muutosten läpiviennin varmistamisessa. Se että kuittauksiin on sisältynyt myös kommentointi siitä miten asia on käsitelty omassa yksikössä, nähtiin pelkästään hyvänä asiana sekin.

”äärimmäisen helppo ja hyvä, siis se että se tulee sähköpostissa, sul on linkki ja sä käyt siellä vastaamassa muutamaan kysymykseen, se ei vie kauaa aikaa, äärimmäisen hyvä ja sit siinä voi antaa vielä omat vapaat kommentit, niin todella hyvä ja joustava käytäntö ... ”

... ollaan pidetty siitä että se muistuttaa, se on niinku tärkeä koska sitä tässäkin tulee ihan älyttömästi ja kaikkee pitää meidän muistaa.... ”

” ... mun mielestä ihan hyvä ja varmasti myös tarpeellinen vastaanottajalle että nähdään miten ne asiat etenee ”

”...en mä oo huonona pitänyt sitäkään, et tavallaan seurataan sitä ootko sä käynyt asian läpi ja miten sä oot sen käynyt. Helpostihan nää toimenpiteet jäis tekemättä, et kyl se vaan tätä muistuttamista on, sä muistutat ja sua muistutetaan ... ”

4.7.1 Kehitysideoita esimiesviestinnän malliin

Mallin osalta saatiin myös joitakin kehitysideoita, joista vielä lyhyesti ennen siirtymistä kokemusten yhteenvetoon.

Esimiesten jalkautettavaksi tarkoitettujen asioiden parempaan aikataulutukseen ehdotettiin keinoksi sitä, että niiden aikataulutus annettaisiin organisaatiossa yhtä porrasta alemmas, toimialajohdolle. Näin toimien yksikönpäälliköiden mahdollisuudet vaikuttaa jalkautusten suunnitteluun arveltiin nykyistä paremmiksi. Tämän ajatuksen mukaan muutosten jalkautusten aikataulu voisi siten poiketa toimialoittain.

”...täs on tietysti se että kun ite ei tiedä ihan kaikkia jalkautuksia tai muutoksia mitä on tulossa, niinkun pitkällä tähtäimellä, tietysti strategiasta voi jotain arvailla mitä on tulossa, mutta jos meillä olis paremmin aikataulu niille muutoksille, me voitais ehkä yhdistää niitä tässä, ja rakentaa niitä jalkautuksia enemmän täällä ... ehkä se on niinku toimialan johtoryhmä joka vois tehdä päätökset siitä mitkä asiat on semmosii jotka pitää viedä eteenpäin, et tavallaan tehdä päätös siitä mitä viedään, milloin se jalkautetaan, ja oikeesti se mikä se ryhmä on mihin asti jalkautetaan ... ennenkuin tuodaan asioita mitä pitäis jalkauttaa niin se ryhmä kattois sen mikä on järkevää ja sitten sen aikataulun siihen rakentais ja mielellään tietysti sillä tavoin että onks mikään asia niin tärkeä että se pitää olla just vaikka kahden viikon päästä tehty vai voisko se nyt olla niin että tämmönen asia on tärkeä, kun teil on seuraava kvartaalokokous jalkauttakaa se siinä...”

Yksi haastatelluista koki haasteena sen että nyt viestintäpaketit ja esimieskirjeet tahtovat mennä sekaisin. Hän toivoikin näiden synkronointia tai yhdistämistä jollain tapaa että esimiehen viestittäväksi tarkoitettu kokonaisuus olisi vielä paremmin hahmotettavissa. Tästäkin vastauksesta kävi hyvin ilmi se miten tärkeäksi esimieskirjeen tarjoama tarkistuslista esimiesten hoidettavista asioista koetaan.

”... ainoa negatiivinen asia mitä tästä koko hommasta pystyy keksii, niin se menee tosi sekavaks kun tulee nää paketit ja esimieskirje, niin siihen pitäis keksii synkka et ne tulis yhdestä paikasta niinku koko juttu ... silloin sitä pystys vaan ottaa niinku yhden tsekkilistan”

Eräs haastateltu toivoi että viestintäpakettien palautelinkistä pystyisi näkemään sen onko jalkautus tullut jo kuitatuksi omalta osalta, koska nykyisin jos muistutusviestin tullessa ei muista onko kyseinen jalkautus tullut kuitattua, joutuu sen tekemään varmuuden vuoksi uudestaan.

”... semmosen jos sinne pystys luomaan ... et jokainen kun menee kuitenkin omilla tunnuksilla kuittaamaan sinne sitä ... niin et se ei antas sun tehdä toista kertaa sitä, et kun tulee se muistutus niin joutuu miettimään oonks mä muistanut tehdä sen”

Mallista annettuihin kehitysideoihin kuului myös se, että viestintäpakettien kuittauksista toivottiin koostetta, jossa näkyisi miten kukin jalkautus on koettu esimiesten keskuudessa. Tällä haluttiin varmistaa se että annettuun palautteeseen reagoidaan johdon toimesta, vaikkakin kyseinen henkilö totesi ettei tähän mennessä ole ollut mitään tarvetta antaa korjaavaa palautetta, päinvastoin hän oli kokenut paketit erittäin hyödyllisiksi.

... se vois olla vielä sellanen niinku mitä vois ajatella että koottas niistä vastauksista jonkunnäkönen palaute, et hei nyt kysely meni hyvin et siihen vastas 89 % ja et palaute on ollut niinku asteikolla yhestä viiteen nelosta tai jotain keskiarvoo, joku tällanen palaute vois olla, niin sitten tietäs että siihenkin on niinku reagoitu siihen palautteeseen”

Kehitysideana nousi esille myös se, että työntekijöiltä toivottiin saatavan palautetta tuoreeltaan kunkin jalkautuksen jälkeen siitä miten esimiehet ovat onnistuneet muutosviestinnässään. Näin mahdollisiin epäkohtiin päästäisiin puuttumaan tuoreeltaan vielä kun ne ovat hyvin kaikkien osapuolten muistissa.

