

ANNA GROMOV ja TIINA BRANDT

# Transformationaalinen johtajuus muutoksessa

## Tapaustutkimuksen kohteena organisaatiomuutos

### ABSTRAKTI

*Tämän tutkimuksen tavoitteena on saada selville transformationaalisen johtajuuden ilmeneminen organisaatiomuutoksen aikana. Tutkimus toteutettiin haastattelemalla saman organisaation jäseniä, esimiehiä ja alaisia, jotka elivät haastatteluhetkellä organisaatiossa olevaa suurta muutosta. Tutkimuksen perusteella päädyttiin siihen johtopäätökseen, että yhdistämällä transformationaalisen johtajuuden teoria organisaatiomuutoskirjallisuuteen voidaan saavuttaa parempaa ymmärrystä muutoksesta ja siinä johtamisesta. Tulosten perusteella erityisesti visiointi, osallistaminen ja esimerkillä johtaminen korostuvat transformationaalisen johtajuuden osa-alueista muutoksessa, kun taas haastaminen ja palkitseminen ovat muutoksessa pienemmässä roolissa.*

### 1. JOHDANTO

Vaikkakin muutoksen väistämättömyys tunnustetaan, monet organisaatioissa toteutetut muutos-hankkeet tuottavat pettymyksiä ja epäonnistumisen kokemuksia. Organisaatioiden erilaisissa muutoksissa koko yrityksen henkilöstö on tärkeässä asemassa – onnistumisen kannalta keskeistä on se, miten he suhtautuvat muutokseen. Muutosvastaisuus onkin luonnollisesti yksi suurimpia haasteita organisaatiomuutosten yhteydessä (mm. Maurer 2006). Hyvällä johtamisella voidaan

**ANNA GROMOV**, KTK

Vaasan yliopisto, Johtamisen yksikkö • e-mail: Anna.Gromov@student.uwasa.fi

**TIINA BRANDT**, KTT, tutkijatohtori (ma)

Vaasan yliopisto, Johtamisen yksikkö • e-mail: Tiina.Brandt@uwasa.fi

muutosvastarintaa kuitenkin hallita. Johdon ja esimiesten johtamiskykyä tarvitaan, sillä muutos vaatii johtajuutta organisaation kaikilla tasoilla. Monet tutkijat ovatkin esittäneet muutosten epäonnistumisten johtuvan siitä, että organisaatioissa keskitytään asioiden johtamiseen ihmisten johtamisen sijasta (mm. Jones 2007: 274; Kotter 1996: 23; Kouzes & Posner 1987). Esimerkiksi Kotterin (1996: 23) mukaan muutokseen liittyvä asioiden johtaminen on tärkeää, mutta suurimpana haasteena on kuitenkin juuri ihmisten johtaminen. Kotterin mukaan, muutoksen onnistuminen edellyttää 70–80 -prosenttisesti ihmisten johtamista, ja vain 20–30 -prosenttisesti asioiden johtamista. Siksi tässä tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan muutoksen johtamisen ihmisten johtamis- eli leadership-ulottuvuutta. Muutoksen onnistumisen kannalta tärkeä menestystekijä on muun muassa johtajan kyky rohkaista ja motivoida alaisiaan. Hyvä muutosjohtaja saa työntekijät sitoutumaan muutosprosessiin jolloin todellinen, menestyksenkäs muutos on mahdollinen (Brown & Harvey 2006: 3). Transformationaalinen johtajuus on ollut suosiossa enenevässä määrin viimeiset 20 vuotta, koska tutkimustulokset osoittavat sen olevan tehokas tapa johtaa usealta eri näkökannalta katsottuna (esim. Avolio & Howell 1992; Hetland & Sandal 2003; Masi & Cooke 2000; Sparks & Schenk 2001). Haastaminen, visioiminen, osallistaminen, esimerkillä johtaminen sekä palkitseminen kuuluvat transformationaalisen johtajan toimintamalleihin (Kouzes & Posner 1987). Transformationaalinen johtajuus huomioi ihmisen yksilötasolla. Samalla se pyrkii jatkuvaan muutokseen vakauden ja kontrolloinnin sijasta. Yllättävää kyllä, transformationaalisen johtajuuden vaikutuksia nimenomaan organisaation muutosaloitteiden tai -prosessien yhteydessä ei ole juurikaan tutkittu. Tämän vuoksi on keskeistä huomioida transformationaalisen johtajuuden merkitys organisaation muutoksessa – transformationaalista johtajuutta pidetään syvälliseen muutoksen tähtävänä teoriaana. Tässä tutkimuksessa tarkastellaankin transformationaalisen johtajuuden soveltuvuutta organisaatiomuutoksessa case-tutkimuksen keinoin.

## 2. ORGANISAATIOMUUTOS

Organisaatiomuutoksen käsitettä on määritelty ja ilmiötä tarkasteltu monin eri tavoin. Jonesin (2007: 269) mukaan organisationaalinen muutos on *”prosessi, jossa organisaation nykytilasta siirrytään haluttuun tulevaisuuden tilaan tehokkuuden lisäämiseksi”*.

Eräs muutoksien luokittelutapa on niiden jaottelu kehittyviin (evolutionary) sekä vallankumouksellisiin (revolutionary) muutoksiin. Evolutionäärinen muutos on vähittäistä, hidasta ja kaapeasti keskittyntä muutosta. Organisaation perusluonne tai rakenne ei muutu dramaattisesti eikä äkkinäisesti. Revolutionäärinen muutos on päinvastoin nopeaa, dramaattista ja laajoille alueille keskittyntä muutosta. Usein kyseessä on rohkea yritys löytää nopeasti uusia tapoja olla tehokas. Radikaali muutos tapahtuu yleensä esimerkiksi tavassa tehdä työtä, sekä organisaation tavoitteissa ja rakenteissa. (Jones 2003: 276.) Scottin ja Jaffen (2000) mukaan nykypäivän haasteet edellyt-

tävät yleensä juuri luonteeltaan radikaaleja, revolutionäärisiä ja läpimurtoihin pyrkiviä muutoksia. Muutokset vaikuttavat organisaatioiden kaikkiin osiin ja koskettavat koko henkilöstöä, sekä vaativat syvällistä muuttumista. Näkökulma korostaa organisaatioiden johdon merkitystä muutostarpeen huomaamisessa ja tarkasti suunnitellun muutosprosessin laatimista.

Yksi tunnetuimmista ja vanhimmista organisaatiomuutoksen vaiheita luokittelevista malleista on Kurt Lewinin (1958) määrittelemä muutoksen jäävuorimalli. Lewin on esitellyt organisaation muutosprosessin kolme vaihetta, jotka ovat *sulattaminen*, *muutos* ja *jäädyttäminen* eli vakiinnuttaminen (unfreezing – freezing – refreezing). Sulattamisvaiheessa on tarkoituksena purkaa organisaation vanhoja rakenteita, mikä on välttämätöntä ennen uuden luomista. Sulattamisvaiheen jälkeen varsinaisessa muutosvaiheessa voidaan tehdä itse muutokset. Organisaation jäsenet opettelevat uusia toimintamalleja, käytäntöjä sekä asenteita. Viimeisen eli jäädyttämisen vaiheen tarkoituksena on vakiinnuttaa tehdyt muutokset. (Robbins 1998: 638–639.)

Maurerin (1996: 56) mukaan 50–75 % kaikista suurista organisaatiomuutoksista epäonnistuu, ja huomattavana syynä siihen on *muutosvastarinta*. Myös monet muut tutkijat ovat esittäneet muutosvastaisuuden olevan merkittävä uhka onnistuneelle muutokselle, ja syy epäonnistuneisiin muutoksiin (Bovey & Hede 2001a; Bovey & Hede 2001 b; Jones 2003: 274; Pardo del Val & Martínez Fuentes 2003; Paton ym. 2001: 139; Trader-Leigh 2002). On todettu, että yksilöllisten tekijöiden lisäksi muutoksen luonne ja toteutustapa vaikuttavat siihen, miten ihmiset reagoivat muutokseen (Paton ym. 2002: 20). Ansoffin (1984: 390) mukaan yksilöt ja ryhmät vastustavat muutosta sitä enemmän, mitä enemmän se luo uhkaa ja epämukavuutta. Myös Pardo del Val ja Martínez Fuentes (2003) ovat tutkineet ihmisten kokemuksia muutoksista päätyen siihen, että muutosvastaisuus on yleisesti suurempi strategisissa muutoksissa verrattuna evolutionäärisiin, ensimmäisen asteen muutoksiin.

