

Janica Hasa

## HENKILÖSTÖN JOHTAMINEN MUUTOSPROSESSISSA

Liiketalouden koulutusohjelma  
Taloushallinnon suuntautumisvaihtoehto  
2010



## HENKILÖSTÖN JOHTAMINEN MUUTOSPROSESSISSA

Hasa, Janica  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Huhtikuu 2010  
Ohjaaja: Silventoinen, Marjatta  
Sivumäärä: 54  
Liitteitä: 3

Asiasanat: muutosprosessi, henkilöstö, muutosjohtaminen

---

Tämän opinnäytetyön aiheena oli henkilöstön johtaminen muutosprosessissa. Case-organisaationa on yritys, jossa on tehty tietojärjestelmän muutosprosessi. Opinnäytetyön merkittävin tutkimusongelma: Mitä muutosjohtajan toimia voidaan pitää henkilöstön kannalta relevantteina muutosprosessissa? Muina tutkimusongelmina oli selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat muutosprosessin onnistumiseen, ja millaisista muutostoimijoista yrityksen henkilöstö koostuu. Opinnäytetyön tietolähteinä on käytetty erilaisia kirjallisia ja Internet-aineistoja sekä henkilöstölle tehtyä kyselyä.

Muutokset omassa työpaikassa nostavat herkästi tunteita pintaan. Muutokset ovat vaikeita ihmisille, koska hallinnan tunne puuttuu. Henkilöstön johtamisessa on tärkeää edistää kriittisen reflektion syntymistä, avointa viestintää, luottamuksen ylläpitämistä ja oikeanlaista tietoa.

Opinnäytetyön empiirisessä osuudessa tarkastellaan henkilöstön kokemuksia jo tapahtuneesta muutosprosessista. Muutoksen onnistumista tutkittiin viestinnän, oppimisen ja tiedon kautta. Tutkimus toteutettiin kyselylomakkeen avulla, ja se oli tarjolla koko henkilöstölle. Lomakkeessa oli kaksi osiota, joista toisessa selvitettiin henkilökunnan näkemyksiä muutosprosessin onnistuneisuudesta, ja heillä oli mahdollisuus esittää kehitysehdotuksia. Jälkimmäisessä osiossa selvitettiin työyhteisön sisäisiä rooleja Myers-Briggs Type Indicator – mallin avulla (MBTI). Kohdeyrityksen henkilöstö koostui tutkimuksen mukaan suurimmaksi osaksi muutoksen loppuunsaattajista.

Tutkimus osoitti henkilöstön johtamisella muutosprosessissa olevan vaikutuksia muutosprosessin onnistuneisuuteen. Case-organisaatiolta puuttui selkeä muutosjohtaja. Tämä toi tilanteeseen epävarmuutta ja epäselvyyttä. Mahdollisissa seuraavissa muutosprosesseissa henkilökunnan muutoshalukkuutta voitaisiin parantaa palkkaamalla yrityksen ulkopuolelta muutosjohtaja muutoshankkeeseen, koska hän voisi keskittyä muutoksen edistämiseen ja henkilökunnan tukemiseen. On tärkeää selvittää henkilöstölle jo muutosta ennen muutoksen tarve ja tavoite. Lisäksi henkilöstö toivoi enemmän tiedottamista ja keskustelua ennen varsinaisia päätöksiä muutoksen tulemisesta. Henkilöstö kaipaa myös enemmän selkeyttä muutosprosessin tehtävien ja koihin ja työnkuviin.

## CHANGE MANAGEMENT IN ALTERATION PROCESS

Hasa, Janica

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Administration

April 2010

Supervisor: Silventoinen, Marjatta

Number of pages: 54

Appendices: 3

Key words: alteration process, personnel, change management

---

The main purpose of this thesis was to study the leading of personnel during alteration process. Case organization was an enterprise in which there was alteration process of information system. The main question was which activities of the leader are relevant from personnel point of view in alteration process. Other questions are which factors benefit successful alteration process and which kind of persons there are in personnel during alteration process. Sources for this thesis are variety of literary, electronic sources in Internet and questionnaire for the personnel of the case organization.

Work place renovations can often bring up strong emotions among personnel. Alterations can often be seen as a threat because individuals may feel they cannot control the situation. The most important factors of successful leadership are to improve critical reflection, open communication and relevant information.

This thesis begins with the theoretical examining of personnel and leadership in alteration. The empirical part of this study deals with personnel's experience of how successful communication, learning new and information of situation was during alteration process. Questionnaire was available to all personnel of enterprise. Questionnaire included two sections. In first section the focus was on how successful the alteration process was from the personnel's point of view and their ideas of improvement for future. Second section focused on different roles of personnel in alteration process. This was done using the Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) model. Most of personnel consisted people, who finish off alteration process.

This study showed that the leadership of personnel plays a great role in successful change process. Following processes could be improved by employing leader especially for change process. Focusing on promotion of change and supporting the personnel would benefit everyone. It is highly important that personnel is informed why the change is taking place and which goals are going to be achieved through it. Personnel hoped for more information and more open communication before actual decisions of changes take place. They also wanted more clarity of job assignments and descriptions.

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Muutoksessa mukana .....	1
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimusongelmat ja rajaukset.....	2
1.3	Tutkimusmenetelmät.....	3
1.4	Opinnäytetyön rakenne .....	4
2	HENKILÖSTÖ MUUTOSPROSESSISSA .....	5
2.1	Organisaation muutos .....	5
2.1.1	Onko muutos uhka?.....	5
2.1.2	Muutoksen portaat.....	6
2.2	Erilaiset muutostyypit .....	7
2.3	Muutoksen vaiheet.....	9
2.4	Onnistunut muutosprosessi.....	10
2.4.1	Kriittinen reflektio ja oppiminen.....	10
2.4.2	Avoin kommunikaatio.....	11
2.4.3	Luottamus.....	11
2.4.4	Tieto merkitys muutoksessa .....	11
2.5	Henkilöstö muutosprosessin välineenä.....	12
2.6	Muutos mielletään prosessiksi.....	12
2.6.1	Prosessin tarkempi tarkastelu.....	13
2.6.2	Muutosdynamiikan pyramidi .....	13
2.7	Yksilö muutoksessa .....	14
2.8	Työyhteisön sisäiset roolit .....	15
2.8.1	MBTI .....	15
2.8.2	Roolien puuttuminen.....	18
2.9	Muutosvastarinta.....	18
2.9.1	Muutosvastarinnan syyt ja hidastavat syyt.....	19
2.9.2	Muutosvastarinnan ilmenemismuodot .....	19
2.9.3	Muutosvastarinta positiivisena asiana.....	20
2.9.4	Psykologisen sopimuksen merkitys muutoksessa.....	21
2.9.5	Muutosvastarinnan ehkäisy.....	21
3	MUUTOSJOHTAJUUDEN VAIKUTUS MUUTOSPROSESSISSA.....	22
3.1	Muutosjohtaja.....	22
3.2	Muutoskompetenssit.....	22
3.3	Muutosjohtaminen.....	23
3.3.1	Muutoksen johtamisen vaiheet.....	23
3.3.2	Erilaisia malleja.....	24

3.3.3	Muutoksessa on johdettava ihmisiä.....	25
3.3.4	Haasteet ja virheet muutoksessa.....	25
3.4	Hallinnan tunne ja vaikuttamisen mahdollisuudet .....	26
3.5	Kriittinen reflektio ja oppiminen muutoksen aivot .....	26
3.6	Viestintä muutoksen selkäranka.....	27
3.6.1	Viestinnän ongelmat ja ratkaisut .....	27
3.6.2	Muutosviestintä organisaatiomuutoksessa .....	28
3.6.3	Viestintäkanavat organisaatiomuutoksessa .....	29
3.6.4	Palauteen merkitys avoimelle viestinnälle .....	30
3.7	Luottamus muutoksen ydin .....	30
3.8	Tieto muutoksen kivijalka .....	31
3.9	Työyhteisöjen sisäisten roolien merkitys muutosjohtajalle .....	32
3.9.1	Muutosten virtausmalli.....	33
3.9.2	Muutosjohtajan on hyödynnettävä ihmisten luontaisia taipumuksia .....	34
4	CASE: YRITYS X .....	36
4.1	Tapahtuneen muutosprosessin lyhyt kuvailu .....	36
4.2	Kyselytutkimuksen laadinta ja toteutus.....	37
4.2.1	Kyselylomake.....	38
4.2.2	Saatekirje.....	39
4.3	Henkilöstön sisäisten roolien jakautuminen .....	39
4.4	Kyselyyn osallistuneiden kokemukset muutoksesta .....	40
4.5	Muutosprosessin vaikutus henkilöstöön.....	41
4.6	Muutosjohtaminen muutosprosessissa .....	43
4.6.1	Oppimiskokemukset muutosprosessissa .....	43
4.6.2	Viestinnän toimiminen muutosprosessissa.....	44
4.6.3	Tiedon merkitys muutosprosessissa .....	44
4.7	Kehittämissuhteet .....	45
4.8	Johdon informatiivinen tiivistelmä.....	47
5	YHTEENVETO .....	48
	LÄHTEET .....	52
	LIITTEET	

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Muutoksessa mukana

Työelämässä tapahtuu pieniä ja suuria muutoksia. Yhteistä niille on se, että muutos nostattaa pintaan tunteita. Pienemmissä muutoksissa ei välttämättä ole tarvetta sen suuremmalle itsetutkiskelulle, mutta suuremman muutoksen suunnitteluun kannattaa nähdä aikaa ja vaivaa. Silloin yksilön on hyvä tutkiskella muutosta eri näkökulmista. Yleensä suuremmissa muutoksissa henkilöstöllä on suuri rooli. Henkilöstön tarvitsee ottaa muutos vastaan ja sitoutua siihen, jotta muutosprosessi etenisi hyvin.

Muutosprosessin yleisin tarkoitus on kehittää yrityksen toimintaa. Kehitys on edellytys menestymiselle. Joskus muutoksen tarkoituksena on täydellinen suunnanmuutos. Muutospaineita voi tulla yrityksestä itsestään, mutta myös yrityksen ulkopuolelta, esimerkiksi markkinoilta. Muutosprosessin toteuttamiseen löytyy useita erilaisia malleja ja neuvoja, mutta mikään niistä ei pelkästään takaa muutoksen onnistumista. Täytyy myös pitää mielessä, että jokainen muutos on uniikki eikä voida varmaksi sanoa toimiiko tietty malli muutoksen pohjana oman yrityksen muutosprosessissa.

Keskeisintä muutoksen onnistumisessa on, että henkilöstö otetaan huomioon. Henkilöstön on oltava perillä yrityksen asioista, jotta he voivat luottaa muutokseen. Osallistamalla henkilöstö muutokseen jo varhaisessa vaiheessa edesautetaan sitä, että henkilöstö on muutoshalukkaampi. Syvälinen perehdytys ja asioiden käsittely alentavat kynnyksiä hyväksyä muutos.

Muutosjohtajan merkitys henkilöstölle on mittava, koska hänen toimenkuvaansa kuuluvat asiat, jotka ovat tärkeitä henkilöstölle. Henkilöstöä kiinnostaa muutoksissa oman työn tilanne, eli asiat, jotka vaikuttavat työntekijän arkeen. Kun heille tärkeimmät asiat ovat järjestyksessä, on heillä paremmin kapasiteettia ottaa vastaan muutos. Muutosvastarinta on luontevaa seurausta sille, että muutos tulee. Muutosjohtajan on tartuttava muutosvastarinnan hoitamiseen ja tunnistettava muutostoimijat.

## 1.2 Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimusongelmat ja rajaukset

Työ on suuri osa monien ihmisten elämää. Muutokset työssä koetaan hyvin usein uhaksi, koska joudutaan luopumaan entisestä ja totutusta tavasta. Opinnäytetyön tavoitteena on osoittaa edellisestä tietojärjestelmän muutosprosessista asiat, jotka henkilöstön mielestä kaipaisivat parannusta ja joita he pitävät tärkeinä muutosprosessissa yleensä. Kun ajatellaan mahdollista seuraavaa muutosprosessia, opinnäytetyön on tarkoitus auttaa johtoa luomaan hyvät puitteet muutosprosessille. Tutkimus tuottaa toimeksiantajalle kehitysehdotuksia ja tietoa muutosprosessista.

Tutkimuksen taustalla koko ajan vaikuttaa tutkimusongelma:

- Mitä muutosjohtajan toimia voidaan pitää henkilöstön kannalta tärkeinä muutosprosessissa?

Tutkimuksessa selvitetään myös tutkimusongelmat:

- Mitkä tekijät vaikuttavat muutosprosessin onnistumiseen?
- Millaisista muutostoimijoista kyseisen yrityksen henkilökunta koostuu?

Opinnäytetyön empiirisessä osuudessa tutkitaan vain yhtä tapahtunutta muutosprosessia. Empiirisessä tutkimuksessa tutkimustulokset saadaan tekemällä havaintoja tutkimuskohteesta ja analysoimalla niitä (Jyväskylän yliopisto 25.02.2010). Rajauksena siis toimii tämän muutosprosessin tutkiminen. Muutosprosessin osalta selvitetään, miten se onnistui henkilöstön näkökulmasta, ja mikä vaikutus muutosjohtamisella on muutosprosessin toteutuksessa. Henkilöstön johtamista muutosprosessissa tutkitaan muutosjohtamisen ja työyhteisöjen sisäisten roolien kautta.

### 1.3 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetöissä yleisimpiä käytettäviä tutkimusmenetelmiä ovat kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen. Nämä tutkimusmenetelmät voidaan nähdä toisiaan tukeviksi menetelmiksi. Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen analyysin pääpaino on mielipiteiden sekä niiden syiden ja seurausten syvemmässä tarkastelussa. Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus perustuu tutkimuskohteen kuvaamiseen ja tulkitsemiseen tilastojen ja numeroiden avulla. (Jyväskylän yliopisto 25.02.2010; Salmi 2009, 4; Taloustutkimus oy 2007)

Tapaustutkimuksessa eli case-tutkimuksessa on tarkoitus tutkia syvällisesti vain yhtä tai muutamaa kohdetta. Tapaustutkimuksessa tuotetaan laajaa ja yksityiskohtaista tietoa tapauksesta. Case-tutkimusanalyysin avulla voidaan osoittaa tuloksilla olevan laajempaa merkitystä ja jonkinasteista yleistettävyyttä tai siirrettävyyttä. (Jyväskylän yliopisto 25.02.2010)

Tämän opinnäytetyön teoriaosuus käsittelee muutosprosessin onnistumisen ja muutosjohtamisen kannalta tärkeitä asioita. Teorian aineisto on hankittu tutkimalla kirjallisia aineistoja, Internet-aineistoja ja aiempia tutkimuksia.

Opinnäytetyön empiirinen osuus toteutetaan case-tutkimuksena, koska yksityiskohdallisen ja laaja-alaisen tiedon hankkiminen on tutkimusongelman kannalta tärkeää. Case-tutkimuksen kautta saadaan selville kehitysehdotukset ja henkilöstön tuntemukset muutosprosessista. Tutkimustuloksia tarkastellaan kvalitatiivisen analyysin valossa, mutta tutkimuksessa on myös kvantitatiivisen analyysin piirteitä. Esimerkiksi toteutetun kyselyn vastaajamäärä on tavallista korkeampi, ja kysymyksillä pyrittiin saamaan aikaan myös numeerisia tuloksia.

Tutkimuksessa käytettiin aineistonkeruumenetelmänä kyselylomaketta. Kyselylomaketta tehtäessä on syytä kiinnittää huomiota lomakkeen yksiselitteisyyteen ja selkeyteen. Tutkija koki, että tutkimuksen anonymisyys saattaisi kärsiä vastaajien mielestä, jos käytettäisiin aineistonkeruumenetelmänä haastattelua. Kyselylomakkeen etuna oli, että vastaajat voisivat täyttää sen parhaaksi katsomanaan aikana ja varmoina siitä, ettei tunnistettavuutta vastausten perusteella voisi tapahtua.



#### 1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö jakautuu viiteen osaan. Ensimmäinen on johdanto, jossa lukija johdetaan aiheeseen. Toinen ja kolmas osa ovat teoriaosuuksia, joiden erona on se, että toisessa käsitellään muutosprosessia ja toisessa muutosjohtamista. Neljäs osio kertoo yrityksen taustoista ja tutkimuksesta. Viidennessä osiossa on yhteenveto toteutetusta tutkimuksesta ja siihen liittyvästä teoriasta.

Merkittävin tutkimusongelma on oikeastaan läsnä jokaisessa osiossa, mutta kolmas luku esittelee muutosjohtamista, ja sitä myöden tärkeimpiä asioita henkilöstön johtamisesta muutosprosessissa. Muutoksen onnistumisen edellytyksiä tarkastellaan luvussa 2.4, mutta kolmannessa luvussa niihin paneudutaan syvemmin. Työyhteisön sisäisiä rooleja tarkastellaan luvussa 2.8, mutta myös tähän asiaan tutustutaan paremmin kolmannessa luvussa muutosjohtajuuden näkökulmasta.