”Esimerkiks se työntekijöiltä palautteen saaminen yksikönpäälliköille, et heillä olis mahdollisuus antaa palautetta ... et kuinka on niinku itse onnistunut siinä tiedon viemisessä sinne työntekijöille, kun sehän on tärkeintä että yksikönpäällikkö tietää et mitä yksikössä tapahtuu ... se ois sillon jatkuva palautekanava, koska jos henkilöstö tutkimus tehdään kerran vuodessa niin se on vähän pitkä aika odottaa niitä palautteita ja sen jälkeen ne palautteet saattaa olla täysin asiattomiakin, mutta kun se palautekanava on auki koko ajan niin sillon on helpompi antaa myöskin sitä negatiivista palautetta, toki niihin pystyy reagoimaan nopeammin, ei ehdi tulla niinku kärpäsistä härkäsii, vaan pystytään niinku ennaoimaan niitä asioiden hoitoo ... se auttaa myös työhyvinvointia kun niihin ongelmiin puututaan sillon kun ne on käsillä, eikä vasta sitten kun saadaan henkilöstötutkimuksen tulokset”

Myös uusi teknisiä viestintäratkaisuja toivottiin tehostamaan tuotannon arkea. Näihin kuuluivat yrityksen sisäisen intranetin saaminen kaikkien työntekijöiden käyttöön ja mahdollisuus lähettää tiedotteita yksinkertaisimmista asioista suoraan työntekijöiden puhelimiin.

” ... et meillä olis niinku esimerkiksi joku sisäinen intra johon työntekijät pääsis kirjautumaan himasta ja pääsis meidän järjestelmään ja näkis vähän mitä meil on tapahtunut ja pääsis käymään läpi ne jalkautukset ja vois kuitata ne...”

”äärettömän paljon tule sellasia että laittakaa nää sinne ja tänne ja pistäkää noi tonne et ne on sellasessa muodossa jo että ihan suoraan laitetaan siitä eteenpäin, niin siinä vois olla taas yks sellanen mikä helpoittais tuotantoa ... kun saatais tällanen puhelin työntekijöille mitä voitais hyödyntää ...”

Haastatellut yksikönpäälliköt ovat siis kokeneet esimiesviestinnän mallin erittäin hyväksi ja omaa työtään helpottavaksi, mutta toki mallista löytyi vielä jotain kehitettävääkin. Parasta mallissa koettiin olevan se, että malli kokoaa hyvin yhteen esimiesten viestittäväksi tarkoitetut asiat ilman että esimiesten tarvitsee nähdä vaivaa sen pohtimiseen mitkä asiat ovat erityisen tärkeää huomioida esimiestyössä kulloinkin. Erityisesti kiitosta saivat esimiesten viestintäpaketit, joiden koettiin helpottavan esimiesten työtä muutosten jalkautuksessa merkittävästi. Malli ja sen prosessi tunnettiin suhteellisen hyvin, vaikkakin osalla haastatelluista oli aluksi hieman vaikeuksia hahmottaa sitä mistä mallissa olikaan kysymys.

Merkittävin asia joka mallissa koettiin vaativan parannusta, oli esimiesten viestittäväksi tarkoitettujen asioiden aikataulutus. Aikataulutukseen toivottiin mahdollisuutta vaikuttaa, jotta tuotannossa voitaisiin varautua riittävän ajoissa resursoimaan jalkautukset osaksi muuta operatiivista toimintaa. Viestintäpakettien kuittaus- ja palautelinkkien olemassaolon tarkoitus ja tarpeellisuus ymmärrettiin hyvin, vaikkakin näiden toiminnassa nähtiin vielä hieman kehitettävää. Pakettien kuittauksista toivottiin koostetta esimiesten käyttöön. Malliin toivottiin myös mahdollisuutta saada tuoreeltaan tietoa siitä miten muutosten jalkautuksessa oli onnistuttu työntekijöiden näkökulmasta.

4.8 Yhteenvedo tutkimustuloksista

Aloitin tämän luvun kuvaamalla empiirisen tutkimuskohteeni taustoja ja organisaation odotuksia keskijohdolle strategiamuutoksen läpiviennin yhteydessä. Esittelin luvun alussa myös

organisaatiossa käyttöönotetun esimiesviestinnän mallin. Empiirisen tutkimukseni ydinosa muodostivat yksikönpäälliköiden haastattelut joita olen edellä kuvannut ja vetänyt yhteen teemoittain. Päätän tämän luvun yhteenvetoon tutkimukseni keskeisistä löydöksistä.

Tutkimukseni keskeisimpiä löydöksiä on keskijohdon kokema paine laajamittaiseen viestintään ja osallistumismahdollisuuksien tarjoamiseen ihmisille strategiamuutoksen toimeenpanon yhteydessä, samalla kun siltä vaaditaan hyvän taloudellisen tuloksen tekemistä. Tämä on kärjistynyt vuoden 2013 aikana, kun uudesta strategiasta kumpuavia asioita on koettu tulevan aivan liian paljon esimiesten viestittäviksi ilman, että näiden aikataulutukseen on pystytty vaikuttamaan riittävästi.

Kohdeorganisaatiossa on korostettu viestinnän merkitystä uuden strategian toimeenpanossa, ja tämä näkyikin selvästi haastateltujen yksikönpäälliköiden vastauksissa. Mielenkiintoista olisi tietää, minkälainen merkitys yksikönpäälliköiden näkemyksiin on ollut sillä että johto on korostanut heille viestinnän tärkeyttä. Toisaalta haastatellut henkilöt ovat kaikki toimineet pitkään esimiestehtävissä, joten varmasti tälläkin on oma vaikutuksensa haastateltujen näkemyksiin hyvästä muutosjohtamisesta, ilman että heitä on tarvinnut erikseen muistuttaa viestinnän tärkeydestä. Mielenkiintoista oli myös se että haastatellut yksikönpäälliköt korostivat vahvasti omaa rooliaan onnistuneessa muutoksen läpiviennissä. Tämäkin johtunee ainakin osin siitä että johto on korostanut heidän rooliaan esimiesfoorumeissa ja -valmennuksissa.