### 3. TRANSFORMATIONAALINEN JOHTAJUUS

James Burnsia pidetään transformationaalisen johtajuuden ensimmäisenä luojana. Poliittisia johtajia käsittelevissä tutkimuksissaan hän kehitti käsitteet *transaktionaalinen* ja *transformationaalinen johtajuus* (Burns 1978). Myöhemmin teoria on kehittynyt pidemmälle muiden tutkijoiden työn tuloksena. Transformationaalista johtajuutta ovat tutkineet ja kehittäneet muun muassa Bass (1985), Bass ja Avolio (1988), Tichy ja Devanna (1999), Kouzes ja Posner (1987), Bennis ja Nanus (1986). Suomessa sitä on tutkittu soveltaen Kouzesin ja Posnerin mallia (Hautala, 2005) ja syväjohtamisen nimikkeellä Bassin malliin perustuen (Nissinen, 2004).

Transformationaalisen johtajuuden voidaan katsoa koostuvan eri osa-alueista. Teoreetikot ovat määritelleet transformationaalista johtajuutta kukin hieman eri tavoin, vaikkakin keskeiset painopisteet ovat kaikissa samat. Esimerkiksi Avolion ja Bassin (1988) mukaan transformationaa-

linen johtajuus koostuu neljästä eri osa-alueesta, jotka ovat karisma, inspiroiminen, alaisten yksilöllinen kohtelu sekä alaisten kannustamien ajatteluun. Tässä tutkimuksessa transformationaalinen johtajuus määritellään Kouzes ja Posnerin (1987) mittariston mukaan *haastamiseksi, visioimiseksi, osallistamiseksi, esimerkillä johtamiseksi* sekä *palkitsemiseksi*.

### *Haastaminen*

Kouzesin ja Posnerin tutkimuksen mukaan aina kun johtajat onnistuivat henkilökohtaisesti parhaiten, tilanteisiin liittyi jonkinlaista haastetta. Useimmissa tapauksissa haaste on muutos ja entisen vakaan tilan järkkäminen. (Kouzes & Posner 1987: 8). Haastaminen tarkoittaa valmiutta ottaa riskejä sekä askeleita tuntemattomaan. Transformationaaliset johtajat kokeilevat erilaisia asioita ja pyrkivät löytämään innovatiivisia tapoja kehittää organisaatiota ja toimia tehokkaammin. He tunnistavat hyviä ideoita, tukevat niitä sekä kyseenalaistavat nykyisiä, jo olemassa olevia toimintamalleja ja käytäntöjä. He hyväksyvät myös epäonnistumisia sekä itseltään että muilta. (Kouzes & Posner 1987: 8–9.)

### *Visiointi*

Visio on tila, jossa organisaatio haluaa olla tulevaisuudessa. Sitä voidaan kutsua tarkoitukseksi, tavoitteeksi, tehtäväksi tai unelmaksi, mutta yhteistä on halu saavuttaa jotain, muuttaa asioita vision toteutumiseksi. Kuitenkaan visio, jonka vain johto ja esimiehet ymmärtävät ei riitä luomaan uutta, järjestelmällistä tai merkittävää muutosta organisaatiossa. Kets de Vries (1999) on todennut, ettei johtajuutta edes ole ilman yhteistä visiota. Johtaja ei ole johtaja ilman seuraajia, ja alaisista tulee seuraajia vasta kun he hyväksyvät vision omakseen. (Kouzes & Posner 1987: 10.) Transformationaalisella johtajalla on selkeä visio tulevaisuudesta, sekä kyky saada myös muut tuntemaan vision omakseen, ei pakottamalla vaan inspiroimalla. (Kouzes & Posner 1987: 10–11.)

### *Osallistaminen*

Transformationaaliset johtajat mahdollistavat sen, että toiset ihmiset kykenevät toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla. Osallistaminen tarkoittaa sitä, että esimiehet tukevat, neuvovat ja kannustavat alaisiaan. Työntekijöitä otetaan aktiivisesti mukaan suunnitteluun ja päätöksentekoon, ja näin saadaan aikaan sitoutumista ja motivaatiota. Transformationaaliset johtajat rohkaisevat yhteistyöhön, rakentavat tiimejä ja antavat myös muille vastuuta ja valtaa. (Kouzes & Posner 1987: 10.)

### *Esimerkillä johtaminen*

Pelkkä visio ei vielä riitä tavoitteiden saavuttamiseksi – johtajilla on oltava myös tarkkoja suunnitelmia sen toteuttamiseksi. Transformationaalinen johtaja ohjaa toimintaa jatkuvasti, asettaa välitavoitteita ja laatii suunnitelmia, mittaa suoriutumista ja korjaa virheitä. Hän ymmärtää vision,

ja myös käyttäytyy uskomustensa mukaisesti. Esimerkillä johtamisen ydin on siinä, että esimies toimii itse sanojensa ja oppiensä mukaisesti. (Kouzes & Posner 1987: 11–12.)

### *Palkitseminen*

Usein tavoitteiden ja asetetun vision saavuttaminen on pitkällinen, työtä ja panostusta vaativa ponnistus. Usein luovuttaminen houkuttaa ihmisiä, jos väsymys ja turhautuminen painavat. Transformationaaliset johtajat kiinnittävät huomiota siihen, että he rohkaisevat alaisiaan jatkamaan. Rohkaisu voi olla yksinkertaista palkitsemista. Palkitseminen voi olla yksilöllistä tunnustusta tai koko ryhmää koskevaa – esimerkiksi julkista kehumista tai kiittämistä, erilaisten palkintojen antamista tai yhteistä juhlintaa tavoitteiden saavuttamisen jälkeen. (Kouzes & Posner 1987:12–13.)

## 4. TRANSFORMATIONAALINEN JOHTAJUUS MUUTOKSESSA

Transformationalista johtajuutta pidetään yleisesti muutosorientoituneena, tarkoittaahan nimi transformaatio suomennettuna muutosta, muuttumista. Lähinnä kuitenkin transformaationaaliset johtajuus käsitetään johtajan vaikutuksena alaisiin siten, että tämän prosessin myötä molemmat osapuolet kehittyvät. Tämä kehittyminen näkyy parempana sitoutumisena organisaatioon, työtyytyväisyytenä sekä motivaationa (Bass, 1985; Kouzes & Posner, 1987).

Muutoksen johtamiseen ovat useat tutkijat löytäneet keskeisiä näkökohtia. Waddel ja Sohalin (1998) mukaan organisaatiomuutoksen kriittisin menestystekijä on esimiehen säännöllinen kommunikointi alaisen kanssa, sekä alaisen jatkuva konsultoiminen. Työntekijöille on annettava mahdollisuus olla mukana muutoksessa, sekä myös antaa palautetta muutosprosessin aikana. Organisaatioissa tulisi suosia tiimityötä, ja valtuuttaa sekä osallistaa työntekijöitä mukaan muutosprosessiin, jotta muutosvastaisuutta voitaisiin vähentää. Murray (2007) on määritellyt muutosvastarinnan hallitsemiseksi kolme peruskeinoa, jotka ovat keskittyminen oikeisiin asioihin, jatkuva toistaminen sekä esimerkin näyttäminen. Johtajan tulisi Murrayn mukaan teroittaa alaiselle organisaation visiota ja missiota, strategiaa ja tavoitteita sekä prosesseja ja teknologioita tasapainoisessa suhteessa ja ymmärrettävästi. Moran ja Brightmanin (1998: 28) mukaan mistä tahansa muutosprosessista ilmoitettaessa alaisille on tehtävä selväksi, että johto ymmärtää muutoksen vaikuttavan jokaiseen eri tavoin. Mitä perusteellisemmasta muutoksesta on kyse, sitä tärkeämpää on luoda alaisille tilaisuuksia tarkastella omia arvojaan ja uskomuksiaan, sekä sopeutua tilanteeseen. Yksilöiden muutosvalmiutta voidaan lisätä asettamalla selkeitä tavoitteita ja määrittelemällä tarkasti, mitä erityisiä suoritusvaatimuksia muutos tuo tullessaan. (Moran & Brightman 1998: 27–28.)