## 2 HENKILÖSTÖ MUUTOSPROSESSISSA

### 2.1 Organisaation muutos

Muutokselle tyypillistä on yksilöllisyys. Se ei kulje koskaan saman kaavan mukaan. Muutokset nähdään usein hyppynä tuntemattomaan, ja tämä aiheuttaa ihmisille erilaisia tunnetiloja. Toisille muutokset luovat jännitystä elämään ja toisille turvattomuutta. Muutos voidaan myös katsoa olevan pitkäaikaisen organisaation salaisuus. Yrityksen tila ei ole koskaan staattinen, koska muutokset ovat osa jokapäiväistä yritystoimintaa. Jokapäiväiset muutokset ovat yleensä pieniä, mutta isompien muutosten eteen tarvitsee nähdä vähän enemmän vaivaa. (Erämetsä 2003, 151, 193–194; Helin 2001, 152; Juuti & Virtanen 2009, 18, 123; Stenvall & Virtanen 2007, 5, 43)

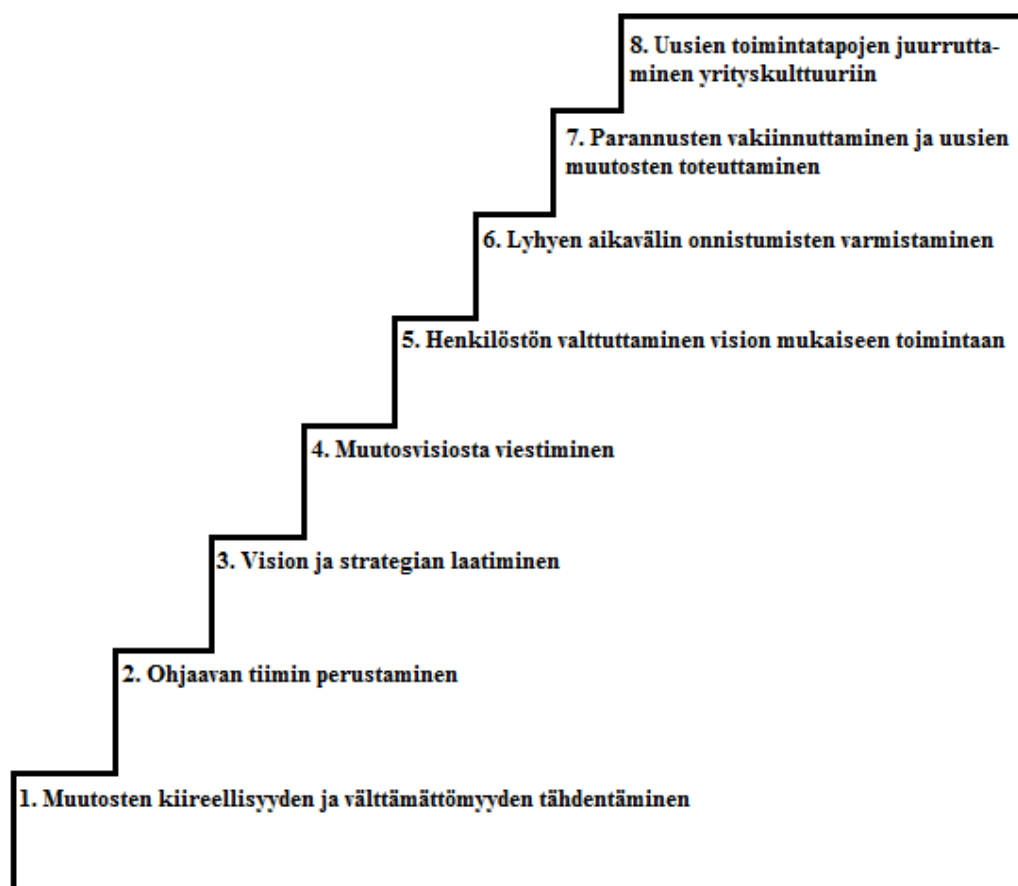
Sekä kasvu että kehitys sisältävät muutoksen, mutta niissä on pieni vivahde-ero suoranaiseen muutokseen. Kasvun ja kehityksen lopussa voidaan huomata, että nyt asiat ovat paremmin. Muutoksessa ei aina välttämättä pyritä paremmuuteen, vaan että muutos muuttaa suunnan erilaiseksi. (Erämetsä 2003, 23, 26)

#### 2.1.1 Onko muutos uhka?

Muutos antaa työntekijöille parhaimmillaan tilaisuuden oppia tuntemaan itsensä paremmin. Organisaatiomuutoksen aikana yrityksen aktiivisuuden taso nousee, koska tilanne vaatii henkilöstöltä normaalia suurempaa paneutumista. Kylmiltään muutosta ei kannata aloittaa yrityksessä, jossa suurin osa ihmisistä on keskimääräistä turvallisuushakuisempia, ihmiset eivät ole sitoutuneita yritykseen, oppimiskyky on huono, ihmiset eivät ole kokeneet ennen muutoksia, tai edelliset muutosyritykset ovat menneet pieleen. Silloin ennen muutosta on tehtävä korjaavia toimenpiteitä. Muutos vaatii uuden tiedon lisäksi halukkuutta sen omaksumiseen ja käyttöön. (Erämetsä 2003, 19; Heiske 1997, 229, 234; Helin 2001, 157; Juuti & Virtanen 2009, 94; Toimittanut Sallila & Tuomisto 1997, 15)

### 2.1.2 Muutoksen portaat

John P. Kotterin mallin mukaan muutos kulkee kahdeksan-askelmaisena portaikkona, joka alkaa muutoksen kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentämisestä, ja loppuu uusien toimintatapojen juurruttamiseen yrityskulttuuriin. Kotterin mallin pohjalta saa hyvän mielikuvan muutoksen etenemisestä. (Erämetsä 2003, 151–153; Punkanen 2009, 113)



Kuvio 1. Muutoksen portaat. John P. Kotter (Erämetsä 2003, 152–153)

## 2.2 Erilaiset muutostyypit

On tärkeää tunnistaa erilaiset muutostyypit, koska se helpottaa muutoksen hallintaa ja johtamista. Laajuudeltaan ja kestoltaan erilaisia muutoksia johdetaan eri tavalla. Keskeisimmät organisaatiomuutoksen muuttajat ovat aikahorisontti ja kohdentaminen. Niiden tarkastelu-ulottuvuudet ovat nopea vastaan hidas ja suppea vastaan laaja-alainen. Suppeasta muutoksesta käytetään myös termiä inkrementaali muutos ja laajasta muutoksesta radikaali muutos. Jaottelu luo neljä erilaista näkökulmaa organisaatiomuutokseen:

### 1. Muutostyyppi (suppea + nopea)

Laajuudeltaan muutos on inkrementaalinen ja se toteutetaan nopeassa aikataulussa. Muutos kohdistuu vain tiettyyn organisaation osaan ja sen riskit ovat realistisia. Sen läpivienti edellyttää muutosjohtamisen taitoja. Muutoksen tarkoituksena on toimintatapojen muuttaminen.

### 2. Muutostyyppi (suppea + hidas)

Muutoksen laajuus on inkrementaalinen. Se rajoittuu vaan tiettyyn organisaation osaan ja toteutetaan hitaassa aikataulussa. Muutoksen toteuttamisessa on olemattomat riskit, eikä erityisiä muutosjohtamisen taitoja vaadita. Tarkoituksena on muuttaa yrityksen toimintatapoja.

### 3. Muutostyyppi (laaja-alainen + nopea)

Muutos on laajuudeltaan radikaali ja sen toteuttamiseen sisältyy korkea riski. Riskit voidaan välttää hyvällä muutosjohtajuudella. Muutoksen kohteena on koko organisaatio. Toteutus tapahtuu nopeassa aikataulussa, ja muutos tähtää organisaatiokulttuurin muuttamiseen.

#### 4. Muutostyyppi (laaja-alainen + hidas)

Laajuudeltaan muutos on radikaali, pitkän aikajänteen muutos, jolloin muutoksen kohteena on koko organisaatio. Sen riskit tulee tiedostaa muutoksen hallinnassa, ja prosessin ohjauksesta on huolehdittava. Muutoksen tarkoituksena on organisatiokulttuurin muuttaminen hitaassa aikataulussa. (Juuti & Virtanen 2009, 28; Stenvall & Virtanen 2007, 24–25, 44)

Muutostyyppejä arvioidessa nousee mieleen kysymys, miten muutoksen hitaus ja nopeus suhteutetaan. Erämetsän mukaan yleisimmät muutoksissa kuluvien aikojen arviot ovat:

1. Kulttuurimuutoksen voidaan katsoa tapahtuvan 2-10 vuodessa. Tässä muutoksessa pitää muuttaa jotakin, joka on muovautunut nykyisenlaiseksi vuosikymmenten aikana.
2. Suuressa strategisessa muutoksessa saattaa kulua 1-5 vuotta. Tärkeää on saada aiempien vuosien työ osaksi nykyistä kulttuuria.
3. Taktisen muutoksen kestoksi on arvioitu 1-18 kuukautta. Tästä muutoksesta voidaan pitää esimerkkinä toiminnan tiimiyyttämistä.

(Erämetsä 2003, 219)

### 2.3 Muutoksen vaiheet

Kotterin mallissa (Kuvio 1.) havainnollistetaan, mitä asioita muutosta johtavan henkilön on otettava huomioon. Kun muutosprosessi lähtee alulle, voidaan nähdä henkilöstön sitoutumisen muutokseen olevan jaoteltavissa kahdeksaan vaiheeseen:

1. Sabotointi
2. Vastustaminen
3. Luopuminen
4. Neutraalisuus
5. Hyväksyminen
6. Tekeminen
7. Yhteistyö
8. Omistautuminen

Sabotoimisen vaiheessa huhut alkavat kiertää, mutta vastustaminen ei ole vielä julista. Vastustamisen vaiheessa henkilöstö yrittää saada oman äänensä kuuluviin. Muutokseen yritetään vaikuttaa aktiivisuudella ja kommentoinnilla, joka on yleensä negatiivissävytteistä. Kun muutosvastarinnasta on päästy, luopuminen vanhasta alkaa. Vanhasta poisoppiminen on henkilöstölle haasteellisin vaihe. Neutraalisuusvaiheessa henkilöstön kapasiteetti on valmis uuden oppimiseen. Hyväksymisvaiheessa henkilöstön sitoutuminen muutokseen alkaa. Tekemisvaiheessa työntekijöille alkaa muodostua uusi näkökulma työhönsä. Henkilöstö alkaa olla valmis tekemään yhteistyötä yhteisten tavoitteiden eteen seitsemännessä vaiheessa. Läheskään kaikki organisaatiot eivät saavuta viimeistä vaihetta. Myös henkilöstön sitouttaminen muutokseen voi olla monilla organisaatioilla vaikeaa. (Aarnikoivu 2008, 172; Heiske 1997, 243; Helin 2001, 150)

Johdon näkökulmasta muutosprosessin voidaan nähdä etenevän suunnitteluvaiheen kautta toteuttamisvaiheeseen ja lopulta muutoksen arviointivaiheeseen. Muutoshankkeen suunnitteluvaiheessa hahmotetaan kokonaisuus ja mietitään alustavasti toimenpiteet. Jo heti suunnitteluvaiheessa on hyvä tehdä selväksi, kuka on muutosjohtaja, ja miten muutosta lähdetään toteuttamaan. Muutoksen perustarkoitus on syytä tiedostaa ennen toteuttamisvaihetta, muuten syntyy ongelmia. Muutoksen perustarkoitus voi-

daan kiteyttää mieltimällä muutoksen tavoitteita, tarvetta, toteutusta ja kohdetta. (Aarnikoivu 2008, 164; Salmi 2009, 10; Stenvall & Virtanen 2007, 46–48)

Muutosprosessin toteutus sisältää toimenpiteet, vakiinnuttamisen, uusien rutiinien syntymisen, muutoksen levittämisen sekä arvioinnin ja seurannan. Useimmat muutosprosessin ongelmat syntyvät silloin, kun toteutuksen keskellä joudutaan suunnittelemaan muutosta. Henkilöstö arvioi viimeistään toteutusvaiheessa, tuoko muutos aiempien käytäntöjen tilalle jotain parempaa. Toteutus tulee olemaan kaoottinen ja ennakoimaton, jossa aikataulut pettävät helposti. (Aarnikoivu 2008, 164; Stenvall & Virtanen 2007, 49–50)

## 2.4 Onnistunut muutosprosessi

’Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty’ – sananlasku pätee myös tässä kohtaa. Suunnitteluvaiheen tekeminen huolella parantaa toteutusvaiheen onnistuneisuutta. Toteutuksen suhteen tulee olla joustava, ja muutosjohtajan on pidettävä itsensä ajan tasalla ja pyrkiä motivoimaan koko ajan henkilöstöä, vaikka muutos on parhaillaan käynnissä. Myös muutosprosessi on pidettävä liikkeessä, ettei se jämahdä uomiinsa. (Punkanen 2009, 113; Stenvall & Virtanen 2007, 46–47, 50)

Onnistunut muutosprosessi rakentuu kolmesta tärkeästä asiasta. Ensiksi muutoksen toteutus tulisi perustua kriittiseen reflektioon. Toiseksi tulee huomioida, ettei muutos tule onnistumaan ilman avointa kommunikaatiota ja luottamusta. Kolmanneksi pitää ymmärtää, että muutoksen mahdollistaja on tieto. (Stenvall & Virtanen 2007, 10, 12–13, 15)

### 2.4.1 Kriittinen reflektio ja oppiminen

Reflektio muutosprosessin yhteydessä tarkoittaa sitä, että muutostoimijat pyrkivät oppimiskokemuksiin ja entisen toiminnan kyseenalaistamiseen. Muutostoimijoilla tarkoitetaan muutoksessa mukana olevia henkilöitä. Usein puhe reflektiosta voi jäädä hokeman tasolle, koska saatamme kuvata toimintaamme eri tavoin kuin miten itse asiassa toimimme. Yksilön pitäisi pystyä myös löytämään sisäiset, itselle oikeasti

tärkeät syyt, miksi hänen tulisi ryhtyä tukemaan muutosta. Monesti etsitään syitä, jotka ovat yleisesti hyväksyttäviä, mutta oman henkilökohtaisen motivaation löytäminen auttaa muutoksessa jaksamista. (Erämetsä 2003, 43–44; Stenvall & Virtanen 2007, 12–13)

#### 2.4.2 Avoin kommunikaatio

Muutosviestinnässä tulee kiinnittää huomiota siihen, millaista on organisaatiossa käytettävä kieli, mitä viestintäkanavia yritys käyttää muutoksen edistämiseksi, ja onko viestintä dialogista eli kaksisuuntaista. Tärkein ydin on, että muutosjohtaja pitää muutoksen tavoitteet selkeinä mielessään ja välittää ne myös henkilökunnalle. Avoin kommunikaatio poistaa virheitä, lisää ymmärrystä, hälventää turvattomuutta ja auttaa tiedon kulkua. (Erämetsä 2003, 65; Juuti & Virtanen 2009, 103; Stenvall & Virtanen 2007, 60, 62)

#### 2.4.3 Luottamus

Luottamuksella tarkoitetaan kanssakäymisen tuloksena syntynyttä vakaumusta, joka vaikuttaa vuorovaikutukseen sekä yhteistyön todennäköisyyteen ja laatuun. Luottamukseen sisältyy aina riskin ottamista, koska täyttä varmuutta toisten tekemisistä ei ole. Muutosjohtaja voidaan aina nähdä riskinottajana. Jos esimieheen luotetaan, usko hänen johtamiseensa säilyy, vaikka kaikki taka-alalla olevat tekijät eivät olisikaan henkilöstön tiedossa. Vastaavasti johtoon kohdistuva luottamuspula voi seisauttaa muutoksen etenemisen. (Stenvall & Virtanen 2007, 77)

#### 2.4.4 Tiedon merkitys muutoksessa

Muutoksen johtaminen helpottuu, kun se perustuu luotettavaan tietoon ja näyttöön muutoksen tarpeesta, toteutuksesta ja toteutuksen myötä tulevista positiivisista vaikutuksista. Muutosprosessin ohjausta koskeva päätöksenteko on perustuttava tietoon ja konkreettiseen näyttöön siitä, miltä muutos ilmiönä näyttää. Tiedon kertaaminen prosessin alussa henkilöstölle on tärkeää, koska ihmiset eivät ole lamaantumiseltaan ky-



keneviä sisäistämään kaikkea tietoa. Lamaantumisvaihe käydään läpi kappaleessa 2.6.1. (Juuti & Virtanen 2009, 103; Stenvall & Virtanen 2007, 113–115)

## 2.5 Henkilöstö muutosprosessin välineenä

Yrityskulttuuri muodostuu liikeidean ja yrityksen todellisten arvojen ohella myös ihmisistä. Heidän asenteensa, suhtautumisensa ja käyttäytymisensä ovat myös osa yrityskulttuuria. Myös tapa, jolla heitä johdetaan, on osa yrityskulttuuria. Henkilöstön muutokseen kouluttamisen lisäksi on muitakin vaihtoehtoja valmistaa henkilöstöä muutokseen, kuten perehdyttämistä, työnkiertoa, sijaisuuksia, ryhmätyöskentelyä tai opintomatkoja. Yksi keskeisimpiä haasteita on, että muutostilanteissa organisaation eri ryhmät, kuten henkilöstö ja johto, voivat olla toisistaan poikkeavissa muutosten vaiheissa. (Erämetsä 2003, 56; Juuti & Virtanen 2009, 58; Ruohotie & Honka 1999, 168; Stenvall & Virtanen 2007, 52)

Jotta muutos edistyy, on johdettava ihmisiä. Johdettaessa ihmisiä rationaalisuuden lisäksi on otettava huomioon tunteet, asenteet, motivoituminen, arvot ja persoonallisuuden tekijät. Lähtökohtana ihmisten johtamiseen on oma ihmiskäsitys. Muutokseen tottuu aikanaan. Useamman muutoksen kokeneella yrityksellä on useasti helpompi lähteä uuteen muutosprosessiin mukaan, koska henkilöstöllä on jo koettuna malliksi aikaisempia muutosprosesseja. (Erämetsä 2003, 87; Stenvall & Virtanen 2007, 51)

## 2.6 Muutos mielletään prosessiksi

Muutos kulkee harvoin episodimaisesti ja rationaalisesti, mutta muutoskehittäjät ovat hahmottaneet muutoksessa olevan tiettyjä perusvaiheita, jotka etenevät prosessinomaisesti. Todellisuudessa muutosprosessi on kaoottinen ja ennakoimaton tila, jossa ei ole selkeitä vaiheita. Tosin tutkimukset ovat osoittaneet henkilöstön kokevan muutosprosessin etenevän vaiheittain. Prosessin vaiheiksi voidaan henkilöstön mukaan katsoa kuuluvan:

1. Lamaannusvaihe
2. Toiveen heräämisvaihe
3. Sopeutumisvaihe

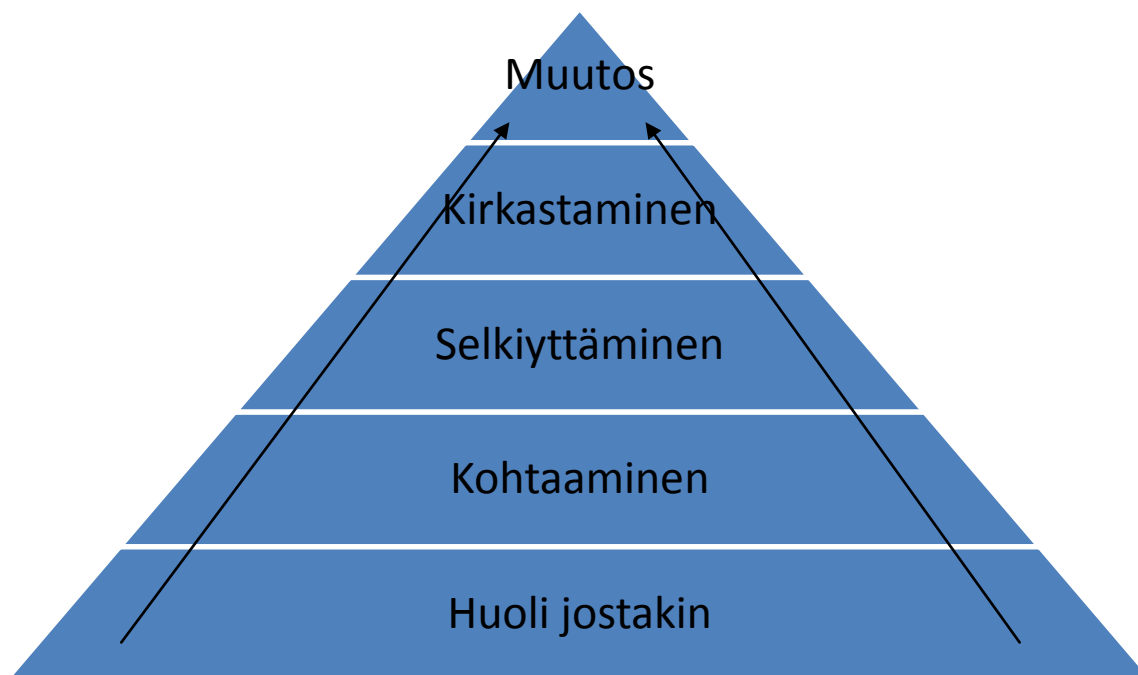
(Stenvall & Virtanen 2007, 50, 51)

