

**TAMPEREEN YLIOPISTO**

# MUUTOKSEN JOHTAMINEN

Organisaatiomuutos ja oppiminen  
teollisuusympäristössä

Kasvatustieteiden tiedekunta

Kasvatustiede

Pro gradu- tutkielma

Marja Kristiina Salminen

2006

**TEKIJÄ**

Marja Kristiina Salminen

**TYÖN NIMI**

Muutoksen johtaminen – Organisaatiomuutos ja oppiminen teoliisuusympäristössä

**AIKA**

Marraskuu 2006

**SIVUMÄÄRÄ**

101

**OPPIAINE** Kasvatustiede

**TYÖN LAJI** Pro gradu-tutkielma

**TIIVISTELMÄ**

Tutkimuksen pääasiallisena tutkimustehtävänä on etsiä vastauksia siihen, miten johto- ja esimiestehtävissä toimivat henkilöt kokevat organisaatio- ja toimintaympäristön muutosten edellyttämän oppimisen tematiikan organisatorisen johdon näkökulmasta. Tutkimustehtävää lähestytään tarkastelemalla johtotehtävissä toimivien henkilöiden näkemyksiä ja kokemuksia organisatorisista muutoksista, yhteisöllisestä oppimisesta ja tulevaisuuden muutoshaasteista. Tutkimustehtävää lähestytään myös esittämällä tutkimustehtävälle alakysymyksiä.

Tutkimus on laadullinen. Tutkimuksen aineiston keruumenetelmänä on käytetty teemahaastattelua. Haastateltavat edustavat Pirkanmaan talousalueella toimivia suuria teollisuusorganisaatioita. Teoria perustuu kirjallisuuteen jossa tarkastellaan organisatorisen tiedon ja osaamisen rakentumista ja johtamista yksilöllisen oppimisen kautta sekä organisatorisen muutosprosessien rakentumista muuttuvissa toimintaympäristöissä.

Tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että organisaatiomuutokset ovat osa organisaatioiden strategista suunnittelua. Onnistunut organisaatiomuutos edellyttää koko organisaation sitoutumista muutokseen. Johdon ja keskijohdon rooli korostuu muutoksia implementoitaessa. Organisaatiomuutoksia johdetaan tilannejohtamisen keinoin. Yritysten uudistumiskyvyssä on kyse oppimisen lisäksi vanhojen toiminta- ja ajattelumallien poisoppimisesta. Oppimis- ja uudistumiskyky liittyy olennaisesti liikkeenjohdon oppimistaitoihin ja ajatusmallien muuttumiseen.

**AVAINSANAT**

Organisaatiomuutos, muutosjohtaminen, työssä oppiminen, transformatiivinen oppiminen, organisaatiokulttuuri

**AUTHOR**

Marja Kristiina Salminen

**TITLE**

Managing Change –  
Organizational change and learning in industrial environment

**DATE**

November 2006

**PAGES**

101

**DISCIPLINE**

Education, Master-thesis

**ABSTRACT**

All organizations are involved with change. Organizational life is influenced by many factors. Most factors are originated outside the organizational core context. Economic environment changes also affect corporations which are pushed to develop their practices to keep up with the demands of competitive advantage. Large-scale changes are changes which deal with alternifications in strategy and subsequent changes also in organizations' structure and operations.

This study explores managers' visions and experiences on large-scale changes in industrial organizations in the economic area of Pirkanmaa in Finland. The purpose of this study is to examine and to evaluate how managers work with change. The study was executed as a qualitative interview study in year 2006. The actual research group compised five managers from large industrial organizations. The theoretical background of this study is based on individual and organizational transformation learning theories.

The main results of the research are as follows:

Change processes are part of organizations' strategic planning. Organizational change demands commitment througout the whole organization. In implementation process managers role is important. Also managers need to change their mental schemes through critical reflection. Organizational Transformative learning is crucial for organizations which go through organizational change processes.

**KEYWORDS**

Organizational Change, Managing Change, Leadership of Change, Adult Learning, Transformative Learning, Organizational Culture

<b>JOHDANTO</b>	<b>6</b>
<b>2 TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT</b>	<b>7</b>
2.1 Muutos käsitteenä	8
2.1.1 Teollisen työelämän muutoksen historiallisia päävaiheita	9
2.1.2 Organisaatiomuutos tänä päivänä	13
2.1.3 Teollisuus Pirkanmaan talousalueella	17
2.2 Muutos ja oppiminen	18
2.2.1 Muutos oppimisprosessina	20
2.2.2 Muutoksen organisaationaalinen oppiminen	24
2.2.3 Muutos ja organisaatiokulttuuri	27
2.3. Organisaatiossa tapahtuva muutos osana strategista johtamista	28
2.3.1 Johtamisen kontingenssiteoria	30
2.3.2 Esimies ja organisaatiossa tapahtuva muutos	31
2.3.3 Osaamisen johtaminen muutoksessa ja Knowledge Management	33
<b>3 TUTKIMUKSEN TARKOITUS</b>	<b>35</b>
<b>4 TUTKIMUSMENETELMÄT</b>	<b>37</b>
4.1 Teemahaastattelu	38
4.2 Tutkimuksen kohdejoukko ja informanttiorganisaatiot	39
4.2.1 Assa Abloy	42
4.2.2 Pilkington	43
4.2.3 Perlos	44
4.2.4 Tampereen Sähkölaitos	45
4.2.5 Cargotec	46
4.3 Haastattelutilanne	47
4.4 Aineiston analysointi	48
<b>5 TUTKIMUKSEN TULOKSET</b>	<b>50</b>
5.1 Käsitteet muutosjohtamisesta	50
5.1.1 Oma johtaminen muutosta tukevana toimintana	51
5.1.2 Muutosjohtaminen luotsaa muutosta	53
5.1.3 Teollisten toimialojen perinteen vaikutus muutosjohtamiseen	55

5.1.4 Ihmisläheisyys	59
<b>5.2 Haastateltavien käsitykset oppimisesta</b>	<b>61</b>
5.2.1 Muutos on oppimisprosessi	61
5.2.2 Muutos ja koulutus	65
5.2.3 Organisaatio muutoksen oppimisympäristönä	68
5.2.4 Haastateltavien oma oppiminen	70
<b>5.3 Muutoshaasteet ja johtamisen kriittiset tekijät</b>	<b>72</b>
5.3.1 Muutoksen vaikutukset organisaatioon ja ihmisiin	73
5.3.2 Muutosviestintä	76
5.3.3 Muutosvastarinta	78
<b>6 POHDINTA</b>	<b>81</b>
6.1 Tulosten tarkastelu	82
6.2 Jatkotutkimusaiheita	83
6.3 Tutkimuksen luotettavuus	85
6.3.1 Kattavuus	87
6.3.2 Validiteetti	89
6.3.3 Reabiliteetti	90
<b>LÄHTEET</b>	<b>92</b>
<b>LIITTEET</b>	<b>98</b>
1. Teemahaastattelurunko	98
2. Haastattelut	100
3. Road Map	101

# 1 JOHDANTO

Liiketoiminnallisin perustein toimivat organisaatiot joutuvat reagoimaan lyhyelläkin varoitusaajalla toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Organisaatiomuutosten suunnittelussa ja implementoinnissa on kyse uuden tiedon ja käyttäytymismallien oppimisesta sekä omaksumisesta. Useissa muutosprosesseissa esiintyy myös muutosvastarintaa. Siispä muutokseen sitouttaminen ja sen jalkauttaminen on taitolaji jossa johdon ja esimiesten rooli on ratkaiseva.

Organisaatiomuutosten läpikäynnissä on siis ennen kaikkea kyse oppimisesta ja selviytyäkseen alati muuttuvassa toimintaympäristössä organisaatioiden on omattava valmiutta muuttaa toimintatapojaan, jopa organisatorista rakennettaan. Muutoksen tila on epävarmuuden tila, ja se edellyttää uuden tiedon ja uusien käyttäytymismallien omaksumista. Muutokseen sitouttaminen ja sen jalkauttaminen on taitolaji johon ja esimiehet osallistuvat tiiviisti.

Tutkimukseni tarkoituksena on etsiä vastauksia siihen, miten johto- ja esimies-työssä toimivat henkilöt näkevät organisaatiomuutoksen tematiikan nimenomaan organisaation johdon näkökulmasta. Tutkimuksessani tarkastelen johtotehtävissä toimivien henkilöiden näkemyksiä ja kokemuksia suhteessa omaan työhönsä sekä erilaisiin johdon ammatillisiin rooleihin. Johtajien näkemyksiä peilataan tutkimuksessa myös suhteessa johtajien omaan muutosoppimiseen sekä laajemmassa kontekstissa organisationaaliseen oppimiseen.

Lisäksi tutkimuksessa valotetaan johtotehtävissä toimivien näkemyksiä tulevaisuuden muutoshaasteista henkilöstö- ja muutosjohtamisen kriittisinä tekijöinä. Tutkimukseni teoriaosuudessa tarkastelen teollisuudessa tapahtunutta kehitystä ja kehityskulkua aina teollisuuden alkua ajoista tähän päivään. Tarkastelen teollisuudessa tapahtuvia muutoksia suhteessa oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen teollisissa tuotantolaitoksissa niin yksilöllisellä kuin organisatorisellakin tasolla.

Tämän jälkeen kuvaan organisaatiokulttuurin vaikutusta organisaatiomuutoksiin niitä mahdollistavana tai hidastavana tekijänä. Teoriaosuudessa lisäksi esitän muutoksen olevan osa organisaation strategista johtamista. Johtamista tarkastelen

lähemmin johtamisen kontingenssiteoriasta ja esimiestyöstä käsin. Teoriaosuuden lopuksi tarkastelen osaamisen johtamisen merkitystä muutostilanteessa.

Teoreettisen viitekehyksen jälkeen kuvaan tutkimuksessani käytettyä tutkimusmenetelmää ja tutkimuksen kulkua. Tämän jälkeen esitän tutkimustulokset. Tutkimukseni lopussa pohdin tuloksia ja esitän jatkotutkimusaiheita sekä tarkastelen tutkimukseni luotettavuutta käsitteleviä kysymyksiä.

Tutkimuskohteenani on Pirkanmaan talousalueella toimivien tuotantolaitosten johdotehtävissä työskentelevät henkilöt. Olen pyrkinyt selvittämään muutoksen johtamisen kysymyksiä heidän näkökulmastaan itsenäisinä toimijoina ja oppijoina, kuin myös edustamansa organisaation jäsenenä. Luonteeltaan tutkimukseni on laadullinen. Tutkimusmenetelmänäni olen käyttänyt teemahaastattelua.

## **2 TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT**

Muutoksen ja muuntautumistarpeen käsitteiden voidaan ajatella perustuvan evoluutioteoriaan. Charles Darwin esitti evoluutioteoriassaan ajatuksen lajien olemassaolon taistelusta ja luonnollisesta valinnasta, eli kelpoisinten lajien eloonjäämisestä. Luonnossa syntyy enemmän yksilöitä mitä voi jäädä eloon. Tästä seuraa taistelu olemassaolosta. (Darwin 1980, 90-111.)

Taistelu olemassaolosta käydään joko saman tai eri lajin yksilöiden välillä. Taistelua voi tapahtua myös yksilön ja luonnossa vallitsevien olosuhteiden välillä. Taistelu olemassaolosta saa aikaan lajien olemassaolon kannalta välttämättömän kehityksen. Luonnossa vain vahvin ja mukautumiskykyisin toimija selviää. (Darwin 1980, 90-111.)

2000-luvulla lähtökohdallisesti kelpoisinten lajien eloonjäämisen voidaan ajatella koskevan markkinoiden voimilla olevia organisaatioita. Organisaatiot kamppailevat olemassaolostaan toisten organisaatioiden ja toimintaympäristön kanssa. Jotta organisaatio selviää, sen on oltava muuntautumiskykyinen ja vahva toimija oman toimialan sisällä sekä suhteessa muihin toimialoihin.

## **2.1 Muutos käsitteenä**

Menestyksenkäs liiketoiminta ja sen kehitysprosessi nojaavat yritystä kohtaaviin muutosvoimiin. Muutosvoimat voidaan jakaa luonnollisiin- ja luotuihin muutosvoimiin. Luonnolliset muutosvoimat perustuvat ympäristötekijöihin ja yrityksen luonteeseen, esimerkiksi toimialaan. Luotuja muutosvoimia puolestaan ovat liikkeenjohdon toimenpiteet joilla pyritään lisäämään organisaatioon uutta kilpailukykyä. Luoduksi muutosvoimaksi voidaan luokitella esimerkiksi uuden osaajan palkkaaminen tai uuden organisaatiomallin käyttöönotto. Luotujen muutosvoimien kohdalla on oleellista pyrkiä siihen, että luodut uudet tilanteet olisivat hallittuja ja johtaisivat organisatoriseen oppimiseen ohjaten organisaation kehitystyötä sekä kasvua. (Peltonen, 1991, 26-27; Tainio & Valpola 1996, 181.)

Ropo jaottelee organisaatiomuutokset kahteen luokkaan: Vaiheittaisiin ja pienimuotoisiin muutoksiin sekä perustavalaatuisiin, laajan mittakaavan muutoksiin. Molemmat organisaatiomuutostyypit edellyttävät erilaista johtamistyötä. Erityisesti laajan mittakaavan muutokset edellyttävät johtajistolta muutosorientoituneisuutta ja muutosmyönteisyyttä koska ne toteutetaan usein kovan muutospaineen alla (Ropo 1989, 37; Tuominen 1998, 269.)

Organisaatiossa tapahtuva muutos saa alkunsa usein epämääräiseltä tuntuvasta tarvetilasta. Muutostarve lähtee tilanteesta jossa nykyinen toimintamalli ei toimi tyydyttävällä tavalla. Aina muutos- tai kehittämisen tarve ei ole edes kristallisoitunut ennen todellisen kehitystyön aloittamista. (Virkkunen 2002, 41.)

Organisaatiossa toteutettavat muutokset koskevat usein organisaation rakenteita ja valtasuhteita. Muutoksen kohteena voi olla myös suoritusten mittausmenetelmät tai palkitsemisjärjestelmä (Tuominen 1998, 265). Laajat ja rakenteelliset organisaatiomuutokset vaikuttavat organisaation eri osa-alueisiin myös välillisesti. Laajimmillaan organisaatiossa tapahtuvat muutokset vaikuttavat koko yrityskulttuuriin. (Tuominen 1998, 265).



### **2.1.1 Teollisen työelämän muutoksen historiallisia päävaiheita**

Työelämässä muutoksia on tapahtunut koko maailman sivu. Teollisuuden toimintaympäristössä ja liiketoiminnassa tapahtuneet muutokset ovat historiallisesti vaikuttaneet myös henkilöstöjohtamisen toimintoihin. Vaikka henkilöstöjohtamisen perinteiden voidaan ajatella saaneensa alkunsa heti, kun ihmiset jättivät omavaraisalouden jälkeen kotinsa mennäkseen töihin tehtaisiin, sen tosiasialliset käytännöt ovat saaneet alkunsa vasta teollisen kehityksen aikana. (Miner & Miner 1977, 25-26; Butler, Ferris & Napier 1991, 10.)

Teollinen vallankumous lähti liikkeelle 1700-luvun lopulla Englannista. Englannista se levisi myös Yhdysvaltoihin ja muualle Eurooppaan. 1800-luvulle tultaessa teollinen muutos oli nopeaa ja voimakasta. Ihmiset siirtyivät suurin joukoin työskentelemään teollisiin tuotantolaitoksiin eivätkä enää työskennelleet itsenäisinä käsityöläisinä. Teollisuus monipuolistui ja erikoistuminen sekä pitkälle viety työnjako edellyttivät uusia työn organisointi- ja johtamismalleja. (Järvinen, Koivisto & Poikela 2000, 13, 28; Eskola, Tolonen, Väisänen 1999.)

Teollisen tuotannon voimakkaan kasvun myötä alettiin noudattaa tayloristisen johtamisen mallia. Taylorismi on tieteellisen liikkeenjohdon johtamistaidollinen näkökulma, jonka mukaan työtä on mahdollista tutkia tieteellisin menetelmin. Taylorististen periaatteiden mukaan työn suunnittelu ja toteutus erotettiin toisistaan. Kukin työvaihe ositettiin mahdollisimman helpoiksi ja nopeasti opeteltaviksi työsarjoiksi. (Juuti 2006, 216-217.)

Yksityiskohtainen työnsuunnittelu vietiin hyvin pitkälle. Tavoitteena oli pakkotahtinen vaihetyö eikä työmotivaatiokysymyksiä pidetty oleellisina. Ulkoisella ohjauksella ja kontrollilla pyrittiin huolehtimaan työn ennen kaikkea laadusta. (Sarala 1988, 19-20.)

Taylorismin käytäntöjen myötä työn organisoinnin hierarkia kasvoi ja johto vastasi työn suunnittelusta. Teollisen työn suorittamiseen käytettiin kouluttamattomia työntekijöitä. Taylorismin arvojen mukaan ihmisiä ohjaavat motiivit ovat puhtaasti taloudellisia ja urakkapalkkaus nousikin yleiseksi palkkausmalliksi. Tayloristista tie-

teellistä liikkeenjohtoa pidetään systeemien, ei ihmisten johtamisena. (Bratton 2003, 118-119.)

Tayloristinen johtamismalli sai aikaan työntekijöiden keskuudessa tyytymättömyyttä ja 1920-luvulla teollisuudessa insinöörien rinnalle työn suunnittelutehtäviin alkoi siirtyä teollisuuspsykologeja ja henkilöstöasiantuntijoita. Syntyi ns. ihmissuhdekoulukunta. Tämän kehityksen myötä saatiin huomata, että myös ihmisten väliset sosiaaliset suhteet vaikuttivat organisaatioiden toimintaan. Sosiaalisilla suhteilla oli myös vaikutuksia tuotantolaitosten operatiiviseen tasoon. Ihmisten ei enää nähty teollisissa tuotantolaitoksissa toimivan ainoastaan yksilöinä, vaan myös ryhmän jäseninä. Ihmissuhdekoulukunta korosti myös johdon kommunikoinnin tärkeyttä työntekijöiden kanssa. (Eskola, Tolonen & Väisänen 1999.)

Koulukunnan käsitysten mukaan ihmiset toimivat myös muiden kuin taloudellisten motiivien ohjaamina. Ihmiset alettiin nähdä työelämässä myös oma-aloitteisina ja vastuunottoon kykenevinä toimijoina. Tämän jälkeen 1930-1940-luvuilla mielenkiinto työympäristön sosiaalisiin piirteisiin kasvoi. Teollisuudessa alettiin tarkastella myös työnjohdon ja työntekijöiden välisiä suhteita sekä työntekijöiden keskinäisten epävirallisten organisaatioiden muotoutumista yrityksen virallisen organisaation sisällä. (Eskola, Toivonen & Väisänen 1999.)

1960-70-luvuilla toimintaa uudistavan johtamisen välineenä alettiin käyttää työn muotoilua josta johtamiskirjallisuudessa käytetään termiä Organizational Development. Organizational Development- käsitteellä viitataan organisaation kehittämiseen joka tähtää organisaation yksittäisten jäsenten ja organisaatioyksiköiden väliseen yhteistoimintaan. Organizational Development- toiminta on suunniteltua ja kehittämistyö käsittää organisaation toiminnan koko sen laajuudelta. Organizational Development pitää käsitteenä sisällään myös ajatuksen asteittain tapahtuvasta kehityksestä. (Kauhanen 2003, 27.)

Organisaation kehittämistoimenpiteillä tähdätään ensin parantamaan organisaation sisällä tapahtuvaa vuorovaikutusta mahdollisissa koetilanteissa ja myöhemmin siirtämään opittu työskentelytapa osaksi arjen organisaatiokäyttäytymistä. Organisaation kasvu lisää muutostarvetta sen rakenteissa. Koska organisaatioiden kilpailukyvyyn säilyttäminen edellyttää jatkuvaa muutosta, erityisesti henkilöstön sisäisen

vuorovaikutuksen määrä ja laatu ovat oleellisessa roolissa myös muutosprosessin aikana. (Kauhanen 2003, 27.)

Toimintaympäristön muutospainoiden aikaansaama johdettu organisaation kehittäminen tähtää organisaation tehokkuuden ja toiminnan-, työyhteisön ja jäsenten hyvinvoinnin- sekä osaamisen ja ammattitaidon parantamiseen. On myös syytä huomioida, että organisaation kehittämisen tarpeet ja kehittämisessä käytettävät menetelmät riippuvat myös organisaation iästä ja ulkoisista muutospainoista. (Kauhanen 2003, 29.)

Organisaation kehittämistyön käytännöllä pyritään edistämään organisaation sisäisiä vuorovaikutusprosesseja sekä parantamaan työntekijöiden sosiaalisia ihmissuhdetaitoja. (Sarala 1988, 118.) Vuorovaikutusprosessit ja erityisesti johtajien sekä esimiesten ihmissuhdetaidot ovat tärkeitä taitoja erityisesti muutosprosessien aikana.

Reaganismiksi ja thatcherismiksi kutsutun suuntauksen tavoitteena 1980-luvulla oli vauhdittaa Ison-Britannian ja Amerikan Yhdysvaltojen talouselämää. Kilpailua pyrittiin edistämään ja rakenteita muuntamaan joustavammiksi. Tuottavuutta pyrittiin parantamaan ja ajanjaksolle tyypillistä oli valtionyhtiöiden yksityistäminen sekä yhteiskunnan sääntelyn keventäminen. Työelämä muuttui. Enää eivät työsuhteet kestäneet vuosikymmeniä eivätkä työnantajat huolehtineet enää totutussa määrin työntekijöidensä työsuhdeturvasta. (Aro 2002, 11-12.)

1990-luvulla teollisuus kohtasi niin sanotun japanilaisen vaikutuksen. Joustava tuotanto on tuotannon ja organisaatiokohtaisen osaamisen muoto. Joustava tuotanto perustuu työvaiheiden lyhentämiseen. (Virkkunen 2002, 30-31.) Joustavan tuotannon periaatteena on keskittyä itse tuotteen arvoon ja kulujen karsiminen. Jokaisen tuotantovaiheen on joustavan tuotannon periaatteiden mukaisesti edesautettava tuotteen valmistumista sekä lisättävä sen taloudellista arvoa. (Virkkunen 2002, 30-31.)

Joustavaa tuotantotapaa noudattava organisaatio perustuu tiimityöhön. Jokaisen työntekijän tulee tuntea koko tuotannon prosessi ja hallita monia työtehtäviä. Esi miehet ovat joustavan tuotannon periaatteiden mukaan tiimien valmentajia. Tiimi-

en tavoitteena on osata erilaisia vaihtoehtoisia tuotantoprosessin variaatioita, ei ainoastaan yhtä tuotantotapaa. Japanilainen vaikutus sai teollisuudessa aikaan myös solu- ja kevyttuotannon käytännöt sekä laatujohtamisen ja JOT- tuotannonohjauksen. (Virkkunen 2002, 30-31.)

1990-luvulla henkilöstövoimavarojen johtamisen eri käytäntöjen merkitys korostui ja myöhemmin teoriaosuudessa käsittelemäni osaamisen johtaminen (Knowledge Management) saavutti 1990-luvun aikana tärkeän aseman yrityksen perinteisiä toimintoja yhdistävänä johtamisen osa-alueena sekä kehittämisen kohteena. (Virkkunen 2002, 11).

Vielä 1980-luvun Suomessa talouden kasvu oli nopeaa. Kuitenkin 1990-luvun alussa Suomen talous ja koko suomalainen yhteiskunta kokivat vakavan kriisin, kun kansantalous ajautui lamaan. Vuosikymmenen alussa Suomi oli niin sanottu velkainen talous, jonka hintataso oli muuta maailmaa selvästi korkeampi. Lisäksi kansainvälisen talouden taantuminen alensi Suomen talouden vientihintoja tuntuvasti. (Loikkanen, Pekkarinen, Siimes & Vartia 1998, 11.)

Kyseinen lama-aika oli pahin laskusuhdanne jonka Suomi maana on kohdannut rauhanaikana. Suomea kohtaava lama oli myös muita markkinatalousjärjestelmän talousmaita koskevia lamoja huomattavasti syvempi. (Loikkanen, Pekkarinen, Siimes & Vartia 1998, 11.)

1990-luvulla nostettiin taloudellinen iskukyky täsmällisemmän tarkastelun alaiseksi. Kokonaisvaltaisena tavoitteena oli tuotannon parantaminen rakennemuutoksen kautta joka näkyi muun muassa tuotannon kustannusrakenteen, työvaiheiden ja henkilöstön sopeuttamisena kysynnän mukaiseksi. Samalla paneuduttiin tuotannon suunnittelun ja toimitusten lyhentyneiden ennusaikojen vastaavuuteen. Prosessijohtamisen keinoin pyrittiin toimintoja myös virtaviivaistamaan korostamalla vaakasuoraa yhteistoimintaa. (Aro 2002, 12.)

Organisaatioita on 2000-luvulle tultaessa alettu pitää yhä enemmän oppivina järjestelminä. Organisaatioissa on enenevässä määrin alettu pohtia, miten se oppii kollektiivina. Organisatorista oppimista pyritään edistämään ja hallitsemaan muuttuvassa maailmassa. Osaaminen on vaikeasti kopioitavissa olevaa kilpailuetua.

Työntekijöiden yksilölliseen osaamiseen alettiin kiinnittää huomiota. Organisaation osaaminen rakentuu yksilöiden osaamisen organisatorisesta hyödyntämisestä ja yhteisöllisistä toimintajärjestelmistä jotka edistävät koko organisaation osaamista. (Sarala 1988, 308; Senge 1990, 6-13.)

### **2.1.2 Organisaatiomuutos tänä päivänä**

Kaupallisien organisaatioiden toimintaa ohjaa tulosjohtaminen. Tavoitteena on saavuttaa yhdessä asetetut tavoitteet, ja tavoitteiden saavuttamista seurataan tiiviisti erilaisin tulostittarein. Tulosjohtaminen on prosessi joka perustuu jatkuvuuteen ja tulosjohtamisessa pyritään vaikuttamaan organisaation toimintaan pitkäkestoisella muutosstrategialla. (Rissanen, Sääski & Vornanen 1996, 76-77.)

Organisaatiot muuttuvat ajan ympäristön vaatimusten mukana. Muutoksen voidaan ajatella olevan luonnollista ja normaalia, kun organisaation toimintaa kehitetään päivittäisen perusjohtamisen kautta. Erityiseksi muutoksen tekee organisaation sisäiset, tai sitä kohtaavat ulkoiset paineet johon organisaation on pystyttävä vastaamaan. Kukin muutos edellyttää johtajistolta erilaista lähestymis- ja toimintatapoja. (Ropo 1989, 26-27.)

Muutoksen hallinta edellyttää monivaihteisuutta. Monialakonserneissa käytetään samanaikaisesti kullakin businessalueella eri vaihteita. Tarpeen mukaan eri liiketoiminta-alueilla jarrutetaan, peruutetaan tai kiihdytetään. (Tainio & Valpola 1996, 174.)

Globaalissa kilpailussa pärjääminen on teollisten organisaatioiden ydinehto. Tästä syystä yritykset ovat pyrkineet kohdentamaan toimintojaan siten, että ne toimivat mahdollisimman kapeilla tuotealueilla. Liiketoiminta-alueidensa pohjalle teolliset yritykset ovat rakentaneet maailmanlaajuisia liiketoimintaryhmiä. (Tainio & Valpola 1996, 169.)

Globalisaatio on lisännyt yritysten kansainvälisiä toimintamahdollisuuksia. Globalisaatio on nopeuttanut myös talouden syklejä ja kansainvälinen kilpailu työmarkkinoilla on kasvanut. Teolliset yritykset ovat alkaneet suurin joukoin siirtämään tuo-

tantoaan halvan työvoimakustannusten maihin. Myös julkisella sektorilla keskeisimmäksi tavoitteeksi on noussut tuottavuuden parantaminen. (Aro 2002, 15- 16.)

Työelämä informaation värityksessä ajassa muuttuu nopeammin, rajummin ja syvällisemmin kuin teollisena tai jälkiteollisena aikana. Nykyhetkessä tapahtuvasta muutoksesta voi olla vaikeata jopa ottaa selvää. (Aro 2002, 11.) Organisaatioilla on tarve saada tietoa nopeasti työntekijöiltä tai yksiköiltä toisille. Tämä edellyttää päällekkäisten ja täydentävien organisointiperiaatteiden käyttöönottoa. Tällaisia organisaatioperiaatteita ovat esimerkiksi tietoverkot, matriisiorganisaatio ja tuotantoryhmät. (Eskola, Tolonen, Väisänen 1999.)

Liike-elämässä organisaatiot ovat pakotettuja etsimään uusia kilpailukeinoja vanhojen kilpailukeinojen menetettyään terävimmän tehonsa. Kilpailukeinojen tulee tuottaa organisaatiolle vaikeasti kopioitavissa olevaa kilpailuetua jolla se saavuttaa ja pystyy pitämään ylivoimaisen kilpailuaseman kilpailijoihinsa nähden. (Ojala 2000, 10-14.)

Perinteisesti kilpailukeinoilla, kuten suuruuden ekonomialla on pyritty lisäämään tehokkuutta tai alentamaan kustannuksia. Tämän päivän kilpailukeinot perustuvat pitkälti organisaatiossa jo olevaan osaamiseen ja tietämykseen. Lisäksi organisaation menestyminen muuttuvassa liike-elämässä edellyttää tietopääomalta nopeaa ja monialaista kehittymistä. (Ojala 2000, 10-14.)

Uusien kilpailukeinojen lisäksi erityisesti teollisuudessa vanhat kilpailukeinot pitävät vielä pintansa. Organisaatiot kohtaavat samanaikaisesti useasta suunnasta tulevia muutospaineita. Koska teollinen tuotanto edellyttää suuren mittakaavan investointeja, tuotanto tulee keskittää laajalle markkina-alueelle jatkuvana virtana siten, että kausivaihtelut tai tuotemuutokset eivät katkaise tuotantoa. Tuotteen yksikkökustannukset tulee voida pitää mahdollisimman alhaalla ja kustannuksia on siksi karsittava. (Tuominen 1998, 269; Virkkunen 2002, 27.)

Taloudellisen menestyksen saavuttaminen ei kuitenkaan perustu ainoastaan kustannusten karsimiseen. Vaikka tyypillisellä kustannusleikkausohjelmalla on mahdollista luoda perusteet kattavalle liiketoiminnalle ja kilpailukykyyn kehittämiseksi,

eivät ne yksittäisenä toteutuksena juurikaan lisää kilpailukykyä markkinoilla. (Tuominen 1998, 269; Virkkunen 2002, 27.)

Yritykset kohtaavat myös kasvupaineita. Tämä edellyttää muun muassa prosessien tehostamista, hävikin välttämistä ja tuottavuuden kohottamista. Yritykset siten joutuvat samanaikaisesti lisäämään tuottoa ja kontrolloimaan kustannuksiaan. (Ropo & Eriksson, Sauer, Lehtimäki, Keso, Pietiläinen, Koivunen 2005, 109.)