Kotterin (1996: 17) mukaan menestyneiden muutosten taustalla vaikuttaa kaksi lainalaisuutta. Ensinnäkin muutosten toteuttamisessa tulisi soveltaa tarkasti suunniteltua prosessia, joka on tarpeeksi vahva ja motivoiva muutoshaluttomuuden voittamiseksi. Toiseksi, tätä prosessia ei kos-

kaan sovelleta riittävän tehokkaasti, ellei siinä sovelleta asioiden johtamisen ohella myös laadusta ihmisten johtamista. Kotter on luonut kuvauksen kahdeksanvaiheisesta muutoksen hallinnan prosessista, jonka vaiheet ovat: 1) muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen, 2) ohjaavan tiimin perustaminen, 3) vision ja strategian laatiminen, 4) muutosvisiosta viestiminen, 5) henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan, 6) lyhyen aikavälin onnistumisen varmistaminen, 7) parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen sekä 8) uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin. Kotterin kahdeksanportaisen muutosmallin voidaan nähdä pohjautuvan aiemmin esiteltyyn Lewinin kolmivaiheiseen malliin: neljä ensimmäistä vaihetta käsittelevät nykytilan purkamista (sulattaminen), seuraavat kolme itse muutosta (muutos), ja viimeinen vaihe muutoksen sulattamista (jäädäyttäminen). Kotter korostaa, että kaikissa vaiheissa tulee huomioida erityisesti ihmisten johtaminen – muuten onnistumisen todennäköisyys on pieni. (Kotter 1996.)

Eisenbach, Watson ja Pillai (1999) ovat esittäneet, että muutosjohtamista sekä transformationaalista johtajuutta käsittelevän kirjallisuuden tarjoamat näkökulmat tulisi yhdistää. Näin voitaisiin saavuttaa parempaa ymmärrystä siitä, miten muutos voidaan mahdollistaa. Eisenbachin ym. mukaan sekä muutosta että johtajuutta käsittelevä kirjallisuus osoittavat molemmat tiettyjä transformationaalisen johtajuuden piirteitä, jotka ovat sopivia muutoksen johtamiseen. Transformationaaliset johtajat voivat onnistuneesti muuttaa organisaatioissaan vallitsevan pysähtyneen tilan sopivalla käyttäytymisellään oikeassa vaiheessa muutosprosessia. Huomatessaan että uudistusta tarvitaan, johtajan tehtävänä on *visioida* vetovoimainen tulevaisuudenkuva alaisten motivoimiseksi ja sitouttamiseksi. Kun visio on kehitetty, johtajan tulee implementoida muutos. Tämä voidaan tehdä inspiroimalla ja *haastamalla*; johtaja asettaa haastavia tavoitteita ja kannustaa arvioimaan uudestaan vanhoja toimintatapoja. Muutosprosessin implementointia voidaan helpottaa osoittamalla alaisille *yksilöllistä tukea* ja tarvittaessa valmentamista ja ohjaamista. Yksilöllistä tukea antamalla myös muutosvastarintaa voidaan vähentää. Koko muutosprosessin aikana johtajan tulisi asettaa korkeita suoritustavoitteita sekä *palkita* käyttäytymistä, joka johtaa vision saavuttamiseen. On myös tärkeää, että johtaja itse *toimii esimerkkinä* alaisilleen ja käyttäytyy tavalla, jota muutoksen toteutuminen edellyttää. (Eisenbach ym. 1999.)

Myös Pawar ja Eastman (1997) ovat esittäneet transformationaalisen johtajuuden olevan tärkeä organisaatiomuutokseen vaikuttava mekanismi. Heidän mukaansa se vaikuttaa organisaatiomuutokseen kun johtaja välittää vision, alaiset hyväksyvät sen, ja kun luodaan yhteys vision ja alaisten omien näkemysten välille. Herold, Fedor, Caldwell ja Yi (2008) puolestaan tutkivat transformationaalisen sekä muutosjohtajuuden vaikutusta työntekijän sitoutumiseen muutosta kohtaan. Heidän tutkimuksensa mukaan transformationaalisella johtajuudella on voimakkaampi yhteys sitoutumiseen kuin erityisillä muutosjohtamiskäytännöillä. Näin oli erityisesti silloin, kun muutoksella oli henkilökohtaisia vaikutuksia yksilöön.

Alla olevassa kuvioissa 1 on yhdistetty muutosjohtamisen teorit transformationaaliseen johtajuuteen. Useimmiten nousee esille esimerkiksi johtaminen. Myös osallistaminen, visiointi ja palkitseminen korostuvat muutoksen johtamisessa. Haastaminen muutosjohtamisessa ei korostu lainkaan. Waddel ja Sohalin (1998) muutosjohtamisen ohjeissa nousevat esiin *osallistava* johtaminen ja *esimerkillä* johtaminen liittyen palautteeseen. Murrayn (2007) määrittelyssä korostuvat *visiointi* ja *esimerkillä johtaminen*. Moranin ja Brigntmanin (1998) muutosjohtamisessa löytyy myös *esimerkillä johtaminen* selkeiden tavoitteiden asettamisessa ja suoritusvaatimuksien määrittelyssä. Kotterin (1996) muutoksenjohtamisen toinen lainalaisuus eli suunniteltu prosessi kattaa *esimerkillä johtamisen*. Muutoksenhallinnan kahdeksasta vaiheesta tiimien perustaminen sekä valtuuttaminen liittyvät *osallistamiseen*, visio ja sen viestiminen *visioivaan johtamiseen*, lyhyen aikavälin onnistumisien varmistaminen sekä toimintatapojen juurruttaminen kytkeytyvät *esimerkillä johtamiseen ja palkitsemiseen*.

**KUVIO 1. Muutosjohtaminen yhdistettynä transformationaaliseen johtajuuteen**

Osa-alue	Tekijä	Sisältö
Visiointi	Kotter (1996) Murray (2007)	Vision ja strategian laatiminen ja muutosvisiosta viestiminen. Johtajan tulisi teroittaa alaiselle organisaation visiota ja missiota.
Osallistaminen	Kotter (1996) Waddel ja Sohal (1998)	Henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan. Säännöllinen kommunikointi alaisen kanssa, sekä alaisen jatkuva konsultointi ja valtuuttaa sekä osallistaa työntekijöitä mukaan muutosprosessiin.
Esimerkillä johtaminen	Kotter (1996) Waddel ja Sohal (1998) Moran ja Brightman (1998) Murray (2007)	Ensinnäkin muutosten toteuttamisessa tulisi soveltaa tarkasti suunniteltua prosessia, joka on tarpeeksi vahva ja motivoiva muutoshaluttomuuden voittamiseksi. Antaa palautetta muutosprosessin aikana Selkeät tavoitteet Esimerkin näyttäminen.
Palkitseminen	Kotter (1996)	Lyhyen aikavälin onnistumisen varmistaminen

## 5. METODOLOGIA

### 5.1 Kohdeorganisaatio

Tutkimuksen kohdeorganisaatiota käsitellään sen nimeä julkaisematta. Kyseessä on suomalainen teollisuusalan yritys, joka tarjoaa monenlaisia rakennukseen liittyviä tuotteita yrityksille, julkiselle sektorille sekä kuluttaja-asiakkaille. Tutkimuksen kohteena oli yrityksessä tapahtuva muutos organisaatorakenteesta: organisaation siirtyminen perinteisestä konttoriorganisaatiosta linjaorganisaatioksi. Aikaisemmin organisaatio oli jaettu paikkakunnittain viiteen eri yksikköön. Uuden mallin mukaan liiketoiminta jaetaan kahteen osa-alueeseen, jotka tässä tutkimuksessa on nimetty "Linja A" sekä "Linja B" -yksiköiksi. Muutoksen myötä henkilöstö muun muassa jaetaan uusiin tiimeihin, ja he saavat uudet esimiehet. Tähän tutkimukseen valittiin haastateltaviksi yhdeksän "Linja A" -yksikön työntekijää sen kolmelta eri osastolta. Jokainen osasto on erikoistunut tiettyihin tuotteisiin.