Haastatellut yksikönpäälliköt puhuivat myös sen tärkeydestä että muutokset tulevat käsiteltyä omien esimiesalaisten kanssa ennen kuin niitä lähdetään viemään organisaatiossa eteenpäin. Tällä pyritään siihen että ymmärrettäisiin samalla tapaa se mistä muutoksessa on kysymys ja ennen kaikkea mitä muutos tarkoittaa oman yksikön kannalta, jotta asioista osattaisiin sitten viestiä yhtenäisellä tavalla. Näin toimien pyritään varmistamaan esimiesten tuki muutokselle kun he ovat päässeet ensin purkamaan omat ajatuksensa muutoksesta. Yksikönpäälliköillä nähdään siis olevan keskeinen rooli siinä että tavoiteltu muutos lähtee konkretisoitumaan haluttuun suuntaan ja sillä on takanaan kaikkien esimiesten tuki. Myös muutosjohtamisesta vastaava henkilöstön kehittämisspäälikkö korosti yksikönpäälliköiden roolia juuri strategian tulkitsemisessa käytännön tekemiseksi. Eli vaikka yksikönpäälliköt korostivat omaa rooliaan muutosten läpiviennissä, tuli heidän esimiesalaisten tärkeä rooli ja se että he haluavat työstää muutoksia yhdessä heidän kanssaan ennen niiden eteenpäinviemistä myös hyvin selvästi esille.

Haastatteluissa kävi myös ilmi se, ettei ihmisten osallistuminen muutokseen ole arkipäivää vielä kaikilla organisaation tasoilla. Tämä johtuu pitkälti käytännön haasteista, kuten esimerkiksi suorittavan tason ihmisten mahdollisuudesta osallistua tiimensä palavereihin. Tämä on kuitenkin

selkeästi se suunta mihin organisaatiossa halutaan mennä ja palaverikäytäntöjä on nyt vakioitu kaikissa yksiköissä jotta yhteiselle keskustelulle olisi olemassa paremmat puitteet. Toisaalta yksikönpäälliköiden haastatteluissa nousi esille myös se, että aina tulisi pohtia erikseen sitäkin missä vaiheessa kunkin muutoksen viestiminen on järkevää millekin tasolle. Täytyisi olla liikkeellä ajoissa, muttei kuitenkaan liian aikaisin.

Strategiamuutoksen läpiviennissä kiiteltiin ylimmän johdon panosta ja sitoutumista muutokseen. Johdon todettiin näkyvän hyvin kentällä ja useampi haastateltava mainitsi johdon tärkeän roolin esimiesvalmennusten kummeina avaamassa nimetyille valmennusryhmilleen uutta strategiaa. Yksikönpäälliköiden haastatteluissa kävi hyvin ilmi se miten iso muutos johdon tavassa toimia on tapahtunut uuden toimitusjohtajan aloittamisen myötä. Tämä on näkynyt ensinnäkin viestinnän lisääntymisenä ja siinä että ihmisiä otetaan mukaan muutosten suunnitteluun. Myös tavoitteiden asettaminen ja niiden eteen tehtävien toimenpiteiden seuraaminen on muodostunut jo tavaksi toimia. Muutos johtamistavassa koettiin hyvin positiivisena, vaikka joitakin kriittisiäkin huomioita esitettiin. Kriittiset huomiot liittyivät uuden strategian suunnitteluvaiheeseen. Tällöin osa haastatelluista koki organisaation suunnan olleen liian kauan hukassa. Johtoryhmän ja muidenkin avainhenkilöiden runsaiden vaihdosten koettiin aiheuttaneen epävarmuutta henkilöstön keskuudessa. Tilanne näyttäisi kuitenkin korjaantuneen melko pian uuden strategian toimeenpanon käynnistyttyä. Tällä hetkellä haastatellut vaikuttivat tulkiltani mukaan varsin tyytyväisiltä yrityksen uuteen strategiaan ja johtamistapaan.

Keskijohdon kokemukset esimiesviestinnän mallista olivat myös hyvin positiivisia. Malli sai arvostukseksi neljä (4,0) asteikolla 1-5. Mallin koettiin helpottavan esimiesten työtä ja erityistä kiitosta saivat muutosten jalkautusten tueksi tehdyt viestintäpaketit. Haastateltujen yksikönpäälliköiden kokemukset esimiesten viestintäpaketeista ovat siis yhtenevät helmikuussa tehdyn viestinnän kvartaalikyselyn tulosten kanssa. Mallissa koettiin myös hyväksi se että se kokoa hienosti yhteen esimiesten viestittäviksi tarkoitetut asiat. Haastateltujen yksikönpäälliköiden ainoa kritiikki mallissa liittyi liian suureen jalkautettavien asioiden määrään ja siihen ettei muutosten toteutumisen varmistamiselle jää riittävästi aikaa, kun jo siirrytään uusiin muutoksiin. Toisin sanoen keskijohto kokee, ettei malli kykene vielä riittävän hyvin rajaamaan esimiehille viestittäviksi tulevia asioita. Toisaalta esimiesten viestittäviksi tulevia asioita olisi voinut olla vieläkin enemmän ilman mallia, joten ilman sitä tilanne olisi voitu kokea huonommaksi kuin nyt mallin käyttöönoton jälkeen. Yksikönpäälliköiden mielestä esimiesten jalkautettavaksi tarkoitettuja asioita pitäisi pystyä aikataulutamaan jatkossa aiempaa pidemmälle ajanjaksolle kerrallaan, jotta tulevien muutosten jalkautukseen voitaisiin varautua tuotannossa nykyistä paremmin. Muutosten

läpiviennin suunnitteluun ja aikataulutukseen toivottiin myös mahdollisuutta osallistua nykyistä enemmän. Keskijohto oli varsin toiveikas sen suhteen että vuosi 2014 olisi seesteisempi jalkautettavien muutosten saralla. Johdolta koetaan saadun sen suuntaista viestiä että annettuun palautteeseen on reagoitu, ja jalkautettavien muutosten määrää pyritään hillitsemään, tai ainakin aikataulutamaan näitä entistä enemmän tuotannon resurssit huomioiden.