Tänä päivänä työ- ja liike-elämässä yleensä tapahtuvaa muutosta kuvaa erityisesti muutosten nopea tahti sekä niiden vaikea ennakoitavuus. Muutosta on näin ollen haasteellista hallita. Muuttuvaa toimintaympäristöä voi olla vaikeata jäsentää aikaisempien tietojen tai kokemusten pohjalta. (Baldauf 2000, 20-21.) Päinvastoin, vanha kokemustieto tai osaaminen voivat jopa hidastaa uuden toimintaympäristön ja sen edellytyksien hahmottamista.

Eryteisesti yritysten siirtyessä maailmanlaajuiseen toimintaan, uusi ja laaja toimintaympäristö luo yritysten johdolle maailmanlaajuisen ja paikallisen toiminnan yhdistämisessä jatkuvasti muuttuvia haasteita (Ropo & Eriksson & al. 2005, 110). Muutostilanteet tapahtuvat usein tilanteessa jossa muutokset tulee toteuttaa nopeasti. Aikaa on rajoitetusti, vaikka muutosten läpivieminen kuluttaa organisaation resursseja ja aikaa. Suurta muutosprosessia ei voi suorittaa nopealla tahdilla yksittäisenä projektina. (Tuominen 1998; 273, 277.)

Koska ehkä osuvin nykypäivän liike-elämää koskeva kuvaus on sen ennakoimattomuus, on kaupallisten organisaatioiden kilpailtava nopeudella ja oikealla ajoituksella (Ojala 2000, 27.) Ennakoimattomuus vaikeuttaa organisaatioiden varautumista tulevaisuuden haasteisiin. Huomisen haasteita ei etukäteen tarkalleen edes tiedetä. Vuonna 1965 Edgar Schein esitti kirjassaan *Organizational Psychology* ajatuksen, että liiketoimintaa harjoittavat organisaatiot eivät pysty ennustamaan teknologisia ja sosiaalisia muutoksia edes kymmeneksi vuodeksi eteenpäin. (Schein 1965, 98-103.)

Tänä päivänä suuret tuotantolaitokset ovat markkinoiden armoilla eikä tuotannollista tilannetta ole mahdollista ennustaa aina edes kahta viikkoa eteenpäin. Tästäkin huolimatta liiketoiminnan johtamisen oppaissa korostetaan strategisen suunnit-

telun tärkeyttä. Korostuneisuus näkyy myös ajatuksena, että organisaation ei tulisi pyrkiä ainoastaan selviytymään toimintaympäristössään, vaan jopa hallitsemaan sitä. (Gratton, Hailey, Stiles & Truss 1999, 210-213.)

Tämän lisäksi yksi teollisuutta leimaava muutos on nopea teknologinen kehitys. Teknologinen kehitys edellyttää organisaatiolta uusien teknologisten sovellutusten nopeaa omaksumista ja haltuunottoa. Toisaalta myös globalisoitunut markkinatalous on asettanut kansallisillakin markkinoilla toimiville yrityksille ja toimijoille muutospainetta. Markkinoiden rakenne ja kilpailutilanne ovat auttamattomasti muuttuneet. (Ojala 2000, 23-24.)

Kaupalliset organisaatiot ovat pyrkineet keskittymään ydinasioihin, kuten ydinosaamiseensa, ydinprosesseihin, ydinasiakkaisiin tai ydinmarkkinoihin. Muut kuin ydintoimintaan kuuluvat elementit organisaatio pyrkii ostamaan ulkopuolisilta palveluntarjoajilta. Toiminnan ulkoistaminen, *outsourcing*, on yksi merkittävä työelämän muutosvaikuttaja. Uusilla organisatorisilla ratkaisuilla pyritään parantamaan liiketoiminnan kannattavuutta, joustavuutta ja reaktionopeutta sekä takaamaan ydinliiketoiminnan kehittäminen. (Ojala 2000, 23-24.)

Eri organisaatiot ovatkin keskittyneet ydinliiketoimintoihinsa ja ulkoistaneet muut toimintonsa. Tavoitteena on hallita täten liiketoiminnan riskejä. Teollisuudessa alihankintaketjut ovat pidentyneet. Työsuhteet ovat myös muuttuneet. Epätyypillisten työsuhteiden määrä on kasvanut ja hallinnan tunne työntekijöiden keskuudessa vähentynyt. Yritykset ovat jo pitkälti siirtyneet määräaikaisiin työsuhteisiin myös asiantuntijoita palkatessaan. Myös julkinen sektori on alkanut soveltaa pitkälle vietyjä yritysmaailman piirteitä. (Aro 2002, 16.)

Tulevaisuuden työpaikat muodostuvat uusille toimialoille. Teollisuuden työpaikat ovat jatkuvasti vähentyneet, toisaalta teknistymisen kautta tarjoten uudenlaisia työtehtäviä. (Ojala 2000, 32.) Karen Legge esittää postmodernien organisaatioiden suhteessa moderneihin organisaatioihin olevan joustavia ja tarjoavan monipuolisiakin työtehtäviä. Uusi teollisuus kaipaa niin kutsuttuja moniosaajia jotka ovat kykeneviä niin sanottuun joustavaan solutyöhön. (Legge 1995, 301.)



Moniosaajat hallitsevat erilaisia työtehtäviä itsenäisesti. Samaan aikaan teollisuudessa tarvitaan myös pelkkiä ”käsipareja” jotka tekevät tuotantotyötä, esimerkiksi mekanistista kokoonpanotyötä. Osaavasta työvoimasta, erityisesti tuotannollisista moniosaajista on teollisuudessa työvoimapula. (Legge 1995, 301.)

### **2.1.3 Teollisuus Pirkanmaan talousalueella**

Pirkanmaan seutu on toiseksi merkittävin talousalue Suomessa. Tampere on yksi suurimmista Suomen kasvukeskuksista. Pirkanmaan talousalueella on monipuolinen elinkeinorakenne, jota perinteisesti on hallinnut raskas teollisuus. (Pirkanmaan Talous. Toimialojen nykytila ja näkymät 2006, 16.) Pirkanmaan kauppakamarin tekemän selvityksen mukaan vuoden 2005 lopulla Pirkanmaalla toimi 26 yritystä jotka työllistävät 500 henkilöä. Näissä 26:ssa suuressa yrityksessä joka neljäs työpaikka on yksityisellä sektorilla ja samalla ne edustavat 36 prosenttia kaikista Pirkanmaan teollisuuden työpaikoista. (Knuutila & Taskinen 2006, 11.)

Kokonaismäärältään 60 prosenttia suurten yritysten kokonaishenkilöstömäärästä on teollisuuden työpaikkoja. Teollisuus siis on edelleen merkittävä työllistäjä Pirkanmaalla. Suuret teolliset yritykset työllistävät kuitenkin myös oman henkilöstön lisäksi merkittävän määrän ihmisiä omalla talousalueellaan muun muassa laajojen alihankintaverkostojensa kautta. Isot organisaatiot ruokkivat siis pieniä organisaatioita. (Knuutila & Taskinen 2006, 11.)

Pirkanmaalaisen teollisen tuotannon kasvu on ollut 2000-luvulla voimakasta, vaikkakin sen odotetaan hidastuvan. Tuotannon hidastumiseen vaikuttaa erityisesti olemassa olevan teollisen kapasiteetin riittämättömyys ja pula osaavasta työvoimasta. Erityisesti koneenrakennus- ja metalliteollisuus tarvitsevat lisää työvoimaa. Ammatillinen koulutus ei vastaa työvoimatarpeeseen operatiivisen työn tekijöistä. Vuoden 2006 maaliskuussa Pirkanmaalla oli avoinna 1115 teollisuuden työpaikkaa. Teollisuudella on näin ollen edelleen vahva asema Pirkanmaalla. (Pirkanmaan Talous. Toimialojen nykytila ja näkymät 2006, 2; Knuutila & Taskinen 2006, 11.)

Vuoden 2006 lopulla teollisuuden vientinäköymät ovat olleet positiiviset. Tampereen kauppakamarin teettämän taloustutkimuksen mukaan metalli- elektroniikka- sekä kemianteollisuudella on viennin suhteen positiivisimmat kehitysnäköymät. (Knuutila & Taskinen 2006, 10-11.) Vientinäköymiin vaikuttaa myös raaka-aineen saatavuus. Raaka-aineen saatavuus tuotantotaloudessa on ennakoimatonta ja vaihtelee suu- resti kausittain. Myös raaka-aineiden hintatason heilahdukset luovat vaikutuksen- sa.

## **2.2 Muutos ja oppiminen**

Oppimista voidaan tarkastella neljän eri teoriasuuntauksen avulla. Behaviorismi nojautuu mallioppimiseen ja käyttäytymisen säätelyyn. Kognitiivisen teoriasuunta- uksen mukaan oppiminen tapahtuu psyykkisen muokkauksen kautta. Kognitivis- min mukaan oppiminen puolestaan tapahtuu aiemmin muodostuneisiin tietoraken- teisiin nojautuen. (Järvinen, Poikela & Koivisto 2000, 80-81.)

Eksperientalistisen teoriasuuntauksen mukaan oppiminen tapahtuu oppijan koke- musten, tiedon, ajattelun ja toiminnan suhteiden muuntelemisen kautta. Eksperien- talistisessa teoriasuuntauksessa on kyse kokemuksellisesta oppimisesta. Huma- nistinen teoriasuuntaus puolestaan keskittyy ihmisten väliseen dialogiin ja vuoro- vaikutukseen. Ryhmän kommunikaatio ja sosiaalinen vaikuttaminen vaikuttaa hu- manismin mukaan keskeisesti oppimiseen. (Järvinen, Poikela & Koivisto 2000, 80- 81.)

Behaviorismin oppimisteoreettinen fokus keskittyy ehdollistamiseen opetus- ja op- pimistilanteissa. Kognitivismin ydinajatuksen mukaan oppimisessa pyritään muo- dostamaan kognitioita opittavien asioiden välillä. Kognitivismin tavoitteena on halli- ta asioita ulkoaopetteluun sijasta. Eksperientalistisen suuntauksen ajatus on saada oppija toimimaan kriittisesti suhteessa omaan tietoonsa ja tapaansa toimia. Hu- manismi perustuu interaktioon; vuorovaikutukseen ja yhteistoimintaan. (Järvinen, Poikela & Koivisto 2000, 81-82.)

Oma oppimiskäsitykseni perustuu konstruktivistiseen oppimiskäsitykseen. Kon- struktivistista oppimiskäsitystä on kutsuttu myös uudeksi oppimiskäsitykseksi. Tä-

män oppimiskäsityksen mukaan tieto on yksilön itsensä rakentamaa konstruktiota todellisuudesta. Tieto ei siis ole yksilöstä itsestään riippumatonta heijastumaa häntä ympäröivästä maailmasta. Konstruktivismin mukaan objektiivista tietoa ei ole. Oppiminen perustuu oppijan aktiiviseen kognitiiviseen toimintaan. Oppimista ei tapahdu tietoa passiivisesti vastaanotettaessa. Oppiessaan yksilö tekee tulkintoja ja hän etsii merkityksiä sekä rakentaa jatkuvasti kuvaansa maailmasta. (Tynjälä 2002; 28, 37-38.)

Tulkitsemme elämässämme kohtaamia asioita ja tapahtumia kognitiivisen kartan avulla. Kognitiivinen kartta on mentaalinen malli, tulkinta maailmasta. Jokainen omaa toisistaan poikkeavan, ainutlaatuisen kognitiivisen kartan. Tämä kartta esittää kunkin yksilön henkilökohtaista tietoa häntä ympäröivästä maailmasta sekä omista toimintamahdollisuuksista sosiaalisessa ympäristössä. Kognitiivisen kartan avulla yksilöt tulkitsevat maailmaa ja tekevät siitä henkilökohtaisia tulkintoja. Kognitiivinen kartta perustuu muistikuviin. (Smyth, Collins, Morris & Levy 1996, 311-317; Järvinen, Koivisto & Poikela 2000, 85-86.)

Oppimisen tuloksensa yksilön kognitiivinen kartta monimuotoistuu, rikastuu jopa muokkaantuu uudelleen (Smyth, Collins, Morris & Levy 1996, 311-317; Järvinen, Koivisto & Poikela 2000, 85-86). Oppiminen voi saada aikaan myös muutoksia yksilön metakognitiivisissa taidoissa, motivaatiossa jopa itsetunnossa. Parhaimmillaan oppiminen on monikerroksista ja pitkävaikutteista. (Ruohotie 2000, 119.)

Yksi kognitiivisen konstruktivismin peruskäsitteistä on skeeman käsite. Skeema on tietorakenne jonka pohjalta yksilö tulkitsi ja jäsentää omia havaintojaan. Skeemojen avulla ihmiset päättelivät mitä eri asiat sisältävät ja miten ne etenevät. Kognitivistisen oppimisteorian mukaan yksilön oppimisprosessi on kaiken keskiössä. Ihmiset olemme oppijoina erilaisia, joten skeemamme ja kognitiiviset karttamme ovat toisistaan poikkeavia. Opimme myös asioita eri tahtiin ja erilaisten asenteiden saattamina. (Järvinen, Koivisto & Poikela 2000, 85-86; Tynjälä 2002, 42.)

Silloin kun oppimisprosessi on alussa, huomio tulisikin kiinnittää olemassa olevien karttojen muotoihin suhteessa opeteltaviin asioihin. Oppimisvaikeudet perustuvat usein yksilöiden välisiin tietämyseroihin. Perusskeemojen ollessa kohdallaan ei

uusien asioiden omakumiselle ole estettä. (Järvinen, Koivisto & Poikela 2000, 85-86; Tynjälä 2002, 42.)

### **2.2.1 Muutos oppimisprosessina**

Uudistavan oppimisen teoriassaan Mezirow nostaa oppimisprosessin keskiöön reflektoinnin. Uudistavan oppimisen teoria pyrkii selittämään aikuisen ihmisen oppimisen yleisiä lainalaisuuksia. Reflektio voi kohdistua toiminnan sisältöön, sen prosesseihin tai toiminnan perusteisiin. Reflektion keskeisenä tehtävänä on saada yksilö kokemaan, että toiminnalla on oikeutus. Oppiminen ei ole mahdollista jos tekeminen on pelkästään rutiininomaista. (Mezirow 1991, 99-103.)

Reflektiolla on keskeinen rooli myös ongelmanratkaisussa ja merkitysskeemojen sekä näkemysten muuttamisessa. Refleктоimalla ihmiset arvioivat myös uutta tilannetta ja sen mahdollisia kehityssuuntia. (Mezirow 1991, 99-103.) Mezirowin ihmiskäsitys on oppivan organisaation perustava elementti koska Mezirowin mukaan teoreettinen ja kriittinen tiedostaminen on ihmisille ominainen kyky. Tiedostamisen avulla toiminta saa jäsentelyä. (Sarala 1988, 132.)

Kriittinen reflektio mahdollistaa transformatiivisen, uudistavan oppimisen. Mezirow tarkastelee aikuisen ihmisen muutokseen johtavaa oppimista nimen omaan uudistumisen prosessina. Uudistumisen prosessi edellyttää reflektiivistä ja kriittistä otetta. (Mezirow 1996, 17.) Reflektiolla Mezirow ei tarkoita pelkkää itsetutkiskelua. Reflektio on kriittistä tiedostamista siitä, miten havaitsemme, ajattelemme ja toimimme. (Mezirow 1991, 15.) Reflektio mahdollistaa tavoitteellisen oppimisen. Tavoitteellinen oppiminen edellyttää kokemusten uudelleentulkintaa tai todentamista. (Sarala 1988, 99.)

Yksi Mezirowin uudistavan oppimisen teorian keskeisistä käsitteistä on merkitysperspektiivi. Merkitysperspektiivi on yksilön henkilökohtainen viitekehys joka ohjaa yksilön asenteita ja toimintatapoja. Merkitysperspektiivi on yksilön tapa jäsentää ja tulkita kohtaamiaan asioita. Yksilö jäsentää myös uusia kokemuksiaan hänelle kehittyneen merkitysperspektiivin kautta. (Mezirow 1991, 34-35.)

Yksilön merkitysskeemat puolestaan ovat johonkin elämänalueeseen, esimerkiksi työhön liittyviä odotuksia ja käyttäytymistapoja. Merkitysskeemat ovat esimerkiksi yksilön emotionaalisia reaktioita hänen kohtaamiinsa uusiin tilanteisiin. Merkitysskeemat sisältyvät merkitysperspektiiviin. (Mezirow 1991, 34-35.) Yksilö voi uudelleen arvioida merkitysskeemojaan kriittisen reflektion avulla. (Mezirow 1991, 99).

Uusille asioille merkitysten antaminen tarkoittaa, että yksilö ymmärtää kokemuksen, antaa sille tulkinnan. Kriittinen reflektio pitää sisällään erityisesti niiden ennako-oletusten arvostelua joille itse rakennamme uskomuksemme. Uuden oppiminen on prosessi jossa kokemusten merkitykset tulkitaan uudestaan aina tulkintoja tarkistaen. Uusi tulkinta ohjaa myöhemmin tapahtuvaa ymmärrystä, arvottamista ja toimintaa. (Mezirow 1996, 17; Mezirow 1997, 5.)

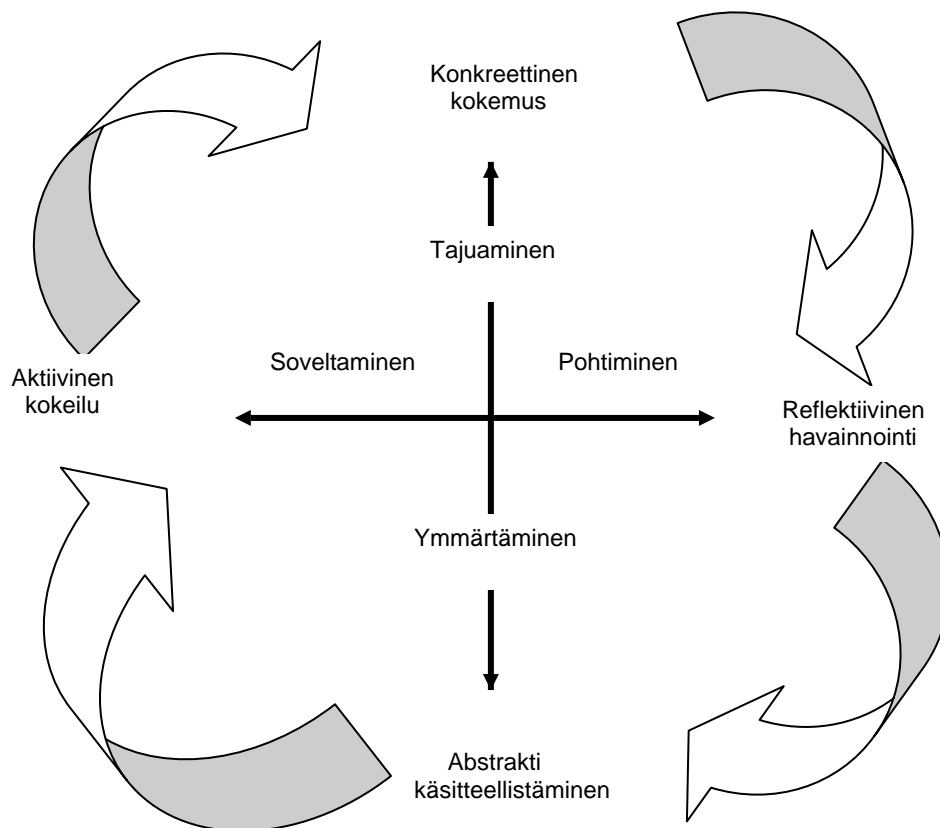
Merkityksenanto on siis keskeistä kaikelle yksilön oppimiselle. Oppiminen tapahtuu merkitysten ja kokemusten välisenä vuorovaikutuksena. Yksilön jo olemassa olevat odotustottumukset ohjaavat tuota yksilön tulkinnan dialektista prosessia. Uudistava oppiminen edellyttää kokemuksen tulkintaa uudesta näkökulmasta. Uudistavassa oppimisessa vanhalle kokemukselle annetaan uusi merkitys. (Mezirow 1991, 11.)

Oppimistilanteessa yksilö käyttää erilaisia ajatusprosesseja muuttaakseen tai tarkistaakseen vanhoja tulkintojaan uudessa asiayhteydessä (Mezirow 1991, 12-13). Kaikki tapahtuva oppiminen ei kuitenkaan ole transformatiivista, uudistavaa. Yksilö oppii myös yksinkertaisesti lisäämällä, assimiloimalla uutta tietoa vanhoihin merkitysrakenteisiinsa ilman että todellista uusien merkitysten syntymistä tapahtuu. (Mezirow 1991; 98, 223.) Mezirowin mukaan uudistava oppiminen tähtää kehittämään yksilön kriittistä reflektiivistä ajattelua kohti laajempia merkitysperspektiivejä (Mezirow 1991, 224-225.)

Uudistava oppiminen johtaa yksilön perspektiivin muuttumiseen (Mezirow 1991, 111). Mezirowin mukaan transformatiivinen oppiminen saa usein alkunsa yksilön kohdatessa hänelle vaikean kriisi- tai muutostilanteen (Mezirow 1995, 50). Tutkimuksessani lähdän ajatuksesta, että tällainen muutostilanne voi olla esimerkiksi työympäristössä tapahtuva uudelleenjärjestely.

Puhuttaessa transformatiivisesta, uudistavasta oppimisesta voidaan mielestäni puhua arkikielellä niin sanotusta poisoppimisesta, vanhojen käytäntöjen hylkäämisestä pois uuden ajattelutavan tieltä. Kokemuksellisen oppimisen tunnetuin teoria on Kolbin malli aikuisten oppimisesta. Malli korostaa yksilön itseohjautuvuuden merkitystä. Aikuisten oppiminen on pyrkimystä vastata ympäristön ristiriitaisiltakin tuntuviin haasteisiin. Kokemuksellinen oppiminen sisältää käsityksen elinikäisen oppimisen periaatteista elämän eri osa-alueilla. Tieto ja osaaminen kehittyvät samalla kun yksilön suhde ympäristöönsä muuttuu. Sopeutumis- ja oppimisprosessit toistuvat yksilön elämässä yhä uudelleen aina kun hän joutuu kohtaamaan uuden, hänelle vielä vieraan tilanteen tai toimintavaatimuksen. (Kolb 1984, 3-4, 18; Juuti 85-86.)

Kolb esittää kokemuksellisen oppimisen mallissaan (ks. kuvio 1.) oppimisen nelivaiheisena syklinä. Syklin vaiheet ovat konkreettinen kokemus, reflektiivinen havainnointi, abstrakti käsitteellistäminen ja aktiivinen kokeilu. Oppiminen kytkeytyy syklin eri vaiheiden välisten jännitteiden väliin (Kolb 1984, 42.)



**Kuvio 1.** Kolbin kokemuksellisen oppimisen malli. (Kolb 1984, 42.)

Kolbin oppimisprosessin lähtökohtana on konkreettinen kokemus esimerkiksi työpaikalla tapahtuvasta oppimistilanteesta, vaikkapa muutosprosessista. Konkreettisen kokemuksen jälkeen yksilö pyrkii refleктоimaan havaintojaan. Reflektion tavoitteena on kokemuksen tiedostava ymmärtäminen ja sen saattaminen myös käsitteelliseen muotoon. Yksilö käsitteellistää kokemuksen abstraktiksi. Abstraktiivisella käsitteellistämällä yksilö etsii tilanteelle yleisiä piirteitä ja ominaisuuksia sekä muodostaa erilaisia abstrakteja käsitteitä helpottamaan tilanteen ymmärtämistä tajunnan tasolla. Asiat on mahdollista myös käsitteellisessä muodossa jakaa muiden toimijoiden kanssa. (Kolb 1984, 39-60.)

Kun yksilö käsitteellistää kokemuksensa, hänen tiedollinen motivaatio kehittyy samalla. Kokemuksellisen oppimisen prosessi luo myös uusia välineitä käytännön toimintaan. Niitä testaamalla, soveltamalla sekä kokeilemalla syntyy uusi kokemus jota yksilön on mahdollista reflektoida. (Kolb 1984, 42.) Oppimisprosessi sisältää jännitteitä. Nämä jännitteet pitävät yllä tiedollista motivaatiota. Kokemuksellinen oppiminen edellyttää yksilöltä Kolbin mukaan avoimuutta ja ennen kaikkea sitoutuneisuutta uusiin kokemuksiin. Reflektiotaitoja on mahdollista parantaa edistämällä oppimaan oppimisen taitoja. (Kolb 1984, 64-86.)

Ideaali oppiminen sisältää Kolbin mukaan mallin kaikki neljä vaihetta. Kolbin mukaan oppiminen on myös dialektinen, kaksivuoroinen prosessi jossa ihminen kehittyy uutta kohti vuoroin erilaistumisen, vuoroin integraation prosessien kautta. Oppiminen ei etene kuitenkaan aina selväpiirteisesti, eikä aina mallin mukaisessa järjestyksessä. Erilaistumisen prosessit ovat yksilön ajatusten liikkumista kohti monimutkaisuutta. Integroitumisen prosessit puolestaan ovat ajatusten liikkumista pois päin monimutkaisuudesta. Oppiminen on monimutkaisemman tilan hallitsemista tuloksena integraatioprosessista. Erilaiset tilanteet edellyttävät erilaisia oppimistyyylejä. ( Kolb 1984, 64-86; Juuti 2006, 85-86.)

Kokemuksellisen oppimisteorian mukaan oppiminen on prosessina jatkuva. Keskeisintä oppimisprosessissa on oppijan oma kokemus kustakin tilanteesta. Pelkkä kokemus ei kuitenkaan vielä takaa oppimista, eikä ihminen kehity tai edisty kaikilla kokemuksellisen oppimisen ulottuvuudella yhtä hyvin. Kehittyminen ei myöskään tapahdu eri ulottuvuuksilla samanaikaisesti. Tärkeintä ei ole oppimistilanteen läh-

tökohtainen kokemus, vaan kokemus joka syntyy tuloksena oppimisprosessista. (Kolb 1984, 26-36; Juuti, 86.)

On myös tärkeätä huomioida oppimisprosessin kontekstisidonnaisuus. Oppiminen syntyy ja tapahtuu yksilön ja ympäristön vuorovaikutuksen välillä ja oppimistilanteissa onkin tärkeätä huomioida ihminen kokonaisuutena. Ihmisten oppiminen ei ole ainoastaan tiedollisten ainesten omaksumiseen liittyvä prosessi (Kolb 1984, 26-36; Juuti, 86.)

### **2.2.2 Muutoksen organisationalinen oppiminen**

Muutos edellyttää kollektiivisten merkitysrakenteiden muutosta. Kollektiivisten merkitysrakenteiden muutos edellyttää puolestaan reflektiivisyyttä niin yksilö- kuin organisaatiotasolla. Tätä tematiikkaa on mahdollista tarkastella Argyrisin ja Schönin toiminnan teorian valossa. Toiminnan teoria on yhteydessä Mezirowin yksilötason oppimista käsitteleviin käsitteisiin, kuten reflektointiin ja kriittiseen reflektointiin. Argyris ja Schön käsittelevät oppimista organisatorisella tasolla.

Argyris & Schön ovat kehittäneet Kurt Lewinin toimintatieteen perustalle toiminnan teorian. He kuvaavat organisaation oppimista (ks. kuvio 2.) yksi- ja kaksisilmukaisen oppimisen kautta. Yksisilmukaisen oppimisen (*Single-loop Learning*) avulla organisaatio ylläpitää omaa toimintaansa havaitsemalla ja korjaamalla toimintaansa. Yksisilmukaisessa oppimisessa yrityksen strategioita sopeutetaan muuttuvan ympäristön edellyttämällä tavalla toimintakyvyn säilyttämiseksi. (Argyris & Schön 1978, 14-15; Argyris & Schön 1996, 20-25.)

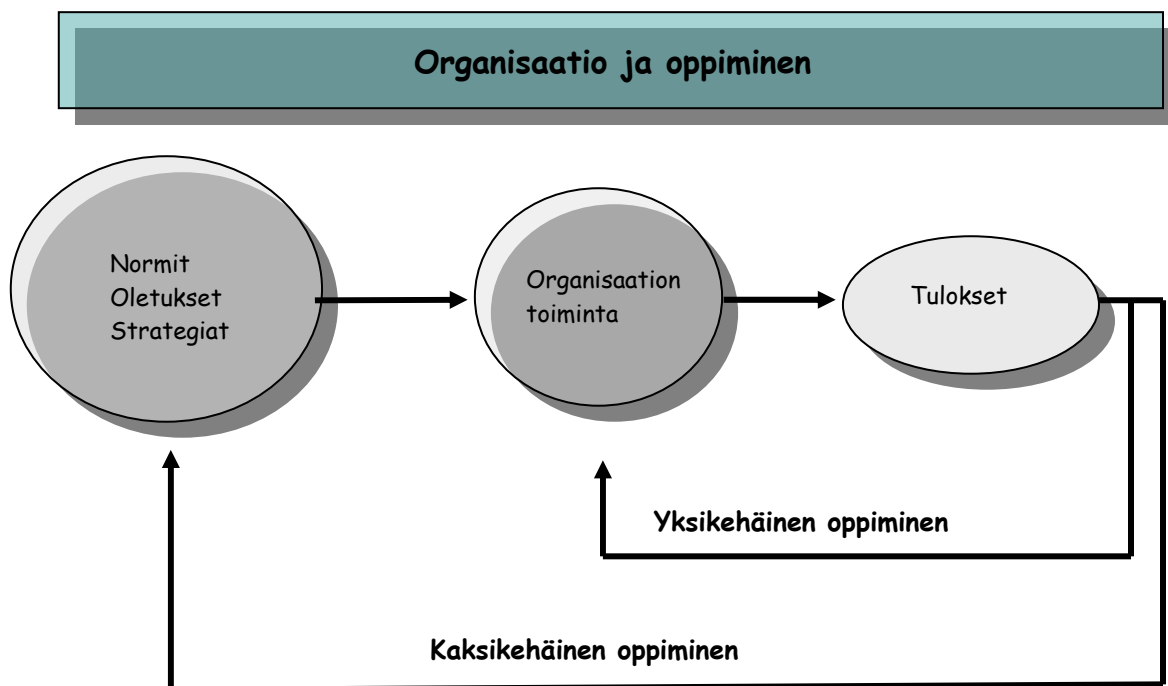
Yksisilmukaisessa oppimisessa reagoidaan virheisiin käyttäen yksinkertaista palautejärjestelmää. Mikäli prosessit eivät tuota toivottua tulosta, prosessiin pyritään vaikuttamaan muuttamalla ainoastaan tapaa toimia. Organisaatioissa esiintyy kuitenkin usein hierarkkista kontrollia joka estää organisaation uudistumista. (Argyris & Schön 1978, 14-15; Argyris & Schön 1996 20-25.)