### 2.6.1 Prosessin vaiheiden tarkempi tarkastelu

Uusi tieto tulevasta muutoksesta lamaannuttaa henkilöstön. Tästä seuraa muutoksen voimakas kieltäminen tai kritiikki, ja silloin työntekijät ovat kuin muutosta ei koskaan tulisi. Henkilöstön kyky ottaa vastaan informaatiota on entistä rajallisempi. Informaatio ei ikään kuin mene perille, vaikka se olisikin käsillä. Toiveen heräämisvaiheessa tunnelmat muutoksesta vaihtelevat vuoristoradan tapaan ylhäältä alas ja päinvastoin. Välillä henkilöstö kokee, että muutoksesta tullaan selviämään ja välillä tunnelmat ovat toivottomammat. Sopeutumisvaiheessa ajattelutavoista positiivisempi alkaa saada vallan. Henkilöstö kokee, että he selviävät muutoksesta. He alkavat nähdä uusia mahdollisuuksia, ja menneitä aletaan pitää menneinä. (Juuti & Virtanen 2009, 119; Stenvall & Virtanen 2007, 51)

### 2.6.2 Muutosdynamiikan pyramidi

Muutosdynamiikan pyramidin voidaan nähdä yksilöllisen prosessin tapaisesti etenevänä ja yksilöiden välisinä muutosportaina kohti muutosta. Ensimmäisenä on huolikokemus, joka aiheuttaa tarpeen muutokselle. Kohtaamisvaiheessa muutoksen tarpeen hyväksyminen alkaa. Selkiyttämisen vaiheessa syntyy muutosaikomuksiin sitoutuminen. Kovakin muutosvastarinta alkaa murentua kirkastamisen aikana. (Stenvall & Virtanen 2007, 98)



Kuvio 2. Muutosdynamiikan pyramidi (Stenvall & Virtanen 2007, 98)

## 2.7 Yksilö muutoksessa

Yksilötasolla muutoksen taustalla tulee aina rationaalisen, eli faktojen, ajattelun lisäksi tunteet. Järkevä ajattelu häviää tilanteissa, joissa ihmiset tuntevat olonsa uhatuksi. Paradoksaalisesti voidaan ajatella tunnereaktioiden taustalla olevan järkiperaiset syyt. Toisaalta tunneperäisyys voi johtaa muutoksissa irrationaaliseen ja ennakkoimattomaan käyttäytymiseen. Eniten henkilöstön tunneperäisistä ja irrationaalisista reaktioista kärsivät muutosjohtajat. Tunneperäisyys estää myös osaamisen hyödyntämisen. (Stenvall & Virtanen 2007, 94–95)

Yksilön tulisi keksiä keinot selviytyä muutoksesta. Kyseenalaistaessaan muutosprojektin työntekijä hakee paikkaansa muutoksessa. Miksi hänen pitäisi alkaa osaksi tätä muutosta? Työntekijän tulee löytää riittävän voimakas henkilökohtainen syy ja perustella se itselleen. Tämä on tärkeää, koska oman motivaattorin löytäminen auttaa muutoksen osaksi liittymistä. Yksilön on tehtävä vakaa päätös muutokseen osallistumisesta, ja toistettava sitä itselle niin kauan, että siitä tulee tosiasia. Työntekijän pitäisi löytää oma muutosprofiilinsa, esimerkiksi minkä tahansa aiemman muutoksen

avulla. Hänen olisi hyvä kehittää itselleen suunnitelma, jossa hän tekee selväksi itselleen päämäärän ja tuloksen. (Erämetsä 2003, 42–52)

## 2.8 Työyhteisön sisäiset roolit

Muutoskapasiteetin tunnistaminen on tärkeä osa muutoksen johtamista. Muutoskapasiteetti tarkoittaa yrityksen sisältämiä muutostoimijoita. Muutoksissa on useita toimijoita ja niitä voi luokitella eri tavoin. Onnistuneen muutoksen ja sitä tukevan kulttuurin aikaansaamiseksi keskeistä on vaikuttaa avaintoimijoihin. Avaintoimijat voidaan jakaa ankkureihin, kyseenalaistajiin, läpimurtajiin, kantajiin ja viimeistelijöihin. Näillä on kullakin oma tehtävänsä muutoksen läpiviennissä. Opinnäytetyössä työyhteisön sisäisiä rooleja tutkitaan Myers-Briggs Type Indicatorin, eli MBTI-testin, kautta. (Erämetsä 2003, 181; Punkanen 2009, 36–37; Stenvall & Virtanen 2007, 90)

### 2.8.1 MBTI

Työyhteisöjen sisäisissä rooleissa tarkastelun painopiste on ihmisten ajattelutyyliensä eli luonteissa. Erilaisten luonteiden yhteensovitus luo konflikteja tai positiivista synergiaa. MBTI-testissä selvitetään ihmisten taipumuksia nelikirjaimisen kirjainyhdistelmän kautta. Roolijaon (Kuvio 3.) rungon muodostavat MBTI:n neljä funktiota:

- S = konkreettinen ajattelutapa, joka perustuu tosiasioihin
- N = ajattelutapa perustuu intuitiivisiin tuntemuksiin
- T = päätösten perusteena rationaalinen logiikka ja järki
- F = päätösten perusteena arvot, tunteet ja periaatteet

Muita funktioita, joita kirjainyhdistelmässä käytetään, ovat:

- E = ekstrovertti eli ulospäinsuuntautunut persoona
- I = introvertti eli sisäänpäinsuuntautunut persoona
- J = järjestelmällinen henkilö, joka vie nopeasti asiat päätökseen
- P = spontaani ja joustava henkilö

(Helin 2001, 22, 40–41, 44, 113)

<b>T</b>				
<b>S</b>	Toteuttaja <b>ST</b>	Organisoiija <b>T (J)</b>	Kehittäjä <b>NT</b>	<b>N</b>
	Opastaja <b>S (P)</b>	Valmentaja	Edelläkävijä <b>N (J)</b>	
	Tukija <b>SF</b>	Avustaja <b>F (P)</b>	Inspiroija <b>NF</b>	
<b>F</b>				

Kuvio 3. Malli työpaikan sisäisistä rooleista (Helin 2001, 115)

Työyhteisön roolit voidaan jakaa perusrooleihin ja linkkirooleihin. Linkkirooleihin kuuluville ihmisille on tunnusomaista joustavuus eli taito rakentaa yhteistyötä eri näkökulmia edustavien ihmisten, kuten perusroolien, välille.

Perusroolit:

- Toteuttajat (ST)

Toteuttajat ovat suuntautuneet tämän hetken ongelmiin ja tosiasioihin(S). Heidän tärkein motivaationsa on tavoite saada asiat toimimaan käytännössä. Päätöksenteos- saan he luottavat loogiseen ajatteluun (T).

- Kehittäjät (NT)

Kehittäjien ajattelu on suuntautunut tulevaisuuteen (N) ja on loogista (T). Tuotteiden, järjestelmien ja toimintatapojen uudistaminen on vahvasti liitoksissa heidän motivaatioonsa.

- Tukijat (SF)

Tukijoiden motivaatioiden lähteinä ovat ihmisten hyvinvointiin ja käytännön ongelmien hoitamiseen liittyvät asiat. Heidän informaation hankinta on aistihavaintoperusteinen (S) ja päätöksen tekeminen pohjautuu tunteisiin (F).

- Inspiroijat (NF)

Inspiroijien motivaatiot muodostuvat paljolti ihmisten ja työyhteisön kehittämisestä. Kehittäjien tapaan informaation hankinta on intuitiivista (N), mutta päätösten tekeminen pohjautuu arvoihin ja tunteisiin (F).

### Linkkiroolit:

- Organisoijat (T)

Toteuttajan (ST) ja Kehittäjän (NT) linkkirooli on Organisoija. Hänen perustehtävänä on välittää Toteuttajien näkemyksiä Kehittäjille ja muokata käytännön toimenpiteiksi Kehittäjien ideoita ja kehityshankkeita. Tässä roolissa tulee parhaiten toimeen rationaalisen ajattelutaipumuksen (T) omaava joustava ihminen, jonka ymmärrys riittää sekä Toteuttajan että Kehittäjän sielunelämään. Yleensä hyvillä Organisoijilla on J-taipumus eli luontainen motivaatio suunnitelmalliseen työskentelyyn, mutta se ei ole kuitenkaan välttämätöntä.

- Avustajat (F)

He ovat ihmisiä, jotka ovat motivoituneet työryhmien sisäisten yhteistyön toimivuuden ja kehittämisen avustuksessa. Taipumuksessa keskeisempiä on arvopohjainen päätöksenteko (F). Useilla luontaiselta taipumukseltaan olevilla Avustajilla on lisäksi joustava elämäntyyli (P), mutta se ei ole kuitenkaan välttämätön.

- Edelläkävijät (N)

Kehitykseen liittyvässä roolitaipumuksessa, Edelläkävijä, yhdistyy Kehittäjien (NT) ja Inspiroijien (NF) taipumuksia. He motivoituvat ensimmäisenä kokeilemaan uusia tuotteita, työmenetelmiä ja teknisiä laitteita. N-taipumus on keskeistä tälle ajattelulle. Halu päästä nopeasti eteenpäin eli J-taipumus on toinen tyypillinen piirre tälle ajattelutavalle.

- Opastajat (S)

Voimakkaasti käytäntöön suuntautuneita (S) ihmisiä ovat Opastajat. Koska heillä on kyky joustaa asia- ja ihmistaipumuksen välillä, he ovat motivoituneet opastamaan ihmisiä muutoksissa ja uusien asioiden oppimisessa. Useilla opastajilla on P-taipumus, eli joustava ja spontaani elämäntyyli.

- Valmentajat

Mallin keskirooli on nimeltään Valmentaja. Siihen ei voi liittää suoraan edellisten roolien tapaan mitään erityistaipumusta, koska riippumatta perustaipumuksesta kuka tahansa kyvykäs ihminen pystyy tarvittaessa ottamaan Valmentajan roolin. Hyvät esimiehet ovatkin usein tässä roolissa. (Helin 2001, 113–116)

## 2.8.2 Roolien puuttuminen

Roolien puuttumisesta tulee tietyntylaisia seurauksia. Tuotannon tehottomuus ja käytännön ongelmat ovat seurausta Toteuttajien (ST) puutteesta, koska suunniteltuja muutoksia ei viedä käytäntöön. Kehittäjien (NT) puuttuminen tulee ilmi ideoiden ja vaihtoehtojen puutteena. Tukijoiden (SF) puute näkyy ilmapiirin kalseutena, inhimillisyyden puutteena, koska he tuovat yhteisöihin lämpöä. Puute Inspiroijista (NF) näkyy ennen kaikkea innostuksen, yhteistyön ja henkilöstöön suuntautuvien kehityshankkeiden puutteena. Ilman Organisoijia (T) uudet ideat eivät mene eteenpäin tai toteuttajat ja kehittäjät riitelevät keskenään. Yhteistyön huono sujuminen ja sisäisten ristiriitojen jatkuminen on seurausta Avustajien (F) puutteesta. Ilman Opastajia (S) on uusien asioiden oppiminen hidasta tai uusien työntekijöiden perehdytys on heikkoa. Edelläkävijöiden (N) puuttumisesta seuraa uusien asioiden, esimerkiksi työmenetelmien käyttöönoton hitaus. Valmentajien puutteesta kertoo se, että uudet työmallit ja käytännöt jäävät vain niiden kehittäjien omaisuudeksi. (Helin 2001, 117)

## 2.9 Muutosvastarinta

”Luonnonlakina” pidetty muutosvastarinta on terveen organisaation merkki. Muutosvastarintaan voidaan nähdä kolme perustetta, joista ensimmäinen on, että yksilöllä ei ole uskoa omaan kykyihinsä selviytyä muutoksesta. Toiseksi yksilön mielestä haluttu toiminta ei tuota toivottavia vaikutuksia. Kolmanneksi yksilöllä voi olla käsitys, että muutos on vahingollinen itselle tai omalle organisaatiolle. Ihminen löytää itseltään ahdistusta, mutta ei jaksane paneutua etsimään ratkaisua siihen. Muutos synnyttää ihmisissä tunteita, joita pitäisi olla lupa näyttää. Ihmisen surtuaan aikansa ja luopues-

saan vanhasta hänessä on tilaa uudelle. (Heiske 1997, 229; Punkanen 2009, 56, 112; Stenvall & Virtanen 2007, 100)

### 2.9.1 Muutosvastarinnan syyt ja hidastavat tekijät

Persoonallisuus, informaation saanti, tyytymättömyys ja erimielisyys toimintatapojen suhteen ovat syitä henkilökohtaiseen muutosvastarintaan. Vastarintaa aiheuttavat myös tietämättömyys ja ymmärryksen puute, eli silloin turvallisuus järkkyy. Menettämisen tunteesta kumpuaa usein pelko. Syntyy siis etukäteinen kaipuun tunne, joka kohdistuu menneisyyteen. Hidasteena oleva vallitseva itsetyytyväisyys estää näkemästä muutoksen tarvetta ja syytä. Muina hidasteina voidaan nähdä paikallaan pysyminen, välttely ja itsesuojelu muutoksen tapahtuessa. Pessimistinen asenne voidaan nähdä linkkinä muun yhteisön huonoon motivaatioon ja sitouttamiseen. Ihmiset saattavat myös kieltäytyä muutoksesta vaihtamalla työpaikkaa. (Aarnikoivu 2008, 167, 169; Erämetsä 2003, 193–194, 196; Ruohotie & Honka 1999, 142)

### 2.9.2 Muutosvastarinnan ilmenemismuodot

Ei:n sanominen on ehkä ihmisen luonnollisin tapa reagoida kaikkeen uuteen ja järkeviinkin muutoksiin. Vasta kieltäytymisen jälkeen alkaa todellinen pohdinta. Muutoksen vastustamisen yhtenä perimmäisenä syynä saattaa olla ihmisen halu uskoa todellisuuden muuttumattomuuteen. Muutosvastarinnan kehittymistä havainnollistaa kuvio 4. Kuvioista nähdään, mihin tyytymättömyys voi pahimmillaan johtaa. Muutosvastarinnan ilmenemismuodot voidaan jakaa karkeasti neljään ryhmään:

#### 1. Muutoksesta irtisanoutuminen

Työntekijät ovat passiivisia ja vetäytyvät muutoksesta tekemällä vain pakollisen. Muutoksesta puhumista vältetään ja sen ei katsota koskevan itseä.

#### 2. Samaistumattomuus

Henkilöstö saattaa murjottaa muistelemalla menneitä ja tekemällä asioita niin kuin ennenkin. Uusia asioita vastustetaan ja vanhoja toimintamalleja nostetaan jalustalle.



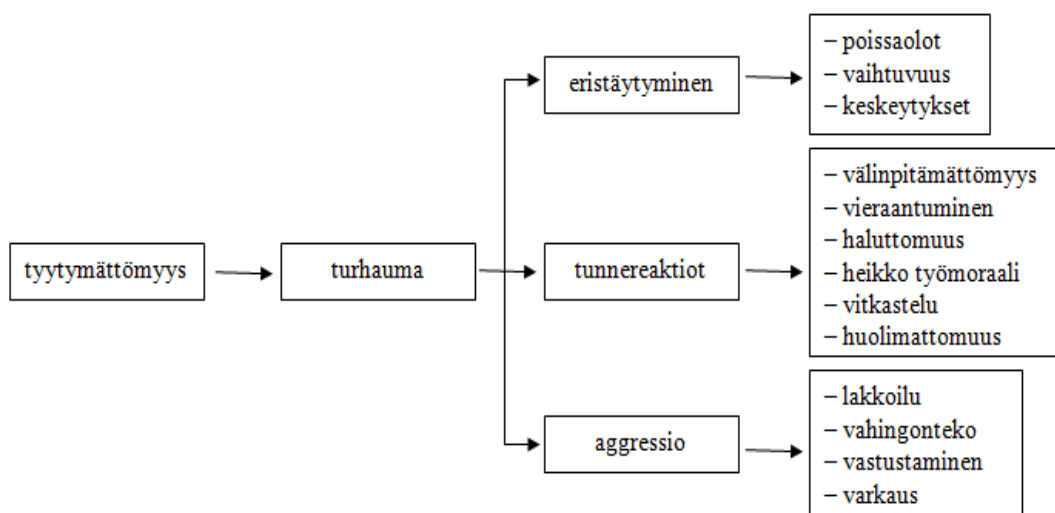
### 3. Epävarmuus suunnasta

Henkilöstöllä on tarve jatkuvaan kyselymiseen ja varmisteluun. He keskittyvät väärin asioihin.

### 4. Pettyminen

Työntekijät tuntevat laajan kirjon negatiivisia tunteita, joista seuraa kireyttä, kieltäytymistä, itsesääliä ja sabotointia. Omaa pahaa oloa pyritään viljelemään projektion omaisesti työyhteisön yhteiseksi mielialaksi. Projektiossa siirrämme toiseen ihmiseen oman tunnekokemuksen, jota emme ole tunnistaneeet tai jonka olemme torjuneet.

