KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU
Johdon assistenttityö ja kielet / Yritys- ja yhteisöviestintä

Josefina Luhtaniemi

JOHTAMISEN KEHITTÄMINEN
Case: Yritys X

Opinnäytetyö 2013

TIIVISTELMÄ

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma

LUHTANIEMI, JOSEFINA	Johtamisen kehittäminen, Case: Yritys X
Opinnäytetyö	83 sivua + 4 liitesivua
Työn ohjaaja	Lehtori Nina Hartikainen
Toimeksiantaja	Yritys X
Maaliskuu 2013	
Avainsanat	johtamisen kehittäminen, johtajuus, muutosjohtaminen, johtamisviestintä, muutosviestintä

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia johtamisen kehitystä Yritys X:ssä. Tutkimuksen tavoitteena oli mitata johtoryhmän kehitysohjelman onnistumista ja selvittää, millä johtamisen osa-alueilla on vielä kehitettävää. Tavoitteena oli myös koota henkilöstön havaintoja johtoryhmän toiminnan ja yrityksen ilmapiirin muutoksista sekä kerätä kehitysehdotuksia ja palautetta. Tutkimuksen teoreettisessa osiossa käsiteltiin johtamisen kehittämistä, johtamista muutoksessa sekä johtamisviestintää muutoksessa.

Empiirinen tutkimus toteutettiin sähköisenä kyselytutkimuksena suoraan tai välillisesti johtoryhmän jäsenille raportoivalle henkilöstölle. Tutkimuksessa hyödynnettiin sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvantitatiivista tutkimusta edustivat kyselyn mielipideväittämät ja kvalitatiivista tutkimusta puoliavoimet ja avoimet kysymykset. Tutkimuksen tuloksena saatiin ajankohtaista tietoa toimeksiantajan johdon kehitysohjelman tuloksista. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella toimeksiantajan johtoryhmä on onnistunut tavoitteessaan kehittää toimintaansa, sillä vastaajat arvioivat, että suurimmassa osassa kyselyssä esitetyissä johtamisen osa-alueissa on tapahtunut edistystä. Esiin nousi kuitenkin myös muutamia kehityshaasteita.

Tutkimuksen tavoitteet täyttyivät, koska sen avulla saatiin väliaikatietoa kehitysohjelman onnistumisesta ja kerättyä vapaamuotoista palautetta henkilöstöltä. Tutkimuksen luotettavuutta tukee sen korkea vastausprosentti sekä huolellinen tutkimusprosessi, mutta tuloksia ei voida tämän tutkimuksen perusteella yleistää koskemaan koko henkilökunnan näkemystä johtoryhmätoiminnan kehityksen tilasta. Tutkimustulokset ovat kuitenkin käyttökelpoisia toimeksiantajalle. Tutkimuksen johtopäätöksenä voitiin todeta, että toimeksiantajan johtoryhmän toiminta ihmisten johtamisen, johtamisen selkeyden ja viestinnän alueella on kehittynyt. Vastaajat kokivat myös yrityksen ilmapiirin parantuneen. Johtamisen kehittäminen on kuitenkin luonteeltaan jatkuvaa, ja toimeksiantajan kannattaa jatkaa kehitystoimia erityisesti viestinnän ja palautteen antamisen osalta.

ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

Degree Programme for Multilingual Management Assistant

LUHTANIEMI, JOSEFINA	Leadership Development, Case: Company X
Bachelor's Thesis	83 pages + 4 pages of appendices
Supervisor	Nina Hartikainen, Senior Lecturer
Commissioned by	Company X
March 2013	
Keywords	leadership development, leadership, change management, management communication, change communication

The purpose of this study was to investigate leadership development in Company X. The target of the study was to measure progress of the management group's development programme and to find out which leadership sections still need more development. The aim of the study was also to collect the staff's observations about the behavior of the management group and about the changes in the company atmosphere, and to gather improvement suggestions and informal feedback. The theoretical section of the study deals with leadership development, leading in change, and management communication in change.

The empirical study was carried out as an electronic survey for the staff members who report directly or indirectly to the management group. Both the quantitative and qualitative research methods were exploited in the study. The multiple-choice questions in the survey represented quantitative method, and the half-open and open questions qualitative method. As a finding, current information about the results of the development programme of the client's management group was gained. Based on the results of this study, the client's management group has managed to improve their behavior. The respondents evaluated that the leadership in their company has developed in the most sections represented in the survey, but a few development challenges still emerged.

The study achieved its targets as its findings managed to give interim information about the progress of the development programme of the management group. Also informal feedback was gathered. A high response rate and thorough study process support reliability of the study, but findings cannot be extrapolated to relate to the entire staff's perception of the development state of management group. Findings are usable to the client though. The conclusion of the study was that the behavior of the client's management group has developed in the fields of leadership, clarity of leading, and communication. Respondents also found that the atmosphere in the company has improved. However, leadership development is continual by nature and the client should continue development actions especially in the fields of communication and giving feedback.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1 JOHDANTO 6

1.1 Tutkimusaiheen valinta 6
1.2 Tutkimuksen tavoitteet, rajaus ja toteutustapa 7
1.3 Tutkimuksen teoriatausta 7

2 JOHTAMISEN KEHITTÄMINEN 9

2.1 Muutos vaatii kehitystä 9
2.2 Johtoryhmän kehittäminen 10

2.2.1 Kehittämistarpeiden tunnistaminen 12
2.2.2 Kehittämisohjelman suunnittelu 13
2.2.3 Kehitystoimenpiteet 14
2.2.4 Kehityksen mittaaminen 18

3 JOHTAMINEN MUUTOKSESSA 19

3.1 Ihmisten johtaminen 19

3.1.1 Tavoitteen asettaminen ja innostaminen 20
3.1.2 Palautteen antaminen 23
3.1.3 Palkitseminen 26
3.1.4 Henkilöstön sitouttaminen 28
3.1.5 Pelisäännöt ja yhteishenki 30

3.2 Muutosjohtaminen 32

3.2.1 Muutoksen hallinta 33
3.2.2 Muutosjohtamisen kahdeksanvaiheinen prosessi 36

4 JOHTAMISVIESTINTÄ MUUTOKSESSA 40

4.1 Johtamisviestintä 40
4.2 Muutosviestintä 44
4.3 Viestintä muutosprosessin eri vaiheissa 46

4.3.1 Muutosviestinnän suunnittelu 47

4.3.2 Viestintä muutoksen läpiviennissä 48
4.3.3 Viestintä muutoksen jalkauttamisessa 51
4.3.4 Viestinnän mittaaminen ja arviointi 52

5 CASE: YRITYS X 54

6 EMPIIRINEN TUTKIMUS 56

6.1 Empiirisen tutkimuksen metodologia 56
6.2 Empiirisen tutkimuksen tulokset 59

6.2.1 Motivointi, palautteen antaminen ja palkitseminen 59
6.2.2 Sosiaaliset suhteet ja yhdessä tekemisen käytännöt 62
6.2.3 Dikotomiset ja avoimet kysymykset 64

7 TUTKIMUKSEN YHTEENVETO 67

7.1 Tulosten analysointi 67

7.1.1 Motivointi, palautteen antaminen ja palkitseminen 67
7.1.2 Sosiaaliset suhteet ja yhdessä tekemisen käytännöt 68
7.1.3 Dikotomiset ja avoimet kysymykset 69

7.2 Johtopäätökset 71

7.2.1 Tutkimuksen luotettavuus 72
7.2.2 Kehittämishaasteet ja jatkotutkimusmahdollisuudet 75

LÄHTEET 76

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomakkeen saatekirje
Liite 2. Kyselylomakkeen 1. osio
Liite 3. Kyselylomakkeen 2. osio
Liite 4. Kyselylomakkeen 3. osio

1 JOHDANTO

Johtaminen ja sen kehittäminen ovat nousseet yhä tärkeämmiksi teemoiksi yrityksissä, koska johtamiseen kohdistuu uudenlaisia odotuksia. Yhä useammat yritykset huomaavat tarvitsevansa taitavampaa johtamista tehostaakseen toimintaansa ja pärjätäkseen kasvavassa kilpailussa. Samalla johdon tulee kyetä sitouttamaan henkilöstönsä ja huolehtia sen muutosvalmiudesta ja jatkuvasta kehityksestä. Jotta muutos ja kehitys todella tapahtuisivat, niiden on lähdettävä liikkeelle yrityksen ylimmältä tasolta. Muutos edellyttää johdolta systemaattista kehittämistä ja taidokasta ihmisten johtamista. Organisaation kehittäminen johtaa aina jonkinasteiseen muutokseen, mutta muutoksen jalkauttaminen eli todellinen tapahtuminen vaatii johdolta syvempää omistautumista. Ihmisten johtaminen on suurelta osin viestintää, joten muutoksen toteuttamiseen vaaditaan myös tehokasta ja onnistunutta muutosviestintää.

Tämän tutkimuksen kantava ajatus on muutos, johon syvennytään johtamisen kehittämisen, ihmisten johtamisen ja muutosviestinnän kautta. Tutkimuksen toimeksiantajan pyynnöstä toimeksiantajasta käytetään tutkimusraportissa nimeä Yritys X. Yritys toimii rakennusalalla.

1.1 Tutkimusaiheen valinta

Tutkimusaihetta miettiessäni toivoin sen liittyvän läheisesti omaan suuntautumisalaani viestintään, jolloin pystyisin soveltamaan tutkimuksessa kaikkea jo oppimaani. Ennen kaikkea olin kuitenkin utelias oppimaan alastani lisää tutkimalla jotakin siihen liittyvää ilmiötä. Toivoin myös, että aihe olisi minua henkilökohtaisesti kiinnostava ja samalla alalleni ajankohtaisesti tärkeä.

Olin ollut aiemmin opintojeni kautta yhteydessä tämän tutkimuksen toimeksiantajan Yritys X:n viestintäpäällikköön ja saanut positiivisen mielikuvan yhteistyöstämme. Tiedustelin, olisiko yritykselle mahdollista tehdä viestintään liittyvää tutkimusta, ja sain ehdotuksen mielenkiintoisesta toimeksiannosta. Yritys X on pyrkinyt kehittämään johtoryhmänsä toimintaa ja kehitystä haluttiin mitata.

Koin johtamisen kehittämisen erittäin ajankohtaisena ja tärkeänä sekä suuresti viestintään liittyvänä aiheena. Muutos on ollut merkittävänä tutkimuskohteena jo vuosikym-

meniä, mutta ilmiön ainaisen ajankohtaisuuden ja laajuuden vuoksi aihetta voidaan tutkia jatkuvasti lisää. Tässä tapaustutkimuksessa aihe oli toimeksiantajalle tärkeä ja tutkimisen arvoinen. Minulle se taas osoittautui mielenkiintoiseksi ja monipuoliseksi haasteeksi, johon syvennyin lopulta tarkemmin, kuin olin alun perin suunnitellut.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet, rajaus ja toteutustapa

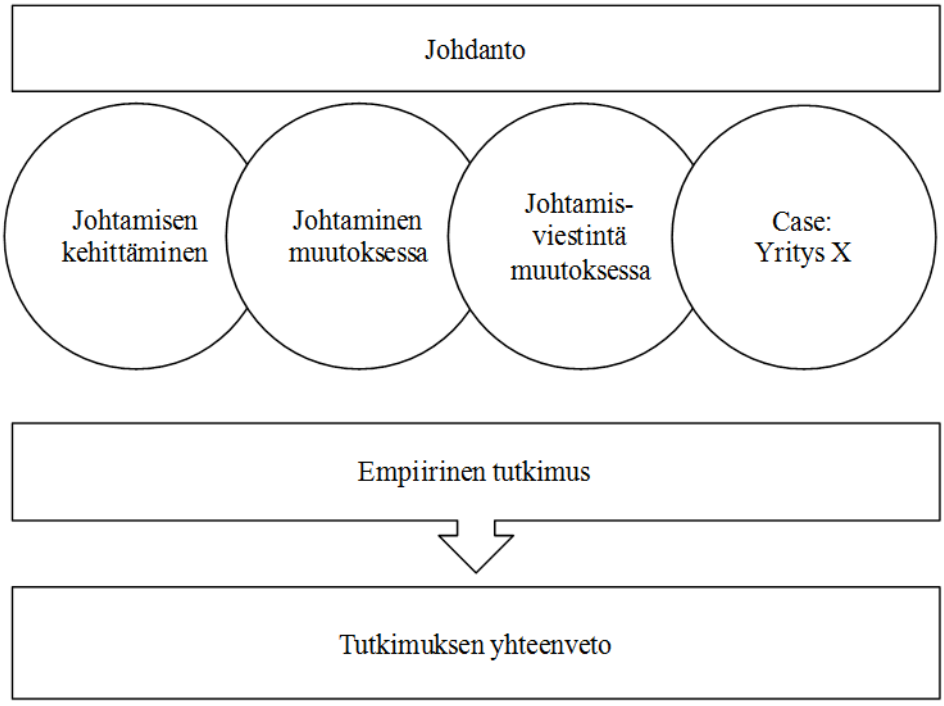
Tutkimuksen avulla lähdettiin etsimään vastausta tutkimuskysymykseen ”Onko Yritys X:n johtoryhmä onnistunut tavoitteessaan kehittää toimintaansa?” ja sen alakysymykseen ”Miten johtoryhmän toiminta on kehittynyt?”. Tutkimuksen ensisijaisena tavoitteena on siis tutkia Yritys X:n johtoryhmän kehittymistä viimeisten kahden vuoden aikana. Toissijainen tavoite on kartoittaa henkilöstön havaintoja muutoksista johtoryhmän toiminnassa sekä kerätä vapaamuotoista palautetta toiminnan edelleen kehittämiseksi.

Tutkimus on rajattu tarkastelemaan ainoastaan yrityksen johtoryhmän toimintaa kokonaisuutena, ja toiminnan kehittymistä viimeksi kuluneen kahden vuoden aikana. Tutkimus ei käsittele yksittäisten johtoryhmän jäsenten toimintaa eikä esimies-työntekijäsuhteisiin liittyviä asioita. Empiirinen tutkimus on toteutettu sähköisenä kyselytutkimuksena suoraan tai välillisesti johtoryhmän jäsenille raportoivalle henkilöstölle. Tutkimus on yhdistelmä sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusta. Kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä on käytetty empiirisen tiedon muuntamisessa vertailukelpoiseen muotoon ja kvalitatiivisia vapaamuotoisen palautteen keräämiseksi.

1.3 Tutkimuksen teoriatausta

Tutkimusaihetta on lähestytty alan tutkijoiden ja asiantuntijoiden havaintojen kautta. Niistä teoria-aineistoksi on valittu tämän tutkimuksen kannalta tärkeät ja tutkimusta tukevat ja jäsentävät aineistot. Muutosta ja johtamista on tutkittu jo kauan, joten tutkimustietoa ja kirjallisuutta on saatavissa paljon. Tähän tutkimukseen on valittu mahdollisimman uutta teoria-aineistoa, sillä muutos on jatkuvaa ja sen ilmenemismuodot ja vaikutukset muuttuvat koko ajan myös toimintaympäristön muutoksen vuoksi. Teoriaksi on otettu kuitenkin myös vanhempia, niin sanottuja alan klassikkoteorioita niiden säilyttämän arvon vuoksi.

Tutkimus on jaettu seitsemään lukuun, joista kolme käsittelee tutkimuksen teoreettista taustaa. Toinen luku esittelee johtamisen kehittämisen teoriaa keskittyen johtoryhmän kehittämiseen. Luvun teoria perustuu arvostettujen alansa asiantuntijoiden havaintoihin pitkän työuransa aikana. Kolmannessa luvussa käsitellään ihmisten johtamista ja johtamista muutoksessa. Myös tämän luvun teoria perustuu suurelta osin kokeneiden asiantuntijoiden kirjoittamaan kirjallisuuteen, mutta mukana on myös hieman vanhempi klassikkoteoria muutosjohtamisesta. Tutkimuksen neljäs luku käsittelee johtamisviestintää ja muutosviestintää sekä esittelee muutosviestintäprosessin kulun. Tässä luvussa on valittu teoria-aineistoksi muutamia alansa asiantuntijoita, sillä aiheesta ei löydy vielä niin mittavaa teoriaa, kuin muista tämän tutkimuksen aihepiireistä. Viidennessä luvussa tutustutaan tutkimuksen taustaan ja toimeksiantajayrityksessä aiemmin tehtyihin kehitystoimiin. Työn kuudennesta luvusta lähtien keskitytään empiriaosuuteen. Kuudes luku kuvailee tutkimuksessa tehdyn empiirisen tutkimuksen ja sen tulokset. Seitsemännessä luvussa tutkimuksen tulokset analysoidaan ja niistä tehdään johtopäätökset. Tutkimuksen rakenne on esitelty kuvassa 1.



Kuva 1. Tutkimuksen rakenne

Teorialähteenä käytetyn ammattikirjallisuuden voidaan olettaa olevan alallaan merkittävää ja kirjoittajien alallaan menestyneitä vaikuttajia. On kuitenkin otettava huomioon, että ammattikirjallisuus perustuu näiden ihmisten omakohtaisiin havaintoihin, ei

objektiiviseen näkemykseen. Tutkimuksessa käytetyt verkkolähteet on pyritty valitsemaan niin, että lähdetiedon tarjoaa luotettavana pidetty yritys, yhteisö tai henkilö. Lähes kaikki tutkimuksen verkkolähteet ovat valikoituneet myös niiden ajankohtaisuuden ja puolueettomuuden vuoksi. Yhtenä lähteenä käytetään kuitenkin alansa ammattilaisen verkossa julkaisemaa epävirallista artikkelia, sillä artikkelin kirjoittaja on esittänyt aiheen tavalla, joka tukee myös tämän tutkimuksen tuloksia. Verkkolähteisiin tulee kuitenkin suhtautua varauksella, sillä lähdetietoa on voitu jo tutkimuksen julkaisuhetkellä muuttaa tai se on voitu poistaa verkosta kokonaan.

2 JOHTAMISEN KEHITTÄMINEN

Tämä luku käsittelee johtamisen kehittämistä. Ensin esitetään tutkijoiden näkemyksiä muutoksen tarpeellisuudesta, minkä jälkeen perehdytään tarkemmin yrityksen johtoryhmän kehittämismahdollisuuksiin, kehittämistarpeiden tunnistamiseen ja kehittämisohjelman suunnitteluun. Lopuksi esitellään mahdollisia kehitystoimenpiteitä ja kerrotaan kehityksen mittaamisesta.

2.1 Muutos vaatii kehitystä

Pontevan (2010, 13) mukaan muutos määritellään yksinkertaisimmillaan uudeksi tavaksi organisoida ja työskennellä. Kingin ja Andersonin (2002, 4) mielestä muutos voi olla joko suunniteltu, rutiininomainen tai täysin suunnittelematon.

Otala (1992, 24) totesi jo 90-luvun alussa kansainvälistymisen, liiketoiminnan luonteen muuttumisen, kilpailun muuttumisen ja johtamiselle asetettujen uusien vaatimusten saavan yritykset hakemaan ratkaisua yrityskohtaisista johtamiskoulutusohjelmista. Myöhemmin muun muassa Sydänmaanlakka (2004, 69.) on todennut, että johtajuus tulisi alati muuttuvassa yritysmaailmassa ymmärtää uudella tavalla. Vanhat johtamisen mallit eivät välttämättä pysty enää vastaamaan johtamisen uusiin haasteisiin, sillä johtajien toimintaympäristö on muuttunut suuresti viimeisten vuosikymmenien aikana. Sydänmaanlakka ehdottaakin, että vanhoista teorioista omaksuttaisiin vain niiden parhaat, edelleen soveltuvat puolet ja että niiden rinnalle luotaisiin uusia, muun muassa ihmisten johtamista ja emotionaalista ajattelua edistäviä teorioita.

Myös Juutin ja Vuorelan (2002, 8–9.) mielestä menestys vaatii jatkuvaa muutosta ja kehitystä. Heidän mukaansa organisaation johtoon kohdistuu uudenlaisia odotuksia, kun toimintaa tulisi samaan aikaan tehostaa sekä nopeuttaa siten, että se olisi kuitenkin entistä taloudellisempaa. Juuti ja Vuorela jopa esittävät, että nykyisessä yritysmaailmassa pärjäävät vain ne, jotka kykenevät koko ajan uudistumaan ja kehittämään toimintojaan. Johdolle onkin heidän mielestään asetettu uudistamistehtävä, joka sisältää ihmisten osaamisen, hyvinvoinnin ja koko organisaation kulttuurin kehittämisen.

Järvisen (2000, 18–19.) mukaan organisaatioiden kehittämistarpeet kasvavat jatkuvasti. Keskeisin syy siihen on yrityksen menestyksen takaaminen alati kovenevassa kilpailussa. Saavuttaakseen voitokkaan ja menestyksekkään aseman organisaation täytyy huolehtia henkilöstönsä osaamisesta, motivaatiosta, muutosvalmiudesta sekä jatkuvasta kehittymisestä. Työyhteisön ja henkilöstön kehittämisessä on Järvisen mukaan kyse liiketalouden menestyksen kannalta elintärkeästä asiasta.

Sistonen (2008, 15–17.) arvioi johtamisen muuttuvan samaa tahtia maailman kanssa. Myös hän on huomioinut kasvavan kilpailun, kansainvälistymisen ja muiden työelämän muutoksien vaikutukset organisaatioiden johtoportaisiin. Sistonen toteaa talouden rakennemuutosten vaikuttavan paljon nykytilanteeseen, kuten myös väestön ikääntymisen. Nämä asettavat johtajuudelle uusia haasteita ja vaatimuksia. Sistonen kuitenkin muistuttaa, että muutoksista huolimatta johtamisen tarkoitus ei ole muuttunut – sen tarkoitus on edelleen tuottaa tulosta.

2.2 Johtoryhmän kehittäminen

Mansukoski, Mitronen, Porenne ja Salminen (2007, 17, 306–307.) määrittelevät johtoryhmän olevan johtamistyössä yritysten ja muiden yhteisöjen tärkein ryhmä, sillä se johtaa koko yksikköä ja sillä on keskeinen rooli kaikissa yritykseen liittyvissä asioissa. Tämän vuoksi johtoryhmään kohdistuu paljon odotuksia. Johdolta odotetaan valmiutta ymmärtää ja hallita se liiketoiminta, jota se johtaa. Johdon tulee olla myös hyvin tietoinen organisaation tai oman yksikkönsä perustehtävistä, päämääristä ja tuloksista sekä niille määritetyistä tavoitteista. Lisäksi johtoryhmältä edellytetään kykyä innostaa ihmisiä ja saada heidät saavuttamaan hyviä tuloksia johtoryhmän tekemien päätöksien mukaisesti. Ennen kaikkea johtoryhmän jäseniltä odotetaan omaa sitoutumista ja kykyä tehdä päätöksiä vaikeissakin tilanteissa sekä kykyä luoda ympärilleen oma-

aloitteiseen ja luovaan toimintaan kannustava ja rohkaiseva ilmapiiri. Johtoryhmän tulisi olla myös jatkuvasti valmis vastaanottamaan uudistusehdotuksia ja korjaavaa palautetta. Mansukoski ym. toteavatkin, että johdon tulee näiden kaikkien odotusten edessä kyetä kehittymään monipuolisesti niin yleisosaajana, erityisosaajana kuin ihmissuhdeosaajana.

Henkilöstön kehittämisen lähtökohtana voidaan Mansukosken ym. (2007, 296–297) mukaan pitää johtoryhmän kehittämistä. Heinosen ja Järvisen (1997, 148) mukaan kehittämisellä tarkoitetaan organisaation ja henkilöstön tehokkuuden, tuloksellisuuden ja kilpailukyvyn parantamista lukuisin eri keinoin. Mansukosken ym. (2007, 296–297.) mielestä johdon tulee itse hallita hyvin organisaation toimintaan ja talouteen vaikuttavat asiat voidakseen johtaa ja kehittää koko organisaation toimintaa ja taloutta sekä työntekijöitä tuloksekkaasti. Organisaation johdolta odotetaan halua ja kykyä luoda työntekijöille kehittymispäämäärien kautta edellytykset ja tahto jatkuvaan oppimiseen, muuttumiseen ja kehittymiseen. Johto voi näyttää työntekijöille seuraamisen arvoista esimerkkiä kehittäessään omaa toimintaansa.

Masukosken ym. (2007, 289.) mukaan ihmiset tarvitsevat systemaattista kehitystyötä kehittyäkseen entistä paremmin toimivaksi työ- ja johtoryhmäksi. Kehittämiselle ja kehittymiselle suotuisien edellytyksien luominen on ryhmän vetäjän vastuulla, mutta käytännön toteutus edellyttää kaikkien ryhmän jäsenten aktiivista osallistumista uudistus- ja kehitystyöhön. Ryhmän sisällä tulee Mansukosken ym. mukaan keskustella toistuvasti siitä, minkälaiseksi johtoryhmän päätöksenteko, kokoustyöskentely ja sisäinen vuorovaikutus koetaan, sekä siitä, mitä kehityskohteita niissä nähdään ja miten niitä halutaan kehittää. Mansukoski ym. kuitenkin muistuttavat, ettei yhteisen kehittymisen ole tarkoitus tehdä ryhmän jäsenistä samanlaisia, sillä tehokkaassa ja tuloksellisessa johtoryhmässä työskentelee luonteeltaan erilaisia ja eri valmiuksia omaavia ihmisiä.

Myös Kauhasen (2006, 151.) mielestä ylimmän johdon kehittäminen on tärkeä osa henkilöstön kehittämistä, sillä se on samalla keskeinen osa koko organisaation johtamisprosessin kehittämistä. Kauhasen mukaan ylimmän johdon kehittäminen jakautuu kahteen osaan. Ensimmäinen osa on samanlaista tietojen ja taitojen kehittämistä kuin muunkin henkilöstön kehittäminen. Toinen osa on koko johdon kehittämistä, jolla tar-

koitetaan strategisten tavoitteiden ja arvojen yhdenmukaistamista yhdeksi organisaatiokulttuuriksi.

Järvinen (2000, 20.) kritisoi useita suuria organisaatioita näiden hyödyttömistä kehittämishankkeista. Hän toteaa, että henkilöstöä yritetään usein kehittää huomioimatta johtoportaan merkitystä. Mikäli organisaation ylin johto ei koe kehittymistä tärkeäksi tai omaan johtamistyöhönsä kuuluvaksi keskeiseksi tehtäväksi, kehityshanke on Järvisen mielestä tuomittu epäonnistumaan. Hän kehottaa johtajia osoittamaan omalla toiminnallaan kiinnostusta kehittymiseen, sillä organisaation kehittymisen tulisi aina lähteä organisaation yläpäästä.

2.2.1 Kehittämistarpeiden tunnistaminen

Mansukoski ym. (2007, 302.) toteavat johtoryhmän olevan alun perin ryhmä ihmisiä, joiden tulee sittemmin kehittyä työryhmäksi. Kehittyäkseen toimivaksi työryhmäksi johtoryhmän tulee kyetä sopeutumaan muuttuviin olosuhteisiin ja oppimaan virheistään. Virheistä ja ongelmista ryhmä oppii silloin, kun se tiedostaa ne ja myöntää niiden olemassaolon, keskustelee niistä ja päättää, mitä tulee jatkossa tehdä toisin ja miten.

Mansukoski ym. (2007, 290.) ehdottavatkin, että johtoryhmä pysähtyisi säännöllisesti tarkastelemaan oman työskentelynsä toimivuutta, tehokkuutta ja tuloksellisuutta tunnistaakseen kehitystarpeensa. Arvioinnin kohteina voivat olla muun muassa johtoryhmän tapa käsitellä liiketoimintaan, talouteen sekä ihmisten johtamiseen liittyviä asioita. Myös työskentelyilmapiiri on tärkeä arvioinnin kohde. Lisäksi voidaan arvioida johtoryhmätyöskentelyn järjestelmien, menetelmien ja välineiden ajantasaisuutta ja niiden hyödyntämisen tehokkuutta. Näiden arvioiden perusteella määritellään mahdolliset kehittämistarpeet ja sovitaan tarvittavista kehitystoimista niin ryhmä- kuin yksilötasolla. Johtoryhmän on Mansukosken ym. mukaan syytä arvioida työskentelyään myös lyhyellä sekä pitkällä aikavälillä. Vaikka kehitys kannattaa nähdä jatkuvana pienten asioiden kehittämisenä, vasta pitemmällä aikavälillä tapahtuva arviointi antaa riittävän perustan syvällisille johtopäätöksille ja merkittävämmille kehitystoimenpiteille.