Jotta organisaatiossa voidaan muuttaa toimintaa ohjaavia taustaoletuksia, edellytetään kaksoissilmukkaista oppimista (*Double-loop Learning*). Kaksoissilmukkai-



sessä oppimisessa niin yksilöt kuin organisaatiot tulevat tietoisiksi omista toiminnan teorioistaan (*Theory of action*). Kaksoissilmukkaisessa oppimisessa ensin kyseenalaistetaan ja muutetaan toiminnan takana vaikuttavia normeja, strategioita ja oletuksia. Vasta sitten vaikutetaan itse toimintaan. (Argyris & Schön 1978, 14-15, 18-26; Juuti 2006, 266.)

Kun vakiintuneet ja tavanmukaiset tottumukset ja ajatusperspektiivi kyseenalaistetaan, on mahdollista katsoa toimintaympäristöä eri tavoin. Kaksisilmukkaisessa oppimisessa ei yksisilmukkaisten oppimisen tavoin tarkastella ainoastaan toimintaa ja toimintatapoja sinänsä, vaan kaksoissilmukkaisessa oppimisessa tarkastellaan toiminnan takana olevia syitä ja syiden seurauksia. Ymmärrys palvelee myös muutosprosessia. (Argyris & Schön 1978, 14-15, 18-26; Juuti 2006, 266.)



**Kuvio 2.** Organisaation kaksikehäinen oppiminen (mukaeltuna Choo 1998, 222).

Usein yksilöt toimivat organisaatiossa eri tavoin kuin antavat ymmärtää toimivansa. Tällöin tietämisen ja tekemisen välillä on ristiriita. Argyris ja Schön kuvaavat ilmiötä julki- ja käyttöteorioiden ristiriitana.

Julkiteoriat (*Espoused Theories*) ovat ilmaistuja tietämisen skeemoja. Ihmiset väittävät organisatorisesti toimivansa julkiteorioiden mukaan. (Argyris & Schön 1978; 11, 71.) Käyttöteoriat (*Theories of Action*) ovat käytännössä esiintyviä toiminnan malleja. Käyttöteorioiden malleihin sisältyy tiedostamattomia vaikuttimia tai huonosti jäsenneiltyä toimintaa. Ihmisten kohdatessa ongelmallisia tilanteita, noudattavat he nimenomaan omaksumiaan käyttöteorioita. (Argyris & Schön 1978; 10, 69.)

Käyttöteorioihin kuuluu negatiivisten tunteiden tukahduttaminen, henkilökohtaiset voittopyrkimykset, näennäisesti rationaalinen toiminta sekä pyrkimys määriteltyjen tavoitteiden saavuttamiseen. Käyttöteorioita toteutettaessa käytetään defenssimekanismeja eikä asioita käsitellä yhdessä. Päätelyitä ja ajatusketjuja ei tuoda julki. Näin ollen yhteistä oppimistakaan ei tapahdu, vaan kehittyminen pitäytyy vanhojen rutiinien sallimissa rajoissa. Käyttöteorioita käytetään organisaatioissa joissa ihmiset eivät halua vaikuttaa epäpäteville. Toimintaan kohdistuvaa kritiikkiä ei huomioida ja mahdollisista ongelmista syytetään toisia ihmisiä tai vallitsevaa tilannetta. (Kuittinen 1998, 206-207; Argyris 1985, 31-35.)

Mikäli organisaatiossa osataan hyödyntää yksilö- ja organisatorista oppimista sekä ennen kaikkea valjastaa oppiminen organisaation omiin käyttötarkoituksiin, puhutaan usein niin sanotusta oppivasta organisaatiosta (*Learning Organization*). Oppivaksi organisaatioksi voidaan Sengen mukaan kutsua organisaatiota joka tuottaa uutta osaamista, toimii innovatiivisesti, korjaa omat virheensä ja laati tulevaisuuteen tähtäävän toimintastrategian. Oppiva organisaatio luo tulevaisuuttaan omalla toiminnallaan. (Senge 1990, 6-13.)

Henkilöstön osaaminen ei tarkoita ainoastaan yksilön tietoja ja taitoja, vaan monien henkilöiden osaamista, uuden oppimista sekä tämän tietämyksen sekä osaamisen yhdistämistä. Oppimisessa ei ole kyse ainoastaan ulkoisiin muutoksiin reagoinnista. Organisaatio voi oppimisensa avulla muuntaa myös toimintaympäristöään. Oppivan organisaation peruspiirre on johdon sitoutuminen kehittämään organisaatiota. (Sarala 2000, 8-9.)

Organisaation osaamisen kannalta on ensiarvoisen tärkeätä selvittää, miten yritys hallitsee omaa osaamistaan sekä sen siirtämistä ja jakamista. Organisaatioiden tulisi tietoisesti tehdä osaamisestaan yhteisöllistä. Mikäli osaaminen on organisaatiossa ainoastaan yksilöllistä, yrityksen toiminnallinen riski kasvaa. (Ruuska 2002, 171.)

Organisaatiot muodostavat myös defensiivisiä rutiineja. Defensiiviset rutiinit ovat käytäntöjä joiden avulla ihmiset suojelevat itseään hämmennykseltä ja noloiltakin tuntuilta tilanteilta. Näin organisaatiossa estetään myös tilanteen taustalla olevien uhkien ja syiden selvittäminen. (Kuittinen 1998, 205-206; Argyris 1985, 36.)

### **2.2.3 Muutos ja organisaatiokulttuuri**

Tutkimuskohteeni on tuotannollista liiketoimintaa harjoittavat teollisuuden organisaatiot joita Scheinin Organizational Psychologyn suomennetussa laitoksessa käytetään termiä liikeyritykset (Schein 1970, 31). Organisaation yksinkertainen ja yksiselitteinen määrittelemine ei ole helppoa (Schein 1970,17). Scheinin (1965) mukaan virallisella ja ammatillisella työorganisaatioilla on muutama perusajatus. Ammattiorganisaatiolla tulee olla yhteiset ja selvästi määritellyt tavoitteet. Toiminta ammatillisen agendan ympärille rakennetussa organisaatiossa on myös koordinoitua ja järjestelmällistä. Tavoitteellinen ja koordinoitu toiminta on mahdollista selkeän työnjaon avulla. (Schein 1965, 7-9.)

Jokaisella virallisen organisaation jäsenellä on omat työtehtävänsä ja vastuualueensa. Tällainen organisaatio pitää sisällään myös arvohierarkian käsitteen. Jotta työnjako ja sen koordinointi olisi ylipäätään mahdollista, toimintaa tulee johtaa ja valvoa. Yhteinen päämäärä ei ole saavutettavissa ellei työyhteisö tunnusta olemassa olevaa arvohierarkiaa. Koska organisaatio koostuu useista toimijoista ja toiminnallisista yksiköistä kuten eri liiketoimintayksiköistä, yhteistavoitteellinen ja tarkoituksenmukainen toiminta edellyttää yhteistyötä toimijoiden ja yksiköiden välillä. (Schein 1965, 7-17.)

Organisaatiossa huomio kohdistuu ennen kaikkea toimintoihin, ei ihmisiin. Jokaisella toimijalla on tarkasti määriteltyt roolit. Jokainen rooli on hoidettava, sinänsä yhdentekevää on kuka roolin hoitaa. Schein itse myöntää, että käytännössä ihmiset eivät ole kokonaisuuden rakentumisen kannalta yhdentekeviä. Yksilöiden ja organisaation välillä vallitsee niin sanottu psykologinen sopimus. Kyse on sanomattomasta vaihdantasopimuksesta, jonka mukaan yksilö arvioi omaa suhdettaan organisaatioon. (Schein 1965, 7-17; Schein 1970, 75.)

Jotta muutos ei koituisi liiketoimintaa harjoittavien organisaatioiden kohtaloksi, on niiden kehitettävä toimintaansa sekä mahdollisuuksiaan joustaa ennalta arvaamattomia ongelmia kohdatessaan. Usein muutostarpeet liittyvät liiketoiminnan kasvutarpeisiin. (Schein 1970, 30-31.) Organisaation kulttuuri pitää sisällään sen jäsenen toimintamallit ja perusarvot. Käyttäytymisen säännönmukaisuudet ilmentävät organisaatiokulttuuria.

Organisaatiokulttuuria ilmentävät myös organisaatiossa käytettävä johtamistyyli ja päätöksentekotavat; niin ikään rakenteet, tavoitteet, käytettävät keinot ja seurantamenetelmät. Pyrkimys muuttaa organisaatiokulttuuria edellyttää kärsivällisyyttä koska prosessi on pitkä oppimistapahtuma. Organisaatiokulttuuria muutettaessa johtamistyyllillä on suuri merkitys. (Sarala 2000, 10.)

Organisaatiokulttuurin on mahdollista muuttua vasta kun organisaation toiminnalla ja johtamisella on arvoperusta joka on yhteinen. Yhteinen arvoperusta ei kuitenkaan riitä muodostamaan uutta organisaatiokulttuuria, vaan jokaisen organisaation jäsenen tulee sitoutua yhteiseen arvopohjaan. (Sarala 2000, 10.) Scheinin mukaan organisaation kykyä sopeutua muutoksiin edesauttaa työntekijöiden ja johtohenkilöstön osaamisen ja tietämyksen kehittäminen (Schein 1970, 33).

### ***2.3. Organisaatiossa tapahtuva muutos osana strategista johtamista***

Strategiseksi johtamiseksi kutsutaan systemaattista tapaa johtaa yrityksen strategisia muutoksia. Strategista johtamista on yrityksen asemoiminen muuttuvaan toimintaympäristöön esimerkiksi strategian valmiuksien suunnittelulla. Strateginen

johtaminen pitää sisällään myös muutokseen liittyvän vastarinnan suunnitelmallisen hallinnan. Strategisessa johtamisessa on ennen kaikkea kyse järjestelmällisestä lähestymistavasta. (Ansoff 1984, 15-16.)

Strategian valinta on myös organisaation toimintaa määräävä tekijä keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suhteuttamisessa suhteessa muuttuvaan ympäristöön. Yritykset suhtautuvat toimintaympäristön muutoksiin erilaisin strategisin ratkaisuin. Kyse on pitkälti liiketoiminnallisista valinnoista. Strategiaopit kuitenkin yleisesti pyrkivät korostamaan, että kaupallisten organisaatioiden tulee sopeutumisen sijaan pyrkiä hallitsemaan ja muokkaamaan toimintaympäristöään. (Kamensky 2002, 17-18.) Tämä ei epätasaisilla nopeasti markkinoihin reagoivilla toimialoilla, kuten teollisuudessa ole mahdollista.

Muutoksen hallinta edellyttää johdolta kykyä luovaan ajatteluun ja tapaan tehdä työtä. Johdon tulisi muutostilanteessa tiedostaa organisaation toimintaa rajoittavat taustaoletukset ja pyrkiä strategisessa suunnittelussaan irtautumaan rutiineista. Muutosstrategioiden tulee olla johdon puolelta ilmaistu selkeästi ja yksiselitteisesti. (Quinn, Faerman, Thompson & McGrath 2003, 311-317.)

Strategisessa muutosprosessissa johdon tulee kiinnittää huomiota niin suunnittelu- kuin implementointivaiheeseen. (Quinn, Faerman, Thompson & McGrath 2003, 321-324.) Laaja muutosprosessi pitää sisällään kokeilua ja oppimista. Ylimmän johdon tehtävänä on integroida yrityksen visio sekä muodostaa tukijoista koalitio. Keskijohtoa ja esimiehiä tulisi tukea muokkaamaan yksiköitään omaehtoisesti vision ja strategian mukaisesti (Yukl 1994, 292-293.)

Organisaatiot eroavat muutosherkkyydeltään (Kamensky 2002,19). Silti valitettavan usein organisaatiot ryhtyvät käynnistämään muutosohjelmia vasta kun jo ovat kovassa muospaineessa. Tällöin ongelmat ovat ehtineet kasvamaan ja kasautumaan, ja koko organisaation aika resursseineen kuluu muospaineessa pärjäämiseen. Menestyviksi organisaatioiksi erottuvat sellaiset organisaatiot jotka osaavat tunnistaa muutostarpeet ja muosmahdollisuudet toiminnassaan kilpailijoitaan aikaisemmin. (Tuominen 1998, 285-285.)

Muutoksen eri prosesseja on osattava myös yhdistää ajallisesti sekä niitä on porastettava oikeassa järjestyksessä. Monien eri muutosprosessien samanaikaisuutta on myös pyrittävä välttämään. Muutoksen läpiviennissä prosessien oikea-aikaisuus on ensiarvoisen tärkeätä. (Tuominen 1998, 285- 288.)

### **2.3.1 Johtamisen kontingenssiteoria**

Kontingenssiteorian tausta perustuu monien taloudellisten sektoreiden innovaatiotarpeeseen Isossa-Britanniassa ja Euroopassa. Jo 1960-luvulta lähtien organisaatiot ovat pyrkineet madaltamaan organisaatorakenteensa hierarkiaa. 1960-luvulle tultaessa myös tilastolliset ongelmanratkaisumenetelmät levisivät talouselämän käyttöön. Johtamisen avainsanoiksi nousivat suunnittelu, ennakointi ja kontrolli. Epävarma markkinaympäristö edellytti suurta määrää muutoksia ja innovaatioita. (Hooker & Csikszentmihalyi 2003, 217; Eskola, Tolonen & Väisänen 1999; Juuti 2006, 219.)

Markkinapainotteinen epävarma toimintaympäristö edellytti siinä menestyvältä yritykseltä väljää ja desentralisoitunutta, orgaanista rakennetta. Kontingenssiteorian mukaan ei ole olemassa vain yhtä ja oikeaa organisaatorakennetta, vaan organisaatorakenteen tulisi sopeutua ulkopuolisen ympäristön ominaisuuksiin. Tosin kontingenssiteoriasta puuttuvat organisaation inhimilliset osa-alueet lähes täysin. Organisaation muotoa kun voidaan muovata esimerkiksi muovaamalla organisaatioyksiköitä ja –yhteyksiä. (Hooker & Csikszentmihalyi 2003, 217; Eskola, Tolonen & Väisänen 1999; Juuti 2006, 219.)

Johtamisen kontingenssiteoria tarkastelee organisaatioita ympäristönsä kanssa vuorovaikutuksessa olevana järjestelmänä. Peruslähtökohtana on teesi jonka mukaan kaikki organisaatiot ovat riippuvaisia ympäristöstään ja ne joutuvat sopeuttamaan toimintojaan ympäristöolosuhteisiin muutosten edellyttämällä tavalla. Ei ole olemassa yhtä oikeata tapaa organisoida eikä yhtä parasta mahdollista organisaatorakennetta, vaan ne ovat riippuvaisia organisaation sisäisistä ja ulkoisista tekijöistä, niin sanotuista kontingenssitekijöistä. (Haveri 2002, 11-12; Rissanen, Sääski & Vornanen 1996, 37.)

Kontingenssiajattelun mukaan ei ole myöskään olemassa oikeata tapaa johtaa tai kommunikoida esimiehen roolissa. Eri toimintatapojen tarkoituksenmukaisuus riippuu tilanteesta. *Contingency* tarkoittaa mahdollista tai ennalta arvaamatonta tapahtumaa tai tilannetta. Tunnetuimpia kontingenssiajattelun sovelluksia ovat erilaiset tilannejohtamisen mallit. Tilannejohtamista soveltaessaan johtaja sopeuttaa johtamistyyliänsä kunkin tilanteen mukaan. (Lehtonen 1998; Daft 1993, 486; Buchanan & Huczynski 1997, 619.)

Tilannejohtamisen periaatteiden mukaan johtamisessa tulee myös panostaa tehtävän suorittamiseen tai henkilösuhteiden vahvistamiseen sen mukaan, miten kypsä johdettava ryhmä on tehtävässään toimimaan. Kypsymätön ryhmä edellyttää selkeitä työnohjeita (*telling*), hiukan kypsemmälle ryhmälle tehtävä on myytävä (*selling*), melko kypsä ryhmä toimii parhaiten osallistuvan johtajan mukaan kun taas hyvin kypsälle ryhmälle tehtävän ja tulosvastuun voi delegoida kokonaan. (Lehtonen 1998; Daft 1993, 486; Buchanan & Huczynski 1997, 619.)

Kontingenssinäkökulman mukaan organisaatioiden tulee noudattaa orgaanista, joustavaa organisaatioajattelumallia koska ympäristöt ovat monimutkaisia ja alati muuttuvia. Kontingenssiajattelun mukaan organisaatioiden tulee olla jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa ja organisaatioita on pidettävä avoimina järjestelminä joita tulee myös muokata ominaisuuksiltaan ympäristön vaatimukset silmällä pitäen. (Juuti 2006, 206.)

Kontingenssiteorian mukaan organisaatiot muodostuvat myös osajärjestelmistä. Eri osajärjestelmät saavat informaatiota ympäristöstä ja muuntavat tuota tietoa tuotoksessaan. Kontingenssiteoreettisen ajattelutavan mukaan organisaatioita pidetään myös kulttuureina jotka ilmenevät sekä näkyvinä, että näkymättöminä toimintoina ja syvärakenteina. (Juuti 2006, 206.)

### **2.3.2 Esimies ja organisaatiossa tapahtuva muutos**

Yleisjohdon keskeisimpänä vastuualueena voidaan pitää yrityksen asemointia ja suhteuttamista toimintaympäristöönsä siten, että yritys kykenee hallitsemaan sitä koskevia yllätyksiä sekä varmistamaan jatkuvan menestyksen markkinoilla. (An-

soff 1984, 15.) Johtotehtävissä toimivan henkilön oletetaan pystyvän vastaamaan myös ympäristön muuttuviin edellytyksiin. Johtajille esitetyt vaatimukset ja edellytykset vaihtelevat eri organisaatioissa. (Ropo 1989, 26.)

Johtajien ja esimiesten kohtaamat vaatimukset ovat riippuvaisia myös kunkin organisaation sen hetkisestä haasteista ja strategisesta suunnasta. Vaatimukset muotoutuvat ainutkertaisesti. Tehtävänkuvaa määrittävä tekijä on muutoksen koko konteksti. Konteksti pitää tosiasiallisen muutostyön lisäksi sisällään yrityksen toimialan rakenteen, organisaation muodostaman strategian, toimintamuodon, totutut käytännöt ja yrityskulttuurin. Organisaatiomuutos vaikuttaa myös kontekstin muotoon. (Ropo 1989, 26-27.)

Muutos liitetään läheisesti liiketoimintaa koskeviin strategisiin kysymyksiin ja – ratkaisuihin. Johtaminen muutostilanteessa tapahtuu yksilöiden ja organisaation vuorovaikutusten prosessien välillä. Myös muutosten johtamistapa muuttuu prosessin edetessä ja ajan hengen mukana. Tämän lisäksi muutosten johtamistapaan vaikuttaa niiden luonne, karaktääri. Suuren mittakaavan muutoksia johdetaan eri tavoin kuin pieniä, toteutukseltaan lyhytkestoisia muutoksia. Usein muutokset vaikuttavat myös suoraan johtajiston toimenkuvaan ja asemaan organisaatiossa. (Ropo 1989; 27-29, 38, 42.)

Johtajat eivät siis ainoastaan ole mukana toteuttamassa organisaatiossa tapahtuvia muutoksia. He ovat myös muutoksen kohteena. Muutosagentteina toimivat Ropon mukaan kaikki johtajat ja esimiehet jotka ovat mukana vaikuttamassa muutoksen suunnitteluun, toteutukseen ja läpivientiin. (Ropo 1989, 27).

Tuotantoa vetävät esimiehet toimivat usein päämääräorientoituneesti myös muutostilanteessa. Johtotehtäviin sisältyvät epävarmuustekijät vaikuttavat kuitenkin henkilöiden toimintaan. Strategiasta ja organisaation linjauksista päättävät henkilöt joutuvat päivittäin huomioimaan erilaisia työhön vaikuttavia epävarmuustekijöitä. Tavoite-, asia- ja tehtäväorientoituneisuuden sijaan heiltä edellytetään myös ihmissuhdeorientoituneisuutta. Tuotannon esimiehet kantavat vastuuta tarkasti määritellyistä tehtävistä ja toiminnoista, kuten kulujen karsimisesta tai tuottavuuden parantamisesta. (Lawrence & Lorsch 1967, 33-37.)



Strategiatyöstä vastaavat johtohenkilöt puolestaan hoitavat organisatorisia asioita, ja työ tapahtuu enemmänkin niin sanotulla käsitteellisellä tasolla. Organisaation eri johtajien työ vaikuttaa eri aikajänteellä. Tuotannolliset ratkaisut vaikuttavat organisaation toimintaan välittömästi. Käsitteellisten asioiden hoitaminen puolestaan vaikuttaa vasta pitkällä tähtäimellä. (Lawrence & Lorsch 1967, 33-37.) Organisaatiomuutoksissa tarvitaan molempia lähestymistapoja johtamiseen niin sisällöllisesti, kuin aikajännekin silmälläpitäen.

Esimiestehtävissä toimivien henkilöiden tulisi muutostilanteissa myös tukea ihmisiä motivoiden ja ohjaten heitä kohti organisaation päämäärää. Esimiesten vastuulla on tehdä alaisilleen selväksi muutoksen olevan välttämätön. Alaisia tulee myös auttaa sopeutumaan muutokseen. Koska ihmiset kokevat muutoksen myötä epävarmuutta, on heille Yuklin mukaan annettava mahdollisuus purkaa tunteitaan ja jakaa kokemuksiaan. Tiedottaminen ja tiedon jakaminen on oleellinen osa muutoksen läpivientä. Esimies johtaa myös esimerkillään. (Yukl 1994, 292-294.)

### ***2.3.3 Osaamisen johtaminen muutoksessa ja Knowledge Management***

Organisatorisen osaamisen kehittäminen ei keskity tänä päivänä ainoastaan olemassa olevan tiedon hallintaan ja sen siirtämiseen, vaan painopiste on lähentyvässä yhä enemmän uuden osaamisen tuottamista (Virkkunen 2002, 11). Osaamisen johtamisen yhteydessä osaaminen määritellään organisaation sellaiseksi kollektiiviseksi osaamiseksi, joka ilmenee kykynä menestyä sekä sopeutuva muutuviin markkinaolosuhteisiin (Ruuska 2002, 169).

Osaaminen on ainutlaatuista ja se on vaikeasti kopioitavissa (Ruuska 2002, 169). Pelkkä informaatio ei ole tietoa, eikä informaation käsittelemisen tehostaminen ole osaamisen johtamista. Tietoa on informaatio joka on organisaation toiminnan kannalta merkityksellistä. (Virkkunen 2002, 11-14.)

Yritykset kohtaavat yhä enemmän toiminnan uudistamisen, uuden osaamisen tuottamisen ja muutoksen hallinnan haasteita. Huomio tulisi kiinnittää nimenomaan uuden osaamisen muodostamiseen. Tällä tapaa tähdätään yrityskohtaiseen osaamiseen eikä samassa määrin kiinnitetä enää huomiota yksityiskohtaisten tietojen hallintaan. (Virkkunen 2002, 11- 14.)

Yrityksessä toiminnan tulisi tähdätä jatkuvaan kehittämiseen siten, että kehitystyö tukee suuremman mittakaavan muutoksia ja on yhdenmukaista tavoitteiden kannalta. Jatkuvalle kehitystyölle on mahdollista myös eliminoida nopeita, dramaattisia ja merkittäviä muutostarpeita. Osaamisen jatkuva kehittäminen on yritysjohton strateginen päätös. (Tuominen 1998, 277 - 278.)

Teollisen tuotannon osaaminen nojautuu tuotteen, työprosessin ja työvaiheiden kuvauksiin sekä mittareihin. Näillä yksityiskohtaisilla mittareilla esitetään tavoiteltava malli tuotannosta ja eri työvaiheista. Jokaiselle tuotannon työvaiheelle suunnitellaan paras ja tehokkain toteuttamistapa. (Virkkunen 2002, 26.) Keskeisin haaste osaamisen johtamisessa on parantaa jatkuvasti tuotannon prosesseja siten, että ne tukevat tuotantoa kokonaisuutena. Alihankinta- ja yhteistyöverkoston kehittämiseen tulee myös kiinnittää huomiota. (Virkkunen 2002, 31.)

Osaamisen johtamisen tarkoituksena on, että organisaation jäsenet hahmottavat toiminnan kokonaisuutena ymmärtäen toimintojen väliset riippuvuussuhteet. Virkkunen jakaa osaamisen johtamisen kahteen eri sukupolveen. Ensimmäinen osaamisen johtamisen sukupolvi pyrki sisällyttämään tiedon ja osaamiseen erilaisiin yrityksen tasapainotettuihin tulostuloksiin sekä yhteisten tietovarastojen kehittämiseen muun muassa osaamiskartoitusten ja osaamisprofiilien avulla. (Virkkunen, 31-27.) Toinen osaamisen johtamisen sukupolvi tähtää liiketoimintakonseptien kokonaisvaltaiseen muuttamiseen. Toisen sukupolven osaamisen johtaminen pyrkii kehittämään myös uusia tuote-, tuotanto-, ja liiketoimintakonsepteja. (Virkkunen 2002, 31-37.)

Moderni osaamisen johtaminen tähtää tehostamaan toiminnassaan olemassa olevan tiedon hyödyntämistä. Tiedolla tunnustetaan olevan käyttöarvoa toimintojen tehostamista ja uudistamista silmällä pitäen. Yhä enemmän pyritään myös hyödyntämään oman osaamisen kehittämisessä eri alojen asiantuntijoita monitahoista yhteistyötä harjoittaen. (Virkkunen 2002, 43-46.)

Myös osallistava kehittäminen kuuluu modernin osaamisen johtamisen toimintatapoihin. Kehittäjien ja käyttäjien välistä rajaa tulisi madaltaa. Myös esimiesten ja johtotason työntekijöiden osaaminen kehittyi kehitystyön toteuttamisen myötä. Esimiesten osaamisesta onkin pidettävät huolta. (Virkkunen 2002, 78.)

### **3 TUTKIMUKSEN TARKOITUS**

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata Pirkanmaan talousalueen teollista tuotantoa harjoittavien organisaatioiden johtotehtävissä toimivien henkilöiden näkemyksiä ja kokemuksia organisaatioissa tapahtuvista muutoksista sekä muutoksen johtamisesta. Tutkin teollisten tuotantolaitosten johtotehtävissä toimivien henkilöiden näkemyksiä myös muutokseen sitoutumisesta ja muutoksen jalkauttamisesta.

Tarkoitukseni on selvittää millaisia merkityksiä johtotehtävissä toimivat henkilöt antavat organisaatiossa tapahtuville muutoksille ja millaista oppimista heidän kokemustensa mukaan toimintaympäristössä tapahtuva muutos edellyttää. Tämän lisäksi tutkimuksen tarkoituksena on selvittää millaisia muutoshaasteita haastateltavien mukaan tulevaisuuden työelämä tulee kohtaamaan.

Liike-elämän ennustettavuus on lyhentynyt. Johtamiskäytäntöjen on vastattava näihin vaateisiin. Pysyvä muutostila edellyttää uusia johtamisen käytäntöjä. Kohdeorganisaatiot ovatkin toteuttaneet erilaisia rakenteellisia muutoksia, kuten yrittösostojen ja yritysmyyntejä, yksiköiden lopettamisista, sisäisiä organisaatorakenteiden muutoksia sekä toiminnan ulkoistamista 2000-luvun aikana.

Tutkimuksen tavoitteena on myös pyrkiä löytämään kirjallisuudesta muutoksessa oppimiseen ja muutosjohtamiseen liittyvät olennaisimmat teoriat kasvatustieteelli-

sestä perspektiivistä käsin. Tämän lisäksi tutkimus pyrkii ymmärtämään näitä teorioita tehtyjen haastattelujen valossa. Tutkimuksen tavoitteena on analysoida tehtyjä teemahaastatteluja teoriaosuudessa esitettyjen teorioiden valossa ja tehdä tutkimuskysymysten pohjalta oleellisia johtopäätöksiä haastatteluista.

Tutkimuskysymyksenäni olivat seuraavat:

### **Tutkimuskysymys 1:**

*Millaisia käsityksiä ja kokemuksia teollisissa johtotehtävissä toimivilla henkilöillä on organisaatioissa tapahtuvista muutoksista?*

a)

Mikä on organisaatiossa tapahtuvien muutosten suhde arkijohtamiseen?

b)

Millaisena johtaja näkee oman roolinsa organisaatiossa tapahtuvassa muutoksessa (muutosagentti/oppimisen ohjaaja)?

### **Tutkimuskysymys 2:**

*Millaisia käsityksiä ja kokemuksia teollisissa johtotehtävissä toimivilla henkilöillä on organisaationaalisesta oppimisesta?*

a)

Millaista oppimista toimintaympäristössä tapahtuva muutos edellyttää?

b)

Millaisia ovat johtajien omat oppimiskokemukset muutoksen läpiviemisestä?

### **Tutkimuskysymys 3:**

*Mitä työelämän muutoshaasteita on johtajien mukaan odotettavissa tulevaisuudessa?*

a)

Miten muutokset vaikuttavat organisaation toimintaan ja johtamiseen?

b)

Mitkä ovat johtajien mielestä muutosjohtamisen kriittiset tekijät?

## 4 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tutkimuksessani käytin aineistonkeruumenetelmänä haastattelua sekä oppimisorganisaatio- ja muutosteorioihin perustuvaa kirjallisuutta sekä artikkeleja. Käytin molempia aineistonkeruumenetelmiä rinnakkain ja yhdisteltynä tutkittavan ongelman ja tutkimusresurssien mukaan. Tutkimusaiheeseen tutustuminen syveni tutkimusprosessin edetessä. Keräsin koko tutkimusprosessin ajan organisaatiomuutoksia käsittelevää materiaalia; kirjallisuutta ja artikkeleja.

Tutkimukseni lähti liikkeelle syksyllä 2005. Tutkimuksen idea sai alkunsa syksyä edeltävänä kesänä suorittaessani tutkintoon kuuluvaa työharjoittelua. Aloin tutustua organisaatiomuutosta käsittelevään teoriakirjallisuuteen, tieteellisiin artikkeleihin ja aiheesta käytävään yhteiskunnalliseen keskusteluun. Syksyn aikana täsmensin tutkimusteemoja ja rajasin tutkimusaiheen tutkimuskysymyksiksi. Tein pro gradu-työtäni käsittelevän tutkimussuunnitelman marras-joulukuussa 2005.

Samana syksynä ja alkuvuodesta 2006 jatkoin tutustumista tutkimusaiheestani tehtyyn aiempaan tutkimukseen ja aloin tarkoituksenmukaisemmin lukemaan tutkimusaihetta käsittelevää teoriakirjallisuutta. Alkuvuodesta otin informantteihini yhteyttä. Haastattelut suoritettiin 22. helmikuuta ja 7. huhtikuuta välisenä aikana.