(Aarnikoivu 2008, 167–168; Dunderfelt ym. 2005, 54; Heiske 1997, 235–237; Punkanen 2009, 58, 102)



Kuvio 4. Tyytymättömyydestä aiheutuvia käyttäytymisongelmia (Ruohotie & Honka 1999, 38)

#### 2.9.3 Muutosvastarinta positiivisena asiana

Muutosvastarinnan voi nähdä myös positiivisena ja luonnollisena asiana. Muutosvastarinta kertoo myös organisaation kyvystä sitoutua toimintaan. Jos kaikki muutokset otettaisiin organisaatiossa vastaan hymyissä suin, lähdetäisiin mukaan myös typeimpiin muutoshankkeisiin. Kohtuullinen ahdistus on mahdollisuus silloin, kun se auttaa työntekijää ymmärtämään mahdolliset vaihtoehdot. (Erämetsä 2003, 98; Heiske 1997, 232; Stenvall & Virtanen 2007, 100)

#### 2.9.4 Psykologisen sopimuksen merkitys muutoksessa

Kielteiseksi koetun muutoksen taustalla on usein psykologisen sopimuksen rikkominen. Psykologinen sopimus on sanaton sopimus työntekijän ja organisaation johdon välillä. Työntekijän osuuteen kuuluu sitoutuminen, aikansa ja energiansa antaminen, joustaminen ja organisaation tavoitteiden toteuttaminen. Johdon osuuteen kuuluu sitoutuneisuus ja vastavuoroisuus. Henkilöstö olettaa johdon pitävän heidän puoliaan, joten muutoksissa hyvin usein järkkyy työntekijöiden käsitys siitä, ettei oma organisaatio ole enää lojaali tai arvosta tehtyä työtä. Muutostilanteissa muutosjohtajan tulisi ennakkoon huomioida psykologisen sopimuksen vaikutus. (Juuti & Virtanen 2009, 62; Stenvall & Virtanen 2007, 101)

#### 2.9.5 Muutosvastarinnan ehkäisy

Paras ennalta ehkäisy on hyvin valettu yrityskulttuurin pohja, jonka voidaan katsoa sisältävän vankkumattoman turvallisuuden, hyväksynnän ja tuen. Muutoksessa pintaan tulleita tunteita voidaan käsitellä niille suunnatuissa valmennustilaisuuksissa, jolloin empaattisuudesta huolimatta pyritään pitämään asiat asioina. Palkitsemisjärjestelmien on myös havaittu vähentävän muutosvastarintaa. Muutosvastarinnan voittamiseksi muutosjohtajan on tunnustettava ongelmat avoimesti, jotta niihin voidaan vaikuttaa. (Erämetsä 2003, 194, 196; Stenvall & Virtanen 2007, 103)

### 3 MUUTOSJOHTAJUUDEN VAIKUTUS MUUTOSPROSESSISSA

#### 3.1 Muutosjohtaja

'Muutosjohtaja' on sellainen henkilö, jonka tehtävänä on jonkin tietyn organisaatiossa tapahtuvan muutoksen läpivieminen. Tärkeimpiä hänen tehtävistään on perustehtävän kirkastaminen. Muutoksen aikana työntekijät luovat itselleen uutta tietoa eli oppivat, ja muutosjohtajan tehtävä on edistää ja suunnata heidän oppimistaan. Hänet on voitu palkata tehtävään yrityksen ulkopuolelta, tai sitten yritys on sisäisesti laittanut jonkun hoitamaan tehtävää. Hänen on luotava turvallisuuden tunnetta muutoksessa. Monesti juuri muutosjohtaja saa tuntea nahoissaan, kun henkilöstö pyrkii suojaamaan jopa defensseillä omaa työpaikkaansa muutokselta. Defenssimenetelmät suojelevat yksilön minäkäsitystä ja vapauttavat yksilön ahdistuksesta, jonka minäkäsitykseen sopimaton informaatio aiheuttaa. Muutokset perustuvat oppimiselle, ja niissä syntyy käyttäytymistä ohjaavaa kulttuuria. Voidaan siis sanoa, että ymmärtääkseen organisaatiota taitava muutosjohtaja reflektoi mennyttä. (Dunderfelt ym. 2005, 54–55; Erämetsä 2003, 110; Peltola ym. 2001, 93; Punkanen 2009, 48, 101, 115; Ruohotie & Honka 1999, 178; Stenvall & Virtanen 2007, 16, 43)

#### 3.2 Muutoskompetenssit

Kompetenssi on tietyssä tilanteessa ilmenevää pätevyyttä ja kyvykkyyttä. Muutoskompetenssi rakentuu kyvystä toimia ja käyttäytyä muutostilanteissa. Kompetenssit voidaan jakaa näkyviin ja piileviin. Näkyviä kompetensseja ovat rationaalisuus, kyky kommunikoida ja herättää luottamusta. Piilevät kompetenssit koskevat lähinnä muutosjohtajaa. Ne tarkoittavat muutosjohtajan taitoja ja ominaisuuksia, jotka saavat aikaan näkyvät kompetenssit. (Stenvall & Virtanen 2007, 103–104)

Muutosjohtajan kompetensseina voidaan nähdä velvollisuus huolehtia toiminnan synnystä, käynnistymisestä ja seurannasta. Hänen on oltava läsnä eri tilanteissa, joh-

taa esimerkillään ja olla kiinnostunut muutoksen tavoitteista ja toteuttamisesta. Muutosjohtajan täytyy kyetä itsehillintään ja – hallintaan. Hän on tiiviisti yhteydessä henkilöstöön, valmentaa, kuuntelee ja auttaa heitä. (Erämetsä 2003, 125–126; Juuti & Virtanen 2009, 59; Punkanen 2009, 114; Stenvall & Virtanen 2007, 105–106)

Vastuu muutoksen onnistumisesta on niin henkilöstöllä kuin johdolla. Työntekijällä tulee olla halua ja kykyä toimia työyhteisössä edistävällä tavalla esimiestä ja työtovereita tukien ja perustehtävän mukaisesti. Henkilöstön muutuskompetenssi pitää sisällään henkilöstön kyvyn omaksua ja hallita tietoa sekä selviytyä kaaoksesta. Työntekijän tulisi ottaa muut huomioon muutoksessa, ottaa asioista selvää ja tiedostaa osaamisensa tason. (Ruohotie & Honka 1999, 128; Stenvall & Virtanen 2007, 107–108)

### 3.3 Muutosjohtaminen

Muutosprosessin johtaminen alkaa tavoitteista päättämällä. Mitä pienempi muutoksen parempi, sillä turhat muutokset kuluttavat muutosprosessin voimavaroja entisestään. Seuraavaksi kartoitetaan yrityksen muutuskapasiteetti ja avainhenkilöiden mielipiteet muutoksen suhteen. Avainhenkilöiden asenteista rakentuu muutosvallan perusta. Kattavan suunnittelun jälkeen toteutuksen tulisi sujua paremmin. Vaikka muutosjohtamisessa on hyvä käyttää joitain teoreettisia malleja, voidaan sanoa, että muutosprosessi ilman teoreettista ja käsitteellistä ymmärrystä on sokea ja muutosprosessin toteuttaminen ilman käytännön organisaatioelämän tuntumaa ja ymmärrystä on tyhjää. Teoreettisiin malleihin tehdään katsaus luvussa 3.3.2. (Erämetsä 2003, 27, 29; Stenvall & Virtanen 2007, 35, 92–93)

#### 3.3.1 Muutoksen johtamisen vaiheet

Muutosprosessiin sitoutumisen voi siis jaotella kahdeksaan vaiheeseen, joiden merkitys käytiin läpi luvussa 2.3. Sabotointivaiheessa muutosjohtajan on hyvä jalkautua henkilöstön joukkoon ja jakaa faktaa, katkaista huhuilta siivet ja keskustella työntekijöiden kanssa heidän huolistaan. Vastustamisvaiheessa hänen on syytä kuunnella työntekijöiden kritiikkiäkin. Kritiikkiä kannattaa hyödyntää, koska se on osoitus ihmisten aktiivisuudesta. Muutosjohtajan on tiedostettava muutosvastarinnan syyt, jotta

löytää oikean tavan vastata niihin. Luopumisvaiheessa ihmiset tarvitsevat konkreettiset tavoitteet, aikaa oppia ja aikaa surutyölle. Vanhasta poisoppiminen on haasteellisin vaihe, jolloin määrätietoinen valmennus ja koulutus tulevat tarpeeseen. (Aarnikoivu 2008, 171–173; Juuti & Virtanen 2009, 127)

Neutraalisuusvaiheessa muutosjohtajan on hyvä tukea ihmisiä, ottaa heidät mukaan ja antaa heille tavoitteita. Henkilöstö on nyt valmis oppimaan uutta, joten muutosjohtajan on hyvä tukea ja osallistaa heitä. Hyväksymisvaiheessa muutosjohtaja voi jalkautuessaan havaita hiljaiset hyväksyjät ja aktivoida heidät tekoihin. Muutokseen sitoutuminen on alkamassa. Tekemisvaiheessa tulee korostaa yhteisiä tavoitteita ja kannustaa yksilötyöstä yhteistyöhön. Yhteistyövaiheessa muutosjohtajan tehtävänä on seurata, palkita ja antaa palautetta. Omistautumisvaiheessa muutosjohtaja auttaa omalla esimerkillään työntekijää löytämään selkeän työhön liittyvän roolin. (Aarnikoivu 2008, 171–174; Ruohotie & Honka 1999, 179)

### 3.3.2 Erilaisia malleja muutoksen läpiviemiseen

Muutosten läpiviennissä on runsaasti tarjolla erilaisia malleja. Voidaan esimerkiksi heittäytyä prosessin vietäväksi tai vastakohtaisesti suunnitella muutos yksityiskohtaisesti. Yksi vaihtoehto on Michael Hammerin ja James Champyn prosessilähtöinen muutosjohtamisen malli. Opinnäytetyössäni käyttämäni tarkastelun vastakkainasettelun toisella puolella on Kurt Lewinsin voimakenttäanalyysi, jossa ajatuksen perustana ovat muutosvoimat ja vastavoimat. Tarkasteleman näkökulma taas painottaa, että olisi syytä luopua voimakenttäanalyysi-ajattelutavasta ja ottaa sen tilalle ajattelutapa, jossa erilaiset ihmistyypit tulevat mukaan muutokseen heille luonteisella tavalla ja ehdoilla. Tutkimuksessani lähdetään liikkeelle siitä, että henkilöstö on muutoksen voimavara. (Helin 2001, 159; Juuti & Virtanen 2009, 27, 113; Toimittanut Sallila & Tuomisto 1997, 21; Stenvall & Virtanen 2007, 23, 44–46, 118)

### 3.3.3 Muutoksessa on johdettava ihmisiä

Muutosjohtajan pitää prosessia pyörittäessään pitää koko ajan mielessään, että ihmiset luovat muutoksen, ja heiltä löytyy päästä järki ja tunteet. Järkeen pystyy vastaamaan faktoilla, mutta tunteissa täytyy ottaa tunteen syntymissyy selville. Tulevasta muutoksesta kuullessaan ihminen reagoi muutoksiin yleensä kahdella tavalla: avautumalla tai sulkeutumalla. Sulkeutuminen tarkoittaa kieltäytymistä todellisuuden kohtaamisesta ja lukkiutumista vanhaan. Muutosvastarinta nähdään useimmiten positiivisena asiana (luku 2.9.3), mutta muutoksen pelko voi olla vailla järkevää perustetta ja kummuta tuttuuteen tarrautuvasta elämänasenteesta. (Erämetsä 2003, 37, 87; Heiske 1997, 227–228; Juuti & Virtanen 2009, 69, 110, 137; Stenvall & Virtanen 2007, 94)

Freudin mukaan ihmisen pyrkimys on päästä alkuperäiseen, staattiseen tilaan, mutta koska vanhan ylläpitäminen sellaisenaan ei ole mahdollista, hän joutuu hakemaan kiertoteitä saman päämäärän saavuttamiseksi. ”Kiertotiet” ilmenevät työelämässä kehityksenä ja muutoksista selviytymisenä. Muutoksesta ei selviydytä samassa tahdissa. Johdon ja henkilöstön tahtieron lisäksi ovat myös yksilölliset erot. Osa hyppää muutoksen kyytiin jo varhaisessa vaiheessa ja osa hapuilee vielä pitkään. (Aarnikoivu 2008, 174–175; Heiske 1997, 228–229; Stenvall & Virtanen 2007, 52)

### 3.3.4 Haasteet ja virheet muutoksessa

Muutoksen läpiviennissä piilee monia mutkia ja sudenkuoppia. Sen lisäksi, että muutostahti ei ole vakio, esimies ei välttämättä ole kykenevä kuuntelemaan henkilöstön oikeita mielipiteitä ja tunteita. Täysin loppuun asti puunattu muutos, johon henkilöstöllä ei ole mitään vaikuttamismahdollisuuksia, saattaa aiheuttaa vaikeuksia muutokseen sitoutumisessa ja sen omaksumisessa. Myös päinvastainen kuin suositeltu toimintatapa ei helpota muutosta. Esimerkiksi muutosta ei johdeta, unohdetaan kommunikointi, ei tunnisteta muutosvaikuttajia eli henkilöitä, jotka ovat avainasemassa, ja laiminlyödään henkilöstön kannalta tärkeää muutoksen käsittelyä. (Erämetsä 2003, 36, 38–40; Heiske 1997, 241; Helin 2001, 159; Juuti & Virtanen 2009, 120; Stenvall & Virtanen 2007, 21)

On myös vaarana, ettei muutosta ole hahmotettu oikein. Se tehdään liian isoissa erissä, tai liian monta muutosta tapahtuu samanaikaisesti. Muutos tarkoittaa myös luopumista vanhasta. Jos luopumista ei tapahdu lainkaan, henkilöstö saattaa ylikuormittua. Aikataulutusta saattaa pettää tai ylitehdään muutos. Muutosta ylitehdessä kulutetaan muutokseen turhan paljon resursseja. Ei ole muutoksen aika, jos tilanne ei anna sille myöden tai johto ei seiso muutoksen takana. (Aarnikoivu 2008, 174; Erämetsä 2003, 38–39, 209; Juuti & Virtanen 2009, 95)

### 3.4 Hallinnan tunne ja vaikuttamisen mahdollisuudet

Hallinnan tunne ja vaikuttamisen mahdollisuudet auttavat ihmisiä selviytymään muutoksista. On tehty tutkimuksia siitä, ettei työssä uupuminen yleensä johdu työn määrästä vaan syy löytyy turhautumisesta tai siitä, ettei eri syistä voi vaikuttaa työntekotapoihin eikä työn tavoitteisiin. Hallinnan tunteen puuttuminen voi aiheuttaa ahdistusta ja pitkällä aikavälillä masennusta tai muita sairauksia. Siksi voidaan nähdä tarpeellisena henkilöstön osallistuminen muutoksiin ja osallistumismahdollisuuksien järjestäminen. Henkilöstön terveyden näkökulman lisäksi osallistaminen sitouttaa henkilöstöä muutokseen. (Erämetsä 2003, 90; Heiske 1997, 242, 243; Lyytinen ym. 2004, 105; Ruohotie & Honka 1999, 133; Stenvall & Virtanen 2007, 90)

### 3.5 Kriittinen reflektio ja oppiminen ovat muutoksen aivot

Muutoksissa usein uudet ja yllättävät näkökulmat auttavat säilyttämään suhteellisuudentajuisuuden, kuten kysymys: ”Miltä ongelma näyttää kymmenen vuoden kuluttua?”. Työhön liittyvää oppimista on monenlaista, kuitenkin sen taustalle tarvitaan aina vuorovaikutusta. Jos ei ole vuorovaikutusta, ei oppimista tapahdu. On tutkittu, että yksilöt oppivat parhaiten tilanteissa, joissa on todettu oppimisen tarve, ihmisillä on mahdollista soveltaa oppimaansa käytännössä, ja ihmisillä on mahdollisuus aidosti integroida uusi osaamisensa aiemmin opittuun. (Heiske 1997, 238; Stenvall & Virtanen 2007, 30–32)

Ryhmässä tapahtuvan oppimisen on muutoksien toteuttamisessa nähty avoimella kommunikaatiolla rakentavan luottamusta, koska tiimeissä opitaan yhdessä. Organisaatiomuutokseen kuuluvilla ihmisillä täytyy olla halu henkilökohtaiseen kehittymi-

seen ja asioiden hallintaan. Oppimiskyky ei rajoitu tiettyyn ikään vaan säilyy koko elämän. (Erämetsä 2003, 88; Heiske 1997, 238; Juuti & Virtanen 2009, 68, 128; Punkanen 2009, 33; Stenvall & Virtanen 2007, 32, 36)

Refleктоimalla saadaan selville omakohtaisia kokemuksia. Reflektiota voidaan ajatella tutkiskelevana vuoropuheluna oman itsensä ja todellisuuden välillä. Tällaisessa oppimistapahtumassa tieto ei siirry sen vastaanottajalle sellaisenaan, vaan vastaanottaja tulkitsee muutosta omalla tavallaan ja rakentaa näkemyksensä sen pohjalta. Keskustelut ovat tärkeitä oppimislähteitä, koska ne antavat mahdollisuuden omien ajatusten kyseenalaistamiselle sekä vaihtoehtoisten ajattelumallien ja selitysten omaksumiselle. Kysyminen ja ihmetteleminen ovat osa reflektointia, koska silloin asiat alkavat näyttäytyä uudessa valossa. Reflektion myötä itsetietoisuus lisääntyy ja se muuttaa ajattelua ja käyttäytymistä. (Ojanen 2003; Toimittanut Salmela & Turtiainen 2002, kpl 7)

### 3.6 Viestintä on muutoksen selkäranka

Viestinnällä on suuri rooli organisaation menestymisessä. Ilman viestintää ei voi johdattaa organisaatiota. Koko organisaation ollessa tietoinen missä mennään, on hyvä porskuttaa eteenpäin. Kun muutos on hyvin suunniteltu, käsitetään hyvän vuorovaikutuksen olevan kaikkien etu. Muutoksen edetessä viestinnän on pysyttävä koko ajan tilanteen tasalla. Viestin tulisi olla samanaikaisesti yrityksen eri sektoreilla, jotta tasapuolisuuden tunne säilyisi. Muutosviestinnässä on tärkeää, milloin viesti tavoittaa vastaanottajansa, ja miten viestin sisältö on ilmaistu. (Stenvall & Virtanen 2007, 27, 60)

#### 3.6.1 Viestinnän ongelmat ja ratkaisut

Muutostarpeen huono herääminen organisaation sisällä on yksi yleisimpiä syitä muutosten epäonnistumiseen. Muutoksen käynnistäminen onnistuu riittävällä tiedottamisella ja keskustelulla organisaation sisällä. Suurimpia ongelmia on, että muutosjohtaja olettaa asioiden olevan selkeitä henkilöstölle. Tunneasioiden eli muutosvastarinnan huono käsittely on toinen yleisimpiä syitä epäonnistumiseen. Osallistavien työ-



tapojen käyttäminen on tehokas keino välttää epäonnistumista. Silloin ihmiset voivat tuoda esille omia huoliaan ja ehdotuksiaan niin, ettei niitä väheksytä, sivuuteta tai perustella huonoiksi. Kolmas ongelma on rakentaa muutosta suunnitteleva ryhmä liian kehittäjä-painotteiseksi (Kehittäjä-persoonista on puhetta kappaleessa 2.8.1). Muutosta suunnittelevaan ryhmään pitäisi siis laittaa myös henkilöitä, jotka ovat keskellä arkipäivän toimenpiteitä, eli esimerkiksi tuotannonjohtaja, jotta muutos on myös käytännössä mahdollinen toteuttaa. (Helin 2001, 156–158; Juuti & Virtanen 2009, 37; Stenvall & Virtanen 2007, 70)

Philip B. Crosbyn mukaan on myös tärkeää yrityksen viestintäkulttuurin kannalta järjestää työyhteisön perhetapaamisia, jolloin henkilökohtaiset kohtaamiset mahdollistuvat. Muutosjohtajien keskeisimpiä haasteita on henkilökohtaisten kohtaamisten varmistaminen. Se luo yhteisöllisyyden tunnetta. Ongelmana saattaa olla myös se, että muutosjohtajat kertovat vain suurista linjoista ja uudistuksen periaatteista. Tämän tyyppinen uudistus jää henkilöstölle etäiseksi, koska heille tärkeitä asioita ei käsitellä. (Juuti & Virtanen 2009, 69; Stenvall & Virtanen 2007, 60–61, 64)

### 3.6.2 Muutosviestintä organisaatiomuutoksessa

Suunniteltu muutos tarvitsee toteutuakseen viestintää. Viestinnästä on siis välitön hyöty itse muutoshankkeelle. Viestinnällä saadaan muutoshankkeelle tarkoituksenmukainen muutosprofiili. Onnistunut muutoshankkeen läpivienti on sidoksissa muutosprofiilin myönteisyyteen. Viestintä jakaa kaikille tiedon muutoksen sisällöstä ja tavoitteista. Sen avulla myös organisaation jäsenet sitoutetaan muutoshankkeen sisältöön ja tavoitteisiin. Viestintä mahdollistaa vuorovaikutuksen muutostilanteissa. Muutoksen tuottama uusi tieto syntyy vuorovaikutuksen avulla. (Stenvall & Virtanen 2007, 63–67)

