

Organisaation kokemukset muutoksista

Leena Järvinen

Opinnäytetyö

Liiketalouden ylempi amk-tutkinto

Yrittäjyyden ja liiketoiminta-
osaamisen koulutusohjelma

2011



<p>Tekijä tai tekijät Leena Järvinen</p>	<p>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi YLI 2011</p>
<p>Raportin nimi Organisaation kokemukset muutoksista</p>	<p>Sivu- ja lii- tesivumäärä 77 + 3</p>
<p>Opettajat tai ohjaajat Niina Jallinoja</p>	
<p>Tässä tutkimuksessa kuvataan, kuinka kohdeorganisaatiossa koettiin eritasoiset muutokset sekä kerrotaan tutkimuksen tarkoitus, tavoite, sen tausta, tutkimusongelma ja aineiston keruu. Lisäksi tuodaan esille tutkimuksen pohjana käytetyn materiaalin taustat, tutkimuksessa käytetty viitekehys ja tutkimusmenetelmät sekä esitetään tulokset, johtopäätökset ja kehityssuunnitelmat.</p> <p>Tutkimuksen tavoitteena oli saada tietoa organisaation kokemuksista muutoksissa. Työssä tutkittiin henkilöstön kokemuksia muutoksessa elämisestä ja muutosjohtamisen onnistumista. Tutkimuksen tulosten avulla pyritään kehittämään kohdeorganisaation kykyä toimia menestyksekkäästi tulevilla muutoksilla.</p> <p>Tutkimusstrategiana käytettiin tapaustutkimusta abduktiivisella lähestymisellä. Tutkimuksessa käytettiin sekä laadullista että määrällistä tutkimustapaa käsittäen henkilöstölle tehdyt kyselyt ja teemahaastattelut. Tutkimuksessa hyödynnettiin olemassa olevaa aineistoa vuodelta 2007. Lisäksi tutkimusta varten kerättiin aineistoa vuosien 2011 - 2012 aikana.</p> <p>Tutkimustuloksena voidaan todeta, että työtä tehdään jatkuvassa muutoksessa, muutokset ovat arvaamattomia ja asioita on vaikea ennustaa kovin pitkälle eteenpäin. Mikään muutos ei jalkaudu pelkästään viestinnällä, vaan aina tarvitaan läsnä olevaa johtoa, esimiestä ja yhdessä tekemistä. Johdolla tulisi olla kyky muuttaa toimintansa myös muutoksen aikana. Muutoksista voidaan oppia, vaikka ne ovat hyvin erilaisia. Monen ihmisen toivomaa työelämän selkeyttä, seesteistä aikaa ja muutosten loppumista ei ole näköpiirissä.</p> <p>Tutkimustulosten mukaan viestintä on työyhteisössä kriittisen tärkeää ja sen laadukas hoitaminen lisää luottamusta työnantajaa kohtaan. Vahva organisaatiokulttuuri kantaa yrityksen läpi vaikeankin muutosprosessin. Voidaan myös todeta, että kaikki tutkimustulokset eivät johdu muutoksesta.</p>	
<p>Asiasanat Muutosjohtaminen, esimiestyö, viestintä, luottamus</p>	

Degree programme in Business

<p>Authors Leena Järvinen</p>	<p>Group or year of entry 2011</p>
<p>The title of thesis The organisation´s experiences with the change</p>	<p>Number of pages and appendices 77+3</p>
<p>Supervisor(s) Niina Jallinoja</p>	
<p>This survey examines an organisation´s experiences with changes. The goal for this survey, the structure, the research problem and the way the data was collected are described here. In addition there will be introduced the background for the used material, frame of references and research methods. In the end the results, conclusions and development plans are also represented.</p> <p>The goal of this survey was to study the organisation´s experiences about changes. An investigation was made considering the experiences of the personnel who were living in the changing situation and the success of the change management. The represented results are used to help and to develop the organization´s ability to handle future changes successfully.</p> <p>The used research strategy was a case study with an abductive approach. The survey was based on both qualitative and quantitative research methods. Personnel questionnaires and theme interviews were carried out. The research material consisted of existing material from the year 2007 and the new material was collected during the years 2011-2012.</p> <p>It can be stated as a result, that working life is in a state of constant change, the changes are unpredictable and it is difficult to predict things too far into the future. There is not a one change that is successful just by informing and communicating, but there is always a need for presence of management, superiors and co-operational activities. The management should be able to change their actions also during the change process. One can learn from the changes, even they are very different. People generally wish for clarity in their working life, more serene time and the end of continuous changes however this scenario is not in sight.</p> <p>According to the results derived from this research the communication is critically important in the work community and if it is well taken care of, it will create trust towards the employer. A strong organisation culture leads a company through the difficult change processes. It can be stated that not all the results of this research are due to the change.</p>	
<p>Key words Change management, superior work, communication, trust</p>	

Sisällys

1	Johdanto	<u>1</u>
1.1	Tutkimusten tarkoitus ja tavoite.....	<u>2</u>
1.2	Tutkimuksen rakenne	<u>3</u>
1.3	Tutkimuksen aikataulu.....	<u>5</u>
2	Muutosjohtaminen	<u>6</u>
2.1	Muutosjohtamisen tavoitteet	<u>8</u>
2.2	Muutosprosessi.....	<u>10</u>
2.3	Ihmisten kokemukset muutoksesta.....	<u>18</u>
2.4	Muutosvastarinta	<u>21</u>
3	Esimiestyö	<u>25</u>
3.1	Vuorovaikutus esimiestyössä	<u>26</u>
4	Viestintä.....	<u>28</u>
4.1	Viestinnän johtaminen.....	<u>28</u>
4.2	Viestinnän merkitys.....	<u>31</u>
4.3	Viestintä henkilöstölle.....	<u>32</u>
4.4	Muutosviestintä.....	<u>33</u>
4.5	Viestinnän seuranta	<u>37</u>
4.6	Aiheen rajaus ja teoreettinen viitekehys	<u>37</u>
5	Tutkimuksen toteutus.....	<u>39</u>
5.1	Aineiston keruu.....	<u>39</u>
5.1.1	Työtyytyväisyyskysely 2007	<u>39</u>
5.1.2	Teemahaastattelut 2011	<u>40</u>
5.1.3	Työhyvinvointikysely 2012.....	<u>41</u>
5.2	Aineiston käsittely	<u>42</u>
6	Muutkokokemusten analysointi eri näkökulmista	<u>43</u>
6.1	Esimiesten näkemys muutoksesta.....	<u>43</u>
6.2	Henkilöstön näkemys muutoksesta	<u>45</u>
6.3	Esimiesten näkemys esimiestyöstä.....	<u>46</u>
6.4	Henkilöstön näkemys esimiestyöstä.....	<u>47</u>
6.5	Esimiesten näkemys viestinnästä.....	<u>48</u>

6.6	Henkilöstön näkemys viestinnästä	<u>50</u>
6.7	Henkilöstön muutkokokemusten arviointi työhyvinvoinnin kautta	<u>50</u>
7	Tutkimusstrategia ja tutkimusmenetelmät	<u>58</u>
7.1	Reliabiliteetti ja validiteetti.....	<u>60</u>
8	Johtopäätökset.....	<u>63</u>
8.1	Muutosjohtaminen	<u>64</u>
8.2	Viestintä	<u>65</u>
8.3	Esimiestyö	<u>66</u>
8.4	Tunteet.....	<u>66</u>
8.5	Yhteenvedo	<u>67</u>
8.6	Kehityssuunnitelma.....	<u>68</u>
8.6.1	Kehityskeskustelumallin tehostaminen.....	<u>68</u>
8.6.2	Esimiesten valmennus ja työn kehittäminen.....	<u>69</u>
8.6.3	Muutosviestinnän kehittäminen	<u>70</u>
	Lähteet	<u>72</u>
	Liitteet.....	<u>78</u>
	Liite 1. Esimieshaastattelun teemat 2011	<u>78</u>
	Liite 2. Vuoden 2012 kehityskeskusteluoppaan sisällysluettelo	<u>79</u>
	Liite 3. Taulukot ja kuvat.....	<u>80</u>

1 Johdanto

Tutkimuksen kohteena on 400 henkeä työllistävä teollisuusyritys pääkaupunkiseudulla. Yritys on osa maailmanlaajuisia konsernia.

Kohdeorganisaatiossa oli tapahtunut omistajavaihdos kolme vuotta sitten, josta lähtien henkilöstö on ollut odottavalla kannalla tulevaisuuden suhteen. Samaan aikaan epävarmuutta aiheutti myös hyvin nopeasti Suomessa alkanut taloudellinen taantuma. Näitä tilanteita yrityksessä edelsi pidempi stabiilimpi kausi.

Tilanne aktivoitui uudelleen syyskuussa 2011, jolloin yrityksessä alettiin suunnitella suurempaa organisaatiomuutosta. Tämän tutkimuksen teko käynnistyi tästä syyskuussa henkilöstölle kommunikoidusta muutossuunnitelmasta. Organisaatio eli muutostilanteessa koko syksyn 2011 ja lisäksi yrityksessä tapahtui samanaikaisesti muita pienempiä muutoksia. Tähän syyskuussa kommunikoituun muutokseen liittyvä tilanne päättyi yrityksessä joulukuussa 2011. Tämä työ tutkii syksyn 2011 muutoskokemuksia yrityksessä.

Tutkimusstrategiana oli tapaustutkimus abduktiivisella lähestymisellä. Tutkimusmenetelmät muotoutuivat tutkimuksen kuluessa ja lopulta käytettiin sekä laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta että määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusta.

Erilaiset muutokset aiheuttavat työntekijöille oikeudellisia, taloudellisia ja sosiaalisia seurauksia, jotka yhteistoimintalainkin mukaan on heille selvitettävä. Vaikka lakisäätelyt asiat toteutetaan ja kaikki tehdään juridisesti oikein, tarvitsevat työntekijät runsaasti lisätietoa. Muutostilanne alkaa muutoksen julkistamisesta, jonka jälkeen käynnistyy myös jokaisen henkilökohtainen muutosprosessi. Ihmisen vastaanottokyky muutokselle vaihtelee, samoin vaihtelee prosessin kesto henkilökohtaisella tasolla. Henkilöstöryhmittäin ja organisaatiotasoin asiat koetaan eri lailla. Esimerkiksi työntekijöiden ja päälliköiden muutoskokemukset saattavat poiketa toisistaan.

Henkilöstöhallinnon tehtävänä on toimia muutosagenttina, mutta onnistuneen muutoksen läpiviemiseksi tarvitaan erinomaista viestintää sekä johdon ja jokaisen esimiehen

panos. Juuri esimiesten ymmärryksen lisääminen edesauttaa muutoksen läpivientä ja luo välttämätöntä muutosjohtajuutta.

Yrityksissä tapahtuvien muutosten aikana henkilöstö kokee epävarmuutta, motivaation puutetta ja henkistä stressiä. Hyvin hoidettu muutosjohtaminen edesauttaa henkilöstön työhyvinvointia ja työhön keskittymistä. Kääntäen voidaan ajatella, että työhyvinvointi ja sitä kautta luottamus työnantajaan edesauttavat henkilöstön selviämistä muutostilanteissa.

Taidokas muutosjohtaminen on olennaista yrityksen menestymiselle. Kyseessä ovat yhtä aikaa liiketoiminnalliset päätökset ja ihmisten sopeutuminen. Tämä tutkimus tuottaa yritykselle näkökulman siitä, miten henkilöstö kokee muutokset, luottaako se työnantajaansa ja onko se valmis sitoutumaan johdon tekemiin päätöksiin. Tämän tutkimuksen tulosten pohjalta johdon on mahdollista reagoida mahdollisiin puutteisiin ja varmistaa jatkossakin muutosten hallittu jalkauttaminen. Mikäli yritys hallinnoi muutoksen taidokkaasti, varmistaa se samalla liiketoiminnan jatkuvuuden, tuottavuuden ylläpidon ja ihmisten hyvinvoinnin. Siksi ei ole yhdentekevää, miten muutostilanteita käsitellään.

Tässä työssä tutkittiin kohdeyrityksen kokemuksia muutoksista. Tämä tapahtui tutkimalla organisaation tilaa henkilöstölle kohdistettujen kyselyjen ja esimiehille suoritettujen haastattelujen avulla.

1.1 Tutkimusten tarkoitus ja tavoite

Tutkimuksen tavoitteena oli kerätä kohdeorganisaation kokemuksia muutostilanteista, kehittää sen kykyä toimia tulevaisuudessa muutoksissa sekä löytää ne asiat, joihin voitiin mahdollisesti vielä vaikuttaa henkilöstön tyytyväisyyden lisäämiseksi, esimiestyön jatkuvaksi kehittämiseksi ja näiden kautta liiketoiminnan kannattavuuden parantamiseksi. Työssä tutkittiin esimiesten ja henkilöstön kokemuksia muutoksessa elämisestä ja muutosjohtamisen onnistumisesta.

Tutkimusongelmana oli selvittää, miten organisaatio koki muutokset. Työn tutkimuskysymyksiä olivat:

- Miten muutostilanteissa työskentely vaikutti henkilöstöön?
- Miten henkilöstö/esimiehet kokivat muutoksessa elämisen?
- Miten tukea muutosjohtajuutta?

Työn tuloksena syntyi kehityssuunnitelmia erityisesti henkilöstöön liittyvien muutosten onnistuneen toteuttamisen varmistamiseksi.

Tutkimuksen tarkoituksena oli hyödyntää saatuja tuloksia tuottamalla kohdeorganisaation johdolle palautetta organisaation muutoskokemuksista sekä siihen liittyvän muutosjohtamisen onnistumisesta. Henkilöstöhallinnolle on tärkeää kuulla henkilöstön kokemukset muutostilanteissa elämisestä. Sen myötä se voi paremmin ymmärtää henkilöstön reaktioita ja voi jatkossa omilla toimillaan edesauttaa henkilöstöä hyväksymään tulevia muutoksia helpommin. Tähän tutkimukseen liittyvät kyselyt ja haastattelut auttoivat kuulemaan tilanteen suoraan henkilöstöltä. Esimerkkinä ilman välikäsiä tapahtuva haastattelu, joka antaa välitöntä ja impulsiivista palautetta kunkin esimiehen omista kokemuksista suoraan "kentältä".