Litteroin haastattelut keväällä 2006. Kirjoitin myös tutkimuspäiväkirjaa koko prosessin ajan. Tutkimuksen edetessä päivitin myös tutkimusraporttia. Haastattelun analyysin suoritin syksyllä 2006. Lopullinen tutkimusraportti sai muotonsa syysmarraskuussa 2006. Tutkimuksen etenemistä kuvaava Road Map on liitteenä numero kolme.

#### **4.1 Teemahaastattelu**

Haastattelu on yksi kvalitatiivisen tutkimuksen päämenetelmistä (Eskola & Suoranta 1998, 86). Tiedonkeruumenetelmänä haastattelulla on etuna aineistonkeruun joustavuus. Vaikka haastattelujen suunnittelu ja toteutus on aikaa vievää, haastatteluaineisto antaa tilaa tutkijan omille tulkinnoille postikyselyvastauksia enemmän. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 191 -193.)

Hirsjärvi ja Hurme kuvaavat teemahaastattelua puolistrukturoiduksi haastattelu-menetelmäksi. Teemahaastattelu määritellään puolistrukturoiduksi menetelmäksi koska haastattelun aihepiirit ja teema-alueet ovat tiedossa, mutta tarkkaa kysymysten muotoa eikä järjestystä kuitenkaan ole määritelty. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 36.)

Teemahaastattelu ei edellytä tutkittavilta yhtenäistä kokemusta. Sen sijaan teemahaastattelun käyttäminen lähtee ajatuksesta, että tutkija voi tarkastella kaikkia yksilön kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita teemahaastattelumenetelmällä. Teemahaastattelumenetelmää käytettäessä korostetaan kunkin haastateltavan elämysmaailmaa ja määritelmiä tilanteista. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47- 48.)

Teemahaastattelua käytettäessä haastateltavan ääni pääsee tutkimuksessa kuuluviin. Menetelmänä teemahaastattelu ottaa huomioon ihmisten tulkinnat ja asioille antamat merkitykset tutkimuksen keskeisinä tekijöitä. Merkitykset muodostuvat myös haastattelun vuorovaikutuksen kautta. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 48.) Avoin teemahaastattelu on käsitteellisesti lähellä syvähaastattelua (Tuomi & Sarajärvi 2003, 77).

Tutkimukseeni haastattelemani henkilöt ovat yksilöitä ja edustavat eri organisaatioita. Heidän kokemukset siis tutkittavasta ilmiöstä eroavat toisistaan. Tästä syystä ei ole mielekäästä esittää kaikille haastateltaville samoja kysymyksiä. Teemahaastattelun teemat muodostavat haastattelulle konkreettisen kehikon. Aihepiirit olivat määritelty ennalta kaikille haastateltaville samoiksi. Teemojen muodot, laajuus ja järjestys sen sijaan vaihtelevat haastateltavasta ja haastattelutilanteesta riippuen. (Eskola & Suoranta 1998, 87-88.)

Teemahaastattelu on tutkimusmetodina mielekäs, koska tutkija voi täydentää ja tarkentaa haastattelun sekä tutkimuksen kuluessa tietojaan tai ymmärrystään. Teemahaastattelua käyttäessään tutkija voi esittää selventäviä kysymyksiä aina tarpeen mukaan. Tämän lisäksi tutkija voi haastattelun aikana esittää lisäkysymyksiä ja näin auttaa haastateltavaa nostamaan esiin heikosti tiedostettuja teemoja. (Hermanson 1994, 36-37.)

Tutkittava ilmiö eritellään osailmiöiksi joiden pohjalta rakennetaan teema-alueuuttelo. Teema-alueet edustavat teoreettisten pääkäsitteiden alakäsitteitä. Teema-alueet ovat tutkimuskysymyksiä yksityiskohtaisempia alueita joihin haastattelukysymykset kohdistuvat. Teema-alueiden sisältämät kysymykset tuottavat haastatteluaineiston. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 42-42.)

Ennen teemahaastattelun rungon muotoilua tutustuin edelleen tutkimusaihetta käsittelevään kirjallisuuteen ja yhteiskunnalliseen keskusteluun. Tämä auttoi teemarungon hahmottelemisessa. Teemahaastattelu on lähellä syvähaastattelua ja yhtenä teemahaastattelun tavoitteena on kommunikaation luontevuus kaavamaisuuden sijaan. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 78.)

#### ***4.2 Tutkimuksen kohdejoukko ja informanttiorganisaatiot***

Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin vaan jonkin ilmiön, tapahtuman tai toiminnan kuvaamiseen, tulkitsemiseen ja ymmärtämiseen. Laadullisesti suoritettussa tutkimuksessa tapausten tai haastateltavien lukumäärä on usein suhteellisen pieni. Tutkimustarpeet ja – tavoitteet määrittelevät tutkimuksessa käytetyt lähestymistavat ja menetelmät. (Eskola & Suoranta 1998; 18, 61-62.) Tutkimukseni tavoitteena oli käsitellä johtotehtävissä toimivien henkilöiden näkemyksiä ja kokemuksia organisaatiomuutoksesta. Näin ollen tekemäni ratkaisu teemahaastattelusta on mielestäni perusteltu.

Otin haastateltaviini yhteyttä puhelimitse ja henkilökohtaisesti yhteyttä alkuvuodesta 2006. Pyysin heiltä haastattelua tutkimustani varten. Kerroin ensimmäisellä yhteydenotolla tutkimukseni tarkoituksen. Tämän jälkeen lähetin haastateltaville sähköpostitse teemahaastattelurungon johon he voivat halutessaan tutustua. Tar-

kemmat haastattelun ajankohdat ja –paikat sovimme sähköpostikirjeenvaihdon aikana.

Haastattelin tutkimukseeni viittä johtotehtävissä toimivaa henkilöä eri tuotannollista liiketoimintaa harjoittavista liike-yrityksistä. Haastateltavien ammattinimikkeet vaihtelivat: talous- ja hallintopäällikkö, HR- manager, tehdaspäällikkö, johtaja ja hallintopäällikkö. Erilaiset organisaatorakenteet ja organisaation toimintamallit vaikuttavat siihen, että johtotehtävissä toimivat henkilöt työskentelevät eri nimikkeillä, vaikka heidän toimenkuvat sisältäisivätkin yhteisiä piirteitä.

Henkilöstöjohtaminen kuului kaikkien informanttien työnkuvaan. Informanttien ammattinimikkeet ja työnkuva ovat saattaneet muuttua haastattelujen teon jälkeen organisaatiomuutosten myötä. Haastateltavista kaksi olivat miehiä ja kolme naisia. Informanttien koulutustaustat erosivat toisistaan. Koulutustaustoiltaan he edustivat kaupallista-, hallinnollista-, teknistä-, oikeustieteellistä- ja yhteiskuntatieteellistä koulutustaustaa.

Kaikki haastateltavat edustivat Pirkanmaan talousalueella toimivia teollisuusorganisaatioita. Neljällä yrityksellä viidestä on kansainvälisesti toimivia teollisuusyrityksiä. Yksi tarkasteltavista organisaatioista edustaa kunnallista liikelaitosta joka myös toimii markkinoiden lainalaisuuksien mukaan. Mielestäni tutkimuksessa käytetyt kohdeorganisaatiot edustavat otoksena hyvin Pirkanmaan talousalueen merkittäviä teollisia organisaatioita. Ne kaikki edustavat suuria teollisia tuotantolaitoksia ja niissä kaikissa on toteutettu rakenteellisia muutoksia joilla on laaja-alaisia vaikutuksia myös organisaation käytännön toimintaan. Informanttiorganisaatiot edustivat eri toimialoja.

Organisaatioiden sijaan tutkimuksen päähuomio kohdistuukin organisaatioiden toimintaa kohtaaviin rakenteellisiin muutoksiin ja niiden vaikutuksiin. Mielestäni informanttien valinta sekä eri toimialojen edustus oli mielenkiintoinen ja tutkimukseni kannalta valinta oli hyödyllinen koska näin sain tutkijana kattavan mahdollisuuden todeta samojen lainalaisuuksien vaikuttavan organisaatiomuutosten läpivientiin. Heterogeeninen kohdejoukko edisti myös tutkimukseni moniarvoisuutta.



Laadullisen tutkimuksen aineiston kriteeri ei ole määrä, vaan sen laatu. Usein laadullisessa tutkimuksessa tarkastellaan suhteellisen pientä otantaa jota tutkija analysoi perusteellisesti. (Eskola & Suoranta 1998, 18.) Analysoitava tutkimusaineistoni koostui viidestä eri haastattelusta. Lisäksi tein esihaastattelun ennen varsinaisia tutkimushaastatteluja. Haastattelut kestivät hieman alle tunnista reiluun kahteen ja puoleen tuntiin. Litteroituna tekstinä aineisto oli 137 sivua.

Valitsin tutkimukseni kohdejoukon ja informantit pitkällisen prosessin jälkeen. Ensin tarkastelin laaja-alaisesti Pirkanmaan talousalueella toimivia teollisia organisaatioita niissä toteutettujen muutosprosessien sekä yritysten demografisten piirteiden perusteella. Keskitin lähemmän tarkastelun organisaatioihin joissa oli 2000-luvun aikana viety läpi rakenteellisia organisatorisia muutoksia. Tämän jälkeen pyrin valitsemaan tutkimuksen kohdeorganisaatioiksi viisi toisiinsa verrannollista teollista tuotantoa edustavaa organisaatiota. Kaikki yhteydenottoni informantteihin tuottivat tulosta. Sain kaikilta haluamiltani informanteilta haastattelun.

Haastattelut kestivät ajallisesti hieman alle tunnista reiluun kahteen ja puoleen tuntiin. Tähän liittyen sain huomattavan määrän työni kannalta kattavaa tutkimusmateriaalia. Viiden tekemäni haastattelun jälkeen arvioin aineiston olevan riittävä koska haastattelujen sisällöt toistuivat haastateltavien pohdinnoissa. Tutkimusjoukon koko tulee ratkaista jokaisessa tehtävässä tutkimuksessa erikseen, eikä tutkimukseen osallistuvien määrän lisääminen aina lisää tiedon määrän kertymistä. (Åstedt-Kurki 1992, 146.)

#### **4.2.1 Assa Abloy**

Assa Abloy on yksi maailman johtavia lukkojen, lukitusjärjestelmien ja rakennushelejen valmistajia. Assa Abloy on myös sähkölukkojen tuotekehityksen maailman johtaja. Assa Abloylla on myös pitkä perinne ovien, ikkunoiden ja laitteiden lukitukseen ja avaamiseen liittyvien tuotteiden valmistuksessa. Assa Abloy kehittää, valmistaa ja markkinoi mekaanisia ja sähkömekaanisia lukkoja, mutta myös rakenneheloja. Suomessa Assa Abloy on vakiinnuttanut asemansa johtavana lukitus ja heloitustuotteiden valmistajana. (Assa Abloy Annual Report 2005, 3.)

Työntekijöitä yhtiöllä on maailmanlaatuisesti 29 500 henkilöä. Assa Abloy-konsernilla on 150 yritystä 40 eri maassa. Yhtiöllä on koko Suomen kattava 150 Abloy-valtuutetun lukkoliikkeen myynti- ja huoltoverkosto. Tämän lisäksi yhtiön tärkeimpiä asiakasryhmiä ovat rautakaupat sekä ovi- ja ikkunateollisuus. Suomen myyntikonttorit sijaitsevat Helsingissä, Tampereella ja Joensuussa. (Assa Abloy Annual Report 2005, 3.)

Yhtiön liikevaihdosta 45 prosenttia koostuu viennistä yli 60 maahan. Abloyn tärkeimmät vientimaat ovat USA, Ruotsi, Iso-Britannia, Norja, Tanska, Saksa, Ranska, Espanja, Kanada, Puola, Viro, Venäjä ja Australia. Konsernin liikevaihto on noin 3 miljardia euroa. Abloy-tuotteita valmistetaan Suomessa Joensuussa, Tampereella ja Björkbodassa. Assa Abloyn Konsernin johto toimii Ruotsissa. Suomessa toimivan kolmen tehtaan vuoden 2005 liikevaihtoennuste on 142 miljoonaa euroa. Suomen tehtaiden henkilöstömäärä on noin 1200. (Assa Abloy Annual Report 2005, 5-10.)

Assa Abloy on konsernina kehittänyt ja tehostanut toimintaansa yhdistämällä tuotannon toimintapohjaa. Yhtiössä on toteutettu myös vuoden 2005 aikana erinäisiä säästöohjelmia. Tuotantoa on tämän lisäksi pyritty ulkoistamaan ja uudelleensijoittamaan sekä yhtiön tutkimus- ja kehitystoimintaa on uudelleenkoordinoitu. Yhtiö pyrkii edelleen kehittämään uusia jakelukanavia ja markkinoitaan sekä hyödyntämään potentiaaliaan Aasiassa. Yhtiö tavoittelee myös osto- ja tuotantosynergioiden parantamista. Tuotantorakennetta tehostetaan kevyt- ja solutuotannon keinoin. (Assa Abloy Annual Report 2005, 6-12.)

#### **4.2.2 Pilkington**

Pilkington on yksi maailman suurimmista rakennus- ja autoteollisuuden lasinvalmistajista. Yhtiö on perustettu vuonna 1826. Pilkingtonin pääkonttori on Englannissa ja tehtaita on 24 maassa, viidessä eri maanosassa. Lontoon pörssissä Pilkington noteerattiin vuonna 1970. Yhtiön vuoden 2005 liikevaihto oli 3,96 miljardia euroa. Myyntiä Pilkingtonilla on 130 maassa joka on muihin lasinvalmistajiin nähden laajin toiminta-alue. (Pilkingtonin Operational & Financial Review 2005, 1-2.)

Yli puolet Pilkingtonin myynnistä tapahtuu Euroopassa, kolmannes Pohjois-Amerikassa ja loput lähinnä Etelä-Amerikassa ja Australiassa. Yhtiöllä on 23 800 työntekijää ja osakkuusyhtiöt sekä strategiset yhteistyökumppanit mukaan lukien kyseessä on rakennus- ja ajoneuvolasituotteiden maantieteellisesti kattavin markkina- ja teknologiajohtajaksi. Pilkington Automotive Oy palvelee kaikkia suuria autovalmistajia. Maailmanlaajuisesti Pilkington työllistää 28 800 henkilöä. Suomessa yhtiön palveluksessa toimii noin 1200 työntekijää. (Pilkington Operational & Financial Review 2005, 4-6.)

Pilkingtonin kehittää myös tasolasivalmistuksen teknisiä innovaatioita. Pilkington on alansa teknologiajohtaja; esimerkkejä Pilkingtonin innovaatioista ovat floatlasi-prosessin keksiminen ja hyödyntäminen sekä sellaiset uudentyyppiset tuotteet, kuten itse puhdistuva lasi. Viimeisten kuuden vuoden aikana Pilkington on merkittävästi keventänyt kustannusrakennettaan ja sen ansiosta parantanut kannattavuuttaan. Pilkington on kiinnittänyt huomiota myös operationaalisen tehokkuuden parantamiseen. Yleiskustannusten supistuminen ja tuotannon tehostuminen ovat lisänneet liiketoiminnan tuottavuutta. (Pilkington Operational & Financial Review 2005, 3-5.)

Suomessa Pilkingtonin tehtaat on ennen tunnettu perheyrittäjä Laminona. Vaikka Lamino myytiin jo vuonna 1975 Pilkingtonille, Lamino säilytti vanhan nimensä vuoteen 2002 asti. Syksyllä 2002 Lamino meni mukaan Pilkington ajoneuvolasiteollisuuden business-linjaan täysivaltaiseksi matriisiorganisaation jäseneksi. Suomessa tehtaita on neljä. Lahdessa on raakalastehdas. Muut Suomen tehtaat sijaitse-

vat Laitilassa, Ylöjärvellä ja Tampereella. (Pilkington Operational & Financial Review 2005, 3-5.)

Pilkingtonilla on tavoitteena kasvattaa kilpailukykyä ja parantaa kustannusrakennettaan erilaisten kehitysprojektien avulla. Pilkington on myös tehnyt teollisia investointeja Kiinaan ja Intiaan. Pilkingtonin omistussuhteet ovat myös muuttuneet vuoden 2006 aikana. Yhtiö vaihtui englantilaisomistuksesta japanilaisomistukseen kesäkuussa 2006. Pilkington on nyt osa Nippon Sheet Glass Group- konsernia. (Pilkington Operational & Financial Review 2005, 3-5.)

#### **4.2.3 Perlos**

Perlos on globaalisti toimiva mekaanisten ja elektronisten moduulien toimittaja. Perlos toimittaa tuotteita telekommunikaatioteollisuudelle, huoltoalan teollisuudelle ja autoteollisuudelle. Tämän lisäksi Perlos on yksi maailman suurin terveydenhuoltoteollisuuden kuivajauheinhalaattorivalmistaja. Perloksen toiminta sisältää maailmanlaajuisen tuotesuunnittelun, valmistuksen ja kokoonpanon. Perloksen palveluihin kuuluu myös logistiikka. Perloksen työllisti 2005 lopussa vuokratyövoima mukaan lukien 12 889 henkilöä. Työvoimasta 5295 työskenteli Euroopassa. Aasiassa työskenteli 5500 henkilöä sekä Pohjois- ja Etelä-Amerikassa 2094 henkilöä. Perloksen Suomen pääkonttori sijaitsee Joensuussa. (Perloksen vuosikertomus 2005, 5-22.)

Perlos konsernin vuoden 2005 liikevaihto oli 666,8 miljoonaa euroa. Vuoden 2005 liiketulos oli 13,3 miljoonaa euroa. (Perloksen vuosikertomus 2005, 77.) Samana vuonna Suomessa Perloksen tuotteiden kysyntä laski. Puolestaan kasvavilla markkinoilla Aasiassa toiminta edellytti kapasiteetin nopeaa kasvattamista. Perlos investoi Kiinaan ja Väli-Amerikkaan samalla sopeuttaen Suomen tuotantoaan. Perloksen Ylöjärven tehdas lopetettiin maaliskuussa 2006 pitkän prosessin jälkeen. YT-menettelyn tuloksena noin 450 työntekijän työsuhde päättyi. Korkean kustannustason maissa Perloksen vuosikertomuksen mukaan tuotanto on vuonna 2006 tappiollista koska näissä maissa on tuotannollista ylikapasiteettia (Perloksen vuosikertomus 2005; 8-9, 13-14, 23)

Perlos pyrkii sopeuttamaan tuotantokapasiteettiaan kysyntää vastaavaksi ja Suomessa Perlos on käynnistänyt rationalisointiohjelman. Rationalisointiohjelman tavoitteena on saada aikaiseksi 25 miljoonan euron säästöt vuositasolla. Samaan aikaan Perlos lisää kasvavilla markkinoilla tuotannollista kapasiteettiaan. (Perloksen vuosikertomus 2005, 9.) Perloksen Ylöjärven yksikköön jää tehtaan alasajon jälkeen tutkimus- ja kehitysyksikkö. Tutkimus- ja kehitysyksikkö työllistää 50 henkilöä. (Happonen 2000.)

#### **4.2.4 Tampereen Sähkölaitos**

Tampereen Sähkölaitos on Pirkanmaan johtava energiantoimittaja. Tampereen Sähkölaitoksen toiminta alkoi vuonna 1888 ja toiminta kattaa sähkön ja kaukolämmön tuotannon sekä jakelun ja myynnin. Tämän lisäksi Tampereen Sähkölaitos toimittaa asiakkailleen myös maakaasua. Asiakkaat ovat yksityis- ja yritysasiakkaita pääasiassa Pirkanmaan alueella. Tampereen energiantuotanto tapahtuu pääasiallisesti Sähkölaitoksen omissa tuotantoyksiköissä Naistenlahden ja Lielahden voimalaitoksilla. Tampereen sähkölaitoksen oman tuotannon osuus vuonna 2005 kaikesta myydystä sähköstä oli 88 prosenttia. (Tampereen kaupungin energialiiketoimintojen vuosiraportti 2005, 6.)

Tampereen Sähkölaitoksen liikevaihto vuonna 2005 oli 152,1 miljoonaa euroa, Tammerkosken ja Energia-konsernin liikevaihto 19,3 miljoonaa euroa. Samana vuonna Tampereen Sähkölaitoksen liiketulos oli 28,5 miljoonaa euroa ja Tammerkosken Energia-konsernin liiketulos oli 4,5 miljoonaa euroa. (Tampereen kaupungin energialiiketoimintojen vuosiraportti 2005, 2.)

Vuoden 2005 lopulla vakituista henkilöstöä yhtiön palveluksessa oli 479 joista Sähkölaitoksen palveluksessa heitä oli 284. Tammerkosken Energian palveluksessa henkilöstöä on 13 henkilöä, Tampereen Veralla 131 henkilöä ja Tampereen Sähköverkolla 51 henkilöä. Tampereen Sähkölaitoksen vuoden 2005 liikevaihto oli 152,1 miljoonaa euroa ja Tammerkosken Energia-konsernilla 19,3 miljoonaa euroa. (Tampereen kaupungin energialiiketoimintojen vuosiraportti 2005, 29-30.)

Vuosiraportin mukaan Tampereen energialiiketoimintojen henkilöstöllä oli yhtiöittämisen ja organisaatiomuutosten myötä vuonna 2005 haasteellinen vuosi. Orga-

nisaatiomuutokset ja uudelleenjärjestelyt aiheuttivat muutoksia henkilöstön toimenkuviin työympäristöön ja toimenkuviin. (Tampereen kaupungin energialiiketoimintojen vuosiraportti 2005, 31.)

Heinäkuussa 2005 osia Tampereen Sähkölaitoksesta yhtiöitettiin sähkömarkkina- lain mukaisesti. Näin muodostettiin Tampereen kaupungin energialiiketoiminnat. Kyseessä on toiminnallinen kokonaisuus jonka muodostavat kaupungin liikelaitok- sena toimiva Tampereen Sähkölaitos ja Tammerkosken Energia-konserni. Tam- merkosken Energia-konsernin emoyhtiönä puolestaan toimii palvelu- ja holdingyh- tiö Tammerkosken Energia Oy. (Tampereen kaupungin energialiiketoimintojen vuosiraportti 2005, 7.)

Tammerkosken Energia Oy:n tytäryhtiöitä ovat sähköverkkotoimintaa harjoittava Tampereen Sähköverkko Oy sekä sähkö- ja ulkoistamisvalaistusverkkojen raken- tamis- ja kunnossapitotoimintaa harjoittava Tampereen Vera Oy. Samassa yhtey- dessä osia Tampereen Sähkölaitoksen tukitoiminnoista siirrettiin Tammerkosken Energia Oy:hyn. (Mt. 7.)

#### **4.2.5 Cargotec**

Cargotec on maailman johtava lastinkäsittelyratkaisujen toimittaja. Cargotecin tuot- teita käytetään materiaalinkäsittelyn erilaisissa solmukohdissa muun muassa ter- minaaleissa, satamissa, jakelukeskuksissa ja laivateollisuudessa. Tuotteiden ky- syntä perustuu merikuljetuksiin, jakelutoimintaan ja teollisuuden tavarankäsittelyn erilaisiin tarpeisiin. Vuonna 2005 Cargotec- konsernin liikevaihto oli yli 2,3 miljard- dia euroa. Ilman myyntivoittoja konsernin myyntivoitto oli 179,4 miljoonaa euroa. (Cargotecin vuosikertomus 2005, 2.)

Konsernilla on yhteensä noin 7500 työntekijää ja konsernilla on toimintaa yli 160 maassa. Cargotec-konsernin pääasiallisina asiakkaina ovat kuljetusyrietykset, jake- lukeskukset, logistiikkayrietykset, terminaalit, satama- ja laivaoperaattorit, telakat, varustamot sekä raskasteollisuus ja puolustusvoimat. Cargotec konsernin toiminta jakaantuu kolmeen eri liiketoiminta-alueeseen. Hiab, McGregor ja Kalmar ovat ku- kin omalla alallaan markkinajohtajia. (Mt. 2.)

Kalmar (Kalmar Industries Oy) on osa Cargotec Groupia. Se on maailman johtava kontinkäsittelylaitteiden toimittaja. Kalmar valmistaa konttilukkeja ja satamatraktoreita. Kalmar tarjoaa ratkaisuja konttien ja perävaunujen siirtämiseen, mutta sen toiminta-alue käsittää myös raskaan teollisuuden materiaalin käsittelyn. Kalmarin liikevaihto vuonna 2005 ilman myyntivoittoja oli 1147 miljoonaa euroa ja liikevoitto 97,6 miljoonaa euroa. Kalmarilla on toimialansa kattavin maailmanlaajuinen palveluverkosto sekä laaja raskaiden tavarankäsittelylaitteiden valikoima. (Cargotecin vuosikertomus 2005; 2, 9.)

Kalmar toimii yli 140 maassa. Kalmarilla on 17 omaa myyntiyhtiötä ja oma jälleenmyyjäverkosto. Muutaman viimeisen kuluneen vuoden aikana Kalmar on kasvanut huomattavasti muun muassa fuusioiden ja yrityskauppojen kautta. Vuoden 2005 aikana tehtiin lukuisia liiketoimintastrategiaa tukevia liiketoimintajärjestelyjä. Kalmar on myös jatkanut kokoonpanotoimintansa kehittämistä lähemmäs asiakasta. Kalmar on myös järjestänyt toimintaketjun tehostetun hallinnan myötä koulutusta omalle henkilöstölleen ja asiakkailleen. Huhtikuussa 2005 Kalmar perusti uuden liiketoimintayksikön vahvistamaan laitteiden automaation kehittämistä. (Cargotecin vuosikertomus 2005, 19-20.)

### **4.3 Haastattelutilanne**

Haastatteluiden onnistunut läpivienti edellyttää haastattelujen sisällöllistä suunnittelua sekä valmistelua. Ennen kun ryhdyin tekemään tutkimukseni haastatteluja, toteutin esihaastattelun tekemäni teemahaastattelurungon pohjalta. Esihaastattelussa haastattelin suomalaisen teollisuuden johtotehtävissä toimivaa henkilöä. Telemiensä kommenttien perusteella tarkistin sekä viimeistelin teemahaastattelurunkoa ja teema-alueisiin liittyviä apukysymyksiä keskustelutilanteeseen ja omaan suuhuni sopiviksi. Esihaastattelua ei ole tutkimuksessa käytetty aineistona.

Jotta haastattelu onnistuu, on huomioitava millaisessa ympäristössä haastattelu tapahtuu. Haastateltavilla tulee haastattelutilanteessa olla mahdollisimman turvallinen ja varma olo. Haastattelu tulisikin toteuttaa haastateltavalle tutussa ja turval-

lisessa ympäristössä. (Eskola & Vastamäki 2001, 27-28; Hirsjärvi & Hurme 2001, 74.) Kaikki viisi haastattelua toteutettiin haastateltavien työpaikalla. Neljä haastattelua tehtiin haastateltavien työhuoneessa ja yksi yrityksen neuvotteluhuoneessa. Näin ollen haastattelut tapahtuivat rauhallisessa ympäristössä ilman erityisiä keskeytyksiä.

Haastateltavien suostumuksella kaikki haastattelut tallennettiin ääninauhalle. Haastattelujen tallentaminen ei häirinnyt haastateltavia. Ennen nauhoitusta kerroin haastateltaville, että tallentamani aineisto on ehdottoman luottamuksellista ja sitä tulisi käyttämään ainoastaan tutkija itse. Haastateltavien nimet ja heidän edustamansa organisaatio ilmenevät tutkimuksen liitteestä numero 2. Muuten tutkimukseni tutkimustulokset-kappaleessa käytetyissä tekstikatkelmissa haastateltavien nimet ja tunnistettavat piirteet on poistettu.

Haastattelut etenivät teema-alueittain. Tosin haastattelut tapahtuivat haastateltavien omien jäsentelyjen mukaan, siten että haastateltavat itse veivät haastattelua eteenpäin omien näkemystensä perusteella. Haastattelijana ainoastaan johdattelin heitä teema-alueisiin teemahaastattelurungon apu-kysymysten avulla. Osa haastateltavista puhui laajasanaistemmin, toiset vastasivat kysymyksiin huomattavasti lyhyemmin. Vaikka painotusalueet haastateltavien kesken vaihtelivat sen mukaan mitä teema-aluetta kukin haastateltava omalla kohdallaan halusi painottaa, jokainen teemarungon teemoista tuli käytyä kaikkien haastateltavien kanssa kattavasti läpi.

Jokaisen haastattelun lopulla tiedustelin halusiko haastateltava palata johonkin teemaan, lisätä tai korostaa jotakin asiaa. Jokainen haastateltava halusi lisätä kommentteja jo käsiteltyihin teemoihin tai täsmentää jotain aiemmin kertomaansa. Haastateltavat ilmiselvästi pohtivat käsiteltyjä aiheita haastattelun aikana. He pyrkivät kiteyttämään haastattelun lopuksi johtoajatuksensa käsiteltävästä aiheesta.

#### ***4.4 Aineiston analysointi***

Litteroin kaikki tallentamani haastattelut. Kirjoitettua haastatteluaineistoa kertyi 137 sivua. Purettuani aineiston luin sitä kokonaisuutena ensin muutaman kerran läpi.



Tämän jälkeen luin aineistoa etsien teema-alueita sekä mahdollisia poikkeamia. Hirsjärven ja Hurmeen mukaan analyysivaiheessa eritellään ja luokitellaan aineistoa. Synteesillä pyritään luomaan aineistosta kokonaiskuvaa esittäen tutkittavaa ilmiötä uudessa perspektiivissä. Tutkijan on tärkeätä myös suorittaa tulkintoja. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 143-144.)

Luokittelin aineistoa tutkimuskysymysten ja teema-alueiden pohjalta sekä niiden jäsentelyä apuna käyttäen. Esitän aineistosta tulkintoja luvussa viisi, tutkimuksen tulokset. Käytän tulkintojen tukena tekstikatkelmia tekemistäni haastatteluista. Tutkimukseni pohdintaosiossa teen synteesin tutkittavasta ilmiöstä.

Tutkijan edellytetään myös tematisoivan tutkimuskohteensa (Varto 1992, 51). Havaitsin aineiston teemoissa mielenkiintoisia yhteneväisyyksiä. Kokosin teemoja yhteen ja erottelin teema-alueiden alle alakäsitteitä ja luokitteluja. Luokittelu luo tutkimuksessa esitettävälle tulkinnalle pohjan ja kehyksen. Luokittelujen avulla pystyin tekemään vertailuja aineiston eri osien välillä.

Analyysin lopullinen tavoite tutkimuksen tekemisessä ei ole luokittelu ja aineiston koodaaminen muodostettuihin luokkiin, vaan tämä on ainoastaan välivaihe lopullisen analyysin rakentamisessa. Analyysin tavoitteena on yhdistellä luokkia säännönmukaisuuksien ja samankaltaisuuksien mukaan. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 149.)