Johtoryhmän toimivuutta ja kehittämistarpeita arvioidessa voidaan hyödyntää useita tapoja, jotka Mansukoski ym. (2007, 290–291.) jakavat kahteen pääryhmään: erityyppisiin keskusteluihin ja niistä saataviin palautteisiin sekä erilaisiin arviointimenetelmiin ja haastatteluilla ja testeillä saataviin palautteisiin. Molemmilla tavoilla saatavista tiedoista ja palautteista voidaan tehdä johtopäätöksiä ja päättää tarvittavista kehitystoimista sekä seurata myöhemmin niiden toteutumista ja tuloksia. Keskusteluiden ja arviointilomakkeiden avulla voidaan Mansukosken ym. mukaan kartoittaa muun muassa sitä, kuinka asiantuntevasti ja syvällisesti johtoryhmä käsittelee toimintaan, talouteen ja ihmisten johtamiseen liittyviä asioita eri aikaväleillä sekä sitä, millaiseksi johtoryhmätyöskentelyn ilmapiiri koetaan. Lisäksi voidaan arvioida johtoryhmätyöskentelyn käytännön toimivuutta ja tehokkuutta sekä sitä, miten johtoryhmä itse haluaa ja voi kehittyä sekä ryhmä- että yksilötasolla, ja mitkä ovat mahdolliset kehittämistä vaativat asiat. Tämän jälkeen voidaan päättää tarvittavista toimenpiteistä.

Mansukoski ym. (2007, 292–295.) ovat havainneet työssään, että kehittämistarpeiden ja -kohteiden tunnistaminen on tarpeellisuudestaan huolimatta aikaa vievää ja haastavaa. Vaikeinta on kuitenkin usein kehittämistarpeiden tunnustaminen, sillä ne kohdentuvat aina joihinkin henkilöihin. Kehittämistä vaativia kohteita ei myöskään aina yksinkertaisesti havaita, sillä niiden suhteen voi olla ajan myötä sokeuduttu. Johtoryhmä ei siis välttämättä edes itse havaitse, että sen työskentelyn kehittämiseen kannattaa paneutua. Mansukoski ym. ovat omien kokemustensa kautta havainneet johtoryhmätyöskentelyn yleisimmiksi kehittämiskohteiksi ryhmän väliset ihmissuhteet, puutteellisen asioiden suunnittelun, ryhmän kokoonpanon puutteet, ryhmän päätöksenteon erimielisyydet, kokous- ja palaverityöskentelyn, ryhmän yleisen ilmapiirin sekä ryhmän muuttumattomuuden ja kehittymättömyyden.

2.2.2 Kehittämisohjelman suunnittelu

Sydänmaanlakka (2004, 77.) on suunnitellut työssään johtamisen kehittämisohjelmia. Omien kokemustensa pohjalta hän kehottaa analysoimaan kehittämishankkeen alkutilanteen ja johtoryhmän koulutuksen tarpeen mahdollisimman tarkasti ennen kehitystoimenpiteitä. Kehityksen lähtökohtana tulee olla aina organisaation senhetkinen liiketoiminnan tilanne. Ennen varsinaisia kehitystoimia tulee myös määritellä kehitystoimenpiteiden päämäärät, eli miksi kehitys on tärkeää ja mitä sillä halutaan saavuttaa. Sydänmaanlakan mukaan kannattaa myös pohtia kehitystoimenpiteiden todellinen tar-

ve ja hyöty, sillä kehitykseen mahdollisesti käytettävä koulutus aiheuttaa kustannuksia ja sitoo paljon osallistujien aikaa. Sydänmaanlakka ohjeistaa myös laatimaan kehityshankkeelle etukäteen budjetin ja arvioimaan ajan, jona kehityshanke maksaa itsensä takaisin. Hän muistuttaa kuitenkin, että kehitys kannattaa nähdä aina investointina.

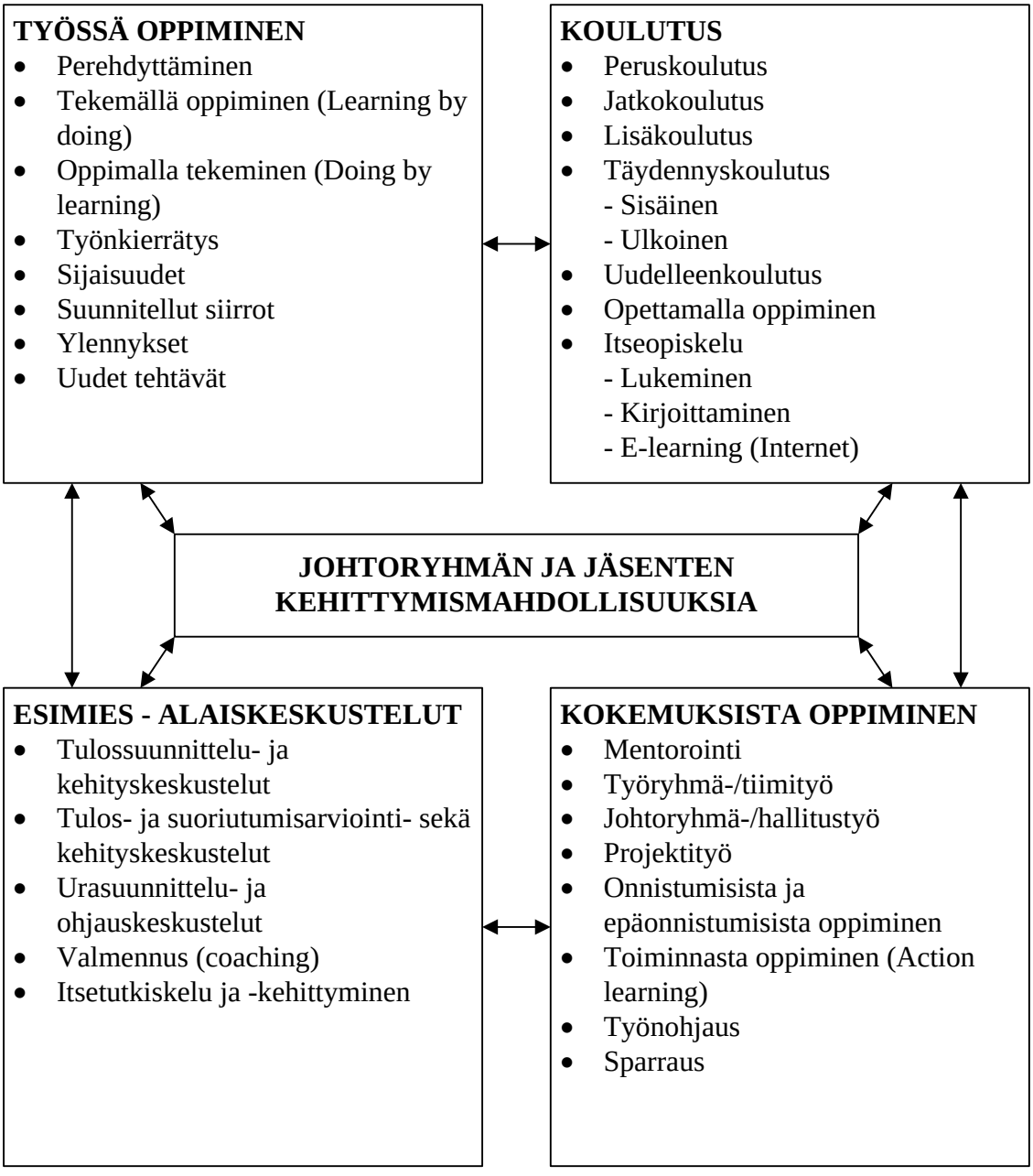
Sydänmaanlakan (2004, 77.) mielestä on tärkeää määritellä myös kohderyhmä. Tällä hän tarkoittaa kehityksen kohderyhmän koon, henkilö-, tehtävä- ja osaamisprofiilin määrittelyä. Henkilöprofiililla tarkoitetaan koulutustason, ikäjakautuman, työkokemuksen, motivaatiotason ja muiden vastaavien asioiden selvittämistä. Kohderyhmän tehtäväprofiili tarkoittaa ryhmän jäsenten tärkeimpiä tehtäviä, kun taas osaamisprofiili kertoo jäsenten osaamistasosta. Voidaan laatia myös koulutustarveanalyysi, jolla kartoitetaan nykyisen osaamisen ja halutun osaamisen välistä osaamiskuilua. Koulutustarveanalyysin ohella on tärkeää selvittää, mitä ongelmia kehittämisellä pyritään ratkaisemaan ja mitä uusia mahdollisuuksia kehittämisellä voidaan tavoittaa.

Viimeiseksi Sydänmaanlakka (2004, 77–78.) kehottaa määrittelemään kehitykselle ja koulutukselle konkreettisia tavoitteita ja miettimään, miten kehittämisen tulisi vaikuttaa tietoihin, taitoihin, asenteisiin, yksilön ja ryhmän käyttäytymiseen ja liiketoiminnan tuloksiin. Tavoitteet kannattaa määritellä mahdollisimman konkreettisesti, jotta niiden toteutumista voidaan myöhemmin arvioida. Tämän jälkeen päästään suunnittelemaan kehittämisohjelman sisältö, valitsemaan menetelmät ja mahdolliset ulkopuoliset kouluttajat. Sydänmaanlakka painottaa, että kehitysohjelma onnistuu sitä paremmin, mitä enemmän sitä on suunniteltu. Hän kehottaa keskittymään huolellisesti siihen, mitä tapahtuu ennen varsinaisia kehitystoimenpiteitä ja niiden jälkeen, sillä huolellisella suunnitellulla kehitysohjelman kestoa voidaan lyhentää huomattavasti.

2.2.3 Kehitystoimenpiteet

Mansukosken ym. (2007, 309–311.) mukaan jo ennestään hyvin toimivan johtoryhmän kehittyminen onnistuu yleensä valtaosin työnteon yhteydessä. Normaalin työskentelynsä ohessa johtoryhmä voi paneutua arvioimaan oman toimintansa sujuvuutta, tehokkuutta, vaikuttavuutta ja tuloksellisuutta. Tällainen kehitystapahtuma voidaan pitää esimerkiksi jonkin vuosisuunnitteluun liittyvän kokouksen yhteydessä. Usein asioihin täytyy kuitenkin paneutua perusteellisesti, jolloin järjestetään erillinen tai useita

erillisiä kehitystapahtumia. Tällainen tilanne syntyy usein silloin, jos organisaation perusrakenteita muutetaan niin, että se vaikuttaa myös johtoryhmän työskentelyyn, tai jos johtoryhmän kokoonpano muuttuu merkittävästi tai sen vetäjä vaihtuu. Mansukosken ym. mielestä johtoryhmän kehittämismahdollisuudet kehitystoimien avulla ovat hyvin monimuotoisia (Kuva 2).



Kuva 2. Johtoryhmän ja sen jäsenten kehittymismahdollisuuksia ja niiden yhdistelmiä (Mansukoski ym. 2007, 310)

Mansukoski ym. (2007, 210, 295, 315.) ovat jakaneet kehittymismahdollisuudet neljään pääosioon, jotka ovat työssä oppiminen, koulutus, esimies-alaiskeskustelut ja ko-

kemuksista oppiminen. Päästäkseen hyviin tuloksiin johtoryhmän kannattaa suunnata kehitystoimet sekä ryhmä- että yksilötasolle, sillä johtoryhmätyöskentelyn toimivuus liittyy viime kädessä eniten jokaiseen johtoryhmän jäseneen yksilönä sekä hänen kehittymishaluunsa ja –kykyynsä. Mansukoski ym. muistuttavat, että ainoastaan itse uudistumalla ja uudistamalla voi saada aikaan pysyvää henkilökohtaista kehittymistä ja kasvua.

Mansukoski ym. (2007, 314–315.) mukaan johtoryhmän jäsenillä on yksilötasolla monia henkilökohtaisen kehittymisen mahdollisuuksia. Vuosittaisten henkilökohtaisten tulos- ja kehityskeskustelujen tehoa voidaan lisätä liittämällä ne osaksi urasuunnittelua ja -ohjausta, sekä tätä tukevaa mentorointia, koulutusta ja valmennusta. Käytännön harjoitusta pystytään hankkimaan muun muassa suunnitelluin siirroin, työnkierrolla, sijaisuuksilla, ylennyksillä sekä tekemällä oppimisella. Kokemusta voidaan kerryttää työryhmä-, tiimi- ja projektitoimintaan osallistumalla sekä kriiseistä ja onnistumisista oppimalla. Perinteisen koulutuksen mahdollisuudet kannattaa myös hyödyntää, sillä esimerkiksi työyhteisön sisäinen koulutus tarjoaa johdolle hyvän tilaisuuden opettamalla oppimiseen. Myös Sydänmaanlakan (2004, 72) mukaan tiedot syvenevät, kun niitä opettaa muille. Juuti ja Vuorela (2002, 62) esittävät kehittämisen voivan olla muun muassa työnohjausta, ryhmätoiminnan kehittämistä, palautekyselymenetelmällä suoritettua kehittämistä, prosessikonsultointia tai toimintatutkimusta. Kauhasen (2006, 151) mukaan kehitys voidaan toteuttaa koulutuksella, sisäisillä johtajasiirroilla, mentoroinnilla, urasuunnittelulla tai palkitsemisjärjestelmillä.

Mansukosken ym. (2007, 306.) mielestä johtoryhmän kehittämisen tulee olla työlähtöistä ja tähdätä työn, yhteistyön ja tuloksellisuuden kehittämiseen. He muistuttavat, että kehittäminen ja kehittyminen ovat työtä, ei harrastus jonka voi yhdistää työyhteisön yleiseen illanviettoon. Sen sijaan johtoryhmätyöskentelyn ja siihen liittyvien vuorovaikutussuhteiden kehittämiseen voidaan hyvin yhdistää yksilöllisyyttä yhdistäviä toimintatapoja. Myönteisiä tuloksia on saatu muun muassa yhdistämällä kehitys- ja koulutustyöhön jaksoja, joissa osanottajilla on mukanaan puoliso tai joissa mitataan fyysistä kuntoa ja tehdään kunnon ja terveyden kehittämiseen tähtääviä harjoituksia.

Helinin (2006, 191.) mukaan ihmisten johtamisen kehittämisessä kannattaa koulutusten ohella huomioida käytännön harjoittelu, sillä se on todellinen avain uusien toimintatapojen omaksumiseen. Ensimmäinen askel kehittymisessä on asioiden tietäminen ja

ymmärtäminen, mutta vasta hyvät toimintamallit ja niiden harjoittelu johtavat uusien tapojen ja tottumusten syntyyn. Myös Sydänmaanlakka (2004, 72) sekä Juuti ja Vuorela (2002, 33) korostavat, että johtajuutta opitaan parhaiten käytännössä, sillä käytännön työ tarjoaa hyvät puitteet oman toiminnan kriittiselle tarkastelulle. Sydänmaanlakan (2004, 78.) mielestä koulutuksen jälkeen on tärkeää tukea opitun käytäntöön soveltamista, koska opittu tieto muuttuu osaamiseksi vasta, kun sitä osataan soveltaa käytäntöön. Opitun tiedon siirto käytäntöön vaatiikin suunnittelua ja tukemista. Sydänmaanlakka toteaa, että tämä vaihe jää usein tekemättä, jolloin tavoitteita ei saavuteta.

Mansukosken ym. (2007, 309) havaintojen perusteella hyvin toimiva johtoryhmä voi kyetä itse korjaamaan mahdolliset ihmissuhdeongelmat ryhmän sisällä. Juutin ja Vuorelan (2002, 62–63.) mukaan kehittäminen vaatii kuitenkin usein ulkopuolisen asiantuntijan apua, sillä ulkoa tullut henkilö näkee tilanteen tarkemmin. Ulkopuolisella konsultilla on usein käytössään kokemuksia ja koulutus, joita hän voi tehokkaasti hyödyntää valmennuksessa. He muistuttavat kuitenkin, ettei ulkoisen asiantuntijan käyttö saa johtaa riippuvuuteen ulkopuolisesta avusta. Apua on käytettävä vain siihen asti, että ihmiset osaavat itse ratkaista ongelmansa. Mansukoski ym. (2007, 306) ovat huomanneet myös, että ulkopuolisen asiantuntijan käyttäminen kehittämisprosessin käynnistämiseksi ja jatkamiseksi on usein hyödyllistä johtoryhmän kehittymiselle, vaikka ryhmällä ei välttämättä olisi varsinaisia ongelmia.

Helsilä (2009, 98, 100.) sen sijaan ehdottaa johdon kehittämiseen kahdenlaista lähestymistapaa. Osaksi yrityksen johdon kehittämisen tulee olla yhdenmukaista kehittämistä. Monesti yritykset käyttävät tähän ulkopuolista valmennusyritystä, jonka avulla selvennetään yhteinen käsitys yrityksen toiminta-ajatuksesta, visiosta, arvoista, strategioista sekä strategisista päämääristä ja tavoitteista. Yhdessä voidaan analysoida myös ympäristö ja kilpailutilanne, laatia skenaariot ja tehdä arviot nykytilanteesta sekä tulevaisuudesta. Kun johtamista kehitetään, on tärkeää laatia samalla myös yhteinen tapa johtaa ja muokata oman yrityksen organisaatiokulttuuria, sillä yhtenäiseltä pohjalta on helpompaa valmentaa myös työntekijöitä uusiin, samansuuntaisiin menettelytapoihin. Toiselta osalta johdon kehittämisen tulee olla uusien virikkeiden hakemista. Virikkeitä on syytä hakea laajasti yrityksen ulkopuolelta, jotta liiallinen yksimielisyys ja yhtenäi-

syys eivät latistaisi tai estäisi kehittymisideoita. Helsilä korostaa, että johdon kehittämisen on tärkeä olla jatkuvaa, suunnitelmallista ja määrätietoista toimintaa.

2.2.4 Kehityksen mittaaminen

Sydänmaanlakka (2004, 79) toteaa kehityksen olevan tärkeä, mutta vaikeasti mitattava asia. Myös Helin (2006, 178, 190.) korostaa, että kehittymistä tulee haastavuudestaan huolimatta seurata ja mitata. Johto voi saada palautetta omasta toiminnastaan pyytämällä. Tämä vaatii aitoa halua kehittää itseään sekä rohkeutta kohdata palaute. Apuna voidaan käyttää esimerkiksi valmiita kysymyksiä, joihin työntekijät vastaavat antamalla arviot johtamisen eri osa-alueista. Tärkeintä on, että johto ei selittele liikoja, vaan kysyy, kuuntelee ja kirjaa palautteen ylös. Helinin mukaan tämä on haastavaa, mutta voi antaa hyvää tietoa ja ideoita kehittymiseen.

Mansukosken ym. (2007, 302, 305.) mukaan kehittämissuunnitelman toteutumista tulee seurata aktiivisesti. Kehityksen mittaamisella saadaan arvokasta tietoa tulevia kehitystoimia varten. Johtoryhmän tehokkuutta tai ongelmia voidaan kartoittaa kyselyin, testauksin tai keskinäisin arvioinnein. Keskinäiset, kollegiaaliset arvioinnit, onnistuvat parhaiten, mikäli ryhmän henki on avoin, viestintä suoraa, asiakeskeistä ja rehellistä ja ryhmän jäsenet sitoutuvat oman toimintansa kehittämiseen.

Myös Juuti ja Vuorela (2002, 59.) painottavat kehitystoimien arvioinnin tärkeyttä ja esittävät yleisimmiksi arviointiperusteiksi reaktiot, osaamisen, käyttäytymisen muutokset ja toiminnan tuloksellisuuden. Reaktiopalautetta voidaan kerätä koulutustilaisuuksiin osallistuvilta ja sen avulla voidaan kehittää koulutuksen sisältöä jatkossa. Osaamista arvioidaan muun muassa harjoitustehtävien avulla, kun taas käyttäytymisen muutos on mitattavissa henkilöarviointien kautta. Tällaiseen arviointiin käytetään usein 360°:n palautetta, jossa ihmisen työkäyttäytymistä arvioivat hänen kanssaan työskentelevät henkilöt.

Myös Sydänmaanlakan (2004, 78.) mielestä kehitysohjelman arviointi on tärkeää. Lopputuloksia voidaan analysoida systemaattisesti arvioimalla osallistujien reaktioita, oppimista, käyttäytymisen muutoksia ja liiketoiminnallisia muutoksia. Tämän jälkeen voidaan kiteyttää saavutetut liiketoiminnan tulokset arvioimalla mitä asioita tehdään paremmin, nopeammin ja tehokkaammin kehitysohjelman jälkeen. Hän korostaa, että

on tärkeää arvioida todellisia tuloksia, ei pelkästään tuntemuksiin pohjautuvia mielipiteitä.

3 JOHTAMINEN MUUTOKSESSA

Tämä luku käsittelee johtamista muutoksessa. Ensin esitetään tutkijoiden näkemyksiä ihmisten johtamisesta, minkä jälkeen syvennytään tarkemmin ihmisten johtamisen tärkeisiin osa-alueisiin. Lopuksi perehdytään tarkemmin muutosjohtamiseen, muutoksen hallintaan ja erään tutkijan luomaan muutosjohtamisen prosessiin.

3.1 Ihmisten johtaminen

Åberg (2006, 93.) määrittelee johtamisen vastuulliseksi voimavarojen käytön ja ponnistusten kohdistamiseksi yhteisesti sovittuun suuntaan sekä suunnitelmien toteuttamista käytännön työskentelyssä. Johtaminen on siis suunnan näyttämistä ja voimavarojen suuntaamista. Kotterin (1990, 6) mukaan johtaminen on jaettu perinteisesti kahteen pääteoriaan: ihmisten johtamiseen eli johtajuuteen (leadership) sekä asioiden johtamiseen (management). Heinosen ja Järvisen (1997, 158) mielestä näitä kahta johtamistyyliä ei voida täysin erottaa toisistaan, vaan ne muodostavat yhdessä johtamiskokonaisuuden. Onnistunut ja menestyksekäs muutos vaatii myös Kotterin (1996, 17) mukaan molempia johtamistyylejä, mutta erityisesti ihmisten johtamista.

Kotterin (1990, 6.) mukaan ihmisten johtaminen eli johtajuus luo muutosta. Hän tiivistää ihmisten johtamisen kolmeen päätehtävään. Johtajuuden tehtävä on näyttää ihmisille suuntaa luomalla tulevaisuuden visio ja kehittämällä tarvittavat strategiat sen toteuttamiseksi. Ihmiset tulee myös organisoida. Tämän tarkoituksena on välittää tietoa suuntaviivoista niille, joiden yhteistyötä saatetaan tarvita pyrkimyksessä muodostaa ryhmiä, jotka ymmärtävät vision ja sitoutuvat pyrkimään sitä kohti. Viimeiseksi tarvitaan innostamista ja inspirointia, jotta ihmiset jaksaisivat pyrkiä kohti visiota resursseihin, yrityspolitiikkaan ja byrokratiaan liittyvistä esteistä huolimatta.

Näiden johtamistoimenpiteiden tuloksena on Kotterin (1990, 6.) mukaan useimmiten suuria muutoksia sekä lisäksi mahdollisuus toteuttaa uusia muutoksia. Uusia muutoksia voivat esimerkiksi olla uudet, asiakkaiden toivomat tuotteet tai henkilöstön suhteiden uudistuminen, mikä parantaa yrityksen kilpailukykyä. Kotter (1996, 23) on toden-

nut omien havaintojensa perusteella, että muutoshankkeen onnistuminen edellyttää 70–90-prosenttisesti ihmisten johtamista ja vain 10–30-prosenttisesti asioiden johtamista. Hokkasen ja Strömbergin (2003, 105.) mielestä ihmisten johtamista tarvitaan erityisesti silloin, kun organisaatiossa koittaa vaikeat ajat esimerkiksi muutoksien vuoksi. Kun asioiden johtamisessa johdetaan aivoilla ja logiikalla, voidaan ihmisten johtaminen sen sijaan nähdä aivoilla ja sydämellä johtamiseksi. Ihmisten johtamista tarvitaan luomaan menestystä nopeasti muuttuvassa maailmassa.

Työturvallisuuskeskuksen (Työelämänkehittäminen) mukaan ihmisten johtamisessa on kyse toisten ihmisten käyttäytymiseen vaikuttamisesta. Johtamisen tarkoituksena on saada henkilöstö ymmärtämään ja hyväksymään mitä ja miten on tehtävä, jotta toiminta organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi mahdollistuisi. Ihmisten johtamisessa pääosassa ovat osaaminen ja sen kehittäminen, innostaminen, suunnan luominen, yhteiset tavoitteet, luottamus ja sitoutuminen, sekä muutos ja innovaatiot.

Sistosen (2008, 145–146.) mielestä ihmisten johtamisen ensisijainen tavoite on sopusoinnun ja yhteishengen luominen. Ihmiskeskeisellä johtamisella tuetaan myös positiivisen ilmapiirin rakentamista ja työntekijöiden sitoutumista organisaatioon. Myös Helinin (2006, 189) mukaan ihmisten johtamisen on huomattu liittyvän läheisesti henkilöstön jaksamiseen ja sitoutumiseen sekä lisäksi asiakastyytyväisyyteen.

3.1.1 Tavoitteen asettaminen ja innostaminen

Luoman (2007) mukaan ihmisten johtamisen kaksi tärkeintä asiaa ovat tavoitteen asettaminen ja innostaminen. Sen sijaan, että keskityttäisiin ohjaamaan työtä ja sitä, miten sitä tehdään, johdon kannattaa antaa työntekijöille tavoite. Tavoitteen tulee kuvata työn tulos niin, että työntekijä ymmärtää sen. Tavoitteen eteen työskentelyn aloittaminen edellyttää työntekijältä uskoa kykyyn saavuttaa tavoite. Jos tavoite on mahdoton saavuttaa, työntekijä ei välttämättä uskalla edes yrittää. Jos tavoite taas on liian matala, työntekijälle ei synny lisämotivaatiota tehdä eri tavalla kuin ennen. Tämän jälkeen johdon tehtävä on innostaa työntekijöitä pääsemään tavoitteeseensa.

Sloane (2007, 6.) toteaa, että johdon tehtävä on luoda tavoitteet ja suuntaviivat, omistautua itse niille ja saada sen jälkeen myös työntekijät innostumaan ja sitoutumaan tavoitteisiin. Tavoitteita kohti pyrkiminen johtaa hänen mielestään aina jonkin asteisiin

muutoksiin. Sistonen (2008, 100, 102–103.) puolestaan korostaa, että organisaation jäsenten on tiedettävä, mitä heiltä odotetaan, mitä pitää tehdä ja mitä tavoitellaan. Selkeä organisaation perustehtävä ja selkeät yksilötason tehtävät luovat pohjan järkeville ja haastaville tavoitteille. Organisaation perustehtävällä tarkoitetaan sitä, että jokaisella organisaation jäsenellä on selkeä, yhtenäinen käsitys siitä, miksi organisaatio on olemassa. Yksilötehtävät tulee myös määritellä selkeästi, mieluiten keskustelemalla ja mahdollisimman yksinkertaisesti, jolloin ne toimivat niin suorituksen kuin osaamisen johtamisen työkaluina. Selkeä tehtäväkuvaus on edellytys sille, että työntekijä voi onnistua ja menestyä tehtävässään.

Kotterin (1990, 36, 47.) mukaan tavoitteen ja suunnan asettaminen kuuluvat ihmisten johtamiseen ja muutoksen tavoitteluun, kun taas järjestelmällinen, pitkän aikavälin tulossuunnitelma asioiden johtamiseen. Nämä kaksi tulisi erottaa selvästi toisistaan. Ihmisten johtamisessa suunnan asettaminen ei luo suunnitelmia, vaan tavoitteen ja strategioita sen saavuttamiseen. Hyvä tavoite on riittävän tarkka ohjatakseen työntekijöitä oikeaan suuntaan, mutta tarpeeksi epätarkka jättääkseen tilaa työntekijöiden omalle aloitekyvylle. Se on toteutettavissa ja toteuttamisen arvoinen. Tällaisen tavoitteen luomiseksi tarvitaan Kotterin mukaan laajasti tietoa organisaatiosta ja etenkin sen asiakkailta, resurssien analyyttistä tutkintaa sekä rohkeutta kyseenalaistaa totuttuja näkemyksiä. Kannattaa laatia useita tavoitteita ja testata niitä ensin keskenään, minkä jälkeen niistä voidaan valita paras. Tarkoin harkittu ja hyvä tavoite auttaa luomaan muutosta osoittamalla, mitä kohti ihmisten tulee kulkea ja miten he voivat sen tehdä.