### 5.2 Laadullinen tutkimus

Laadullisen eli *kvalitatiivisen* tutkimuksen lähtökohtana on *todellisen elämän* kuvaaminen. Laadullinen tutkimusote pohjautuu eksistentiaalis-fenomenologis-hermeneuttiseen tieteenfilosofiaan, ja se voidaan määritellä joukoksi erilaisia tulkinnallisia tutkimuskäytäntöjä. Tutkimusote on induktiivinen, yksityisistä havainnoista päädytään yleisiin merkityksiin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007: 157, 260; Metsämuuronen 2005: 198, 203.)

Tämän tutkimuksen metodologiaksi valittiin laadullinen tutkimus, sillä sen katsottiin olevan tutkimuksen tarkoituksiin parhaiten sopiva metodi. Pyrkimyksenä oli saada yksityiskohtaista tietoa organisaatiomuutoksesta kohdeyrityksessä. Haluttiin tutkia syvällisesti eri henkilöiden asenteita, odotuksia, mielikuvia ja tunteita, ja saada näin kokonaisvaltainen kuva muutosilmioistä organisaatiossa. Tutkimusongelman sekä tutkimuksen luonteen ja tavoitteiden perusteella tiedonhankinnan strategiaksi valittiin laadullisen tutkimuksen strategioista *tapaustutkimus*.

Tapaustutkimus eli *case study* on empiiristä tutkimusta, joka tutkii nykyistä tapahtumaa tai toimivaa ihmistä tietyssä ympäristössä käyttäen monipuolisia ja monilla tavoin hankittuja tietoja (Yin 1994: 13). Syrjälä ym. (1994: 11) määrittelevät tapaustutkimuksen yksinkertaisesti toiminnassa olevan tapauksen tutkimukseksi. Tapaustutkimuksessa tutkitaan siis yksittäisiä tapauksia. Tässä tutkimuksessa tapaus on organisaatiomuutos kohdeyrityksessä. Tapaustutkimus on sopiva tiedonhankinnan strategia erityisesti silloin – kuten tutkimuksen tapauksessa –, kun kysymyksenä "miksi" tai "miten", ja kontekstina nykyinen tapahtuma, johon tutkijalla on vähän tai ei yhtään vaikutusvaltaa. Tapaustutkimuksen etuihin voidaan lukea myös muun muassa mahdollisuus yleistyksiin: tutkimus perustuu tutkittavan omiin kokemuksiin, ja tarjoaa luonnollisen pohjan yleistämiselle. Usein tapaustutkimuksen lähtökohta on toiminnallinen, ja sen tuloksia sovelletaan käy-



tännössä (Metsämuuronen 2008: 17). Tämä oli lähtökohtana myös kohdeorganisaatiossa toteutetussa tutkimuksessa.

Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa voidaan hankkia usein eri metodein. Tämän tutkimuksen aineisto hankittiin *haastattelemalla*. Haastattelutyypinä tutkimuksessa käytettiin *teemahaastattelua*, joka on puolistrukturoitu menetelmä. Haastattelun aihepiirit, teema-alueet, ovat tiedossa. Menetelmästä kuitenkin puuttuu strukturoidulle haastattelulle luonteenomainen kysymysten tarkka muoto ja järjestys. Teemahaastattelu sopii käytettäväksi silloin, kun tutkimuksen kohteena ovat emotionaalisesti arat aiheet ja kun halutaan selvittää heikosti tiedostettuja seikkoja, tai kun tutkitaan ilmiöitä, joista haastateltavat eivät päivittäin ole tottuneet keskustelemaan: esimerkiksi arvostuksistaan, aikomuksistaan, ihanteistaan tai perusteluistaan kriittisessä mielessä. Teemahaastattelun voidaan katsoa olevan erinomainen metodi juuri muutosilmiötä tutkiessa. Tutkimukseen liittyi muun muassa intiimejä asioita kuten alaisten asenteita, pelkoja ja toiveita esimiästään sekä koko organisaatiomuutosta kohtaan. Puolistrukturoituun päädyttiin siksi, että haluttiin mahdollisuus tulkita kysymyksiä ja täsmentää vastauksia. Haluttiin myös kartoittaa tutkittavaa aluetta yleisesti, sekä saada kuvaavia esimerkkejä. (Hirsjärvi & Hurme 1980: 29, 49–50.)

### 5.3 Tutkimusprosessi

Haastatteluprosessi alkoi haastattelujen suunnittelulla tutkimusongelmaan nojautuen. Käytännössä haastattelut toteutettiin puhelimitse. Haastateltavia oli yhteensä yhdeksän. Haastattelut olivat kestoltaan 25–60 minuuttia, ja jokainen haastattelu nauhoitettiin. Haastattelutilanteesta pyrittiin sulkemaan ulkoiset häiriötekijät sillä, että sekä haastattelija että haastateltavat olivat puhelun ajan yksin huoneessa, jossa oli rauhallista puhua. Haastateltaville oli jo haastatteluaikaa sovittaessa annettu perustiedot tutkimuksesta, ja tulevien haastattelujen teemoista. Vielä haastattelun alussa muistutettiin, että kaikki keskustelut ovat luottamuksellisia.

Aineiston keräämisen jälkeen haastattelut litteroitiin, kirjoitettiin puhtaaksi sanasanaisesti nauhoitusten perusteella. *Analyysin* perustana oli ymmärtämiseen pyrkivä lähestymistapa. Yleisesti laadullisessa tutkimuksessa ei ole tiukkoja sääntöjä, ja jo aineistoon tutustuessaan ja sitä teemoitellessaan tutkija tekee alustavia valintoja (Hirsjärvi ym. 2007: 219). Tässä tutkimuksessa haastattelemalla kerättyä laadullista aineistoa on analysoitu *teemoittelemalla*. Haastatteluja analysoidessa pyrittiin etsimään merkityksiä, yhtäläisyyksiä ja toistuvia malleja, sekä tulkitsemaan oikein haastateltavien vastauksia. *Teemoittelulla* tarkoitetaan sitä, että aineistosta nostetaan esiin tutkimusongelmaa valaisevia teemoja. Näin tekemällä haluttiin vertailla tiettyjen teemojen esiintymistä ja ilmenemistä haastatteluissa. Haastatteluaineistosta pyrittiin löytämään ja poimimaan kaikki tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet, ja haastattelurunkoa käytettiin aineiston jäsenyyksensä. Teemoittelu vaatii onnistuakseen teorian ja empirian vuorovaikutusta, mikä pyrittiin ottamaan huomioon tutkimusta tehdessä jo haastattelujen suunnitteluvaiheesta analyysi- ja tul-

kintavaiheeseen asti. Analysoidessa on käytetty suoria lainauksia perustelevaan tutkijan tekemiä tulkintoja sekä antamaan aineistoa kuvaavia esimerkkejä. (Eskola & Suoranta 1998: 175–176.)

Analyysin jälkeen tuloksia *tulkittiin*, ja pyrittiin selittämään. Hirsjärven ym. (2007: 224) sanoin tulkinnalla tarkoitetaan sitä, että tutkija pohtii analyysin tuloksia ja tekee niistä omia johtopäätöksiä. Alasuutari (1994: 39, 44) nimittää tulosten tulkintaa *arvoituksen ratkaisemiseksi*, joka on laadullisen analyysin toinen vaihe havaintojen pelkistämisen jälkeen. Teemoittelun avulla tuotettujen johtolankojen ja vihjeiden perusteella tutkitusta ilmiöstä tehtiin merkitystulkintoja. Jokaiselle tulkinnalle pyrittiin löytämään riittävästi perusteluita, sillä kuten Alasuutari on esittänyt, mitä enemmän samaan ratkaisumalliin sopivia johtolankoja voidaan löytää, sitä todennäköisemmin ratkaisu on oikea.