Työyhteisöviestinnän voi jakaa rationaaliseen, dissipatiiviseen ja dialogiseen viestintään. Rationaalinen työyhteisöviestintä on yksisuuntaista, systemaattista ja yksiaänistä. Tämä viestintä ei toimi muutoshankkeissa. Dissipatiivinen työyhteisöviestintä on yksilöiden välistä, impulsiivista, satunnaista ja tilannelähtöistä virallisen viestinnän ollessa joko olematonta tai ainakin suunnittelematonta. Dialoginen työyhteisöviestintä

tä on luonteeltaan kaksisuuntaista, moniäänistä, keskusteluun tähtäävää ja sen lähtökohtana ovat organisaation strategiset valinnat. (Juuti & Virtanen 2009, 141; Stenvall & Virtanen 2007, 61–62)

Dialogia voidaan pitää keskeisenä kriittisen reflektiivisyyden edellytyksenä. Dialogisessa työyhteisöviestinnässä muutosjohtajan menestys perustuu esimerkin näyttämiseen. Tämä työyhteisön viestintämuoto tukee kaikkien organisaatioon kuuluvien tavoitteita, sillä se vahvistaa sidosryhmäsuhteita ja yhteisön aineetonta pääomaa. Aineettomalla pääomalla tarkoitetaan ihmisten osaamisen, motivaation ja sitoutumisen arvoa yritykselle. Dialogisessa vuorovaikutuksessa kasvetaan yhdessä muutoksen keskellä, kun kommunikaatio on kaksisuuntaista ja se toimii. (Hakala ym. 2006; Punkanen 2009, 50; Stenvall & Virtanen 2007, 62–63)

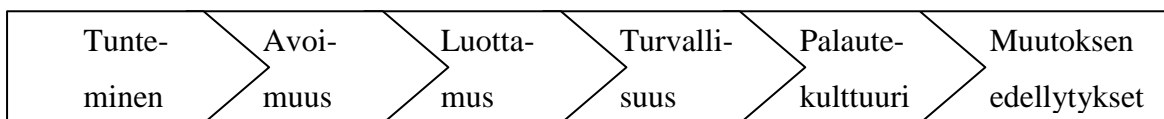
### 3.6.3 Viestintäkanavat organisaatiomuutoksessa

Viestintäkanavaa valitessa tärkeää on myös kiinnittää huomiota viestin sisältöön, eli mitä oikeasti halutaan muutoshankkeesta kertoa, ja millaista vuorovaikutusta halutaan saada aikaan viestinnän avulla. Henkilöstöllä on taustalla vaatimus todellisuudesta, joten ikävätkin asiat on syytä kertoa niin kuin ne ovat. Ennakoimattomia tilanteita, esimerkiksi huhumyllyjä, varten olisi hyvä laatia erityinen kriisiviestintäsuunnitelma. Uudessa tilanteessa toimiminen saattaa vaatia uusien käsitteiden luomista sekä huomion kiinnittämistä kielen käytön merkitykseen. Muutosjohtajan tehtävänä on huolehtia viestinnällä ja dialogisella toimintatavalla kieleen liittyvien merkitysten yhtenäisestä ymmärtämisestä. (Juuti & Virtanen 2009, 68–69; Stenvall & Virtanen 2007, 69–71)

Muutosviestinnässä on monenlaisia vaihtoehtoja käytettävänä. Perustan muutosviestinnälle muodostaa esimiesten ja heidän välittömässä työnjohdossaan olevien työntekijöiden välinen viestintä. Viestinnän tehostamisen apuna voi käyttää verkkoviestintää, tiimi- ja osastopalavereja, erilaisia tiedotustilaisuuksia, tiedotus- ja henkilöstölehteä, luottamushenkilöinstituutiota, ylimmän johdon haastattelutuntia tai ylimmän johdon verkkopäiväkirjaa. (Juuti & Virtanen 2009, 105; Stenvall & Virtanen 2007, 67–69)

### 3.6.4 Palautteen merkitys avoimelle viestinnälle

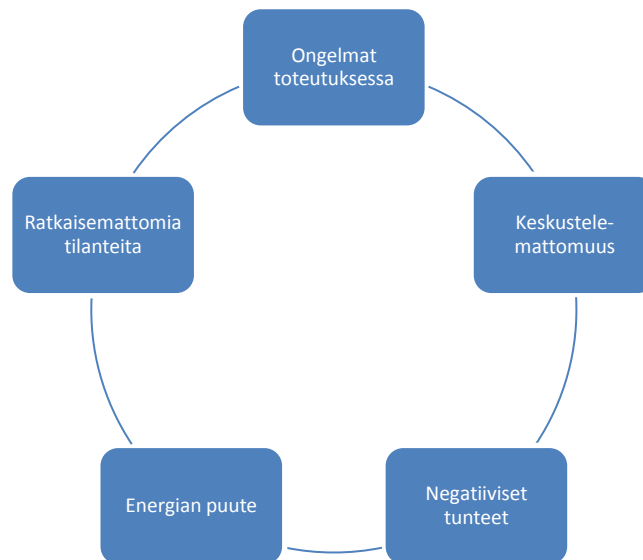
Tärkeätä muutokselle on, että palautetaidot siirtyvät osaksi toimintatapaa ja kulttuuria. Palaute on työyhteisön kasvun ja kehityksen elinehto. Palautteen avulla voidaan korjata tapahtuneita virheitä, se auttaa tunnistamaan ja ratkaisemaan ongelmia sekä selventämään tavoitteita ja aiheuttaa työmotivaation lisääntymisen. Muutosten läpivientiä usein hidastaa se, että ihmiset eivät saa jatkuvaa ja avointa palautetta työstään. Kuvio 5. havainnollistaa palautekulttuuriin siirtymisen edellytyksiä. (Erämetsä 2003, 237; Juuti & Virtanen 2009, 79; Ruohotie & Honka 1999, 84)



Kuvio 5. Tiellä kehittyneeseen palautekulttuuriin (Erämetsä 2003, 238)

### 3.7 Luottamus on muutoksen ydin

Hyvä luottamus edesauttaa osaamista, ideointia ja ongelmanratkaisukykyä. Epäluottamus aiheuttaa varovaisuutta, joka taas hidastaa asioiden kulkua. Luottamus lisää henkilöstön jaksamista. Keskustelulla ja kommunikaatiolla, johon sisältyy luottamusta, on vaikutusta henkilöstön työssä jaksamiseen ja tätä kautta työsuoritusten tasoon. Muutostilanteessa keskeisintä on luottamus oikeudenmukaisuuteen. Luottamuksen puutteesta syntyy eräänlainen noidankehä, jossa ongelmat ruokkivat toisiaan (Kuvio 6.). (Salmela & Turtiainen 2002, kpl 3.3.; Stenvall & Virtanen 2007, 79, 80–83)



Kuvio 6. Luottamuspuutekehä (Stenvall & Virtanen 2007, 81)

Luottamus työpaikalla rakentuu kokemuksista, johdonmukaisuudesta ja pyyteettömästä toiminnasta, eli toimia silloinkin hyödyksi kun ei itse hyödy. Esimies omalla esimerkillään lataa luottamusta hankkeeseen. Ammattitaito ja pätevyys ovat tärkeitä luottamuksen luoja, koska ihmiset luottavat tuntemiinsa asioihin ja ihmisiin. (Stenvall & Virtanen 2007, 86)

### 3.8 Tieto on muutoksen kivijalka

Muutoksen luo tiedon tuottama epätasapaino. Epätasapaino tarkoittaa, että muutosta tapahtuu, kun työyhteisön jäsenet alkavat nähdä ristiriitaa nykyisen toiminnan ja ympäristön välillä. Ratkaisut muodostuvat muutostilanteissa varsin nopeasti sitten, kun löydetään näkökulman ja yhteisen tietoperustan. Yksi lähestymistapa on luoda säännöllinen palautejärjestelmä. Myös kärjistämisestä ja avoimuudesta syntyy epätasapainoa. Muutoksien yhteydessä työyhteisössä on liikkeellä monenlaista tietoa, kuten virallisesti julkilausuttua, huhuja ja vääristyneitä totuuksia. (Juuti & Virtanen 2009, 68–69, 104; Stenvall & Virtanen 2007, 112–113)

Tieto lisää yrityksen toiminnallisuutta. Osaamisen, itsekunnioituksen ja tehokkuuden perustana on toiminnallinen tieto. Toiminnallinen tieto syntyy havaitsemisen tulokseksi. Tieto on ase, jonka avulla voi murtaa puolustuksellisia rutiineja, joita esiintyy jokaisessa organisaatiossa. Kaikki tieto ei ole kuitenkaan hyväksi. Tiedon määrän kasvu ei välttämättä ole samassa vastaavuussuhteessa ymmärryksen kasvun kanssa. Tiedolla voi manipuloida, kun sitä on riittävästi vakuuttaakseen toiset. Ammattikielet lisäävät ongelmien määrää organisaatiossa, kun ei ole yhteistä ymmärrettävää kieltä. Muutoksen myötä luodaan uutta tietoa. (Juuti & Virtanen 2009, 78, 104; Salmela & Turtiainen 2002, kpl 6; Stenvall & Virtanen 2007, 71, 127–128 )

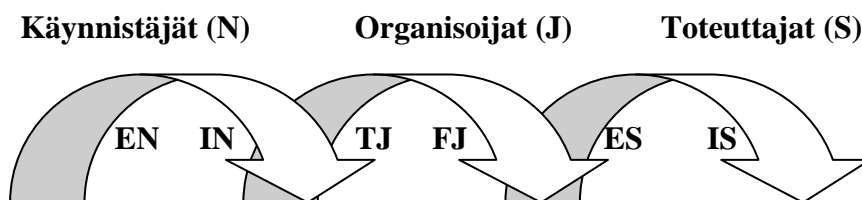
Tiedon kriittinen tarkastelu on muutoksessa tarpeellista. Muutoksessa tarvittavan tiedon keskeisimmät kriteerit ovat ajantasaisuus, kokonaisvaltaisuus ja paikkansapitävyys. Muutoksissa on tavallisesti toimittava sekä epätäydellisen että puutteellisen tiedon varassa. Muutosprosessin tulisi kuitenkin olla uutta tietoa luova oppimisprosessi. Epävarmassa muutostilanteessa voidaan edetä vähitellen, mutta jos luotettavia faktoja on käytettävissä, muutosprosessi voi olla pääpiirteissään laaja-alainen. (Stenvall & Virtanen 2007, 113, 115–116, 129)

### 3.9 Työyhteisön sisäisten roolien merkitys muutosjohtajalle

Muutosprosessin onnistumisessa ja sitä tukevan kulttuurin aikaansaamisessa on tärkeää vaikuttaa avaintoimijoihin. Näiden avaintoimijoiden tunnistaminen lisää myös vallankäytön keinoja. Muutos koostuu eri muutostoimijoiden yhteistyöstä, mutta muutoksen läpiviennissä tarvitaan erilaisia ihmisiä. Tämä on siksi, että taipumustyyppiltään erilaisten ihmisten motivaatiot sijoittuvat muutoksen eri vaiheisiin. Hyvin karkea yksinkertaistaminen on jakaa ihmiset muutoksissa kahteen päätyyppiin: käynnistäjiin (N) ja loppuunsaattajiin (S). Näitä funktioita käsiteltiin edellä 2.8 kappaleessa. (Aarnikoivu 2008, 175; Erämetsä 2003, 181; Helin 2001, 151, 154; Stenvall & Virtanen 2007, 90)

### 3.9.1 Muutosten virtausmalli

Muutosten virtausmallin tarkoituksena on havainnollistaa, milloin mikäkin taipumustyyppi on parhaimmillaan. Kuvio 7. on ikään kuin aikajana, josta ilmenee tarvittava taipumustyyppi. Käynnistäjät ovat alkuunsaattajia ja toteuttajat loppuunsaattajia. Organisoijat voivat kuulua sekä alkuunsaattajiin että loppuunsaattajiin. Oikeiden henkilöiden valinta muutoksen vetäjiksi on ensimmäinen tärkeä seikka. Tässäkin kohtaa erilaisuus on hyvä lähtökohta, kun valitaan työparia. Käytännöllinen työpari olisi siis sellainen, jossa toinen on hyvä käynnistäjä ja toinen on hyvä loppuunsaattaja.



Kuvio 7. Muutosten virtausmalli (Helin 2001, 154)

Ensimmäisessä vaiheessa eli muutoksen käynnistämässä N-tyypit motivoituvat muutoksista helpoimmin. EN-ihmisten alaa ovat suunnitelmat ja muutoksen ideointi. IN-ihmisille tyypillistä ovat perusteelliset tilanne analyysit ja tarkat suunnitelmat. Toisessa vaiheessa, jolloin muutoksen suunnittelua organisoidaan, kukoistavat organisoijat eli TJ-tyypit. Heille tyypillistä ovat muuttavat visiot ja ratkaisuideat toteutusprojekteiksi eli käytännön toimenpiteiksi ja aikatauluiksi. TJ-tyypit tarvitsevat avukseen taipumustyypeiltään ulospäinsuuntautuneita sekä tunteisiin ja arvoihin perustavia henkilöitä. Sillä nämä henkilöt ovat parhaita sitouttamaan ihmisiä suunnitteluun. Kolmas vaihe, jossa organisoidaan suunnitelmat toteutukseksi, on otollisin ongelmanratkaisijoille eli ES-tyypeille. He havaitsevat helposti ideoiden ja muutossuunnitelmien puutteet ja tarttuvat hanakasti korjaustoimenpiteisiin. Neljännessä vaiheessa, jossa pyritään viemään muutos loppuun, vanhan järjestyksen voimakkaimmat puolustajat tulevat mukaan muutokseen. IS-ihmisille tyypillistä on kantaa huolta asioiden käytännön toimivuudesta. Heidän katsotaan tekevän muutoksesta todellisen mukanaolollaan. (Helin 2001, 155–156)

### 3.9.2 Muutosjohtajan hyödynnettävissä on ihmisten luontaisia taipumuksia

Muutosjohtajan on merkityksellistä tunnistaa muutostoimijat, jotta hän pystyy tukemaan ja motivoimaan ihmisiä tilanteissa, joissa heillä on sellaiseen tarvetta. Lisäksi työyhteisön koostuminen erilaisista ihmisistä vauhdittaa muutosta. Sitten kun kukin ihminen on löytänyt paikkansa muutoksessa, muutos onnistuu kaikkein parhaiten. Tämä tyydyttää myös yksilöä, koska hän on löytänyt roolin, jossa hän on hyödyllinen omana itsenään. (Erämetsä 2003, 41; Heiske 1997, 241; Juuti & Virtanen 2009, 103, 115; Salmela & Turtiainen 2002, kpl 2.2)

Intro- tro- vertit	<p><i>”Hyödyntäkäämme ensin se, mitä meillä on. Tehkäämme muutoksia vasta, kun se on välttämätöntä.”</i></p> <p><b><u>IS</u></b></p>	<p><i>”Miettikäämme asia perinpohjin uusiksi. Tehkäämme muutoksia vasta, kun suunnitelmat on tehty.”</i></p> <p><b><u>IN</u></b></p>
Ekst- ro- vertit	<p><i>”Tarttukaamme ongelmiin, kun niitä tulee vastaan. Mukavaa, kun on kaiken aikaa pientä vipinää.”</i></p> <p><b><u>ES</u></b></p>	<p><i>”Pankaamme muutosprosessi heti liikkeelle. Ehdimme suunnitella yksityiskohtia myöhemmin.”</i></p> <p><b><u>EN</u></b></p>

**Tosiasialliset (S)**

**Intuitiiviset (N)**

Kuvio 8. Eri tyyppien suhtautuminen muutoksiin (Helin 2001, 152)

EN-ihmiset (ulospäinsuuntautunut + intuitiivisuus):

Heille muutos ja kehittäminen ovat normaalia elämää, koska he kykenevät luovaan ajatteluun. Muutosten puuttuminen ahdistavaa, ja siksi heillä onkin kalenteri ja elämä aina täynnä jotain uutta ja kiinnostavaa. Tämä on syy, miksi he ovat tässä esitettävistä tyypeistä huonoimpia uusien asioiden loppuunsaattajia ja käytännön rutiinien hoitajia.

IN-ihmiset (sisäänpäinsuuntautunut + intuitiivisuus):

Heillä on voimakas kehittymotivaatio, mutta he lähtevät normaalisti mukaan vain hankkeisiin, jotka he ovat nähneet harkinnankin jälkeen tärkeiksi ja mielekkäiksi. Muutosten suunnittelussa he laittavat itsensä täysillä likoon. IN-ihmiset saattavat nähdä projektissa eräänlaisen epäjatkuvuuskohdan, jonka ratkaisu täytyy selvittää. Sitten IN-ihmisten mielenkiinto projektin edistämiseksi yleensä lakkaa.

ES-ihmiset (ulospäinsuuntautunut + tosiasiallisuus):

He motivoituvat eniten vaihtelusta, ihmiskontakteista ja käytännön ongelmista, joita muutokset yleensä tarjoavat. Konkreettiset ja nopeasti toteutuvat asiat pitävät heidät vireinä, mutta muutosten syvällisestä ja luovasta suunnittelusta he eivät juuri välitä. Muutosten johtamisen näkökulmasta ES-ihmiset kuuluvat muutosten loppuun viemisen ydinjoukkoon.

IS-ihmiset (sisäänpäinsuuntautunut + tosiasiallisuus):

Heitä motivoi, että asiat ovat järjestyksessä ja hallinnassa. Muutoksien kaoottisuus on siis heille vastenmielistä. He vastustavat muutoksia, mutta sitten heidän motivaationsa vaatii järjestystä ja vie aloitetut muutokset loppuun. Muutoksiin he lähtevät mukaan hitaimmin, mutta ovat parhaiten motivoituneita muutosten loppuunsaattamisessa. ( Helin 2001, 153–154)



## 4 CASE: YRITYS X

Opinnäytetyössä tutkittiin yritys X:n toteutunutta muutosprosessia kyselylomakkeen avulla 27.01.2010 – 04.02.2010 aikana. Tässä osiossa kuvaillaan lyhyesti tapahtunut muutosprosessi sekä selostetaan tutkimuksen toteuttaminen ja tutkimustulokset. Avointen vastausten kaikki sisältöteemat esitellään, jotta saadaan kokonaiskuva vastausten kirjosta.

### 4.1 Tapahtuneen muutosprosessin lyhyt kuvailu

Yrityksessä X tapahtui vuonna 2009 muutosprosessi, joka oli muutostyypiltään kolmatta tyyppiä (luku 2.2). Tällöin muutoksen kohteena oli koko organisaatio. Toteutus tapahtui nopeassa aikataulussa, ja muutos muovasi organisaatiokulttuuria oleellisesti. Tietojärjestelmän voidaan katsoa olevan tärkeässä osassa kyseistä organisaatiokulttuuria, koska sen muutos vaikutti suuresti ihmisten jokapäiväisten töiden tekemiseen.