Nurmen, Salmela-Aron, Aunolan, Halmesmäen, Jokisaaren, Jussilan, Koiviston, Littlen, Malmbergin, Niitamon, Nurmelan, Pitkäsen, Saiston ja Vartiaisen (2002, 6, 41.) mukaan motivaatiolla tarkoitetaan ihmisen ajattelua ja toimintaa ohjaavia kiinnostuksen kohteita, mielihaluja, intohimoja ja toiveita. Motivaatioteorioiden avulla on jo pitkään pyritty selittämään ihmisen toimintaa; sitä miksi eri ihmiset kiinnostuvat eri asioista ja toimivat eri tavoitteiden eteen. Tutkimusten mukaan osa motivaatiosta syntyy sisäisesti ja osa ulkoisesti muun muassa palkkioiden avulla. Kauhasen (2010, 83.) mukaan työmotivaatio on ihmisen sisäisten ja ulkoisten tekijöiden järjestelmä, joka virittää tavoitteellista työkäyttäytymistä. Sisäisillä tekijöillä tarkoitetaan ihmisen psykologia tarpeita ja arvoja. Ulkoisilla tekijöillä viitataan erilaisiin ympäristö- ja tilannetekijöihin, kuten työolosuhteisiin, johtamiseen ja palautteeseen.

Pontevan (2010, 44.) havaintojen perusteella johdolla on merkittävä rooli siinä, kuinka innostuneita työntekijät työstään ovat. Johto pystyy kannustamaan työntekijöitä niin, että he kokevat tekevänsä mielekästä ja palkitsevaa työtä muutoksista huolimatta. Johdon kyky lisätä työntekijän sisäistä motivaatiota tehdä työtä edistää samalla työntekijän selviytymistä muutoksista. Helinin (2006, 152.) mukaan ihmisten johtamisessa pyritään siihen, että työntekijöiden mieleen rakentuu motivaatiota jatkuvasti tuottavia mekanismeja. Tärkeimmät edellytykset tähän ovat riittävät tiedot tarkoituksesta ja tavoitteista sekä riittävä määrä vastuuta ja valtuuksia. Sistonen (2008, 31.) huomauttaa, että kaikkia organisaation jäseniä saatetaan johtaa, kehittää ja motivoida samalla tavalla, vaikka tutkimukset ovat osoittaneet, että ihmiset oppivat eri tavoin ja motivoituvat eri asioista. Hän kehottaa selvittämään organisaation sisällä, miten eri työntekijät oppivat ja mikä heitä motivoi.

Huuhkan (2010, 142–146.) mukaan johtaja voi motivoimalla, inspiroimalla ja kannustamalla tukea henkilöstön voimavaroja. Kun voimavarat suunnataan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, syntyy innostunutta toimintaa ja vaikuttavaa tulosta. Huuhka muistuttaa, että motivaatio on yksi perusedellytys organisaation menestymiselle. Johtajien haasteena onkin innostaa ja motivoida henkilöstö organisaation yhteisiin tavoitteisiin, saada heidät itse haluamaan osaamisensa antamista organisaatiolle. Huuhkan mielestä vain motivoitunut työntekijä haluaa itse panostaa työhönsä ja vastata siitä. Myös luottamus on tärkeä tekijä motivaation kannalta. Luottamuksella tarkoitetaan sitä, että työntekijä tuntee saavansa johtajan luottamuksen ja että hän voi luottaa johtajaan. Inspiroiva johtaja kykenee Huuhkan mukaan laatimaan tavoitteen tai vision, joka inspiroi henkilöstöä ja saa heidät innostumaan pyrkimään kohti tavoitteita.

Lee (2010, 10, 14.) esittelee tutkimuksessaan termin suoritusmotivaatio, jolla tarkoitetaan ihmisen sisäistä, psykologista liikkeelle pakottavaa voimaa. Leen mukaan suoritusmotivaatio saa ihmiset tavoittelemaan mieleistään työtä, arvostusta ja päämäärää. Suoritusmotivaation taustalla on ihmisen luontainen taipumus tavoitella menestystä ja vältellä epäonnistumista, ja samalla kilpailla ja voittaa. Kaikkia ihmisiä suoritus ei kuitenkaan motivoi. Tutkimuksessaan Lee sai selville, että suoritusmotivaatio on suoraan yhteydessä henkilöstön sitoutumiseen. Lisätäkseen henkilöstön suoritusmotivaatiota johdon tulee ensin tunnistaa henkilöt, joita kilpailu ja menestys motivoivat, ja tarjota heille sen jälkeen riittävästi haasteita.

3.1.2 Palautteen antaminen

Hokkasen ja Strömbergin (2003, 117–118.) mukaan ihmisiä voidaan johtaa palautteen avulla. Tutkimukset ovat osoittaneet, että tärkein ihmistä motivoiva tekijä on tietoisuus siitä, että hänen suorituksensa on oikein. Onnistumisen kokemus johtaa entistä parempaan motivoitumiseen, jonka ansiosta suoritustaso paranee. Sekä myönteisellä että kielteisellä palautteella voidaan päästä työntekijän käytöksen tai toiminnan muuttumiseen, mutta myönteisen palautteen avulla toiminta muuttuu helpommin haluttuun suuntaan. Palaute on useimmiten tärkeää antaa kahden kesken - etenkin kielteinen - ja kohdentaa selvästi henkilökohtaiseksi. Palautetta tulee antaa mahdollisimman nopeasti ja sen tulee perustua työntekijän saavutettavissa oleviin tavoitteisiin.

Myös Sydänmaanlakka (2007, 62–63, 65–66.) korostaa, että palaute on yksi uuden oppimisen lähtökohta. Sen merkitys niin yksilön, tiimin kuin koko organisaation oppimiselle on tärkeää. Tämän takia palautejärjestelmien kehittämiseen ja palautteen antamiseen tulee kiinnittää huomiota. Organisaatiossa voidaan rakentaa erilaisia ja eritasoisia prosesseja palautteen keräämiseen. Palautejärjestelmä (Taulukko 1) koostuu eri työkaluista, joilla palautetta kerätään niin yksilö-, tiimi- kuin koko organisaation tasolla. Palautejärjestelmää tarkastellaan palautteen antajan, palautteen sisällön ja käytettävien työkalujen näkökulmasta. Myös palautteen saajaa voidaan tarkastella yksilön, tiimin ja koko organisaation tasolla. On tärkeää, että kaikki nämä tasot saavat palautetta. Tiimityöskentelyn yleistyttyä tiimipalautteen merkitys on kasvanut. Myös tiimin on saatava säännöllistä palautetta toiminnastaan pystyäkseen parantamaan suorituksiaan.

Taulukko 1. Organisaation palautejärjestelmä (Sydänmaalakka 2007, 65)

Palautteen saaja	**Yksilö**	**Tiimi**	**Yritys**
Palautteen antaja	- Alainen - Kollega - Esimies	- Tiimin jäsen	- Henkilöstö - Asiakkaat - Omistajat - Alihankkijat - Toimittajat - Oppilaitokset - Yleinen yrityskuva

Palautteen sisältö	- Suoriutuminen
	- Osaaminen
		- Tiimin tehokkuus
		- Tiimin osaaminen
		- Tiimin tyytyväisyys
			- Talous
			- Osakekurssi
			- Laatu/sisäiset prosessit
			- Tyytyväisyys
			  - henkilöstö
			  - asiakkaat
			- Osaaminen (human capital)

Käytettävät työkalut	- Vapaamuotoinen palaute
	- Suunnittelu- ja kehityskeskustelut
	- Soveltuvuusarviot
	- Johtajuusarviot
	- 360 asteen palautekyselyt
		- Tiimipalaute
		  - tiimistä
		  - jäsenille
			- Henkilöstökyselyt
			- Asiakastyytyväisyystutkimukset
			- Perehdytyskyselyt
			- Lähtöhaastattelut
			- Laatuauditit
			- Talousraportit
			- Yrityskuvatutkimukset

Sydänmaanlakan (2007, 66.) mukaan palautteen antamisessa suositaan nykyisin 360°:n palautetta, joka tarkoittaa yksilötasolla sitä, että palautetta saadaan esimiesten ohella myös alaisilta, kollegoilta ja mahdollisilta yhteistyökumppaneilta. Yrityksen tasolla seurataan yleensä säännöllisesti asiakastyytyväisyyden ja henkilöstön tyytyväisyyden kehittymistä. Palautteen sisältö liittyy yleensä suoriutumiseen, osaamiseen, tyytyväisyyteen, laatuun ja taloudellisiin mittareihin. Työkaluista käytetään useimmiten suunnittelu- ja kehityskeskusteluita sekä henkilöstökyselyitä.

Sydänmaanlakan (2007, 67.) mukaan palautejärjestelmä tukee organisaation uudistumista ja auttaa sitä kohtaamaan uusia haasteita ja muutoksia. Palautejärjestelmän käyttöönotto vaatii kuitenkin siihen yhteensopivia arvoja sekä sopivan palautekulttuurin. Hyvä palautekulttuuri koostuu avoimuudesta, luottamuksesta, yksilön kunnioittami-

sesta, kommunikoinnista, virheiden sallimisesta, hyvästä yhteishengestä, toisten tukemisesta ja jatkuvan oppimisen korostamisesta.

Helin (2006, 173.) muistuttaa, että palautteen antaminen ilman yhdessä sovittuja pelisääntöjä voi olla vaikeaa ja mielivaltaista, sillä jokainen joutuu silloin turvautumaan omiin arvoihinsa ja niihin pelisääntöihin, jotka on sattunut jostakin omaksumaan. Palautteen vastaanottajan voi olla vaikea hyväksyä sellaista palautetta, koska hänen oma käsityksensä asioiden hoitamisesta voi olla täysin erilainen. Myös Sydänmaanlakka (2007, 62–64.) toteaa palautteen antamisen ja saamisen olevan usein vaikeaa. Yksilötasolla useimmat esimiehet kokevat korjaavan palautteen antamisen haastavaksi, sillä siihen liittyy paljon ristiriitaisia tunteita. Jatkuva kehittäminen ja kehittyminen vaativat kuitenkin jatkuvaa palautetta. Epäkohtiin kannattaa puuttua asiallisesti ja antaa myös tunnustusta aina kun mahdollista.

Helinin (2006, 179.) mukaan korjaavan palautteen antaminen on yksi ihmisten johtamisen vaikeimpia asioita. Hän esittää viisi lähestymistapaa, joiden avulla ihmisiä on saatu motivoitumaan muutamaan omaa toimintatyyliä ilman, että he alkavat vastustaa heihin kohdistuvaa kehittävää palautetta eli muutospyrkimyksiä. Nämä viisi lähestymistapaa ovat yhteisten pelisääntöjen luominen, muutoskauppa, edistymisen huomiointi, hampurilaistekniikka sekä vastuun ottaminen.

Yhteisten pelisääntöjen luomisesta kerrotaan lisää myöhemmin tässä tutkimuksessa. Muutoskaupalla Helin (2006, 180–181.) tarkoittaa sitä, että esimies tekee huonosti käyttäytyvälle työntekijälleen tarjouksen käyttäytymisen muutoksesta kysymällä, millä ehdoilla tämä on valmis muutokseen. Hänen mukaansa työntekijän huono käytös on usein protesti esimiehelle ja esimiehen esittämä tarjouspyyntö eräänlainen anteeksipyyntö, jonka kautta asiat saadaan sovittua. Edistymisen huomioimisella Helin tarkoittaa sitä, että työntekijä saa aina positiivista palautetta toimiessaan hyvin. Negatiivinen palaute saattaa tyydyttää työntekijän huomion tarvetta, joten sitä kannattaa välttää. Positiivisen palautteen avulla työntekijä sen sijaan saa haluamaansa arvostusta.

Hampurilaistekniikka, jota Helin (2006, 181.) ehdottaa yhdeksi korjaavan palautteen antamisen tekniikaksi, sisältää kolme vaihetta. Palautteessa otetaan ensin esille työntekijän onnistumisia ja hyviä suorituksia. Tämän vaiheen tarkoitus on lisätä työntekijän itsetuntoa ja yhteistyövalmiutta. Seuraavaksi otetaan esille korjattava asia mahdol-

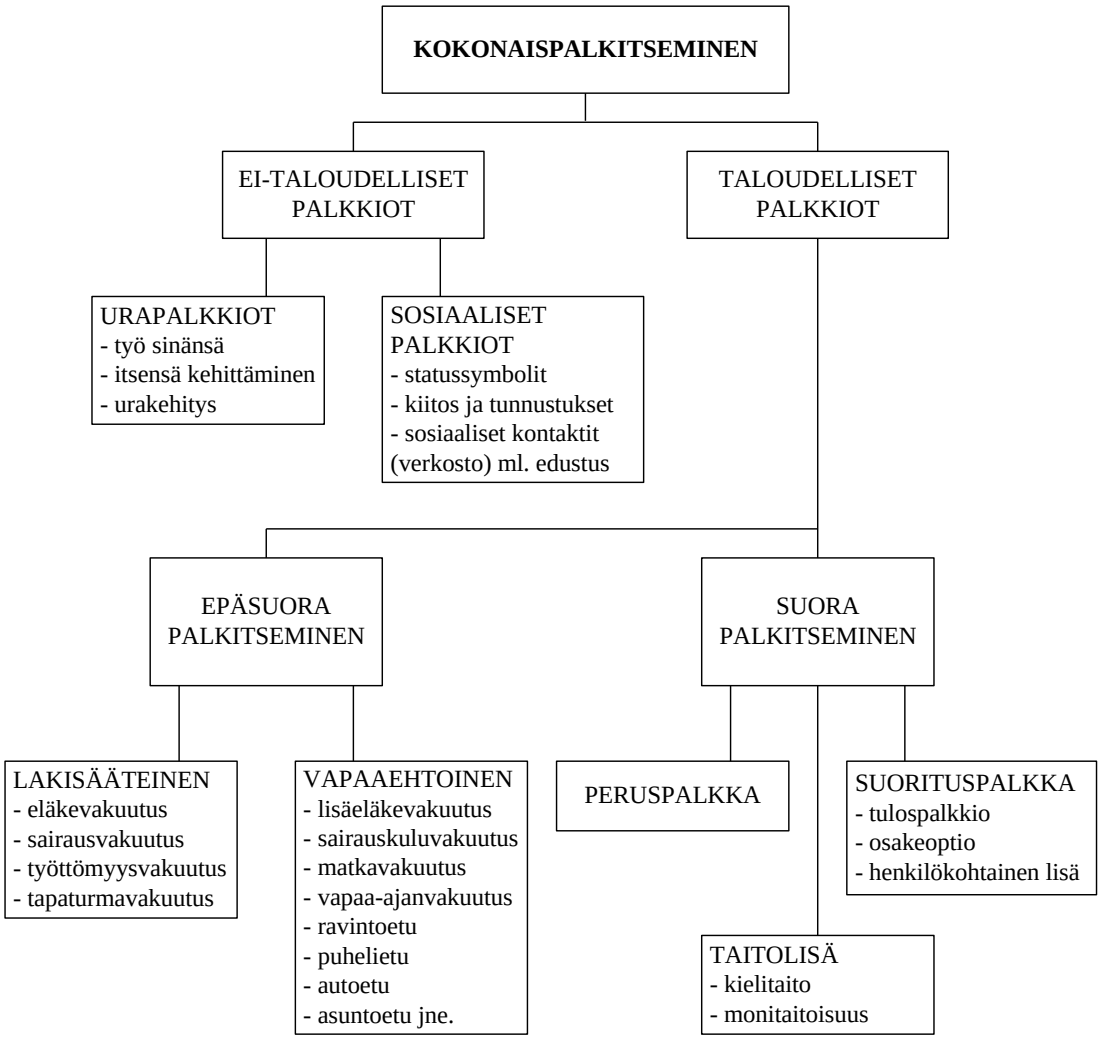
lisimman asiallisesti ilman syyttelyä. Asian vaikutukset voidaan kytkeä johonkin yhteiseen nimittäjään, kuten asiakastyytyväisyyteen ja yhteisiin tavoitteisiin. Kolmannessa vaiheessa otetaan jälleen esiin jokin positiivinen asia. Tässä vaiheessa voidaan kerrata joko ensimmäisessä vaiheessa esille otettuja asioita tai valita jokin uusi miellyttävä asia.

Yhdeksi keinoksi Helin (2006, 182.) ehdottaa vastuun ottamista, jolla hän tarkoittaa sitä, että esimies ottaa vastuun työntekijän huonosta käytöksestä. Esimies voi tunnustaa työntekijälle, ettei löydä keinoja, joilla pystyisi vaikuttamaan työntekijänsä hankalaan käytökseen. Yllättävä lähestyminen saattaa muuttaa asetelman niin, että työntekijä kertoo hyvin nopeasti ratkaisun, joka auttaisi. Tällä keinolla on saatu ratkaistua useita pitkään jumissa olleita tilanteita.

3.1.3 Palkitseminen

Kauhasen (2010, 88.) mielestä palkitseminen voidaan nähdä organisaation johtamisvälineenä, jonka avulla tuetaan organisaation menestystä ja innostetaan henkilöstöä. Palkitsemisen tarkoituksena on saada työntekijät toimimaan organisaation strategian, arvojen ja tavoitteiden mukaisesti. Palkitseminen tukee myös organisaation menestymistä, mikäli palkitsemisperusteet on valittu oikein. Palkitseminen kannattaa nähdä panostuksena, jolla voidaan aikaansaada tuotos ja kehittää toimintaa sekä ylläpitää ja kehittää kilpailukykyä.

Kauhasen (2006, 109–110.) mukaan kokonaispalkitseminen (Kuva 3) voidaan jakaa kahteen osaan: taloudellisiin palkkioihin ja aineettomiin palkkioihin. Taloudelliset palkitsemiskeinot jaetaan kahteen pääryhmään: suoraan palkitsemiseen ja epäsuoraan palkitsemiseen. Suoria palkitsemiskeinoja ovat rahallinen peruspalkka, suorituspalkka sekä mahdollinen taitolisä. Epäsuorilla palkitsemiskeinoilla tarkoitetaan erilaisia etuja, jotka ovat joko lakisääteisiä tai vapaaehtoisia. Aineeton palkitseminen tarkoittaa yleensä työuraan ja sosiaalisiin palkkioihin liittyviä palkitsemiskeinoja. Aineettomat palkitsemiskeinot jaetaan urapalkkioihin ja sosiaalisiin palkkioihin. Tutkimusten mukaan tulojen kasvaessa palkan merkitys pienenee ja aineettomien palkitsemiskeinojen merkitys kasvaa.



Kuva 3. Kokonaispalkitseminen (Kauhanen 2006, 110)

Helsilä (2009, 63–64.) arvioi, että työstä maksettavan rahapalkkion lisäksi yhä useammalle tärkeitä ja palkitsevia ovat monet muut tekijät, kuten työssä oppiminen, mahdollisuus saada uusia haasteita ja kehittyä omalla alallaan. Rahapalkkio luo perusmotivaation, mutta pysyvään motivaatioon vaaditaan muitakin palkkioita. Muita palkkioita työstä voivat olla edut, tulospalkkiot, aloitepalkkiot, erikoispalkkiot, työsuhteen pysyvyys, työajan järjestely tai arvostus ja palaute työstä. Tärkeintä palkitsemisessa on rakentaa toimiva palkitsemisjärjestelmä, joka on johtamisideologian mukainen ja huomioi yrityksen vision, missiot, strategiat ja arvot. Silloin palkitseminen tukee johtamista ja organisaation menestystä sekä kannustaa henkilöstöä.

Palkitsemisjärjestelmä voidaan Helsilän (2009, 65, 67, 72.) mukaan rakentaa kolmen peruselementin mukaan, jolloin palkitseminen on joko tulosperusteista, henkilö- ja ryhmäperusteista tai työperusteista. Tulospalkitseminen perustuu työntekijän työn tu-

lokseen, jolloin palkitsemisen perusteena käytetään usein erilaisia mittareita. Palkitsemisen peruste liittyy oman tuloksen lisäksi myös oman ryhmän menestykseen ja koko organisaation menestykseen. Tulospalkitseminen voidaan nähdä myös johtamisjärjestelmänä sekä informaatiojärjestelmänä, joka viestittää strategiat ja tavoitteet henkilöstölle sekä kerää tietoa menestymisestä. Tulospalkitsemista on kuitenkin viime vuosina kritisoitu sen suorituskeskeisyyden vuoksi.

Helsilän (2009, 64, 71.) mukaan henkilö- ja ryhmäperusteinen palkitseminen perustuu yksilön tai ryhmän suoriutumiseen ja osaamiseen. Palkitsemisen perusta voi olla esimerkiksi se, että eri koulutustason saaneet työntekijät saavat erisuuruisia palkkoja samasta työstä. Tällä tavoin maksetaan työntekijän potentiaalista, sillä vaikka työssä selviytyisi vähemmälläkin koulutuksella, organisaatio voi viestittää näin aikovansa hankkia tulevia tarpeitaan varten korkeammin koulutettuja henkilöitä. Työperusteinen palkitseminen taas liittyy työtehtäviin, joita työntekijä tekee ja niiden vaativuuteen. Useimmat työntekijät haluavat, että heidän työtään arvostetaan ja että vaativammissa tehtävissä olevat henkilöt saavat enemmän palkkaa kuin vähemmän vaativissa toimivat henkilöt. Työperusteinen eli työtehtävien vaativuuden mukaan palkitseminen liittyy tilastojen mukaan suoraan työntekijän palkkaan muodostaen siitä 60–80 %.

Niin Sistonen (2008, 135.) kuin Helsilä (2009, 75.) muistuttavat, että henkilöstölle kannattaa antaa tunnustusta ja palkita heitä hyvistä suorituksista niin aineellisin kuin aineettomin palkitsemiskeinoin. Henkilöstön tulee myös tietää palkitsemisen perusteet ja se, millaista osaamista ja millaisia suorituksia heiltä odotetaan. Tärkeintä on, että palkitsemisjärjestelmä on oikeudenmukainen.

3.1.4 Henkilöstön sitouttaminen

Helinin (2006, 162.) mukaan sitoutuminen edustaa motivaation sisäistä tekijää, sillä sille on ominaista mielen sisälle rakentunut mekanismi, joka tuottaa jatkuvasti motivaatiota valittuun kohteeseen. Tämän vuoksi sitoutuneet työntekijät saavat aikaan enemmän kuin sitoutumattomat, jotka toimivat ulkoisen motivaation kuten rahapalkkion tai valvonnan varassa.

Henkilöstön sitouttaminen on Ulrichin mielestä (2007, 160, 173.) liiketoiminnan kannalta ratkaiseva tekijä. Työntekijät voivat antaa organisaatiolle aikaansa ja työpanok-

sena, mutta olla samaan aikaan mielessään eri mieltä johdon kanssa organisaation tavoitteista ja tuloksista. Jotta muutos voi tapahtua, on myös työntekijöiden mieli saatava sitoutettua. Työntekijöiden sitoutuminen vahvistuu silloin, kun he voivat esittää vapaasti omia ideoitaan ja kun he uskovat organisaation avainhenkilöiden ajavan heidän asiaansa. Työntekijöiden on myös tärkeää tuntea olevansa arvokkaita ja tärkeitä yritykselle. Kun työntekijät kokevat olevansa henkilökohtaisesti sitoutuneita organisaatioon, he tekevät todennäköisesti enemmän töitä heille asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Ulrichin (2007, 160–161, 173.) mielestä henkilöstön sitoutumista edistää johtaja, jolla on selkeä visio ja joka on itse sitoutunut siihen vahvasti. Tällainen johtaja antaa henkilöstölle oikean suunnan ja voimavaroja, jotka parantavat työntekijöiden mahdollisuuksia vastata uusiin haasteisiin. Työntekijöiden sitouttaminen onkin ensisijaisesti johdon tehtävä, mutta henkilöstöammattilaisten tehtävä on auttaa johtoa siinä. Perinteisesti sitoutumista on pyritty edistämään täyttämällä työntekijöiden sosiaalisia tarpeita, kuten järjestämällä yhteisiä juhlia ja tapahtumia. Tämän tyyppisen toiminnan merkitys on nykyään vähentynyt, mutta henkilöstön tarpeet eivät ole. Nykyään haaste onkin kehittää uusia sitouttamisen keinoja.

Myös Ponteva (2010, 42.) arvioi, että johto voi tukea alaisiaan muutoksessa sitouttamalla työntekijöitä organisaatioon. Jotta työntekijä voi sitoutua organisaatioon, täytyy hänen kiinnittyä siihen. Tunne siitä, että on oikeassa työpaikassa, pitää työntekijän lähellä organisaatiota. Ihminen työskentelee mieluiten siellä, missä tuntee olonsa kotoisaksi, mutta tärkeintä on usein kuitenkin itse työ. Jos työntekijä kokee työn mielekkääksi ja sellaiseksi, johon voi itse vaikuttaa, ei hänen ole yleensä vaikea pysyä organisaatiossa erilaisista muutoksista ja niiden mukanaan tuomista uudistuksista huolimatta. Helinin (2006, 152) mukaan sitoutuminen voimistuu, jos työntekijä saa kuulua mielestään hyvään tiimiin ja tehdä työtä, josta on eniten kiinnostunut.

Helin (2006, 161.) esittää sitoutumisen kolmeksi keskeiseksi ja yhteiseksi tekijäksi tarpeita, arvoja ja uskomuksia. Helinin mukaan voidaan ajatella, ettei ihminen pysty aidosti sitoutumaan arvojensa ja uskomustensa vastaisiin asioihin, sillä mieli ei synnytä rakenteita, jotka ihminen kokee vääriksi, järjettömiksi tai totuuden vastaisiksi. Tilapäisesti, esimerkiksi pakotettuna, ihminen voi kuitenkin tehdä arvojensa ja uskomustensa vastaisia asioita.

Työelämässä tärkeimpiä sitoutumisen kohteita ovat Helinin (2006, 163.) mukaan organisaatio, oma tiimi, työn tavoitteet sekä päätökset, muutokset ja asiakkaat. Organisaatioon sitoutumista vahvistavat organisaation maine, arvot ja työntekijän oma asema. Organisaation maine liittyy suoraan työntekijän omaan arvostuksen tarpeeseen, sillä hyvämaineinen organisaatio tyydyttää sitä. Työntekijä on usein ylpeä työpaikastaan tällaisessa organisaatiossa. Myös organisaation arvoilla on yhteys työntekijän omiin arvoihin. Mitä enemmän organisaation arvot vastaavat työntekijä henkilökohtaisia arvoja, sitä suurempi on arvojen sitouttava vaikutus. Työntekijän oma asema organisaatiossa tyydyttää hänen sisäisiä tarpeitaan, mikäli hän kokee roolinsa tärkeäksi. Tämä taas vahvistaa sitoutumista.

Sistonen (2008, 136–137.) esittää, että organisaatioon sitoutumista voidaan mitata neljän eri näkökulman kautta. Näkökulmat ovat omistautuminen, ylpeys, yhteistyö ja yhteenkuuluvuus. Omistautuminen kertoo, missä määrin henkilöstö on valmis antamaan lisää työpanostaan tarpeen vaatiessa. Ylpeys kertoo, tunteeko työntekijä ylpeyttä työryhmään ja organisaatioon kuulumisesta. Yhteistyön kautta tarkastellaan sitä, missä määrin organisaation jäsenet auttavat toisiaan saadakseen työt tehtyä. Yhteenkuuluvuus osoittaa, missä määrin yksilöt kokevat kuuluvansa samanhenkiseen ryhmään.

3.1.5 Pelisäännöt ja yhteishenki

Yhdessä laaditut pelisäännöt parantavat Helinin (2006, 174.) mielestä johdon ja työntekijöiden välisiä suhteita, sillä samat säännöt koskevat kaikkia. Johdon uskottavuus voi laskea nopeasti, ellei se suostu noudattamaan yhteisiä pelisääntöjä. Sisäisiä, yhdessä luotuja pelisääntöjä ja yhdessä tekemisen käytäntöjä ei pidä sekoittaa organisaation ohje- tai johtosääntöihin. Ne ovat aina johdon tai hallintoyksikön laatimia. Sisäiset pelisäännöt taas ovat tiimi- tai työryhmäkohtaisia ja niiden sisältöä päivitetään säännöllisesti, kun vanhoja ja tarpeettomia sääntöjä poistetaan tai luodaan tarpeen tullen uusia.

Terävä ja Mäkelä-Pusa (2011, 20.) ehdottavat, että työyhteisön pelisäännöissä määriteltäisiin, miten ryhmässä toimitaan. Nämä sopimukset voivat olla suullisia ja epävirallisia, mutta ne ohjaavat toimintaa. Varsinkin uuden työryhmän aloittaessa toimintansa on tärkeää pohtia yhdessä, minkälaisilla pelisäännöillä ryhmä tulee toimimaan. Organisaation arvot ja normit sekä lainsäädäntö asettavat rajansa, mutta myös itse

ryhmä voi aktiivisesti vaikuttaa omaan toimintaansa. Jokaisen ryhmän kannattaa laatia yhdessä omat pelisääntönsä ja kirjata ne näkyviin. Säännöissä sovitaan yhdessä kaikkien ryhmäläisten kanssa se, miten varmistetaan ryhmän perustehtävän suorittaminen, hyvä vuorovaikutus ja reilu yhteistyö.