Pohjustavan aineiston luokittelun ja vertailun jälkeen tein tyypittelyjä ja teemoitteluja sekä pyrin löytämään merkityssuhteita ja päätelmiä. Eskolan ja Suorannan mukaan tutkija lähestyy useimmiten ensimmäiseksi aineistoaan juuri tematisoinnin kautta. Nostin aineistosta esiin tutkimuskysymyksiä valaisevia teemoja. (Eskola & Suoranta 1998, 175-176.)

Vertailin teemojen esiintymistä ja ilmenemistä litteroidussa aineistossa. En halunnut analysoinnin jäävän pelkäksi sitaattikokoelmaksi. Siksi pyrin yhdistämään lopullisessa analysoinnissa teorian ja empirian vuorovaikutuksen. (Eskola & Suoranta 1998, 175-176.) Tyypittelyssä ryhmittelin aineiston tyypeiksi samankaltaisuuksien mukaan ensin tekemäni teemoittelun pohjalta. Lopuksi tarkastelin merkityssuhteita ja päätelmiä erilaisten organisaatio-, muutos- ja oppimisteorioiden valossa.

## **5 TUTKIMUKSEN TULOKSET**

Luvussa tutkimuksen tulokset olen kerännyt haastattelujen pohjalta nousseet tutkimustulokset yhteen. Ensin käsittelen teollisissa johtotehtävissä toimivien henkilöiden käsityksiä ja kokemuksia organisaatioissa tapahtuvista muutoksista; millaisia vaikutuksia haastateltavat kokevat organisaatiomuutoksilla olevan arjen johtamistyöhön ja miten he näkevät oman roolinsa muutospaineessa.

Seuraavaksi haastattelujen pohjalta analysoin haastateltavien suhdetta organisaationaaliseen oppimiseen; millaista oppimista he kokevat toimintaympäristössä tapahtuvan muutoksen edellyttävän ja millaisia oppimiskokemuksia heillä itsellään on. Viimeiseksi kuvaan johtajien näkemyksiä tulevaisuuden muutospaineista; miten haastateltavat kokevat muutoksen vaikuttavan organisaation toimintaan ja johtamiseen sekä mitä he pitävät muutosjohtamisen kriittisimpinä tekijöinä.

Käytän tuloksissa esitetyissä tekstikatkelmissa informanttien nimien sijasta seuraavia merkintöjä: A1, A2, A3, A4, A5. Informantit ovat saaneet tekstikatkelmissa käytetyt tunnukset sattumanvaraisesti.

### ***5.1 Käsitteet muutosjohtamisesta***

Jokainen esimies ja johtotehtävissä työskentelevä henkilö joutuu kohtaamaan muutostilanteita. Muutoksessa johtaminen eroaa päivittäisen liiketoiminnan johtamisesta. Suuren mittakaavan organisatorisissa muutostilanteissa muutoksen kohteena ovat myös johtamisen välineet (Tuominen, 1998, 264.) Haastattelemani johtotehtävissä toimivat henkilöt kokivat organisaatiomuutokset liiketalouden nykykehityksen valossa tarpeellisiksi, jopa välttämättömiksi.

Muutokset ja jatkuva kehitys on liiketoiminnan hengissä pysymisen ehto. Muutosjohtaminen edellyttää erilaisia johtamisen välineitä, lähestymistapoja ihmisiin ja tilanteisiin. Haastateltavat pohtivat haastatteluissa omaa johtamistaan muutosta tukevana toimintana. Omaan toimintaan ja organisaation opittuihin toimintatapoihin

vaikuttaa haastateltavien mukaan myös teollisen toimialan perinne. Teollisen toimialan prosesseihin keskittyvästä perinteestä huolimatta haastateltavat kokivat tärkeäksi, että johtajat luotsaisivat muutosta eteenpäin ihmisläheisellä tavalla.

### **5.1.1 Oma johtaminen muutosta tukevana toimintana**

Oman työnsä kannalta haastateltavat kokivat tärkeäksi ylläpitää henkilöstön motivaatiota. Jotta muutoksen johtaminen olisi mahdollista, odotettavissa olevat toimenpiteen tulee perustella henkilökunnalle. Kaikki organisaation toimijat tulee saada sitoutumaan muutokseen ja ymmärtämään sen välttämättömyys.

Johtoportaana ja esimiesten on haastateltavieni mukaan luotava myös muutokseen sopeutumisen mahdollistavat olosuhteet sellaisiksi että työntekijöiden on mahdollista toimia muutoksen edellyttämällä tavalla. Myös Yuklin mukaan johto- ja esimiestehtävissä toimivien henkilöiden tulisi muutostilanteissa kiinnittää huomiota työntekijöiden motivointiin ja ohjaamiseen kohti organisaation päämäärää (Yukl 1994, 292-294).

*Tällä hetkellä jonkun työnjohtajan tai... rooli niin ei se oo ehkä enää semmosta että kun sää teet tätä ja tätä, vaan luoda olosuhteet ihmisille tehdä ne työt mahdollisimman hyvin ja mahdollisimman joustavasti. Sehän on se tehtäväkenttä. Ei enää niin, että hän jakaa sitä työtä tai työt on varmasti kaikilla tiedossa että mitä meidän porukan pitää tehdä. Vaan että luo ne mahdollisuudet tehdä sitä työtä sitten ja jos siihen liittyy jotain muutoksia niin luo ne muutokset ja siinä mielessä sitten muukaan. (A2)*

Haastateltavani korostivat omassa työssään muutosten huolellista suunnittelua. Muutosvaatimuksia tulee heidän mielestään käsitellä henkilöstön kanssa etukäteen. Ihmisille pitää myös antaa aikaa sisäistää ja hyväksyä muutosvaatimukset ennen niiden tosiasiallista toimeenpanoa. Toisinaan muutosten perustelua verrattiin jopa väsytystaisteluun.

Muutos hyväksytään organisaatiossa parhaiten, kun henkilöstö saa totutella siihen pikku hiljaa. Työntekijöille tulisi haastateltavien mukaan myös antaa mahdollisuus kommentoida muutoksia. Seuraavasta tekstikatkelmasta mielestäni nousee esille juuri kotingenssijattelun mukainen johtaminen. Kypsälle työryhmälle tehtävät ja ajatukset myydään (Lehtonen 1998; Daft 1993, 486; Buchanan & Huczynski 1997, 619).

*Ja välil kun ne muutokset pitää niinkun myydä niin miten se tapahtuu, niin se tapahtuu just sillä tavalla että niistä niinkun puhutaan avoimesti. Ja kun mä ajattelen tän meidän muutoksen joka on meillä aika iso muutos tulossa ens syksyllä niin me ruvettiin puhuun siitä viime keväänä. Ihmisiä pitää kuunnella ja aika aikaa tarvitaan. Ja päätöksentekoa. No joo, sisäisestä markkinoinnista siis toki sitä tää on. Ajatusten ja muutosten myyntityötä mitä suurimmassa määrin niinkun markkinointia. Ja kysymyshän on siitä mitenkä saa omia ajatuksiaan kaupaksi. (A4)*

Vaikka johtotehtävissä toimivien henkilöiden on aika ajoin myös itse vaikeata sopeutua muutokseen tai hyväksyä muutostoimenpiteitä, organisaation päätöksiä on kunnioitettava ja niiden puolesta on voitava puhua ilman kynsiä ja hampaita. Jo-kaisen johtamistyöhön vaikuttavan organisaatiotason on tuettava toiminnallaan toisiaan ja oltava keskenään johdonmukaisia. Haastateltavat kokivat johtavansa ennen kaikkea omalla esimerkillään. Vaikka muutoksen aikaansaamat käytännöt olisivatkin vaikeita käsittää, johtajan on ne myös itse sisäistettävä ja niihin on sitouduttava.

*Ei sulla oo paljon vaihtoehtoja. Kyllä sää voit vaikuttaa, mutta että mitä linjauksia esimerkiksi yhtiön tasolla tehdään, niin... Voit vaikuttaa ja sano mielipiteesi en mä sitä sano. Sehän on tietysti liiketoimintayksikön rakenteen ratkasu. Mut kun jotain päätetään, se tehdään niin. Siinä ei auta sanoa, että kuule tuolla on nyt päätetty ja meidän täytyy tässä nyt näin toimia. Sillon tää on, sillon meni persiilleen. Se ei muuta tarvii koska siinähan se tulee sillon se vastakkainasettelu juuri. Et on olemassa joku taho tuolla. Että en määkään tästä tykkää mutta ne on tuolla päättäny...eikä sano että ME OLEMME tätä mieltä. Niin se on kaikkein karkein karhunpalvelus mitä se voi sille yritykselle tehdä. (A1)*

Kontingenssin käsite merkitsee yhteensopivuutta. Kontingenssiteoria lähtevät ajatuksesta, että johtamistyössä tulee ottaa huomioon yhtäaikaisesti työntekijöiden ja työtehtävien eri ominaisuudet sekä johtajan ja hänen johtamansa ryhmän välinen suhde. (Sarala 1988, 66.) Haastateltavat nostivat haastatteluissa esiin, että kukin muutosprosessin vaihe ja tilanne vaikuttavat haastateltavien johtamistapaan. Eri kohtaamiset edellyttävät erilaisia lähestymistapoja. Tärkeintä on, että johtaja luottaa omaan tekemiseensä ja pitää muutoksen tavoitteen eri tilanteissa johtoajatukseksi mielessään. Vaikka lähestymistavat muuttuvat, tavoite luotsaa toimintaa.

*Jollain lailla niin pitäis pystyä perustamaan toimintansa ja ajattelunsa niin on mihin se yritys on menossa. Et sen täytyy, se on se ohjenuora elikkä se kirkkaana pitää mielessä että miksi tätä tehdään, mihin me pyritään. Ja tota, sen jälkeen vasta sitten kun miettii niinkun, aina kun tulee semmonen kysymys vastaan mihin pitäis niinkun vastaus löytää niin toi aika usein helpottaa, että onks tällä nyt sitten merkitystä meidän tavoitteiden kannalta oikeesti vai onks tää vaan jotain lillukan varsia. Niin tota, sillä päästään sitten aika paljon eteenpäin ja sitten tota. Emmää tiedä, se on vähän persoonakysymys. Mutta tota, tietyllä lailla mä luotan siihen omaan tekemiseeni. (A2)*

### **5.1.2 Muutosjohtaminen luotsaa muutosta**

Koko organisaation on toiminnallaan tuettava muutosta. Muutostarpeet ohjaavat organisaation kehitystä. Organisaatio olemassaolo ei ole itsetarkoitus. Organisaation muutostavoitteet eivät kuitenkaan yksin saa aikaan kehittymistä. Organisaatioita on kyettävä muuttamaan muutosohjelman mukaisesti ja myös muutosohjelmaa on tarpeen tullen kyettävä tarkistamaan. (Tuominen 1998, 292.) Koska muutosprosessi on osa organisaation laajempaa kehittämisoperaatiota, muutos ei toimenpiteenä saa olla itseisarvo. Myös haastateltavat korostavat, että muutosta on voitava prosessin aikana myös tarkistaa sekä tarpeen niin vaatiessa muokata.

*Muutos voi tietysti viedä myös huonompaan suuntaan ja epäonnistua. Nehän voi olla kokeiluja, kehityskokeiluja. Voi olla että mietitään että mennääks näin vai mennääks näin. Kukaan ei välttämättä ihan tarkalleen tiedä eikä niistä pidä niinkun härkämäisesti pitää kiinni. Jos jotain muutetaan tai kehitetään niin, ahaa! Se meneekin noin. Kun puhutaan esimerkiksi konkreettisesti tuotekehityksestä niin sehän on sitä, erehdyksen kautta mennään. (A3)*

Strateginen ajattelu vaikuttaa muutostyön taustalla. Esimiesten ja johtotehtävissä toimivien henkilöiden on ymmärrettävä strategisen ajattelun merkitys ja tärkeys. Heidän tulee myös hallita itse tuotannollinen toiminta sekä muutosprosessin toteuttaminen ja sen seuranta. (Virkkunen 2002, 78.) Myös haastateltavat nostivat esille näkemyksen, että heidän on omassa työssään osattava tarkastella organisaation kehityslinjoja pitkällä tähtäimellä.

Haasteelliseksi omassa työssä sen sijaan koettiin laajojen strategisten suunnitelmien ymmärrettäväksi tekeminen työntekijöille. Pienet tuotannolliset muutokset ovat usein osa laajempia rakenteellisia muutoksia eikä tehtyjä muutoksia tulisi tarkastella ainoastaan yksittäisinä operaatioina. Tehdyillä toimenpiteillä on laajempi tarkoitus. Johtajan ja esimiesten tulisi huolehtia, että työntekijät ymmärtävät muutosten takana olevat perustavalaatuiset tarkoitukset.

*No se on kans sitä että kuinka osaat tuoda ne asiat esille ymmärrettävästi esiin ja ja ja selvittää ihmisille mistä siinä on kysymys. Se on se, että minkä takia muutetaan ja minkä takia asioita ei ehkä tehdä samalla tavalla kun ennen ja mikä on kaiken tarkoitus niin se, asian esiin tuominen mahdollisimman selkeesti, mahdollisimman vakuuttavasti ja luotettavasti että siinä ei niinkun taustalla oo että ite täytyis pystyä sisällyttämään se asia. (A1)*

Yrityksen tavoitteet ovat kaksitahoisia. Samanaikaisesti organisaation tulee pyrkiä saavuttamaan sekä budjettitavoitteet, että pitkän tähtäyksen kehitystavoitteet. Kaksitahoiset tavoitteet ovat vaikeita ja vain harvat yritykset pystyvätkin saavuttamaan molemmat tavoitteet samanaikaisesti. Menestyminen budjetti- ja kehitystavoitteiden saavuttamisessa erottaa johtamiskirjallisuuden mukaan menestyjät toimialan

keskinkertaisista toimijoista. Johtajilla on suuri vastuu. Menestyminen näillä toiminnan osa-alueilla erottaa Tuomisen mukaan myös todelliset johtajat muodollisista johtajista. (Tuominen 1998, 279.)

Kaikella toiminnalla tulee haastateltavien mukaan olla mieli, tarkoitus. Johtajan tulee pitää kirkkaana mielessään syy miksi hän johtaa ja mikä organisaation tosiasiallinen tarkoitus on. Organisaation toimintaa ohjaa sen oma, erityinen toiminta-ajatus. Myös johtaminen nivoutuu organisaation toiminta-ajatuksen ympärille.

*Kyllä tietyllä lailla sillain että tota tajuta se tosiasia, että se miten mä teen jonkun koulutussuunnitelman taikka hoidan jonkun rekrytoinnin niin tota ei siitä meille palkkaa makseta vaan niistä tuotteista jotka menee asiakkaille, että tota, me ollaan ihan puhtaasti sitä varten. Et meillä on niinkun tehtävä, meidän tehtävä on tuottaa sitä tuotantoa ja tota, se on meidän ainoa tehtävä. Ja kaikki muu on sen ympärillä sidoksissa. (A2)*

### **5.1.3 Teollisen toimialan perinteen vaikutus muutosjohtamiseen**

Organisaatioissa tapahtuva muutos on myös kulttuurinen ilmiö (Juuti 2006, 262). Organisaatioilla on erilaiset lähtökohdat ja päämäärät toteutettaville muutoksille. Tästä syystä muutoksen kulku ja lopputulos muodostuvat eri organisaatioiden kesken hyvinkin erilaisiksi. (Haapaniemi 1998, 144.) Eri yhteisöt käyttävät myös erilaisia defensiivisiä rutiineja (Haapaniemi 1998, 148).

Erityisesti teollista tuotantoa edustavat organisaatiot ovat perinteisesti hierarkisia ja jäykkiä. Kohdeorganisaatioissa muutoksia ei kuitenkaan pyritä viemään eteenpäin pelkällä sanelutekniikalla, vaan organisaatioissa pyritään henkilökuntaa osallistuttamaan sekä yhdessä kehittämään organisaatiokulttuuria vuorovaikutukselliseen suuntaan.

*Meillä on varmaan menossa sellanen yrityskulttuurin vähittäinen muuttuminen. Ja ja ehkä me ollaan muuttumassa, muuttamassa yrityskulttuuria sellasesta autoritäärisestä yrityskulttuurista tämmöseen niinkun keskustelelevampaan avoimempaan kulttuuriin. Ja mut ehkä niinkun joh-*

*don rooli on mun mielestä muuttunut... Et se ei oo semmonen käskyttävä mielestäni enää. Nyt johdon rooli on enemmän sellanen linjaava, resursseja antava mutta ehkä entistä enemmän sellanen kuunteleva. Että se rooli, selkeä roolimuuotos että yritetään että se viisaus ei asu enää yksinomaan toimitusjohtajassa vaan se on niinkun koko organisaatiossa. Ja se viisaus täytyy saada käyttöön sieltä. (A4)*

Yrityksen muutoshistoria sanelee pitkälti myös muutoshaluttomuuden periaatteita. Alussa muutokseen osallistuminen voi aiheuttaa organisaation jäsenten keskuudessa epäilyjä. Ihmisiä on vaikeata saada sitoutumaan toimintaan jota he eivät hyväksy omasta perspektiivistään käsin. Yleisin muutosvastarinnan ilmentymä on henkilökunnan passiivisuus. (Tuominen 1998, 301.)

Yrityskulttuurin muutos on myös hidasta. Jos työntekijät ovat tottuneet autoritaariseen toimintamalliin ja ovat tyytyneet passiivisesti hoitamaan ainoastaan suoritteisen työnsä, heitä ei ole helppoa kannustaa osallistumaan organisaation toimintaan omaa suorittavaa työtehtävää laajemmin.

*... et tulee niitä raja-aitoja et mäkin oon nyt vähän kokenut näin, mutta että organisaation kulttuurin muutoksista, niin keskusteleminen on lisääntynyt. Kyllä meillä vieläkin sellasta kyräilyä on ja tiedon panttaamisesta. Se on hirveen hidasta tämmösen organisaatiokulttuurin muuttaminen ja me jokainen tehdään sitä omalla toiminnallamme. Mää luulen että pikkuhiljaa nää on varmaan nää vanhat teollisuuden alat on niinkun vaikeita. Työnantaja-työntekijä. Työnjohtaja-työntekijä siis tämmösiä. (A3)*

Ihmisten ja työn välinen vuorovaikutus heijastuu ihmisten hyvinvointiin (Karisto 1987, 47). Myös haastattelemi johtajat myöntävät haastatteluissa kiristyneen globaalin kilpailun kiristävän myös ihmisten kestävyä. Muutokset ja uudelleenjärjestelyt aiheuttavat myös ristiriitaisia tunteita. Johtajat hyväksyvät vaikeiden uudelleenratkaisujen välttämättömyyden vaikka ne ovatkin vaikeasti ymmärrettävissä. Jatkuva muutostila saa pahimmillaan aikaan muutosväsymyksen. Johtovastuussa olevat henkilöt eivät ole immuuneja tälle väsymykselle.



*Tehtaita tosta lopetellaan vaikka ne tekis elämänsä tulosta, siitä huolimatta niitä lopetetaan. Vaikka olis jotain itseohjautuvia tiimejä ja muita niin sillä ei oo mitään merkitystä. Sillä miten ihminen oppii tai tekee tai on muutoskykyinen niin kirkkaana päivänä tuolta tullaan sanoon että tää tuotanto tullaan siirtään, niin mitäs sitten. Elikkä tietysti juuri sekin jos ihmisillä on pelko siitä, että miten joku vaikuttaa. Toinen mahdollisuus olis että nyt nää muutosasiat ruokkis sitä että tää homma niinkun näytetään ja me osataan ja ollaan mukana ja tehdään tätä. Tää tuottavuus tehokkaasti... alkaa oleen osittain kirosanojakin. (A1)*

Muutos ei tarkoita automaattisesti kehitystä. Kehitys tarkoittaa, että organisaatiossa syntyy laadullisesti uudenlainen toimintalogiikka. Kehitykseen liittyy pyrkimys parempaan. Siihen sisältyy myös kamppailua ja vanhojen toimintatapojen hylkäämistä. Yksilöiden kehitys kietoutuu yhteisöjen ja toimintajärjestelmien kehitykseen.

Kehitys on samaan aikaan myös rajojen ylittämistä ja uusien alueiden sekä liittoumisten valtaamista (Engeström 2004, 12). Haastateltavat pohtivat myös muutoksen ja kehityksen välistä suhdetta. Organisaatiomuutoksilla pyritään kehittämään organisaatiota ja sen toimintoja. Muutokset tulisi mieltää siis kehittämistyön työvälineiksi.

*Muutos on kehittämisen työkalu, mutta sitten taas toisaalta ne voi olla tietyssä merkityksessä myös synonyymeja. Mutta kyse on siitä, millä lailla niitä painotetaan. Kehittäminen edellyttää muutosta. Mutta miksei siitä vois ajatella että se oliskin kehittämistä eikä muutosta. Onko se sitten muutosta vai kehittämistä. Siitä voidaan olla sitten varmaan montaa mieltä. (A2)*

Pyrkimys jatkuvaan kehitykseen työhön ja liiketoimintaympäristön nopean muutoksen aikaansaamat organisaatiomuutokset ovat organisaatioiden arkipäivää. Tästäkin huolimatta aika ajoin nousee esiin kysymys jatkuvan muutoksen ja muutoskompetenssin mielekkyydestä. Muutoksella pyritään mahdollistamaan organisaation toiminnan jatkuvuus. Ihmisten edellytetään hylkäävän entiset toimintamallit uusien käytäntöjen tieltä, oppimaan uutta poisoppimalla vanhaa. Herää kysymys, onko

kaikissa muutosprosesseissa kyse kehityksestä. Toteutetaanko muutosprosesseja niiden itsensä takia? (Filander 2003, 153.)

Muutoksen tarkoituksena ei ole tuhota hyväksi havaittuja toimintakäytäntöjä kehityksen ja edistyksen nimissä. Organisaatiomuutoksia suunniteltaessa ja ennen kaikkea niitä läpi vietäessä myös kriittiset ja vastakkaiset näkemykset tulisi ottaa huomioon. Organisaatioissa tulisi pohtia kenen ehdoilla kehitystyötä tehdään? (Filander 2003, 153.) Johtajat ymmärsivät kovien kehityshaasteiden olevan yksilöiden kannalta haasteellisia.

*Vaatimukset on aika kovat joka puolelta. Että sun pitäis olla mahdollisimman monitaitoinen. Monitaitoinen täällä sisällä, uuteen halukasta oppimaan uusia koneita ja uusia laitteita, uusia tapoja toimia niin sehän on. Sitähän siinä peräänkuulutetaan koko ajan. Mitä se, että kuinka ihmiset jaksaa sitä, että rauhoittumisvaihehan täytyis olla. Et sit sää taas niinkun, nyt ois mukava että jos se on semmosta jatkuvaa niinkun tahtia niinkun tää nykyinen systeemi tuppaa olemaan. Ei kaikki mene siihen samaan hiton muottiin, vaikka tässä kuinka haluttais. Osaamisen frekvenssiä ja halua oppia sitä tarvitaan. Mutta tota se, normaalitapauksissa se tietynlainen haastavuus ja kaikki ei mee samaan. Joku tykkää et mä teen tätä, ja niitäkn ihmisiä tarvitaan. Semmosta tasapainoilua se mun mielestä on ettei se ihminen oo yhtään huonompi vaikkei se ryntää heti kaikkeen. (A5)*

Haastattelemi johtajat eivät kukaan ole noudattanut käytännön johtamistyösään erityisiä johtamisoppeja tai – ismejä. Johtamisoppeja enemmän käytännön johtamistyötä ohjaavat yrityksen määrittelemät arvot ja ohjenuorat. Haastateltavien johtaminen ja siinä käytettävät keinot vaihtelivat tilanteen mukaan.

Erilaiset ihmiset toimivat paremmin erilaisen johtamistavan ohjaamina. Myös tilanne ja ympäristö vaikuttavat käytännön johtamistapoihin. Johtaja arvioi kussakin tilanteessa itse parhaaksi katsomansa lähestymistavan. Haastateltavat johtajat noudattavat omassa työssään tilannejohtamisen malleja.

*Mun oma johtaminen nin se perustuu tämmöseen tilannejohtamiseen aika paljon. Että se niinkun pyrkii niin kohtaamaan tai katsomaan ne tilanteet ja ihmiset tilanteen vaatimalla tavalla. Kuitenkaan unohtamatta sitä päämäärää mihin pyrkii. En koe mitään ismejä oleellisiksi. Meillä on kyllä puhuttu paljon tästä tunneälystä ja siis vuorovaikutuksesta ja et mä niinkun kohtaan alaiset. Kun toimin johtoryhmässä niin mä en ajattele ismejä. Ehkä lähinnä silloin kun tekee strategia ja miettii näitä tavoitteita ja kun mietitään näkökulmia niin siinä kun miettii teoreettiselta kannalta, että miten nää niinkin ilmastaan... Mutta päivittäisessä työssä niin en mä sitä mieti. (A4)*

#### **5.1.4 Ihmisläheisyys**

Haastateltavat korostivat muutosta läpi vietäessä ihmisläheisyyden merkitystä. He kokivat tärkeänä tuntea organisaation toimintatavat ja prosessit, mutta ennen kaikkea myös siinä toimivia ihmisiä. Vaikka muutos tuottaa epä tietoisuutta ja epävarmuutta, on johdon mahdolluuksiensa mukaan saatava ihmiset tuntemaan itsensä ja työpaikkansa turvatuiksi siten, että heistä huolehditaan myös mahdollisesti työsuhteen loputtua. Käytännön johtamistyössä haastateltavat alleviivasivat, että työntekijät ovat yksilöitä ja heitä ohjaa yksilölliset motiivit.

Johtajalta ja esimieheltä edellytetään, että hän jaksaa ottaa alaisensa huolet ja mahdolliset tunteenpurkauksetkin vastaan, kuitenkin samalla muutosta johtaen. Muutosjohtaja luotsaa työntekijöitä eteenpäin. Kohdatessaan muutostilanteen ihmiset pelkäävät eniten oman työpaikan menettämistä. Työntekijöiden ei kuitenkaan tulisi antaa olla erilaisissa paniikitiloissa, vaan oman työpaikan menettämisen pelko tulisi minimoida.

Johtajat kokevat myös tärkeäksi, että ovat itse toteuttamassa suunniteltuja muutosprosesseja. Työntekijöiden on heidän mukaan hyvä ymmärtää, että omat esimiehet ja johtajat ovat päätösten takana. Haastateltavat suhtautuivat pääosin negatiivisesti ulkopuolisten konsulttien käyttöön muutostilanteessa. Konsultteja oli mahdollista käyttää esimerkiksi esimiesten kouluttamiseen, mutta muutosprosessit oli tärkeätä toteuttaa itsenäisesti oman talon sisällä.

Johtajat kokivat, että johto ansaitsee työntekijöiden luottamuksen ainoastaan toimimalla omilla kasvoillaan. Johtajien mukaan on tärkeätä ymmärtää, että myös muutostoimintojen takana on aina ihmisiä, ei ainoastaan rooleja. Jos sekä johto että työntekijät kykenevät joustamaan, voidaan organisaation toimintakaaviota tietoisesti ja järkipäisesti muuttaa ulkoisten edellytysten muuttuessa (Schein 1970, 33).

*Että joku ulkopuolinen... mun mielestä se että me itte tehdään sitä täällä ja esimiehet laittaa ittensä likoon siihen, sehän se osottaa. Jos sieltä tulee joku ulkopuolinen niin sehän niinkun jo palastelee sen valmiiks elikkä siinä enemmänkin tapahtuu näitä että: toi tietty porukka tuolla on ny päättäny sen asian näin. Mutta ku ite oot siinä mukana niin sää oot ite yks osallistujista siinä prosessissa niin siihen luotetaan. Tietysti se että miten johtamistapa konkreettisesti sitten muuttuu, muuttuuko se ylimmän johdon johtamistapa johonkin. Tietysti aina että mistä on kysymys niin nehän on tärkeitä. Ne porskuttaa kuten ennenkin ja sanoo, että tehkää muutoksia ja muuta, niin mihkä se siitä muuttuu. Lähinnä se on koko organisaatiosta kysymys kaiken kaikkiaan. (A1)*

Esimiehen on tunnettava näiden erilaisten organisaation sisäisten järjestelmien vuorovaikutus ja hänen on osattava ajatella niitä kokoavasti (Schein 1970, 107). Henkilökunnan tasapuolinen kohtelu muutostilanteessa koettiin haastatteluissa hyvin tärkeäksi periaatteeksi. Organisaation julkilausutut yleiset linjaukset ja toimintaperiaatteet koskevat edustetuissa organisaatioissa kaikkia organisaation toimijoita. Tapa jolla yksilöä johdetaan, vaikuttaa hänen organisaatiosta muodostamaan mielikuvaan. Mielikuvaan vaikuttaa myös tapa jolla hänet valitaan, koulutetaan ja osoitetaan työhönsä.

*... että niistä yhteisistä linjauksia pitää tämmötteessä tilanteessa vetää että kaikilla on niinku joka osastolla on niinku sama linja just henkilöstöasioitten hoidossa. Ja muutenki niinku yleisestikki kaikissa asioissa koska se on niinku hirveen tärkeätä, että jos niinku tulee semmonen huhu että jollain toisella osastolla hoidetaan asiaa erilailla ku meillä, niin*

*siinä ollaan heti niinku... Sitä täytyy selvittää. Sitä ei hyväksytä. Me ollaanki yritetty lisätä sitä esimiesten, niinku välistä tiedonvaihtoo. (A3)*

Muutosprosessia ja sen eri välivaiheita on informattien mukaan pyrittävä tarkkailemaan. Tasapuolisuusperiaatteesta on pidettävä kiinni ja mahdolliset väärinkäsitykset on selvitettävä heti niiden ilmetyä. Epäolennaiseltakin tuntuva väärinkäsitys voi paisua suuren mittakaavan periaatteelliseksi kiistaksi, ellei väärinkäsitystä ja sitä seuraavia mahdollisia huhuja korjata välittömästi johtotoimenpitein.

## **5.2 Haastateltavien käsitykset oppimisesta**

Organisaatiomuutoksilla pyritään parantamaan tilannetta suhteessa entiseen. Muutostilanteissa myös henkilöstöä pyritään kehittämään. Oppimista pyritään edistämään yksilöissä, mutta pelkkä yksilöiden oppiminen erillisenä toimintona ei kuitenkaan riitä, vaan jotta organisaation oppimisesta voidaan puhua organisaation yhteisen toiminnan tulee kehittyä eheäksi kokonaisuudeksi. (Sarala 1988, 89.)

Muutos pitää aina sisällään edellytyksen oppimisesta. Oppiessaanhan yksilö muuttaa omaa käyttäytymistään pysyvällä tavalla. Muutokset käyttäytymisessä ovat oppimistuloksia. (Juuti 2006, 76.) Haastateltavat puhuivat muutosprosessin implementoinnista nimenomaan muutosprosessina. He punnitsivat omia käsityksiään oppimisesta, oppimisprosessista ja muutosprosessiin olennaisesti liittyvästä koulutuksesta.