#### 5.4 Reliabiliteetti ja validiteetti

Yin (1994: 32–38) jakaa luotettavuuden arviointikriteerit neljään luokkaan: rakennevaliditeettiin, sisäiseen validiteettiin, ulkoiseen validiteettiin sekä reliabiliteettiin. Jaottelu on monipuolisempi kuin jako pelkkään reliabiliteettiin ja validiteettiin, ja tämän tutkimuksen luotettavuus on pyritty varmistamaan kiinnittämällä huomiota Yinin kategorioihin. *Rakennevaliditeetin* täyttämiseksi tutkimuksessa on kerätty dataa useista eri lähteistä, eli haastatteleamalla useita henkilöitä kolmelta eri organisaation osastolta. Useasta eri lähteestä hankitun tiedon looginen yhteensopivuus tuo validiutta tutkimuksen rakenteelle. Myös todistusketjun rakentaminen vahvistaa rakennevaliditeettia. Sitä on pyritty todentamaan selostamalla tarkasti tutkimuksen toteutus sen jokaisessa vaiheessa. Aineiston tuottamisen olosuhteet on kerrottu totuudenmukaisesti. Lukijalle on kuvattu tutkimuksen haastattelulosuhteet ja -paikat, haastatteluihin käytetty aika, sekä tutkijan oma arviointi haastattelutilanteesta. Tutkimuselosteet on pyritty kuvaamaan mahdollisimman selkeästi lukijalle, ja niitä on rikastettu suorilla lainauksilla tehdyistä haastatteluista. Kattavalla teoriaosalla on luotu selvitys tutkimuksen perustasta ja määritelty keskeiset käsitteet sekä lähtökohdat empiirisen tutkimuksen tekemiselle. Yinin (1994: 35) mukaan sisäinen validiteetti tulee huomioida vain sellävissä kausaalitutkimuksissa, joissa pyritään selvittämään x:n vaikutusta y-tapaukseen. Tämän tapaustutkimuksen näkökulma on kuitenkin kuvaileva ja tutkiva, joten sisäinen validius on jätetty perustellusti arvioimatta. *Ulkoisella validiteetilla* puolestaan tarkoitetaan sitä, ovatko tulokset yleistettävissä tutkittavan tapauksen ulkopuolelle. Kuten jo aiemmin todettiin, tapaustutkimus on saanut osakseen kritiikkiä siitä, että yksittäinen tapaus on heikko pohja yleistettävyydelle. Yin vastaa kritiikkiin toteamalla, että tapaustutkimus pohjaa analyttiseen yleistämiseen, sillä tutkijan tavoitteena on yleistää tutkimustuloksensa johonkin laajempaan teoriaan. Kyse ei ole siis tilastollisesta yleistämisestä. Tässä tutkimuksessa ulkoista validiteettia on pyritty varmistamaan yhdistämällä tutkimus kattavaan teoreettiseen viitekehykseen. Tutkimuksen tuloksia on verrattu keskeisimpiin muutosta koskeviin teorioihin, ja muihin aiheesta tehtyihin tutkimuksiin.

*Reliabiliteetti* vaatii, että tutkimus voidaan haluttaessa toistaa. Tavoite on, että mikäli myöhempi tutkija seuraisi alkuperäisen tutkijan menetelmiä, hänen on saatava samat tulokset ja päädyttävä samoihin johtopäätöksiin kuin alkuperäisessä tutkimuksessa. Tarkoituksena on minimoida virheet. Edellytys tutkimuksen toistettavuudelle on aikaisemman tutkimusprosessin dokumentointi. Tämän tutkimuksen haastatteluaineisto on säilytetty ja tutkimuksen etenemisvaiheet kirjattu tarkasti ylös, mikä takaa mahdollisuuden tutkia sama tapaus uudestaan.

## 6. TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tämä luku käsittelee tutkimuksen tuloksia kohdeorganisaatiossa. Empiiristä aineistoa tarkastellaan eri teema-alueittain. Haastateltavien kertomuksista esitetään myös suoria otteita, jotka on erotettu tekstistä pienemmällä kirjasintyyppillä.

### 6.1 Tutkimusaineisto

Tutkimukseen osallistui yhdeksän ”Linja A” -yksikön työntekijää. Haastateltavat työskentelivät myyntitehtävissä kolmella eri osastolla. Joukkoon kuului sekä naisia että miehiä. Haastateltavien ikä vaihteli 33 ikävuodesta 51 ikävuoteen saakka, joten ikärakenne oli varsin laaja. Työvuodet kohdeorganisaatiossa puolestaan vaihtelivat kolmesta ja puolesta vuodesta yli 30 vuoteen.

### 6.2 Transformationaalinen johtajuuskäyttäytyminen

Tässä luvussa käsitellään transformationaalista johtajuuskäyttäytymistä, kutakin osa-aluetta omalla alalukunaan.

#### ***Haastaminen***

Haastaminen ei korostunut vastaajien kertomuksissa. Kukaan ei maininnut, että esimiehet olisivat kannustaneet riskinottoon, kyseenalaistamiseen tai innovatiivisuuteen. Muutos itsessään nähtiin kuitenkin haasteena koko organisaatiolle. Muutamat vastaajat kuvasivat koko organisaatiota kohtaavaa haastetta muun muassa ilmauksilla ”valtava muutos” ja ”erittäin haasteellinen”. Nousi esiin haaste siitä, että koko organisaatio tulisi saada muutoksen taakse.

”Kyllä se on erittäin haasteellinen. Sehän nyt vaatii sen, että siivoojasta lähtien kaikki niinku hyväksyy, tai tulee hyväksymään tän muutoksen.”

”No kyllä se on, kyllä se on ihan, ihan mielenkiintoinen vuosi tulossa. Että tuota, ei missään tapauksessa moittia sovi, tuota tuota...aikakin näyttää niin paljon. Mutta siis odotukset on kovat.”

Toisaalta haaste nähtiin myös positiivisena haasteena henkilökohtaisessa mielessä. Eräs vastaaja mainitsi muutoksen olevan ”näytön paikka”, mahdollisuus näyttää omaa osaamistaan, sekä halua ja valmiutta ottaa vastuuta ja oppia uutta. Koettiin, että esimiehet ja johto odottavat tulosta ja työpanosta. Haastattelujen perusteella tuo haaste ollaan valmiita ottamaan vastaan; ollaan valmiita panostamaan, ja halutaan täyttää esimiesten odotukset.

”Kyllähän se iso haaste on, ja mielellään otan sen kyllä vastaan.”

” – – tulee niinkun se tunne, että haluaa onnistua, ja haluaa näyttää, että musta on niinkun oikeasti tähän.”

Varsinaista transformationaalisen johtajan haastamista ei esimiesten käyttäytymisessä kuitenkaan esiintynyt muutosprosessiin liittyen. Alaisia ei oltu kannustettu esimerkiksi uudenlaisten ajattelutapojen löytämiseen. Tavoitteet, joita esimiehet olivat antaneet, olivat ennemminkin myynnillisiä ja budjettiin liittyviä. Eräs vastaaja mainitsi tulevan vuoden olevan ”kokeiluvuosi”, jolloin sopeudutaan uuteen organisaatorakenteeseen, ja saadaan viimeisetkin palaset lokahtamaan paikoilleen.

### **Visiointi**

Organisaatiomuutoksesta oli tiedotettu henkilöstölle yhteisessä tiedotustilaisuudessa. Infotilaisuudessa oli kalvojen avulla käyty läpi uutta organisaatiomallia, ja esitetty kuka tulee olemaan minkäkin linjan esimies. Tilaisuus oli järjestetty YT-neuvottelujen nimikkeellä, ja se oli aiheuttanut yleisesti pelkoa sekä huhujen liikkeelle lähtemistä työpaikalla. Haastateltavien vastauksista ilmeni, että kyseinen palaveri oli ollut iso yllätys henkilöstölle. Ensireaktiona oli monella työntekijällä ollut shokki.

”Niin kyllä mä alussa vastustin kovasti tätä muutosta. Jopa äänekkäästikin. Niin niin, koska meillä oli mun mielestä jo toimiva organisaatio, ja mehän tehtiin niinkun hyvää tuloista. Ja en nähnyt niinku lisäarvoa siinä, että miksi tätä organisaatiomuutosta pitäisi tulla. Se oli niinku tää ensireaktio.”