Terävän ja Mäkelä-Pusan (2011, 21.) mukaan pelisääntöjen luominen on hyödyksi, koska näin sopimukset saadaan näkyviksi ja samalla päästään tarkastelemaan jo olevien toimintatapojen sopivuutta. Yhdessä tehdyt pelisäännöt myös sitouttavat jäseniä toimimaan ryhmän parhaaksi ja selkeyttävät ryhmän perustehtäviä ja tavoitteita. Pelisäännöt laaditaan aina senhetkisen tilanteen mukaan, minkä vuoksi niitä täytyy päivittää säännöllisin väliajoin. Työturvallisuuskeskuksen (TTK Uutiset 2011) mukaan työpaikan yhteiset pelisäännöt auttavat myös luomaan ja ylläpitämään hyvää työilmapiiriä, edistämään myönteistä ja avointa vuorovaikutusta ja ehkäisemään ristiriitoja. Lisäksi kannattaa luoda toimintatapoja ja -ohjeita siitä, miten ristiriitatilanteissa toimitaan. Ohjeiden tulee kertoa selkeästi, ettei työpaikalla hyväksytä epäasiallista kohtelua ja että ongelmatilanteisiin puututaan ja ne selvitetään. Pelisäännöt ja ohjeet toimivat parhaiten, kun johto ja henkilöstö sitoutuvat niihin yhdessä. Ne valmistellaan ja käsitellään yhteistyössä työyhteisössä.

Belkerin, McCormickin ja Topchikin (2012, 43–44.) mielestä työpaikalla tarvitaan vahvaa yhteishenkeä, jotta työntekijät menestyisivät työssään parhaalla mahdollisella tavalla. He kuvaavat yhteishenkeä haluksi ja mahdollisuudeksi työskennellä sellaisella ympäristössä, jossa työntekijöiden tulee tehdä yhteistyötä saavuttaakseen ryhmälle asetetut tavoitteet. Hyvän yhteishengen edellytykset ovat heidän mukaansa avoin keskustelu, valtuuttaminen, selkeät roolit ja vastuualueet, hyvä johtaja sekä toimiva ja motivoiva palkitsemisjärjestelmä niin ryhmälle kuin yksilöille.

Belker ym. (2012, 44–46.) tarkoittavat avoimella keskustelulla sitä, että työntekijät uskaltavat keskustella keskenään kaikista asioista ja tarpeen tullen väitellä tai riidellä päästäkseen hyvään lopputulokseen. Valtuuttamisella Belker ym. tarkoittavat vastuun antamista, eli sitä, että työntekijät saavat tehdä itsenäisiä päätöksiä työhönsä liittyen johdon antamien rajojen puitteissa. Selkeät roolit ja vastuualueet tarkoittavat sitä, että jokainen organisaatiossa tietää oman tehtävänsä ja tavoitteensa. Tämän on huomattu parantavat yhteishenkeä huomattavasti. Hyvä johtajan Belker ym. näkevät vahvana

leadership-johtajana, joka rohkaisee ja ohjaa ihmisiä oikeaan suuntaan. Palkitsemisjärjestelmä taas motivoi, innostaa ja luo yhteishenkeä.

Lerssi-Uskelinin, Vanhala ja Vähä-Tiiton (2011, 20–21.) mukaan työyhteisön yhteishenki syntyy aidon vuorovaikutuksen, avoimuuden, oikeudenmukaisuuden ja yhteisen tekemisen kautta. Myös huumorilla on tärkeä rooli me-hengen ja yhteisöllisyyden kehittämisessä. Myös Lerssi-Uskelin ym. toteavat yhteishengen syntymisen edellytyksiksi yhteisten tavoitteiden tuntemisen, oman työn arvostamisen, työtyytyväisyyden ja ammatillisen osaamisen. He kuitenkin ehdottavat yhteishengen kohottamiseksi työyhteisölle yhteistä tekemistä myös vapaa-ajalla. Epämuodolliset tapaamiset ja tilaisuudet on havaittu hyväksi keinoksi kohottaa me-henkeä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Lerssi-Uskelin ym. kritisoivat suuria organisaatioita niiden kasvottomuudesta, koska silloin yhteishengen kehittyminen on haastavaa. Työyhteisötasolla yhteenkuuluvuuden tunne voidaan saavuttaa, mutta koko organisaation tasolla ilmapiiri ja yhteishenki jäävät helposti epämääräiseksi.

3.2 Muutosjohtaminen

Juholinin (2009, 324–325.) mukaan muutosjohtajuudessa on vahva ihmisten johtamisen henki. Johtaminen muutoksessa edellyttää herkkyyttä lukea sanottuja ja sanattomia viestejä sekä muuntaa omaa käyttäytymistään kunkin tilanteen vaatimalla tavalla. Muutosjohtajan tulee olla ennen kaikkea kuunteleva, mutta silti jämäkkä johtaja.

Arikosken ja Sallisen (2007, 83.) mukaan johto toimii muutostilanteessa kolmessa roolissa: muutoksen kokijana, työntekijöiden muutoksen ymmärtäjänä sekä tulevaisuuteen valmistautujana. Tämä tekee muutosjohtamisen erityisen haasteelliseksi. Myös Ruohotien (1996, 155.) mukaan muutoksen johtaminen on yksi johtamisen suurimmista haasteista. Johdon on kyettävä samaan aikaan kohtaamaan haasteet, jotka syntyvät yhteiskunnassa ja markkinoilla, sekä sopeuttamaan organisaatiota niin, että se pystyy tehokkaasti vastaamaan palveluiden ja tuotteiden kysyntään.

Perkka-Jortikan (2002, 147.) mukaan muutoksen johtaminen sisältää uusia asenteita, arvoja ja toimintoja. Muutosprosessissa tulee tukea organisaation jäsenten yhteistoiminnan kehittämistä ja oppimista. Entisten asenteiden, arvojen ja käyttäytymisen pois oppimista täytyy edistää samalla, kun ne korvataan uusilla. Muutoksen johtaminen on

myös uusien asenteiden, arvojen ja toimintatapojen vakiinnuttamista. Haapalaisen mukaan (2005, 24) mukaan muutosjohtamisen toimenpiteiden keskeisenä tarkoituksena on etsiä ja hallita muutostapahtumat siten, että yrityksen toiminta on häiriötöntä ja kehittyy jatkuvasti. Aro (2002, 70.) sen sijaan ehdottaa muutosjohtamisen keskeisiksi tehtäviksi muutoksen markkinoinnin ja ihmisten muuttumisen mahdollistamisen. Hänen mukaansa muutos organisaatiossa perustuu siinä työskentelevien ihmisten muuttumiseen. Nämä ihmiset taas tarvitsevat ohjausta, jotta heidän toimintansa muuttuisi haluttuun suuntaan.

3.2.1 Muutoksen hallinta

Adairin (2007, 9.) mukaan muutos luo aina uutta muutosta, minkä takia sen suoranainen johtaminen on vaikeaa. Hänen mukaan muutosta voidaan lähinnä pyrkiä hallitsemaan eri keinoin. Haapalaisen (2005, 241.) mielestä muutoksen hallinta lähtee johtamisen perusasioista. Mikäli työntekijöillä on selkeä mielikuva ja käsitys yrityksen toiminnasta sekä omasta työnkuvastaan ja sen merkityksestä, kykenevät työntekijät hahmottamaan paremmin toiminnan kokonaiskuvan ja tunnistamaan oman paikkansa siinä. Tällöin työntekijän on helpompi ymmärtää ja hyväksyä muutokset. Myös asiakkuuden merkityksen oivaltaminen kaikilla organisaation tasoilla kuuluu johtamisen perusasioihin. Jos tämä on toteutunut, kaikki ymmärtävät ja hyväksyvät muutoksen välttämättömyyden silloin, kun se kerrotaan ja perustellaan uskottavasti asiakkuuden kautta. Muutoksia tehdään, jotta yrityksen tuotteet ja palvelut olisivat edelleen kysyttyjä. Asiakkaat haluavat heille sopivat hinnat ja laadun, sekä helppoa ja miellyttävää kaupankäyntiä. Voidaan ajatella, että kaikki muutokset tähtäävät suoraan tai epäsuorasti tuon päämäärän saavuttamiseen tai ylläpitämiseen.

Haapalaisen (2005, 242.) mielestä myös tavoitteellinen toiminta on osa muutoksen hallintaa. Työntekijöiden toiminta ei kuitenkaan muutu tavoitteelliseksi siten, että johto kertoo, mitä seuraavan vuonna pitää saada aikaan. Sen sijaan yksittäisten ihmisten halukkuus tehdä töitä tuloksellisesti ja tavoitteellisesti kytkeytyy siihen, että heille asetetut tavoitteet on etukäteen käsitelty yhdessä lähimmän esimiehen kanssa. Mikäli tavoitteet lisäksi sisältävät työntekijää aidosti kiinnostavia tekijöitä ja joissa onnistuminen antaa työntekijälle mielihyvää, muuttuu työntekijän toiminta helpommin tavoitteelliseksi. Muutosjohtajan tulee huomioida nämä elementit rakentaessaan seuraavan vuoden tavoitteita, sillä samalla hän tulee alustavasti käsitelleeksi työntekijän kanssa

tulevia muutoksia. Näin muutos ei tule työntekijälle yllätyksenä ja siihen on helpompi sopeutua, jolloin myös vastarinta vähenee olennaisesti.

Aron (2002, 69.) mukaan johtamisella on erityisen suuri merkitys muutostilanteissa. Vaikka muutoksen johtaminen ei perusteiltaan eroa johtamisesta yleensä, on siinä kuitenkin tiettyjä erityispiirteitä. Tärkeä perusperiaate on muutoksen annostelu: kaikkea ei kannata yrittää muuttaa samaan aikaan. Näin varsinainen työtoiminta ei hautaudu liian suuren muutosannoksen alle. Toisen perusperiaatteen mukaan myös kaikkea uutta annostellaan: kaikkea uutta ei anneta tai tuoda samaan aikaan esiin. Näin ihmisille jää mahdollisuus sopeutua ja totutella muutoksiin. Myös Ponteva (2010, 28) toteaa, että muutoksen onnistumisen edellytykset ovat hyvät, mikäli samaan aikaan ei yritetä muuttaa kaikkea.

Pontevan (2010, 24) erottaa muutoksen hallinnassa neljä eri vaihetta, jotka ovat valmistelu, suunnittelu, toteutus ja vakiinnuttaminen. Kilpisen (2008, 206–207.) mukaan muutos tulisikin nähdä prosessina, jossa kaikki yksityiskohdat sisäisistä ulkoisiin on etukäteen mietittynä. Muutos onnistuu ja on taloudellisesti kannattava usein silloin, kun jokaiselle vaiheelle on aikataulu ja vastuuhenkilö.

Pontevan (2010, 19, 42.) mukaan myös organisaation johto voi aluksi suhtautua epäuskoisesti muutokseen. Johdon tulee ensin sisäistää muutoksen vaiheet ja omat tunteensa niitä kohtaan, jotta he voivat olla parhaiten avuksi muille. Myös Arikosken ja Sallisen (2007, 83.) mukaan ennen varsinaista muutoksen hallintaa organisaation johto joutuu käymään läpi oman muutosprosessinsa ja käsittelemään tunteensa sitä kohtaan. Tästä voi syntyä ensimmäinen epäsuhta työntekijöiden ja johdon välille, mikäli johto on saanut tiedon muutoksesta työntekijöitä aiemmin ja ehtinyt jo omalta osaltaan valmistautua muutokseen.

Arikoski ja Sallinen (2007, 83.) muistuttavat, että johdon tulee antaa työntekijöille aikaa vanhasta poisoppimiseen ja muutokseen sopeutumiseen. Uuden oppimiseen voidaan ryhtyä vasta, kun työntekijät ovat päässeet jossakin määrin samalle poisoppimisen tasolle johdon kanssa. Mitä aikaisemmin koko henkilöstö otetaan mukaan muutoksen suunnitteluun, sitä lyhyempi on muutoksen toteuttamiseen tarvittava aika. Ruohotien (1996, 165.) mielestä muutoksen hallittu toteuttaminen edellyttää työntekijöiltä halua jatkuvaan oppimiseen, kasvuun ja kehitykseen sekä pyrkimystä toiminnan

ja tulosten parantamiseen. Johto voi vaikuttaa monin tavoin muutoksen toteutumisen edellytyksiin. Ylimmän johdon tehtävä on luoda jatkuvan oppimisen mahdollistava ympäristö. Alemman tason johtajien vastuulla on vastaavasti suunnitella ja toteuttaa uusia oppimisprosesseja.

Kilpisen (2008, 206.) mukaan yksi onnistuneen muutoksen edellytys on riittävän suuri tyytymättömyys nykytilaan. Omaan tilaansa ja toimintaansa tyytyväiset ihmiset ovat usein haluttomia muuttumaan, vaikka organisaatio olisi jo ajautumassa vaikeuksiin. Kilpinen ehdottaakin, että organisaatiossa luotaisiin kriisi, joka laittaa ihmiset ajattelemaan muutosta mahdollisuutena, ei uhkana. Kriisin tulee johtaa haluun kuulla ja nähdä tie parempaan, ei paniikkiin eikä uhkaavaan tunnelmaan.

Perkka-Jortikan (2002, 147.) mielestä muutosten johtamisessa on tärkeää ylläpitää ja tarvittaessa jopa edistää henkilöstön työkykyä ja tehokkuutta siten, että työlle määritellyt tavoitteet toteutuvat muutoksesta huolimatta. Normaalit työtoiminnot kärsivät, jos muutoksesta tulee pääasia työntekijöiden ja työyhteisöjen perustehtävien tilalle. Ponteva (2010, 28) taas muistuttaa, että muutosjohtaja voi myös tarvita muutoksessa tukea omalta esimieheltään.

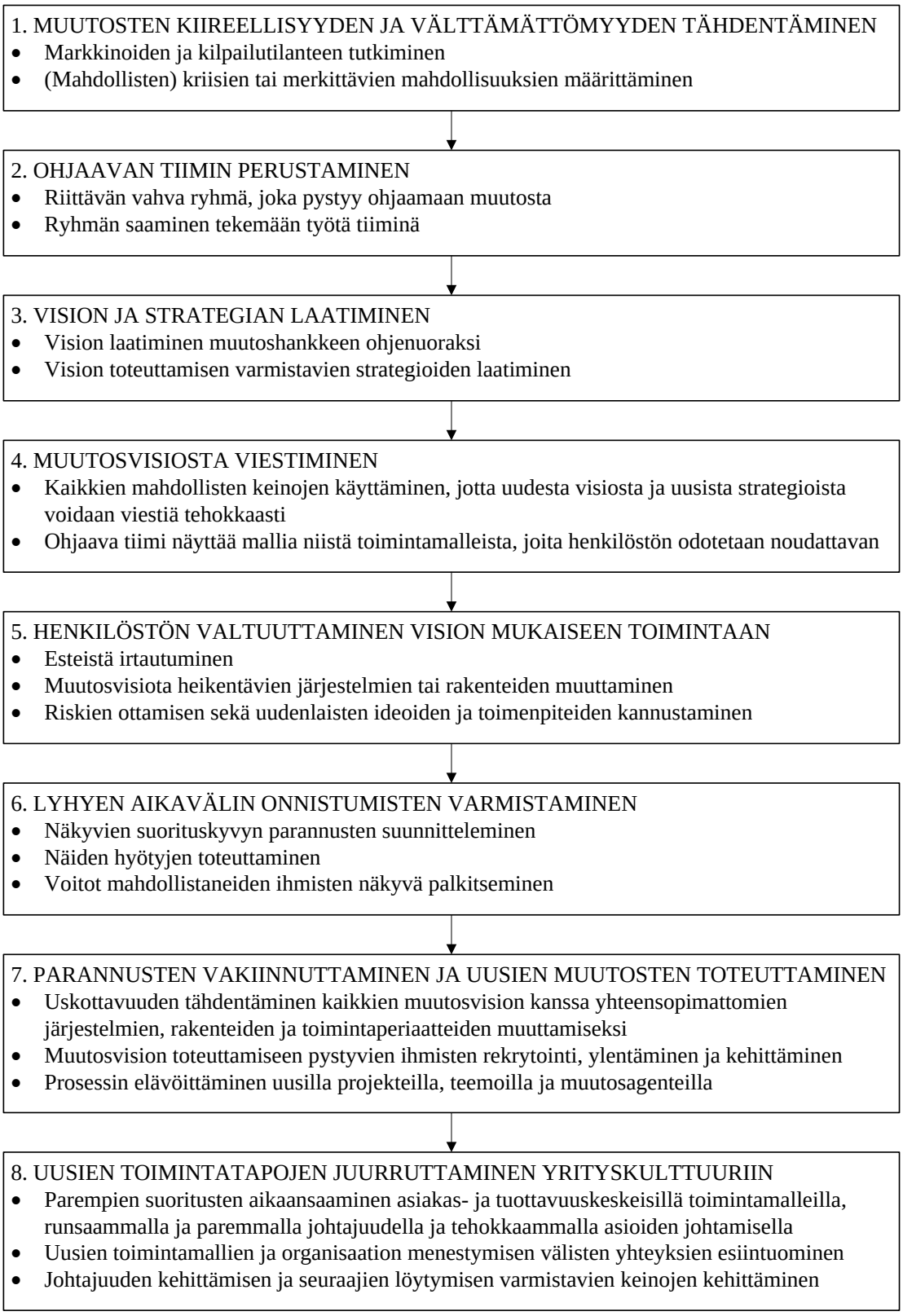
Ponteva (2010, 24.) toteaa, että muutoksiin ja niiden johtamiseen liittyy aina vastarinta, jonka käsittelyllä on kriittinen merkitys muutoksen onnistumisessa. Muutosvastarinnan ilmenemismuotoja ovat muutoksesta irtisanoutuminen, samaistumattomuus, epävarmuus suunnasta sekä pettymys. Muutoksesta irtisanoutuminen ilmenee sitoutumattomuutena. Samaistumattomuus voi ilmetä menneiden muistelemisena, kun taas epävarmuus suunnasta aiheuttaa hämmennystä. Pettymys ilmenee suuttumuksena ja kielteisyytenä.

Haapalaisen (2005, 239–240, 245.) mukaan johtajan pitää muutostilanteessa saada työntekijät irrottamaan vanhasta, tutusta ja turvallisesta ja saada heidät aloittamaan uuden ja oudon kanssa. Tämä ei ole Haapalaisen mukaan helppoa. Ilman johdonmukaista muutosjohtamista muutos voi muutosvastarinnan takia jäädä aloittamatta tai se voi kutistua murto-osaan siitä, mitä pitäisi saada aikaan. Työntekijällä on oikeus keskustella häntä koskevista muutoksista, ennen kuin niistä tehdään päätökset. Haapalaisen mukaan osallistaminen vähentää muutosvastarintaa, sitoo ja motivoi työhön ja tulos on entistä parempi.

Pontevan (2010, 27.) mukaan esimiehen tärkein tehtävä muutoksessa on kohdata ihmiset. Muutostilanteissa olisi tärkeää, että esimies pystyisi antamaan alaisilleen aikaansa. Hän pitää hyvin todennäköisenä, että muutos epäonnistuu, ellei johto ymmärrä tavata ja kuunnella työntekijöitään. Heiskanen ja Lehikoinen (2010, 49.) muistuttavat myös, että sopeutuminen työelämän muutoksiin jää nykyajan nopeassa tahdissa usein pinnalliseksi ja näennäiseksi. Aidon muutoksen taustalla on oppiminen, joka johtaa ajattelun ja käyttäytymisen muuttumiseen. Keskeistä on myös se, että ihminen hyväksyy muutoksen tunnetasolla.

3.2.2 Muutosjohtamisen kahdeksanvaiheinen prosessi

Kotter (1996, 18) on luonut menestyksekkään muutoksen aikaansaamiseksi kahdeksanvaiheisen prosessin (Kuva 4), jonka avulla organisaation johto voi välttää yleisimpiä muutosprosessissa tehtäviä virheitä.



Kuva 4. Suurten muutosten aikaansaamisen kahdeksanvaiheinen prosessi (Kotter 1996, 18)

Kotterin (1996, 32.) luoman prosessin ensimmäinen vaihe on muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen, jolla luodaan ihmisten mieliin tarve muu-

tokselle. Ihmiset täytyy saada vakuuttuneeksi muutoksen tarpeellisuudesta ennen kuin he voivat aidosti sitoutua tekemään asioita sen eteen. Mitä useampi ihminen kokee muutoksen tärkeäksi, sen varmemmin se voi toteutua. Kotter ehdottaa kiireellisyyden ja välttämättömyyden tunnun lisäämiseksi tyytyväisyyden lähteiden eliminoimista tai järjestettyä kriisiä. Kriisi, joka voidaan tässä tilanteessa nähdä esimerkiksi tappiollisten tulosten paljastamisena henkilökunnalle, herättää ihmisten huomion ja lisää tunnetta muutosten välttämättömyydestä.

Kotterin (1996, 45.) prosessin toinen vaihe on ohjaavan tiimin perustaminen. Muutosprosessi vaatii suuria voimia pysyäkseen käynnissä, ja tätä varten tarvitaan vahvaa ohjaavaa tiimiä. Yksittäinen henkilö pystyy harvoin kehittämään oikeaa visiota ja iskostamaan sitä suurelle ihmisjoukolle tai poistamaan yksin kaikkia suuria esteitä. Ohjaavan tiimin tehtävä on viedä muutosta määrätietoisesti eteenpäin. Sen jäsenet luottavat toisiinsa, pyrkivät samaan tavoitteeseen ja ovat sitoutuneita muutokseen.

Prosessin kolmannessa vaiheessa Kotter (1996, 60.) kehottaa laatimaan muutosvision ja strategian. Visio voidaan nähdä tulevaisuudenkuvana, joka antaa suoria tai epäsuoria viitteitä siitä, miksi ihmisen tulisi nähdä vaivaa tuon tulevaisuuden toteuttamiseksi. Hyvä visio edustaa muutosprosessissa kolmea päämäärää. Se selkiyttää muutoksen yleistä suuntaa, mikä taas yksinkertaistaa lukuisia yksityiskohtaisempia päätöksiä. Se myös kannustaa ihmisiä tekemään oikean suuntaisia toimenpiteitä, vaikka ensimmäiset toimenpiteet tuntuisivatkin ihmisistä hankalilta. Lisäksi visio auttaa koordinoimaan useiden yksiköiden toimenpiteitä huomattavan nopeasti ja tehokkaasti. Strategian laatimisella pyritään suunnittelemaan vision toteutumisen mahdollistavia toimenpiteitä.

Kotterin (1996, 73–75.) prosessin neljäs vaihe käsittelee muutosvision viestimistä. Visio on tehokas vasta silloin, kun useimmat organisaation työntekijät ymmärtävät muutoksen tavoitteet ja suuntaviivat. Muutosvisiosta tulee viestiä laajasti niin, että jokainen organisaation taso ymmärtää ja hyväksyy sen. Tämä ei ole helppo tehtävä, ja vaatii ohjaavalta tiimiltä paljon. Tärkeintä on, että ohjaava tiimi ja organisaation johto itse seisovat muutosvision takana ja pystyvät esittämään sen vakuuttavasti. Muutosviestintää käsitellään laajemmin luvussa 4.

Kotterin (1996, 87.) prosessin viides vaihe on henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan. Tämän vaiheen tarkoitus on siirtää valtuuksia ja vastuuta mahdol-

lisimman laajalle ihmisjoukolle poistamalla muutosvision toteuttamisen tieltä mahdollisimman paljon esteitä. Kun henkilöstö kokee pystyvänsä vaikuttamaan organisaation muutokseen, uudistuminen tapahtuu varmemmin. Muutosvision tiellä voi olla rakenteellisia esteitä, jolloin organisaation rakenne hajottaa resurssit ja auktoriteetit niin, että muutosvision toteuttaminen on mahdotonta. Tällöin tiimejä kannattaa organisoida uudelleen niin, että kaikilla on valtuuksia toimia muutoksen hyväksi.

Henkilöstöä voidaan Kotterin (1996, 87.) mukaan valtuuttaa myös valmennuksen avulla. Hänen mielestään muutosprosessissa annetaan usein liian vähän valmennusta usein tai se ajoittuu väärään ajankohtaan. Uusien teknisten taitojen lisäksi työntekijät tarvitsevat valmennusta sosiaalisista taidoista ja asenteista, joiden avulla uusista järjestelyistä tulee toimivia. Työntekijän edistymistä tulee seurata myös muutoksen jälkeen, jotta he saavat apua ongelmanratkaisussa. Henkilöstöä voidaan valtuuttaa myös uudistamalla henkilöstöjärjestelmät muutosvision mukaisiksi. Tällä tarkoitetaan organisaation palkkajärjestelmän, ylennyksien, urasuunnittelun ja suoritusarviointien muuttamista muutosta tukeviksi.

Kotterin (1996, 102–106) prosessin kuudes vaihe on lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen. Suurten muutosten saavuttamiseen menee usein paljon aikaa. Ne työntekijät, jotka suhtautuvat muutokseen intohimoisesti, eivät välttämättä tarvitse säännöllisesti todisteita muutosprosessin onnistumisesta. Suurin osa ihmisistä kuitenkin kaipaa konkreettista näyttöä siitä, että hanke todella on vaivan arvoinen. Muutosta vastustavat työntekijät tarvitsevat kaikkein eniten todisteita, kuten selkeitä numerotietoja, jotka osoittavat muutoksen tuottavan tulosta. Lyhyen aikavälin onnistumisiin kannattaa kiinnittää huomiota, sillä ne vahvistavat muutoshanketta ja osoittavat, että uhraukset kannattavat. Pienet onnistumiset antavat työyhteisölle myös syyn rentoutua yhdessä ja purkaa jännittyneisyyttä juhlimalla yhdessä.

Kotterin (1996, 117, 122–123.) prosessin seitsemäs vaihe on parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen. Muutoshankkeen tuomat uudet menettelytavat voivat olla hyvin hauraita, kunnes ne on vakiinnutettu ja juurrutettu organisaatioon. Vaikka lyhyen aikavälin onnistumisia tulee juhlia, ei muutosprosessin vauhtia kannata hellittää, ennen kuin työ on saatettu kokonaan loppuun, sillä muutoksen eteneminen voi tyrehtyä nopeasti. Lyhyen aikavälin onnistumisen luomaa uskottavuutta voidaan kuitenkin tässä vaiheessa hyödyntää. Muutosvauhtia voidaan lisätä entises-

tään ja käynnistää yhä uusia ja vaikeampia projekteja. Organisaation johto yksin ei pysty hallitsemaan useita samanaikaisia muutosprojekteja, mutta valtuutettu henkilökunta pystyy.

Prosessin kahdeksas ja viimeinen vaihe on Kotterin (1996, 129, 132, 135–137.) mukaan uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin. Yrityskulttuurilla tarkoitetaan organisaation keskuudessa vallitsevia toimintanormeja ja yhteisiä arvoja. Mikäli muutoksen aikana kehitetyt uudet toimintatavat eivät ole yhteensopivia yrityskulttuurin kanssa, on vaarana, että ne eivät säily. Tavoitteena onkin sovittaa uudet menettelytavat vanhaan muottiin ja karsia ristiriitaisuudet pois. Toisinaan uusien menettelytapojen juurruttaminen on vaikeaa, vaikka ne olisivatkin sovussa vanhojen toimintaperiaatteiden kanssa.

Kotterin (1996, 129, 132, 135–137.) mukaan yrityskulttuuri voi jarruttaa eniten muutosten aikaansaamista. Suurin osa muutoksista juurtuu kulttuurin vasta muutosjakson lopussa, kun yhteiset arvot ja toimintatavat alkavat todella muokkautua ja on selvää, että ne toimivat ja ovat vanhoja menetelmiä parempia. Muutosten juurruttaminen vaatii myös paljon sanallisia ohjeita ja tukea. Toisinaan vanhaa yrityskulttuuria voi muuttaa vain vaihtamalla keskeisessä asemassa olevia henkilöitä, ja muuttamalla ylentämiskäytäntöjä uusien toimintatapojen mukaisiksi.