Keskeiseksi tuen tarpeeksi muutoksen läpiviennissä mainittiin tuki tilanteissa kun muutokseen sitoutuminen tuntuu itselle vaikealta, vaikka yleisesti tuen tarvetta kuvattiin varsin vähäiseksi ja toimintaotetta hyvin itsenäiseksi. Oma aito sitoutuminen muutokseen nähtiin olennaiseksi jotta sitä pystyy viemään uskottavasti läpi. Parasta tukea näihin vaikeisiin tilanteisiin koettiin saatavan omalta esimieheltä ja lähimmiltä kollegoilta.

Haastatteluissa nousi esille yhteistyön haasteellisuus isossa ja siiloutuneeksi koetussa organisaatiossa. Organisaatio mainittiin myös melko byrokraattiseksi. Nämä asiat ovat nousseet esille myös viimeisimmässä henkilöstötutkimuksessa. Yhteistyö lähimpien kollegoidenkin kesken todettiin vielä varsin ohueksi, vaikka heiltä mainittiin saatavan hyvin tukea muutosten läpivientiin etenkin hankalien tilanteiden osalta. Yhteistyön pieneen määrään arveltiin vaikuttavan ainakin se että yksikönpäälliköitä mitataan yksikön tuloksen perusteella. Viestinnän viimeisin kvartaalikysely antoi myös samansuuntaisen tuloksen. Kyselyn mukaan yksiköiden välisessä viestinnässä nähtiin olevan parantamisen varaa. Myös koko organisaation väliseen keskusteluun kaivattiin lisää työkaluja.

Kokemukset siitä että tukifunktioihin lisätyt henkilöresurssit kuormittavat tuotantoa runsaalla viestittävien asioiden määrällä, vaikuttaa myös varmasti osaltaan yhteistyön sujuvuuteen organisaatiossa. Yksikönpäälliköillä oli selvästi odotuksia siitä että tukifunktiot pystyisivät jatkossa tukemaan tuotantoyksiköitä nykyistä enemmän, vaikka näiden toimintaa myös kiiteltiin suuresti jo nyt.

Organisaation johdon kokemus tuntuisi olevan se että uuden strategian viestintä on käynnistynyt hyvin, koska henkilöstö tuntee strategian ja kokee sen oikeaksi. Nyt on siis saatu rakennettua otollinen maaperä uuden strategian mukaiselle toiminnalle ja kuluva vuosi onkin ensimmäinen jolloin päästään näkemään miten se muuttuu käytännön toiminnaksi. Organisaatiossa tiedostetaan hyvin se että etenkin organisaatiokulttuurissa syvällä olevat toimintatavat vaativat vielä paljon työtä muuttuakseen, ja tässä työssä ollaan vasta hyvällä alulla. Organisaatiossa nähdään erityisenä haasteena se, ettei koko henkilöstöllä ole riittäviä mahdollisuuksia osallistua strategiakeskusteluun. Toisaalta tämä nähdään myös vielä täysinmittaisesti hyödyntämättömänä voimavarana, eli kun näitä

mahdollisuuksia pystytään parantamaan, niin organisaatiolla pitäisi olla entistä paremmat mahdollisuudet vastata tulevaisuuden haasteisiin.

Kokoan tutkimukseni keskeiset löydökset seuraavaan taulukkoon.

Teema	Löydös
Kokemus muutoksen läpiviennistä	Keskijohdon suhtautuminen strategiamuutokseen ja sen läpivientiin oli varsin myönteinen. Muutoksen koettiin tarpeelliseksi ja sitä koettiin johdetun pääsääntöisesti hyvin.
Ylimmän johdon panos ja sitoutuminen muutokseen	Keskijohto arvostaa ylimmän johdon avointa viestintää ja toiminnan tavoitteellisuutta, sekä sitä että ihmisiä otetaan mukaan muutoksen suunnitteluun. Myös se että asioiden etenemistä seurataan aktiivisesti, nähtiin hyvänä asiana. Erityisesti kiiteltiin johtoryhmän kummien roolia strategian avaamisessa.
Viestinnän merkitys muutoksen läpiviennissä	Keskijohto korostaa puheessaan viestinnän roolia muutoksen läpiviennissä. Ylin johto on pitänyt viestinnän merkitystä esillä ja näyttänyt esimerkkiä, joten tämän vaikutus näkynee myös osaltaan keskijohdon mielipiteissä.
Keskijohdon näkemys omasta roolistaan muutoksen läpiviennissä	Omaa roolia kuvataan erittäin tärkeäksi, mutta samalla nostetaan esille myös omien esimiesalaisten mukaan ottaminen muutosten läpiviennin suunnitteluun, ja erityisesti siihen että yhdessä tulkitaan mitä muutos tarkoittaa oman yksikön kannalta. Keskijohdon roolia kuvattiin myös muutoksen liikkeelle panevaksi voimaksi ja sen etenemisen varmistajaksi. Myös esimiesten tukeminen muutoksessa nähtiin keskeiseksi.
Muutokseen osallistuminen	Organisaatiossa korostetaan ihmisten mahdollisuutta osallistua muutokseen avoimen keskustelun kautta. Tämä ei kuitenkaan toteudu vielä organisaation alimmilla tasoilla parhaalla mahdollisella tavalla, koska mm. ihmisten mahdollisuudet osallistua tiimiensä palaveriin ovat edelleen rajalliset. Tämä lähestymistapa näkyy kuitenkin jo vahvasti keskijohdon ja esimiesten välisessä työskentelytavassa.
Keskijohdon tuen tarve	Tuen tarve vähäinen, paitsi tilanteet joissa muutokseen sitoutuminen tuntuu itselle vaikealta. Parasta tukea näihin tilanteisiin koetaan saatavan esimieheltä ja kollegoilta.

Yhteistyö	Yhteistyössä koettiin olevan parantamisen varaa, myös lähimpien kollegoiden kesken. Vaikka tukifunktioiden toimintaan oltiin pääosin tyytyväisiä, ladattiin näille kuitenkin selvästi lisää odotuksia sen suhteen että nämä saataisiin tukemaan entistäkin paremmin palvelutuotannon operatiivista toimintaa.
Esimiesviestinnän malli	Malli koettiin hyväksi, etenkin sen tarjoamat valmiit viestintäpaketit ja se että malli kokoaa hyvin esimiesten viestittäviksi tarkoitetut asiat. Malli sai arvosanaksi 4,0 asteikolla 1-5. Malliin liittyvä kritiikki koskee liian suureksi koettua viestittävien asioiden määrää ja näiden aikataulutusta. Asiaan uskotaan korjaantuvan johdolle annetun palautteen perusteella.