Kehityshankkeen analyysistä tuli työkalu johdolle. Erilaisia muutoksia tullaan varmasti kokemaan jatkossakin ja aiemmista muutoksista voidaan oppia koko yrityksen menestymiselle kriittisiä asioita.

1.2 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus alkaa johdannolla, jossa tuodaan esiin tutkimuksen taustaa, sen tavoitteet, tutkimusongelma, tutkimuskysymykset ja aiheen rajaus. Tämän jälkeen käsitellään viitekehysten mukainen teoria. Tutkimuksen viitekehys koostuu muutosjohtamisesta, esimiestyöstä ja viestinnästä.

Tutkimusosuudessa esitellään laadulliset ja määrälliset tutkimukset ja niistä saatu aineisto sekä sen käsittely. Sitten tutkimustulokset analysoidaan, esitellään tutkimusstrategia, tutkimusmenetelmät, arvioidaan tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettiä sekä esitetään johtopäätökset ja yhteenveto. Viimeisenä esitetään johtopäätökset, kehityssuunnitelma sekä pohdintaa siitä, saavutettiinkö tutkimuksessa sille asetetut tavoitteet.

Tutkimusmateriaali koostuu kokonaisuudessaan seuraavista osista:

1. Työtyytyväisyyskysely 2007

- avoimet vastaukset (kvalitatiivinen aineisto)
- Vastaajia 327 kpl, vastausprosentti 80 % (vain osa antoi avoimia kommentteja)

2. Esimiesten teemahaastattelut 2011

- haastattelukysymykset sekä avoimet kommentit (kvalitatiivinen aineisto)
- viiden esimiehen haastattelu otoksena

3. Työhyvinvointikysely 2012

- tilastollinen aineisto, avoimet vastaukset (kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen aineisto)
- Vastaajia 293 kpl, vastausprosentti 73 % (vain osa antoi avoimia kommentteja)

Tutkimuksessa hyödynnettävästä, henkilöstölle vuonna 2007 tehdystä työtyytyväisyyskyselystä on mahdollista todeta yleinen ilmapiiri aiemmalta, stabiilimmalta ajalta. Tätä tutkimusta varten on aineistoa koottu teemahaastatteluista ja yhdestä kyselystä.

Alla olevassa peittomatriisissa tuodaan esiin eri aikoina tehtyjen tutkimusten tulokset työn viitekehykseen nähden. Eniten tietoa tutkimuskysymyksiin antoivat teemahaastattelut ja työhyvinvointikyselyn laadullinen aineisto.

Taulukko 1. Peittomatriisi

	Työtyytyväisyyskysely 2007	Teemahaastattelut 2011	Työhyvinvointikysely 2012
Muutosjohtaminen	x	xxx	xxx
Esimiestyö	xx	xxx	xxx
Viestintä	xx	xxx	xx

Merkkien selitykset:

x = ei lainkaan tai vähän

xx = kohtalaisesti

xxx = paljon

Kohdeyrityksen HR-yksikkö jatkaa organisaation muutosjohtamisen tason seuraamista yrityksessä myöhemmin vuonna 2012 erikseen määriteltyjen mittarien avulla. Henkilöstökyselyn toteuttamista jatketaan vuosittain, sillä sen kautta voidaan todeta muutoksen pitkäaikaiset vaikutukset.

Muutostilanteiden vaikutusta organisaatioon voidaan myöhemmin arvioida ainakin kahdella mittarilla. Ensinnäkin voidaan todeta, pysyivätkö halutut osaajat yrityksessä. Tämä voidaan todeta vaihtuvuutta seuraamalla. Toiseksi voidaan seurata, lisääntyivätkö sairauspoissaolot. Tämä voidaan todeta sairauspoissaoloprosenttia seuraamalla.

1.3 Tutkimuksen aikataulu

Tutkimuksen teko käynnistyi syyskuussa 2011, jolloin aloitettiin vuoden 2007 koko henkilöstölle kohdistetun työtyytyväisyyskyselyn kvalitatiivisten tulosten tarkastelu. Samalla aloitettiin teorian kerääminen, sen tutkiminen, tutkimusraportin kirjoittaminen sekä esimiesten teemahaastattelujen suunnitteleminen.

Teoria sanan taustalla on kreikankielinen sana *theoria* (katsella). Teorian sanotaan ohjavan uuden tiedon etsintää samaan aikaan sen jäsentäessä ja systematisoidessa kerättyä tietoa. Se voi myös olla tutkimuksen tavoite tai väline tavoitteeseen pääsemiseksi. Voidaan kysyä, onko tutkimuksesta syntyvä uusi tieto edellistä parempi? (Puusa 2008.)

Tätä tutkimusta varten suunnitellut esimieshaastattelut suoritettiin marraskuussa 2011. Helmikuussa 2012 suoritettiin työhyvinvointikysely koko henkilöstölle. Tämän kyselyn aineistoa analysoitiin kvantitatiivisesti maaliskuussa 2012. Nämä aineiston keruutavat valittiin, koska näin saadun aineiston monipuolisuus tuottaa tutkimukseen useita näkökulmia eri ajankohdilta ja eri kohderyhmiltä.

Tutkimusraportti valmistui huhtikuussa 2012.

2 Muutosjohtaminen

Muutos tarkoittaa, että joistakin syistä johtuen jonkun tai joidenkin mielestä asioiden pitäisi mennä toisin kuin tällä hetkellä, ja jotta muutos olisi pysyvä, pitää uusi haluttu tila stabilisoida. Klassisen muutosjohtamisen voidaan sanoa rakentuvan seuraaville perusoletuksille:

- muutosta varten tarvitaan visio
- muutos tarvitsee muutosjohtajan
- muutosta voidaan ohjata suunnitellusti

(Salovaara 2011.)

Sydänmaanlakka toteaa, että muutos on tietoa, tunnetta ja tekemistä. Aina pitäisi muistaa tunteiden ja yhdessä tekemisen merkitys eikä korostaa liikaa tiedon merkitystä (Sydänmaanlakka 2003, 68.)

Muutosjohtaminen on prosessi, jossa yrityksessä toteutetaan jokin kontrolloitu muutos, kuten esimerkiksi organisaatorakenteen uudelleen järjestely. Tällaisessa hallitussa muutoksessa on sisällä tavoitteen asettaminen, suunnittelu, henkilöstön informointi ja sopeuttaminen, toteutus, seuranta sekä tarvittavat korjaavat toimenpiteet (Jääskeläinen, Kujansivu, Lönnqvist & Sillanpää 2007, 146.)

Muutosjohtamisella tarkoitetaan hallittua muutosprosessin läpiviemistä. Jotta muutosjohtaminen onnistuu, on tavoitteen oltava selkeä ja yhteisesti ymmärretty, prosessin on oltava mitoitettu ja resursoitu oikein, hankkeella on oltava johdon tuki ja henkilöstön on saatava olla siinä mukana (Henry 2012.)

Greenin mukaan muutosjohtajuudessa on nähtävä kokonaisuus, ympäristölliset haasteet sekä organisaation suhteet sisäisiin ja ulkoisiin toimijoihin (Green 2007, 232.)

Parhailtaan tapahtuvaa työelämän murrosta sanotaan laajimmaksi ja syvimmäksi sataan vuoteen (Kautto-Koivula 2011.)

Työelämän ajattelutavan on tulevaisuudessa radikaalisti muututtava, muuten emme pysty ylläpitämään tuntemamme elintasoja ja hyvinvointia. Selvää on, että muutosjohtamisen toteutuminen on olennaista. Muutosjohtaminen sinällään on meille tuttua ja monessa yrityksessä sitä toteutetaan. Mutta koska muutosnopeus ja sen mukanaan tuomat ilmiöt lisääntyvät tarvitaan ehdottomasti uusia taitoja. Enää ei riitä pelkkä yksittäisen muutoksen läpivienti. Henkilöstö kaipaa jatkuvaa tukea ja vuorovaikutusta johdolta. Ihmiset on otettava huomioon laajasti. Ehkä vielä viisi-kuusikymppisten mielestä nykyinen johtamistapa on riittävä, mutta y-sukupolvella on erilainen näkökulma työelämään. He vaativat työnantajalta asioiden kuntoon saattamista eivätkä nöyrästi tyydy odottamaan. Toisaalta he osaavat ja uskaltavat vaatia johtamisen perusasioita kuntoon (Tienari 2010.)

Ihmisten johtaminen (leadership) on hyvin vanha "tieteenala", joka voidaan jäljittää Platonin ja Aristoteleen aikoihin saakka. Johtaminen ja henkilöstötyö liittyvät kiinteästi yhteen. Monet yrityksen ja henkilöstötyön tavoitteista voidaan saavuttaa vain onnistuneen johtamisen avulla (Henry 2011.)

On tärkeää panostaa voimakkaasti tasapainoiseen johtamiseen. Tämä koskee yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasoja. On ymmärrettävä, että vain hyvinvoivat ihmiset jaksavat uudistua ja toimia tehokkaasti pidemmällä aikavälillä. Silloin kun yksilö ja organisaatiot ottavat yhteisesti vastuun hyvinvoinnin kehittämisestä, paranevat työntekijöiden tyytyväisyys ja sitoutuminen. Se aiheuttaa korkeampaa motivaatiota ja tehokkuutta, vähentää poissaoloja ja luo pidempiä työuria (Sydänmaanlakka 2011.)

Muutosjohtaminen ja kommunikaatio viestintäkanavineen ovat osa johtamisjärjestelmää, joka taas on yksi strategisen menestyksen jalkauttamisen osa-alueista. Näin toteaa Eeva Niskavaara kirjassa "Yritystaloutta esimiehille". Hän siteeraa siinä "Strategiasta tuloksiin – tehokas johtamisjärjestelmä" kirjaa, jonka ovat kirjoittaneet Niemelä & Pirker & Westerlund. Esimiehelle on menestyäkseen ja oman työnsä kannalta tärkeää ymmärtää johtamisen kokonaisuus (Niskavaara 2010, 158-159)

Myös Harrison määrittelee kirjassaan, että organisaation muutoksen johtaminen on strategista johtamista (Harrison 1993, 7.)

Green toteaa, että muutosjohtajuudessa on nähtävä kokonaisuus, ympäristölliset haasteet sekä organisaation suhteet sisäisiin ja ulkoisiin toimijoihin (Green 2007, 232.)

Työterveyslaitos lajittelee ajallisesti ja laadullisesti erilaiset organisaatiossa tapahtuvat muutokset, jotka voivat olla hitaita tai erittäin nopeita ja yllättäviä. Muutokset voivat koskea rajattua toimintaa, henkilöstöryhmää tai palvelua. Toisaalta ne voivat ulottua laajasti koko organisaatioon ja koskea kaikkia työntekijöitä ja heidän työtään. Lisäksi muutokset voidaan lajitella vielä jatkuviin, kertaluonteisiin, samanaikaisiin, lomittaisiin tai peräkkäisiin (Työterveyslaitos 2010.)

Muutosjohtamisen johtamistoimenpiteiden keskeisenä tarkoituksena on etsiä ja hallita muutostapahtumat siten, että organisaation toiminta on häiriötöntä ja se kehittyy jatkuvasti (Haapalainen 2005, 24.)

2.1 Muutosjohtamisen tavoitteet

Haastavissa muutostilanteissa johdon ja esimiesten keskeisimpiä haasteita on säilyttää organisaation luottamus (Heiskanen ym. 2010, 21.)

Voidaan todeta, että yksilöiden ja tiimien luovuutta ja muutoskykyisyyttä on mahdollista kehittää viljelemällä niin sanottuja vanhanaikaisia hyveitä, joita ovat rehellisyys, vastuullisuus, huolenpito, arvostus, sanojen ja tekojenvälinen johdonmukaisuus sekä halu selvittää vaikeat kysymykset. Näiden hyveiden lisäksi johtamisessa tarvitaan luottamusta, joka lisää avoimuutta. Ja kun organisaatiossa on avoimuutta, se voi paremmin asettua toisten kokemusmaailmaan ja tulkista toisten toimintaa (Laitinen & Vuorinen & Simola, 2009, 301.)

Laineen väitöskirja tarkastelee luottamuksen merkitystä esimiestyössä. Hänen mukaansa luottamuksen merkitys esimiestyössä on olennainen. Luottamukselliset esimiesalaisuudet ovat arvokkaita ja luottamuksellista ilmapiiriä pidetään parempana, sillä se edistää työhyvinvointia. Luottamus on sekä tunnetta että tietoa (Laine 2008, 119.)

Luottamus on johtamisen perusta. Luottamusta rakentaa yhteinen visio, joka on yhteinen etu. Sitä rakentaa se, että pidetään lupaukset. Luottamusta luovat yhteiset päämäärät ja mittarit, kaverista ensin huolehtiminen, kaikkien korttien pöydällä pitäminen sekä ongelmien avoin käsittely (Lipasti 15.9.2011.)

Myös Green toteaa, että on tärkeää rakentaa luottamusta ja samalla tukea henkilöstöä ottamaan vastaan suurempiakin haasteita (Green 2007, 233.)

Muutoksessa luottamuksen rakentaminen on olennaista. Se on aikaa vievää ja vaikeakin, mutta kannattavaa. Luottamuksen rakentaminen ja saavuttaminen onnistuu, jos johto on näkyvä ja on läsnä. Tiedonkulun on oltava tasapainossa molempiin suuntiin eli ylhäältä alas ja alhaalta ylös. Luottamuksen rakentamiseen tarvitaan rehellisyyttä ja suoruutta sekä ihmisten oikeudenmukaista ja kunnioittavaa kohtelua. Niin johdon kuin ihmistenkin olisi uskallettava kertoa ongelmista avoimesti. Huomiota on kiinnitettävä myös kommunikaatioon, käytettävään kieleen ja käsitteisiin. Vilkki toteaa, että ensi vaikutelmaa on vaikea korjata (Vilkki, 8.6.2007.)