Haastatteluhetkellä vastaajilla oli melko selkeä kuva tulevaisuudesta, ja omasta paikastaan uudessa organisaatiossa. Silti tuli esille, että muutoksesta viestiminen olisi voinut olla selkeämpää, erityisesti ihan alussa. Haastatteluhetken mennessä muutoksesta oli järjestetty ainoastaan yksi tiedotustilaisuus, jossa asiaan ei oltu vielä paneuduttu kovin syvällisesti. Esimerkiksi syitä siihen, miksi halutaan toteuttaa organisaatiomuutos, ei oltu selitetty tarpeeksi selkeästi. Monelle oli jäänyt kysymysmerkkejä tuon palaverin jälkeen. Vaikka haastateltaville oli tullut selväksi oma paikka uudessa organisaatiomallissa, nousi esiin huoli siitä, että alemman tason työntekijöille muutos oli vielä epäselvää. Muutoksesta olisi voinut viestiä avoimemmin ”ruohonjuuritasolle”,

jotta olisi vältetty huhupuheet ja asioista juoruaminen. Epätietoisuudessa asiat helposti vääristyvät ja muuttuvat kauheammiksi kuin todellisuudessa ovat. Muutoksesta toivottiin ja odotettiin järjestettävän vielä toinen tiedotustilaisuus lähitulevaisuudessa. Osalla vastaajista on omiakin alaisia, ja selvisi, ettei heille ole vielä järjestetty mitään virallista tiedotusta tulevasta muutoksesta.

”No joo, kyllähän nää perusasiat on selvillä. Paljon on avoimia kysymyksiä, aika vähä sitä on niinku tälleen kentälle tiedotettu. Se johtuu just siitä, että on paljon sellasia kysymyksiä, joita ei edes itsekkään tiedä. Omat alaisetkin niin, niillehän ei mitään virallista tiedotetta näistä käytännön asioista vielä ole.”

### ***Osallistaminen***

Yleinen ilmapiiri organisaatiossa haastatteluhetkellä vaihteli vastaajien mukaan konttorikohtaisesti. Arveltiin, että joissain konttoreissa on ollut enemmän muutosvastaisuutta ja huonoa henkeä kuin toisissa. Pari ensimmäistä infotilaisuuden jälkeistä viikkoa olivat olleet synkkiä, kun ei oikein tiedetty mitä tulee tapahtumaan. Synkkää mieltä oli aiheuttanut myös se, että joitain työntekijöitä oli irtisanottu, kun uudessa organisaatiomallissa ei heille löytynyt työtehtävää. Vielä oli myös ihmisiä, jotka juoruilevat ja spekuloiivat negatiivisessa mielessä aiheuttaen näin ikävää henkeä työpaikalle. Perusasioiden koettiin kuitenkin olevan hyvin. Ilmapiiri vaikuttaa olevan koko ajan parantumassa, ja vastausten perusteella on uskoa siihen, että tulevaisuudessa yhteishenki on yhä parempi.

”No, sanotaan nyt että se on niinku paranemaan päin mun mielestä koko ajan. Alussahan se oli, kaikilla oli synkkä mieli kun tästä muutoksesta kerrottiin.”

Vastausten perusteella kohdeyrityksessä on yleisesti ollut erinomainen työilmapiiri. Vastauksissa käytettiin muun muassa ilmaisuja ”suuri perhe”, ”me teemme kaiken yhdessä”, ”me ihmiset luomme tätä ilmapiiriä”, ”henkilökemia on mahtava”, ja ”kaikilla on varmasti hyvä olla”. Yksi vastaaja mainitsi työryhmän, jonka tarkoituksena on keksiä erilaista toimintaa sekä keinoja, että kaikki viihtyisivät töissä, ja voisivat viettää yhdessä aikaa myös vapaa-ajalla. Muutamat kertoivat saaneensa suurta tukea muutoksen aikana erityisesti toisiltaan. On auttanut, kun keskenään on saanut puhua samaa työtä tekevien ihmisten kanssa, sillä nämä ymmärtävät hyvin.

”Niin niin, kyllä mä uskon että me itse pystymme luomaan tätä hyvää ilmapiiriä, jos vaan halutaan. Ja kyllä mä uskon että me tulemme onnistumaan siinä. Mutta kuten sanottu, vaikka me ei olla enää samassa tiimissä, niin kyllä me ollaan saman firman palveluksessa kuitenkin. Kyllähän se on lopputulos sitten mikä ratkaisee, riippumatta mikä linja sitten tekee tulosta että... tämän firman eduksihan me kaikki tehdään töitä.”

Sitoutuminen muutokseen oli hyvä haastatteluhetkellä – jokainen vastaaja kertoi olevansa sitoutunut muutosprosessiin. Yleisesti koettiin, että ymmärretään syyt muutoksen taustalla. Muutos on ollut monelle helpompi ymmärtää, kun sitä on saanut itse miettiä ja sulatella jonkin aikaa. Useista vastauksista kuvastui vankkaa luottamusta yrityksen johtoon sekä esimiehiin. Uskotaan, että he ajattelevat yrityksen parasta, ja siksi muutos toteutetaan. Jos johto ei uskoisi muutokseen, ei sellaista prosessia aloitettaisi. Osa haastateltavista liitti muutoksen yrityksen menestykseen ollen sitä mieltä, että uudistuminen on tärkeää kilpailun kannalta. Toisaalta eräs vastaaja kertoi, että hänelle on vielä jäänyt epäselväksi syyt, miksi muutos tehdään.

”No, sanotaan ettei siinä paikassa, mutta jälkepäin sitten sitä funtsi, niin kyllä se oli ihan... ihan selvä asia. Ja tuota... jotakin pitää kumminkin tehdä, ja sanotaan, että sen kokonaisuuden kannalta, niin varmasti on selkeämpi organisaatio tänään.”

”On, on kyllä. Kun uskoo siihen mitä tekee, ja luottaa siihen, että kyllä tästä voidaan saada vielä parempaa, niin kyllä tämä on mun mielestä ehdottomasti paras veto, minkä he pystyi keksimään.”

Vaikka luottamus johtoon on erinomainen, esimiehiltä toivottaisiin vielä lisäpanostusta muutoksen läpiviemiselle; ”sparrausta”, että kyllä tästä vielä hyvä tulee, ja tähän todella uskotaan. Haastateltavien kertomuksista ei varsinaisesti käynyt ilmi mitään konkreettisia tekoja tai keinoja, miten esimiehet olisivat olleet mukana vaikuttamassa yleiseen ilmapiiriin ja yhteishenkeen. Kuitenkin suhteet johtoon ja esimiehiin koettiin hyväksi, kuten jo aiemmin on esitetty. Vastausten perusteella oltiin tyytyväisiä omaan rooliin ja osaan muutosprosessin suunnittelussa ja toteutuksessa. Osa on saanut ottaa enemmän kantaa asioihin ja vaikuttaa. Osalle isoimmat päätökset ovat tulleet valmiina ylempää johtoportaa. Itse muutosprosessi on suurimmalle osalle tullut valmiina pakkettina, eikä siihen ole pystynyt vaikuttamaan. Tähän ei kuitenkaan oltu tyytymättömiä, sillä isojen, koko organisaatiota koskevien linjojen vetämiseen ei olisikaan haluttu osallistua. Vastauksien perusteella haastateltaville tärkeää oli erityisesti omaan työhön vaikuttaminen. Halutaan olla mukana päättämässä siitä, mitä omalla osastolla tapahtuu. Vastausten perusteella näin on pääsääntöisesti tapahtunutkin. Kukaan ei ilmaissut tyytymättömyyttä omaan rooliinsa, tai kertonut, että olisi halunnut lisää päätösvaltaa.

”Että sehän on tietysti tämä osasto, mihin minä tulen kuulumaan, niin siellähän mä pystyn tietysti vaikuttamaan, mutta näissä isoissa raameissa en ole ollut mukana ollenkaan.”