Taulukko 1. Tutkimuksen keskeiset löydökset

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Käsittelen tässä luvussa tutkimukseni keskeisiä löydöksiä suhteessa aiempaan tutkimustietoon ja vastaan tutkimuskysymyksiini. Annan luvun lopuksi joitakin suosituksia tutkimukseni kohdeorganisaatiolle ja esitän myös jatkotutkimuksen aiheen.

Olen pyrkinyt kuvaamaan tämän tutkielman teoriaosuudessa viestinnän ja esimiestyön merkitystä strategiamuutoksen läpiviennissä, ja erityisesti sitä minkälainen rooli keskijohdolla on tässä työssä. Tutkielmani on myös korostanut ihmisten osallistumisen mahdollistavan toimintaotteen merkitystä onnistuneelle muutoksen läpiviennille. Tutkimukseni empiriaosuudessa olen kuvannut erityisesti sitä miten keskijohto on kokenut kohdeorganisaatiossa strategiamuutoksen, minkälaisia haasteita se on kohdannut muutosta läpiviedessään ja minkälaista tukea se tarvitsee tässä työssä. Olen myös selvittänyt keskijohdon kokemuksia strategiamuutosta tukemaan käyttöön otetusta esimiesviestinnän mallista.

5.1 Keskeiset löydökset suhteessa aikaisempaan tutkimukseen

Esimiesviestinnällä voidaan tukea muutoksen läpivientä kun sitä toteutetaan ihmisten osallistumisen mahdollistavalla tavalla. Tämä tarkoittaa avointa, kaksisuuntaista kommunikointia kaikilla organisaation tasoilla ja niiden välillä.

Ihmisten osallistumisen mahdollistavaan lähestymistapaan liittyy myös tutkimani organisaation keskijohdon kokema tuska löytää kaikille työntekijöille mahdollisuus osallistua uudesta strategiasta kumpuavien asioiden käsittelyyn samalla kun sen tulee varmistaa operatiivisen toiminnan tuloksellisuus. Tämä olisi varmastikin haasteellista myös yksisuuntaisen viestinnän avulla, mutta asia korostuu nyt kun asioiden käsittelyyn tarvitaan yhteisten keskusteluiden takia entistä enemmän aikaa. Jotta esimiesviestinnällä voidaan tukea muutoksen läpivientä parhaalla mahdollisella tavalla, täytyy tähän työhön siten myös varata riittävästi resursseja.

Tapa jolla strategiamuutosta on työstyetty ja siitä on viestitty tutkimukseni kohdeorganisaatiossa kuvastaa hyvin pyrkimystä ihmisten osallistumisen mahdollistavaan lähestymistapaan (Russ 2008). Uutta strategiaa on viestitty aktiivisesti eri puolilla organisaatiota nyt noin puolentoista vuoden ajan, niin ylimmän ja keskijohdon, kuin kaikkien esimiestenkin toimesta. Myös uuden strategian määrittelyyn osallistui hyvin laaja joukko organisaation avainhenkilöitä. Esimiesviestinnän

työkaluja on kehitetty aktiivisesti jotta yhtenäisen viestin saaminen perille koko organisaatioon mahdollistuisi. Tästä hyvänä esimerkkinä toimii viime keväänä käyttöön otettu esimiesviestinnän malli. Esimiesviestinnän malli pyrkii erottelemaan esimiesten viestittäviksi tarkoitetuista asioista erityisesti ne joiden osalta on syytä käydä vuoropuhelua henkilöstön kanssa. Tämä tarkoittaa käytännössä strategian merkityksellistämistä ihmisten osallistumisen mahdollistavan lähestymistavan keinoin (Russ 2008).

Viestinnän merkitys uuden strategian toimeenpanossa on nähty kohdeorganisaatiossa keskeiseksi ja sen eteen on tehty paljon erilaisia toimenpiteitä. Ylimmän johdon osallistuminen on ollut aktiivista, mutta myös esimiesten, erityisesti keskijohdon roolia muutoksen läpiviennissä on korostettu. Organisaation näkemys esimiesviestinnän merkityksestä onnistuneen muutoksen läpiviennissä on siten yhtenevä aiemman tutkimustiedon kanssa (Van Vuuren & Elving 2008).

Keskijohto vaikuttaa olevan hyvin sitoutunut strategiamuutoksen läpivientiin. Tähän vaikuttaa varmasti hyvä ja tehokas sisäinen viestintä, joka näkyy sitten tukena johdon asettamia tavoitteita kohtaan (Nordvang ym. 2009). Allen ym. (2007) mukaan laadukkaana muutosviestinnän on nähty edistävän avoimuutta muutosta kohtaan.

Tavoite henkilöstön mahdollisimman laajaan osallistumiseen strategian viestinnässä on siis tuonut keskijohdolle haasteita. Keskijohto on kokenut uudesta strategiasta kumpuavien asioiden määrän aivan liian suureksi siihen nähden, että samaan aikaan siltä odotetaan hyvän liiketoiminnallisen tuloksen tekemistä. Huy (2002) toteaa keskijohdon joutuvan elämään usein halutun muutoksen jalkauttamisen ja operatiivisen toiminnan ylläpidon ristipaineessa. Toisaalta keskijohto kokee että sitä on tuettu erittäin hyvin muutoksen läpiviennissä ylimmän johdon taholta, joten liiketoiminnan käynnissä pitäminen ei pitäisi olla Balogunin ja Johnsonin (2004) mukaan vaikeaa. Näin kuitenkin tuntuisi tässä tapauksessa olleen, huolimatta johdon vahvasta tuesta.

Keskijohto ei koe tarvitsevansa erityisen paljon tukea muutosjohtamisessa. Keskeisin tuen tarve liittyy tilanteisiin joissa henkilö itse on aluksi eri mieltä muutoksen tarpeellisuudesta, tai tavasta jolla sitä ollaan toteuttamassa. Haastatellut kokivat saavansa tukea hyvin organisaatiostaan silloin kun siihen on tarvetta. Erityisesti kiiteltiin kollegoilta, esimieheltä ja HR-toiminnoista saatavaa tukea. Sparraaminen kollegoiden ja esimiesten kanssa koettiin parhaaksi avuksi silloin kun jonkin muutoksen läpivieminen tuntuu erityisen vaikealta.