Muutoksista puhutaan niin paljon, että se tuntuu aiheena jo häkellyttävältä, toteaa Welch. Hänen mukaansa ei kuitenkaan tarvita muuta kuin neljä tärkeää käytäntöä. Kaikille muutoksille on esitettävä järkevät perustelut, on hankittava rinnalle oikeat ihmiset ja hankkiuduttava eroon vastustajista sekä on tartuttava jokaiseen tilaisuuteen. Muutoksen takia ei saa menettää malttia (Welch 2006, 146.)

On todettava, että muutossyklit tulevat vuosi vuodelta nopeammiksi ja niiden ennustaminen on vaikeaa. Tämä tuo haasteensa johtamiselle ja erityisesti muutosjohtamiselle. Yrityksillä ei ole varaa jäädä paitsioon ja olla näkemättä toimintaympäristön heikkoja signaaleja, trendejä ja puheenaiheita. Yrityksen on oltava askel edellä kilpailijaa tai parhaassa tapauksessa olla rakentamassa kokonaan uutta markkinaa (Heiskanen 2010, 26.)

Kotter kehottaa järjestämään kriisin, eliminoimaan ilmeisiä liioittelunmerkkejä sekä asettamaan esimerkiksi liikevaihto- ja tuottavuustavoitteet niin korkeiksi, ettei niitä voi saavuttaa perinteisillä toimintatavoilla. Hänen kehottaa myös toimittamaan taloudellista

tietoa enemmän työntekijöille sekä vaatimaan, että ihmiset puhuvat säännöllisesti tyytymättömien asiakkaiden ja tavarantoimittajien kanssa. Tulisi käyttää konsultteja, jotta johdon kokouksissa on pakko kertoa asiaankuuluvampaa tietoa ja käydä rehellisempää keskustelua sekä lopettaa johdon hymistyspuheet ja antaa ihmisille runsaasti tietoa tulevista mahdollisuuksista, niiden hyödyntämisestä koituvista palkkioista sekä organisaation nykyisestä kyvyttömyydestä hyödyntää niitä (Kotter 1996, 38.)

Yhdeksi muutoksen onnistumisen kriteereistä Green mainitsee arvovaltaisen johtajuuden. Tällöin johdolla on selkeys suunnasta ja se ymmärtää sidosryhmien tarpeet ja halut. Tällaisessa johtajuudessa henkilöstön kohtelu perustuu oikeudenmukaisuuteen ja tasa-arvoon. Siinä pyritään saavuttamaan tasapaino olemalla selkeä, neuvova ja suora (Green 2007, 92.)

Miksi sitten muutoksen johtaminen olisi vaikeaa? On huomioitava, että muutosta johdetaan eri tavalla kuin päivittäistä liiketoimintaa. Muutokset vaativat omat johtamistapansa. Mikäli johtaminen on totuttu tekemään hierarkkisen organisaation kautta ja välineinä sille ovat olleet tavoitteet, vastuut, valtuudet ja delegointi, on huomioitava, että merkittävässä muutoksissa juuri nämä johtamisen välineet ovat muutoksen alaisina. Esimerkiksi vastuurajat voivat muuttua tai delegointi vaihtuu vaikuttamiseen ja koordinointiin. Eri muutostilanteet vaativat omat johtamistapansa; esimerkiksi paikallisia muutoksia johdetaan eri tavalla kuin globaaleja muutoksia. Johtajan on pystyttävä tunnistamaan tarvittavan muutoksen luonne ja johdettava sitä sen luonteen vaatimalla tavalla (Tuominen 2001, 264-279.)

Jim Collins sanoo, että ensin johdetaan ihmisiä, sitten asioita eli ensin on kysyttävä "kuka?" eikä "mikä". Tällä tavalla on helpompi sopeutua muuttuvaan maailmaan (Collins 2007, 72.)

2.2 Muutosprosessi

Yleensä esimiehet ovat tottuneet työskentelemään sovitun toimintasuunnitelman mukaisesti. He kuitenkin huomaavat, että muutoksen tapahtuessa heidän nykyisen toimintatapansa on muututtava. Tärkeintä olisi tällöin kyky ymmärtää kokonaisuus ja sisäistää muutoksen vaatimat uudet toimintatavat (Koulutus 2008.)

Yksi tunnetuimmista muutoksen tutkijoista on John Kotter, jonka tuotanto alkoi jo 1980-luvulla. Kotter on muutosjohtamisen asiantuntija, joka on kirjoittanut 17 kirjaa ja hän julkaisee artikkeleita Harvard Business Review:ssa. Kotterin aineisto ja ajatukset ovat pohjana monelle Suomessakin järjestettävälle muutosvalmennukselle. Kotter on vuosien tutkimustyönsä tuloksena todistanut, että 8-asteleinen muutoksen johtamisen prosessi auttaa organisaatioita onnistumaan alati muuttuvassa maailmassa (Kotter 2011.)

Kotterin mallina suurten muutosten aikaansaamiseksi toimii alla kuvattu prosessi, joka koostuu seuraavista vaiheista (Kotter 1995, 61.):

1. Muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen
 - a. On tutkittava markkinoita ja kilpailua sekä määriteltävä kriisejä tai merkittäviä mahdollisuuksia.
2. Ohjaavan tiimin perustaminen
 - a. On perustettava riittävän vahva, muutoksen ohjaamiseen kykenevä ryhmä. Tämä ryhmä on saatava tekemään työtä tiiminä.
3. Vision ja strategian laatiminen
 - a. Muutoshanke vaatii ohjenuoraksi vision sekä vision toteuttamisen varmistavien strategioiden laatimisen.
4. Muutosvisiosta viestiminen
 - a. Viestinnässä on otettava käyttöön kaikki mahdolliset keinot, jolloin varmistetaan vision ja uuden strategian tehokas viestiminen.
5. Henkilöstön valtuuttaminen vision mukaisen toimintaan
 - a. Henkilöstö on saatava irtautumaan esteistä. Ja kaikki muutosvisiota heikentävät esteet (järjestelmät, rakenteet) on muutettava. On otettava riskejä ja kannustettava henkilöstöä uusiin ideoihin ja toimenpiteisiin.
6. Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen
 - a. On suunniteltava näkyviä, suorituskykyä parantavia parannuksia ja toteutettavien näiden aikaansaamia hyötyjä.
7. Parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen
 - a. On tähdennettävä uskottavuutta kaikkien muutosvision kanssa yhteen sopeuttamien järjestelmien, rakenteiden ja toimintaperiaatteiden muuttamiseksi. Lisäksi tulisi pyrkiä rekrytoimaan, ylentämään ja kehittämään pystyviä ihmisiä, jotta muutosvisio toteutuisi. On myös pyrittävä elävöittämään prosessia uusilla projekteilla, teemoilla ja muutosagenteilla.
8. Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin

- a. On saatava aikaan parempia suorituksia asiakas- ja tuottavuuskeskeisillä toimintamalleilla, paremmalla johtajuudella ja tehokkaammalla asioiden johtamisella. On myös pyrittävä tuomaan esiin uusia toimintamalleja ja organisaation menestymisen välisiä yhteyksiä sekä kehitettävä keinoja, joilla kehitetään johtajuutta ja varmistetaan seuraajien löytäminen.

Työterveyslaitos toteaa, että muutosjohtamisessa vastataan muun muassa kysymykseen, onko muutos hallittavissa vai ei ja se esittää muutoksen hallinnan peruskysymyksiä olevan:

- Miksi muutoksia toteutetaan?
- Ovatko ne mielekkäitä?
- Miten niihin voi vaikuttaa?

Kyseisen lähteen mukaan muutos pyritään ottamaan hallintaan löytämällä sille perusteita ja ymmärtämällä sen merkitys ja etsimällä keinoja vaikuttaa sen suuntaan ja toteutumiseen. Sen mukaan muutosjohtamisen ydin on mahdollistaa näihin kysymyksiin vastaaminen. Tässä pyritään yhtä aikaa hallitsemaan sekä muutoksen sisältöä että toteutustapaa (Aho 2010.)

Muutosjohtamisessa on tärkeintä ennen kaikkea huomioida henkilöstö. Usein on lausuttu toteamus siitä, että henkilöstö on yrityksen arvokkain voimavara. Tuo toteamus voi olla monen mielestä kulunutkin, mutta se ei tarkoita, että se olisi väärin tai, että sillä ei voisi olla uutta ja kiinnostavaa tarkoitusta (Abrahamson 2004, 203.)

Green esittää, että muutospaine ja muutoksen välttämättömyyden tunteen luominen ovat avaintekijöitä. Ihmisten huomio on saatava siihen, että muutoksen on tapahduttava ja se tapahtuu (Green 2007, 231.)

Muutosjohtamisen hallinnassa on olennaista ymmärtää, mikä kulloinkin on yritykselle parasta ja, että muutoksia tehdään vain, kun ne ovat välttämättömiä (Abrahamson 2004, 204.)

M&A 1.0 Yritysten yhdistämisen työkirjassa todetaan, että onnistunut muutos tarvitsee viisi tekijää:

1. Muutostarpeen ymmärtäminen.
2. Yhteinen näkemys muutoksesta.
3. Organisaation muutoskyvyn eli onko aiempaa muutosten toteutuskokemusta ja motivaatiota.
4. Ensimmäisillä toimenpiteillä on saatu aikaan luottamusta ja on pystytty havainnollistamaan tavoitteita.
5. Pystytään ankkuroimaan muutos käytäntöön, pitkäjänteisesti toteuttamaan asetetut tavoitteet ja arvioimaan tuloksia.

(Erkkilä & Valpola 2005, 21.)

Taloudellisesti ja analyyttisesti ajattelevat asiantuntijat saattavat pitää sosiaalisia normeja ja arvoja liian pehmeinä asioina ja jättävät kulttuurin huomioimatta, mikä on Kotterin mukaan suuri virhe. Organisaatioiden muutoshankkeiden tavallisimmat virheet syntyvät muun muassa seuraavissa tilanteissa:

- ollaan liian tyytyväisiä vallitsevaan tilanteeseen
- riittävän vahvaa tiimiä ei perusteta
- aliarvioidaan vision merkitystä, siitä kerrotaan liian vähän eikä sen tieltä poisteta esteitä
- lyhyen aikavälin onnistumiset jäävät saavuttamatta
- julistetaan voitto liian varhain
- yrityksen kulttuuriin ei juurruteta muutoksia

Näiden edellä mainittujen virheiden seurauksena uusia strategioita ei toteuteta hyvin, yritysostoista odotetut synergiat eivät toteudu, reengineering-hanke kestää liian kauan ja maksaa liian paljon, kustannuksia ei saada saneerauksella hallintaan eivätkä laatuhankkeet tuota toivottuja tuloksia (Kotter 1996, 13.)

Johdon on varmistuttava, että muutoshanketta ei pidetä yllä, jos ei lyhyen aikavälin onnistumisiin kiinnitetä erityistä huomiota. Jos näin tapahtuu, se on erittäin riskialtista. Lyhyen aikavälin onnistumisessa Kotter toteaa olevan ainakin seuraavat kolme tarkas-

teltavaa ominaisuutta. Se on näkyvää, kiistatonta ja nivoutuu selvästi muutoshankkeeseen. On myös tärkeää, että se on yleisesti tiedossa (Kotter 1996, 103-105.)

Organisaation visioissa radikaalia muutosta on selvä, että muutosprosessi tulee vieämään aikaa. Tällöin myös aikajana on asetettava realistiseksi. Muutoksen aikaansaamiseksi on realistisin lähestymistapa keskittyä välietappeihin ja muodostaa muutosstrategia olemassa olevaan kulttuuriin ja määriteltyjen tavoitteiden mukaiseksi (Harrison 1993, 215-216.)

Oli muutos iso tai pieni, se on aina hidaste, toteaa Ponteva (Ponteva 2010, 10.)

Myös Kotter toteaa, että muutoksen kielteiset seuraukset ovat jossain määrin väistämättömiä. Pakkosopeutuminen muutokseen aiheuttaa tuskaa. Kotter kuitenkin uskoo, että merkittävä määrä tästä tuskasta on kuitenkin mahdollista pienentää välttämällä tiettyjä yleisimpiä virheitä (Kotter 1996, 4.)

Voidaan todeta, että muutosprosessit ovat yrityksissä usein raskaita, koska niihin liittyy paljon ylimääräistä työtä suunnittelu- ja valmistelutyön muodossa. Lisäksi nämä on yleensä hoidettava operatiivisten asioiden lomassa. Henkilöstö yleensä poikkeuksetta kokee tilanteen raskaaksi, koska muutostilanne voi aiheuttaa epävarmuutta oman työn ja roolin jatkuvuuteen sekä mielekkyyden kokemiseen muutoksen jälkeen. Henkilöstö voi myös epäillä johdon kykyä arvioida parasta toimintatapaa kyseisessä tilanteessa. Kaikki edellä mainitut ja varmasti monet muutkin syyt saattavat aiheuttaa muutosvastarintaa, joka ilmenee esimerkiksi työtehon laskuna (Jääskeläinen ym. 2007, 147.)

Muutoksen suuruuden arviointi auttaa ymmärtämään koko muutosprosessia, kun sitä arvioidaan määrän, kattavuuden, ajan, ymmärrettävyyden, ennustettavuuden, osaamisen, motivaation, kulttuurin, toimintatapojen, logistiikan, talouden ja hallinnon osalta (Vilkki, 8.6.2007.)

Salamanin mukaan organisaatiomuutoksista kertova johtamiskirjallisuus paljastaa palapelin. Toisaalta todetaan, että muutosjohtamisen onnistunut toteuttaminen tuo organisaatiolle kilpailuetua. Toisaalta taas voidaan todeta, että suurin osa muutosprosesseista

epäonnistuu asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa. Hän asettaa kyseenalaiseksi fak-
tan, jossa hyvin suunniteltu muutos aina onnistuisi tavoitteissaan ja peräänkuuluttaa
epäonnistumisten alkusyiden selvittämistä. Salaman pyrkii artikkelissaan keskittymään
implementointiin ja operatiivisen toiminnan sijaan jo muutoksen suunnittelun aikana
käytettäviin oletuksiin, logiikkaan ja tietoon sekä näiden myötä tehtävään päätöksen
tekoon. Hän esittää väitteen, joka koostuu kolmesta elementistä:

1. Johto suunnittelee muutoksen.
2. Johto suunnittelee muutoksen omien teorioittensa ja organisaatiologiikan poh-
jalta.
3. Muutoksen suunnitteluun vaikuttaa ylimmän johdon käsitys saatavilla olevasta
logiikasta ja dynaamisuudesta.