### **5.2.1 Muutos on oppimisprosessi**

Suuren mittakaavan organisaation rakenteita koskevat muutosprosessit ovat myös haastateltavien mukaan pitkiä prosesseja. Markkinat edellyttävät nopeaa uudistamista, mutta muutoksen saattaminen esimerkiksi tuotantolinjoihin asti vie aikaa. Kokonaisuudessaan muutosprosessi on vuosia kestävä oppimisprosessi.

*Kyllä se ensimmäinen vuosi on semmonen, tota sen homman niinkun sisäänajoa ja tekemistä ja ehkä sen tietyllä lailla korjaamista että ehkä tää ei oookkaan se oikea tapa toimia tai tehdä. Ja toinen vuosi on sellasta että opetellaan kun on löydetty se oikee tapa. Että ehkä määhän nyt siedän tätä jos tää tällä lailla tehdään, että sitä kautta. Kun tällä lailla tehdään koska kaikki ihmiset peilaa sitä että miten se ennen oli, miten määhän nyt sitten toimin. Tää toimi näin ja nyt tää toimii näin. Se on se toisen vuoden asia. Ja kolmas vuosi on sitten sitä että mietitään, aletaan niinkun hyväksikäyttämään sen muutoksen mukanaan tuomia asioita. Se on tämmönen... oppimisprosessihan se siinäkin on! Se mussutusvaihe, ja tämmönen tutkiskeluvaihe ja sitten se hyödyntämisvaihe. (A1)*

Haastateltava kuvailee tekstikatkelmassa transformatiivisen oppimisprosessin. Onnistunut muutos edellyttää reflektiota ja yksilöllisten skeemojen muokkausta. Yksilön on perusteltava itselleen ensin muutoksen mieli ja logiikka. Muutos on ensin sijoitettava laajempaan kontekstiin.

Yksilöltä edellytettävät toimintatapojen muutokset yksilö perustelee itselleen. Vasta itsereflektion kautta yksilö löytää uusille toimintatavoille oikeutuksen. Myös Kolb ja Mezirow korostavat teorioissaan itsereflektion merkitystä. (Kolb 1984, 39; Mezirow 1991, 224-225.)

Kun tutkiskelu- ja sopeutumisvaihe johtavat käytännön toimintaan ja rutinoitumiseen, oppimisprosessi lähtee usein uudelleen liikkeelle uusien korjaavien muutostojen johdosta. Koska muutos on organisaatioita koskeva pysyvä olotila, muutos jatkuu ja näin ollen edellyttää uutta oppimisprosessia. Näin ollen haastateltavien kuvaama muutoksen oppimisprosessi noudattaa Kolbin oppimiskehän logiikkaa. Yksilön tieto ja osaaminen muuttuu ja sopeutumis- sekä oppimisprosessit toistuvat. Oppimisen prosessi luo aina uusia välineitä uusiin oppimiskokemuksiin. (Kolb 1984, 64-86.)

Organisaatioissa saadaan toteutetuksi todellinen muutos ainoastaan siten, että yksilöllinen ja kollektiivinen muutosprosessi ovat samanaikaisia siitäkin huolimatta, että yksilöllinen ja yhteisöllinen muutosprosessin käsittely ovat luonteeltaan erilaiset. Yksilön muutoksen prosessointia kuvataan sisäisten mallien ja oppimisstrate-

gioiden avulla, kun yhteisön muutosprosessin prosessointia tarkastellaan muun muassa organisaatiokulttuurin ja totutuiden kollektiivisten käytäntöjen kautta. (Keskinen 1998, 157-158; Argyris & Schön 1978, 14-15.)

Oppiminen ja uuden omaksuminen on aikaa vievä prosessi. Kollektiivisten merkitysrakenteiden muutos edellyttää reflektiivisyyttä sekä yksilö- ja yhteisötasolla. Muutosprosessissa omaksuminen ja oppimistarpeen hyväksyminen etenevät haastateltavien mukaan johdon ja työntekijätason yksilöiden välillä usein eriaikaisesti.

*Sehän on aina tietysti hankalaa, että johto tavallaan on jo käsitelty muutoksen mielessään siinä kohtaa kun se esitellään loppuporukalle. Niin siinä unohtuu että siihen kuuluu se normaali muutoksen vastarinta ja prosessi sillä lailla. Että se eriaikaisuus on sellanen mikä on aina olemassa. Niin jos halutaan oikeesti muuttaa esimerkiksi jotain käyttäytymistä niin sehän tarkoittaa sellasta korvienvälissä tapahtuvaa oivallusta että että se palautuu sitten ei-toivottuun tilaan helposti että kyllä se on aika paljon ihmisten päissä tällaiset muutosasiat. (A5)*

Haastattelemiini johtajat kertoivat haluavansa ihmisten pitävän ajattelussaan auki erilaisia vaihtoehtoja. Mikäli totuttu ajattelun logiikka pettää, lähestymistapaa problematiikkaan tulee muuttaa. Muutosprosessissa tulee olla aina varasuunnitelmia, mikäli ensimmäinen toimintamalli ei tuota toivottua tulosta. Haastateltavat katsoivat tärkeäksi, että työntekijät ja johtajat itse tarkastelevat omaa toimintaansa kriittisesti ja pintaa syvemältä.

*Täytyy miettiä tavallaan niinkun vaihtoehtoisia toimintatapoja ja sitä tekee, jos niinkun ajattelee niin, sitä tekee tietoisesti tai tiedostamattaankin. Ja jollain lailla pitää kulkea silmät auki. Ei sulkee niinkun mitään mahdollisuuksia pois. Pohtia sillai niinkun kriittisesti että mikä niinkun on järkevää, voisko tosta olla apua tähän asiaan, ja tota mikä vois olla sellasta asiaa mikä sitten edesauttaa omaa toimintaa. Ja mikä taas on semmosta, niinkun irrelevanttia. (A2)*

Tekstikatkelmassa haastateltava kuvaa Mezirowin kriittistä reflektiota. Yksilön tulee kriittisesti punnita myös omaa tapaansa jäsentää ja tulkita uusia asioita. Omia tulkintoja tulee tämän lisäksi alituisesti tarkistaa. (Mezirow 1991, 11-17.) Haastattelussa johtajat mainitsivat useaan otteeseen kriittisen ajattelun. He kuvailivat omaa ajatteluprosessiaan käytännönläheisesti eivätkä antaneet tavalleen ajatella ja hahmottaa asioita mitään erityistä nimeä. Haastattelemani johtajat toteuttivat mezirowilaista ajattelua sitä erityisesti tiedostamatta

Oppimista ei tulisi nähdä ainoastaan tiedon lisääntymisenä, vaan kyse on myös uusista toiminta- ja ongelmanratkaisutavoista. Organisaationaalisessa oppimisessa olennaista ovat kokemuksen kautta tapahtuvat muutokset myös liikkeenjohdon ajatusmalleissa. (ks. Kolb 1984, 30-42; Mezirow 1996, 17-18.) Ennen kuin yritykset voivat alkaa noudattamaan uusia toimintatapoja, sen on ensin irtauduttava vanhoista ajattelu- ja toimintamalleista.

Vanhan poisoppiminen edellyttää vanhojen perusoletusten ja kokonaisen ajatteltavan kyseenalaistamista. Huomionarvoista on, että uuden oppimisen laadullisten muutosten kohteena on niin yksilö, kuin koko toimintajärjestelmä. Haastateltavien mielestä vanhat käytänteet ja niissä sinnikkäästi pitäytyminen vaikeuttivat olennaisesti muutoksen implementointia.

*Se suurin tietysti on se poisoppiminen vanhasta. Se on niinkun kaikkien vaikeinta. Usein muutostilanteessa jätetään se vanha järjestelmä rinnalle, jos on tyyliin ensin tehty käsin ja nyt tehdään tietokoneella niin sitten tehdään molemmin ettei luovutakaan siitä vanhasta vaan tehdään kaksinkerroin kaksinkertaisesti. Se poisoppiminen on mun mielestä isoin ongelma. (A5)*

Kaikista oppimisteoreettisista lähtökohdista ja organisatorisesta idealismista huolimatta mallioppiminen on johtava työntekijätason oppimisen malli teollisissa organisaatioissa. Mallioppiminen tuottaa haastateltavien mukaan varmimman ja nopeimman tuloksen. Mallioppimista toteutetaan organisaatioissa yksiselitteisellä ohjeistuksella ja kyseenalaistamattomilla esimerkeillä.



Vahva teollinen organisaatiokulttuuri edesauttaa mallioppimisen käytänteitä. Osa työntekijöistä on ollut saman työnantajan palveluksessa jopa kymmeniä vuosia. He ovat tottuneet toimimaan ilman toiminnan sisällöllistä reflektointia. Uusi työntekijäsukupolvi on haastateltavien mukaan aktiivisempi ottamaan vakiintuneisiin toimintamalleihin kantaa.

## 5.2.2 Muutos ja koulutus

Organisationaalinen osaaminen asettaa teollisille organisaatioille suuren haasteen. Kaikkea toiminnassa tarvittavaa osaamista ei tarvitse löytää oman organisaation sisältä koska yritykset pyrkivät keskittymään ainoastaan ydinosaamiseen. Organisaation ei ole kuitenkaan hyvä olla täysin riippuvainen ulkopuolisista toimijoista. Osaaminen on myös yrityksen pääomaa. Osaamisessa tärkeintä on osaamistarpeiden ja -tarjonnan kohtaaminen.

*Sitten toi osaamisen muutos vaikuttaa, elikkä tuota kun monia toimintoja on viime aikoina ulkoistettu tosi paljon niinkun toi koko tuotannon alkupää on uudistettu. Niin sitten sulle tulee osaamiskapeikkoja elikkä tota sulla on käsissä ihmisiä joille ei meinaa enää löytää tehtävää ja sulla on samaan aikaan pulaa jostain tietystä erikoisosaajasta. Varmaan monissa firmoissa on tän tyyppistä totta kai. Koska onhan niitä tiettyjä pullonkaula osaamisia. Tietynlaiset ihmiset olis aika kysytyjä. (A5)*

Yritykset myös vähentävät henkilökuntaansa. Henkilöstö vähenee niin sanotun luonnollisen poistuman kautta iäkkäiden työntekijöiden jäädessä eläkkeelle. Näiden organisaatiosta poistuvien henkilöiden tilalle ei palkata uusia ihmisiä, vaan työtehtävät jaetaan jo organisaation palveluksessa olevien työntekijöiden kesken. Henkilöstöä vähennetään myös saneeraustoimenpiteillä. Jotta organisaatiot säilyisivät mukana globaalissa kilpailussa, osaamisvaatimukset jäljelle jääville työntekijöille kasvavat.

Muutostarpeet synnyttävät tarpeen henkilökunnan kouluttamisesta. Koulutustarve jää usein huomioimatta koska koulutuksen järjestäminen sitoo yritykseltä resursseja joita on tärkeitä käyttää muutoksen mobilisoinnissa. Muutostilanteen alkuvai-

heessa tapahtuva koulutus ei riitä muutokseen sitouttamiseen eikä sen onnistuneeseen toteuttamiseen. Muutosprosessi edellyttää sen kanssa lineaarisesti kulkevaa ja prosessia varten suunniteltua koulutusohjelmaa.

Koulutuksella organisaatiossa on mahdollista lisätä työntekijöiden valmiuksia suoriutua tulevaisuuden haasteista. Organisaatiomuutos voi myös epäonnistua puutteellisen koulutuksen takia. Koulutus on työntekijöille mielekästä, mikäli sen osoitetaan olevan suorassa yhteydessä käytännön työtehtäviin. Muutoksessa koulutusjärjestelmä on ymmärrystä luova prosessi. (Mäntyneva 1994, 176-179.)

*Riippuu vähän tietenkin että mikä muutos, mutta aina jos otetaan jotain uutta järjestelmää esimerkiksi käyttöön, niin mun mielestä jo siellä investointiehtoksessa ALIARVIOIDAAN systemaattisesti sitä koulutuksen tarvetta jonka tulee olla kaksivaiheista mun mielestä. Että ensin sitä esitellään sitä vähän ja sitten vasta se koulutus jossa opitaan. Että tuota, tän tyyppiset jää helposti puolitiehen että otetaan niistä uusista työkaluista esimerkiksi se se pintapuolinen irti ja ei oteta kaikkii hyötyjä irti.*  
(A3)

Koulutus tuntuu olevan monille yrityksille kipupiste. Koulutuksen antamaa lisäarvoa ei osata kunnolla hyödyntää. Koulutusta ei kuitenkaan käsitetä pelkäksi menoeräksi. Koulutuksen hyöty kyllä ymmärretään eikä raha ole resurssina ongelma. Ongelmaksi sen sijaan nousee puute puhtaasta ajasta. Koulutus vie työntekijät pois sorvin ääreltä ja kaikki koulutukseen käytetty lähiopetuksen aika on pois suorittavasta työstä. Esimerkkiyritysten tuotantopaineet ovat kovia. Tuotantopaineet koskevat myös toimihenkilötyötä.

*Kyllä kaikki itseasiassa niinkun meilläkin itseasiassa esimiehet kauniisti budjetoivat ja kyllä ne ymmärtää mun mielestä sen koulutuksen tarpeen ja ottaa sen huomioon laskelmissa, mutta ne vaan ei... Siinä arjessa vaan ei löydy sitä aikaa. Sitten niillä jää aina sitä rahaa käytännössä käyttämättä. Kukaan ei varmaan oo koulutusbudjettiaan ylittänyt. Siis ihan oikeesti. Niinkun ajatuksissa ajatellaan että otetaan ja huomioidaan, ja suunnitellaan ja pannaan budjettiinkin varaukset, mutta ei. Kyse ei oo rahasta vaan ajasta. (A5)*

Ihmisen on havaittu viihtyvän työssään parhaiten silloin, kun työhön liittyvät tehtävät sijoittuvat hänen suorituskäytönsä ylärajoille, tai osittain jopa ylittävät henkilön sen hetkiset valmiudet. Kaiken tämän edellytyksenä kuitenkin on onnistuminen työssä ja samanaikaisesti mahdollisuus kehittyä omassa työtehtävässä. (Kalimo 1987, 61). Tehtävät eivät kuitenkaan saa olla suorituskäytön ylärajoilla liian pitkiä aikoja. Työntekijöiden tulee voida kokea onnistumisen tunteita omassa työssään.

*Mutta sitä että että hommat ei saa olla liian helppoja, mutta ne ei saa olla liian vaikeitakaan. Jos ne on liian vaikeita, tulee burn out välittömästi jos joutuu ponnistelemaan koko ajan ääri rajoilla. Tavotteet pitäis olla sillä tasolla että ne saavutetaan, että päätavote ei oo ainoa tavote. (A1)*

Menestyvällä johtajalla tulee olla riittävästi henkilökohtaista joustamiskykyä ja kykyä pystyä muuttamaan myös omaa käyttäytymistään. Laajemmat organisaation muuttamis- ja parantamisohjelmat edellyttävät myös hyvää johtamistaidollista koulutusta (Schein 1970; 71, 101). Haastateltavien mielestä kokemus on paras mahdollinen tapa oppia esimiestaitoja. Siitä huolimatta formaalit esimieskoulutukset koettiin tärkeiksi, vaikkakin puutteellisiksi.

*Hyvä kysymys on sitten esimieskoulutus sinänsä. Et tota kyllähän tänä päivänä tilanne on se että jos ajatellaan henkilöitä jotka toimii esimiestehtävissä niin ellei yritys niitä siihen esimiestehtävään kouluta niin ne ole sitä oppia mistään muualtakaan saaneet ellei ne oo aikaisemmassa yrityksessään tehneet esimiestehtäviä. Että kyllä meidän niinkun kun aatellaan vaikka tota korkeekoulututkintoja niin kyllä niissä hirveen huonot eväät annetaan niinkun esimiestyöskentelyyn. Semmonen koulutamaton esimies niin se voi olla vaarallinen. (A2)*

Työnantajan koettiin tärkeäksi tarjota kouluttautumismahdollisuuksia niin esimiehille kuin työntekijöillekin. Erityisesti esimiesten osaamisesta tulisi pitää huolta (Virkkunen 2002, 78). Työnantajan tulisi tarjota koulutuksia jotka ovat tiiviissä yhteydessä johtajien ja työntekijöiden omaan työnkuvaan. Koulutuksen tulee tarjota tehtävälle työlle ilmeistä lisäarvoa ja tukea sitä. Muu yleissivistävä tai tietotaitoa lisäävä koulutus koettiin työnantajan tarjoamana turhaksi.

### **5.2.3 Organisaatio muutoksen oppimisympäristönä**

Yksilön ja yhteisön muutoksen käsittelyn alueella on yhteisiä lainalaisuuksia ja käsitteistöä. Tällaista yhteistä maastoa ovat yksilölliset ja yhteisölliset sisäiset mallit sekä skeemojen muotoutuminen. Muutoksen tapahtumista edistää yksilön ja yhteisön kannustaminen, aktivointi sekä selkeät tavoitteet asettava oppimisympäristö. Tästä syystä organisaatioiden tulisikin satsata oppimista sekä muutosta ylläpitävän ja edistävän oppimisympäristön luomiseen. Tällaisessa organisatorisessa kehitystyössä tulisi ymmärtää niin organisaatiokulttuurisia ilmiöitä, kuin yksilön oppimista edistäviä tekijöitä. (Keskinen 1998, 157-158.)

Strateginen oppiminen merkitsee johdon kykyä tulkita ympäröivää maailmaa. Strateginen oppiminen pitää sisällään myös ajatuksen henkilökohtaisten vanhojen ajatusmallien kyseenalaistamisesta. Uusia ajattelumalleja tulee kehittää ja niiden pohjalta tarkistetaan yrityksen strategiaa. Yritysten on pystyttävä reagoimaan entistä tarkemmin ja nopeammin asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin ja kilpailuympäristön muutoksiin. Strateginen oppiminen mahdollistaa nopeat strategiset suunnan tarkistukset sekä luomaan valittua muutossuuntaa tukevaa osaamista ja kehittyneempiä toimintatapoja. (Ruohotie 1996, 47; Sydänmaalakka 2000, 55-56.)

Yhdeksi organisatorisen oppimisen haasteeksi haastateltavat nostivat epävarmuuden hallitsemisen ja hyväksymisen. Myös yksilöiden tulisi sietää epävarmuuden tilaa ja olosuhteita joissa kaikkiin kysymyksiin ei löydy vastauksia. Pysyvinä totuuksina pidettyjä asioita ja asiantiloja on myös kyseenalaistettavaa. Asioihin ei ole olemassa yhtä ainutta oikeata lähestymistapaa. Erilaisia toimintamahdollisuuksia on punnittava kriittisesti ja valittava niistä yksi. Tehty valinta ei poista epävarmuutta toimintamallin oikeellisuudesta. Valittu toimintamalli on ainoastaan paras mahdollinen etenemisen suunta kyseisessä kontekstissa.

*Kyllä mä oon oppinu ainakin sen tässä työssä että tota kaikki kannattaa kyseenalaistaa ja mihinkään ei voi sillai tota noin luottaa että mikään olis ikuista. Että kyllä semmonen tietynlainen kyseenalaistamisen taito niin se on ainakin semmonen arvokas. On hyvä mieltä asiassakin mikä näyttää yksinkertaiselta niin mieltä vähän syvemältä että mikähän*

*tässä on takana. Pysähtyä miettiin sitä asiaa laajemmalti. Tavallaan ottaa etäisyyttä niihin asioihin. Joskus on itte siinä niin keskellä ettei nää sitä. (A2)*

Oppiminen itsessään on myös epävarmuuden tila. Oppiminen lähtee liikkeelle asetelmasta, jossa jotakin tietoa tai taitoa ei taideta. Yksilö kokee epävarmuutta opeteltavaa asiaa ja oppimistilannetta kohtaan. Kukaan ei halua vaikuttaa työtöveidensä silmissä epäpätevältä. Tai vielä pahempaa, tyhmältä. Työpaikka on myös oppimisympäristö. Työpaikan oppimisilmapiiriin vaikuttaa haastateltavien mukaan myös muilla elämän osa alueilla koetut oppimiskokemukset. Epävarmoissa tilanteissa ihmiset alkavat käyttää julkiteorioiden sijaan käyttöteorioita ja defenssimekanismeja. (Argyris 1985, 36-38; Argyris & Schön 1978, 10, 69.)

*Siinä tulee kato tää oma epävarmuus, että pelkää miten mä pärjään tässä muutoksessa. Että jossen mää niinkun opikkaan tätä uutta. Ehkä tämmönen. Kai se peikko on omassa itsessä. Et se tietynlainen, että mun pitäis osaa niinkun valmiiks kaikkee. Ehkä just lähellä eläkeikää olevilla että opinks mää enää tätä. Entä jos mää en enää pärjääkään. Tämmönen niinkun pelko omasta asemasta varmaankin koska oma napa on aina jokaista lähimpänä. Se varmaan kulminoituu siihen pelkoon et miten mulle käy tässä muutoksessa. Ja mitäköhän ne muutkin ajattelee, että nyt toi naapuri nauraa mulle. Pitkääköhän ne mua ihan tyhminä. Ei nää täältä työelämästä tule. Ne nimittäin vaikuttaa tänne. (A4)*

Oppimista tapahtuu yrittämisen ja erehdyksen kautta. Organisaatiossa toimijoiden tulisi rohkeasti opetella uusia asioita. Omaa työtään haastateltavat reflektoivat ankarammin. Strateginen ja muutoksen toteutuksellinen työ tulee tehdä siten että virheitä ei tapahdu. Vaikka virhearviointeja tulisikin voida tehdä, johtotehtävissä toimivat henkilöt ovat vastuussa omasta työstään. Johdon toimiin reagoidaan myös nopeasti. Haastateltavat suhtautuivat omiin työtuloksiinsa vakavasti. Jokainen ratkaisu pyritään tekemään harkitusti ilman harha-askelia.

*Tuppaa olemaan tämmösessä liiketoiminnassa se harha-askel on semmonen että sitä monttua ei kukaan kattele. Kun puhutaan tuloksista tai jostain muusta sit tehdään joku muutos ja se saa aikaan tämän mon-*

*tun niin voi olla että se loppuu nopeasti. Että siinä mielessä on hyvä muistaa että kaikki reagoi hyvin nopeasti. Tää vaikuttaa siltä että virheitä pitäis olla oikeus tehdä mutta niitä ei juurikaan ole varaa tehdä. Siltä tää nyt vähän vaikuttaa. Ei ihme että se heijastuu tähän yhteiskuntaan kaikella lailla. Joka sitten heijastuu työelämään joka sitten heijastuu opiskeluun ja vaikka minkinkä. Eikä siinä hirvee fakiiri tarvii olla että se loppujen lopuks on se ihmisten perusturvallisuus mikä siellä niinkun rapsuu. (A1)*

Organisaatiokulttuurista puhuttaessa on kuitenkin huomioitava, että organisaation sisällä voi olla erilaisia kulttuureja eri osastojen välillä. Itse oppiminen voi tapahtua millä keinoin tahansa, kunhan se saa aikaan osaamista. Yksilön oma osaaminen on työelämässä hänen ainoa työsuhdeturvansa. Jokainen työntekijä organisaation eri tasoilla on viimekädessä henkilökohtaisesti vastuussa omasta työmarkkinakelpoisuudestaan. Oma tietoa ja taitoja tulee itsenäisesti kehittää. sekä olemassa olevaa tutkintoa päivittää.

*... Niin ei oo olemassa semmosta varmaa. Että nyt on nähty että aattele ny sitä Voikkaankin paperitehdasta. Kyllähän siellä tuli yllätyksenä niille että se pistetään koko lafka kiinni. Että siis, ihmisen, yksilön ainoa työsuhdeturva on oma osaaminen. Ei oo semmosta taloo, ei oo. Aattele, ennenhän esim. pankkeja pidettiin kamalan varmoina ja sieltähän pistettiin sitten satamäärin pois kun tekniikka tuli käyttöön tietotekniikka. Niin mää oon niinku vuosikausia uskonu vaan siihen että ainoastaan sillä omalla osaamisella sää varmistat sen työpaikan. (A5)*

### **5.2.3 Haastateltavien oma oppiminen**

Haastateltavieni mukaan pelkkä oma osaaminen ja ammattitaito ei kuitenkaan riitä tulevaisuuden haasteissa. He korostivat virallisten ja epävirallisten ihmishuuhdeverkostojen merkitystä. Suhteet eri osaajiin auttavat johtajia omassa työssään. Kaikkea henkilöstöjohtamiseen kuuluvia osa-alueita ei tarvitse itse osata, kun tietää kenen puoleen tarvittaessa voi kääntyä. Oman kouluttautumisen ohella verkostoituminen on oman työn hoitamisen kannalta elintärkeää.

*Mää ainakin työskentelen niin että mää sanon suoraan jos mä en tiedä. Mää pyrin omaa verkostoo kattamaan niin, että siellä on ne avain... eli jos mun täytyy tietää esim. TES-pykälät niin mulla on siihen juristin numero tuossa enkä mää jaksa soitella mulla on se sitten kännykässä suoraan ja enkä mää lähe mihinkään keskusten kautta jonottamaan.*  
(A5)

Omassa oppimisessaan haastateltavat eivät ensinkään ottaneet puheeksi käytännön osaamista kuten kielitaitoa tai tietoteknisiä taitoja. Tuota osaamista ja sen päivittämistä pidetään kenties jo itsestään selvyytenä. Ihmissuhdetaitojen osaamista ja niiden opettelu puolestaan alleviivattiin.

Haastateltavien aiemmissa koulutuksissa ei juurikaan korostettu ihmissuhdetaitoja. Omassa työssään haastateltavat kertoivat tarvitsevansa erityisesti vuorovaikutus- ja neuvottelutaitoja. Myös tunneälyyn liittyvien asioiden vaikutusta omaan työhön olivat haastateltavat pohtineet omassa työyhteisössään. Pääasiallisena tavoitteena on kuitenkin juuri vaikuttaa ihmisiin halutulla tavalla.

*Täähän täähän on mielenkiintoinen kun ihmisten kanssa yleensä toimitaan, että miten nimenomaan sinut, hänet tai kenet niinkun mikä sulle niinkun tyyppinä tehoaa parhaiten, mistä narusta sua on vedettävä että homma lähtee. Todennäköisesti ihmiset on erilaisia että niinkun jos me sitä valmista mallikuvaa tuodaan, niinkun vaan annettais mietiskellä sitä asiaa mikä kullekin olis se paras keino, mietittäis vaikka yhdessä sitä. Tietysti joku liiketoimintayksikön, päämääränä kuitenkin on se että kuinka tästä lafkasta eniten tulosta saadaan. Sehän siinä kuitenkin on se taka-ajatus.* (A1)

Muutosjohtamiseen liittyvät oppimiskokemuksetkin liittyivät ihmisten kanssa toimimiseen. Haastatellut johtajat ovat oppineet, että työntekijöitä tulee kuunnella ja ihmisten antamia viestejä opetella tulkitsemaan. Laatuun ja tuotantoon keskittyvissä ympäristöissä ihmisiä ei ole koulutettu kohtaamaan ihmisiä ihmissuhdelähtöisesti. Muutosprosesseissa johtajien on kuitenkin huomioitava myös työntekijöiden kokemat tunteet. Hyvät suhteet muihin organisaation toimijoihin helpottavat muutok-

sen implementointia. Muutoksella on myös inhimillinen puoli. (Balestracci 2004, 29-31.)

*Et tota mulla ittelläkin se on ollu aika huonoa. Et mä oon nyt oppinu ihan hirveesti tänkin syksyn aikana et mä oon ollu semmone vähän niinku insinööriyppi, et enny ihan niinku ei paljo kiinnosta, niinku muitten tunteet. Mutta nyt on niinku pakon kautta sen oppinu ja ymmärtäny kuinka tärkeätä se on, kuinka paljon HELPOMPAA on toimia sitten kun ymmärtää sen vastapuolen tai.. Tai yhteistyö niinku porukan syvemmät ajatukset että mitä ne oikeesti niinku on. (A3)*

### **5.3 Muutoshaasteet ja johtamisen kriittiset tekijät**

Haastateltavat myöntävät esimiesten olevan muutostilanteessa kovassa paineessa. Paineita tuottavat alaisten ja johtoryhmän esimiehille asettamat vaatimukset. Johtajien ja esimiesten tulee tästä syystä sisäistää muutoksen päämäärät. Jotta johtajat ja esimiehet voivat myös itse orientoitua muutokseen, on tärkeätä tunnistaa mihin organisaatio pyrkii ja millä keinoin. Tieto tavoitteista ja keinoista on myös edellytys sille, että johto ja esimiestaso voivat perustella muutoksen muulle henkilökunnalle.

Muutostilanne on usein kuitenkin epävarma. Edes johto ei kykene arvioimaan kaikkia niitä vaikutuksia joita toimintaympäristön ennakoimattomilla muutoksilla on organisaation toimintaan ja organisaation omilla muutostoimenpiteillä esimerkiksi organisaatiokulttuuriin. Muutoksen viestiminen ja muutosviestin jakaminen koko organisaation kattavaksi tiedoksi on haastattelemieni johtamien mukaan erityisen haastava osa-alue myös tulevaisuudessa. Myös muutosvastarinta on organisaatiomuutoksia koskeva haaste. Haasteelliseksi haastatteleman johtajat kokivat muutosvastarinnan voittamisen ja sen voiman valjastamisen muutosprosessin hyväksi.



### **5.3.1 Muutoksen vaikutukset organisaatioon ja ihmisiin**

Organisaatiomuutokset kohdistuvat usein organisaation rakenteeseen. Japanilainen Keiretsu-organisaatio koostuu organisaation varsinaisesta ydinhenkilöstöstä, alihankintayrityksistä ja tilapäistyövoimasta. Keiretsu-organisaatiossa ydinorganisaatio muodostetaan matalaksi jotta siinä olisi mahdollisimman vähän organisaatiotasoja. Tilapäistyövoimalla haetaan joustavuutta tasaamalla tuotannollisia huipuja. (Ojala 2000, 25-26.)

Mikäli tuotanto putoaa nopeasti, joudutaan organisaatiossa kohtaamaan YT-menettelyprosessi joka syö paljon organisaation voimavaroja ja sisäistä työilmapiiriä. Nopea piikki tuotannossa aiheuttaa myös omat vaikeutensa. Niinpä tilapäistyövoimaa pyrittiin haastatteluissa tarkastelemaan eräänlaisena työvoimareservinä.

*Tietysti semmonen semmonen vaatimushan on yks semmonen tavote, että pyritään löytämään niinkun joustavuutta noihin työaikajärjestelyihin niin että meillä olis niinkun tietty vakioporukka jota voitais käyttää enemmän sillon kun on tarvetta ja vähemmän sillon kun ei oo tarvetta. Mut sillais että se joustavuuden keino on sellanen että kun on vähemmän hommia niin porukkaa pistetään pihalle tai lomautetaan. Kun on enemmän niin otetaan määräaikasia sisään. Se on hirvittävän raskas tie, jos sitä kautta mennään. (A2)*

Organisaatiomuutoksissa on kyse ihmisten johtamisesta rakenteita muuttamalla ja muokkaamalla. Arvaamattomin elementti muutoksessa on nimenomaan ihmiset. Muutosprosessit ovat ainutlaatuisia ja uniikkeja prosesseja. Yksikään organisaationaalinen muutos ei ole samanlainen. Muutosjohtaminen vaatii haastateltavien mukaan myös kärsivällisyyttä.