4 JOHTAMISVIESTINTÄ MUUTOKSESSA

Tämä luku käsittelee johtamisviestintää muutoksessa. Ensin esitetään tutkijoiden näkemyksiä johtamisviestinnästä ja muutosviestinnästä, minkä jälkeen syvennytään viestintään muutosprosessin eri vaiheissa, esitellään muutosviestinnän suunnittelua, viestintää muutoksen läpiviennissä ja jalkauttamisessa eli toteuttamisessa. Lopuksi esitellään viestinnän mittaamisen keinoja.

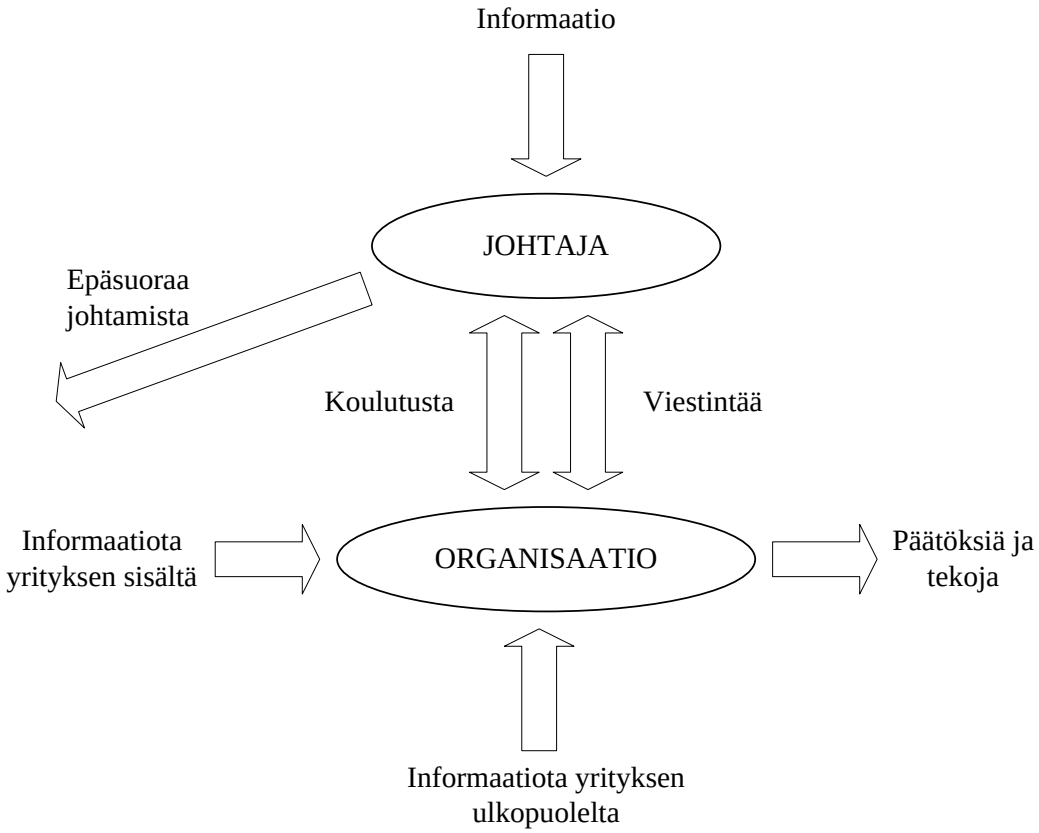
4.1 Johtamisviestintä

Salminen (2001, 14–15, 49, 53.) toteaa johtamisen olevan pyrkimystä vaikuttaa muihin ja saada heidät toimimaan organisaation tavoitteiden eteen. Tämän perusteella voidaan ajatella, että johtaminen on viestintää, sillä johtajan sanat ja teot ovat johtamista, joka vaikuttaa työntekijän ajatteluun ja toimintaan. Salmisen mukaan johtajan

on kyettävä vaikuttamaan ihmisten ajatteluun voidakseen vaikuttaa heidän käyttäytymiseensä. Tämä taas tapahtuu välittämällä ihmisille riittävästi sellaista informaatiota, jota he pystyvät havainnoimaan ja käsittelemään, ja joka siten muuttuu ihmisten tajunnassa tiedoksi ja laajemmin tietämykseksi. Salmisen teorian mukaan tämä on ainoa keino johtaa ihmisiä.

Salmisen (2001, 49, 53.) mukaan viestintä on osa johtamisen keskeisintä sisältöä ja johtamisviestintä toimintaa, jolla johto pyrkii ohjaamaan työntekijöitään. Johtamisviestinnässä on Salmisen mukaan kyse siitä, että johto kykenee viestimään päätöksensä työntekijöilleen ymmärrettävässä muodossa ja saa heidät vakuuttumaan siitä, että heidän kannattaa toimia päätöksen mukaisesti. Yksinkertaistettuna johtamisessa on siis lopulta kyse johdon kyvystä viestiä tehokkaasti. Myös Åbergin (2006, 93.) mukaan johtamisviestintä on johtamistyötä, koska ilman viestintää ei voi johtaa. Hänen mielestään esimies toimii johtaessaan tulkkina, luotaajana, oman henkilöstönsä puolestapuhujana, voimavarojen hankkijana, palautteen antajana, innostajana ja pelkojen poistajana. Tämän kaikki edellyttää hyvää vuorovaikutusta.

Johtamisviestintä voidaan Salmisen (2001, 69–70.) mukaan jakaa kolmeen osa-alueeseen. Suoralla johtamisviestinnällä tarkoitetaan organisaation ohjaamista suoraan viestinnän avulla. Epäsuora johtamisviestintä tarkoittaa vaikuttamista organisaation jäsenten päätöksentekovalmiuksiin ja päätöksentekoa tukeviin järjestelmiin. Oheisviestinnällä tarkoitetaan kaikkea sitä sanatonta viestintää, jolla johto vaikuttaa organisaation jäseniin. Johtamisviestintä ei kuitenkaan ole yksisuuntaista tiedottamista ja vaikuttamista, vaan vapaata vuorovaikutusta kaikkien organisaation osien välillä. Kuva 5 havainnollistaa johtamisviestintään vaikuttavia tekijöitä.



Kuva 5. Johtaminen toimintaympäristön pyörteissä (Salminen 2001, 71)

Åbergin (2006, 94, 158, 160.) mukaan johtamisviestintää voidaan tarkastella ihmisten johtamisen näkökulmasta. Leadership-näkökulma korostaa vuorovaikutteisuutta sekä motivoivaa ja sitoutumista aikaansaavaa viestintää. Åbergin mukaan henkilökohtainen, tosiaikainen ja välitön vuorovaikutus on tehokkain johtamisviestinnän keino. Tällainen vuorovaikutus syntyy esimerkiksi viestittäessä kahden kesken tai pienessä ryhmässä, sekä myös epävirallisissa käytävä- tai kahvipöytäkeskusteluissa. Sähköpostia ja puhelinkeskustelua Åberg pitää persoonattomampana viestinnän keinona, mutta kaikkein heikointa viestintää on hänen mielestään laajalti jaettavat esitteet, tiedotteet ja raportit. Persoonattomuuden lisäksi ne sisältävät usein vaikeaselkoisia viestejä. Persoonallisella, henkilökohtaisella viestinnällä voidaan sen sijaan saada henkilöstö innostumaan ja osallistumaan.

Palautteen antaminen voidaan Åbergin (2006, 161, 163–164.) mukaan nähdä vuorovaikutteisena viestintänä, mikäli palaute ajatellaan viestinnän osapuolten käsityksenä omien viestiensä ja tarkoitusperien perillemenosta. Johtamisviestintä voi olla myös motivoivaa ja sitouttavaa. Motivoivassa viestinnässä vuorovaikutus on erittäin tärkeää,

sillä vuorovaikutuksen kautta selviää, mikä henkilöstöä motivoi. Åberg korostaa, ettei henkilössä syntyvään sitoutumiseen voida vaikuttaa viestinnän avulla suoraan, mutta johtamisviestinnän avulla voidaan luoda edellytykset sitoutumisen syntymiselle ja viestiä niistä. Myös Salmisen (2001, 72) mielestä johtamisviestintä on keskeinen osa-alue puhuttaessa organisaation kehittämisestä, motivaatiosta, luovuudesta, ihmisten välisestä yhteistyöstä ja näihin liittyvistä ongelmista.

Esimiehet eivät kuitenkaan Salmisen (2001, 15, 40, 43.) mukaan usein tiedosta viestinnän osuutta esimiestyöstä eivätkä sitä, että heikko viestintä voi olla muutosprosessin epäonnistumisen taustalla. Salmisen mukaan viestintä oli 2000-luvun alussa unohtumassa johtamisen keskeisenä osa-alueena, eikä sen kehittämistä usein koettu riittävän tarpeellisena. Johtamisviestintää kehittäessä monet yritykset pyrkivät parantamaan viestintää lisäämällä informaation määrää, vaikka se ei riitä takaamaan sitä, että viestit todella menevät perille. Salminen kehottaa keskittymään määrän sijasta tuotettavan informaation laatuun ja viestintäprosessien kehittämiseen. Monesti on jopa tarpeellisempaa vähentää viestien määrää ja pyrkiä tiivistämään oleellinen informaatio mahdollisimman yksiselitteiseen ja helposti omaksuttavaan muotoon.

Salmisen (2001, 61–62, 74.) mukaan organisaatioiden yleisin viestintäongelma on se, ettei tieto kulje. Salminen muistuttaa kuitenkin, ettei tieto itsessään kuljekaan, vaan ihmiset vastaavat sen välittämisestä – viestinnästä. Ongelma on siis se, ettei tietoa kuljeteta. Syitä siihen voidaan etsiä viestinnän johtamisesta, hajautetusta viestintävastuusta, liian yksisuuntaisesta eli lähinnä tiedottavasta viestinnästä tai siitä, ettei viestintää mielletä johtamisen keskeiseksi sisällöksi. Salmisen mukaan kyse on usein siitä, että tiedon oletetaan kulkevan kuin itsestään. Organisaatioiden viestintää toteutetaan myös usein yksisuuntaisen tiedottamisen keinoin. Tällöin ei voida varmistua siitä, että vastaanottaja on ymmärtänyt viestin niin, kuin lähettäjä on sen tarkoittanut. Myös Åberg (2006, 86.) korostaa viestinnän vuorovaikutuksen merkitystä. Kysymysten ja vastausten, esimerkkien ja perustelujen avulla päästään hänen mukaansa paremmin yhteisymmärrykseen kuin yksisuuntaisen viestinnän kautta.

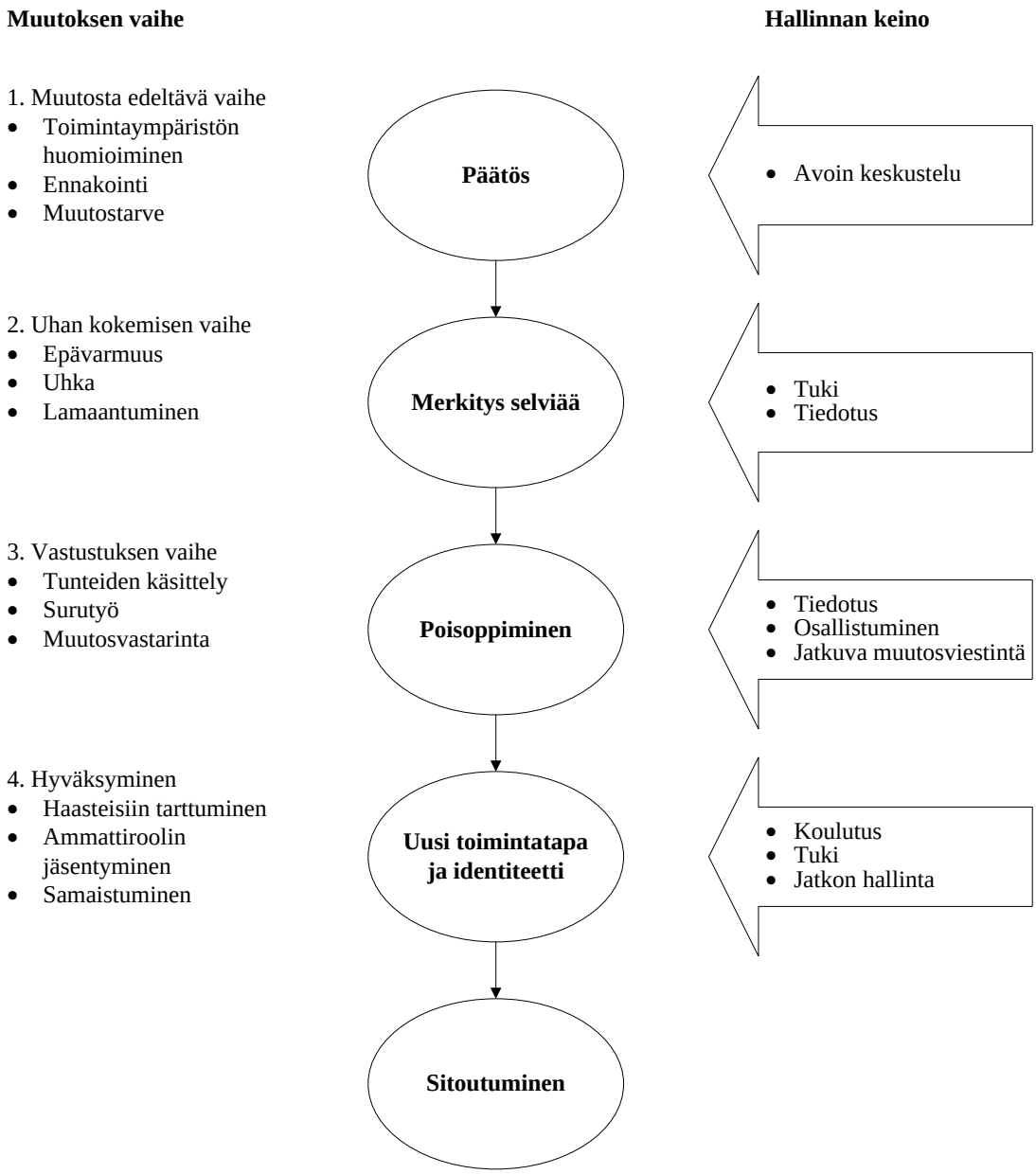
Salminen (2001, 15) toteaa kuitenkin, että uuden suuntauksen mukaan viestinnän osapuolet luovat yhdessä entistä enemmän yhteisiä merkityksiä, jotka vaikuttavat kaikkiin viestinnän osapuoliin. Myöskään Heiskasen ja Lehikoisen (2010, 15.) mukaan viestintää ei voida enää pitää pelkästään johdon työkaluna tai johdon toimintaa tukevana

toimintona. Heidän mukaansa viestintä on osa jokaisen organisaation jäsenen ammattiosaamista, sillä jokainen organisaatiossa tuottaa viestinnän sisältöjä.

4.2 Muutosviestintä

Juholinin (2009, 320.) mukaan muutosviestintä on osa strategista viestintää, mutta sitä pidetään usein omana viestinnän lajinaan. Muutosviestintä on myös osa muutosjohtamista. Muutostilanteissa organisaation jäsenten tiedon tarve ja halu keskustella sen syistä, tavoitteista ja saavutuksista kasvaa huomattavasti. Myös Ströh ja Jaatinen (2001, 149.) toteavat henkilöstön tiedontarpeen kasvavan organisaation ulkoisten tai sisäisten muutosten aikana. Ulkoinen muutos voi olla kasvava kilpailu ja sisäinen muutos esimerkiksi asiakkaiden kasvavat vaatimukset.

Haapalaisen (2005, 249) mukaan muutosviestintä on perinteisesti nähty yhtenä muutoksen hallinnan keinoista, sillä mitä enemmän johto viestii muutoksesta, sitä pienempi on muutoksen kohteina olevien ihmisten vastarinta. Ponteva (2010, 25) on laatinut Työterveyslaitoksen mallia mukaillen kaavion (Kuva 6), jonka avulla voidaan havainnollistaa muutosviestinnän merkitystä muutoksen hallinnassa.



Kuva 6. Muutoksen vaiheet ja hallinnan keinot (Ponteva 2010, 25)

Heiskanen ja Lehikoinen (2010, 19.) ehdottavat, ettei muutosviestintä enää aiempaan tapaan liitettäisi muutoksen hallintaan, jolla tarkoitetaan asioiden suunnitelmallista etenemistä kohti suunniteltua lopputulosta. Heidän mukaansa organisaatioissa ajatellaan helposti, että kunhan ihmiset vain saavat tarpeeksi tietoa, he alkavat toimia toivotulla tavalla. Heiskasen ja Lehikoisen mukaan muutosviestintään ja sen suunnitteluun tulisi suhtautua kuten mihin tahansa muuhun päivittäiseen viestinnän suunnitteluun, sillä nykypäivänä viestintä on lähes aina pääosin jonkin käynnissä olevan muutoksen tai uudistuksen viestintää. Myös Juholin (2009, 320, 322.) kyseenalaistaa muutosvies-

tinnän toimintona, koska muutos on jatkuvaa. Hänen mielestään muutoksen viestintä voitaisiinkin nähdä keinona luoda valmius elää jatkuvassa muutoksessa.

Heiskasen ja Lehikoisen (2010, 20.) mukaan muutosviestinnän tavoite on auttaa henkilöstöä ymmärtämään, mistä oikein on kyse, miksi kyseinen muutos on välttämätön ja mihin sillä tähdätään. Muutoksista viestittäessä voidaan myös tavoitella sitä, että henkilöstö ja heidän asiantuntemuksensa voidaan osallistaa muutoksen toteuttamiseen. Juholinin (2009, 321.) mukaan muutosviestinnän tavoitteita ovat uusien toimintatapojen ja arvojen sisäistäminen, oman työn ja organisaation tehtävän näkeminen osana koko organisaation tavoitteita ja käsillä olevaa muutosta, vision kirkastaminen, kuunteleminen ja vuoropuhelu sekä vastavuoroisuus. Tärkeintä on, että henkilöstö ymmärtää, mistä muutoksessa on kyse ja miksi se on välttämätön. Henkilöstöllä tulee myös olla koko ajan tieto siitä, miten hyvin tavoitteissa on onnistuttu. Muutosviestinnässä tulee myös huolehtia, että työyhteisössä on riittävästi vuorovaikutteisia viestintäkanavia, joiden avulla muutoksen päivittäisiä kysymyksiä voidaan käsitellä.

Juholinin (2009, 320) mukaan muutosviestinnän tehtävinä on kuvata sanoin, millaisesta muutoksesta on kyse, luoda ymmärrystä, selittää syitä ja tavoitteita, käsitellä saavutettuja tuloksia ja tulossa olevia haasteita ja luoda näin edellytyksiä muutokseen. Heiskasen ja Lehikoisen (2010, 21) mielestä muutosviestinnän tehtäviä ovat muutoksen suunnittelun ja toteutuksen tukeminen, muutoksen tarkoituksen ja ydinviestin selkiyttäminen, muutoksen sisällön ja tavoitteiden informointi, organisaation jäsenten osallistaminen ja sitouttaminen muutoksen sisältöön ja tavoitteisiin sekä vuorovaikutuksen ja yhdessä oppimisen mahdollisuuksien luominen.

4.3 Viestintä muutosprosessin eri vaiheissa

Heiskasen ja Lehikoisen (2010, 20–21, 50, 61.) mukaan viestinnällä on suuri merkitys muutoksen tulkinnassa ja toteuttamisessa, sillä muutokset haastavat aina koko organisaation, niin johdon kuin henkilöstön. Heidän mielestään muutosviestintä on myös jatkuva prosessi, jolla ei välttämättä ole selkeää alkua ja loppua. Muutos voi olla lyhyt projekti, jolle on asetettu tavoiteaika tai yhtä lailla pidempi prosessi, jonka päätepistettä ei tiedetä varmasti. Muutosprosessin pituudesta riippumatta sen kolme perusvaihetta ovat Heiskasen ja Lehikoisen mukaan taakse jättäminen, välivaihe ja kaaos sekä uuden alkaminen. Vaiheet eivät kuitenkaan välttämättä seuraa toisiaan kronologisessa

järjestyksessä, vaan lähes joka hetkessä on läsnä elementtejä eri vaiheista: luopumista, epävarmuutta ja kaaosta sekä esimakua uudesta.

Erämetsä (2003, 236) muistuttaa, että muutosprosessin kaikissa vaiheissa tärkeintä on läheltä tapahtuva, henkilökohtainen kommunikaatio ja vaikuttaminen. Aron (2002, 75.) mukaan ihmiset tarvitsevat mahdollisimman paljon muutosta koskevaa virallista tietoa, sillä se tukee oman toiminnan organisoimista ja ohjaamista. Tietämättömyyden tunne laskee työntekijän toimintakykyä. Juholin (2009, 323) taas huomauttaa, että oman työn tai aseman muuttuminen tai vaarantuminen herättää aina tiedontarvetta, johon organisaatiolla tulee olla kykyä vastata.

4.3.1 Muutosviestinnän suunnittelu

Heiskasen ja Lehikoisen (2010, 21) mukaan onnistunut muutosviestintä edellyttää, että viestinnän perusprosessit ja työnjako ovat kunnossa, sillä muutosviestintä ei voi olla täysin irrallaan organisaation perustehtävästä.

Kilpisen (2008, 206) mielestä muutosjohtajan tulee markkinoida muutos hyvin ja selkeästi, sillä onnistunut ja positiivinen muutoksesta kommunikointi on avaintekijä tiellä kohti uudistuksia. Heiskasen ja Lehikoisen (2010, 61.) mukaan muutosviestinnän suunnittelu- ja valmisteluvaihe ovat tämän takia erityisen tärkeitä. Organisaation henkilöstön ja mahdollisesti myös sidosryhmien tulee tietää ja ymmärtää, miksi muutos tehdään ja mitä kohti mennään. Juholin (2009, 322) muistuttaa, että valmisteluvaiheessa on myös tärkeää tunnistaa tai selvittää, millainen valmius organisaatiolla on kohdata muutos.

Heiskasen ja Lehikoisen (2010, 69.) mielestä muutosviestinnän suunnittelun lähtökohtana tulee olla yhteinen ymmärrys muutoksesta ja siitä, miten muutos vaikuttaa organisaation toimintaan ja kohderyhmiin. Muutoksen suunnittelussa tulisi ottaa huomioon ihmisten reaktiot, sillä kun henkilöstö alkaa saada tietoa tulevasta muutoksesta, se yleensä reagoi uutiseen tunteella ja muodostaa siitä oman tulkintansa. Tästä syystä jo viestinnän suunnitteluvaiheessa kannattaa ennakoida ja huomioida, miten muutos todellisuudessa vaikuttaa kohderyhmiin ja mikä on niihin kuuluvien mahdollinen tulkinta. Näin viestinnällä luodaan todenmukainen kuva muutoksesta.

Heiskanen ja Lehikoinen (2010, 65–66.) painottavat, että kaikkien muutoksen suunnitteluun osallistuvien tulee ymmärtää muutoksen tavoitteet ja linjaukset yhdenmukaisesti. Etenkin ylimmän johdon on oltava samoilla linjoilla valittujen toimintatapojen suhteen, jotta se pystyy perustelemaan muutoksen syyt ja tavoitteet yhtenäisesti koko organisaatiolle. Esimiesporras puolestaan kertoo muutoksesta saman linjan mukaisesti tiimi- ja työntekijätasolla. Myös viestinnän vastuista kannattaa sopia tarkkaan hyvissä ajoin niin ylimmän johdon kuin esimiesten tasolla: kuka vastaa mistäkin toimenpiteestä, sisällöstä, kohderyhmästä tai viestintäkanavasta. Tämä selkiyttää rooleja, ja sen avulla voidaan varmistaa, että kaikki olennainen on otettu huomioon suunnitteluvaiheessa.

Heiskanen ja Lehikoinen (2010, 68.) ovat omassa työssään havainneet, että parhaita tapoja sitouttaa henkilöstö, eli saada työntekijät omistautumaan muutokselle, on ottaa ihmiset mukaan muutoksen suunnitteluun tai ainakin sen toteuttamiseen. Erilaiset ryhmätyömenetelmät ovat esimerkiksi hyviä keinoja saada henkilöstö osallistumaan muutokseen.

4.3.2 Viestintä muutoksen läpiviennissä

Heiskasen ja Lehikoisen (2010, 50, 5.7) mukaan muutosprosessi lähtee liikkeelle vasta, kun henkilöstö todella oivaltaa, että nykytilan mukaisesti ei syystä tai toisesta voi enää jatkaa. Kun ihmiset ymmärtävät muutoksen tuomat mahdollisuudet, heidän on helpompi sitoutua ja olla aktiivisemmin mukana. Yritykset, jotka onnistuvat parhaiten muutoksen läpiviennissä, käyttävät paljon resursseja ymmärtääkseen ja kuunnellakseen niitä työntekijäryhmiä, jotka ovat muutoksen kohteena. Myös Erämetsän (2003, 236.) mukaan kommunikaatio on merkittävin turvallisuuden rakentaja. Se on muutosten läpiviemistä yhteen liimaava ja mahdollistava tekijä.

Avoimeen, onnistumisista ja muutoksen konkreettisista tuloksista kertovaan viestintään kannattaa Heiskasen ja Lehikoisen (2010, 60.) mukaan panostaa, vaikka oikeansuuntaisen energian kasvattaminen organisaatiossa saattaa viedä aikaa. Vahvistuva muutosmyönteisyys ja positiivisuus voivat korjata mahdollisien aiempien epäonnistuneiden muutosprojektien tai kehityshankkeiden aiheuttamia vahinkoja. Haapalainen (2005, 248.) ehdottaa, että alkuvaiheessa pidettäisiin neuvottelu jokaisesta työntekijöiden kannalta vähäisestäkin muutoksesta. Näin saavutetaan luottamus, joka auttaa

työntekijöitä myöhemmin sopeutumaan muutokseen. Kerran vuodessa tai silloin tällöin järjestetty tiedotustilaisuus ei ole riittävä tapa tiedottaa muutoksista. Tiedostustilaisuuksista puuttuu kahdensuuntainen viestintä, vaikka johto antaisikin työntekijöille mahdollisuuden kysyä epäselviksi jääneitä asioita.

Heiskanen ja Lehikoinen (2010, 85.) muistuttavat, että keskustelu, vuorovaikutus ja osallistaminen ovat muutostilanteessa tärkeitä keinoja tukea ja motivoida työntekijöitä. Perinteisesti ryhmätyöskentely nähdään henkilöstöhallinnon työkenttänä, mutta myös viestinnän ammattilaiset voivat käyttää menetelmää tukemaan muutosten ja strategioiden kirkastamista, syventämään dialogia ja ideoiden suunnitteluun. Aron (2002, 76) mukaan muutostilanteissa on syytä kiinnittää huomiota myös nonverbaaliseen viestintään, koska sillä, miten johto esiintyy ja mitä eleitä se käyttää, voi olla suuri vaikutus siihen, miten henkilöstö muutoksen kokee. Heiskanen ja Lehikoinen (2010, 67.) ovat havainneet, että johdon ja henkilöstön kiinnostukset voivat mennä viestintätilanteissa ristiin. Muutosviestinnässä johdolla ja henkilöstöllä on eri tarpeet, sillä muutostilanteissa ihmiset haluavat yleensä tietää eri asioita, kuin mitä johto kertoo. Kerrottaessa isoista muutoksista työntekijöitä kiinnostaa eniten, miten muutos vaikuttaa heihin ja heidän työhönsä.

Heiskanen ja Lehikoinen (2010, 21, 66.) painottavat myös, että esimiehen viestintävastuuta ei voi siirtää viestintäorganisaatiolle. Esimiehen tehtävä on purkaa auki, mitä strategia tarkoittaa oman yksikön, tiimin ja ennen kaikkea yksilön kannalta. Esimies on myös se, jonka perässä ja rinnalla muu organisaatio kulkee. Viestintäorganisaation tehtävä taas on rakentaa esimiehen avuksi sellainen tiedonkulkuprosessi ja sellaiset työkalut, joiden avulla esimies voi onnistua tehtävässään. Organisaation johto, esimiehet sekä kaikki muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen osallistuvat ovat tärkeässä asemassa muutosten ja myös viestinnän onnistumisessa. Myös Juholinin (2009, 325.) mukaan johto on avainasemassa muutostilanteissa. Viestinnän ammattilaiset voivat tukea ja konsultoida johtoa, mutta johto ei voi siirtää viestintävastuutaan muille. Johdon tulee olla muutoksen edelläkävijä ja osoittaa omalla esimerkillään sitoutumista siihen, sillä viestinnän on oltava uskottavaa. Jos asiat kerrotaan avoimesti ja jatkuvasti, henkilöstö kokee, että johto ymmärtää vastuunsa, ennakoi ongelmia ja tarpeita ja pyrkii toimimaan niiden mukaan.