Salaman (teoksessa Human resource management 2007, 137-158) ehdottaa, että yksi
tapa ratkaista arvoitus voi olla keskittyä ylimmän johdon muutoksen suunnittelun ta-
paan ja siten palauttaa johdolle heidän oikea roolinsa muutosagentteina.

Kirjassa Organisaation olemus korostetaan oikeudenmukaisuuden merkitystä esimer-
kiksi organisaatiomuutoksen yhteydessä. Kirjassa kuvatussa oikeudenmukaisuuden pro-
sessissa on seitsemän tekijää, joiden toteutuminen varmistaa hyväksynnän, lojaaliuden,
oppimisen ja vastuun. Ja näiden tekijöiden toteutuminen tarvitaan, että muutosprosessi
onnistuu. Nämä tekijät ovat motivaation aikaansaaminen, selitys toiminnalle, odotus-
ten selkeys, yhdessä tapahtuva oppiminen, tavoitetason nousu, lojaalius ja vastuunkato.
Miksi oikeudenmukaista prosessia ei sitten toteuteta? Usein sen laiminlyöminen johtuu
siitä, että se vaatii aikaa ja ponnistelua sekä ristiriitojen käsittelyä. Kaikki tämä vaatii
johtajuudelta mukanaoloa, jossa on varauduttava vastaväitteisiin, hyväksyttävä ristirii-
dat, toimittava pedagogina ja ennen kaikkea käytettävä tähän aikaa (Karlöf & Lövings-
son 2006, 119-120.)

Miten sitten muutoksen inhimillistä arkkitehtuuria suunnitellaan? Vilkin mukaan kaikki
liiketoiminta on inhimillistä toimintaa. Hän toteaa, että organisaatiot eivät muutu, ihmi-
set muuttuvat. Muutos vaatii uudenlaista ajattelutapaa, joka on työlästä ja muutos edel-
lyttää oppimista. Organisaation muuttuminen vaatii toteutuakseen organisaationlaajuis-

ta muutoshanketta, muutoksia toimintatavoissa myös ryhmätasolla ja ennen kaikkea yksittäisen ihmisen oppimista. Vilkin mukaan muutos on viime kädessä yksittäisen ihmisen oppimista (Vilkki, 8.6.2007.)

Kaiken kaikkiaan muutosta on johdettava ja muutos vaatii johtajuutta. Tuomisen mukaan hyvä johtaminen on yksinkertaista, naiivia ja lähtee sydäimestä. Mutta hän kysyy, että kuka haluaa olla yksinkertainen, naiivi ja paljastaa tunteitaan ja väittää, että tämän vuoksi teemme johtamisesta monimutkaisempaa kuin se on. Tuominen kutsuu muutosjohtajaa halujohtajaksi eli johtajaksi, jolla on halua johtaa muutosta, mutta joka ymmärtää väistyä muutoksen tieltä, kun muutos on kerran alkanut (Tuominen 2001, 293.)

Muutoskykyisessä organisaatiossa organisaatiota johdetaan muutoksessa ja siellä panostetaan muutosviestintään. Näissä organisaatioissa esimies toimii muutoksen agenttina ja vastarintaa osataan käsitellä. Muutoksen inhimillisyyden arkkitehtuuri osataan ottaa huomioon ja muutoshankkeen onnistumista arvioidaan. Muutos koostuu organisaatiossa eritasoista ja kaikki nämä tasot tukevat toisiaan. Kyse on organisaatio-, ryhmä- ja yksilötasoista. Muutosprosessissa tarvitaan nämä kaikki tasot. Tällöin organisaation tehtävä on tukea muutosta, ryhmässä ryhmän toiminta muuttuu ja työn tekeminen muuttuu ja yksilön on opittava oman toiminnan muuttuminen (Vilkki, 8.6.2007.)

Muutoksen seurannan jälkeen on muutoksen jälkihoidon aika. Johdon tulisi kertoa muutoshankkeen lopettamisesta selvästi ja erityisen tärkeää tämä on epäonnistuneissa hankkeissa. Henkilöstölle on kerrottava mitä on saavutettu, missä ollaan nyt, mitä tapahtuu seuraavaksi, miksi hanke lopetetaan ja mitä tästä on opittu. Muutoksen jälkeen on aika jäsentää tilannetta ja antaa henkilöstölle mahdollisuus purkaa tunteita. On todettava, että nykytila hyväksytään ja on tuettava sitä, että painopiste siirtyy vähitellen siihen, miten tästä jatketaan eteenpäin. Lisäksi johdon on arvioitava muutoksen onnistumista ja todeta, onko halutut tavoitteet saavutettu ja onnistuiko se suunnitellussa aikataulussa ja budjetoiduilla kustannuksilla. Tähän työhön voidaan käyttää erilaisia mittareita, kuten esimerkiksi kannattavuuden, tuottavuuden ja laatutason seurantaa. Lisäksi henkilöstön tuntemuksia saadaan ilmapiiri- ja tyytyväisyyskyselyistä (Vilkki, 8.6.2007.)

Juholin toteaa, että johdon asema muutostilanteessa on keskeinen ja kriittinen. Nimenomaan heiltä odotetaan vastuuta ja niitä menettelytapoja, joilla selviydytään eteenpäin. Muutosjohtaminen on vahvaa ihmisten johtamista. Se, miten johto viestii, vaikuttaa siihen, miten henkilöstö ymmärtää asian eli voivatko he hyväksyä muutoksen ja sitoutua siihen. Kääntäen voidaan todeta, että mikäli johdolta saadut viestit ovat epäselviä ja ristiriitaisia, ne aiheuttavat hämmennystä ja epäluottamusta. Silti aina hyväkään viestintä riittää ja ihmiset voivat kokea olevansa pelinappuloita. Tämän vuoksi olisi tärkeää, että myös henkilöstö voi tuoda esille näkemyksiään muutoksista ja vaikuttaa niiden toteuttamiseen. Vaaditaan konkreettisia näyttöjä muutoksen etenemisestä ja onnistumisesta ennen kuin muutokseen voidaan sitoutua. Tämä taas vaatii jatkuvaa tietoisuutta esimerkiksi uusien toimintatapojen tuottamista tuloksista ja siitä, miten asioita tehdään nyt toisin (Juholin 2009, 324-325.)

Erkkilä ja Valpola esittävät työkirjassaan tarkistuslistoja, jotka sisältävät paljon pieniä yksityiskohtia. On todettu, että kun sekä pienet että isot henkilöstöä koskevat asiat on hoidettu hyvin, vaikuttaa se ratkaisevasti henkilöstön motivaatioon tukea integraation tavoitteita ja halua hoitaa päivittäiset tehtävät tehokkaasti (Erkkilä ym. 2005, 78.)

Kirjassa Muutosviestinnän voimapaperi todetaan, että onnistuneen muutosprosessin merkki on luottamuksen säilyminen työntekijöiden kesken, esimiesten ja alaisten välillä sekä henkilöstön ja ylimmän johdon välillä (Heiskanen ym. 2010, 97.)

Green painottaa varmistamaan, että muutoksenkin aikana huolehditaan asiakkaiden ja muiden sidosryhmien tarpeista eikä kadoteta tuntumaa todelliseen liiketoimintaan (Green 2007, 233.)

Asiakassuhteen merkityksen korostaminen ei välttämättä sitouta ihmisiä organisaatioon, mutta se on kuitenkin yrityksen hyvä tiedostaa. Liian usein henkilöstö unohtaa asiakkaan (Lainema & Lahdenpää & Puolakka 2001, 64.)

Lopuksi voidaan Moisalon sanoin todeta, että muuttumattomuus on ylellisyyttä, johon meillä ei ole varaa (Moisalo 2011, 16.)

2.3 Ihmisten kokemukset muutoksesta

Kotter toteaa, että kulttuuri muuttuu vasta sitten, kun ihmiset on saatu toimimaan uudella tavalla. Ja vasta, kun uusi toimintatapa tuottaa ryhmälle näkyviä hyötyjä ja kun ihmiset näkevät uuden toimintatavan ja suoritusparannusten välisen yhteyden. Tämä kaikki tarkoittaa, että kulttuuri muuttuu vastaa muutosprosessin. Muutoksen juurruttaminen kulttuuriin riippuu tuloksista ja vaatii paljon puhetta; ihmisille on annettava paljon ohjeita ja tukea. Se saattaa myös merkitä keskeisissä asemissa olevien ihmisten vaihtamista (Kotter 1996, 136-137.)

Pienikään muutos ei kuitenkaan tapahdu nopeasti, vaan ne kaikki vaativat aina aikaa. Johdolla pitäisi aina olla aikaa kuunnella, miten työyhteisö kokee ja näkee onnistumiseen vaikuttavat asiat (Ponteva 2010, 17.) Lyhyetkin tapaamiset alaisten kanssa voivat olla merkityksellisiä. Mikäli johto ei ymmärrä tätä, muutoksen epäonnistuminen on todennäköistä ja päinvastoin (Ponteva 2010, 28.)

Arvostus on yksi syy siihen, miksi henkilöstö haluaa toteuttaa itseään organisaatiossa (Lainema ym. 2001, 65.)

Pontevan mielestä ihmisten kanssa jutteleminen on yksinkertaisuudessaan monesti paras keino muutostilanteessa. Ponteva toteaa, että positiivinen tunnetila on voimavara, jonka saavuttamiseen kannattaa jatkuvasti pyrkiä. Omien tunteiden tiedostaminen omassa työssä, työyhteisössä ja työn muutoksessa on olennaista. Lisäksi tunteiden merkitys muutoksessa on olennaista. Ne suojelevat meitä, koska eivät anna meidän vahingoittaa itseämme (Ponteva 2010, 29.)

Työntekijät suhtautuvat usein työhönsä ja työpaikkaansa hyvinkin tunteellisesti. Ponteva sanoo, että työntekijän ollessa tietoinen organisaatiosta, jossa hän työskentelee ja ollessaan innostunut työstään, hänen työnsä sujuu hyvin ja hänen on helpompi hyväksyä myös erilaiset muutokset. On tärkeää, että työntekijä jo rekrytointivaiheessa voisi kokea organisaation arvot, toimintatavat ja tavoitteet omikseen, koska tällöin hän todennäköisesti haluaa olla osa organisaatiota (Ponteva 2010, 33.)

Vilkki toteaa, että pessimismin ollessa suurimmillaan vaarana on, että ihmiset sanoutuvat irti muutoksesta. He eivät enää usko siihen eivätkä myöskään ole valmiita enää työskentelemään sen eteen (Vilkki, 8.6.2007.)

Green sanoo, että vaikka muutos ei tule yllätyksenä, se koetaan silti shokkina. Muutos on saattanut olla näköpiirissä ja sen on ymmärretty lähestyvän, mutta tälläkään ei voi perustella niitä tunnetiloja, joita ihmisillä on muutoksen lopulta toteutuessa (Green 2007, 209.)

Työterveyslaitos toteaa, että työn muutos koettelee työntekijöiden työssä jaksamista ja haastaa edistämään työhyvinvointia työn kehittämisen kautta (Työterveyslaitos 2010).

Moisalo jakaa muutokset kahteen pääluokkaan eli niihin muutoksiin, jotka aiheutuvat kokonaan ulkopuolisista syistä ja niihin, jotka aiheutuvat organisaation omista sisäisistä tarpeista. Myös henkilöstö ymmärtää ulkopuolisen maailman tuomat haasteet ja vaikutuksen organisaatioon, kun siitä kommunikoidaan rehellisesti (Moisalo 2011, 229.)

Koska jokainen yksilö kokee jokaisen muutoksen omalla tavallaan, on tärkeää, että myös johto ymmärtää muutoksen yksilöllisen kokemisen. Moisalo kirjoittaa, että muutoksen kokeminen vaihtelee hyvin voimakkaasti persoonan mukaan ja, että jokainen muutos on ennen kaikkea yksilöllinen asia. Jollekin henkilölle voi esimerkiksi vuorotyöhön siirtyminen olla pelkkä järjestelykysymys, kun taas joku toinen voi kokea sen elämää pahasti hankaloittavana asiana. Moisalon mukaan onnistuneen muutoksen perusta on henkilöstön osallistuminen (Moisalo 2011, 230.)

Muutostilanteessa on huomattava, että aineeton pääoma on olennaisessa asemassa ja, että muutoksen vaikutusta siihen voidaan arvioida muutamilla kysymyksillä. Näitä ovat esimerkiksi:

- onko vaara, että muutostilanteessa häviää sellaisia aineettomia resursseja, joita tarvitaan myös jatkossa ja miten niiden säilyminen voidaan turvata?
- tarvitaanko muutoksen toteuttamisessa tai sen jälkeen mahdollisesti uusia resursseja? Entä mistä tai miten niitä voidaan hankkia?

Vastaamalla näihin kysymyksiin on mahdollista tunnistaa aineettomia resursseja, joita pitää suojella tai hankkia. Lisäksi voidaan tunnistaa aineettoman pääoman kehittämisen toimintatapoja (Jääskeläinen ym. 2007, 146-147.)

Moisalo toteaa kirjassaan Uusi HR, että muutos on osa jokapäiväistä elämäämme. Monet yksityiselämässä tapahtuvat muutokset ovat usein dramaattisempia kuin ne, jotka tapahtuvat työympäristössä. Hänen mukaansa sekä yksityiselämän että työelämän muutokset noudattavat kuitenkin samaa logiikka ja, että suurin ero näiden välillä on oma rooli. Yksityiselämässä henkilö itse päättää muutoksesta, sen tarpeen syntymisestä sen toteuttamiseen ja myös siihen tottumiseen asti. Työelämässä isommat muutokset tapahtuvat eri tavalla, ilman yksilön omaa tahtoa (Moisalo 2011, 229.)