Muutospaineet tulivat yrityksen itsensä ulkopuolelta, konsernin taholta. Muutosprosessin suunnitteli konsernin toinen yritys, jolla oli kokemusta muutoksen kohteena olleesta tietojärjestelmästä. Tämä toinen yritys laati projektisuunnitelman ja vastuiden jaon. Projektisuunnitelman mukaan muutoksen tuominen osaksi yritystä X toteutettaisiin 40 viikon kuluessa. Tämä 40 viikkoa sisälsi myös suunnitteluvaiheen suunnittelua toteuttavassa yrityksessä. Yritys X mukaili projektisuunnitelmasta toteuttamissuunnitelman omaan käyttöönsä, ja siitä kävi ilmi, että yrityksessä X muutos saattettaisiin 32 viikossa osaksi yrityksen rutiineja. Todellisuudessa tämä aika supistui lyhemmäksi. Myös suunnitellut vastuiden jaot eivät käytännössä toteutuneet täysin.

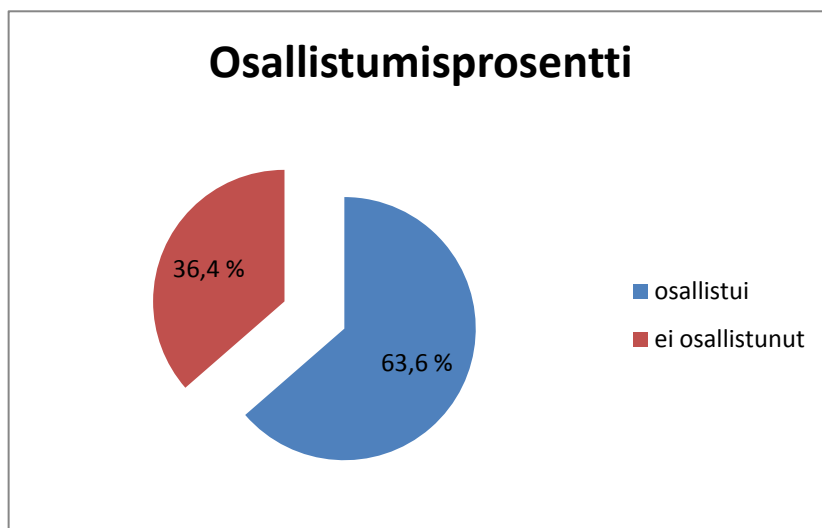
Tuotannon henkilöstö sai koulutusta muutokseen 14 viikon kuluessa kukin nollassa neljään kertaa. Koulutuksissa käytiin yksityiskohtaisesti läpi tietojärjestelmän käyttöä. Osa henkilöstöstä kävi tutustumassa suunnittelun toteuttaneella tehtaalla muuttuvaan tietojärjestelmään kukin omalla osastollaan. Loppujen neljän viikon ajaksi vastuu koulutuksesta siirtyi henkilölle, joka piti koulutuksia ainakin kaksi kertaa per

henkilö. Lisäksi parina päivänä oli opettamassa kolmelta eri tuotannonosastolta henkilöitä suunnittelun toteuttaneesta yrityksestä. Tällöin käytiin tuotannon henkilöstön kanssa heidän työpisteillään muuttuvan tietojärjestelmän työvaiheet läpi. Toimiston koulutuksesta vastasi suurelta osin muutoksen suunnitellut yritys.

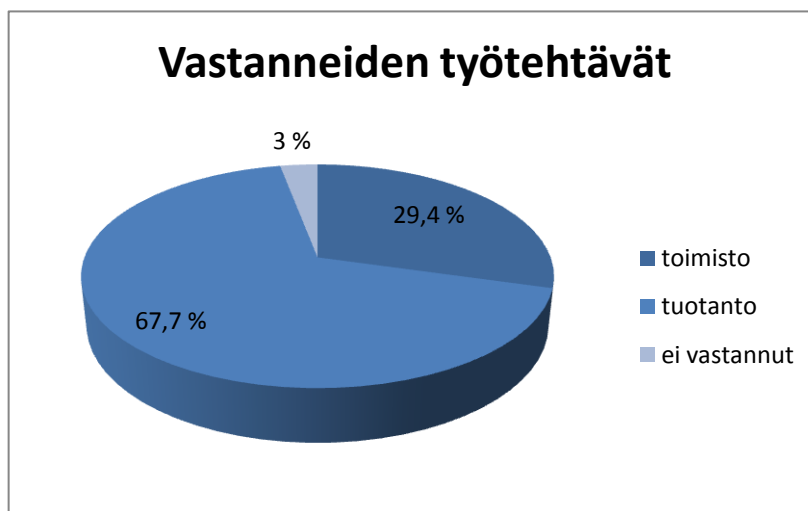
Yritys X:llä oli käytettävissään harjoitteluversio varsinaisesta tietojärjestelmästä, jonka kautta henkilöstö pystyi tutustumaan järjestelmään etukäteen. Ennen siirtymistä toiseen järjestelmään pidettiin toimistolle kaksi kertaa pilottijakso järjestelmän käytöstä. Niissä testattiin, mitä koulutuksissa oli omaksuttu, ja mitä asioita pitäisi vielä teknisesti parantaa. Myös tuotannolle järjestettiin pilottikoulutus. Täytyy kuitenkin ottaa huomioon, että pilottikokeilut olivat ideaalitalanteita.

#### 4.2 Kyselytutkimuksen laadinta ja toteutus

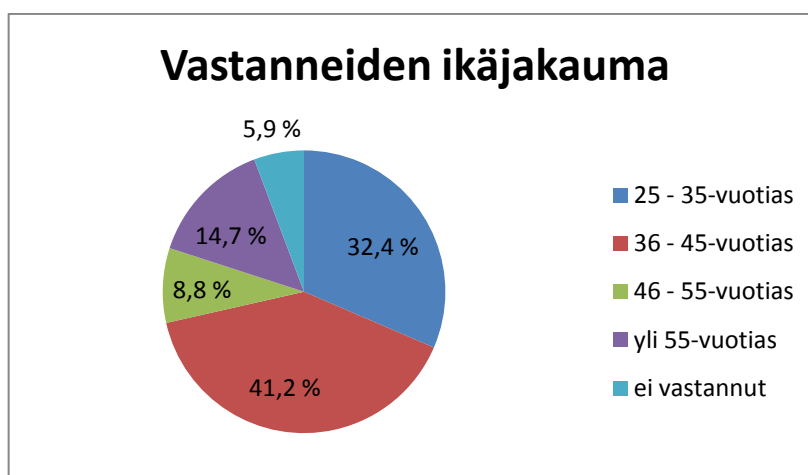
Kyselylomakkeet laitettiin suljettavissa kirjekuorissa jakoon 27.01.2010. Vastausaikaa kyselyyn oli 04.02.2010 saakka. Vastausajan pituuden haluttiin antavan työntekijöille mahdollisuuden vastata kyselyyn parhaimmaksi katsomanaan aikana. Kyselylomakkeita oli varattu yrityksen koko henkilökunnalle, joka on yli 50-henkinen. Kyselyyn vastasi 63,6 prosenttia kokonaismäärästä. Tausta tiedoista käy ilmi, että kohdeyrityksen ikähaarukka ei sijoitu tietyn ikäisiin ihmisiin. Iällä ei ollut merkitystä kyselyn tuottamiin vastauksiin. Työntekijöiden työtehtävällä ei ollut merkitystä kyselyn tuottamiin vastauksiin muutoin kuin tuotannon työntekijät toivoivat keskimääräistä enemmän tiedotustilaisuuksia muutoksesta.



Kuvio 9. Osallistumisprosentti koko henkilöstö huomioiden



Kuvio 10. Vastanneiden työtehtävien jakautuminen



Kuvio 11. Vastanneiden ikäjakauma

#### 4.2.1 Kyselylomake

Kyselylomake (Liite 1 & 2) koostui kahdesta osasta. Ensimmäinen osuus käsitteli henkilöstön tuntemuksia ja kokemuksia muutosprojektin kulusta. Kyselyn tarkoituksena oli selvittää, kuinka onnistuneeksi henkilöstö muutosprosessin koki, ja millainen se oli verrattuna esittämääni teoriaan. Teoriaosuuden keskeisimmät seikat kyselyn kannalta olivat muutosjohtajuus, oikeanlainen tieto, avoin kommunikaatio ja oppiminen. Ensimmäinen osuus rakentui siis kahdestakymmenestä kahdesta kysymyksestä, joista kolme ensimmäistä olivat taustatietokysymyksiä. Seuraavissa kolmessatoista

kysymyksessä käytettiin Likertin asteikkoa. Kaksi seuraavaa oli monivalintakysymyksiä, ja loput neljä avoimia kysymyksiä.

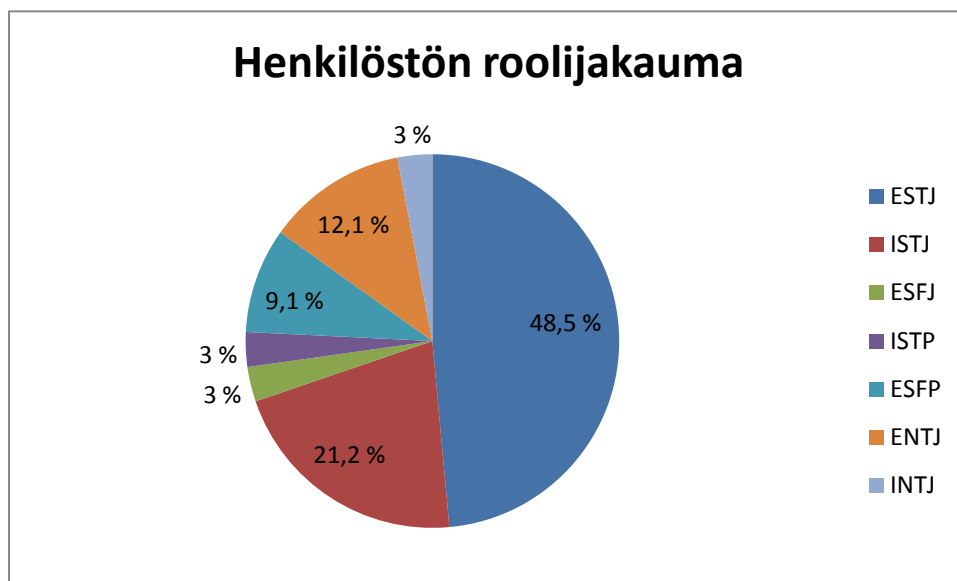
Kyselyn toinen osio oli suoraan lainattu testi kirjasta (Helin 2001, 33–38), joka selvitti yrityksen sisäisien roolien jakautumista. Helinin teos perustuu Myers-Briggs Type Indicator-malliin. Tämän kyselyn tarkoituksena oli selvittää, millaisista muutostoimijoista henkilöstö koostuu. Muutosten virtausmallin mukaisesti, kuten kappaleessa 3.9 todettiin, eri rooleja kannattaa hyödyntää muutoksen eri vaiheissa.

#### 4.2.2 Saatekirje

Saatekirje sisälsi kyselyä koskevat tiedot, kuten kyselyn kesto, viimeinen palautuspäivä, palautusohjeet, tavoitteet ja tutkijan yhteystiedot. Saatekirjeessä henkilöstölle täsmennettiin kyselyn anonymisyyttä ja luottamuksellisuutta, jotta ihmiset voisivat vastata täysin vapaasti kyselyyn. Henkilöstölle annettiin myös mahdollisuus tutustua kyselyn päätyttyä omaan työyhteisön sisäiseen rooliinsa. Nämä 16 nelikirjaimista roolia laitettiin esille julkisesti luettavaksi.

#### 4.3 Henkilöstön sisäisien roolien jakautuminen

Roolit jakautuivat kyselyn toisen osion mukaan seitsemään rooliin: ESTJ, ISTJ, ESFJ, ISTP, ESFP, ENTJ ja INTJ. Sekä käynnistäjä että organisoija rooleja ovat ENTJ ja INTJ. Etuliitteet EN- ja IN- kertovat käynnistäjän ominaisuuksista, ja loppuliite -TJ kertoo organisoijan ominaisuuksista. Sekä organisoija että toteuttaja rooleja ovat ESTJ, ISTJ ja ESFJ. Etuliitteet ES- ja IS- kertovat toteuttajan ominaisuuksista, ja loppuliitteet -TJ ja -FJ kertovat organisoijan ominaisuuksista. Rooleissa ISTP ja ESFP etuliitteet merkitsevät muutosten virtausmallin mukaisesti toteuttajien ominaisuuksia. Vastanneista 97 prosenttia vastasi kyselyn jälkimmäiseen osaan, jossa selvitettiin henkilöstön sisäisiä rooleja.



Kuvio 12. Henkilöstön sisäisten roolien jakautuminen

Muutosten virtausmallin mukaisesti voidaan nähdä henkilöstön koostuvan suurimmaksi osaksi muutoksen loppuunsaattajista. ES- ja IS-alkavat roolit ovat hyviä toteuttajia, joita olivat kyselyyn vastanneista noin 85 prosenttia. Muutosten organisointiin suuntautuneita rooleja, eli TJ- ja FJ-loppuiset roolit, oli noin 88 prosenttia. Joukosta löytyy myös noin 15 prosenttia muutoksen käynnistämiseen sopivia rooleja. Muutoksen suunnitelleen yrityksen sisäisten roolien jakoa ei tutkimuksessa selvitetty. Kuten aiemmin on todettu, olisi hyvä, että suunnittelutiimi koostuisi myös muutoksen varsinaisista toteuttajista, jotta suunnitelma saadaan hyvin käytännönläheiseksi.

#### 4.4 Kyselyyn osallistuneiden kokemukset muutoksesta ja sen tuomista uudistuksista

Kyselyn ensimmäisen osion kysymykset voidaan jakaa neljään pääteemaan, jotka olivat muutosjohtaminen, oppiminen, viestintä ja tieto. Lisäksi selvitettiin henkilöstön tuntemuksia, kehittämisehdotuksia ja muutoksen tuomia positiivisia asioita. Tietojärjestelmän muutoksen tuomia positiivisia asioita en käy opinnäytetyössä läpi, koska niiden sisältö oli tarkoitettu ainoastaan toimeksiantajalle. Vaikka kyselyssä on käytetty Likertin asteikkoa, jossa on jaoteltu vastaukset 'samaa mieltä' tai 'jokseenkin samaa mieltä', käytän opinnäytetyössäni karkeampaa jaottelua helppolukuisuuden takia. Tuloksissa on siis yhdistelty näitä 'samaa mieltä'- ja 'jokseenkin samaa mieltä'- vastauksia.

Tässä kappaleessa keskitytään nimenomaan henkilöstön kokemuksen purkuun. Kokemusten jaottelussa voidaan nähdä neljä suuntaviivaa, joita henkilöstön vastauksissa esiintyi. Ensimmäisenä esittelen niin sanotun neutraalin mielipiteen. Siinä on jo hyväksytty muutos joiltakin osin, mutta muutokseen ei ole vielä sitouduttu eikä siitä nähdä olleen hyötyä. Silti luotetaan yrityksen historiaan, ja uskotaan sen selviävän muutoksesta.

Toisena kokemuksena tulee niin sanottu negatiivinen mielipide. Siinä koetaan, että monet asiat ovat menneet huonompaan suuntaan. Koetaan, että tietämys yrityksen asioista on heikentynyt. Lisäksi kaivataan edellistä järjestelmää. Muutoksen toteutus koettiin epäonnistuneeksi, eikä sen koettu tuovan helpotusta työn tekoon, vaan päinvastoin liiketoimintaa on jouduttu muokkaamaan tietojärjestelmän tueksi.

Kolmantena nousee kokemus siitä, että muutos toi mukanaan lisää työtä. Tämä tuli useasti esiin vastauksissa. Tietojärjestelmän koettiin tuovan kankeutta työpäivään, ja vievän enemmän aikaa ja ulkoa muistettavien asioiden määrä on suuri. Yksinkertaisten asioiden koettiin tulleen monimutkaisemmiksi järjestelmän vanhanaikaisuuden takia.

Neljäntenä nähdään, että vastuunjako on edelleen epäselvä. Vastuunjakoon olisi haluttu heti alusta alkaen selkeä jaottelu. Tietojärjestelmän muutos muutti aiempia työkuvia, ja näitä työkuvia muokataan edelleen.

Lisäksi kyselyn yhden kysymyksen avulla selvitettiin, kuinka monta prosenttia vastanneista piti muutosta ahdistavana: 60,6 prosenttia koki muutoksen jollakin tasolla ahdistavaksi ja 36,3 prosenttia koki, ettei muutos juurikaan ollut ahdistava.

#### 4.5 Muutosprosessin vaikutus henkilöstöön

Muutos vaikutti henkilöstöön suuresti. Tietojärjestelmän muuttuessa muuttuivat myös päivärutiinit, joten on hyvin luonnollista, että muutos tuo pintaan erilaisia tuntemuksia. Muutoksen vaikutuksia selvitettyä kohosi esiin kuusi linjaa:

#### 1. Neutraali vaikutus:

Muutoksien tuomien asioiden kanssa on opittu elämään, vaikka kaivataankin muutosta nykyiseen tilanteeseen. Henkilöstön tuntemukset sijoittuivat keskitasoon; ei kovin alas eikä kovin ylös.

#### 2. Vaikutus motivaatioon:

Työilmapiiriin todetaan laskeneen, ja monelta motivaation kadonneen. Syyksi koettiin muuttuneen järjestelmän tuomat erilaiset toiminnot, joilla ei nähty olevan hyötyä itse yritykselle.

#### 3. Vaikutuksena epävarmuus:

Monissa vastauksissa nousi esiin epävarmuus tilanteesta. Henkilöstö tuntee epävarmuutta tilanteesta, ja tämä aiheuttaa turhaa huolta. Pelätään, että tilanteen kärjistymisen tuntuu sisällä ja näkyy ulospäin sidosryhmille.

#### 4. Negatiivinen vaikutus:

Muutos on tuonut mukanaan myös yleistä pahaa mieltä, joka näkyi osassa vastauksia selvästi. Paha mieli näkyi harmistumisena, ja myös kerrottiin, että nyt tuntuu pahalta.

#### 5. Positiivinen vaikutus:

Muutamissa vastauksissa alettiin nähdä muutos positiivisin mielin. Lisäksi koettiin, että työt alkavat jo rutinoitua. Mielestäni positiivisin asia, mikä nousi esiin, oli, että ihmiset jaksavat yrittää vaikeuksista huolimatta tarmokkaasti. Tässä voi huomata, kuinka tärkeää henkilöstö on aineettomana pääomana.

#### 6. Odotukset:

Muutamissa vastauksissa luotiin katse jo tulevaisuuteen. Näistä vastauksista ilmeni suuret odotukset tulevalta tietojärjestelmäprojektilta, ja vastaajat toivoivat, että se saataisiin mahdollisimman pian käyttöön. Vastauksissa 46 prosenttia suhtautui tuleviin muutosprosesseihin luottavaisin mielin ja 43 prosenttia epäileväisin mielin.

#### 4.6 Muutosjohtaminen muutosprosessin aikana

Muutosjohtajuuden tärkeys muutosprosessin aikana on merkittävä. Muutosjohtaja tuo muutokseen selkeyttä ja turvaa. Se, miten muutosjohtajuus koetaan, riippuu kiitettynä oppimisen, viestinnän ja tiedon laadusta sekä määrästä.