”Kyllä se on ollut totta, että on saanu ottaa kantaa, ja sillä tavalla... mitään ei oo niinku annettu valmiina, vaan on saanut todellakin miettiä ja ottaa kantaa. Se on ollu kyllä hyvä... että tietää just mihinkä on ryhtynyt. On saanut riittävästi vastuuta, ehdottomasti.”

### ***Esimerkillä johtaminen***

Haastattelujen aikana monesti nousi esiin alaisten hyvä suhde esimiehiin sekä luottamus yrityksen johtoon. Vastausten perusteella esimiehillä on erittäin vahva usko tulevaan muutokseen, ja siihen, että sillä on positiivisia seurauksia koko organisaatiolle. Esimiehiä kuvattiin muun muassa ilmaisuilla ”innokas”, ”rohkaiseva”, ”meidän miehet”, ”duracel-pupu” ja ”höyryveturi”. Esimiesten koettiin seisovan vahvasti omien sanojensa takana, ja uskovan siihen, mitä ovat tekemässä. Teot ja sanat eivät ole ristiriidassa keskenään.

”Kyllä, kun puhutaan mun tulevasta esimiehestä, niin hän on kyllä erittäin sitoutunut tähän tehtävään. Jopa innokkaasti mun mielestä odottaa, että muutos astuu voimaan. – Ja mä uskon että, tai mä oon vakuuttunut siitä, että mun tuleva esimies kyllä selviää tästä sen omasta tehtävästä.”

Tosin muutama haastateltava totesi, että johdolla saattaa välillä olla hieman liikaakin innokkuutta ja optimistisia ajatuksia; kaikki ei kuitenkaan välttämättä tule sujumaan yhtä helposti kuin on suunniteltu. Silti pidettiin tärkeänä sitä, että ylemmässä portaassa uskotaan muutokseen. Muuten se ei voi toteutua. Innokkuudesta huolimatta koettiin johdolla olevan kuitenkin jalat maassa, ja realistinen kuva tulevaisuudesta. He muun muassa tiedostavat ongelmatilanteita, ja ovat jo puuttuneetkin joihinkin työpaikalla ilmenneisiin kahnauksiin.

”Että tuota...mutta tähänhän täytyy niinkun uskoa, jotta tämä onnistuu. Ja sen mä tiedän, että tämä meidän miehet kyllä uskoo tähän 110 %.”

### ***Palkitseminen***

Muutosprosessiin liittyvästä palkitsemisesta tai juhlistamisesta ei ollut juurikaan puhuttu kohdeyrityksessä. Yksi vastaajista kertoi toimitusjohtajan sanoneen tiedotustilaisuudessa, ettei palkkoihin kosketa muutoksen aikana. Muutoksen ei siis pitäisi vaikuttaa rahapalkkaan. Yrityksessä on ollut aina käytössä jonkinlaisia ”porkkanasysteemejä”, hyvistä tuloksista on palkittu rahallisella bonuksella. Vastauksista ilmeni, että osa kuitenkin toivoisi palkitsemiseen kiinnitettävän enemmän huomiota. Raha on yksi motivaatiota lisäävä tekijä.

”Minusta ehkä siitäkin pitäis puhua. Koska kyllä niinkun mä sanoin, se raha on aika hyvä motivaatiotekijä, että työntekijät panostaa siihen omaan työhönsä 110 -prosenttisesti.”

Enemmän vastauksissa kuitenkin painottui toive muunlaisesta palkitsemisesta kuin rahallisesta. Vastaajien mukaan palkitseminen voisi olla jotain muuta, esimerkiksi suullista kehumista ja palautetta. Tärkeää on, että työntekijä kokee tulevansa huomatuksi ja arvostetuksi – siinä pienilläkin asioilla voi olla suuri merkitys. Positiivinen, suullinen palaute kannustaa jatkamaan, ja antaa uutta pontta työnteolle.

”Mutta jotakin, että henkilökunta huomaa, että heidät on niinku noteerattu. Ei se tarvii minusta niin suurta olla, mutta että ne huomaa, että johto ajattelee niinku heitäkin.”

## 7. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen ongelmana oli selvittää, voidaanko transformationaalista johtajuutta soveltaa muutoksessa. Sekä teoreettinen kirjallisuuskatsaus että tutkimuksen empiirinen osa osoittavat, että transformationaalinen johtajuus on hyödynnettävissä organisaatiomuutoksessa. Lisäksi transformationaalinen johtajuuskulttuuri todennäköisesti ennaltaehkäisee muutosvastarintaa.

Transformationaalista johtajuutta on kuvattu nimenomaisesti syvälliseen muutokseen tähtääväksi johtamiseksi. Tähän kuuluu esimerkiksi ennakoiminen, luovuus, avoimuus uusille ideoille, tulevaisuuden visioiminen ja alaisen kehittymisen tukeminen. Transformationaalinen johtaja pyrkii saamaan aikaan sitoutumista ja motivaatiota alaisissaan transformationaalisen johtamiskäyttäytymisen avulla: haastamalla, visioimalla, osallistamalla, esimerkillä johtamalla sekä palkitsemalla. Aikaisemmissa tutkimuksissa transformationaalisella johtajuudella on havaittu olevan monenlaisia positiivisia vaikutuksia esimerkiksi alaisen sitoutumiseen ja kehittymiseen, sekä yrityksen menestymiseen. Muutoskirjallisuuden ja -tutkimuksen suuresta määrästä huolimatta käytännön yritys-elämässä on koettu paljon epäonnistumisia muutoksia toteutettaessa. Muutoskyky on kuitenkin välttämätön selviytymisen ja menestymisen kannalta, joten tarve menestyksekkäisiin muutoksiin johtavalle johtamiselle on olemassa.

Kuten tutkimuksessa esitettiin, transformationaalisen johtajuuden teorian sopivuutta organisaation muutoksessa voidaan kuitenkin todentaa vertailemalla kirjallisuutta ja aikaisempia tutkimuksia. Transformationaalisen johtajuuden osa-alueet haastaminen, visioiminen, osallistaminen, esimerkillä johtaminen ja palkitseminen ovat toimintamalleja, joita tarvitaan muutoksen mahdollistamisessa. Lisäksi transformationaalisen johtajuuden peruslähtökohtiin kuuluu sitoutumisen aikaansaaminen, mikä on keskeistä myös muutoksen johtamisen teorioissa. Muutoskirjallisuudessa painoittuivat erityisesti visioiminen, osallistaminen ja esimerkillä johtaminen transformationaalisen johtajuuden osa-alueista. Tämä myös todentui käytännössä.

Empiirisen tutkimuksen tulokset tukivat ajatusta siitä, että transformationaalisella johtamisella voidaan edistää muutosprosessin onnistumista. Kohdeorganisaation jäsenet luottivat organisaation johtoon ja suhtautuivat muutokseen myönteisesti, ja osittaisena syynä tähän voidaan pitää johtajan transformationaalista johtajuustyyliä.

Taulukosta 1. näkyy tutkimuksessa painottuneet näkökohdat transformationaalisen johtajuuden osa-alueissa. Erityisen tärkeinä organisaatiomuutoksen johtamisessa korostuivat *visioiminen*, *osallistaminen* ja *esimerkillä johtaminen*. Haastavan ja palkitsevan johtajuuskäyttäytymisen merkitys ei korostunut kohdeorganisaation. Johtamiseen ei liittynyt esimerkiksi haastavien tavoitteiden



asettamista tai asioiden kyseenalaistamista. Muutos oli pitkälti valmiiksi suunniteltu. Nämä osa-alueet eivät painottuneet myöskään muutosjohtamista käsittelevässä kirjallisuudessa. Suomalaisen johtajan vahvuuksiin kuuluvat esimerkiksi johtaminen ja osallistaminen aiempien tutkimuksien perusteella (Hautala, 2005). USA:ssa esimerkiksi osa-alueista haastaminen painottuu enemmän. Voi olettaa, että suomalaisten johtajien omat vahvuudet näkyvät myös muutostilanteessa, mutta myöskin että muutostilanne on itsessään niin haastava, että erityistä haastavaa johtajuutta tässä ei tarvita ja se voisi tuoda vain lisäpainetta työntekijöille. Haastattelujen perusteella haastaminen näkyi enemmänkin inspiroimisena. Muutokseen liittyvää palkitsemista ei organisaatiossa ilmennyt. Ei esimerkiksi ollut puhuttu minkäänlaisesta muutostavoitteiden saavuttamisen jälkeisestä juhlistamisesta tai visiota edistävän toiminnan palkitsemisesta. Palkitseminen on suomalaisessa johtajuudessa heikoin transformationaalisen johtajuuden osa-alue, jolloin tätä tulisi huomioida enemmän ylipäättään (Hautala, 2005). Vastauksista esimerkiksi ilmeni, että palkitseminen koettaisiin rohkaisevana ja kannustavana muutostilanteissakin. Palkitseminen voi olla yksinkertaista, esimerkiksi suullista kehumista. Myös kiittämistä toivottiin olevan enemmän.