Voidaan todeta, että organisaatiomuutos on mittava projekti, joka vaikuttaa monen ihmisen asemaan ja se muuttaa myös valtasuhteita. Kuten muillekin projekteille, tällaiselle tulee määrittää projektiryhmä toimintasuunnitelmineen. Erittäin tärkeää on, että esimiehet ja johtajat ottavat vastuunsa muutoksesta eivätkä ulkoista sitä konsulteille (Karlöf ym. 2006, 145.)

Rampersad taas toteaa, että ennen kuin organisaatio voi muuttua, on ihmisten muututtava. Ihmisten on opittava uusia asioita ja poisopittava joistakin asioista kyetäkseen muuttumaan. Organisaatiomuutos pitää sisällään kollektiivisen oppimisen ja poisoppimisen prosessin. Nämä ovat väistämättömiä, mutta myös välttämättömiä organisaation kasvulle (Rampersad 2004, 253.)

Vilkki toteaa, että muutoskykyisessä kulttuurissa johto pyrkii tietoisesti osallistamaan ihmisiä sekä rohkaisee heitä vastuunottoon. Henkilöstölle viestitään, että virheiden tekeminen ja erehtyminen on sallittua. Lisäksi tällaisessa yrityksessä kasvua ja oppimista tuetaan aktiivisesti kaikilla tasoilla ja tietoa jaetaan avoimesti. Tiedon jakaminen tapahtuu silloin keskustellen ja pyrkimys on aitoon vuorovaikutukseen (Vilkki, 8.6.2007.)

Mikäli yksilön oma tilanne on epävarma ja hänen asiansa heikosti hoidettu, heijastuu se työhön ja kuluttaa tarpeettomasti yksilön voimavaroja muutoksessa (Erkkilä ym. 2005, 78.)

Muutoksen voidaan todeta aina kuormittavan ja muutoksen kuormittavuus on yksilöllistä. Muutos voi olla yksilölle vaativuudeltaan laaja, nopea tai monimutkainen. Eri ihmisillä on erilainen muutoskyky muutosvalmiudessa, asenteissa, ajattelutavassa, kunkin omassa elämäntilanteessa ja käytössä olevissa voimavaroissa (Vilkki, 8.6.2007.)

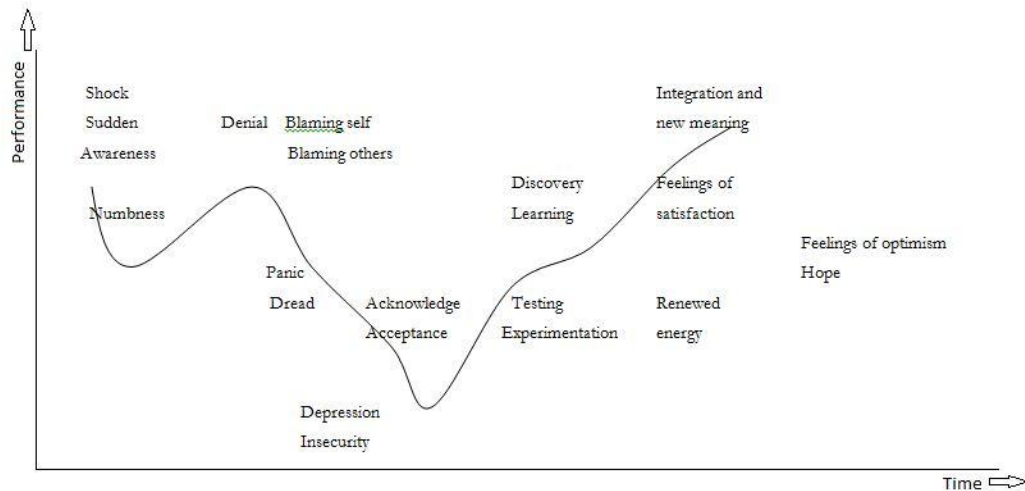
Ponteva toteaa, että pienet ja suuret muutokset organisaatiossa koetaan hyvin eri tavalla. Joku saattaa pitää pientä toimintatapamuutosta isompana kuin vaikka organisaation rakennemuutosta, jolla voi taas olla johdolle suurempi merkitys. Pontevan mukaan muutos on jatkuvaa ja myös luontevaa, jos siihen suhtaudutaan avoimesti ja myönteisesti. Hänen mukaansa jokainen muutos on omanlaisensa (Ponteva 2010, 9.)

2.4 Muutosvastarinta

Muutosvastarinta on inhimillistä ja luonnollista toimintaa. Sitä ei voida poistaa, mutta sitä voidaan hyödyntää. Tyypillisesti muutosvastarinnassa ajatellaan olevan henkilöstön, mutta muutosvastarintaa voi kokea myös organisaation johto. Voidaan todeta, että muuttuvassa maailmassa edes organisaation tavoitteet eivät ole pysyviä ja tavoitteiden täsmällinen tai pysyvä määrittely on vaikeaa tai jopa mahdotonta (Kasvi 2010.)

Muutosjohtamisen tavoitteena on vähentää muutosvastarintaa, sillä vastustusreaktiot voivat lamaannuttaa koko muutosprosessin. Rampersad toteaa, että muutosvastarinta esiintyy usein kuudessa vaiheessa, joita ovat passiivisuus, kieltäminen, viha, neuvottelu, masennus ja hyväksyntä. Kaikki nämä vaiheet tulisi tunnistaa ajoissa, jotta niihin voidaan reagoida ajoissa. Passiivisessa ja masennusvaiheessa tulisi johdon kuunnella henkilöstöä avoimesti. Muissa vaiheissa johdolta vaaditaan tiukempaa linjaa, jotta se onnistuu siirtämään kyseisessä tilassa olevat henkilöt seuraavaan vaiheeseen. On myös tärkeää pitää muutosta puoltavat henkilöt kaiken aikaa mukana muutosprojektissa (Rampersad 2003, 256.)

Muutoksen käyrä kuvaa tyypillisesti muutoksen kehityskaarta suhteessa aikaan ja suori-
tustasoon. On silti tunnistettava, että eivät kaikki henkilöt välttämättä koe kaikkia vai-
heita eivätkä tässä järjestyksessä (Green 2007, 209.)



Kuva 1. Muutoksen käyrä (Green 2007, 209.)

Suorannan artikkelissa "Vain joka neljäs muutos onnistuu" todetaan, että muutoksen käsittely jää puolitiehen ilman esimiesten oikeanlaista toimintaa. Tämä johtuu siitä, että johto keskittyy tyypillisesti muutosten liiketoiminnalliseen puoleen ja muutoksen inhi-
millinen puoli ei saa riittävästi huomiota. Viimeksi mainitun huomioimisella kuitenkin varmistettaisiin, että työntekijät hyväksyvät muutoksen ja sitoutuvat siihen. Ja tämän tehtyään he säilyttävät työtéhonsa ja muodostavat yrityksestä sekä sen johdosta myön-
teisen käsityksen. Näiden molempien näkökulmien huomiointi auttaa yritystä menes-
tyksen saavuttamisessa, sillä liiketoiminnallinen puoli toteutuu vain työntekijöiden kaut-
ta (Suoranta 2011, 5.)

Mikä tahansa Kotterin toteamasta, muutoksen aikana tehdystä virheistä saattaa aiheut-
taa vakavia seurauksia muutoshankkeelle. Tehdyillä virheillä saattaa olla viime kädessä
tuhoisat vaikutukset myös perheisiin ja yhteisöihin. Näiden virheiden tiedostaminen ja
niihin varautuminen voi ehkäistä niiden toteutumisen tai lieventää niiden vaikutuksia.
On olennaista ymmärtää organisaation muutoksen vastaisuus ja minkälaista johtamista
muutoksen toteuttamisessa tarvitaan (Kotter 1996, 14.)

Ponteva kuvaa muutoksen neljä perusasennetta. Ne ovat kuuliaisuus, innostus, kyyni-
syy ja omapäisyys (Ponteva 2010, 37.)

Kotter toteaa, että muutoshankkeiden onnistuminen edellyttää valtaosin ihmisten johtamista ja vain osittain asioiden johtamista (Kotter 1996, 23.) Hän toteaa myös, että muutokseen liittyvien asioiden johtaminen on toki tärkeää, mutta suurempana haasteena on kuitenkin ihmisten johtaminen (Kotter 1996, 26.)

Kotterin mukaan ihmiset on valtuutettava aikaansaamaan muutokset. Ihmisille on viestittävä järkevä visio ja myös organisaation rakenteen on tuettava sitä. Ihmisiä on lisäksi valmennettava saamaan oikeita taitoja ja asenteita. Ilman niitä he kokevat, että heillä ei ole valtuuksia. Johdon on varmistuttava, että muutosta vastustavia esimiehiä ei organisaatiossa ole (Kotter 1996, 99.)

Ilman riittävää ihmisten johtamista muutokset tyrehtyvät ja menestyminen muuttuvassa maailmassa tulee olemaan ongelmallista (Kotter 1996, 126.)

Muutokseen liittyy paljon tunteita muutoksen koosta riippuen. Voidaan sanoa, että mitä isompi muutos, sen vahvempia tunteita. Usein muutokseen liittyvät tunteet ovat negatiivisia: pelko, kiukku ja suru. Pelon tunteessa ihmisen perusturva horjuu. Kiukussa on kysymys väärinkohtelun tai jonkin menettämisen tunteesta. Surussa on kyse luopumisesta ja luopuminen ei ole helppoa, vaan työlästä ja vaikeaa. Surun ja luopumisen työstäminen vaatii aikaa. Ihmisen tunteet etenevät usein "vuoristoratana" ja kukin etenee yksilöllisellä vauhdilla ja eri määrällä kierroksia. Tämän tunneprosessin tunteita ovat esimerkiksi toimintakyvyttömyys, kieltäminen, kiukku, kaupankäynti, masennus, kokeilu ja hyväksyntä. On kuitenkin muistettava, että myös positiivisena koettuun muutokseen liittyy tunteita (Vilkki, 8.6.2007.)

Kiperissä muutostilanteissa johdon ja esimiesten keskeisimpiä haasteita on säilyttää organisaation luottamus. Siksi muutoksen tavoitteita on jatkuvasti kirkastettava ja annettava tilaa henkilöstön peruskysymyksille, kuten Miten minun käy? ja Miksi tämä muutos? (Heiskanen ym. 2010, 21.)

Jari Koskinen toteaa kirjassaan, että enemmistö ihmisistä vastustaa aina muutoksia. Pienetkin muutokset ovat joillekin ihmisille häiriötekijöitä rikkoen rutiineja ja aiheutta-

en henkilölle stressiä (Koskinen 2003, 19.) Hänen mukaansa muutoksen ymmärtäminen ja sen tietoinen hallinta ovat nousemassa keskeisiksi organisaation menestystekijöiksi. Hän listaa menestyksen avaimiksi joustavuuden, jatkuvan oppimisen sekä hiljaisen tiedon hyödyntämisen (Koskinen 2003, 30.)

Sinisaari toteaa Muutosviesti-lehdessä, että huolellisella suunnittelulla ja hyvällä johtamisella tarpeettomat negatiiviset vaikutukset sekä ylilyönnit pystytään välttämään (Sinisaari 2011.)

Muutoksen kokeminen on erilaista eri näkökulmista. Johto on muutoksen puolestapuhja, joskus jopa niin vahvasti sitoutuneena, ettei se näe visioissaan mitään huonoa tai parannettavaa. Muutos saattaa aiheuttaa myös usein muutosvastarintaa ja paljon puhutaan sen nujertamisesta (Juholin 2009, 323.)

3 Esimiestyö

Esimiestyön voidaan määritellä olevan henkilöstön perusasioista huolehtimista. Näin on myös muutoksessa. Esimiestyö ei ole niin mahtipontista toimintaa kuin ajatellaan, vaan esimies toteuttaa muutosjohtamista arkipäivän työssään, usein tiedostamattaan (Abrahamson 2004, 110.)

Laine ja Surakka toteavat, että esimiestyö on ammatti, johon täytyy oppia ja kasvaa (Laine & Surakka 2011, 9.)

Esimiehen tärkeät ominaisuudet listasi Harrison jo vuonna 1993. Hänen mukaan näitä ovat tärkeysjärjestyksessä:

- hyvät organisointikyvyt
- on saatavilla tarvittaessa
- hänen kanssaan on helppo tulla toimeen
- valmis auttamaan
- antaa selkeitä ohjeita
- antaa kiitosta ja tunnustusta
- tarjoaa apua ja tukea
- kertoo, jos jokin menee väärin
- kohtelee alaisia oikeudenmukaisesti.

(Harrison 1993, 183.)

Esimiestyön arvo on nykyisessä työelämässä merkityksellistä. Se pitää sisällään muun muassa henkilöstöön liittyvien perusasioiden hyvän hoidon, viestinnän, kommunikoinnin, työn johtamisen, ihmisistä välittämisen ja ihmisten arvostamisen. Nämä kaikki ovat myös muutostilanteen menestyksellisessä läpiviemisessä erityisen tärkeitä.

Järvinen korostaa esimiehille suunnatussa kirjassaan perustehtävälähtöisyyttä. Hänen mukaansa yrityksen olemassaolon tarkoitus hämärtyy todella helposti. Se alkaa helposti korvautua monenlaisilla henkilöstön ja yrityksen ulkopuolelta tulevilla intresseillä ja

tarpeilla. Yritysten saatetaan odottavan ensisijaisesti vain työllistävän ihmisiä tai huolehtivan lähinnä työntekijöiden työssä viihtymisestä, fyysisen kunnon ylläpidosta tai ilmapiiiristä (Järvinen 2005, 124.)

Vilkin mukaan esimies voi vaikuttaa organisaation muutoskykyyn jatkuvasti sekä muutoksen aikana että muutoksen jälkeen (Vilkki, K. 8.6.2007.)