Sillä osallistuiko yksikönpäällikkö uuden strategian määrittelyyn, ei näyttäisi olleen yksiselitteistä vaikutusta heidän suhtautumiseensa organisaatiossa läpivietyihin muutoksiin. Osa strategian

määrittelytyöhön osallistuneista suhtautui hyvinkin myönteisesti läpivietyihin muutoksiin ja uuteen johtamistapaan, kun taas osa osallistuneista kuului kaikkein kriittisimpien haastateltujen joukkoon. Toisaalta myönteistä suhtautumista ja kriittisyyttä löytyi aivan samalla tapaa myös niiden keskuudesta jotka eivät osallistuneet uuden strategian määrittelytyöhön. Tältä osin tutkimustulokset siis poikkesivat aiemmasta tutkimustiedosta jonka mukaan keskijohdon osallistuminen strategiatyöhön parantaa sen tukea uudelle strategialle (Wooldridge & Floyd 1990).

Tutkimukseni kohdeorganisaation strategiamuutoksessa voidaan katsoa olevan kyse varsin perustavaa laatua olevasta muutoksesta, koska yrityksen strategia uudistettiin täydellisesti ja sitä on toimeenpantu varsin mittavin resurssein ja nopealla aikataululla (Bateson 1971 ja Cheney ym. 2004; artikkelissa van Vuuren ja Elving 2008). Myös tapa jolla uudesta strategiasta on viestitty, kertoo varsin radikaalista muutoksesta organisaation tavassa toimia. Aiemmin strategiaa ei viestitty ollenkaan koko henkilöstölle, kun nyt siitä pyritään käymään mahdollisimman laajaa vuoropuhelua henkilöstön kanssa.

Keskijohdon kokemukset esimiesviestinnän mallista olivat hyvin positiivisia lukuun ottamatta sitä että esimiesten kautta viestittäviksi tulevien asioiden määrä koettiin olleen liian suuri käytettävissä oleviin resursseihin nähden. Erityisen hankalana koettiin se, ettei viestittävien asioiden aikataulutukseen oltu pystytty vaikuttamaan riittävästi, jolloin hyvän esimiesviestinnän toteuttaminen palvelutuotannon arjessa koettiin hankalaksi. Tämä johtuu siitä että kaikkien ihmisten saaminen koolle organisaatiossa vaatii aina melkoisia järjestelyitä. Esimiesten viestittäviksi tulevien asioiden määrään ja aikataulutukseen on luvattu parannusta, joten on toivottavaa että tämä lupaus toteutuu, koska muuten on vaarana että keskijohto väsy muutosten jalkauttamiseen ja näin hyvin käynnistynyt strategiaprosessi kohtaisi varmastikin haasteita.

Esimiesviestinnän mallissa koettiin erityisen hyväksi sen tarjoamat valmiit viestintäpaketit ja se että malli kokoaa hyvin yhteen esimiesten viestittäviksi tarkoitetut asiat. Keskijohdon kokemukset esimiesviestinnän paketeista olivat siten yhtenevät viimeisen viestinnän kvartaalikyselyn tulosten kanssa.

Keskijohdon kokemukset strategiamuutoksen läpiviennistä olivat kaiken kaikkiaan varsin positiivisia, vaikka jonkin verran kriittisiäkin mielipiteitä esiintyi. Tässä yhteydessä täytyy huomioda suhteellisen pieni kohderyhmä johon haastattelut kohdistuivat, sekä se että kolmasosa (kolme henkilöä) haastatelluista oli aloittanut vasta uuden strategian toimeenpanon aikana. Pääkaupunkiseudun yksikönpäälliköiden näkemys uuden strategian suunnittelusta ja toimeenpanosta kun saattaa erota muun Suomen kollegoiden näkemyksestä jo ihan pääkonttorin

fyysisen etäisyydenkin takia. Näin ollen laajempi tutkimustulosten yleistäminen koko organisaation keskijohtoon on syytä tehdä varauksella, eikä se ole ollut tämän tutkimuksen tarkoituksenakaan. Toisaalta myös viimeisimmän henkilöstötutkimuksen tulokset puhuvat sen puolesta että organisaation johtamistapa ja strategiamuutos koetaan varsin hyviksi. Ihmisillä on se näkemys että uudesta strategiasta on viestitty hyvin ja organisaation tavoitteet ovat selkeät. Johto nauttii henkilöstön luottamusta ja yrityksen suositteluhaluus on erittäin korkealla tasolla.

Annan lopuksi vielä joitakin suosituksia tutkimukseni kohdeorganisaatiolle ja esitän aiheen jatkotutkimukselle.

5.2 Kehittämisehdotukset ja jatkotutkimuksen aihe

Vaikkakin kohdeorganisaatiossa on tehty ilmeisen hyvää työtä henkilöstön mahdollisimman laajojen osallistumismahdollisuuksien eteen, voisi keskijohdon mahdollisuuksien osallistua muutosten suunnitteluun parantaa edelleen. Keskeinen haaste joka tutkimuksessani ilmeni, liittyi yksikönpäälliköiden kokemukseen siitä että esimiesten kautta viestittäviksi tulevien asioiden määrä on ollut liian suuri ja ennen kaikkea siihen, että näiden aikataulut ei ole toiminut parhaalla mahdollisella tavalla. Tähän esitettiin ratkaisuksi sitä että päätökset esimiesten kautta viestittäviksi asioiksi tehtäisiin toimialajohdossa, jolloin yksikönpäälliköiden mahdollisuus vaikuttaa jalkautusten aikataulutukseen ja sisällön suunnitteluun paranisivat nykyisestä. Mielestäni tätä ehdotusta olisi hyvä harkita ja uskoisin sen toteutuessaan parantavan keskijohdon muutosjohtamiskokemuksia ja lisäävän tämän sitoutumista entisestään organisaation uuden strategian toimeenpanoon.