Heiskanen ja Lehikoinen (2010, 75.) ehdottavat perusviestien laatimista muutosviestinnän jäntevöittämiseksi. Ne johdetaan muutoksen tavoitteista. Perusviestit ovat tavoitteellisia, lyhyitä ja yksinkertaisia ilmauksia, joita tuetaan perusteluin, havainnollistuksin, esimerkein ja konkretisoinnein. Perusviestit määritellään johtotasolla, ja niiden on kuljettava koko organisaation läpi tavoitteiltaan samanlaisina. Perustelut ja esitystapa voivat kuitenkin muuttua. Perusviestien tulee olla myös uskottavia ja selkeitä. Jotta perusviestit pysyvät mahdollisimman selkeinä, tulee asiat kertoa sellaisina, kuin ne ovat. Aron (2002, 75) mukaan tärkeitä perusviestejä on hyvä toistaa moneen kertaan.

Heiskanen ja Lehikoinen (2010, 75.) mukaan hyvä tapa kiteyttää perusviestit on laatia hissipuhe. Hissipuhe on tiivis, mutta positiivisen mielikuvan herättävä puhe esimerkiksi muutoksesta. Hissipuheessa aloitetaan muutoksen tärkeydestä ja perustellaan miksi nykytilanteen kaltainen toiminta ei ole enää mahdollista. Seuraavaksi voidaan esittää positiivinen ja selkeä kuva tavoitetilasta. Lopuksi kerrotaan muutoksen välietapit saavutuksineen ja voidaan esittää muutoksen aikataulu.

Muutosviestintä kannattaa Heiskasen ja Lehikoisen (2010, 77.) mukaan kohdentaa tarkasti, jotta eri ryhmille voidaan viestiä heille sopivalla tavalla. Viestinnän kohderyhmät voidaan jakaa pienempiin ryhmiin esimerkiksi työn sisältöjen, vastuun, aseman tai fyysisen sijainnin perusteella. Näin muutosviestinnästä saadaan tehokasta. Myös Juholinin (2009, 270) mukaan muutoksista kerrottaessa on tärkeää kohdentaa toimenpiteet oikein ja miettiä, mitä kerrotaan ja miten sekä millaisten työvälineiden avulla muutosviestintä onnistuu parhaiten.

Juholinin (2009, 337.) mielestä viestintäkanavalla on suuri merkitys muutosviestinnässä. Monikanavaisuus on hyvä mahdollisuus vastata tiedon ja vuorovaikutuksen tarpeeseen. Heiskasen ja Lehikoisen (2010, 78) mukaan viestintäkanavia voivat olla muun muassa kasvokkaisviestintä, intranet, sähköposti ja painotuotteet. Juholinin (2009, 337) mielestä juuri kasvokkaisviestinnän tulisi olla muutosviestinnän tärkein ja eniten käytetty keino, sillä muutosviestintä vaatii enemmän vuorovaikutusta kuin tavanomainen päivittäisviestintä.

Heiskanen ja Lehikoinen (2010, 94.) painottavat, että myös muutoksen aikataulusta ja välivaiheista tulee viestiä, jotta työntekijät eivät jää epätietoisiksi siitä, mitä organisaa-

tiossa on meneillään. Toisinaan yrityksen johdolla ei ole lupa kertoa muutoksesta kaikkea tai tietoa ei välttämättä ole vielä edes saatavilla. Silloin on parempi sanoa sekin ääneen ja on arvokkaampaa tunnustaa rehellisesti, mitä ei tiedä, ja luvata kertoa heti, kun asiasta tiedetään lisää. Aron (2002, 75.) mukaan viestinnän pitäisi olla niin avointa kuin mahdollista. Mikäli tiettyjä asioita ei voida kertoa tai kommentoida on hyvä kertoa vaikenemisen peruste, kuten lainsäädäntö tai tehty sopimus. Myös hänen mielestään on tärkeää kertoa myös se, jos ei ole mitään uutta kerrottavaa ja esittää samalla jokin arvio siitä, milloin mahdollisesti on.

4.3.3 Viestintä muutoksen jalkauttamisessa

Heiskanen ja Lehikoisen (2010, 21) mukaan ennakoivan, rakentavan ja inhimillisen muutosviestinnän avulla voidaan auttaa koko organisaatiota sitoutumaan muutoksiin. Juholinin (2009, 324–325.) mielestä viestinnän sisältö ja tyyli vaikuttavat siihen, miten henkilöstö ymmärtää muutoksen ja voiko se hyväksyä sen ja sitoutua siihen. Ellei synny ymmärrystä, ei yleensä synny myöskään sitoutumista. Epäselvät ja ristiriitaiset viestit johdolta voivat aiheuttaa hämmennystä ja epäluottamusta. Jos ihmiset saadaan viestinnän avulla ymmärtämään muutoksen syyt ja seuraukset ja he voivat hyväksyä ne, he voivat myös sitoutua muutokseen.

Juholin (2009, 325.) muistuttaa, ettei viestintä yksinään voi ratkaista kaikkia ongelmia, mutta sen avulla voidaan madaltaa muutosta koskevaa vastustusta ja motivoida ihmisiä ottamaan muutoksen mahdollisuutena. Muutokseen sitoutuminen edellyttää usein myös konkreettisia näyttöjä sen etenemisestä ja onnistumisesta. Myös tietoisuus uuden toimintatavan tuloksista ja tieto siitä, miten asioita tehdään toisin auttavat sitoutumisessa.

Onnistunut muutosviestintä näkyy Heiskasen ja Lehikoisen (2010, 97.) mukaan henkilöstön ajattelussa ja toiminnassa jo muutosprosessin aikana. Muutoksen viestintä on onnistunut, kun henkilöstö on ymmärtänyt muutoksen tärkeyden ja sitoutunut siihen, työmotivaatio on korkealla ja organisaatiossa tehdään töitä perustehtävän suuntaisesti. Muutosviestintä jatkuu kuitenkin vielä muutoksen jälkeen. Kun muutos on viety onnistuneesti päätökseen, alkaa työ uusien käytäntöjen vakiinnuttamiseksi, sillä vanhoihin toimintamalleihin ei voida enää palata. Uusia käytäntöjä kannattaa pitää koroste-

tusti esillä koko organisaation läpi ja juhlistaa organisaation ja työyhteisön uusia tapoja ja toimia ja tehdä asioita.

4.3.4 Viestinnän mittaaminen ja arviointi

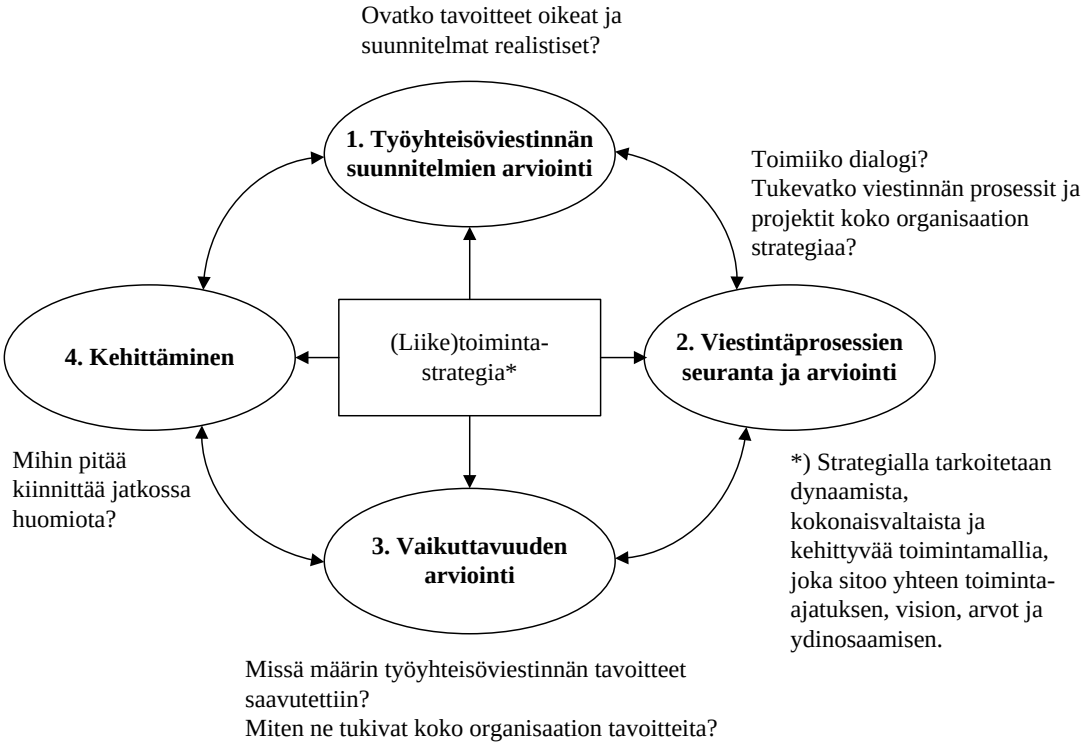
Viestinnän mittaamisessa keskitytään Juholinin (2010, 16, 18, 28–29.) mukaan pääasiassa yksityiskohtiin ilman, että niitä linkitetään kokonaisuuteen. Tällaisen mittauksen kohteena voi olla esimerkiksi irrallinen mediaseuranta. Maailmalla tehdyt tutkimukset osoittavat organisaatioiden keskittyvän yleensä mediaseurantaan, joka tarkoittaa internetin ja intranetin käytön sekä organisaation saaman medianäkyvyyden mittaamista. Suomalaisen viestintätutkimuksen mukaan vain puolet suomalaisista organisaatioista mittaa säännöllisesti viestinnän vaikuttavuutta. Eniten Suomessa mitataan mediahuomiota, tehdään pienimuotoisia palautekyselyjä, asiakastyytyväisyys- ja jäsentutkimuksia sekä työilmapiiri- ja henkilöstötutkimuksia. Juholin kuitenkin kyseenalaistaa pelkkien ilmapiirikartoitusten tuottaman informaation hyödyllisyyden viestinnän kehittämisessä, mikäli kartoituksia tehdään rutiininomaisesti ja mikäli tulosten käsittelystä ei päästä eteenpäin eli korjaamaan tilannetta. Viestinnän mittaaminen on Juholinin mielestä tärkeää, jotta tosiasioihin perustuvien faktojen avulla voidaan perustella mihin viestintää eri muodoissaan tarvitaan ja miksi se vaatii resursseja. Lisäksi viestinnän kehittäminen edellyttää, että onnistumiset ja epäonnistumiset tunnetaan yhtä hyvin kuin vahvuudet ja heikkoudet.

Viestinnän arviointi on Juholinin (2010, 29, 32, 35.) mukaan laajempi käsite kuin mittaaminen. Arvioinnin avulla voidaan selvittää, ovatko viestinnän tavoitteet linjassa koko organisaation strategian kanssa, miten toimitaan, missä määrin asetetut tavoitteet on saavutettu ja missä on vielä parantamisen varaa. Viestinnän arvioinnilla varmistetaan, että viestintä koko laajuudessaan perustuu yrityksen tai organisaation tavoitteisiin. Viestinnän arviointi voi Juholinin mukaan olla jatkuvaa tai säännöllistä tai vain silloin tällöin toistuvaa. Medianäkyvyyden sijaan organisaatioiden kannattaisi arvioida viestinnän investointeja, sidosryhmien tavoittamista, viestien huomaamista, tietoja ja asenteita sekä sitä, millaista taloudellista tai muuta tulosta viestintä eri muodoissaan on tuottanut.

Juholinin (2010, 58, 60.) mukaan tavoitteiden asettaminen kuuluu myös viestintään, sillä tavoitteiden kautta kyetään arvioimaan tuloksia ja laatua. Tavoitteiden avulla

voidaan arvioida toimintaa sekä prosessin aikana että sen jälkeen. Arvioinnin tarkoituksena ei ole selvittää ainoastaan kyllä/ei-vastausta siihen, onnistuttiinko vai ei, vaan selvittää millainen tulos on suhteessa esimerkiksi sidosryhmien odotuksiin tai kilpailijoihin. Tavoitteet, joiden avulla viestintää arvioidaan, voivat olla strategisia eli sellaisia, jotka kohdistuvat asioihin ja joiden oletetaan suoraan tai välillisesti vievän organisaatiota kohti tavoitteitaan. Viestinnän tavoitteet voivat olla myös aikaan sidottuja vuositavoitteita tai kampanja-, projekti- ja prosessikohtaisia.

Juholinin (2010, 85, 86.) mukaan työyhteisöviestinnän arvioinnissa ei ole kyse pelkästään viestintä- ja henkilöstöammattilaisten työn arvioinnista, vaan koko työyhteisöstä. Työyhteisöviestinnällä hän tarkoittaa kaikkea työyhteisössä ja sen verkostoissa tapahtuvaa vuorovaikutusta. Työyhteisöviestinnän arviointi voidaan kuvata syklisesti (Kuva 7). Syklin alussa arvioidaan tavoitteiden ja suunnitelmien osuvuutta suhteessa liiketoimintastrategiaan ja tarkastellaan sitten prosessien toimivuutta ja välittömiä vaikutuksia. Lopuksi vaikuttavuutta arvioidaan pidemmällä aikavälillä ja pyritään tunnistamaan kehityskohteet. Sykli voidaan aloittaa mistä kohdasta tahansa, esimerkiksi vaikuttavuuden arvioinnista, ja jatkaa siitä kehittämiskohteiden tunnistamiseen ja niin edelleen.



Kuva 7. Työyhteisöviestinnän arvioinnin dynaaminen sykli (Juholin 2010, 86)

Työyhteisöviestinnän toimivuutta voidaan Juholinin (2010, 92–94, 96.) mukaan arvioida useiden erilaisten kyselytutkimusten avulla. Arviointikeinoksi on tarjolla muun muassa laajoja henkilöstötutkimuksia ja -barometreja, joilla mitataan esimerkiksi esimiestyötä, ilmapiiriä, tiedonkulkua, palkkoja ja palkitsemista. Lisäksi voidaan käyttää ilmapiiritutkimuksia, jotka keskittyvät nimensä mukaisesti pelkkiin ilmapiirikokemuksiin ja johtamiskäytäntöihin, sekä viestintätutkimuksia, joiden avulla selvitetään tiedonkulkua, tiedon saamista eri kanavista, viestintätyytyväisyyttä ja viestinnän puutteita. Juholinin mukaan kyselytutkimus on kuitenkin kyseenalainen tapa viestinnän arvioinnissa, sillä mittarina käytetyn kyselyn tulisi vastata kysymyksiin siitä, millaista viestintä on ja missä määrin sille asetetut tavoitteet on saavutettu tai millaisia tavoitteita sille tulisi asettaa. Kyselytutkimuksen ohella voidaan käyttää haastatteluja ja itsearviointeja.

Tutkimusten tulokset tulisi Juholinin (2010, 99.) mukaan ottaa neutraalina informaationa, jossa ei syyllistetä ketään. Tuloksia kannattaa tarkastella kriittisesti, mutta välttää silmien ummistamista tosiasioilta. Viestintää voidaan arvioida, kun tuloksia analysoidaan ja niistä tehdään johtopäätökset. Näiden perusteella voidaan valita kehittämistä vaativat asiat ja laatia toimintasuunnitelmat kehityksen toteuttamiseksi. Juholin muistuttaa, että viestinnän toimivuutta ja kehitystä kannattaa seurata säännöllisesti, esimerkiksi puolen vuoden välein.

5 CASE: YRITYS X

Yritys X:ssä tapahtui vuonna 2009 organisaatiomuutos, kun yrityksessä nimitettiin uusi virkaa tekevä toimitusjohtaja. Hän astui virallisesti toimitusjohtajaksi loppuvuodesta 2010. Samana vuonna yhtiössä aloitettiin johtamisen kehityshanke. Yritys X:n kahdeksanhenkistä johtoryhmää ja sen toimintaa on kehitetty sen jälkeen erilaisin valmennuksin ja koulutuksin ulkopuolisten valmennusyritysten avulla. (Toimeksiantajan haastattelu 4.10.2012.)

Ensimmäinen johtoryhmän valmennus pidettiin 2010 keväällä valmennusyritys Trainers' House Oyj:n johdolla. Koulutuksen tavoitteena oli selkiyttää johtoryhmän tavoitteet ja kehittää ryhmän toiminnan yhtenäisyyttä. Myös viestintään ja ryhmän vahvuuksiin kiinnitettiin huomiota. Valmennuksen jälkeen kukin johtoryhmän jäsen alkoi viikoittain täyttää konsulttiyritykselle verkkolomaketta, johon he kirjasivat havaintoja

omasta työkäyttäytymisestään. Havaintojärjestelmää käytettiin vuoden verran, jonka aikana johtoryhmä kävi myös kuukausittain läpi puhelinvalmennusta valmennusyrityksen kanssa. Loppuvuodesta 2010 pidettiin toinen valmennus Trainer's House Oyj:n johdolla. Valmennuksen tavoitteena oli löytää ja sopia käytännön toimintatavoista, joiden avulla sekä johtoryhmä että koko Yritys X pystyvät kehittymään. (Toimeksiantajan sähköpostiviesti 5.10.2012.)

Keväällä 2011 pidetyssä valmennuksessa Trainers' House Oyj auttoi johtoryhmää selkiyttämään koko ryhmän sekä sen kunkin jäsenen roolia ja vastuita. Syksyllä 2011 pidetyssä koulutuksessa keskityttiin kehittämään johtoryhmän tiimityötaitoja. Vuodenvaihteessa 2011–2012 Trainers' House Oyj toteutti auditoinnin Yritys X:n johtoryhmän esimiestyöstä. Auditoinnin tarkoitus oli toimia arviona siitä, ovatko johtoryhmälle asetetut tavoitteet toteutuneet. Johtoryhmät jäsenet saivat auditoinnista palautteen sekä henkilökohtaisesti että ryhmänä. Tuloksista kävi ilmi, että henkilöstö koki johtoryhmän toiminnan kehittyneen parempaan suuntaan. (Toimeksiantajan sähköpostiviesti 5.10.2012.)

Vuoden 2012 alussa Yritys X:n johtoryhmä aloitti yhteistyön konsulttiyritys Assessio Oy:n kanssa. Yhteistyön tarkoitus oli tehdä johtoryhmän jäsenistä henkilöarvioinnit. Ennen varsinaista arviointia jokainen johtoryhmästä täytti verkossa lahjakkuus- sekä persoonallisuustestejä, joiden lisäksi arviointiin kuului kirjallinen testi konsulttiyrityksessä. Testien tuloksista laadittiin jokaiselle oma arvio sekä yhteinen ryhmäarvio. Tulosten tutkimiseksi ja hyödyntämiseksi järjestettiin päivän kestävä workshop-kokoontuminen, jonka jälkeen johtoryhmä laati itse kehittymisen toimintasuunnitelman. Toimintasuunnitelma sisältää kehittymiskohteet, suunnitellut toimenpiteet, suunnitelman aikataulun sekä nimetyt vastuuhenkilöt. (Toimeksiantajan sähköpostiviesti 5.10.2012.)

Johtoryhmän lisäksi Trainers' House Oyj:n koulutuksia on järjestetty kesällä ja loppuvuodesta 2011 myös Yritys X:n aluejohdolle. Näihin valmennuksiin osallistui johtoryhmästä ainoastaan toimitusjohtaja. Vuonna 2012 keväällä järjestettiin yhteinen valmennus johtoryhmälle sekä aluejohdolle, ja loppuvuonna 2012 johtoryhmälle ja niille aluejohdon esimiehille, joilla on päällikkötason työntekijöitä johdettavanaan. (Toimeksiantajan sähköpostiviesti 9.11.2012.) Suurin osa tämän tutkimuksen kyselyyn vastanneista työskentelee aluejohtotasolla.

Johtoryhmän jäsenistä sekä Trainers' House Oyj:n kouluttajista koottu ohjausryhmä on kokoontunut valmennusten ohella omiin palavereihinsa käsittelemään palautetta aiemmista valmennuksista ja suunnittelemaan yhteistyönsä seuraavia kehitystoimia. (Toimeksiantajan sähköpostiviesti 9.11.2012.)

6 EMPIIRINEN TUTKIMUS

Luvussa esitellään tutkimus, jonka tarkoituksena on tutkia Yritys X:n johtoryhmän kehittymistä viimeksi kuluneen kahden vuoden aikana. Yritys on kehittänyt johtoryhmää erilaisilla valmennuksilla ja koulutuksilla, joiden vaikutusta mitataan henkilöstölle suunnatulla kyselytutkimuksella. Tutkimuksen ensisijainen tavoite on kerätä kvantitatiiviset tulokset henkilöstön empiirisistä havainnoista johtoryhmän kehittymisestä. Tutkimuksen toissijainen tavoite on kartoittaa kvalitatiivisin tutkimuskeinoin, millaisia muutoksia henkilöstö on havainnut johtoryhmän toiminnassa, sekä kerätä vapaamuotoista palautetta ja kehitysideoita toiminnan edelleen kehittämiseksi. Koska kehitys on luonteeltaan jatkuvaa, tutkimus on väliaikaistutkimus, jonka avulla pyritään määrittämään kehityksen tämänhetkinen tilanne.

Luku alkaa empiirisen tutkimuksen metodologian esittelyllä, minkä jälkeen esitellään kyselytutkimuksen kolmen osion tulokset.

6.1 Empiirisen tutkimuksen metodologia

Empiirisen tutkimuksen muotona on tapaustutkimus, joka toteutettiin kyselytutkimuksena toimeksiantajan toiveesta. Toimeksiantajalla oli selkeä ajatus kyselyyn sopivasta kohderyhmästä ja sen koosta. Tutkimuksen otokseen valittiin Yritys X:n johtoryhmän jäsenille suoraan raportoivan aluejohdon henkilöstö, sekä aluejohdolle suoraan raportoiva aluepäällikköhenkilöstö. Näiden henkilöiden oletettiin kykenevän parhaiten arvioimaan johtoryhmän kehittymistä. Tutkimuksen kohderyhmä on osittain tietoinen johtoryhmän kehittämisohjelmasta, mutta tarkkaa kehityssuunnitelmaa ei ole julkistettu kyselyyn vastanneille.

Kyselytutkimus toteutettiin sähköisenä kyselynä, jotta koko kohderyhmä pystyttiin tavoittamaan kerralla ja jotta kohderyhmältä ei kuluisi liikaa aikaa ja vaivaa kyselyyn vastaamiseen. Vastaajien arvioitiin vastaavan kyselyyn mieluummin, mikäli vastaa-

minen on helppoa ja nopeaa. Sähköinen kyselylomake luotiin kyselytyökalun avulla, jota toimeksiantaja yleensä käyttää henkilöstökyselyissään. Jokainen kyselytutkimuksen otokseen valittu sai sähköpostitse kyselykutsun, joka sisälsi internet-linkin kyselylomakkeeseen. Toimeksiantajan edustaja oli jo etukäteen tiedottanut kohderyhmälle tulevasta kyselystä. Kyselyn mukana vastaajat saivat saatekirjeen (Liite 1), jossa esiteltiin tutkija, selitettiin tutkimuksen tarkoitus sekä selostettiin vastaajien anonymiteetti. Kyselykutsu lähetettiin 37 henkilölle, joista kyselyyn vastasi 26 henkilöä. Tutkimuksen vastausprosentiksi muodostui näin 70 %.

Kyselylomake jaettiin kolmeen kyselyosioon. Kyselyosiot ovat *Motivointi, palautteen antaminen ja palkitseminen* (Liite 2), *Sosiaaliset suhteet ja yhdessä tekemisen käytännöt* (Liite 3) sekä *Dikotomiset ja avoimet kysymykset* (Liite 4). Mielipideväittämät jaettiin kyselyn kahteen ensimmäiseen osioon teemojen mukaan, jotta kysely olisi selkeä. Kumpikin osio sisälsi 11 mielipideväittämää, jotka perustuvat toimeksiantajan omaan kehityssuunnitelmaan ja materiaaliin, sekä tutkijoiden havaintoihin ja aihepiiristä aiemmin luomiin teorioihin. Myös alan ammattikirjallisuutta hyödynnettiin teoriataustana.

Kyselyn kahdessa ensimmäisessä osiossa sovellettiin mielipidetiedusteluissa usein käytettyä Likertin asenneasteikkoa (Taulukko 2) (Heikkilä 1998, 53). Käytettävä asteikko tarkentui 4-portaiseksi järjestysasteikoksi, jossa vaihtoehdot olivat Samaa mieltä, Jokseenkin samaa mieltä, Jokseenkin eri mieltä ja Eri mieltä. Asteikko valittiin mieluummin 4-portaiseksi kuin 5-portaiseksi, jotta vastaaja saataisiin miettimään vastaustaan ja vähentämään näin täysin neutraaleja vastauksia. Tutkimuksessa vastaajaa pyydettiin valitsemaan parhaiten omaa käsitystään vastaava vaihtoehto 4-portaisesta järjestysasteikosta. Vastaaja pystyi kuitenkin jättämään vastaamatta väittämiin, joiden käsittelemää aihetta ei esimerkiksi tuntenut riittävän hyvin.

Taulukko 2. Esimerkki 5-portaisesta Likertin järjestysasteikosta (Heikkilä 1998, 53)

1	Täysin eri mieltä
2	Jokseenkin eri mieltä
3	Ei samaa mieltä eikä eri mieltä
4	Jokseenkin samaa mieltä
5	Täysin samaa mieltä

Kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä käytettiin, jotta empiirinen tieto pystyttäisiin muuntamaan vertailukelpoiseen muotoon. Kvantitatiivisten tulosten tulkinnan helpottamiseksi kahden ensimmäisen kyselyosion vastausvaihtoehdot on pisteytetty asteikolla 1–4, jossa vastausvaihtoehto Samaa mieltä = 4, Jokseenkin samaa mieltä = 3, vastausvaihtoehto Jokseenkin eri mieltä = 2 ja vastausvaihtoehto Eri mieltä = 1. Tyhjiksi jätettyjä vastauksia ei ole huomioitu pisteytyksessä.

Kyselylomakkeen kolmas osio Dikotomiset ja avoimet kysymykset koostui dikotomisista kysymyksistä, eli kysymyksistä joissa on vain kaksi vastausvaihtoehtoa, ja niihin liittyvistä puoliavoimista jatkokysymyksistä, joissa vastaajaa pyydettiin perustelemaan antamaansa kyllä- tai ei-vastausta. Viimeisenä kyselyssä oli avoin kysymys, johon vastaajalla oli mahdollisuus antaa vapaata palautetta, kommentteja tai kehitysideoita. Kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käytettiin vapaamuotoisen ja yksityiskohtaisemman palautteen keräämiseksi. Dikotomisten kysymysten vastausvaihtoehdot on pisteytetty niin, että vastausvaihtoehto Kyllä = 4 ja vastausvaihtoehto Ei = 1.