*Toistoa toisto toistoa aina tarvitaan. Ja tota sitten tota noin niin. Se riippuu päivästä millon sitä kysyt että varmaan on sellasia päiviä miten ei koskaan mene ensimmäisellä kerralla läpi ainakaan helposti. Ja sitten joskus taas että isokin juttu menee kuin hupsista vaan. Että aina on sel-*

*lasta yllätyksellisyyttä että mistä tulee semmonen karpäsestä härkänen keissi ja mistä ei. (A5)*

Koska muutosohjelmaa suunniteltaessa ja toteutettaessa organisaatiossa on tärkeätä sopia yhteisistä tavoitteista, on järkevää asettaa tavoitteet julkisiksi ja näkyviksi. Tavoitteiden etenemistä tulee seurata ja niiden saavuttamisesta palkita. Johtotehtävissä toimivan henkilön on saavutettava kaikkien organisaation jäsenten luottamus sekä osoitettava omalla toiminnallaan esimerkkiä. Yksi suurimmista johtajien ja esimiesten suurimmista haasteita on työntekijöiden oppimismahdollisuuksien organisointi. Esimiesten ja johtajien tulee ymmärtää oppimisen yhteys menestykseen.

Ennen kaikkea heidän on innostettava muita ja myös itseään jatkuvaan oppimiseen. Heidän on osallistuttava oppivan organisaation luomiseen. (Tuominen 1998, 274-279.) Juuri oppimismahdollisuuksien organisointi koettiin haastateltavien keskuudessa haasteelliseksi.

Organisaatioiden tulisi tulevaisuudessa haastateltavien mielestä tehdä enemmän myös yhteistyötä luottamusmiesten ja ammattiliittojen kanssa. Vastakkainasettelu työnantajan ja työntekijöiden edustajien välillä ei edesauta menestystä. Yhteistyötä tulisi osata tehdä hyvässä hengessä. Henkilöstöä tulee motivoida. Tayloristisen johtamismallin "käskyttäminen" on käytäntönä haastateltavien mukaan auttamattomasti ohi. Parhaan tuloksen johtamisella saa vuorovaikutuksen avulla.

*yhteistyö luottamushenkilöiden kanssa tai henkilöitten henkilöstön edustajien kanssa ehdottomasti että ilman sitä että se toimii nii tässä ei olis oikeestaan niinku mitään mahdollisuuksia ni viedä tätä kuvioo läpi. (A5)*

Toisaalta yhteistyö luottamushenkilöiden ja ammattiyhdistysliikkeiden välillä koettiin myös paikka paikoin ongelmalliseksi. Yhteistä linjaa muutoksissa ei aina löydetä ja keskusteluyhteys työntekijöiden edustajiin voi puolin ja toisin olla epäluuloinen. Työnantajan- ja työntekijöiden edustajat eivät aina ole haastateltavien mukaan samalla sivulla, vaan osapuolet pitävät tärkeinä eri asioita.

*No kyllä joissain tilanteissa on ollu tosi vaikeeta niinku löytää yhteistä linjaa öö luottamushenkilöitten kanssa niinku semmosissa asioissa jotka niinku mun mielestä on tuntunu semmosilta että tällä niinku ei oikeestaan oo mun mielestä mitään merkitystä. Tai että tavallaan et ollaan MUN mielestä riideltä niinku ihan turhista niinku asioista ja sit taas luottamushenkilöt niinku ollu hirveen niinku et ne on pitäny hirveen tärkeinä. Et se on ollu ehkä semmosta vaikeeta ja se on ollu mille semmonen oppimisen paikka. (A3)*

Organisaatioissa tapahtuvat muutosprosessit ja niiden johtaminen eroavat toisistaan. Markkinamuutosten vaikutusten aikaansaamien muutosvaatimusten johtaminen esimerkiksi eroaa osaamisen kehittämisen vaatimuksista. Kasvun vakiinnuttamista johdetaan eri tavoin kuin kasvun pysähtymistä. Yksi liikkeenjohdon suurimmista haasteista 2000-luvun alussa onkin kyetä samanaikaisesti toimimaan konservatiivisella tehokkuudella ja uudistua tarpeen vaatiessa radikaalisti. Johtajalle ja esimiestehtävissä toimivalle henkilölle tämä merkitsee monien roolien hallintaa sekä niin kutsuttua moniosaamista niin toiminnan kuin ajattelunkin tasolla.

Jokaisen muutosprosessin johtamisessa esimiesten ja johtajien tulee huomioida myös yrityksen historia (Tainio & Valpola 1996, 203-206). Tulevaisuuden organisaatiomuutokset edellyttävät kaikilta organisaation jäseniltä joustavuutta ja omaehtoista valmiutta kehittää itseään. Haastateltavat johtajat tarkastelivat edustamansa organisaation viime vuosien muutosprosesseja suhteessa sen lähihistoriaan.

*Tavallaan haaste on se niinkun tän muutoksen nopeuden näkökulmasta mitä katotaan tää viimeset kolme vuotta oikeestaan niin tota viimesen kolmen vuoden aikana tää yritys on muuttunu enemmän kun edellisen kahdenkymmenen vuoden aikana varmastikin. Et ne ajat on vaan auttamatta ohi. Ny ollaan niinku toisenlaisessa ympäristössä ja se on tapahtunu niinku teollisuudessa laajemmaltikin. Ja meillä on voimakkaita vuosivaihteluita ja tota niiden ennakoiminen on usein aika vaikeeta. (A2)*

### 5.3.2 Muutosviestintä

Mikäli asioista ei tiedoteta, ihmiset keksivät itse vastauksia avoimna oleviin kysymyksiin. Tiedottaminen ja kommunikointi tulee sisällyttää osaksi muutossuunnitelmaa. Pelkkä alkutiedottaminen ei riitä. Käytännössä muutosjohtajan tulee jatkaa kulkea organisaatiossa tiedottamassa, kuuntelemassa ja kommunikoimassa. (Tuominen 1998, 304.) Haastateltavat nostivat tiedottamisen yhdeksi olennaisimmaksi muutosjohtamisen haasteeksi.

Tiedottamista tulee olla riittävästi, mutta ei kuitenkaan liikaa. Tiedotettaessa johtoryhmän tulee arvioida tarkkaan mikä on työntekijöiden kannalta merkitsevää tietoa. Henkilökuntaa ei tule hukuttaa informaatiotulvaan. Ihmiset kaipaavat yksiselitteistä ja yksinkertaisesti esitettyä faktaa. Liiallinen tiedottaminen passivoi työntekijät eikä hän näe itsenäisessä tiedonhaussa mieltä mikäli oleellinen tarvittava tieto hukkuu epäoleellisten asioiden alle.

*Et tota tiedottamistakin on meilläkin paljon kehitetty ja meillä on tuolla intra josta ihmiset näkee suoraan päätteeltä, tuolta voi mennä kattoon. Että sää MEET kattomaan niin sitä ei taas voi sitten... Ja sitten sanotaan et ei tiedetä, ei tiedetä. Jos et sää mee ees kattomaan kun sulle tietoa annetaan. Sanotaan et se tiedon paljous voi olla nykyisin se ongelma siinä et se sitä on niin paljon että siihen turtuu et sä et enää käy ees kattomassa ja sit sanot kun ei ees tiedotettu. Varmaan tiedottamisessa ja puhutaan kun mennään vuosia taaksepäin niin sehän muutos on ollu valtava. Mut yhä edelleenkin toivotetaan et me ei tiedetä. Et se on enemmänkin sitä et siihen turtuu niin paljon et sitä ei enää käy kattomassa et mitä siä mahdollisesti ois. (A1)*

Viestintää pitää haastateltavien mielestä siis yksinkertaistaa ja jämäköittää. Yksinkertaistakin viestiä tulee haastateltavien mukaan toistaa kyllästymiseen asti. Silti johdon viesti ei välttämättä mene halutulla tavalla perille. Johtotehtävissä toimivalta henkilöltä edellytetään myös esiintymistaitoa ja kykyä perustella tarvittavia muutoksia mahdollisimman kattavasti. Haastateltavien mukaan johdon tehtäviin kuuluu luoda kuva tavoitetilasta johon työntekijät pystyvät luottamaan sekä näkemään johdon linjauksien ja strategian suunnan.

Haastateltavat kokivat onnistuneella muutosviestinnällä olevan huomattavia ja konkreettisia vaikutuksia. Mikäli yrityksen johto osaa viestiä muutoksen syitä ja seurauksia oikein koko muutosprosessin ajan, työntekijäpuoli hyväksyy prosessin ja sitoutuu muutokseen paremmin. Muutosviestintä on myös pitkän linjan strateginen prosessi. Jokainen muutosta tukeva toimenpide edellyttää muutosviestintää. Erityisesti työntekijöistä kipeiltä tuntuvat ratkaisut edellyttävät muutosviestinnän suhteen johdolta erityistä tarkkaavaisuutta ja tarkkuutta.

*... niin ollaan päädytty siihen tilanteeseen että työntekijäpuoli on todennu, että joo kyllä tää nyt ihan selkeesti vaan näin on. Että tota onneks ollaan päästy niin niin monesti niistä läpi, että tota kyllä ne on sen sitten ittekin tajunnu ja myöntäny sen että ei tässä taida oikeesti olla muuta mahdollisuutta. Mut se on vaikee viedä sitä sinne porukalle ja tota, sitten saatetaan mennä siihen tilanteeseen että on parempi ottaa luottamusmiehiäkin isompi kasa ja käydä niinkun isommalla porukalla läpi, jotta saadaan sitten sitä viestiä porukalle. Ja senkin jälkeen tarvitaan vielä sitä että puhutaan suoraan niille henkilöille siellä linjoilla ja esimiesten kautta. (A2)*

Muutosviestintä on osa organisaation strategista viestintää. Siitä on kuitenkin alettu puhua myös omana viestinnän lajina. Onnistuneella muutosviestinnällä voidaan edesauttaa työyhteisössä tapahtuneen muutoksen hallittua toteuttamista. Muutosviestinnässä organisaation johto käsittelee henkilökunnalle asioita perusteellisesti. Johdon tarkoituksena on muutosviestinnän avulla samanaikaisesti kuvata ja toteuttaa muutosta. (Juholin 2001, 242-245.)

Muutosviestinnän kohderyhmiä ovat henkilöstön lisäksi myös muut organisaation sidosryhmät. Johto ei voi siirtää vastuuta muutosviestinnästä muille instansseille. Pelkkä muutosviestintä ei poista muutostilanteen ongelmia, mutta muutosviestinnän keinoin on mahdollista madaltaa muutosvastarintaa ja motivoida henkilöstöä. (Juholin 2001, 242-245.)

### 5.3.3 Muutosvastarinta

Vaikka organisaatiomuutokset kohdistuvat organisaation rakenteisiin, toteuttavat ihmiset tosiasiallisen muutokset omalla toiminnallaan. Muutokset omissa työtehtävissä aiheuttavat yksilöissä ahdistusta jota yksilöt pyrkivät vähentämään erilaisilla defenssirutiineilla, muutosvastarinnalla. Vaikka defensiivirutiinit vähentävät ahdistusta, estävät ne myös organisatorista oppimista. (Argyris 1985, 15-18.)

Muutosvastarinta koettiin selväksi haasteeksi vaikkakin sen koettiin myös olevan voimavara organisaation uudistavalle toiminnalle. Haastateltavat hahmottivat yksilöiden suojelevan muutosvastarinnalla itseään. Muutosvastarinta luokiteltiin puolustusreaktioksi ja sen merkitys yksilön kannalta ymmärrettiin.

*Muutosvastarinnasta pitää ymmärtää se, että se on tämmönen niinkun normaali ja siihen prosessiin siihen muutokseen kuuluva asia. Että muutos ihan niinkun luontojaan synnyttää muutosvastarintaa, varsinkin jos ei ihminen oo ihan varma että onko se hyvä vai pahaan suuntaan. Ja sit niinkun epäilevä tamperelainen ajattelee että ei se nyt hyvään suuntaan voi olla, että kyllä se varmaan pahempaan suuntaan menee. Että se on ihan ymmärrettävää. Mutta sit pitää pyrkiä niinkun ehkä ett niinkun niitä argumentteja. Niitä asioita pitää sitten käsitellä avoimesti ja perustella ja keskustella. Että se ei mee niinkun että nyrkkiä pöytään iskemällä että tämä asia on nyt näin että turpa kiinni. (A4)*

Muutosvastarinnassa ihmiset hakevat mielellään syyllisiä. Ihmiset tarttuvat mielellään pieniin, mutta tärkeiksi kokemiinsa seikkoihin joista haluavat pitää kiinni. Tällaisissa tilanteissa yrityksen johdon tulee pyrkiä avoimuuteen ja objektiivisuuteen. Asiat tulee ilmaista henkilökunnalle ilman ylimääräisiä tunnekuohuja, vaikka henkilökunta reagoisi voimakkaastikin. (Senior 2002, 208.)

*Sitä se on. Kysellään että kuka sitä hoitaa ja haetaan niinku syyllistä siihen että kelle siitä vois motkottaa, että kelle muulle kun itelle kun ei haluta muuttaa toimintatapamallia. Siis tällasista yksinkertasista asioista se murmutus oikeestaan tulee että hyvin tällasista maalaisjärjellä ajatelluista asioista. Joku sitten ryöpyttää ja ryöpyttää sen jälkeen. Mä luulen*

*että se on semmonen perisynti että pelätään uuden tekemistä. Sitähän on meissä kaikissa. (A1)*

Muutosvastarinnan taustalla saattaa olla henkilökunnan epäily, että muutostoi-  
menpiteiden taustalla on suurempia tarkoitusperiä kuin mitä heille annetaan ym-  
märtää. Pahin pelko on oman työpaikan menettäminen. Tästä syystä ihmiset vas-  
tustavat hanakammin pieniä työympäristössä tapahtuvia muutoksia. Pieniin muu-  
toksiin myös tartutaan koska ne ovat helpommin hahmotettavissa ja niihin on hel-  
pompia tarttua. Isoja rakenteellisia muutoksia voi olla henkilökunnan vaikeata ym-  
märtää.

*Mutta pelkkä tämmönen muutosasia saa aikaan sen, että ihmiset pel-  
kää että vaikka puhutaan että palvelut tulee parantuun ja ja ja niin siitä  
huolimatta ihmiset luulee, että tapahtuu jotain kamalaa. Ja kun sitä pi-  
täis esimiesten kanssa jaksaa ihan väsymykseen asti. Se on niinkun  
hirveesti voimia vievää asiaa. Ihan pienistä asioista kun tehdään elä-  
mää suurempia kysymyksiä. Kun tällasista isommista jutuista ei kukaan  
kauheasti kyseenalaista sellasia mutta heti kun ne tulee ihan käytännön  
tasolle, että ne kahvikupit ei ollu tänään täällä vaan ne muuttaa paikkaa,  
niin ihmiset menee sekasin. (A1)*

Muutosvastarintaa voi tarkastella myös organisaation voimavarana mikäli johto ja  
esimiehet saavat valjastettua joukot kauttaaltaan muutoksen taakse. Erimielisyysti-  
lanne saattaa syntyä koska ihmisillä on erilainen tapa käsitellä asioita. Ihmiset  
ymmärtävät eri käsitteillä eri asioita. Siksi käsitteet tulisi määritellä ihmisille yhtei-  
siksi.

Mikäli muutosvastarinta johtuu puhtaasti mielipide-eroista, henkilökunta tulee  
haastaa esittämään omat mielipiteensä. Muutosvastarinta kannattaa ottaa haltuun,  
sillä muutosvastarinnan takana voi piillä yritykselle arvokas oivallus. (Mantere  
2001, 33-34.) Haastateltavat johtajat olivat kaikki halukkaita kohtaamaan muutos-  
vastarinnan.

*Henkilöstönkin pitäis miettiä niitä vasta-argumentteja, haastaa jos on eri mieltä niin miks on eri mieltä että tota eks me voitais tehdä näin nyt että tehdään tällai. Sitten niinkun päästään tavallaan sellaseen keskusteluun. Tavallaan niinkun tällaset mun mielestä usein on hyvä jos voittaa.*  
(A3)

Parhaiten muutosvastarinta on haastateltavien mukaan selätettävissä viestinnän keinoin. Tosin kuunteleminen koettiin puhumista paremmaksi lähestymistavaksi. Ihmiset haluavat myös työelämässä kokea, että heidän mielipiteillään on merkitystä ja että he ovat tarpeeksi täysivaltaisia organisaation jäseniä. Työntekijöiden mielipiteillä on merkitystä vaikka niitä kaikissa muutostoimenpiteissä ei voitaisikaan ottaa aina huomioon.

Työntekijöille on annettava mahdollisuus purkaa tunteitaan ja jakaa kokemuksiaan (Yukl 1994, 292-294). Johdon henkilökohtainen osallistuminen julkiseen keskusteluun osoittaa työntekijöille, että johto arvostaa heitä organisaation voimavarana. Haastateltavien mukaan usein jo pelkällä yksittäisellä palaverilla on motivoiva vaikutus.

*Jos meillä on esim. joku ongelma tuolla vuorojärjestelmässä ja siel on koko vuoro nyt suurinpiirtein istuu siellä kopissa ja on niinku sovittuki palaveri että siellä keskustellaan että mikä tässä nyt mättää. Sitten jos siihen tilanteeseen, sovitaankin että mää tuun paikalle niin voitte suoraan keskustella sen henkilön kanssa. Niin huomaa kun se porukka reagoi siihen ihan eri lailla. Niil oli vaatimus niillä työntekijöillä ja ne ei saanu yhtään niitten vaatimusta läpi, mutta kun sitä asiaa käsiteltiin niin ne henkilöt oli ilmiselvästi tyytyväisiä siihen palaveriin. Ja se tilanne rauhottu. Ne vaan halus puhua siitä. Ne halus puhua siitä semmosen tahon kanssa joka tota niinku siihen asiaan liittyy ja kuulla perusteita. Se oli sillä hyvä. Ne ei saanu niinku mitään vaatimustansa läpi ja ne oli silti tyytyväisiä. (A2)*



## 6 POHDINTA

Lopuksi voin tutkimuksen yleisinä johtopäätöksinä todeta seuraavat johtoajatukset:

- yritysten uudistumiskyvyssä on pitkälti kyse uuden oppimisen lisäksi poisoppimisesta. Oppimis- ja uudistumiskykyyn liittyy olennaisesti kysymys organisaation oppimisen suhteesta myös liikkeenjohdon oppimiseen ja ajatusmallien muuttumiseen.
- organisaatiomuutospaineet kohdistuvat kiihtyneellä tahdilla liike-elämän organisaatioihin. Säilyttääkseen kilpailukyvyn globalisoituneilla markkinoilla tulee organisaatioiden kehittää jatkuvasti omia prosessejaan ja rakennettaan. Osaamiseen perustuvat kilpailukeinot ovat kestävämpiä ja vaikeammin kopioitavissa olevia.
- onnistunut organisaatiomuutos edellyttää koko organisaation sitoutuneisuutta pitkäkestoiseen muutosprosessiin. Muutoksen rakenteellinen implementointi kestää vuosia ja pitää sisällään lukuisia pienimuotoisempia toiminnallisia muutosvaiheita. Organisaation jäsenten sitoutuneisuutta on mahdollista edesauttaa ja muutosvastarintaa vähentää pitkämielisellä sekä johdonmukaisella muutosviestinnällä.
- johdon ja keskijohdon rooli korostuu organisaatiomuutoksia suunniteltaessa ja implementoitaessa. Organisaatiomuutokset ovat osa organisaatioiden strategista suunnittelua ja sen läpivientiä. Organisaatiomuutoksia johdetaan tilannejohtamisen keinoin.
- tulevaisuuden muutoshaasteet ovat moninaisia. Teollisten organisaatioiden muutosprosessit vaikuttavat perustavalaatuisesti organisaatioiden rakenteeseen ja henkilöstövoimavarojen johtamiseen.

Merkityksenanto on kaikelle organisatorisellekin oppimiselle keskeistä. Oppimisprosessi tuottaa lisääntyvää ja laajentuvaa kykyä täsmentää ja omaksua näkökulmia suhteessa ympäristöömme, toisiin ihmisiin ja itseemme. Oppiminen on tulkinnan dialektinen prosessi, jossa tapahtuu merkitysten ja kokemusten välillä vuorovaikutusta. Epävarmuus ja jännitteet merkitysten sekä kokemusten välillä kuuluvat oppimiseen.

Uudistavassa oppimisessa ja vanhan poisoppimisessa tulkitsemme uudelleen vanhan kokemuksen uudesta odotusnäkökulmasta antaen tällä tavalla vanhalle kokemukselle uuden merkityksen ja ulottuvuuden. Käytämme tarkistettuja ja korjattuja tulkintojamme ohjaamaan tulevia toimintoja. Oppimiseen sisältyy ajatusprosessien käyttö tulkinnan muuttamiseksi tai tarkistamiseksi uudessa yhteydessä. Johtajat ja esimiehet ovat organisaatiomuutoksissa hyvin epäkiitollisessa asemassa. He tarvitsevat uusia työvälineitä toimintaansa ohjaaviin ristiriitaisiin edellytyksiin.

## ***6.1 Tulosten tarkastelu***

Tavoitteeni tässä tutkimuksessa oli valottaa teollisen muutosjohtamisen yhteyttä kasvatustieteelliseen näkökulmaan. Lisäksi tavoitteenani oli tarkastella organisatoristen muutosten kehitystä tämän päivän kontekstiin. Halusin selvittää johtotasolla toimivien henkilöiden näkemyksiä ja omakohtaisia kokemuksia asiasta. Informanttini antoivat minulle monitasoisen tutkimusmateriaalin työstettäväkseni ja työssäni halusin saada haastateltavien oman kokemuksen ja äänen kuuluviin. Tulkintani olen tehnyt haastattelujen omien näkemysten pohjalta.

Mielestäni tutkimukseni käsittelee yhteiskunnallisesti ajankohtaista ja merkittävää aihetta ja tematiikkaa. Organisaatio- ja johtamiskirjallisuudessa on käsitelty laajasti muutoksen johtamista ja läpiviemistä; sen implementointia. Kasvatustieteellinen näkökulma tuo aiheeseen mielestäni raikkaan tuulahduksen.

Muutokseen sopeutuminen ja sen käsitteleminen on opettelua sekä oppimista. Muutoksen kohteena ei ole ainoastaan organisaatio rakenteellisena yksikkönä tai instituutiona, vaan ihmiset jotka organisaatiossa toimivat. Muutoksen kohteena on inhimillinen toiminta ja työn sisältö itsessään yksilö- ja ryhmätasolla.

Johtamisen suunnittelussa ja sen implementoinnissa tulisi mielestäni huomioida myös oppiteoreettinen ja kasvatustieteellinen näkökulma. Muutosprosessissa ihmisiä ei voi ainoastaan kärkeä oppimaan ja sopeutumaan, vaan heitä tulisi tuossa prosessissa avustaa.

Johtajien ja esimiesten tulisi omassa työssään tiedostaa myös ihmisten oppimisen realiteetit, oppimisen perusmekaniikka sekä ennen kaikkea oppia havaitsemaan oppimista rajoittavia tekijöitä. On tärkeää huomata, ettei ainoastaan itseohjautuvuuteen nojautuva työskentely ole muutostilanteessa tarkoituksenmukaista eikä suotavaa, vaan työntekijöitä tulee opastaa ja ohjata johdon toimesta.

Oppimisessa ja oppimisen edistämässä on pitkälti kyse käytännönläheisestä lähestymistavasta muutoksen värittämään kontekstiin. Kasvatustieteellinen lähestymistapa voisi olla tervetullut ja tervehenkinen näkökulma monimutkaisiinkin organisatorisiin prosesseihin joita usein pyritään selittämään tekotieteellisin termein ja ismein.

## **6.2 Jatkotutkimusaiheita**

Tutkimuksessani nousi vahvasti esiin, että muutosjohtaminen on osa organisaatioiden strategista toimintaa. Johdolla on keskeinen rooli muutoksen suunnittelemisessa ja toteuttamisessa. Johtajien muutoksen implementointiin liittyvä työ on hyvin moninaista. Johtajilta edellytetään eri oppialojen osaamista, myös ymmärrystä yksilöiden ja organisaatioiden oppimisesta sekä tiedon ja taidon hyödyntämisestä.

Mielestäni olisi mielenkiintoista ja hyödyllistä perehtyä tulevissa tutkimuksissa organisaatiomuutosten tarkoituksperiin. Hyödyllisiä olisivat myös pitkittäistutki-

mukset organisaatiomuutosten prosesseista ja oppimisen kehittymisestä. Tar- kastelun kohteeksi tulisi nostaa henkilökunnan osallistumisen kehittäminen ja niin sanottu edustuksellinen osallistuminen, jossa myös eri eturyhmät osallistu- vat kehittämisprosesseihin.

Yksilöllinen ja yhteisöllinen muutoksen prosessointi on edelleen ongelmallinen. Tulevissa tutkimuksissa tulisi mielestäni myös etsiä vastauksia kysymykseen, miten yksilön ja yhteisön prosessointi saataisiin suhteessa toisiinsa oikea- aikaisiksi. Organisaatiokeskeinen oppiminen on edelleen myös rajoittunutta. Mil- laisia ovat oppimista rajoittavat ja estävät tekijät?

Tämän lisäksi oleellinen tutkimusalue kansainvälisen kilpailukyvyn ja työpaikko- jen pysyvyyden kannalta on koulutuksen hyödyntäminen; miten formaali koulu- tus tulisi organisaatioissa toteuttaa siten, että oppiminen tapahtuu tarkoituksen- mukaisesti ja sen aikaansaama tietotaito saadaan tehokkaasti valjastettua orga- nisaatioiden käyttöön.

Tutkimuksissa tulisi myös etsiä vastauksia siihen, miten organisaatioissa pääs- täisiin eroon vanhaa uudistavasta, itsetarkoituksellisesta oppimisesta. Hedelmäl- listä olisi myös tutkia, miten oppimista ja oppimistaitoja voidaan perinteisissä or- ganisaatioissa edistää, jotta uusien tilanteiden ja asioiden kohtaaminen ei olisi vastentahtoinen ja pelottava asia.

Varsin tärkeää olisi luotsata näkymiä myös organisaatiaviestinnästä, informaati- on jakamisesta ja sen hallinnasta muutoksessa. Organisaatioiden toiminnan te- hokkuuden ja henkilöstön hyvinvoinnin kannalta olisi keskeistä tietää, miten henkilöstö saadaan mukaan muutoksen läpiviemiseen. Samalla olisi mielenkiin- toista tutkia, miten vaikutukset näkyvät muutosvaiheittain; muutoksen alussa, keskellä ja muutoksen jälkeen.

### **6.3 Tutkimuksen luotettavuus**

Laadullisen tutkimuksen kvalitatiivisen aineiston merkittävyyden arviointi on hankalaa. Koko tutkimusprosessi on tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin kohteena. (Eskola & Suoranta 1998, 174.) Tutkijan on kuitenkin kyettävä argumentoimaan miksi juuri hänen valitsema perusjoukko ja aineisto on analysoimisen arvoinen. (Niskanen 1994, 159.) Tutkimusaiheeni on tärkeä koska organisaatioissa tapahtuvilla rakenteellisilla muutoksilla on laajamittaisia vaikutuksia kaikkiin organisaation toimijoihin suoraan, mutta myös välillisesti. Organisaatiomuutoksilla on vaikutuksia yhteiskuntaan myös yleisemmin.

Johtajat ovat kriittinen lenkki tavoitetilan ja toteutuksen välillä. Jokainen haastattelemani henkilö on omakohtaisesti ollut suunnittelemassa, toteuttamassa ja kokeilemassa organisaatiossa tapahtuvia rakennemuutoksia. Kaikilla informanteilla on yhteistä kokemuspohjaa eri toimialoilta käsin.

Tutkimuksessani pyrin valottamaan johtajien käsityksiä organisaatiomuutoksista. Johtajat on totuttu näkemään muutoksen strategisina suunnittelijoina ja aktiivisina muutoksen toteuttajina. Muutosjohtajuudesta puhuttaessa vain harvoin huomioidaan johtajien myös itse olevan muutoksen kohteena. Myös johtajat joutuvat refleктоimaan omaa työtään ja asennettaan muutosta kohtaan. Tämän lisäksi johtotehtävissä toimivien henkilöiden tulee osata ennakoida muutosten vaikutukset organisaatiossa henkilökohtaista työtehtäväänsä laajemmin. Mielestäni on tärkeitä huomioida muutoksen edellyttämää johtajuutta ja toimenpiteitä myös kasvatusteellisestä perspektiivistä.

Vuonna 2006 organisaatioita kohtaavat muutospaineet ovat ilmeisimpiä juuri teollisuudessa, koska varsin suuri osa yhteiskunnassamme kansantaloudellisestikin merkittävästä työstä tapahtuu nimenomaan teollisissa tuotantolaitoksissa. Teolliset tuotantolaitokset ovat joutuneet kohtaamaan muutostarpeet todellisina vasta viime vuosina toiminnan muututtua yhä markkinavetoisemmaksi.

Organisaatioiden liiketoiminnallisten ratkaisujen lähtökohtana on perinteisesti ollut tuotantokeskeisyys ja operatiivinen työ, jolloin ei ole juuri ollut tarvetta nopeisiin tai perustavalaatuisiin muutoksiin. Työn tuotantokeskeisyys viittaa organisaatioissa perinteiseen jäykkyyteen kaikilla tasoilla. Tämän johdosta myös muutokset mitta-kaavasta huolimatta ovat aina sangen haastavia. Tästä syystä on mielestäni tähdellistä tarkastella tutkimukseeni valitsemaani kohdejoukkoa ja analysoida keräämäni aineistoa.

Kvalitatiivista tutkimusta tulee arvioida yleisten luotettavuuskäsitteiden mukaan. Kvalitatiivista tutkimusta tehtäessä luotettavuuden arviointi on kiinnittynyt myös itse analyysivaiheeseen. Laadullista tutkimusta tehdessään tutkija voi kulkea sujuvasti tutkimustekstin, tehtyjen tulkintojen ja itse analyysin välillä. (Eskola & Suoranta 1998, 209.) Koska ihmistutkimuksessa ei ole olemassa lopullisia totuuksia, luotettavuuden yhdeksi kriteeriksi nousee tutkimuksen eksplikointi; tutkijan tulee pysytäkertomaan tekemistään ratkaisuista tutkimusraportissaan. Toisaalta tutkimusaiheen, tutkimuksen tekoon liittyvien ratkaisujen ja sitä ympäröivän tematiikan reflektointi on myös luotettavuuden kannalta tärkeää. (Lehtovaara 1994, 43-44.)