Esimies on avainasemassa varmistamaan, että valittua toimintafilosofiaa ja kehitystyötä tukevia arvoja ja uskomuksia vahvistetaan muutoksessa. Vain niiden kautta ihmisiä voidaan ohjata, sillä heitä ei johdeta vain tavoitteilla ja suunnitelmilla (Tuominen 2001, 306.)

Olellisesti esimiehen arkeen kuuluu kysymyksiin vastaaminen. Hänen on tiedettävä erilaisia asioita, osattava yhdistää niitä ymmärrettävästi ja oltava tietäjän roolissa, jonka kautta hän ratkoo muille syntyneitä ongelmia (Salovaara 2011.)

3.1 Vuorovaikutus esimiestyössä

Järvisen mukaan esimiehen tehtävä on silloin hyvin epäkiitollinen, kun hän joutuu toimimaan negatiivisten viestien välittäjänä työyhteisölle. Suuren muutosten läpivieminen organisaatiossa on esimiehelle tulikoe, josta selviytyttyään esimies paremmin tietää, mitä ihmisten johtaminen todella tarkoittaa. Henkilöstölle muutokset ovat aina vaikeita paikkoja, sillä kukaan ei voi taata esimerkiksi työpaikkojen säilymistä. Niinpä muutoksiin ei voida sanoa koskaan tottuvan, sillä ne herättävät aina alussa pelkoja, huolia ja kysymyksiä. Ja nämä kohdistetaan esimieheen (Järvinen 2005, 134.)

Organisaation johto, esimiehet ja henkilöstöihmiset voivat omalla johdonmukaisella toiminnallaan tukea henkilöstöä muutosprosessissa. Heidän on viestittävä samaa asiaa eli tuotava esiin muutoksen myönteisyyttä (Ponteva 2010, 18.) Edellä mainitun lisäksi esimies voi saada muutosintoa alaisissa tunnistamalla heidän sisäisen motivaationsa, lisäämällä heidän hyvinvointiaan ja kehittämällä heidän osaamistaan (Ponteva 2010, 21.)

Ja kuten Harrison totesi jo vuonna 1993, esimiehen tulee antaa työrauha, mutta olla tarvittaessa saatavilla. Esimiehen kanssa on helppo tulla toimeen ja hän on valmis aut-

tamaan. Hän tarjoaa apua ja tukea ja kertoo, jos jokin menee väärin (Harrison 1993, 183.)

Talent Partners esittää esimiehen muutostyökaluiksi tiedon jakamista, kysymällä johtamista, liikkumista ja näkymistä, henkilöstön mukaanottoa, esimerkiksi johtamista, ennakoinnista ja aina perustehtävässä pysymistä, valmentamista ja koulutusten järjestämistä sekä kehityskeskustelujen pitämistä (Lipasti 15.9.2011.)

Juholin toteaa, että ihanteellisinta olisi, että lähiesimiehen kanssa olisi aitoa yhteistyötä. Ennen kaikkea hänen tulisi olla läsnä ja kuunnella, vasta sitten tiedottaa. Tiedottajana esimiehen työ muuttuu heti muodollisemmaksi. Koska esimies toimii lähellä tiimiään, häneltä odotetaan enemmän henkilökohtaista läsnäoloa ja vuorovaikutusta eikä se ole koskaan täysin korvattavissa välillisillä keinoilla (Juholin 2009, 161-162.)

Muutostilanteessa vastuut menevät helposti sekaisin. Esimiehet saattavat piiloutua johdon selän taakse ja olla tietämättömiä tilanteesta ja jättää vastaamatta hankaliin kysymyksiin. Myös esimiehellä on vastuu ja heidän tulisi itsekin selvittää omaa yksikköään tai tiimiään koskevia asioita. Myös jokaisella yksilöllä on oma vastuu muutostilanteessa eikä kenenkään pitäisi jäädä vain odottamaan, vaan asioista tulisi ottaa selvää (Juholin 2009, 325.)

Maailma on muuttunut ja kuitenkin ihmisillä on edelleen samat tarpeet, tämä pätee edelleen myös vuorovaikutussuhteissa. Esimies ei aina ymmärrä alaisen käyttäytymistä, joka saattaa tuntua hyvinkin oudolta. Tässä kysymys on kuitenkin vuorovaikutussuhteiden perusilmiöstä eli transferenssistä. Ihminen käyttäytyy tänä päivänäkin ja samoin tulevaisuudessa määrätyn psykologisin käyttäytymissäännöin. Transferenssi tarkoittaa, että mikään ihmissuhde ei ole uusi, vaan kaikki ihmisten väliset vuorovaikutussuhteet ovat aiempien ihmissuhteiden värittämiä. Niinpä esimerkiksi lapsuuden aikaisilla ihmissuhteilla on suuri merkitys ihmisen myöhemmissä ihmissuhteissa (Järvinen 2005, 91.)

Ponteva toteaa, että esimiehen tärkein tehtävä muutoksessa on ihmisten kohtaaminen. Molemmilla osapuolilla eli itse esimiehellä ja alaisella on oikeus muutoksen aikana tавata toisiaan (Ponteva 2010, 27.)

4 Viestintä

Viestintää kuvataan organisaation ydintoiminnaksi ja osaksi johtamista sekä kriittiseksi tekijäksi organisaation olemassaololle ja menestykselle. Viestinnän rooli kasvaa entisestään muutostilanteissa (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 17.)

Muutosviestintä on yksi viestinnän muoto, joka painottaa tulossa olevaa tai meneillään olevaa muutosta. Muutosviestinnän osa-alueita ovat muutoksen ennakointi, suunnittelu, toteutus ja arviointi. Parhaimmillaan muutosviestintä on vuorovaikutteista ja osallistavaa (Juholin 2009, 388.)

Juholin toteaa, että avoimuus, jatkuvuus ja vuorovaikutus ovat muutosviestinnän keskeisiä periaatteita. Näiden toteutuksessa on pohdittava oikeaa ajoitusta ottaa asiat esiin. Vaikka johdolla yleensä on erilaisia syitä viivytellä asioista kertomista, olisi kuitenkin hyvä viestiä huonotkin asiat mieluummin aikaisemmin kuin myöhemmin. Näin henkilöstölle jää aikaa pohtia asioita ja tehdä omia suunnitelmia. Kuitenkin voidaan todeta, että viestinnässä ei aina voida noudattaa tasapuolisuutta, sillä joillekin saatetaan antaa enemmän tietoa kuin toisille (Juholin 2009, 337.)

4.1 Viestinnän johtaminen

Viestinnän johtaminen on nyt ja tulemaan olemaan aina kriittistä. Esimiehen on tärkeää ymmärtää, miten monella tavalla henkilöstö saattaa ymmärtää hänen sanansa tai eleensä (Järvinen 2005, 89).

Esimes saa asemansa perusteella paljon tietoa, jonka hän harkintansa ja myös tulkinsa mukaan jakaa eteenpäin. Tiedonkulku koetaan organisaatioissa usein silti puutteelliseksi. Ja se aiheuttaa työympäristössä juoruilua ja epävarmuutta, joka taas heijastuu yrityksen ilmapiiriin. Esimes voi avointa tiedotuspolitiikkaa noudattamalla vaikuttaa merkittävästi työssä viihtymiseen (Laitinen ym. 2009, 295.)

Hanke, joka vaatii tavallista enemmän informointia ja keskustelua eri yhteistyötahojen kanssa voi olla esimerkiksi yritysosto. Hankkeille laaditaan tällöin yleensä vaiheittain

etenevä suunnitelma aikatauluineen. On määriteltävä kohderyhmä ja viesti, jonka organisaatio haluaa kertoa kohderyhmälle. Tiedotteessa tulisi vastata mitä -kysymykseen otsikossa ja parissa ensimmäisessä virkkeessä (Keränen & Ylenius 2007, 16.)

Pekka Järvinen toteaa, että yrityksessä on oltava monipuoliset tiedotuskanavat ja yrityksen on tavoiteltava henkilöstön mielipiteitä. Yritysjohdon on oltava kontaktissa koko organisaatioon, myös ruohojuuritasoon. Yrityksen on aika ajoin kyseltävä henkilöstöltä sen tuntemuksia sekä yksilö-, yksikkö- ja osastotasolla. Yrityksen on myös ylläpidettävä ja selkeästi ilmaistava, mitkä ovat yrityksen pelisäännöt, joita kaikkien toivotaan noudattavan. Tämä välittyy ensisijaisesti yrityksen arvomaailmasta, jota voidaan tarkentaa tarvittaessa. Ja lopuksi kaiken tämän jälkeen on arvioitava, miten yritys on onnistunut tässä perusasioiden johtamisessa. Yrityksen johtamistyön arviointi ja palautteen saanti organisaation eri tasoilta on tärkeää, mutta vielä tärkeämpää on saada aikaan toimenpiteitä sen johdosta. Näin henkilöstö voi todeta, että sen mielipiteillä on merkitystä (Järvinen 2005, 132.)

Pekka Järvinen kirjoittaa, että kaikessa yksinkertaisuudessaan myös tulevaisuudessa tarvitaan perusjohtamista ja avointa vuorovaikutusta. Huhujen kautta henkilöstö yrittää täyttää ne tiedolliset aukot, jotka johtuvat puutteellisesta tiedottamisesta ja asioiden ymmärtämisen vaikeudesta (Järvinen 2005, 139.)

On tärkeää muistaa, että onnistuakseen muutoksen viestintä edellyttää kunnossa olevia perusprosesseja ja työnjakoa, koska muutoksesta viestiminen ei voi koskaan olla täysin irrallaan organisaation perustehtävästä. Huomion arvoista on myös se, että kyseessä on jatkuva prosessi, jolla ei välttämättä ole selkeää alkua ja loppua (Heiskanen ym. 2010, 21.)

Muutosviestinnän tulokset ovat sitä paremmat, mitä aikaisemmin sitä aletaan hoitaa. Sen tulee olla hyvin suunniteltua, sen toteuttamisen tulisi olla systemaattista ja suunnitelman mukaista. Olisi tärkeää pystyä minimoimaan mahdolliset tulkinnanvaraisuudet ja samalla kohdata henkilöstö yksilöinä, sillä muutoksen merkitystä henkilöstölle ei pidä väheksyä. Muutosviestinnässä juuri HR:n tehtävä ja rooli ovat tärkeitä vaihdellen muutoksen sisällön ja laajuuden mukaan (Moisalo 2011, 231.)

Viestinnän toteuttamiseen ja siihen liittyviin menetelmiin tulee määräys myös lain näkökulmasta. Yhteistoimintalaki (334/2007) määrittelee 7 luvussa yhteistoimintamenettelyn viestinnällisesti esimerkiksi liikkeen luovutuksen yhteydessä. Kyseisessä luvussa määritellään vähimmäissisältö sille tiedottamiselle, mikä pitää suunnata henkilöstöryhmien edustajille. Yhteistoimintalakia on sovellettava yrityksessä, jossa on työntekijöitä vähintään 20.

Yhteistoimintalaissa määritellään, että henkilöstön edustajille on tällöin selvitettävä seuraavat asiat:

- luovutuksen ajankohta tai suunniteltu ajankohta
- luovutuksen syyt
- luovutuksesta työntekijöille aiheutuvat oikeudelliset, taloudelliset ja sosiaaliset seuraukset
- suunnitellut, työntekijöitä koskevat toimenpiteet.

Kyseinen laki ei määrittele tälle tiedotukselle tarkkaa ajankohtaa, vaan laissa puhutaan "hyvissä ajoin" tapahtuvasta tiedottamisesta. Tämän lisäksi laissa määritellään, että työnantajan on annettava henkilöstön edustajille tilaisuus esittää kysymyksiä ja näihin kysymyksiin on annettava vastaukset. Lain mukaan tällä toiminnolla on tarkoitus vähentää kyseiseen tilanteeseen mahdollisesti liittyvää epäselvyyttä ja pelkoja. Tämän kyselytilaisuuden jälkeen on työnantajan tiedotettava samat asiat myös koko henkilöstölle, mikäli henkilöstön edustajat näin esittävät (Hurmala & Laatu 2011, 80.)

Miksi sitten johto ja esimiehet eivät riittävästi kerro muutoksesta? Yksi yleinen syy siihen on, että he ovat usein itse jo miettineet asiaa pitkäänkin ja eivät vain tule ajatelleeksi, että henkilöstölle asia voi olla täysin uusi ja yllätyksellinen (Järvinen 2002, 100.)

Moisalo toteaa, että erityisesti tulisi huomioida esimiesten rooli ja tukea heitä, nimetä organisaatiosta myös muita muutosagentteja viemään viestiä, olla läsnä henkilöstöä varten sekä varmistaa vastuuhenkilöiden tietoisuus aikataulusta ja tehtävistä (Moisalo 2011, 232-237.)

4.2 Viestinnän merkitys

Heiskanen ym. muistuttaa kuitenkin, että muutosviestintä ei ole oma viestinnän lajinsa, vaan se on osa strategista viestintää. Siksi moni olisi jo valmis luopumaan koko muutosviestintä-sanasta. Heidän mukaansa muutosviestintään tulisi suhtautua kuten mihin tahansa muuhun päivittäisen viestinnän suunnitteluun, jonka tavoitteena on lisätä ymmärrystä liiketoiminnan tavoitteista. Esimerkiksi raja arkiviestinnän ja ns. muutosviestinnän välillä hämärtyy jatkuvasti. Voidaan siis kysyä, onko muutosviestintä käsitteenä enää relevantti? Nykyään viestintä vaikuttaa olevan aina jonkin käynnissä olevan muutoksen viestintää eikä niinkään erityisesti oma viestinnän lajinsa nimeltään muutosviestintä (Heiskanen ym. 2010, 19.)

Esimerkkien kautta Green toteaa, että viestintä on nähty kriittisenä menestystekijänä johtuen vallitsevan kulttuurin avoimuudesta. Esimerkkitapauksessa viestintää muun muassa ammattiyhdistysliikkeiden kanssa jatketaan kaiken aikaa suunnittelu- ja toteutusvaiheessa. Johdon asenteena oli aina olla avoin ja pyrkimyksenä oli yrittää saada sopimus aikaan keskustelemalla (Green 2007, 102.)