Vastaajista 91 prosenttia koki, ettei muutosta suunniteltu huolella. Vain 3 prosenttia oli sitä mieltä, että muutos oli jokseenkin suunniteltu hyvin. Vastauksiin peilaten mielestäni suurimmat syyt tähän tulokseen olivat aikataulusongelmat sekä se, että ihmiset kokivat, että muutoksesta ei käyty ennalta riittävästi keskusteluja. Mielestäni myös seuraavat vastaukset täydentävät edellisen kysymyksen tulosta. Sillä 85 prosenttia vastanneista oli sitä mieltä, ettei heillä ollut juurikaan vaikuttamismahdollisuuksia muutosprosessissa. Vastanneista 12 prosenttia koki, että heillä oli vaikuttamismahdollisuuksia muutostilanteessa. Vaikutusmahdollisuuksien kokeminen ei riippunut työtehtävästä.

Kysyttäessä kuka mielestäsi johti muutosprosessia, vastauksiksi tuli seitsemän vaihtoehtoa. Eniten oltiin sitä mieltä, että muutosta ei johtanut kukaan, seuraavaksi eniten oli tuotannon puolella ihmisiä kouluttanut henkilö ja kolmanneksi henkilö, joka oli toimiston tukena muutoksessa.

##### 4.6.1 Oppimiskokemukset

Kriittinen reflektio on yksi tärkeimmistä muutoksen onnistumisen edellytyksistä, koska se on hyvä oppimisen muoto. Tosin suurin osa henkilöstöstä, 82 prosenttia, ei pelännyt, ettei oppisi muutoksen tuomia uusia asioita. Vastanneista 18 prosenttia hieman epäili, ettei oppisi muutoksen sisältämiä uusia asioita. Vastanneista 76 prosenttia koki oppineensa uudet asiat helposti, ja vastanneista 12 prosenttia oli jokseenkin eri mieltä oppimisen helppoudesta. Vastanneista 61 prosenttia ajatteli, ettei saanut riittävästi perehdytystä uusiin asioihin, ja vastanneista 30 prosenttia tunsikin saaneensa riittävästi perehdytystä.



#### 4.6.2 Viestinnän toimiminen muutosprosessissa

Kun viestintä toimii muutostilanteissa, koko henkilöstö tietää mikä on muutoksen tilanne missäkin vaiheessa. Ihanteellisimpana viestinnän kulkuna muutosprosessissa nähdään dialoginen viestintä, joka on kahdensuuntaista keskustelua johdon ja henkilöstön välillä. Vastanneista 12 prosenttia koki viestinnän olleen dialogista. Vastanneista suurin osa, 70 prosenttia, näki viestinnän olleen dissipatiivista, eli satunnaista yksilöiden välistä keskustelua, jolloin virallinen viestintä vähäistä. Vastanneista 18 prosenttia tunsikin, että viestintä oli rationaalista, johdon suunnalta tulevaa yksisuuntaista viestintää. Vastanneista 79 prosenttia koki, ettei viestintä toiminut riittävän hyvin. Jokseenkin eri mieltä edellisten kanssa oli 6 prosenttia vastanneista.

Vastanneista 58 prosenttia koki, että muutoksesta oli mahdollisuus esittää kysymyksiä. Vastakkaista mieltä oli 27 prosenttia vastanneista. Tapahtuneen muutosprosessin viestintäkanavat koettiin monella tavalla. Vähän yli kolmanneksen mielestä viestintäkanavina käytettiin tiimi- ja osastopalavereita, kolmanneksen mielestä verkkoviestintää ja hieman alle kolmanneksen mielestä erilaisia tiedotustilaisuuksia. Muina viestintäkanavina mainittiin luottamushenkilöinstituutiot, tiedotus- ja henkilöstölehti, koulutukset ja kuulopuheet. Yhdessä vastauksessa koettiin, ettei viestintää juuri ollut. Näistä vastauksista saa sellaisen kuvan, ettei viestintä ollut kaikissa yrityksen osissa samalla tasolla.

#### 4.6.3 Tiedon merkitys

Muutoksessa tiedon tulee perustua faktoihin ja sen tulisi olla ajantasaista. Vastanneista 76 prosenttia koki, ettei saanut riittävästi tietoa muutoksen tarpeesta. Jokseenkin vastakkaista mieltä oli 15 prosenttia vastanneista. Muutoksen tavoitteista tiesi 27 prosenttia vastanneista, ja 67 prosenttia tunsikin olleensa pimennossa muutoksen tavoitteista. Muutosprosessin toteutuksen koki selkeäksi 3 prosenttia vastanneista, ja vastakkaista mieltä vastanneista oli 91 prosenttia.

Muutoksessa tarvitsee myös keskittyä oikeanlaisen tiedon jakamiseen. Eräissä vastauksissa myös mainittiin, ettei enää tiedetä yrityksen asioista yhtä paljon kuin ennen, ja ettei muutoksen myötä tullut järjestelmä ole parantanut tietoisuutta.

## 4.7 Kehitysehdotuksia

Kyselyn kehitysehdotus-kohtaan vastattiin hyvin ja suurella huolella. Olen jaotellut kehitysehdotukset kahdeksaan. Esittelen ne vastauksien määrän perusteella, eli ensimmäisiin oli eniten kehitysehdotuksia.

### 1. Johtaminen & vastuunjako:

Muutoksen suunnitteluun ja valmisteluihin toivottiin parannusta. Lisäksi kaivattiin muutosprosessin johtoon vastuullista ja motivoitunutta henkilöä, jolla olisi koulutus ja kokemusta aiheesta. Tärkeinä nähtiin myös muutoksen muut henkilöt, eli vastuunjako haluttiin selkeäksi. Vastuuhenkilöiden valintaan haluttiin kiinnitettävän huomiota, eri toimintoihin nimetyt henkilöt haluttiin sitouttaa ja toivottiin selkeitä tukihenkilöitä jokaiselle prosessin osalle.

### 2. Tietojärjestelmän sopivuus:

Tietojärjestelmän muutoksessa toivottiin, että tutkittaisiin järjestelmän soveltuvuus itse kohdeyrityksen käyttöön. Vastauksissa tuli esiin, että ennen muutosta tulisi ottaa huomioon yrityksen nykyinen toiminta ja tavat. Myös todettiin, että käyttöönotoissa pitäisi ottaa huomioon edellisten ongelmat. Lisäksi nostettiin esiin kokonaisuuden arvioimisen tärkeys ja jälkipuinti. Kokonaisuuden seuraamisessa nähtiin tärkeänä etsiä muutoksen kannattavuus ja hyödyt. Jälkipuinnissa tärkeäksi koettiin seuranta, vertaaminen, lopputulosten selvittäminen käytännön tasolla, päätelmien ja jatkotoimien teko.

### 3. Kommunikointi:

Monissa vastauksissa esiintyi toive siitä, että muutokseen liittyvät asiat käytäisiin hyvissä ajoissa ennen muutosta läpi. Toivottiin yhteistä tiedotustilaisuutta ennen muutosta. Lisäksi useat toivoivat, että muutosta ennen käytäisiin keskusteluja ja kysyttäisiin mielipiteitä ennen päätöksiä. Ihmiset toivoivat myös lisää kanssakäymistä tuotannon kanssa jo suunnitteluvaiheessa ja heidän ehdotusten huomioimista.

### 4. Koulutus:

Vastauksissa toivottiin syvällisempää koulutusta ja perehdytystä ennen käyttöönottoa. Kaikille toivottiin tasapuolisesti koulutusta ja pätevät opettajat. Lisäksi eräässä

vastauksessa mainittiin toive, että kouluttaminen aloitettaisiin vasta tuotteen ollessa valmis, jotta koulutus olisi selkeämpi.

#### 5. Motivaatio:

Tärkeäksi koettiin motivointi muutosta ennen ja sen jälkeen. Lisäksi nousi esiin, että muutos on helpompi, kun siitä koetaan olevan hyötyä, ja se tehdään sellaisella periaatteella, että yritys tarvitsee muutoksen.

#### 6. Avoin viestintä:

Useammassa vastauksessa haluttiin muutoksen viestintää avoimemmaksi, jotta se tavoittaisi kaikki työntekijät.

#### 7. Aikataulutus:

Tärkeänä nähtiin aikatauluttaminen ja aikataulun tarkastaminen tasaisin väliajoin. Muutokselle tulisi olla tarpeeksi aikaa, eikä aikataulu saisi liian tiukka.

#### 8. Henkilökunnan määrä:

Henkilökunnan määrä nähtiin tärkeäksi resurssiksi muutosta läpi viedessä, joten henkilöstön karsimista ei nähty hyvänä vaihtoehtona.

Muutamia muita asioita kohosi esiin kehitysehdotus-vastauksista. Muutamissa esitettiin toive paluusta entiseen järjestelmään. Yhdessä vastauksessa koettiin kysyttäessä kehitysehdotuksia, ettei vastauksella olisi kuitenkaan vaikutusta. Mielestäni tämä asia oli tärkeä nostaa esiin, koska on tärkeää, että koko henkilöstö tietää, että heillä on aina jotain vaikuttamismahdollisuuksia. Olivat vaikuttamismahdollisuudet sitten vähän vähäisempiä, mutta kuitenkin on tärkeää, että niitä on.

Oma suositukseni on kooste edellisistä pienillä lisäyksillä. Mielestäni henkilöstö tarvitsee selvän muutosjohtajan, johon he voivat turvautua muutostilanteessa. Tämä henkilö herättää henkilöstössä luottamusta kuuntelemalla heitä ja pitämällä heidät ajan tasalla. Mielestäni muutosjohtaja voisi olla esimerkiksi yrityksen ulkopuolelta palkattu ammattilainen, koska silloin hänen ei itsensä tarvitsisi keskittyä muutoksen sisäistämiseen. Hänellä olisi siis työtehtävänä niin sanotusti muutoksen onnistumi-

nen. Muutoksen onnistumisen päätekijät ovat koulutuksen järjestäminen, viestinnän maksimoiminen ja oikeanlainen tieto. On tärkeää, että muutosjohtaja on mukana muutosprosessin alusta loppuun.

#### 4.8 Johdon informatiivinen tiivistelmä

Kyselyn ensimmäisen osion ensimmäisen avoimen kysymyksen tulokset käsitellään johdolle tarkoitettussa tiivistelmässä. Tiivistelmän on tarkoitus antaa katsaus tulleisiin vastauksiin ja selvittää muutosprosessia nykypäivänä. Vaikka tulokset olivat aika negatiivisia, niin ne eivät silti olleet poikkeuksellisen negatiivisia. Muutosten toteuttamisten ongelmien yleisyyttä korostettiin alan kirjallisuudessa.

Toimeksiantajalle on hyödyllistä tietää muuttuneen tietojärjestelmän tuomat hyvät asiat, joten ne käydään läpi heille suunnatussa tiivistelmässä. Lisäksi tiivistelmä käsittelee muutosjohtamista ja muutostoimijoita. Tarkoituksena on nostaa esiin merkittävimmät asiat opinnäytetyöstä.

## 5 YHTEENVETO

Muutoksien toteuttamisen ongelmat ovat yleisiä ongelmia yrityselämässä. Sudenkuoppina piilevät monet asiat, joihin olisi syytä kiinnittää huomiota jo suunnittelu- vaiheessa. Usein edelliset muutkokemukset opettavat ja antavat varmuutta muutoksen toteuttamisessa.

Henkilöstö on avain muutoksen onnistumiseen. Muutostilanteissa henkilöstön sitoutuneisuus on suuri voimavara. Tyytyväinen henkilöstö on muutoshalukkaampi. Henkilöstön tyytyväisyyteen muutostilanteissa ei ole mitään tiettyä kaavaa, mutta tiettyjä asioita kannattaa ottaa huomioon. Ydinasioina voidaan pitää henkilöstön tekemää kriittistä reflektiota, avointa viestintää, molemmin puolista luottamusta ja tiedon merkitystä.

Kriittistä reflektiota saadaan aikaan ryhmäkeskusteluissa, joissa yksilöt saavat esittää mielipiteitään työyhteisölle. Avointa viestintää voidaan saada aikaan kaksisuuntaisella vuorovaikutuksella, jolloin henkilöstö kokee, että heitä kuunnellaan. Luottamuksen ylläpitäminen on monien asioiden summa, mutta edellä mainittu psykologisen sopimuksen ylläpitäminen on hyvä alku. Tiedon merkitys on suuri, joten faktat ja tilanteentasainen tieto edistävät muutosta. Vaikka muutosjohtajalla ei olisi antaa tarkkaa tietoa tilanteesta, hänen tulee ilmoittaa siitä todenmukaisesti.

Johto näyttää esimerkkiä muutoksissa ja heidän tehtävänä on tukea henkilöstöä muutokseen sitoutumisessa. Kun henkilöstö keskittyy vastaanottamaan muutoksen, muutosjohtajan pitää keskittyä muutoksen onnistumiseen. Hän on linkki johdon ja henkilöstön välillä. Hänen keskeisimmät tehtävänsä ovat koulutuksen järjestämisestä, muutosviestinnästä ja tiedon laadusta huolehtiminen. Muutosjohtaja tarkkailee muutoksen etenemistä sekä muutostoimijoita. Muutostoimijoiden osallistaminen edesauttaa muutoksen läpiviemistä, koska silloin ihmiset kokevat olevansa osa muutosta ja he tuntevat olevansa oikeassa paikassa oikeaan aikaan.

Opinnäytetyön empiirisessä osuudessa selvitettiin henkilöstön kokemuksia muutosprosessista. Vastauksien kautta selvitettiin, millainen oli toteutunut muutosprosessi ja mitä kehitettävää on tulevaisuuden varalle. Mielestäni tutkimustulokset ovat vertailukelpoisia, vaikka kyseisessä yrityksessä ei vastaavaa tutkimusta olekaan ennen tehty. Ne ovat vertailukelpoisia, koska aiheesta löytyy riittävästi teoriaa ja tulokset ovat ihmislunnolle hyvin tyypillisiä. Ihmiset tuntevat tietynlaiset tilanteet uhkaaviksi. Yksilöllisistä eroista johtuen toisilla on parempi sietokyky muutoksissa, mutta kuitenkin jokaiselle löytyy muutoksissa jotain stressaamisen aihetta. Muutoksen tekemiselle ei ole olemassa reseptiä, jonka avulla se saataisiin täysin kivuttomasti toteutettua. Hyvässä vertauksessa on sanottu: Saadaanko aikaiseksi puudutusneulan nipistys vai unohdetaanko puuduttaa täysin, on ratkaisevaa.

Tutkimuksessa selvisi, että case-yrityksessä henkilöstön johtamista muutosprosessissa olisi voinut parantaa. Ongelmia nähtiin sekä suunnittelussa että toteutuksessa. Suunnittelussa henkilöstön mielestä ei otettu huomioon kaikkia teknisiä asioita, aikataulutusta eikä tehtävänjakoa. Muutosprosessilta puuttui selkeä muutosjohtaja. Toteutuksessa edellisten lisäksi ongelmia oli viestinnässä ja koulutus oli liian vähäistä.

Tutkimustulokset kertoivat myös henkilöstön sisäisten roolien jakautumisesta. Muutosvirtausmallin mukaisesti henkilöstö voidaan jakaa muutoksen kehittäjiin, organisoijiin ja toteuttajiin sitä mukaan kun muutos etenee. Tulokset osoittivat, että yrityksestä löytyy muutosten virtausmallin mukaisesti hyvin muutoksen toteuttajia ja organisoijia. Lisäksi löytyi jonkin verran kehittäjiäkin. Tästä voidaan päätellä, että muutoksen toteuttamiseen oli käytettävissä oikeat rakennusaineet henkilöstön osalta.

Tutkimuksen kautta selvisi hyvin positiivinen asia, että seuraavaa muutosprosessia odotetaan innolla pian alkavaksi, ja lisäksi henkilöstöstä löytyy oppimishalua, sitkeyttä, halua yrittää ja mukaila tilannetta. Henkilöstön osuus muutosprosessissa aineetomana pääomana korostuu, koska muutoshankkeet ovat vaikeita ja ihmisten täytyy mukautua muutoksiin.

Tutkimuksessa nousi esiin yhteensä kahdeksan kehittämiskohdetta, joista nostan esiin neljä eniten vastauksia saanutta kehittämiskohdetta. Eniten vastauksia tuli johdattamiseen ja vastuiden jakoon, toiseksi eniten tietojärjestelmän sopivuuteen, kolmanneksi eniten kommunikointiin ja neljänneksi eniten koulutukseen.

Tämän tutkimuksen pohjalta on myös mahdollisuus jatkotutkimuksien toteuttamiseen. Esimerkiksi varsinaisen muutosprojektisuunnitelman rakentaminen yritykselle näiden tietojen perusteella olisi mielenkiintoista. Mielestäni olisi myös kiinnostavaa toteuttaa tässä tutkimuksessa tapahtuneen muutosprosessin suunnitteluryhmän sisäisten roolien jakautumisen tutkiminen.

Tutkimuksen tulokset olivat mielestäni luotettavia, koska henkilöstö sai vastata kyselyyn anonymisti. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen mittarin käyttövarmuutta ja luotettavuutta. Tutkimus oli luonteeltaan reliabiliteetti, koska vastauksiin ei vaikuttaneet satunnaisvirheet eivätkä olosuhteet. Vastausolosuhteethan olivat vastaajan itsensä valittavissa. Tutkimus kestää hyvin aikaa, koska ihmisen perimmäinen suhtautuminen muutokseen on pysyvä. Muutoksesta on niin lyhyt aika, että uskon sen aikana läpikäytyjen mielialojen olevan tuoreessa muistissa, joten niissäkään ei voi olla kovin suurta heittoa. (KvantiMOTV 2008; Oulun yliopisto 2002)

Validiteetti tarkoittaa mittarin pätevyyttä siinä, mitä sen oli tarkoitus mitata. Koen myös tutkimuksen validiteetti-vaatimuksen täyttyneen, sillä tutkittava joukko oli tarkoin määritelty, tutkimuksen ajankohta oli ehkä paras mahdollinen, koska muutos on vielä hyvässä muistissa ja sitä yksilöt ovat ehtineet itsekseen pohtia. Lisäksi aineistonkeruussa eivät voineet vaikuttaa henkilökemiat, koska se toteutettiin kyselylomakkeella. (KvantiMOTV 2008; Oulun yliopisto 2002)

Kyselylomaketta tehtäessä on syytä pitää mielessä, että lomakkeen on oltava selkeä ja siinä ei saa olla väärinymmärrysten mahdollisuuksia. Kysymysten tulee olla selkeitä, ja niihin on pystyttävä vastaamaan johdonmukaisesti. Kyselylomaketta käyttänyt tutkija on vastaajiensa armoilla, koska haastattelututkimuksessa tutkija pystyy johdattamaan haastattelua eteenpäin ja tekemään tarkentavia kysymyksiä. Kyselylomakkeessa ei välttämättä saa ihan sellaisia vastauksia kuin olisi odottanut, koska ihmiset vastaavat lomakkeisiin välillä tosi suppeasti tai ei noudata annettuja ohjeita.