Tutkimustaan tehdessään tutkijan on myös tärkeätä mieltää omat taustaoletuksensa. Tutkija ei voi välttyä esittämästä omaa kantaansa tai käsitystään tutkittavan todellisuuden alueesta. Tutkijan taustalla aina olevat kannanotot määräävät osaltaan myös tutkimuksen tuloksia ja sitä muotoa missä muodossa tutkittavaa todellisuutta kuvataan. (Lehtovaara 1994, 43-44.) Neutraalia tutkimusta ei ole olemassa, varsinkin jos käsitellään organisationalisen muutoksen kaltaista aihealuetta joka herättää ihmisissä monenlaisia tunteita. Tutkija itse toimii tutkimusvälineenä ja lähtökohtana on hänen oma avoin subjektiviteetti. (Eskola & Suoranta 1998; 211, 251-252.)

Tutkijana minulla on myös käsityksiäni ja aineistosta tekemiini päätelmiin vaikuttavia taustaoletuksia ja asenteita. Kasvatustieteen pääaineopiskelijana ajatuksiani ohjaa pitkälti kenties idealistisetkin näkemykset organisaatioiden ja ihmisten johtamisesta. Omaan ihmisläheisen suhtautumistavan työelämän järjestelyihin ja tarkastelen helposti henkilöstön kehittämistä oppivan organisaation perspektiivistä. Kasvatustieteilijän käsitteellinen kartta nostaa korkeimmaksi arvoksi työssä oppimisen ja metakognitiivisten taitojen kehittymisen itsereflektion avulla.

Kasvatustieteilijän on helppoa puhua työssä oppimisen ja henkilöstönkehittämisen puolesta sekä näin ollen unohtaa taloudelliset ja tuotannolliset lähtökohdat. Teollisten tuotantolaitosten realiteetit ovat usein kaukana kasvatustieteilijän näkemyksestä idealistisesta organisaatiosta jossa annetaan tilaa yksilöille, itserefektiolle ja erilaisille oppimistyyleille. Teollisten ja tuotannollisten organisaatioiden korkeimpana tavoitteena ei ole tuottaa oppimista, vaan keskittyä kannattavuuden parantamiseen ja toiminnan jatkuvuuden takaamiseen.

Oppikirjojen mukaista idealistista organisaatiota ei ole olemassa. Tutkimusta tehdessäni jouduin arvioimaan vakavasti opintojeni aikana muodostamiani ajatuksia työelämän kehittämisestä. Pyrin tiedostamaan tutkimuksen aikana omaamani taustaoletukset jotta pystyin pyrkimään korkeimpaan tavoitettavissa olevaan objektiivisuuteen.

Saatuani tutkimuksen päätökseen reflektoin omia taustaoletuksiani tutkimustulosten valossa. Koin tutkimuksen olevan ikään kuin tilinpäätös opinnoistani. Sain huomata myös kasvatustieteellisillä arvoilla olevan oma paikkansa liike-elämässä. Tärkeintä on kasvatustieteilijänä myös sopeuttaa oma arvomaailma ja näkemykset liiketoiminnalliseen kokonaisuuteen. Myös kasvatustieteellisen tietämyksen ja ammattitaidon tulisi mielestäni olla eri asiantuntemusalueiden mukana organisaation muutos- ja kehitystyössä edesauttamassa organisaation pyrkimystä kohti kestävää kilpailukykyä.

### **6.3.1 Kattavuus**

Tutkimusaineistoni perustuu harkinnanvaraiseen näytteeseen kohdejoukosta, joten se perustuu verraten pieneen määrään tapauksia. Yleistämisen luonne otantamenetelmään perustuvassa tutkimuksessa perustuu siihen, että otanta on edustava otos perusjoukosta. Laadullisen tutkimuksen tärkein kriteeri Alasuutarin 2001 mukaan kuitenkin on niin sanottu paikallinen selittäminen. Tutkijan selityksen tulee perustua yhteensopivasti tutkimuksessa käytettyyn aineistoon. (Alasuutari 2001, 243.)

Laadullista tutkimusta tehtäessä on lähes mahdotonta arvioida aineiston kokoa ennakoita. Informantteina tekemässäni tutkimuksessa oli viisi johtotehtävissä toimivaa henkilöä. Luvussa 2.1.3 kävi ilmi, että Pirkanmaan talousalueella oli toiminnassa vuoden 2005 lopulla 500 henkilöä työllistäviä yrityksiä 26 kappaletta. Näissä 26:ssa suuressa yrityksessä joka neljäs työpaikka oli yksityisellä sektorilla ja samalla ne edustavat 36 prosenttia kaikista Pirkanmaan teollisuuden työpaikoista. (Knuutila & Taskinen 2006, 11.)

Informanttini edustivat näistä viittä teollista organisaatiota. Tutkijana minun on mahdotonta ottaa kantaa, kuinka monessa pirkanmaalaisessa teollisessa organisaatiossa tutkimusprosessini aikana on suunniteltu, käynnistetty tai läpiviety organisaatioita koskevia laajoja muutosprosesseja. Tutkimusta aloittaessani pyrin kuitenkin kattavasti ennen yhteydenottojani kohdeorganisaatioihin ottamaan selvää millaisia muutosprosesseja Pirkanmaalaiset teolliset tuotantolaitokset olivat toteuttamassa. Taustatyön osuus tutkimuksessa oli suuri.

Oman harkintakykyni mukaan valitsin tutkimukseeni siinä käytetyn otoksen, koska juuri kyseiset organisaatiot olivat mielestäni parhaiten verrannollisia toisiinsa ja niissä oltiin paraikaa toteuttamassa perustavalaatuisia rakenteellisia organisaatiomuutoksia.

Tehdessäni haastatteluja kevättalven 2006 aikana huomasin, että sisällöllisesti viisi tekemääni haastattelua oli aineistona riittävä. Tutkimukseni otosta valitessani halusin kiinnittää huomiota myös siihen, että molemmat sukupuolet ovat tutkimuksessani edustettuna. Haastateltavistani kolme olivat naisia, kaksi miehiä. Mielestäni tutkimukseeni valitsemani otos Pirkanmaan talousalueella toimivista, organisaatiomuutoksen läpikäyvistä, suurista tuotantolaitoksista oli edustava.

Tutkimuksen tavoitteena on tehdä tulkintoja jotka eivät perustu ainoastaan aineiston satunnaisiin poimintoihin. Toki tutkijan on lukijalle annettava tulkintansa lisäksi nähtäväksi aineistokatkkelma tulkinnasta. Tulkinnat puolestaan ovat usein ihmistieteissä moninaisia, joskus ristiriitaisiakin. Tästä syystä omat tehdyt tulkinnat tulee perustella, vaikka kyseessä ei olisikaan ainoa oikea tulkinta. Tutkijan tekemät pe-



rustelut ovat aina myös arvoväitteitä. (Eskola & Suoranta 1998; 216-218, 228.) Omat tulkintani olen tehnyt teemoittelun ja luokittelun tuloksena.

### **6.3.2 Validiteetti**

Validiteetilla eli vastaavuudella tarkoitetaan, että tutkimuksesta saatujen tulosten tulee vastata tutkittavien todellisia käsityksiä. Validiteetilla arvioidaan mittarin pätevyyttä; mittaako se juuri sitä mitä on tarkoitus. Laadullisissa tutkimuksissa oleelliseksi seikaksi kiteytyy se, miten hyvin erilaiset totuudet ja niiden merkitykset on kyetty tavoittamaan. Merkitysten pohjalta rakennetut rekonstruktiot tulee perustella lukijalle. (Tynjälä 1991, 390.)

Validius merkitsee yhteensopivuutta kuvauksen ja siihen liitettyjen selitysten ja tulkintojen välillä. Haastattelun kysymyksiin liittyen validiteetilla tarkoitetaan, että vastaajat ymmärtävät kunkin kysymyksen kuten tutkija on sen tarkoittanut ja vastaavat myös yhteisen käsityksen mukaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 214.) Tutkimuksen haastattelutilanteissa pyrin muotoilemaan kysymykseni siten, että ne olivat yksiselitteisiä eivätkä sisältäneet turhia määriteltäviä tai vaikeita käsitteitä.

Olen käyttänyt analyysin perustana teemahaastattelun runkoa (ks. Liite 1). Teemahaastattelurunko syntyi sen kirjallisuuden pohjalta johon olen tematiikkaan tutustuessani perehtynyt. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa, mikäli tutkija tutustuu aiheen teoreettiseen kirjallisuuteen ja tutkimuksen kohteena olevaan ympäristöön. (Lincoln & Guba 1985, 301; Kvale 1996, 96; Tynjälä 1991, 393.) Olen pyrkinyt tutustumaan tutkimuskontekstiin mahdollisimman perusteellisesti ja tarkoituksenmukaisesti teoriakirjallisuuden ja teollisen toimintaympäristön tarkastelun avulla.

Tutkimuksessani olen pyrkinyt antamaan tilaa tutkittavien omalle äänelle tekstikatkelmien ja alkuperäisten ilmaisujen muodossa. Lukijan on näin itse mahdollista tehdä tekstistä omia tulkintojaan ja verrata niitä tutkimuksessa tekemiini päätelmiin. Tavoitteenani on tekstikatkelmien avulla sekä lisätä elävyyttä tekstiin, että

osoittaa lukijalle yhteydet tekstin ja tekemäni tulkinnan välillä. Näin haluan parantaa osaltani tutkimuksen validiteettia

### **6.3.3 Reliabiliteetti**

Reliabiliteetti ymmärretään kvalitatiivisessa tutkimuksen yhteydessä vaatimuksena analyysin toistettavuudesta. Uudelleen testauksen tulisi tuottaa alkuperäisen testauksen kaltainen tulos. Kvalitatiivisia aineistoja käsitellessään tutkijan on noudatettava yksiselitteisiä luokittelu- ja tulkintasääntöjä. (Uusitalo 1991, 84.)

Jokaisessa organisaatiossa ja työkontekstissa annetaan asioille erilaisia merkityksiä. Kahta samanlaista organisaatiokulttuuria ei ole. Organisaatiokulttuuri ja yksilölliset kokemukset vaikuttavat merkitysten rakentumiseen ja niiden ymmärtämiseen. Koska tutkimuksen luonne on subjektiivinen, tarkastelu kohdistuu tutkittavien omaan kokemukseen joka on yksilöiden kesken myös erilainen. Näin ollen tutkimus ei voi tavoittaa absoluuttista ja objektiivista totuutta. (Lincoln & Guba 1985; 219, 319.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei myöskään luotettavuuden arvioinnin järkeväksi perusteeksi nähdä tulosten yleistettävyyttä sinänsä. Laadullisen aineiston luotettavuutta arvioidaan usein siirrettävyyden käsitteellä. Siirrettävyydellä tarkoitetaan sitä, että tutkimustuloksia voidaan soveltaa myös toisessa kontekstissa kunhan se on tutkitun ympäristön kaltainen. Tämä edellyttää aineiston ja tutkimuksen riittävää kuvaamista. (Lincoln & Guba 1985; 219, 316.)

Alasuutarin mukaan Kvalitatiivisilla menetelmillä saadaan aikaan syvällistä, mutta huonosti yleistettävissä olevaa tietoa (Alasuutari 2001, 231). Toisaalta Alasuutari myös huomauttaa, että laadullisen tutkimuksen yhteydessä ei laisinkaan tulisi puhua yleistettävyydestä, vaan suhteuttamisesta (Alasuutari 2001, 251). Töttö tosin korostaa, että tutkimuksen syvällisyys ja pinnallisuus ei ole sidoksissa laadullisiin tai määrällisiin tutkimusmenetelmin, vaan itse asiassa tutkimus kuin tutkimus on ainoastaan raapaisu todellisuuden pinnasta. (Töttö 2005; 12, 21.)

Organisaatiomuutosten läpivienti on aina ainutlaatuinen prosessi johon vaikuttaa muutokseen taustalla vaikuttavat tekijät muun muassa toimintaympäristössä ja liiketoimintalogiikassa. Ehkä eniten muutosprosessien lainalaisuuksiin vaikuttaa tapahtuman ajallinen konteksti ja kullekin ajalle tyypilliset liiketoiminnan trendit. Uskon, että vastaavissa tutkimuksissa haastateltavat korostaisivat kenties muita kuin omassa tutkimuksessa esiin nousseita teemoja.

Tällä perusteella tutkimuksen tuloksia ei voida siirtää kovinkaan laajalle ja kauaskantoiselle alueelle. Laaja-alainen sovellettavuus ei ole mahdollista myöskään siksi, että kaikki kohdeorganisaatiot toimivat teollisuuden alalla jota säätelevät omat erityispiirteensä ja lainalaisuutensa. Siispä teollisuuden alalla tuloksia voidaan pitää olevan siirrettävissä nimenomaan omaan yhteiskunnalliseen aikaan ja paikkaan; kontekstiin.

Tällä tasolla mahdollisuus tutkimuksessa esiin nousseiden tulosten ulottamisesta samankaltaiseen kontekstiin on oman arvioni mukaan hyvä, koska kohdeorganisaatioiden edustajat olivat samoilla linjoilla näkemyksissään ja kokemuksissaan. Muutosprosessien suhde oppimiseen ja uuden omaksumiseen sekä henkilökohtaiset kokemukset muutoksesta kuvattiin pääpiirteittäin samankaltaisesti, vaikka haastateltavat edustivat molempia sukupuolia ja poikkesivat myös taustoiltaan sekä iältään.

## LÄHTEET

- Ansoff, H.I. 1984. Strategisen johtamisen käsikirja. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Argyris, C. 1985. Strategy, Change and Defensive Routines. Harvard University: Pittman Publishing Inc.
- Argyris, C. & Schön, D. 1978. Organizational Learning. A Theory of Action Perspective. Menlo Park: Addison-Wesley Publishing Company.
- Argyris, C. & Schön, D. 1996. Organizational Learning II. Theory, Method and Practice. Menlo Park :Addison-Wesley Publishing Company.
- Assa Abloy Annual Report 2005. 2006. Assa Abloy.
- Alasuutari, P. 2001. Laadullinen tutkimus. Jyväskylä: Osuuskunta Vastapaino.
- Aro, A. 2002. Yritän vain hoitaa tehtävääni, työelämän muutokset ja hyvinvointi. Helsinki: Edita.
- Baldauf, S. Elinikäinen oppiminen on ihmisenä kasvamista. Leenamaija Ojalan teoksessa Oppimisen etu- kilpailukykyä muutoksessa. 2000. Porvoo: Werner Söderström osakeyhtiö, 20-22.
- Balestracci, D. 2004. Muutoksen inhimillinen puoli. Yritystalous 1, 29-35.
- Bratton, J. 2003. The Nature of Human Resource Management. Teoksessa J. Bratton & J. Gold (ed.) Human Resource Management. Theory and Practice. Third Edition. Basingstoke: Palgrave MacMillan, 3-36.
- Buchanan, P. & Huczynski, A. 1997. Organizational Behaviour. An Introductory text: Third Edition. Harlow: Prentice Hall.
- Butler, J.E., Ferris, G.R. & Napies, N.K. 1991. Strategy and Human Resource Management. Cincinnati: South Western Publishing.
- Cargotecin vuoden 2005 katsaus ja tilinpäätös. 2006. Helsinki: Pro Forma.
- Choo, C.W. 1998. The Knowing organization. How Organizations use Information to Construct Meaning, Create Knowledge, and Make Decisions. Oxford: Oxford University Press.
- Daft, R.L. 1993. Management. Fort Worth: The Dryden Press.
- Darwin, C. 1980. Lajien synty. Helsinki: Kirjayhtymä.

- Elo, A-L. & Leppänen, A. 1987. Psykologiset työarviointimenetelmät. Teoksessa Työpsykologia. Terveys ja työelämän laatu. Toim. Lindström, K. & Kalimo, R. Työterveyslaitos. Helsinki: Painotalo Miktor.
- Engeström, Y. 2004. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Tampere: Vastapaino.
- Eskola J. & Suoranta, J. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 1998. Tampere: Vastapaino.
- Eskola, A. Tolonen, L. & Väisänen, J. 1999. Ihmiskäsityksiä eri organisaatioteorioissa. Oulun yliopisto, taloustieteiden laitos. Saatavilla <http://wwwedu.oulu.fi/sampo/9899/taloustiet/appro/Viisikko/historia.htm>  
>Luettu 5.4.2006.
- Eskola, J. & Vastamäki, J. 2001. Teemahaastattelun opit ja opetukset. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Metodien valinta ja keruu: Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PK-Kustannus, 24-42.
- Filander, K. 2003. Vocabularies of Change. Analyzing talk on Change and Agency in Development Work. A publication in the series: Ph.D. –thesis from the Graduate School in Lifelong Learning, Roskilde University. Roskilde: Roskilde University Press.
- Gratton, L., Hailey, V.H., Stiles, C. & Truss, C. 1999. Strategic Human Resource Management. Oxford: Oxford University Press.
- Haapaniemi, T. 1998. Työyhteisön muuttuminen. Teoksessa S. Keskinen (toim.) Yksilö ja työyhteisö muutoksessa. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja A:53. Turku: Painosalama Oy.
- Happonen, K. 2006. Suuret tehdassalit hiljenivät. Perlos: Ylöjärven kännykkäkuoritehtaan rankka vuosi on ohi, tuotanto on ajettu alas. Aamulehti. 1.4.2006. A 12.
- Haveri, A. 2002. Kuntarajojen sopeuttamisen perusmekanismit ja näköalat. Artikkeliteoksessa Kunnallistieteen aikakauskirja 1/2002. Helsinki: Kunnallistieteen yhdistys, 7-21.
- Hermanson, T. 1994. Teemahaastattelu lääkärin työn tutkimisessa. Sosiaaliteiden aikakauslehti 31, 36-40.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1995. Teemahaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. Tutki ja kirjoita. 1997. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Hooker, C. & Csikszentmihalyi, M. 2003. Flow, Creativity and Shared Leadership. Teoksessa Pearce & Conger (ed.) Shared Leadership. Reframing Hows and Whys of Leadership. Sage 2003.
- Juholin, E. 2001. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otavan kirjapaino.
- Järvinen, A., Koivisto, T. & Poikela, E. 2000. Oppiminen työssä ja työyhteisössä. Porvoo: WSOY.
- Kalimo, R. 1987. Stressi ja psyykinen kuormitus työelämässä. Teoksessa työpsykologia. Terveys ja työelämän laatu. Toim. Lindström, K. & Kalimo, R. Työterveyslaitos. Helsinki: Painotalo Miktor.
- Kamensky, M. 2002. Strateginen johtaminen. Enterprise Adviser kirjasarja nro 15 Talentum. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Karisto, A. 1987. Työelämän muutos. Teoksessa Työpsykologia. Terveys ja työelämän laatu. Toim. Lindström, K. & Kalimo, R. Työterveyslaitos. Helsinki: Painotalo Miktor.
- Kauhanen, J. 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.
- Keskinen, S. 1998. Yksilö ja työyhteisö muutoksessa. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja A:53. Turku: Painosalama Oy.
- Knuutila, A. & Taskinen, A. 2006. Myönteinen kehitys jatkuu. Työllistämisen vire positiivinen. Kauppakamari lehti 4, 10-11.
- Kolb, D. 1984. Experimental Learning: Experience as the source of Learning and Development. Englewood Cliffs. NJ: Prentice Hall Inc.
- Kuittinen, M. 1998. Miksi sanat eivät muutu teoiksi? Argyrisin oppivan organisaation teoria. Psykologia 33, 205-209.
- Kvale, S. 1996. InterViews. An Introduction to Qualitative Interviewing. London: Sage.
- Lawrence, P.R. & Lorsch, J. 1967. Organization and Environment. Cambridge: Harvard Business School.
- Legge, K. 1995. Human Resource Management. Rhetorics and Realities. London: MacMillan Press Ltd.

- Lehtonen, J. 1998. Yhteisöviestinnän johdantokurssin lukemistoa, käsikirjoitus. Jyväskylän yliopisto, viestintätieteiden laitos. Saatavilla [www-  
>http://www.jyu.fi/verkkotuotanto/yviperust/termikirjasto/koontingenssiteoria.h  
tml](http://www.jyu.fi/verkkotuotanto/yviperust/termikirjasto/koontingenssiteoria.html)> Luettu 30.11.2005.
- Lehtovaara, M. 1994. Subjektiiivinen maailmankuva kasvatustieteellisen tutki-  
muksen kohteena. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Julkaisu-  
sarja A. Tutkimusraportti 53.
- Leiman, M. & Toivonen, V.-M. 1991. Kadonnutta reliabiliteettia etsimässä. Psy-  
kologia 26 (3), 180-186.
- Lincoln, Y.S. & Guba, E.G. 1985. Naturalistic Inquiry. London: Sage Publica-  
tions.
- Loikkanen, H.A., Pekkarinen, J., Siimes, S.A. & Vartia, P. 1998. Kansantalou-  
temme. Rakenteet ja muutos. Taloustieto. Tampere: Tammerpaino Oy.
- Mantere, S. 2001. Pitäisikö muutosvastarinta nujertaa -Vai onko se voimavara?  
Yritystalous 2, 32-34.
- Mezirow, J. 1991. Transformative Dimensions of Adult Learning. Oxford:  
Jossey-Bass Publishers.
- Mezirow, J. 1995. Transformation Theory of Adult Learning. Teoksessa In De-  
fence of the Lifeworld. Toim. Welton, M.R. 1995. New York: Sunny Press, 39-  
70.
- Mezirow, J. 1996. Kriittinen reflektio uudistavan oppimisen käynnistäjänä. Te-  
oksessa: Mezirow, J. et al. Uudistava oppiminen. Kriittinen reflektio aikuis-  
koulutuksessa. Helsinki: Painotalo Miktor.
- Mezirow, J. 1997. Transformative Learning: Theory to Practice. Teoksessa  
Transformative Learning in Action: Insights from Practice. New Directions for  
Adult and Continuing Education. Toim. P. Cranton. 1995. San Fransisco:  
Jossey-Bass Publishers, 5-12.
- Miner, J.B. & Miner M.G. 1977. Personnel & Industrial Relations, a Managerial  
Approach. New York: Collier McMillan International Editions.
- Mäntyneva, M. 1994. Henkilöstökoulutus muutosvastarinnan vähentäjänä orga-  
nisaatiomuutoksissa. Kasvatus 2, 176-179.
- Niskanen, V.A. 1994. Tieteellisten menetelmien perusteita ihmistieteissä. Opis-  
kelijan opas. Helsinki: Yliopistopaino.
- Otala, L. 2000. Oppimisen etu- kilpailukykyä muutoksessa. Porvoo: Werner Sö-  
derström Osakeyhtiö.

- Peltonen, M. 1991. johtamisen käsitteistöä. Aavaranta-sarja. Kokemäki: Satakunnan Painotalo Oy.
- Perloksen vuosikertomus 2005. 2006. Perlos Oyj.
- Pilkington Operating and Financial report 2005. 2006. Royle Corporate Print.
- Pirkanmaan Talous. Toimialojen nykytila ja näkymät 2006. 2006. Julkaisijat: Pirkanmaan TE-keskus, Tampereen kauppakamari, Tampereen elinkeinokeskus ja Pirkanmaan ennakointipalvelu. Tampere.
- Quinn, R.E., Faerman, S.R., Thompson, M.P. & McGrath, M.R. 2003. Becoming a Master Manager. A Competency Framework. Hoboken: Wiley & Sons Inc.
- Rissanen, R., Sääski, K. & Vornanen, J. 1996. Uudistuvat organisaatiot – Käsikirja organisaatioista ja henkilöstöjohtamisesta. Pohjois-Savon ammattikorkeakoulun julkaisusarjan julkaisuja 1. Pieksämäki: Kirjapaino Raamattutalo.
- Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T. & Koivunen, N. 2005. Jaetun johtajuuden särmit. Helsinki: Talentum.
- Ropo, A. 1989. Leadership and organizational change. Acta Universitatis Tamperensis A vol 280. University of Tampere. Vammala: Vammalan kirjapaino.
- Ruohotie, P. 2000. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Juva: WS Bookwell Oy.
- Ruuska, J. 2002. Osaaminen yrityksen arvon perustana. Jaakko Virkkusen teoksessa Osaamisen johtaminen muutoksessa. Ideoita ja kokemuksia toisen sukupolven knowledge managementin kehittelystä. Työministeriö. Työelämän kehittämisohjelma- raportteja 20. Helsinki: Painopörssi Oy.
- Sarala, U. 1988. Kohti oppivaa organisaatiota. Aikuiskoulutus organisaatiossa. Helsingin yliopisto. Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus. Oppimateriaaleja. Salpausselkä: Salpausselän kirjapaino.
- Sarala, U. 2000. Toiveista totta. Työyhteisöjen kehittäminen käytännössä. Helsinki: Yliopistopaino.
- Schein, E.H. Organisaatiopsykologia. 1970. Jyväskylä: K.J. Gummerus Osakeyhtiö.
- Senge, P.M. 1990. The Fifth Discipline: The art & Practice of the Learning Organization. New York: Century Business.
- Senior, B. 2002. Organisational Change. Glasgow: Prentice Hall.



- Smyth, M.M., Collins, A.F., Morris, P.E. & Levy, P. 1996. *Cognition in Action*. Lancaster University: Psychology Press.
- Sydänmaalakka, P. 2000. *Älykäs organisaatio*. Helsinki: Kauppakaari.
- Tainio, R. & Valpola, A. 1996. *Johtajana muutoksissa*. *Ekonomia-sarja*. Porvoo: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Tampereen kaupungin energialiiketoimintojen vuosiraportti ja tilinpäätös 2005. 2006. Tampere: Hermes Oy.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 2003. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuominen, K. 1998. *Muutoshallinnan mestari. Kuinka toteuttaa strategiset suunnitelmat kilpailijoita paremmin*. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.
- Tynjälä, P. 1991. Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien luotettavuudesta. *Kasvatus* 22 (5-6), 387-389.
- Tynjälä, P. 2002. *Oppiminen tiedon rakentamisena. Konstruktivistisen oppimiskäsityksen perusteita*. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Uusitalo, H. 1991. *Tiede, tutkimus ja tutkielma*. Juva: WSOY.
- Varto, J. 1992. *Laadullisen tutkimuksen metodologia*. Tampere: Kirjayhtymä Oy.
- Virkkunen, J. 2002. *Osaamisen johtaminen muutoksessa. Ideoita ja kokemuksia toisen sukupolven knowledge managementin kehittelystä*. Työministeriön työelämän kehittämisohjelma. Raportteja 20. Helsinki: Painopörssi.
- Yukl, G. 2005. *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River (N.J.): Prentice Hall.
- Åstedt-Kurki, P. 1992. *Keskustelua hoitotieteellisestä tutkimuksesta*. *Studia Generalia* 1991. Tampere: Tampereen yliopisto.

# LIITTEET

## **1. Teemahaastattelurunko**

### **1. taustatiedot**

- mikä on työnkuvasi?
- kuinka kauan olet toiminut nykyisessä toimestasi?
- alaistesi määrä?
- kuinka kauan olet toiminut esimiestehtävässä?
- millaisia muutoksia organisaatiossa on ollut viimeisen vuoden aikana? (1)
- millaisia toteutettuja muutoksia organisaatiossa on toteutettu 2000- luvulla?(1)
- mitkä muutokseen liittyvät osa-alueet kuuluvat työnkuvaasi? (1)

### **2. henkilökohtainen suhde muutokseen**

- mitä henkilökohtaisesti ajattelet organisaatioissa tapahtuvista muutoksesta? (1)
- ovatko ajatuksesi muutoksesta muuttuneet tai kehittyneet muutosten myötä? (1)
- oletko noudattanut joitakin johtamisoppeja muutosten läpiviemisessä? (1)
- onko muutoksien läpiviennissä tai suunnittelussa käytetty ulkopuolisen konsultin apua?

### **3. esimiehen rooli muutoksessa**

- minkälainen on oma tehtäväkenttäsi muutoksessa? (1)
- miten määrittelisit oman roolisi muutoksessa? (1)
- näetkö itsesi muutosagenttina? (1)
- miten näet roolisi oppimisen ohjaajana? (1)
- onko esimiehen rooli mielestäsi muuttunut muutosten myötä? Miten? (1)
- mitä pidät esimiestyön kriittisimpinä tekijöinä muutosta läpivietäessä? (3)

### **4. muutosten haasteet ja niiden vaikutukset organisaatioon ja esimiestyöhön**

- millaisia työelämän muutostrendejä näet olevan ilmassa? (3)
- miten muutos mielestäsi vaikuttaa työyhteisöön ja organisaatiokulttuuriin? (3)
- miten tämä kaikki on vaikuttanut työhösi esimiehenä? (3)
- mihin asioihin itse erityisesti kiinnität esimiehenä huomiota muutosta läpivietäessä? (2)
- miten työntekijät ovat suhtautuneet muutoksiin? (3)

- mikä on ollut muutokseen sopeutumisessa haastavinta? (3)
- miten muutosvastarintaan tulisi mielestäsi suhtautua? (3)
- mitä esimiehiltä tulevaisuudessa mielestäsi edellytetään? (3)

### **5. muutoksessa oppiminen**

- mitä tietoja ja taitoja esimieheltä muutosprosessissa mielestäsi edellytetään? (2)
- miten itse hankit ja ylläpidät noita tietoja? (2)
- mitkä asiat ovat olleet helppoja hallita? (2)
- mitkä asiat ovat tuntuneet vaikeilta? (2)
- mitä koet oppineesi organisaatiossa tapahtuneiden muutosten myötä? (2)
- millaista tukea toivoisit saavasi työnantajaltasi? (2,3)
- mitä taitoja korostaisit muutosprosessin onnistuneessa läpiviemisessä? (2,3)
- mitä taitoja ja osaamista toivoisit korostettavan esimies- ja johtajakoulutuksissa?  
Miksi? (2)
- millaisia oppimisen haasteita mielestäsi henkilöstö kohtaa muutosprosessin myötä? (2)

### **6. muuta**

- Tuliko Sinulle haastattelun aikana mieleen vielä jotain johon haluaisit tarttua tai korostaa?

## **2. Haastattelut**

HAASTATTELU 1	22.2. 2006
Vesa Salo talous- ja hallintopäällikkö Abloy Primo Oy	
HAASTATTELU 2	24.2. 2006
Sauli Sundell HR- manager Pilkington Automotive Finland Oy	
HAASTATTELU 3	27.2. 2006
Jenni Mustonen tehdaspäällikkö Perlos Oyj	
HAASTATTELU 4	9.3. 2006
Leena Parvio johtaja Tampereen Sähkölaitos	
HAASTATTELU 5	7.4. 2006
Seija Majoinen hallintopäällikkö Kalmar Industries Oy Ab	

Pro gradu- tutkielma  
Road Map

Marja Kristiina Salminen