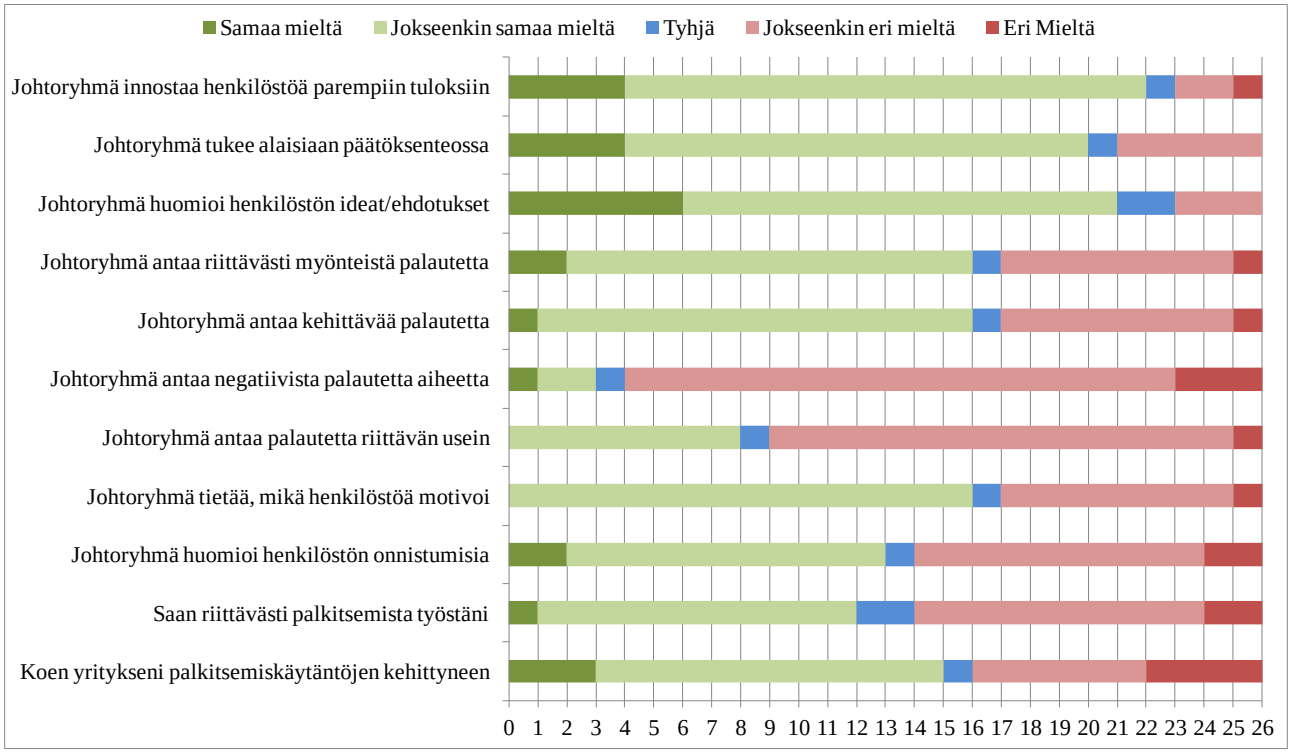
Käytettyjen pisteytysasteikoiden perusteella jokaiselle kyselyosioille on määritetty neutraali arvo. Neutraali arvo on vastausvaihtoehtojen keskiarvo. Jokaisen kyselyosion neutraali arvo on laskettu jakamalla vastausvaihtoehtojen summa niiden lukumäärällä. Neutraaliksi arvoksi muodostuu jokaiselle kyselyosiolle 2,5, vaikka vastausvaihtoehtojen lukumäärä vaihtelee kahden ensimmäisen ja kolmannen kyselyosion välillä. Neutraalia arvoa voidaan käyttää tulosten analysoinnissa muodostamaan käsitys, onko yksittäinen väittämä kyselyyn vastanneiden mielestä positiivinen vai negatiivinen. Keskiarvon ollessa yli neutraalin arvon, on kyseessä oleva väittämä positiivinen eli vastaajien mielipide väittämästä on keskimääräistä positiivisempi. Vastaavasti keskiarvon ollessa alle 2,5, on kyseessä oleva väittämä negatiivinen eli vastaajien mielipide väittämästä on keskimääräistä negatiivisempi.

6.2 Empiirisen tutkimuksen tulokset

Kyselytutkimuksen vastaukset tallentuivat suoraan kyselytyökaluun, joka mahdollisti vastausten siirtämisen Microsoft Excel-ohjelmaan ilman manuaalista työtä. Näin virheen mahdollisuus tiedonsiirrossa pystyttiin välttämään kokonaan. Seuraavaksi esitellään kyselylomakkeen kolmen eri osion tulokset.

6.2.1 Motivointi, palautteen antaminen ja palkitseminen

Motivointi, palautteen antaminen ja palkitseminen -osion vastausjakauma on esitetty kuvassa 8.



Kuva 8. Motivointi, palautteen antaminen ja palkitseminen -osion vastausjakauma

Taulukossa 3 on esitetty Motivointi, palautteen antaminen ja palkitseminen -osion pisteytetyt. Pisteytys on toteutettu niin, että vastausvaihtoehto Samaa mieltä = 4 pistettä, Jokseenkin samaa mieltä = 3 pistettä, Jokseenkin eri mieltä = 2 pistettä ja Eri mieltä = 1 pistettä. Tyhjiksi jätettyjä vastauksia ei ole huomioitu pisteytyksessä.

Taulukko 3. Motivointi, palautteen antaminen ja palkitseminen -osion vastaukset

Väittämä	**Vastaajien lukumäärä**	**Keskiarvo**
Johtoryhmä innostaa henkilöstöä parempiin tuloksiin	25	3,0
Johtoryhmä tukee alaisiaan päätöksenteossa	25	3,0
Johtoryhmä huomioi henkilöstön ideat/ehdotukset	24	3,1
Johtoryhmä antaa riittävästi myönteistä palautetta	25	2,7
Johtoryhmä antaa kehittävää palautetta	25	2,6
Johtoryhmä antaa negatiivista palautetta aiheetta	25	2,0
Johtoryhmä antaa palautetta riittävän usein	25	2,3
Johtoryhmä tietää, mikä henkilöstöä motivoi	25	2,6
Johtoryhmä huomioi henkilöstön onnistumisia	25	2,5
Saan riittävästi palkitsemista työstäni	24	2,5
Koen yritykseni palkitsemiskäytäntöjen kehittyneen	25	2,6

Väittämästä ”Johtoryhmä innostaa henkilöstöä parempiin tuloksiin” 4 vastaajaa oli samaa mieltä ja 18 vastaajaa jokseenkin samaa mieltä. 2 vastaajaa oli jokseenkin eri mieltä ja 1 eri mieltä. 1 vastaaja jätti vastaamatta väittämään. Väittämän vastausten keskiarvoksi muodostui 3,0.

Väittämästä ”Johtoryhmä tukee alaisiaan päätöksenteossa” 4 vastaajaa oli samaa mieltä ja 16 vastaajaa jokseenkin samaa mieltä. 5 vastaajaa oli jokseenkin eri mieltä ja 1 vastaaja jätti vastaamatta väittämään. Väittämän vastausten keskiarvoksi muodostui 3,0.

Väittämästä ”Johtoryhmä huomioi henkilöstön ideat/ehdotukset” 6 vastaajaa oli samaa mieltä ja 15 vastaajaa jokseenkin samaa mieltä. 3 vastaajaa oli jokseenkin eri mieltä ja 2 vastaajaa jätti vastaamatta väittämään. Väittämän vastausten keskiarvoksi muodostui 3,1.

Väittämästä ”Johtoryhmä antaa riittävästi myönteistä palautetta” 2 vastaajaa oli samaa mieltä ja 14 vastaajaa jokseenkin samaa mieltä. 8 vastaajaa oli jokseenkin eri mieltä ja 1 eri mieltä. 1 vastaaja jätti vastaamatta väittämään. Väittämän vastausten keskiarvoksi muodostui 2,7.

Väittämästä ”Johtoryhmä antaa kehittävää palautetta” 1 vastaaja oli samaa mieltä ja 15 vastaajaa jokseenkin samaa mieltä. 8 vastaajaa oli jokseenkin eri mieltä ja 1 eri

mieltä. 1 vastaaja jätti vastaamatta väittämään. Väittämän vastausten keskiarvoksi muodostui 2,6.

Väittämästä ”Johtoryhmä antaa negatiivista palautetta aiheetta” 1 vastaaja oli samaa mieltä ja 2 jokseenkin samaa mieltä. 19 vastaajaa oli jokseenkin eri mieltä ja 3 eri mieltä. 1 vastaaja jätti vastaamatta väittämään. Väittämän vastausten keskiarvoksi muodostui 2,0.

Väittämästä ”Johtoryhmä antaa palautetta riittävän usein” 8 vastaajaa oli jokseenkin samaa mieltä ja 16 vastaajaa jokseenkin eri mieltä. 1 vastaaja oli eri mieltä ja 1 jätti vastaamatta väittämään. Väittämän vastausten keskiarvoksi muodostui 2,3.

Väittämästä ”Johtoryhmä tietää, mikä henkilöstöä motivoi” 16 vastaajaa oli jokseenkin samaa mieltä ja 8 vastaajaa jokseenkin eri mieltä. 1 vastaaja oli eri mieltä ja 1 vastaaja jätti vastaamatta väittämään. Väittämän vastausten keskiarvoksi muodostui 2,6.

Väittämästä ”Johtoryhmä huomioi henkilöstön onnistumisia” 2 vastaajaa oli samaa mieltä ja 11 vastaajaa jokseenkin samaa mieltä. 10 vastaajaa oli jokseenkin eri mieltä ja 2 eri mieltä. 1 vastaaja jätti vastaamatta väittämään. Väittämän vastausten keskiarvoksi muodostui 2,5.

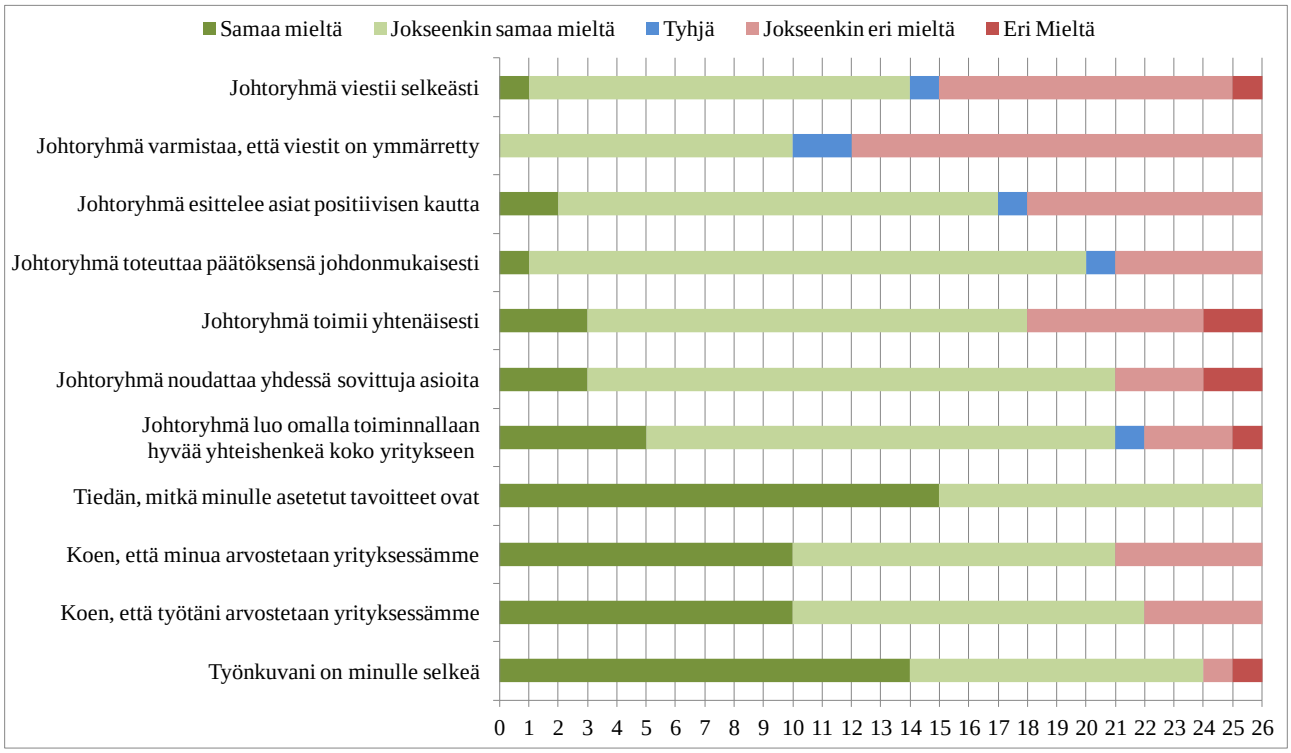
Väittämästä ”Saan riittävästi palkitsemista työstäni” 1 vastaaja oli samaa mieltä ja 11 vastaajaa jokseenkin samaa mieltä. 10 vastaajaa oli jokseenkin eri mieltä ja 2 eri mieltä. 2 vastaajaa jätti vastaamatta väittämään. Väittämän vastausten keskiarvoksi muodostui 2,5.

Väittämästä ”Koen yritykseni palkitsemiskäytäntöjen kehittyneen” 3 vastaajaa oli samaa mieltä ja 12 vastaajaa jokseenkin samaa mieltä. 6 vastaajaa oli jokseenkin eri mieltä ja 4 eri mieltä. 1 vastaaja jätti vastaamatta väittämään. Väittämän vastausten keskiarvoksi muodostui 2,6.

Osion kaikkien vastausten keskiarvoksi muodostui 2,62.

6.2.2 Sosiaaliset suhteet ja yhdessä tekemisen käytännöt

Sosiaaliset suhteet ja yhdessä tekemisen käytännöt -osion vastausjakauma on esitetty kuvassa 9.



Kuva 9. Sosiaaliset suhteet ja yhdessä tekemisen käytännöt -osion vastausjakauma

Taulukossa 4 on esitetty Motivointi, palautteen antaminen ja palkitseminen -osion pisteytetyt. Pisteytys on tehty samoin periaattein, kuin edellä esitetyssä kyselyn ensimmäisessä osiossa.

Taulukko 4. Sosiaaliset suhteet ja yhdessä tekemisen käytännöt -osion vastaukset

Väittämä	**Vastaajien lukumäärä**	**Keskiarvo**
Johtoryhmä viestii selkeästi	25	2,6
Johtoryhmä varmistaa, että viestit on ymmärretty	24	2,4
Johtoryhmä esittelee asiat positiivisen kautta	25	2,8
Johtoryhmä toteuttaa päätöksensä johdonmukaisesti	25	2,8
Johtoryhmä toimii yhtenäisesti	26	2,7
Johtoryhmä noudattaa yhdessä sovittuja asioita	26	2,8
Johtoryhmä luo omalla toiminnallaan hyvää yhteishenkeä koko yritykseen	25	3,0
Tiedän, mitkä minulle asetetut tavoitteet ovat	26	3,6
Koen, että minua arvostetaan yrityksessämme	26	3,2
Koen, että työtäni arvostetaan yrityksessämme	26	3,2
Työnkuvani on minulle selkeä	26	3,4

Väittämästä ”Johtoryhmä viestii selkeästi” 1 vastaaja oli samaa mieltä ja 13 vastaajaa jokseenkin samaa mieltä. 10 vastaajaa oli jokseenkin eri mieltä ja 1 eri mieltä. 1 vastaaja jätti vastaamatta väittämään. Väittämän vastausten keskiarvoksi muodostui 2,6.

Väittämästä ”Johtoryhmä varmistaa, että viestit on ymmärretty” 10 vastaajaa oli jokseenkin samaa mieltä. 14 vastaajaa oli jokseenkin eri mieltä ja 2 vastaajaa jätti vastaamatta väittämään. Väittämän vastausten keskiarvoksi muodostui 2,4.

Väittämästä ”Johtoryhmä esittelee asiat positiivisen kautta” 2 vastaajaa oli samaa mieltä ja 15 vastaajaa jokseenkin samaa mieltä. 8 vastaaja oli jokseenkin eri mieltä. 1 vastaaja jätti vastaamatta väittämään. Väittämän vastausten keskiarvoksi muodostui 2,8.

Väittämästä ”Johtoryhmä toteuttaa päätöksensä johdonmukaisesti” 1 vastaaja oli samaa mieltä ja 19 vastaajaa jokseenkin samaa mieltä. 5 vastaajaa oli jokseenkin eri mieltä ja 1 vastaaja jätti vastaamatta väittämään. Väittämän vastausten keskiarvoksi muodostui 2,8.

Väittämästä ”Johtoryhmä toimii yhtenäisesti” 3 vastaajaa oli samaa mieltä ja 15 vastaajaa jokseenkin samaa mieltä. 6 vastaaja oli jokseenkin eri mieltä ja 2 eri mieltä. Väittämän vastausten keskiarvoksi muodostui 2,7.

Väittämästä ”Johtoryhmä noudattaa yhdessä sovittuja asioita” 3 vastaajaa oli samaa mieltä ja 18 vastaajaa jokseenkin samaa mieltä. 3 vastaaja oli jokseenkin eri mieltä ja 2 eri mieltä. Väittämän vastausten keskiarvoksi muodostui 2,8.

Väittämästä ”Johtoryhmä luo omalla toiminnallaan hyvää yhteishenkeä koko yritykseen” 5 vastaajaa oli samaa mieltä ja 16 vastaajaa jokseenkin samaa mieltä. 3 vastaajaa oli jokseenkin eri mieltä ja 1 eri mieltä. 1 vastaaja jätti vastaamatta väittämään. Väittämän vastausten keskiarvoksi muodostui 3,0.

Väittämästä ”Tiedän, mitkä minulle asetetut tavoitteet ovat” 15 vastaajaa oli samaa mieltä ja 11 vastaajaa jokseenkin samaa mieltä. Väittämän vastausten keskiarvoksi muodostui 3,6.

Väittämästä ”Koen, että minua arvostetaan yrityksessämme” 10 vastaajaa oli samaa mieltä ja 11 vastaajaa jokseenkin samaa mieltä. 5 vastaajaa oli jokseenkin eri mieltä. Väittämän vastausten keskiarvoksi muodostui 3,2.

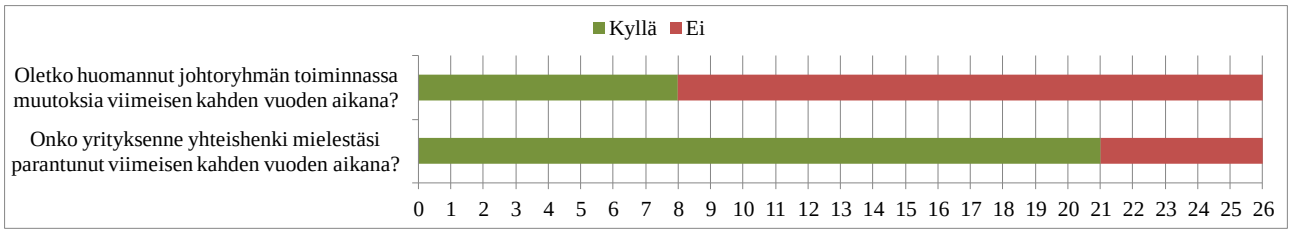
Väittämästä ”Koen, että työtäni arvostetaan yrityksessämme” 10 vastaajaa oli samaa mieltä ja 12 vastaajaa jokseenkin samaa mieltä. 4 vastaajaa oli jokseenkin eri mieltä. Väittämän vastausten keskiarvoksi muodostui 3,2.

Väittämästä ”Työnkuvani on minulle selkeä” 14 vastaajaa oli samaa mieltä ja 10 vastaajaa jokseenkin samaa mieltä. 1 vastaaja oli jokseenkin eri mieltä ja 1 eri mieltä. Väittämän vastausten keskiarvoksi muodostui 3,4.

Osion kaikkien vastausten keskiarvoksi muodostui 2,97.

6.2.3 Dikotomiset ja avoimet kysymykset

Dikotomisten kysymysten vastausjakauma on esitetty kuvassa 10.



Kuva 10. Dikotomisten kysymysten vastausjakauma

Taulukossa 5 on esitetty dikotomisten kysymysten pisteytetyt vastaukset. Pisteytys on toteutettu niin, että vastausvaihtoehto Kyllä = 4 ja Ei = 1.

Taulukko 5. Avoimet kysymykset -osion vastaukset

Väittämä	**Vastaajien lukumäärä**	**Keskiarvo**
Oletko huomannut johtoryhmän toiminnassa muutoksia viimeisen kahden vuoden aikana?	26	1,9
Onko yrityksenne yhteishenki mielestäsi parantunut viimeisen kahden vuoden aikana?	26	3,4

Kysymykseen ”Oletko huomannut johtoryhmän toiminnassa muutoksia viimeisen kahden vuoden aikana?” 8 vastaajaa vastasi ”kyllä” ja 18 vastaajaa ”ei”. Kysymyksen vastausten keskiarvoksi muodostui 1,9. Kysymykseen liittyneeseen puoliavoimeen kysymykseen ”Jos vastasit kyllä, millaisia muutoksia olet havainnut?” vastasi 6 vastaajaa. Vastaajat kuvailivat havaitsemiaan muutoksia seuraavasti:

”On ruvennut kuulumaan.”

”Johtoryhmän palavereihin osallistuu muitakin kuin jory, lisäksi tiedotus on lisääntynyt.”

”Ryhdikkyyttä on tullut toimintaan lisää.”

”Määrätietoisempaa ja tavoitteellisempaa johtamista. Selkeämpi tavoite olla parempia.”

”Jory-työskentelystä on tullut selkeästi tavoitteellista ja suunnitelmallista toimintaa.”

”Ohjausryhmästä johtoryhmäksi.”

Kysymykseen ”Onko yrityksenne yhteishenki mielestäsi parantunut viimeisen kahden vuoden aikana?” 21 vastaajaa vastasi ”kyllä” ja 5 vastaajaa ”ei”. Kysymyksen vastausten keskiarvoksi muodostui 3,4. Kysymykseen liittyneeseen puoliavoimeen kysymykseen ”Miten ilmapiiri on parantunut / ei ole parantunut?” vastasi 12 vastaajaa. Vastaajat kuvailivat ilmapiiriä ja siihen vaikuttavia tekijöitä seuraavasti:

”Avoimuus ja yhteistyö parantunut. Parannettavaa on edelleen.”

”Toimitusjohtajan vaihdos on parantunut ilmapiiriä.”

”Meillä on henkilöjohtajia ja tuotantojohtajia. Tuotantosuuntautuneet johtajat eivät osaa johtaa henkilöstöä vaan suuntaavat tarmonsa tuotannon johtamiseen. --”

”Yhteistyö eri osastojen välillä kehittynyt.”

”Meillä on aina ollut hyvä.”

”Opittu tuntemaan toisiamme ja yhteistyö kasvanut.”

”On menty huomattavasti avoimempaan suuntaan, mikä ruokkii positiivista ilmapiiriä.”

”Pidettävien kuukausipalaverien kautta keskustelu yhteisistä asioista on lisääntynyt.”

Osion viimeinen kysymys oli avoin kenttä vastaajien vapaata palautetta, kommentteja tai kehitysideoita varten. Kysymykseen vastasi 5 vastaajaa.

”Johtoryhmä voisi kehittää toimintaansa edelleen tiedottamalla paremmin toiminnastaan ja tavoitteistaan.”

”Johtoryhmä on kenttäväelle etäinen ja tuntematon ryhmä, jonka aatoksista ei paljoa tiedä. Vuosi- ja kevätpalavereissa saa pikkuisen vihjeitä heidän toiminnasta.”

”Johtoryhmä on kyllä niin etäinen, että sen olemassaoloa ei huomaa missään. Joskus kuulee tai näkee viestin, jossa lukee sana johtoryhmä. Tietysti johtoryhmän kokouspöytäkirjat taitaa olla --, mutta eipähän oo tullut luettua – oma moka. Pitäs olla aikaa

enemmän jalkautua ja henkilökohtaiseen viestintään. Kansa odottaa suuria ajatuksia, kuinka toimitaan."

7 TUTKIMUKSEN YHTEENVETO

Tässä luvussa tutkimuksen tulokset analysoidaan tarkemmin, minkä jälkeen niistä esitetään johtopäätökset. Johtopäätöksien ohella arvioidaan tutkimuksen onnistumista ja tulosten merkitystä. Luvussa esitetään myös saatujen tulosten hyödyntämismahdollisuuksia.

7.1 Tulosten analysointi

Kyselytutkimuksen tuloksia tarkastellaan väittämien vastauksista muodostuneiden keskiarvojen perusteella. Avoimien vastauksien tulkintaan on sovellettu laadullista sisällönanalyysiä sekä tutkijan omaa induktiivista päättelyä. Sisällönanalyysillä tarkoitetaan laadullisten tulosten tulkintamenetelmää, jossa vastauksia tarkastellaan ensin kokonaisuutena, minkä jälkeen ne hahmotellaan aihepiireittäin alakategorioihin, siitä edelleen niitä yhdistäviin yläkategorioihin ja lopulta mahdolliseen yhteen yhteiseen pääkategoriaan. (Metsämuuronen 2008, 50–51.)

7.1.1 Motivointi, palautteen antaminen ja palkitseminen

Kyselytutkimuksen ensimmäisessä osiossa pyrittiin selvittämään vastaajien mielipiteitä johtoryhmän kehittymisestä motivoinnissa, palautteen antamisessa ja palkitsemisessa. Nämä kolme tekijää olivat toimeksiantajan tärkeimpiä kehityskohteita. Suurin osa väittämien vastausten keskiarvoista ylitti neutraalin arvon 2,5, joten kehitystä voidaan todeta tämän tutkimuksen perusteella tapahtuneen. Tulosten mukaan johtoryhmä näyttää kehittyneen parhaiten henkilöstön uusien ideoiden ja ehdotuksien huomioimisessa, sillä tämän väittämän vastausten keskiarvoksi muodostui 3,1. Vastaajien mielestä johtoryhmän toiminnassa on tapahtunut kehitystä myös henkilöstön innostamisessa ja henkilöstön tukemisessa päätöksenteossa, sillä kummankin väittämän vastausten keskiarvoksi muodostui 3,0. Myös palautteen antamisen arvioitiin kehittyneen. Erityisesti myönteisen palautteen antaminen koettiin tutkimushetkellä riittäväksi, sillä väittämän vastausten keskiarvoksi muodostui 2,7. Vastaajat olivat melko tyytyväisiä myös kehittävän palautteen antamiseen ja arvioivat johtoryhmän tietävän, mikä henkilöstöä mo-

tivoi. Kummankin väittämän vastausten keskiarvoksi muodostui 2,6, joka on hieman yli neutraalin arvon ja vielä positiivinen.

Koko yrityksen palkitsemiskäytäntöjen koettiin kehittyneen jonkin verran, sillä väittämän vastauksien keskiarvoksi muodostui 2,6. Neutraalille tasolle 2,5 jäi kuitenkin riittävä työstä palkitseminen, vaikka palkitsemiskäytäntöjen koettiinkin yleisesti kehittyneen. Myös henkilöstön onnistumisten huomioiminen sijoittui neutraalin arvon 2,5 kohdalle. Tutkimuksen mukaan tämä tarkoittaa sitä, ettei asiassa ole huomattu kehitystä, mutta ei myöskään varsinaista takapakkia. Ainoa asia, jossa ei koettu tapahtuneen kehitystä, oli palautteen antaminen riittävän usein, jonka väittämän vastausten keskiarvoksi muodostui 2,3.

Tuloksia tarkasteltaessa täytyy huomioida erikseen väittämä ”Johtoryhmä antaa negatiivista palautetta aiheetta”. Väittämä on muotoiltu kyselytutkimuksessa niin, että vastauksien keskiarvo näyttää negatiiviselta ollessaan oikeasti positiivinen. Kysymyksen asettelussa ei ole tutkimusta laatiessa otettu riittävästi huomioon tulosten tulkintaa. Väittämän vastauksista muodostui negatiivinen keskiarvo 2,0, joka kuitenkin tulkitaan tässä tapauksessa niin, ettei johtoryhmä anna negatiivista palautetta aiheetta.

7.1.2 Sosiaaliset suhteet ja yhdessä tekemisen käytännöt

Kyselytutkimuksen toisessa osiossa pyrittiin selvittämään vastaajien mielipiteitä johtoryhmän kehittymisestä yrityksen sosiaalisten suhteiden ja yhdessä tekemisen käytäntöjen suhteen. Myös nämä tekijät olivat toimeksiantajan tärkeitä kehittämiskohteita. Tässä osiossa väittämien vastausten keskiarvoksi vain yhtä lukuun ottamatta muodostui yli 2,5, joten kehitystä parempaan suuntaan voidaan tutkimuksen perusteella todeta tapahtuneen. Tutkimuksen mukaan henkilöstö kokee tietävänsä hyvin, mitkä heille asetetut tavoitteet ovat. Väittämän vastauksista muodostui kyselyn korkein keskiarvo 3,6. Myös oma työnkuva koettiin selkeäksi, sillä väittämän keskiarvoksi muodostui 3,4.

Oman itsensä ja työnsä arvostuksen koettiin parantuneen yrityksessä, koska kummankin väittämän vastauksista muodostui keskiarvo 3,2. Vastaajien mielestä johtoryhmä onnistuu entistä paremmin luomaan hyvää yhteishenkeä koko yritykseen omalla toiminnallaan, sillä väittämän vastauksien keskiarvoksi muodostui 3,0. Johtoryhmän ko-

ettiin kehittyneen myös yhdessä sovittujen asioiden noudattamisessa, päätösten johdonmukaisessa toteuttamisessa sekä asioiden positiivisesti esittämisessä, koska väittämien vastausten keskiarvoksi muodostui 2,8. Johtoryhmän yhtenäisen toiminnan arvioitiin myös kehittyneen jonkin verran. Väittämän vastausten keskiarvoksi muodostui 2,7. Johtoryhmän viestinnän selkeyden koettiin kehittyneen hieman, sillä väittämän vastausten keskiarvoksi muodostui 2,6. Tässä osiossa ainoastaan väittämä ”Johtoryhmä varmistaa, että viestit on ymmärretty” jäi negatiiviseksi vastausten keskiarvolla 2,4, eli kehitystä ei tutkimuksen mukaan ole tapahtunut.