Yhteinen haaste esimiehille, HR:lle ja viestinnälle on viestinnän toteuttaminen. Lähtökohtaisesti viestinnässä on aina vaje, joka pitää pystyä kattamaan ja esimerkiksi yrityskaupan mahdollisuudet on aihe, joka voi lähteä elämään omaa todellisuuttaan, ellei siihen puututa oikealla ja oikea-aikaisella viestinnällä (Moisalo 2011, 32.)

Koska muutoksessa luottamus, motivaatio ja työilmapiiri joutuvat koetukselle, on viestinnällä suuri merkitys muutoksen tulkinnassa ja sen toteuttamisessa. Kun muutosviestintä on inhimillistä ja ennakoivaa, voidaan sen avulla auttaa koko organisaatiota sitoutumaan muutoksiin. Viestinnän merkitys on olennainen muutoksessa. Vaikka kyseessä olisi toimintojen ulkoistaminen, yritysosto tai uuden strategian toiminnallistaminen, voidaan viestinnän sanoa olevan tulilinjalla. Erityisesti sisäisen viestinnän ja HR:n hyvä yhteistyö on ratkaiseva, kun halutaan henkilöstö mukaan muutokseen (Heiskanen ym. 2010, 21-22.)

4.3 Viestintä henkilöstölle

Henkilöstölle suunnattu ja erityisesti muutokseen painottunut viestintä on teorian mukaan ymmärretty välttämättömäksi onnistuneen muutoksen elementiksi. Muutos voi organisaatiossa olla positiivinen tai negatiivinen. Kirjallisuus käsittelee lähtökohtaisesti muutosta negatiivisesta näkökulmasta. Tämä lienee luonnollista, sillä positiiviset muutokset hyväksytään helpommin. Muutostilanteessa tarvitaan sekä yksipuolista että vuorovaikutteista tiedottamista.

On olennaista, että henkilöstö pidetään ajan tasalla muutoksissa. Ilman henkilöstön mukaanottoa muutos voi epäonnistua tai sen toteutuminen voi viivästyä. Pahimmassa tapauksessa muutos voi jopa jäädä toteutumatta. Yrityksen tulisi tehdä yhteistyötä henkilöstön kanssa löytääkseen keinot, joilla hälventää uhkia ja tuoda esiin, että jokainen voi voittaa muutoksessa (Mauborgne & W.Chan 2005, 137.)

Johto ja muu henkilöstö ei aina välttämättä ole samalla aaltopituudella muutostilanteissa ja he elävät usein eri maailmoissa. Myös muutosviestinnän tilanteessa johdon ja henkilöstön tarpeet menevät helposti ristiin. Ihmiset haluavat kuulla yleensä eri asioita ja eri painotuksilla kuin mitä johto kertoo. Tyypillisesti ihminen kuuntelee viestejä minäkeskeisesti. Eli, kun johto kertoo isoista muutoksista, työntekijä haluaa kuulla ensin, miten tämä muutos vaikuttaa häneen (Heiskanen ym. 2010, 67.)

Pontevan mukaan työntekijän organisaatioon samaistumista voi konkreettisesti helpottaa viestinnän avulla. Jos hän saa riittävästi tietoa muutoksesta, esimerkiksi sisäisen viestinnän eri kanavista tai suoraan esimieheltä itseltään, hän pystyy helpommin samaistumaan organisaatioon (Ponteva 2010, 43.)

Tiedottamisen ja viestimisen tarve sekä epämuodollisten viestintäkanavien olemassaolo on tiedostettu jo kauan sitten. Burton ym. toteaa, että suurin osa organisaatioista tunnistaa tarpeen luoda viestintäohjeistusta, jonka tavoitteena on pitää ihmiset ajan tasalla asioista. Kuitenkaan aina ei ole mahdollista ennustaa kaikkien epämuodollisten henkilökohtaisten verkostojen ja kanavien kehittymistä (Burton & Dimpleby 1998, 140.)

Tiedottamisen määritelmä kirjassa Tehoa työelämän viestintään on seuraava: tiedottaminen on yksisuuntaista viestintää, jossa toinen osapuoli välittää tietoa toiselle. Myös tiedottaminen synnyttää vuoropuhelua, mutta sen ensisijainen tarkoitus on silti tiedon välittäminen (Kaihovirta ym. 2007, 45.)

Henkilöstön kanssa tulee pitää yllä avointa keskustelua uuden asian omaksumiseksi ja ymmärryksen lisäämiseksi siitä, miksi se on välttämätöntä (Mauborgne & W.Chan 2005, 139.)

Muutos saa henkilöstössä hyvin helposti aikaan väliaikaisen hämmennyksen tilan, kun entistä ei enää ole eikä uutta ole ehtinyt vielä kehittyä tilalle (Heiskanen 2010, 35.)

Kaikki osapuolet odottavat muutostilanteessa viestinnältä vuorovaikutteisuutta ja tasa-vertaista dialogia. Suurimpaan tiedonjanoon vastaa se, että voi lukea viestiä internetistä tai sähköpostista. Ja usein tämän jälkeen halutaan kysyä lisää ja keskustella. Tällöin erilaiset kasvokkain tapahtuvat vuorovaikutustilanteet ovat hyödyllisiä sekä henkilöstölle että muutoksessa olevalle organisaatiolle itselleen. Näistä tilaisuuksista saatetaan saada arvokasta tietoa tai näkemyksiä hyödynnettäväksi (Juholin 2009, 327.)

Vaikeita asioita käsittävissä muutostilanteissa myös viestintä on vaikeaa. Vaikeita asioita voivat olla isot muutokset organisaatiossa, irtisanomiset, lomautukset jne. Vaikeiden asioiden käsittelyyn ei voi syntyä rutiinia eikä siksi siihen voi antaa yleispäteviä ohjeita. Tilanne riippuu aina asiasta ja ihmisistä. Esimiehet ovat kuitenkin todenneet, että henkilöstölle tulisi kertoa huonot uutiset suoraan. Samalla on hyvä selvittää tilanteen taustat ja syyt sekä mikäli mahdollista, myös tulevaisuuden suunnitelmat. Ihmisille on tärkeää kertoa myös, miten käsittely etenee ja milloin seuraavan kerran palataan asiaan (Juholin 2009, 329.)

4.4 Muutosviestintä

Viestinnän muutostilanteessa Moisalo jakaa neljään vaiheeseen:

1. Ennakkosuunnitelma

- 1) Tässä tuodaan esiin muun muassa yrityksen suunnitelmat sekä pitkällä että lyhyellä tähtäimellä, muutoksen syy ja hyödyt, kohderyhmän ja muu-

toksen vastuuhenkilön määrittelemineen, aikataulu sekä viestinnän kanavat varmistaen, että jokainen asianomainen saa tiedon muutoksesta hänelle sopivan kanavan kautta.

- 2) Henkilöstölle on annettava tilaa ja aikaa keskustella asiasta ja vaihtaa ajatuksia.
- 3) Muutos todetaan myös toistaiseksi voimassa olevaksi, sillä kukaan ei pysty takaamaan, että uutta muutosta ei ole tulossa myöhemmin.

2. Lanseeraminen henkilöstölle

- 1) Tämä on koko viestinnän tärkein hetki, sillä muutosviestin onnistunut jalkauttaminen pitkälti määrittelee myös muutoksen onnistumisen.
- 2) Tässä vaiheessa tulisi osallistaa henkilöstöä kaikilla tasoilla, huomioida erityisesti esimiesten rooli ja tukea heitä, nimetä organisaatiosta myös muita muutosagentteja viemään viestiä, olla läsnä henkilöstöä varten sekä varmistaa vastuuhenkilöiden tietoisuus aikataulusta ja tehtävistä.

3. Viestinnän ja muutoksen toteutus

- 1) Tässä vaiheessa viedään viestiä suunnitellusti eteenpäin. Tärkeintä on, että viestin sisältö on sama kaikilla viestinviejillä ja, että puhutaan kielellä, jota henkilöstö ymmärtää.
- 2) On tärkeää saada esimiehet ymmärtämään, että heidän käytöstään tarkkaillaan nyt erityisesti. Onnistuessaan esimiehillä on mahdollisuus saada ryhmäänsä turvallisuuden tunnetta.
- 3) Olisi myös avattava palautekanavia, jotka toimivat ja reagoivat nopeasti. Vastaajina henkilöstön kysymyksiin toimivat ensisijaisesti esimiehet, mutta myös johdon on oltava tilanteen tasalla ja käytettävissä tarvittaessa.

4. Jälkihoito

- 1) On tärkeää käydä läpi muutoksen onnistuminen kokonaisuudessaan.
- 2) On hyvä vaihtaa kokemuksia tapahtuneesta ja käydä henkilöstön muutoksekokemukset läpi seuraavissa kehityskeskusteluissa.
- 3) Myös viestintää itsessään on syytä analysoida eli tuliko tietoa liian vähän, sopivasti vai liikaa.

- 4) Myös vastuuhenkilöiden tuntemukset on käytävä läpi ja annettava heille palaute kokoontumalla yhteen ja keskustelemalla muutosprosessi alusta loppuun. On tärkeää saada yhteinen onnistumisen tunne jäämään työyhteisöön.
- 5) Lopulta annetaan tunnustusta siitä, että muutos toteutettiin ja, että koko organisaatio oppi tästä lisää.
(Moisalo 2011, 232-237.)

Moisalo toteaa, että kaiken muutosviestinnän tavoitteena on päästä mahdollisimman vähillä ongelmilla uuteen vaiheeseen organisaatiossa. Viestinnällä pyritään vähentämään muutosvastarinnan voimakkuutta tiedottamalla sekä kollektiivisesti että yksilötasolla riittävästi (Moisalo 2011, 238.)

Viestinnän kattavuus ja tehokkuus on avainasemassa erityisesti organisaation muutostilanteissa. Moisaloon mukaan kuitenkin vaikuttavin ja jatkossa tärkein viestintämuoto on kasvokkain tapahtuva viestintä. Tätä viestintää voi tapahtua palaverissa, pienryhmissä tai esimerkiksi pareittain. Nykypäivänä on nimittäin vaarana, että esimiehet hyödyntävät olemassa olevia digitaalisia välineitä liikaa kasvokkain tapahtuvan viestinnän kustannuksella (Moisalo 2011, 31.)

Viestintästrategian ja –suunnitelman oppaassa todetaan, että organisaatiomuutos on hanke, joka vaatii tavallista enemmän informointia ja keskustelua eri yhteistyötahojen kanssa. Tällaiselle hankkeelle laaditaan yleensä vaiheittain etenevä, aikataulun sisältävä suunnitelma. Tällöin olisi pohdittava, mikä on hankkeen kohderyhmä ja viesti, jonka organisaatio haluaa saada kohderyhmien tietoisuuteen sekä tärkein asia, joka pitää pystyä välittämään kulloisellekin yleisölle (Keränen ym. 2007, 16.)

Juholinin mukaan viestinnän avulla voidaan suuresti vaikuttaa muutoksen kokemiseen. Muutosviestinnässä voidaan erottaa kolme tasoa, joihin on paneuduttava:

1. Mikä on kerrottava tarina?
2. Millaisilla työvälineillä muutosviestintä onnistuu parhaiten?

3. Kuinka varmistetaan täsmätiedon jakaminen ja sen vaikutusten selvittäminen asiantuntijoille oikea-aikaisesti?

Muutostilanteessa on myös tärkeää tunnistaa eniten kiinnostavat kysymykset, jotka vaihtelevat eri ajankohtina. Alussa jokaista esimerkiksi kiinnostaa se, miten minulle henkilökohtaisesti käy ja muuttuuko oma työni. Tässä vaiheessa henkilöitä ei todennäköisesti vielä kiinnosta organisaatiotason asiat. Ja usein juuri henkilötason kysymyksiin on alussa kaikkein vaikeinta vastata (Juholin 2009, 333.)

Juholin haastaa pysyvyyden suhteessa muutokseen yhtenä teesinä. Hänen mukaansa jatkuva muutos vaatii ajattelun uudistamista. Tällä hetkellä muutos koetaan poikkeustilaksi ja tavoitteena on tasapainon olotila. Meidän olisi kuitenkin kyettävä näkemään muutos olemassaolon ja jatkuvuuden edellytyksenä. Viestinnän tehtävänä olisi tällöin luoda halukkuutta muutokselle (Juholin 2009, 374.)

Muutosviestinnässä on tuotava esiin muutoksen perustelut ja seuraukset, sillä henkilöllä on oikeus näihin tietoihin. Viestinnän on oltava oikea-aikaista eli kommunikointiin asioita heti, kun tiedetään. Viestinnän on myös oltava jatkuvaa, sillä jos näin ei ole, huhut lisääntyvät. Ajatuksena, että uutinen on myös se, ettei ole mitään uutta kerrottavaa. Tärkeää on kertoa ihmisille kokonaisuuden merkitys heidän omaan tilanteeseensa ja antaa heidän vetää omat johtopäätöksensä. Muutoksen onnistumisen edellytykset ovat tarve, tahto, tavoitteet, taito, työ ja tuuri.

Muutosviestinnän suunnittelussa on vastattava kysymyksiin: kenelle, mitä asioita, millä tavalla, kuka kommunikoi ja mitkä ovat vaiheet. Viestinnän toteutumista on myös seurattava eli on selvitettävä, ovatko ihmiset kuulleet asiasta, ovatko ihmiset halukkaita muuttumaan ja toimivatko ihmiset eri tavalla (Vilkki, 8.6.2007.)

Ei ole enää erillistä toimintoa, jota kutsutaan viestinnäksi, vaan se on olennainen osa kaikkea tekemistä ja elämistä työyhteisössä. On kriittistä ymmärtää, millaista viestintää henkilöstö tarvitsee voidakseen ja halutakseen osallistua muutokseen. Ja voidaan sanoa, että mitä suuremmasta muutoksesta on kyse, sitä tärkeämmäksi ja vaativammaksi viestinnän rooli nousee (Heiskanen 2010, 35.)