Palautteen kerääminen henkilöstöltä läpiviedyistä muutoksista tuntuisi minusta myös selvittämisen arvoiselta asialta, etenkin kun henkilöstötutkimus pystytään toteuttamaan nykyisellään niin kovin harvoin. Uskon että henkilöstöltä saatavan palautteen perusteella olisi mahdollisuus parantaa organisaation toimintaa ja johtamistapaa entisestään, kun palaute läpiviedyistä muutoksista saataisiin tuoreeltaan esimiesten ja johdon käyttöön. Myös koosteiden saaminen kaikkien esimiesten tai ainakin keskijohdon käyttöön, siitä miten kukin viestintäpaketti on toiminut, voisi lisätä heidän sitoutumistaan muutosten läpivientiin edelleen.

Yhteistyön kehittämiseen organisaatiossa on syytä kiinnittää huomiota ja näin varmasti tehdäänkin, koska asia on noussut esille myös viimeisimmässä henkilöstötutkimuksessa. Se että yksikönpäälliköitä mitataan yksikkönsä tuloksen perusteella, ei varmastikaan ole optimaalisin tapa

yhteistyön edistämiseen. Toki kokemuksiin liian vähäisestä yhteistyöstä vaikuttavat varmasti monet muutkin asiat, mutta tämä näin yhtenä esimerkkinä.

Pohdin tutkimusaineistoa analysoidessani sitä että olisi mielenkiintoista tietää minkälainen lähestymistapa ja mitä ajatuksia muutoksen viestintään työnjohtajilla on. Hehän ovat juuri se esimiestaho joka joutuu kamppailemaan alaistensa rajoitettujen osallistumismahdollisuuksien kanssa. Tämä voi vähentää heidän halukkuuttaan muuttaa toimintaotettaan enemmän keskustelemaan suuntaan, koska jo yksisuuntainenkin viestintä on kovin haasteellista tässä ympäristössä. Tämä voisikin olla yksi jatkotutkimuksen aihe, koska olisi mielenkiintoista tietää minkälaisia haasteita työnjohtajat kokevat muutoksia läpiviedessään. Työnjohtajien kokemuksia olisi tärkeää selvittää jo senkin takia, että he ovat kaikkein lähimpinä työntekijöiden arkea, joten viime kädessä se, miten strategia konkretisoituu käytännön tekemisiksi riippuu pitkälti heidän työpanoksestaan ja suhtautumisestaan muutokseen.

LÄHTEET

Abrahamson, E. 2004. *Change Without Pain*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Allen, J., Jimmieson, N.L., Bordia, P. & Irmer, B.E. 2007. Uncertainty during Organizational Change: Managing Perceptions through Communication. *Journal of Change Management*, 7 (2): 187-210.

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

Balogun, J. 2003. From blaming the middle to harnessing its potential: creating change intermediaries. *British Journal of Management*, 14: 69-83.

Balogun, J. & Johnson, G. 2004. Organizational Restructuring and Middle Manager Sensemaking. *Academy of Management Journal*, 47 (4): 523-549.

Bateson, G. 1972. *Steps to an Ecology of Mind*. New York: Ballantine Books.

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

Berger, C.R. & Calabrese, R.J. 1975. Some explorations in initial interaction and beyond: toward a developmental theory of interpersonal communication. *Human Communication Research*, 1 (2): 99-112.

- Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C. & Callan, V.J. 2004. Uncertainty during organizational change: Types, consequences and management strategies. *Journal of Business and Psychology*, 18 (4): 507-532.
- Bull, M. & Brown, T. 2012. Change communication: the impact on satisfaction with alternative workplace strategies. *Facilities*, 30 (3): 135-151.
- Cheney, G., Christensen, L.T., Zorn, T.E. & Ganesh, S. 2004. *Organizational Communication in an Age of Globalization*. Long Grove, IL: Waveland Press
- Currie, G. & Procter, S.J. 2005. The antecedents of middle managers' strategic contribution: The case of professional bureaucracy. *Journal of Management Studies*, 42 (7): 1325-1356.
- Elrod II, P.D. & Tippett, D.D. 2002. The "death valley" of change. *Journal of Organizational Change Management*, 15 (3): 273-291.
- Elving, W.J.L. 2005. The role of communication in organisational change. *Corporate Communications*, 10 (2): 129-138.
- Elving, W.J.L. & Hansma, L.D & De Boer, M.G. 2011. BOHICA: Bend over, here it comes again. Construction and test of a Change Fatigue instrument. *Teorija in praksa*, 6/2011: 1628-1647.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Filander, K. 2000. *Kehittämistyö murroksessa. Sitoutuminen, sopeutuminen ja vastarinta julkisella sektorilla 1990-luvulla*. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.
- Floyd, S.W. & Wooldridge, B. 1992. Middle Management involvement in strategy and its association with strategic type: A research note. *Strategic Management Journal*, 13: 153-167.
- Floyd, S.W. & Wooldridge, B. 1994. Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle management's strategic role. *Academy of Management Executive*, 8 (4): 47-57.
- Floyd, S.W. & Wooldridge, B. 1997. Middle Management's strategic influence and organizational performance. *Journal of Management Studies*, 34 (3): 465-485.
- Floyd, S.W. & Wooldridge, B. 2000. *Building Strategy from the Middle: Reconceptualizing Strategy Process*. Thousand Oaks: Sage Publications Inc.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus
- Huy, Q.N. 2002. Emotional Balancing of Organizational Continuity and Radical Change: The Contribution of Middle Managers. *Administrative Science Quarterly*, 47 (1): 31-69.
- Invernizzi, E., Romenti, S. & Fumagalli, M. 2012. Identity, communication and change management in Ferrari. *Corporate Communications: An International Journal*, 17 (4): 483-497.