7.1.3 Dikotomiset ja avoimet kysymykset

Dikotomisilla eli vain kaksi vastausvaihtoehtoa sisältävillä kysymyksillä pyrittiin selvittämään, ovatko vastaajat huomanneet muutoksia johtoryhmän toiminnassa viimeisten kahden vuoden aikana ja kokevatko vastaajat yrityksen yhteishengen parantuneen. Johtoryhmän toiminnan kehitystä koskevan kysymyksen vastausten keskiarvoksi muodostui 1,9, joten suurin osa vastaajista ei tämän tutkimuksen perusteella ole havainnut johtoryhmän toiminnassa muutoksia. Seuraava kysymys koski yrityksen yhteishengen parantumista, ja valtaosa vastaajista koki yhteishengen kohentuneen. Kysymyksen vastausten keskiarvoksi muodostui 3,4, joten kehitystä on tutkimuksen mukaan tapahtunut.

Kumpaankin dikotomiseen kysymykseen liittyi puoliavoin jatkokysymys, jossa tiedusteltiin lisätietoja sen mukaan, vastasiko vastaaja kysymykseen ”kyllä” vai ”ei”. Ensimmäisen, johtoryhmän toiminnassa havaittuja muutoksia koskeneen puoliavoimen kysymyksen vastauksissa esiin nousivat viestintä ja johtoryhmän toiminnan tavoitteellisuus. Puolet vastaajista mainitsi johtoryhmätyöskentelyn ja johtamisen muuttuneen tavoitteellisemmaksi, määrätietoisemmaksi ja suunnitelmallisemmaksi kuin aiemmin. Viestinnän koettiin myös lisääntyneen ja kehittyneen. Positiiviseksi asiaksi koettiin myös se, että johtoryhmän palavereihin osallistuu muitakin kuin ryhmän jäseniä.

Toisen, yrityksen yhteishengen kohentumista koskevan puoliavoimen kysymyksen vastauksissa suurin osa vastaajista kuvaili yhteishenkeen positiivisesti vaikuttavia tekijöitä. Nykyisen toimitusjohtajan koettiin olevan merkittävä vaikuttaja yrityksen kohentuneen yhteishengen taustalla. Toimitusjohtajan vaihdoksen kuvattiin parantaneen yrityksen ilmapiiriä, ja toimitusjohtajan persoonana edistävän hyvää yhteishenkeä.

Yhteistyön eri osastojen välillä koettiin lisääntyneen ja kehittyneen, minkä ansiosta työntekijät ovat oppineet tuntemaan toisiaan paremmin. Yrityksen ilmapiirin kuvattiin parantuneen muun muassa uuden toimitusjohtajan kautta, mutta myös avoimemman toiminnan ansiosta. Avoimuuteen vaikuttanee myös vastauksissa mainittu kuukausipalaverien mahdollistama yhteinen keskustelu. Yrityksen toiminnan koettiin myös selkiytyneen, mikä voi liittyä osaltaan viestinnän tehostamiseen ja johtoryhmän aiempaa määrätietoisempaan toimintaan.

Puoliavoimista vastauksista nousi myös esille, että yksittäisen vastaajan mielestä yrityksen yhteishenki on ollut aina hyvä. Toinen vastaaja toi ilmi, että vaikka oleellista kehitystä yhteishengen suhteen ei ole hänen mielestään tapahtunut, ei yrityksen yhteishenki ole myöskään oleellisesti huonontunut. Johtoryhmä saikin kiitosta siitä, kuinka on onnistunut säilyttämään hyvän ilmapiirin muutoksista huolimatta. Yhteishengen kehittymisen kannalta negatiivisina asioina vastauksista nousi esiin asiajohtaminen. Johtoryhmältä kaivattiin vähemmän asioiden johtamista ja enemmän ihmisten-johtamista. Asioiden johtamisen arvioitiin heikentävän yhteishenkeä ja yhteistyötä, sekä hidastavan toimitusjohtajan pyrkimystä yhdistää henkilöstöä. Eräältä toimialalta arvioitiin liiallisen raportointityön määrän sekä puutteellisten raportointikeinojen heikentävän kyseisen yksikön yhteishenkeä. Palaute ei kohdistunut suoraan johtoryhmän toimintaan, vaan myös henkilöstön itsensä puutteelliseen kykyyn kehittää toimintaansa. Myös viestinnässä koettiin olevan vielä puutteita, sillä johtoryhmältä ja henkilöstöltä puuttuu toisinaan yhteinen kieli. Johtoryhmä saattaa käyttää termejä, joita ei alemmilla tasoilla välttämättä ymmärretä. Ongelma on vastauksen mukaan tosin myös siinä, ettei henkilöstö uskalla tai kehtaa itse kysyä, mikäli ei ymmärrä.

Viimeisessä, täysin avoimessa kysymyksessä vastaajilta pyydettiin mahdollista vapaata palautetta, kommentteja tai kehitysideoita. Avoimissa vastauksissa osa vastaajista toi esiin, kuinka he kokevat johtoryhmän etäisenä ryhmänä, jonka toiminnasta ei juuri tiedetä. Kehitystä toivottiin erityisesti viestintään. Vastaajat kaipasivat enemmän tietoa johtoryhmän toiminnasta ja tavoitteista sekä sitä, että johtoryhmän jäsenillä olisi enemmän aikaa henkilökohtaiseen viestintään henkilöstön kanssa. Johtoryhmän toivottiin ”jalkautuvan” henkilöstön joukkoon. Palkitsemisen suhteen annettiin myös palautetta. Tulospalkkiojärjestelmää ei koettu tasapuoliseksi tai oikein perustein laadituksi, ja näihin seikkoihin toivottiin kehitystä. Eräässä vastauksessa johtoryhmän

mahdollisuus kehittävän palautteen antamiseen kyseenalaistettiin kokonaan, sillä vastaajan mielestä ”johtoryhmä ei tunne hänen tekemiseensä liittyviä faktoja riittävän hyvin pystyäkseen antamaan kehittävää palautetta”. Palautetta tuli myös itse kyselystä. Kyselytutkimuksen todettiin olevan haastava, koska se käsittelee yksittäisten jäsenten sijaan koko johtoryhmän toimintaa.

7.2 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia Yritys X:n johtoryhmän kehittymistä viimeisten kahden vuoden aikana ja kerätä henkilöstön havaintoja johtoryhmän toiminnan muutoksista. Tutkimuksen avulla haettiin vastausta tutkimuskysymykseen ”Onko Yritys X:n johtoryhmä onnistunut tavoitteessaan kehittää toimintaansa?” ja sen alakysymykseen ”Miten johtoryhmän toiminta on kehittynyt?”. Tutkimuksen voidaan ajatella olevan väliaikakatsaus kehitysohjelman onnistumisesta, sillä kehitystyö on luonteeltaan jatkuvaa. Empiirinen tutkimus toteutettiin sähköisenä kyselytutkimuksena Yritys X:n henkilöstöstä valitulle otokselle.

Tutkimustulosten perusteella johtoryhmän toiminnan taso on kehittynyt lähes kaikilla tutkimuksessa kysytyillä osa-alueilla. Johtopäätöksiä on tehty kuitenkin vain väittämistä, jotka saivat tutkimustuloksissa keskiarvoksi 3,0 tai suuremman tai pienemmän kuin 2,5, jotta johtopäätökset olisivat mahdollisimman luotettavia. Avoimien kysymysten vastauksista on huomioitu eniten mainintoja saaneet tekijät. Sekä kvantitatiivisten että kvalitatiivisten tulosten perusteella johtoryhmän toiminnan selkeys ja viestintä näyttävät kehittyneen, sillä vastaajat tunsivat työnkuvansa ja heille asetetut tavoitteet nyt hyvin. Tulosten mukaan johtoryhmä luo nyt entiseen verrattuna enemmän hyvää yhteishenkeä koko yritykseen. Yrityksen yhteishengen koettiinkin parantuneen, mikä liittynee myös siihen, että vastaajat tunsivat itseään ja omaa työtään arvostettavan yrityksessä. Näiden kummankin seikan voidaan ajatella vahvistavan toisiaan niin, että yhteishenki edistää arvostusta ja arvostus yhteishenkeä. Tuloksista kävi myös ilmi, että johtoryhmä huomioi entistä paremmin henkilöstön omat ideat ja ehdotukset ja innostaa henkilöstöä parempiin tuloksiin. Henkilöstön kuuntelu ja ehdotuksien huomioiminen ovat alan tutkijoiden mielestä hyviä keinoja motivoida työntekijöitä. Tulosten perusteella henkilöstö luottaa myös siihen, että he saavat tarvittaessa johtoryhmän tuen päätöksenteossa sekä siihen, ettei johtoryhmä anna negatiivista palautetta turhaan. Tällainen luottamus tukee hyvää ja avointa ilmapiiriä. Tutkimustulosten pe-

rusteella johtoryhmä ei kuitenkaan ole onnistunut pyrkimyksessään kehittyä palautteen antamisessa riittävän usein. Vaikka palautteen antamisen koettiin kokonaisuudessaan kehittyneen, vastaajat kaipaavat palautetta useammin. Tutkimustulosten perusteella myöskään vastaanottajalähtöisessä viestinnässä ei ole tapahtunut kehitystä.

Tutkimuksessa esitetty teoriaosuus tukee tutkimustuloksia sekä johtopäätöksiä. Kyselytutkimuksen väittämien aihepiirit liittyivät suurimmalta osin ihmistenjohtamiseen, joka on teorian mukaan ensisijainen keino luoda hyvää yhteishenkeä. Tutkimustuloksissa esiin noussut johtoryhmän toiminnan entistä suurempi selkeys voi tässä yhteydessä viitata yhteisiin pelisääntöihin ja niiden noudattamiseen, ja viestinnän kohentunut taso toimivaan johtamisviestintään ja hyvin hoidettuun muutosviestintään. Teoriaosuudessa mainitaan johdon pystyvän kannustamaan työntekijöitään niin, että he kokevat tekevänsä arvokasta ja palkitsevaa työtä muutoksista huolimatta. Tämä näkyy myös tämän tutkimuksen tuloksissa.

Tutkimus saavutti sille asetetut tavoitteet, sillä tutkimuksen avulla saatiin mitattua johtoryhmän kehittymistä ja kerättyä henkilöstön havaintoja johtoryhmän toiminnan muutoksista. Tulosten perusteella saatiin vastaus tutkimusongelmaan: johtoryhmä on onnistunut kehittämään toimintaansa. Tutkimuksessa käytetty sähköinen kysely osoittautui hyvin soveltuvaksi tutkimusmenetelmäksi, sillä sähköisen kyselytutkimuksen avulla kohderyhmä tavoitettiin helposti ja vastausprosentti muodostui korkeaksi. Kyselytutkimuksen väittämien asettelussa voidaan kuitenkin havaita tutkijan kokemattomuus kyselyn laatimisen hetkellä. Mikäli kyselytutkimus olisi laadittu myöhemmässä tutkimusvaiheessa, tutkija olisi osannut hyödyntää paremmin kasvanutta tietopohjaansa aihepiiristä.

7.2.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan erikseen kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen osalta, koska kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa käytetyt reliabiliteetti ja validiteetti eivät sovellu sellaisenaan laadullisen tutkimuksen arviointiin.

Kvantitatiivisen tutkimuksen validiteetin osalta arvioidaan ensin tutkimusmenetelmää ja sen jälkeen tutkimustuloksia ja niistä johdettuja johtopäätöksiä. Validiteetti on arvio

siitä, mittaako käytetty tutkimusmenetelmä juuri sitä, mitä sen avulla on tarkoitus selvittää. Tutkimusmenetelmän validiteetin varmistamiseksi tämän tutkimuksen kohderyhmä on valittu tarkasti niistä henkilöistä, joiden oletetaan parhaiten kykenevän arvioimaan tutkittavaa aihetta. Tutkimusmenetelmänä sähköinen kysely osoittautui hyväksi keinoksi tavoittaa kohderyhmä ja saada heidät vastaamaan kyselyyn, sillä tutkimuksen vastausprosentiksi muodostui 70 %. Kyselylomakkeen mielipideväittämät perustuvat toimeksiantajan omaan kehitysmateriaaliin, tutkijoiden havaintoihin ja aihepiiristä luomiin teorioihin sekä alan ammattikirjallisuuteen. Sähköisen kyselyn ongelmana voidaan kuitenkin tässäkin tapauksessa pitää sitä, ettei tutkija pysty varmistumaan siitä, että vastaajat ymmärtävät väittämät oikein tai tulkitsevat ne samalla tavalla. Tutkimustulokseen saattoi vaikuttaa esimerkiksi kysymyksen asettelu, jonka tarkoitusta vastaajat eivät välttämättä sen epäselvyyden vuoksi ymmärtäneet täysin. Tutkijan kokemattomuus vaikutti siihen, miten tutkimusaihetta mitattiin, sillä hän ei osannut välttämättä kysyä aiheesta riittävän laaja-alaisesti. Kysymättä saattoi jäädä tuloksiin vaikuttavia asioita. Tutkimuksessa vastaajilla oli mahdollisuus jättää tutkijalle vapaata palautetta, mikäli he kokivat esimerkiksi haluavansa kommentoida kyselylomakkeen ulkopuolisia asioita. Ei voida kuitenkaan olettaa, että kaikki vastaajat olisivat näin toimineet.

Kvantitatiivisen tutkimuksen tulosten ja niistä tehtyjen päätelmien validiteetilla arvioidaan sitä, voidaanko käytetyn tutkimusmenetelmän ja sillä saatujen tulosten perusteella tehdä johtopäätöksiä ja sitä, ovatko johtopäätökset käyttökelpoisia. Tämän tutkimuksen tulosten ja johtopäätöksien validiteettia varmistaa tutkimuksen perusteellinen suunnittelu ja toteuttaminen. Tutkimuksen tulokset on tulkittu huolellisesti ja niistä tehdyt päätelmät pohjautuvat suoraan numeerisiin taulukoihin. Numeeriset tutkimustulokset on esitetty tässä raportissa selkeästi niin, että lukija pystyy tutkimaan tuloksia myös itse. Tutkimuksen vastausprosentti oli 70 %, jonka perusteella tutkimuksen tuloksia voidaan pitää luotettavana. Tämän tutkimuksen tuloksia ei voida kuitenkaan yleistää edustamaan koko toimeksiantajayrityksen henkilöstön näkemystä johtoryhmän toiminnan kehittymisestä. Tutkimuksen perusteella ei voida myöskään täysin yleistää, että kaikkien johtoryhmän jäsenten toiminnassa olisi tapahtunut kehitystä, sillä kyselyyn vastanneet saattoivat antaa vastauksensa ajatellen sen henkilön toimintaa, jonka kukin vastaaja johtoryhmästä parhaiten tuntee. Tutkimuksen tulosaineisto on sil-

ti toimeksiantajalle käyttökelpoinen antamaan väliaikaistietoa kehitysohjelman onnistumisesta.

Kvantitatiivisen tutkimuksen reliabiliteetin osalta arvioidaan ensin tutkimusmenetelmää ja sen jälkeen tutkimustuloksia. Tämä tarkoittaa käytännössä arviota siitä, kuinka luotettavasti käytetyllä tutkimusmenetelmällä pystyttiin mittaamaan haluttua aihetta ja siitä, onko tutkimus toistettavissa. Tässä tutkimuksessa käytettiin tutkimusmenetelmänä sähköistä kyselyä. Tutkimus on toistettavissa samalla kyselymenetelmällä, joten tulokset eivät ole syntyneet sattumanvaraisesti. Tutkimuksen kulku ja aineiston keräämiseen käytetty kyselylomake on esitetty tässä raportissa osoittamaan menetelmän luotettavuutta. Kyselylomakkeen mielipideväittämät perustuvat toimeksiantajan omaan kehitysmateriaaliin ja tutkijoiden aihepiiristä laatimaan teoriaan. Kyselylomake on myös yhdenmukainen, sillä jaettaessa väittämät kahteen osioon kumpikin väittämäjoukko mittaa joko samaa asiaa tai vahvasti toistensa kanssa korreloivia asioita. Tutkimuksessa käytetyn kyselyn laatimiseen on käytetty sähköistä kyselytyökalua, jolloin tulosten kirjausvirheen mahdollisuus voidaan sulkea pois. On kuitenkin huomioitava, että myös tietokonepohjaiset mittarit voivat sisältää valmiin mittausvirheen. Kvantitatiivisen tutkimuksen tulokset ja niistä johdetut johtopäätökset ovat reliaabeleja, sillä niitä ei ole saatu tai tehty sattumanvaraisesti. Kyseessä on väliaikaistutkimus kohderyhmän empiirisistä havainnoista, joten toistettaessa myöhemmin kysely voi tutkittavan aiheen vuoksi tuottaa tästä tutkimuksesta poikkeavia tuloksia. Kyselylomake sekä tulokset on esitetty tässä raportissa, jotta lukija voi seurata tutkijan ajatuksenkulkua.

Kvalitatiivisen tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia on vaikea arvioida samalla tavalla kuin kvalitatiivisen. Tämän vuoksi kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan tässä sen uskottavuuden ja vakuuttavuuden kautta. Tulosten uskottavuuden ja vakuuttavuuden vuoksi tutkimuksen eteneminen on esitetty tässä tutkimuksessa parhaan mukaan niin, että lukija voi itse seurata sitä ja tehdä omia johtopäätöksiään aineistosta ja tuloksista. Vastaajien anonymiteetin takaamiseksi kaikkia avoimia vastauksia ei ole esitetty raportissa sanatarkasti. Avoimet vastausten analysointiin on sovellettu laadullisen sisällön analyysia, ja tutkija on perehtynyt materiaaliin huolella ennen johtopäätöksiä. On kuitenkin otettava huomioon, että tutkijan omat päätelmät ja tulkinnat vaikuttavat aina kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuksen johtopäätöksiin.

Tutkimus on raportoitu mahdollisimman rehellisesti, selkeästi ja kuvaavasti, jotta se olisi luotettava, uskottava ja sitä olisi helppo seurata.

7.2.2 Kehittämishaasteet ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkimustulosten perusteella toimeksiantajan johtoryhmän toiminta on kehittynyt parempaan suuntaan samalla, kun yrityksen yhteishenki on kohonnut. Kehittäminen on kuitenkin jatkuvaa uuden oppimista ja toiminnan parantamista entisestään. Viestinnän tason koettiin tulosten mukaan yleisesti kohentuneen, mutta tulosten perusteella seuraavia lisäkehitystä kaipaavia osa-alueita ovat viestinnän selkeys ja vastaanottajalähtöisyys. Tuloksien mukaan myös palautteen antaminen riittävän usein on selvä kehityshaaste. Toimeksiantajan johtoryhmän kannattaa pyrkiä yhä enemmän asioidenjohtamisesta kohti ihmistenjohtamista, sillä ihmistenjohtamisen koettiin tutkimuksessa vaikuttavan positiivisesti yrityksen ilmapiiriin, kun taas asioidenjohtamisen huonontavan sitä. Toimeksiantajan työilmapiiriä ja yhteishenkeä pidettiin jo nyt parempana kuin aiemmin, mutta niiden jatkokehittämiseen kannattaa aina pyrkiä.

Jatkossa aihetta kannattaa tutkia koko kehitysohjelman ajan säännöllisin väliajoin, jotta kehityksen edistymisestä saadaan ajankohtaista tietoa ja sitä pystytään mittaamaan. Kyselytutkimus osoittautui hyväksi keinoksi kerätä henkilöstöltä palautetta ja mitata kehitystä, joten se on soveltuva vaihtoehto tutkimusmenetelmäksi myös jatkossa. Johtoryhmän kehittymistä olisi mielenkiintoista mitata myös tämän tutkimuksen ulkopuolelle jääneiden osa-alueiden kautta syventäen ja laajentaen näin kokonaiskuvaa kehittymisen onnistumisesta.

LÄHTEET

Adair, J. 2007. Leadership for innovation: How to organize team creativity and harvest ideas. London: Kogan Page Limited.

Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle – Johda muutos taitavasti. Helsinki: Työterveyslaitos.

Aro, A. 2002. Yritän vain hoitaa omaa tehtävääni. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Belker, L., McCormick, J. & Topchik, G. 2012. The First-Time Manager. 6th edition. New York: Amacom.

Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Haapalainen, I. 2005. Jämäkkä esimies vaikeiden työsuhdetilanteiden ratkaisijana. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Heikkilä, T. 1998. Tilastollinen tutkimus. 7., uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Heinonen, J. & Järvinen, A. 1997. Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Otava.

Heiskanen, M. & Lehikoinen, S. 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Helsinki: Talentum Media Oy.

Helin, K. 2006. Yhdessä menestymisen taito. 5., uudistettu painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Helsinki: Otava.

Hokkanen, S. & Strömberg, O. 2003. Ihmisten johtaminen. Jyväskylä: Sho Business Development Oy.

Huuhka, M. 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Juholin, E. 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Helsinki: Infor Oy.

Juholin, E. 2010. Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas. Helsinki: Infor Oy.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.

Järvinen, P. 2000. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Helsinki: WSOY

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8., uudistettu painos. Helsinki: WSOY/Oppimateriaalit.

Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Helsinki: Infor Oy.

Kilpinen, P. 2008. Liekeissä! Miten johtaja inspiroi ihmiset syttymään muutokselle. Helsinki: Gummerus Kustannus Oy.

King, N. & Anderson, N. 2002. Managing Innovation and Change: A Critical Guide for Organizations. 2nd edition. London: Thomson Learning.

Kotter, J. 1990. A force for change: How leadership differs from management. New York: The Free Press.

Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Turku: Oy Rastor Ab.

Lee, H. 2010. The relationship between achievement, motivation, and psychological contracts. Journal of Global Business Issues. Vol. 4, issue 1, s. 9-15. Saatavissa: http://search.proquest.com.xhalax-ng.kyamk.fi:2048/docview/223743437 [viitattu 29.1.2013].

Lerssi-Uskelin, J., Vanhala, A. & Vähätiitto, H. 2011. Kohti innostunutta työyhteisöä. Työterveyslaitos. Saatavissa: http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyossainnostuminen/Documents/Kohti_innostunutta_tyoyhteisoa.pdf [viitattu 12.12.2012].

Luoma, H. 2007. Ihmisten johtamisen kaksi tärkeää asiaa. Saatavissa: http://www.actional.fi/Artikkelit/Ihmisten_johtamisen_2.pdf [viitattu 3.12.2012].

Mansukoski, S., Mitronen, L., Porenne, P. & Salmimies, P. 2007. Käytännön johto-ryhmätyöskentely. Helsinki: Talentum Media Oy.

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. 3., uudistettu painos. Helsinki: International Methelp Ky.

Nurmi, J., Salmela-Aro, K., Aunola, K., Halmesmäki, E., Jokisaari, M., Jussila, K., Koivisto, P., Little, T., Malmberg, L., Niitamo, P., Nurmela, K., Pitkänen, T., Saisto, T & Vartiainen, M. 2002. Mikä meitä liikuttaa: Modernin motivaatiopsykologian perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus.

Otala, L. 1992. Koulutus menestystekijänä. Helsinki: Suomen itsenäisyyden juhlarahasto.

Perkka-Jortikka, K. 2002. Työyhteisöjohtaminen – vastuuta ja motivointia puun ja kuoren välissä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOYpro Oy.

Ruohotie, P. 1996. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Salminen, J. 2001. Johtamisviestintä: Mekanistinen maailmankuva murroksessa. Helsinki: Talentum Media Oy.

Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Helsinki: Talentum Media Oy.

Sloane, P. 2007. The innovative leader: How to inspire your team and drive creativity. London: Kogan Page Limited.

Ströh, U. & Jaatinen, M. 2001. New approaches to communication management for transformation and change in organisations. Journal of Communication Management. Vol. 6, no. 1, s. 148-165. Saatavissa: http://search.proquest.com.xhalax-ng.kyamk.fi:2048/docview/232919543?accountid=11928 [viitattu 30.1.2013].

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum Media Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. 8. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Terävä, K. & Mäkelä-Pusa, P. 2011. Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Kuntoutussäätiö. Saatavissa: http://www.kuntoutussaatio.fi/files/575/punk_esimiesopas_www.pdf [viitattu 7.12.2012].

Toimeksiantajan haastattelu 4.10.2012.

Toimeksiantajan sähköpostiviesti 5.10.2012.

Toimeksiantajan sähköpostiviesti 9.11.2012.

Työelämän kehittäminen. Työturvallisuuskeskus. Saatavissa: http://www.ttk.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyoyhteisotaidoilla_tulosta/johtaminen [viitattu 30.11.2012].

TTK Uutiset. 2011. Hyvä käytös sallittu! Nollatoleranssi epäasialliselle käytökselle ja häirinnälle. Työturvallisuuskeskus. Saatavissa: http://www.ttk.fi/ttk_uutiset/uutisarkisto/?1963_m=1773 [viitattu 7.12.2012].

Ulrich, D. 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Helsinki: Talentum Media Oy.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Henkilöstökysely johtoryhmän toiminnasta

Hyvä työntekijä,

Olen tradenomiopiskelija Kymenlaakson ammattikorkeakoulusta ja teen opinnäytetyötä toimeksiannosta. Opinnäytetyössäni tutkin johtoryhmän kehitystä.

Toivoisin, että käyttäisitte muutaman minuutin kysymyksiin vastaamiseen ja tukisitte näin tutkimukseni onnistumista. Vastauksenne ovat tärkeitä myös yrityksellenne. Vastaaminen tapahtuu sähköisesti ja anonyymisti. Vastauksia ei pystytä yhdistämään vastaajiin ja vastaukset käsitellään luottamuksellisesti.

Toivon, että vastaatte kyselyyn mahdollisimman pian, kuitenkin viimeistään keskiviikkona 14.11.2012.

Kiitos etukäteen yhteistyöstänne.

Terveisin,

Josefina Luhtaniemi
Tradenomiopiskelija

Jatka >

Henkilöstökysely johtoryhmän toiminnasta

Johtoryhmällä tarkoitetaan tässä kyselyssä

Arvioi seuraavien väittämien perusteella, onko johtoryhmän toiminta mielestäsi kehittynyt viimeisen kahden vuoden aikana.

Motivointi / palautteen antaminen / palkitseminen

	Samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Eri mieltä
Johtoryhmä innostaa henkilöstöä parempiin tuloksiin	○	○	○	○
Johtoryhmä tukee alaisiaan päätöksenteossa	○	○	○	○
Johtoryhmä huomioi henkilöstön ideat/ehdotukset	○	○	○	○
Johtoryhmä antaa riittävästi myönteistä palautetta	○	○	○	○
Johtoryhmä antaa kehittävää palautetta	○	○	○	○
Johtoryhmä antaa negatiivista palautetta aiheetta	○	○	○	○
Johtoryhmä antaa palautetta riittävän usein	○	○	○	○
Johtoryhmä tietää, mikä henkilöstöä motivoi	○	○	○	○
Johtoryhmä huomioi henkilöstön onnistumisia	○	○	○	○
Saan riittävästi palkitsemista työstäni	○	○	○	○
Koen yritykseni palkitsemiskäytäntöjen kehittyneen	○	○	○	○

Sosiaaliset suhteet / yhdessä tekemisen käytännöt

	Samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Eri mieltä
Johtoryhmä viestii selkeästi	○	○	○	○
Johtoryhmä varmistaa, että viestit on ymmärretty	○	○	○	○
Johtoryhmä esittelee asiat positiivisen kautta	○	○	○	○
Johtoryhmä toteuttaa päätöksensä johdonmukaisesti	○	○	○	○
Johtoryhmä toimii yhtenäisesti	○	○	○	○
Johtoryhmä noudattaa yhdessä sovittuja asioita	○	○	○	○
Johtoryhmä luo omalla toiminnallaan hyvää yhteishenkeä koko yritykseen	○	○	○	○
Tiedän, mitkä minulle asetetut tavoitteet ovat	○	○	○	○
Koen, että minua arvostetaan yrityksessämme	○	○	○	○
Koen, että työtäni arvostetaan yrityksessämme	○	○	○	○
Työnkuvani on minulle selkeä	○	○	○	○

Oletko huomannut johtoryhmän toiminnassa muutoksia viimeisen kahden vuoden aikana?

○ Kyllä ○ En

Jos vastasit kyllä, millaisia muutoksia olet huomannut?

Onko yrityksenne yhteishenki mielestäsi parantunut viimeisen kahden vuoden aikana?

○ Kyllä ○ Ei

Miten ilmapiiri on parantunut / ei ole parantunut?

Tähän voit antaa vapaata palautetta, kommentteja tai kehitysideoita.

Lähetä