Olen kuitenkin omaan tutkimukseeni tyytyväinen, sillä vastaukset antoivat selviä tutkimustuloksia.

Opinnäytetyön teoriaosuutta pystyy käyttämään hyväkseen jokainen muutoksessa oleva yritys. Teoriaosuudesta muutosjohtaja saa hyvän pohjan päästä alkuun muutoksen toteuttamisessa, ja hän saa apua muutoksen kannalta relevanttien asioiden löytämisessä. Empiirinen osuus on hyödyllinen toimeksiantajalle, mutta tutkimustulokset pätevät varmasti myös muissa yrityksissä, kun kysytään mitä henkilöstö olisi kaivannut muutosjohtamiselta. Tutkimustulokset ovat siksi päteviä, koska kaikissa suuremmissa muutosprosesseissa on aina parantamisen varaa ja tässä tutkimuksessa esiin nousseet asiat ovat kirjallähteideni mukaan yleisempiä ongelmia.



## LÄHTEET

### Kirjalliset lähteet:

Aarnikoivu, H.: Esimiehenä arjessa, WSOY, 2008.

Dunderfelt, T., Laakso, J., Niemi, P., Peltola, R., Vidjeskog, J. 2005. Yksilöllinen ihminen, psykologia 5. WSOY.

Heiske, P.: Hyvinvointia työyhteisöön, Yrityskirjat Oy, 1997.

Helin, K.: Ihmisten erilaisuus, 16 tyyppiä työelämässä, Innotiimi Oy, 2001.

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Otava.

Lyytinen, H., Laine, V., Himberg, L. 2004. Ihmisen toiminnan neuropsykologia, psykologia 4. WSOY.

Peltola, R., Himberg, L., Laakso, J., Niemi, P. & Näätänen, R. 2001. Toimiva ihminen, psykologia 1. WSOY.

Punkanen, T. 2009. Työnohjaus muutoksen moottorina. Tammi.

Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Edita.

Sallila, P. & Tuomisto, J. toimittaneet 1997. Työn muutos ja oppiminen. BJT Kirjastopalvelu Oy.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Edita Publishing Oy.

Verkkolähteet:

Hakala J., Lehmusto & Co viestintätoimisto. Helsingin Sanomat. Medianetti. 10.5.2006. Henkisen pääoman jäljillä. Viitattu 02.03.2010.

<http://medianetti.helsinginsanomat.fi/Henkisen+p%C3%A4%C3%A4oman+j%C3%A4ljill%C3%A4/1135219811739>

Jyväskylän yliopisto. Tutkimusstrategiat. Viitattu 25.02.2010.

<https://webapps.jyu.fi/koppa/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat>

KvantiMOTV. 02.07.2008. Mittarin luotettavuus. Viitattu 25.02.2010.

<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/mittaaminen/luotettavuus.html>

Ojanen S. Savonlinnan opettajan koulutuslaitoksessa tuotettuja oppikirjoja. 2003. Ohjauksesta oivallukseen – ohjausteorian kehittelyä. Viitattu 26.01.2010.

[http://sokl.joensuu.fi/verkkojulkaisut/ohjaus/Ojanen.htm#Reflektio syvällisen ajattelun apuväline ohjauksessa](http://sokl.joensuu.fi/verkkojulkaisut/ohjaus/Ojanen.htm#Reflektio%20syv%C3%A4llisen%20ajattelun%20apuv%C3%A4line%20ohjauksessa)

Oulun yliopisto. Kirjasto. 2002. 5.2 Mittarien validiteetti ja reliabiliteetti. Viitattu 15.02.2010.

<http://herkules oulu.fi/isbn9514268334/html/x585.html>

Salmela, P. & Turtiainen S. TieVie. Valtakunnallinen tieto- ja viestintätekniikan opetuskäytön koulutus. 2002. Pedagoginen muutos – verkkojakson yhteenveto 2002. Viitattu 26.01.2010.

[http://tievie oulu.fi/koulutusresurssit/pedmuutos\\_yhteenveto2002.htm](http://tievie oulu.fi/koulutusresurssit/pedmuutos_yhteenveto2002.htm)

Salmi, S. Theseus. Lahden ammattikorkeakoulu. 2009. Henkilöstö hyvinvointi muutosprosessissa: case: Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 18.12.2009.

<https://publications.theseus.fi/handle/10024/6169>

Taloustutkimus oy. 2007. Kvalitatiivinen tutkimus. Viitattu 25.02.2010.

[http://www.taloustutkimus.fi/tuotteet\\_ja\\_palvelut/tiedonkeruuratkaisut\\_ja\\_monitila/kvalitatiivinen\\_tutkimus/](http://www.taloustutkimus.fi/tuotteet_ja_palvelut/tiedonkeruuratkaisut_ja_monitila/kvalitatiivinen_tutkimus/)

KYSELYLOMAKE:**1. Työtehtäväni on:**

- a. tuotannossa                      b. toimistossa

**2. Olen iältäni:**

- a. alle 25-vuotias  
b. 25 – 35-vuotias  
c. 36 – 45-vuotias  
d. 46 – 55-vuotias  
e. yli 55-vuotias

**3. Työkokemus vuosina:** \_\_\_\_\_

---

*Merkitse rastilla numeroista 1-5 mielestäsi paras vaihtoehto.*

**4. Muutosprosessi onnistui mielestäni hyvin.**

- ① täysin samaa mieltä    ② jokseenkin samaa mieltä    ③ ei osaa sanoa    ④ jokseenkin eri mieltä    ⑤ täysin eri mieltä

**5. Suhtaudun luottavaisin mielin tuleviin muutosprosesseihin.**

- ① täysin samaa mieltä    ② jokseenkin samaa mieltä    ③ ei osaa sanoa    ④ jokseenkin eri mieltä    ⑤ täysin eri mieltä

**6. Muutos ei ahdistanut minua ollenkaan.**

- ① täysin samaa mieltä    ② jokseenkin samaa mieltä    ③ ei osaa sanoa    ④ jokseenkin eri mieltä    ⑤ täysin eri mieltä

**7. Koin, että muutos oli suunniteltu huolella.**

- ① täysin samaa mieltä    ② jokseenkin samaa mieltä    ③ ei osaa sanoa    ④ jokseenkin eri mieltä    ⑤ täysin eri mieltä

**8. Minulla oli vaikuttamismahdollisuuksia muutosprosessissa.**

- 1 täysin samaa mieltä  2 jokseenkin samaa mieltä  3 ei osaa sanoa  4 jokseenkin eri mieltä  5 täysin eri mieltä

**9. Pelkäsin, että en opi muutoksen tuomia uusia asioita.**

- 1 täysin samaa mieltä  2 jokseenkin samaa mieltä  3 ei osaa sanoa  4 jokseenkin eri mieltä  5 täysin eri mieltä

**10. Minua perehdytettiin riittävän hyvin uusiin asioihin.**

- 1 täysin samaa mieltä  2 jokseenkin samaa mieltä  3 ei osaa sanoa  4 jokseenkin eri mieltä  5 täysin eri mieltä

**11. Opin muutosprosessin tuomat uudet asiat helposti.**

- 1 täysin samaa mieltä  2 jokseenkin samaa mieltä  3 ei osaa sanoa  4 jokseenkin eri mieltä  5 täysin eri mieltä

**12. Mielestäni sain riittävästi tietoa muutoksen tarpeesta.**

- 1 täysin samaa mieltä  2 jokseenkin samaa mieltä  3 ei osaa sanoa  4 jokseenkin eri mieltä  5 täysin eri mieltä

**13. Muutosprosessin toteutus oli mielestäni selkeä.**

- 1 täysin samaa mieltä  2 jokseenkin samaa mieltä  3 ei osaa sanoa  4 jokseenkin eri mieltä  5 täysin eri mieltä

**14. Tiesin, mitkä olivat muutoksen tavoitteet.**

- 1 täysin samaa mieltä  2 jokseenkin samaa mieltä  3 ei osaa sanoa  4 jokseenkin eri mieltä  5 täysin eri mieltä

**15. Minulla oli mahdollisuuksia esittää kysymyksiä muutoksesta.**

- 1 täysin samaa mieltä    2 jokseenkin samaa mieltä    3 ei osaa sanoa    4 jokseenkin eri mieltä    5 täysin eri mieltä

**16. Mielestäni muutosprosessin viestintä ei toiminut riittävän hyvin.**

- 1 täysin samaa mieltä    2 jokseenkin samaa mieltä    3 ei osaa sanoa    4 jokseenkin eri mieltä    5 täysin eri mieltä

---

*Vastaa kysymyksissä esitettyjen ohjeiden mukaisesti.*

**17. Millaista on ollut viestinnän kulku muutosprosessissa? (Valitse yksi.)**

- johdon suunnalta tulevaa yksisuuntaista
- satunnaista yksilöiden välistä keskustelua, virallinen viestintä vähäistä
- kahdensuuntaista keskustelua johdon ja henkilöstön välillä

**18. Mitä eri viestintäkanavia muutosprosessissa käytettiin? (Voit valita useamman.)**

- verkkoviestintä
- tiimi- ja osastopalaverit
- luottamushenkilöinstituutiot
- erilaiset tiedotustilaisuudet
- ylimmän johdon haastattelutunti
- ylimmän johdon verkkopäiväkirja
- tiedotus- ja henkilöstölehti
- muu, mikä?  
\_\_\_\_\_

**19. Kuka mielestäsi johti muutosprosessia?**

\_\_\_\_\_

**20. Mitä positiivisia asioita tietojärjestelmän muutos mielestäsi toi?**

*Avoin kysymys; riittävästi tilaa vastata*

**21. Kerro muutosprosessin kehittämisehdotuksesi tulevaisuuden varalle.**

*Avoim kysymys; riittävästi tilaa vastata*

**22. Miltä tuntuu nyt?**

*Avoim kysymys; riittävästi tilaa vastata*

---

**Kiitos tämän osan vastauksista! Jatkathan vielä toiseen osuuteen.**

Kyselyn toinen osio ( lainattu suoraan Kari Helinin kirjasta: Ihmisten erilaisuus – 16 tyyppiä työelämässä 2001, 33-38) Lähde on myös selvitetty kyselyyn osallistuneille.

#### OMIEN TAIPUMUSTEN TUNNISTAMINEN

Seuraava testi on rakennettu omien ajattelutaipumusten tunnistamiseen.

Arvioon kuuluu neljä sarjaa valintoja, joista jokaisessa on viisi alakohtaa eli yhteensä 20 valintaa. **Arvion tekeminen tapahtuu jakamalla viisi (5) pistettä kunkin kysymyksen a- ja b-vaihtoehdon kesken.** Jos jompikumpi niistä kuvaa selvästi paremmin omaa tyyliäsi, anna sille 4-5 pistettä ja toiselle vaihtoehdolle 0-1 pistettä. Jos vaihtoehdot tuntuvat suunnilleen yhtä vahvoilta, anna toiselle 2 ja toiselle 3 pistettä. Muista, että arviossa ei ole hyviä tai huonoja vastauksia, eivätkä taipumustyyli ole luonteeltaan hyviä tai huonoja. Vaihtoehdot eivät ole myöskään toistensa vastakohtia. Ainoa tavoite ja onnistumisen kriteeri on omien taipumusten tunnistaminen.

Vastattaessa saattaa herätä ristiriitaisia tuntemuksia. Se on aivan normaalia, sillä jokaiseen kysymykseen voi vastata ainakin kolmella tavalla. Niistä ensimmäinen on se, millainen haluaisimme tai toivoisimme olevamme. Toinen näkökulma on itsemme ulkopuolella eli millaista ajattelutapaa oma työmme tai ympäristömme meiltä odottaa tai vaatii. Kolmas tapa vastata on tarkastella, millainen itse olen tai olisin, jos voisin toimia sisäisen luonteeni, tyylini tai tunteeni mukaisesti. Anna tämän ”luonnollisen minän” eli kolmannen vaihtoehdon tehdä tämän kyselyn valintoja ja pisteytyksiä.



Sarja A.

1. Ihmisten seurassa olen yleensä

a) aktiivinen

(ilmaisen spontaanisti omia näkemyksiäni ja tunteksiani)

b) passiivinen

(kuuntelen, tarkkailen ja pohdin enemmän kuin puhun.

2. Pystyn selkeyttämään ajatuksiani paremmin

a) puhumalla niistä jonkun kanssa

b) miettimällä ja analysoimalla niitä yksin

3. Pidän työympäristöstä, jossa on

a) virikkeitä ja ihmisiä

b) mahdollisimman hyvä työrauha

4. Tartun tehtäviin yleensä

a) nopeasti, liikoja pohtimatta

b) vasta tietyn harkinnan jälkeen

5. Lataudun / saan energiaa

a) hyvässä seurassa

b) saadessani olla yksin

## Sarja B

### 1. Suunnittelen mielelläni

- a) käytännön toteutuksia
- b) ihan uudenlaisia ratkaisuja

### 2. Opin uusia asioita

- a) käytännön harjoitusten ja esimerkkien kautta
- b) kun ensin hahmotan asian taustateorian

### 3. Olen muutostilanteissa usein se, joka

- a) vie asiat loppuun (toteuttaja)
- b) panee asioita liikkeelle (ideoija, käynnistäjä)

### 4. Ajatukseni askaroivat etupäässä

- a) tämän hetken asioissa ja ongelmissa
- b) tulevaisuuden haasteissa ja mahdollisuuksissa

### 5. Ongelmatilanteissa tarvitsen ensin

- a) faktat ja tosiasiat (niistä rakentuu minulle kokonaiskuva)
- b) mielikuvan kokonaisuudesta  
(joihin voin liittää yksityiskohtia ja faktoja)

## Sarja C

### 1. Teen päätöksiä

- a) päälläni (logiikka, analyysi)
- b) sydämelläni (tunteet, arvot)

### 2. Ristiriitojen ratkaisussa minulle on tärkeää

- a) oikeudenmukaisuus  
(reilu peli, puolueettomuus sopimuksia noudattaen)
- b) sopusoinnun aikaansaaminen

### 3. Löydän ehdotuksista (ja ideoista) nopeammin niiden

- a) puutteet ja epäloogisuudet
- b) hyvät puolet

### 4. Suunnitelmia tehdessäni pohdin

- a) mitä eri vaihtoehdot vaikuttavat pitkällä tähtäimellä
- b) miltä ne tuntuvat ihmisistä

### 5. Ihmisten erimielisyys on

- a) hyvä asia; uudistava voima
- b) huono asia; ristiriitojen siemen

## Sarja D

### 1. Pidän siitä, kun

- a) saan ja voin päättää
- b) ei tarvitse päättää

### 2. Koen olevani elämäntyyliiltäni

- a) suunnitelmallinen
- b) spontaani

### 3. Järjestyksen ylläpitäminen

- a) on minulle luontainen toimintatapa
- b) vaatii minulta ylimääräisiä ponnistuksia

### 4. Hoidan yleensä asiani valmiiksi

- a) ennen määräaikaa
- b) vasta viime tingassa

### 5. Voin rentoutua ja pitää hauskaa

- a) vasta kun työt ja velvollisuudet on hoidettu
- b) vaikka asioita on hoitamatta (ne voivat odottaa)

## TULOSTEN LASKEMINEN JA TULKINTA

Laske tämän jälkeen kaikkien kysymysten a – vastaukset yhteen ryhmittäin. Saat pistemääriä, jotka on välillä 0-25. Tee sama b – vastausten kanssa. Merkitse vastaukset alla olevaan taulukkoon.

### Sarja A

a – vastaukset	_____	E – taipumuksen määrä
b – vastaukset	_____	I – taipumuksen määrä
yht.	25 pist.	

### Sarja B

a – vastaukset	_____	S – taipumuksen määrä
b – vastaukset	_____	N – taipumuksen määrä
yht.	25 pist.	

### Sarja C

a – vastaukset	_____	T – taipumuksen määrä
b – vastaukset	_____	F – taipumuksen määrä
yht.	25 pist.	

### Sarja D

a – vastaukset	_____	J – taipumuksen määrä
b – vastaukset	_____	P – taipumuksen määrä
yht.	25 pist.	

### Tulkintoja:

Jos joku taipumus saa yli 18 pistettä, se tuntuu selkeältä. Jos pisteet ovat välillä 15–17, taipumus on todennäköinen. Mitä lähempänä ylärajaa, sitä todennäköisempi. Jos molempien vaihtoehtojen pisteet ovat lähellä toisiaan välillä 11–14, kummatkin vaihtoehdot kannattaa pitää toistaiseksi avoimena. Lisävalaistusta asiaan voit saada tutustumalla tarkemmin ulottuvuuksiin.

(Testi on suora lainaus: Helin 2001, 33–38)

## TERMILUETTELO

Case-tutkimus	Eli tapaustutkimus, jossa tutkitaan syvällisesti vain yhtä tai useampaa kohdetta
Inkrementaali muutos	Suppea muutos
Radikaali muutos	Laaja muutos
Reflektio muutosprosessissa	Tarkoittaa sitä, että muutostoimijat pyrkivät oppimiskokemuksiin ja entisen toiminnan kyseenalaistamiseen
Muutosjohtaja	henkilö, jonka tehtävänä on jonkin tietyn organisaatiossa tapahtuvan muutoksen läpivieminen
Muutostoimijat	Henkilöitä, jotka ovat mukana muutoksessa
Muutoskapasiteetti	Tarkoittaa resursseja, joista muutos koostuu
Motivaattori	Yksilön henkilökohtainen motivaation antaja
MBTI	Myers-Briggs Type Indicator – malli, joka keskittyy ihmisten taipumuksiin
Projektio	Siirrämme toiseen ihmiseen oman tunnekokemuksen, jota emme ole tunnistaneeet tai jonka olemme torjuneet
Defenssimenetelmät	Suojelevat yksilön minäkäsitystä ja vapauttavat yksilön ahdistuksesta, jonka minäkäsitykseen sopimaton informaatio aiheuttaa
Aineeton pääoma	yrittäjän arvo koostuu siitä, millaista on ihmisten osaaminen, motivaatio ja sitoutuminen
Kompetenssi	Tietyissä tilanteissa ilmenevää pätevyyttä ja kyvykkyyttä
Rationaalinen työyhteisöviestintä	Yksisuuntaista, systemaattista ja yksinäistä viestintää

Dissipatiivinen työyhteisöviestintä	Yksilöiden välistä, impulsiivista, satunnaista ja tilannelähtöistä virallisen viestinnän ollessa joko olematonta tai ainakin suunnittelematonta
Dialoginen työyhteisöviestintä	Kaksisuuntaista, moniäänistä, keskusteluun tähtäävää ja sen lähtökohtana ovat organisaation strategiset valinnat
Reliabiliteetti	Tarkoittaa tutkimuksen mittarin käyttövarmuutta ja luotettavuutta
Validiteetti	Tarkoittaa tutkimuksen mittarin pätevyyttä siinä, mitä sen oli tarkoitus mitata
Avainhenkilöt	Henkilöt, jotka ovat hyödyllisiä muutoksen edistymiselle, kuten mielipidevaikuttajat ja ensimmäiset hyväksyjät
Muutosvastarinta	Luonnollinen reaktio, jolloin muutosta ei haluta tapahtuvan