Kaiken kaikkiaan johtopäätöksenä on, että yhdistämällä transformationaalinen johtajuus perinteisiin muutosteorioihin on mahdollista saavuttaa parempaa ymmärrystä muutoksesta, ja siinä menestymisestä ■

**TAULUKKO 1. Transformationaalisen johtajuuden osa-alueiden ilmeneminen kohdeorganisaation muutoksessa.**

<b>Haastaminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ei kannustusta kyseenalaistamiseen, haastavien tavoitteiden etsimiseen tms. muutokseen liittyen, muutos suurimmilta osin valmiina pakettina annettu.</li> <li>– Koko henkilöstön sparraamista toivottiin vielä enemmän.</li> </ul>
<b>Visiointi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Johdolla vahvoja visioita tulevaisuudesta.</li> <li>– Vetovoimaisen vision tulisi välttyä vielä selvemmin koko henkilöstölle, informointi ja avoin viestiminen tärkeää</li> <li>– Tieto siitä, mihin ollaan menossa.</li> </ul>
<b>Osallistaminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Esimiesten tuki korostui todella tärkeänä.</li> <li>– Tukemalla, apua ja ohjausta antamalla luodaan turvallinen ilmapiiri.</li> <li>– Vapaus tehdä myös itsenäisiä päätöksiä on tärkeä luottamuksen osoitus.</li> </ul>
<b>Esimerkillä johtaminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Johto innostunut muutoksesta, ja uskoo siihen täydellä sydämellä sekä toimii sanojensa mukaisesti.</li> <li>– Usko ja into motivoivat myös henkilökuntaa – positiivinen asenne tarttuu.</li> </ul>
<b>Palkitseminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ei muutokseen liittyvää palkitsemista tai muuta juhlistamista.</li> <li>– Toisaalta jonkinlainen huomion saaminen kannustaisi, esimerkiksi suullinen kehuminen tai positiivinen palaute antaa tunteen siitä, että on huomattu.</li> </ul>

## LÄHDELUETTELO

- ANSOFF, H. I.** (1984). *Implanting strategic management*. Englewood Cliffs (NJ): Prentice-Hall. 510 s.
- AVOLIO, B. & J. HOWELL** (1992). The impact of leadership behavior and leader-follower personality match on satisfaction and unit performance. In: *Impact of Leadership*, 225-235. Eds K.E. Clark, M.B. Clark, & D.P. Campbell. Greensboro, North Carolina: Center for Creative Leadership.
- BASS, B.M.** (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press. 256 s.
- BASS, B. & B. AVOLIO** (1990). *Transformational Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- BENNIS, W. & B. NANUS** (1986). Johtajat ja johtajuus. [suomentanut Pirkko Rajala alkuteoksesta Leaders - the strategies for taking charge]. Espoo: Weilin + Göös. 158 s.
- BOVEY, W.H. & A. HEDE** (2001 a). Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes. *Leadership & Organization Development Journal*, 22: 8, 372–382.
- BOVEY, W.H. & A. HEDE** (2001 b). Resistance to organisational change: the role of defence mechanisms. *Journal of Managerial Psychology*, 16: 7, 534 – 548.
- BROWN, D.R. & D.HARVEY** (2006). *An Experimental Approach to Organization Development*. 7. painos. Upper Saddle River (NJ): Pearson Prentice Hall. 502 s.
- BURNS, J.M.** (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row. 530 s.
- EISENBACH, R., WATSON, K. & R. PILLAI** (1999). Transformational Leadership in the context of organizational change. *Journal of Organisational Change Management*, 12: 2, 80–88.
- ESKOLA, J. & J. SUORANTA** (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 2. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- HAUTALA, T.M.** (2005). Personality and transformational leadership. Perspectives of subordinates and leaders. Acta Wasaensia, 145. (Dissertation)
- HEROLD, D.M., FEDOR, D.B., CALDWELL, S. & L. YI** (2008). The Effects of Transformational and Change Leadership on Employees' Commitment to a Change: A Multilevel Study. *Journal of Applied Psychology*, 93: 2, s. 346–357.
- HETLAND, H. & G. SANDAL** (2003). Transformational leadership in Norway: Outcomes and personality correlates. *European Journal of Work & Organizational Psychology* 12:2, 147–171.
- HIRSJÄRVI, S. REMES, S. & P. SAJAVAARA** (2007). *Tutki ja kirjoita*. 13. osin uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.
- HIRSJÄRVI, S. & H. HURME** (1980). *Teemahaastattelu*. Helsinki: Gaudeamus. 144s.
- JONES, G.R.** (2007). *Organizational theory, design and change*. 5. painos. Upper
- KETS DE VRIES, M.F.R.** (1999). *The new global leaders: Richard Branson, Percy Barnevik and David Simon*. 188 s. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- KOTTER, J.P.** (1996). *Muutos vaatii johtajuutta*. [suomentanut Maarit Tillman]. Helsinki: Oy Rastor Ab. 163 s.
- KOUZES, J.M. & B.Z. POSNER** (1987). *The leadership challenge. How to get extraordinary things done in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- MASI, R. & R. COOKE** (2000). Effects of transformational leadership on subordinate motivation, empowering norms, and organizational productivity. *International Journal of Organizational Analysis* 8, 16–47.
- MAURER, R.** (1996). Using resistance to build support for change. *Journal for Quality & Participation*, 19: 3, 56–64.
- METSÄMUURONEN, J.** (2005). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. 3. laitos. Helsinki: Methelp.
- MORAN, J.W. & B.K. BRIGHTMAN** (1998). Effective management of healthcare change. *The TQM Magazine*, 10: 1, 27–29.
- MURRAY, A.** (2007). Overcoming resistance to change. *KM World*, 16: 9, 24–24.
- NISSINEN, V.** (2004). Syväjohtaminen, Talentum media oy
- PATON, R.A. & J. MCCALMAN** (2002). *Change Management: A guide to effective implementation*. 2. painos. SAGE Publications Ltd: London.

- PAWAR, B.S & EASTMAN, K.K.** (1997). The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: a conceptual examination. *Academy of Management Review*, 22: 1, 80–109.
- ROBBINS, S.P.** (1998). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*. 8. painos. Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall. 675 s.
- SCOTT, C.D. & D.T. JAFFE** (1988). Survive and thrive in times of change. *Training and Development Journal*, 42: 4, 25–28.
- SYRJÄLÄ, L., AHONEN S., SYRJÄLÄINEN E. & S. SAARI** (1994). *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*. Helsinki: Kirjayhtymä. 185 s.
- SPARKS, J. & J. SCHENK** (2001). Explaining the effects of transformational leadership: an investigation of the effects of higher-orders motives in multilevel marketing organizations. *Journal of Organizational Behavior* 22, 849–869
- TiCHY, N.M. & M.A DEVANNA** (1999). *The transformational leader: the key to global competitiveness*. New York: Wiley. 306 s.
- TRADER-LEIGH, K.E.** (2002). Case study: identifying resistance in managing change. *Journal of Organizational Change Management*, 15: 2, 138–155.
- WADDEL, D. & A.S. SOHAL** (1998). Resistance: a constructive tool for change management. *Management Decision*, 36: 8, 543–548..
- YIN, R.K.** (1994). *Case study research: design and methods*. 2. painos. Newbury Park, A: SAGE Publications.