- Johansson, C. & Heide, M. 2008. Speaking of change: three communication approaches in studies of organizational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 13 (3): 288-305.
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009, *Organisaatiomuutos*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- King, A.V. & Zeithaml, C.P. 2001. Competencies and firm performance: examining the causal ambiguity paradox. *Strategic Management Journal*, 22 (75-99).
- Kitchen, P.J. & Daly, F. 2002. Internal communication during change management. *Corporate Communications: An International Journal*, 7 (1): 46-53.
- Koski, A. & Vakkala, H. 2007. *Oikealla polulla*. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Kotter, J.P. 1996. *Muutos vaatii johtajuutta* (alkuperäinen teos: *Leading Change*, Harvard Business School Press). Suomentanut: Maarit Tillmann. Helsinki: Oy Rastor Ab.
- Kuratko, D.F. & Goldsby, M.G. 2004. Corporate Entrepreneurs or Rogue Middle Managers? A Framework for Ethical Corporate Entrepreneurship. *Journal of Business Ethics* 55: 13-30.
- Laine, P.M. & Vaara, E. 2007. Struggling over subjectivity: A discursive analysis of strategic development in an engineering group. *Human Relations*, 60 (1): 29-58.
- Lewis, L.K. & Seibold, D.R. 1998. Reconceptualizing organisational change implementation as a communication problem: a review of literature and research agenda. *Communication Yearbook 21: 93-151*. New York: Routledge.
- Lewis, L.K., Schmisser, A.M., Stephens, K.K. & Weir, K.E. 2006. Advice on Communicating During Organizational Change: The Content of Popular Press Books. *Journal of Business Communication*, 43 (2): 113-137.
- Lewis, L.K. & Russ, T.L. 2012. Soliciting and Using Input During Organizational Change Initiatives: What Are Practitioners Doing. *Management Communication Quarterly*, 26 (2): 267-294.
- Van Vuuren, M. & Elving, W.J.L. 2008. Communication, sensemaking and change as a chord of three strands: Practical implications and a research agenda for communicating organizational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 13 (3): 349-359.
- Meyer, C.B. 2006. Destructive Dynamics of Middle Management Intervention in Postmerger Processes. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42 (4): 397-419.
- Mintzberg, H. 1978. Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24 (9): 934-948.
- Mintzberg, H. & Waters, J.A. 1985. Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6: 257-272.

- Nordvang, A.D. Rolland, D. Simpson, K. 2009. Organizational change management through effective internal communication. *International Journal of Information Systems and Change Management*, 3 (3): 220-245.
- Ponteva, K. 2010. *Onnistu muutoksessa*. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Quirke, B. 1995. *Communicating Change*. New York: McGraw-Hill.
- Quirke, B. 2000. *Making the Connections: Using Internal Communication to Turn Strategy into Action*. Gower: Aldershot.
- Rouleau, L. 2005. Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day. *Journal of Management Studies*, 42 (7): 1413-1441.
- Rouleau, L. & Balogun, J. 2008. Exploring Middle Managers' Strategic Sensemaking Role Through Practical Knowledge. *Les cahiers de recherche du GÉPS*, 2 (7).
- Russ, T.L. 2008. Communicating Change: A Review and Critical Analysis of Programmatic and Participatory Implementation Approaches. *Journal of Change Management*, 8 (3-4): 99-211.
- Russel-Jones, N. 2000. *Muutosjohtaminen* (Alkuperäinen teos: *The Managing Change Pocketbook*. 1995. Suomentanut Matti Karhu). Helsinki: Infoviestintä.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. *Muutosta johtamassa*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Vanhala, S. (toim.). 2013. *Hyöty - Hyvinvointia ja tuloksellisuutta hyvällä henkilöstöjohtamisella*. Helsinki: Unigrafia.
- Viitala, R. 2007. *Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita.
- Weick, K.E. 1995. *Sensemaking in organizations*. California: Thousand Oaks.
- Weick, K.E. 2001. *Making sense of the organization*. Oxford: Blackwell.
- Westley, F.R. 1990. Middle Managers and strategy: Microdynamics of inclusion. *Strategic Management Journal*, 11: 337-351.
- Wooldridge, B. & Floyd, S.W. 1990. The Strategy Process, Middle Management Involvement, and Organizational Performance. *Strategic Management Journal*, 11 (3): 231-241.
- Wooldridge, B., Schmid, T. & Floyd, S.W. 2008. The Middle Management Perspective on Strategy Process: Contributions, Synthesis, and Future Research. *Journal of Management*, 34 (6): 1190-1221.
- Åberg, L. 2006., *Johtamisviestintää: esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja*, Helsinki: Inforviestintä.
- Åberg, L. 2000. *Viestinnän johtaminen*. Helsinki: Inforviestintä.
- Åberg, L. 1994. *Riemua johtamiseen, esimiehen viestintäopas*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

LIITE

Haastatteluteemat (yksikönpäälliköt):

Taustatiedot:

- vastuualue, kauan toiminut tässä tehtävässä, alaisten määrä, esimieskokemuksen pituus, koulutus, syntymävuosi

Ajatukset muutoksista ja niiden hyvästä johtamisesta yleisesti

- Miten muutoksia tulisi johtaa?
- Ketä niiden läpivientiin tulisi osallistua, missä rooleissa?
- Mikä muutosjohtamisessa on vaikeaa?
- Miten kokee muutokset?
- Viestinnän merkitys?

Kokemukset oman organisaation muutosjohtamisesta

- Minkälaisia muutoksia?
- Mikä on toiminut hyvin?
- Mikä olisi voinut mennä paremmin?

Oma rooli muutosjohtamisessa

- Käytännön tekemiset
- Oman työn merkitys läpiviennin onnistumiselle
- Yhteistyötahot
- Mukavaa, erityisen motivoivaa, onnistumiset
- Erityisen hankalaa, huonot kokemukset/epäonnistumiset

Tuen tarve muutosten läpiviennissä

- Minkälaista tukea?
- Missä tilanteissa?
- Keneltä?

Kokemukset esimiesviestinnän mallista

- Käyttöönottovaihe, käyttö
- Esimiehen toiminnan muutokset
- Keskustelut alaisten kanssa (linjaa pitkin jalkautettavissa)
- Alaisten kokemukset (haastateltavan toiminnasta & palaute omilta alaisilta)
- Palautekanava & kuittausmenettely
- Onko sähköpostitse tulevien ohjeistusten määrä vähentynyt?
- Yleisarvosana 1-5
- Kehitysideat

Muutosjohtamisen tulevaisuuden näkymät

Mitä muuta olisit toivonut minun kysyvän?