4.5 Viestinnän seuranta

Miten muutosviestinnän onnistumista voidaan sitten seurata? Muutostilanteessa on tärkeää varmistua, että tietoa on saatavilla ja, että se on ymmärretty. Tämä toteutuu, kun asioita työstetään yhdessä ja jokainen yksilö on vastuussa omasta ymmärtämisestään. Tätä ei kuitenkaan aina pystytä selvittämään. Yhtenä vaihtoehtona on käyttää kyselyä, joka auttaa tilannekuvan muodostamisessa. Tällaisen kyselyn kysymysten pitää olla selkeitä eikä niitä saa olla paljon. On myös todettu, että vapaamuotoisella vastaamisella saadaan todennäköisimmin laadukkaampaa tietoa (Juholin 2009, 338.)

Muutoksen jälkeen jatketaan muutoksesta viestimistä. Myös muutoksen jälkiprosessointi parantaa organisaation valmiutta selviytyä seuraavista muutoksista. Jos ja kun muutos on viety onnistuneesti läpi, on aloitettava työ uusien käytäntöjen vakiinnuttamiseksi. Niitä on pidettävä korostetusti esillä koko organisaatiossa ja lähes julistaa työyhteisön uutta tapaa toimia. Kannattavaa olisi myös tuoda esille onnistumisia eli sekä pieniä edistymisiä että isoja saavutuksia (Heiskanen 2010, 97.)

4.6 Aiheen rajausta ja teoreettinen viitekehys

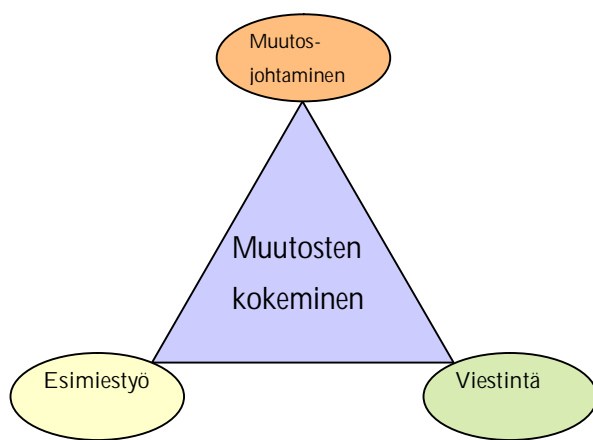
Tässä työssä tutkittiin kohdeorganisaation henkilöstön muutoskokemuksia. Tutkimuksen osat liittyvät yrityksen operatiiviseen toimintaan, sillä ne ovat osa henkilöstöhallinnon suorittamia toimia. Näitä ovat henkilöstökyselyt ja organisaation muutosjohtamisen ohjaaminen.

Tuloksia vertaillaan ja analysoidaan viitekehukseen, joka koostuu muutoksen johtamisesta, esimiestyöstä ja viestinnästä. Tuloksia peilataan näiden toteutumisen tasoon organisaatiossa ennen muutosta eli stabiilina aikana ja muutoksien aikaiseen/jälkeiseen tilaan. Tutkimuksen kautta voidaan arvioida, miten olisi pitänyt toimia. Lisäksi voidaan määritellä tapa, miten tästä jatketaan.

Tutkimuksen empiiristä työtä ohjaavat tutkimusongelma ja siihen liittyvä, teoriaan pohjautuva viitekehys, joka yhdistää teoreettisen ja empiirisen osan ehjäksi kokonaisuudeksi. Tutkimusraportin jäsentely saa pohjan viitekehuksesta. Viitekehuksesta voidaan joh-

taa erilaisia hypoteeseja tutkittavien tekijöiden vuorovaikutussuhteista eli voidaan esittää teoreettiset vastaukset tutkimuskysymyksiin (Heikkilä, 2008, 143.)

Tässä tutkimuksessa käytetään viitekehystenä alla olevaa kolmen aiheen jaottelua, jonka kautta tarkastellaan ihmisten kokemuksia muutoksessa elämisestä. Viitekehys koostuu muutosjohtamisesta, esimiestyöstä ja viestinnästä yleisesti ja erityisesti muutoksen aikana. Voidaan todeta, että henkilöstön muutoskokemuksiin voidaan positiivisesti vaikuttaa hyvin suoritetulla muutosjohtamisella, riittävällä viestinnällä ja laadukkaalla esimiestyöllä.



Kuva 2. Tutkimuksen viitekehys

5 Tutkimuksen toteutus

Tässä kappaleessa käsitellään tutkimuksen toteutus. Ensin esitellään aineiston keruu ja tarkempi kuvaus eri tutkimuksista sekä aineiston käsittelytapa.

5.1 Aineiston keruu

Tiedon hankinta ja sen analysointi käynnistettiin elokuussa 2011. Tutkimuksessa käytetty aineisto on vuosilta 2007, 2011 ja 2012. Tutkimusaineisto koostuu vuonna 2007 koko henkilöstölle tehdystä työtyytyväisyyskyselystä, vuonna 2011 esimiehille otantana tehdyistä teemahaastatteluista sekä vuonna 2012 koko henkilöstölle tehdystä työhyvinvointikyselystä. Tieto on pääosin laadullista, mutta osa työhyvinvointikyselyn tuloksista käsitellään määrällisenä.

Tässä tutkimuksessa henkilöstö on avainasemassa ja tärkein tiedon keruun lähde. Empiirinen tieto kerätään niiltä, jotka asiasta tietävät (Ylikerälä, J. 12.9.2011.)

5.1.1 Työtyytyväisyyskysely 2007

Kyselyn teki ulkopuolinen taho vuonna 2007 ja siihen vastasi tuolloin yrityksen noin 400 henkilöstä noin 80 %. Kyselyn tavoitteena oli selvittää henkilöstön tyytyväisyys vallitseviin olosuhteisiin työyhteisössä. Kysely toteutettiin osin sähköisenä, osin paperikyselynä. Paperikyselynä se toteutettiin, koska osalla henkilöstöstä ei ollut sähköpostiosoitetta. Kyselyyn tuli myös vastauksia avoimeen kysymykseen, joka oli ” Sana on vapaa”. Tuolloin organisaatiossa työskenneltiin kohtuullisen stabiileissa olosuhteissa eikä suurempaa muutosta ollut näköpiirissä. Tässä tutkimuksessa käsiteltiin kyseisen kyselyn tuloksista vain avoimen kysymyksen vastauksia eli kvalitatiivista aineistoa.

Tämä kyselyn materiaali on tutkimuksen sekundääristä aineistoa.

5.1.2 Teemahaastattelut 2011

Tätä tutkimusta varten haastateltiin otantaa esimiehistä. Suoritettujen teemahaastattelujen tavoitteena oli kuulla esimiesten mielipiteet työyhteisön tilasta, sillä organisaatiossa oli tapahtunut tai tapahtumassa useita muutoksia. Esimiehet valittiin haastattelujen kohderyhmäksi, koska organisaation henkilöstöosaston yksi tärkeimmistä painopistealueista on esimiehille annettava tuki. Tämän vuoksi oli tärkeää saada tietoa suoraan esimiehiltä siitä, miten he kokivat organisaation tilan. Haasteltavina oli viisi esimiestä ja haastattelut kestivät noin kolme tuntia henkilöä kohden. Haastattelut suoritettiin kohdeyrityksessä rauhallisessa ja häiriöttömässä paikassa syksyn 2011 aikana. Haastattelut suoritettiin 18.11.2011, 23.11.2011, 29.11.2011, 7.12.2011 sekä 8.12.2011.

Haastattelun teemoina (liite 1) olivat muutos itsessään, sen haasteet ja merkitys, organisaation uskottavuus, viestinnän kokemukset, johtamisen ja esimiestyön haasteet sekä työyhteisön/esimiehen itsensä tuntemukset.

Voidaan todeta, että työkaluna tässä on kyselylomake, jolla saadaan suhteellisen edullisesti kerättyä tietoa (Juholin 2009, 359.) Lisäksi esimiehet saivat vapaasti puhua haluumastaan aiheesta, jolloin he tyypillisesti valitsivat aiheeksi muutoksesta syvemmin keskustelemisen. Esimiehet kommentoivat myös muitakin kuin vain muutokseen liittyviä asioita. Näitä vastauksia on hyödynnetty taustatietona.

Haastattelut etenivät sujuvasti ja haastateltavat pystyivät vastaamaan kaikkiin esitettyihin kysymyksiin, vaikka niitä ei etukäteen heille jaettu. Osaa haastateltavista piti ohjata takaisin käsiteltyyn aiheeseen.

Haastateltavien luvalla haastattelut nauhoitettiin ja haastattelujen litterointi tehtiin sitä mukaan, kun haastattelut oli pidetty.

Litteroinnit tehtiin sanatarkasti, jotta myöhemmin olisi mahdollisuus käyttää ilmaisia tarvittaessa täsmälleen sanottuna (Ylikerälä, 12.9.2011.)

Tämä haastatteluista saatu materiaali on tutkimuksen primääriaineistoa.

5.1.3 Työhyvinvointikysely 2012

Tämän kyselyn tavoitteena oli saada tietoa muun muassa henkilöstön tuntemuksista organisaation muutostilanteesta, esimiestyöstä sekä luottamuksesta työnantajaa kohtaan. Kun esimiestyö on laadukasta, pystyy henkilöstö muutoksesta huolimatta suoriutumaan työstään hyvin.

Kysely suoritettiin helmikuussa 2012. Kyselyn toteutusajankohta oli 13-29.2.2012 ja se oli ulkopuolisen toimittama. Sen kysymykset koskivat terveyttä ja toimintakykyä, osaamista, arvoja, asenteita, motivaatiota, työtä itsessään, työn organisointia, työyhteisöä, johtamista, työtä ja perhe-elämää. Yksittäiset kysymykset eivät ole julkisia.

Kyseessä oli henkilöstön mielipiteitä kartoittava kysely, jossa kysymykset olivat asteikolla 0-10. Likertin asteikko on mielipideväittämissä käytetty järjestysasteikon tasoinen asteikko, jossa vastaajan tulee valita parhaiten omaa käsitystään vastaava vaihtoehto (Heikkilä 2008, 53.)

Kyselyssä oli 23 kysymystä sekä yksi vapaamuotoinen vastausmahdollisuus kysymyseen, jonka yritys sai muotoilla itse. Kysymykseksi tutkija asetti: "Miten koet oman työyhteisösi tilan tällä hetkellä?". Kysely suoritettiin nettikyselynä ja osa työntekijöistä vastasi siihen paperilomakkeella. Tehtaan työntekijöille vastausmahdollisuus työajalla järjestettiin erikseen, mikä lisää yleisesti ottaen vastaajien määrää. Kyselystä saatu aineisto oli pääosin kvantitatiivista, osin kvalitatiivista.

Kysely lähetettiin koko henkilöstölle. Kyselyn vastausprosentti oli 73. Tutkimuksen alussa kerättiin vastaajien taustatiedot. Tässä tutkimuksessa käsiteltäviä taustamuuttujia olivat ikä ja henkilöstöryhmä.

Kyselyn vastaukset tuottivat viitekehyksen mukaista tietoa esimiestyöstä ja se analysoitiin kvantitatiivisesti. Avoimen kysymyksen vastaukset taulukoitiin viitekehyksen mukaisesti.

Tämän kyselyn materiaali on tutkimuksen sekundääristä aineistoa.

5.2 Aineiston käsittely

Henkilöstökyselyjen kvalitatiiviset tulokset lajiteltiin teemahaastattelun aiheisiin ja tutkimuksen viitekehykseen. Näin saatiin tieto helpommin analysoitavaan muotoon.

Tämän jälkeen käsiteltiin ja analysoitiin esimiehille suoritettujen teemahaastattelujen aineisto. Vuoden 2012 henkilöstökyselyn tuloksista laadittiin myös kvantitatiivinen analyysi Tilastoapu-ohjelmaa apuna käyttäen.

6 Muutoskokemusten analysointi eri näkökulmista

Tässä kappaleessa on analysoitu tuloksina saadut, viitekehysten mukaiset vapaat kommentit. Lisäksi kappaleen lopussa on tilastoanalyysi vuoden 2012 työhyvinvointikyselyn tuloksista.

6.1 Esimiesten näkemys muutoksesta

Esimiehet kokivat muutostilanteessa elämisen epävarmaksi. Heillä on epävarmuutta tulevasta ja pelko negatiivisista vaikutuksista. Heidän mielestään työn suunnitelmallisuus on kärsinyt jo pitkällä aikavälillä.

On havaittavissa tähän muutokseen liittyvää reagointia ja sitten sellaista epävarmuuden tuntemista.

Vaikka se tavallaan tuli yllätyksenä, mutta kyllä sitä on ollut mun mielestä kauan jo aistittavissa.

Kuten yksi haastateltava totesi, tuli muutos hänelle tavallaan yllätyksenä ja siitä huolimatta hän koki aistineensa sen jo kauan ennen julkistamista. Muutoksen tuloa osataan yleensä odottaa, sillä organisaatiossa on tyypillisesti nähtävissä merkkejä jostakin tavallisuudesta poikkeavasta. Epävarmoina aikoina työntekijät ja myös esimiehet havainnoivat kaikkea tapahtuvaa tavallista tarkemmin. Yllä olevista lauseista voi havaita, että esimiehet kokevat epävarmuutta. He kokevat, että henkilöstö, heidät itsensä mukaan lukien, alkaa väsyä pitkään jatkuvaan epäselvään tilanteeseen. Ihmiset reagoivat asioihin eri tavoin, tyypillisesti negatiivissävytteisesti, ja esimiehet ovat ensimmäisinä kuulemassa nämä reaktiot.

Kaikki haastatellut toteavat luottavansa yritykseen ja voidaan todeta, että luottamus edesauttaa muutoksesta selviämistä.

Olen luottavaisena ainakin alkuasetelmassa. Luotan siihen, miten tää organisaatio toimii.

Luottamus on tila, jota tulee tavoitella sekä työ- että yksityiselämässä. Luottamuksen tunteminen työnantajaa kohtaa auttaa henkilöstöä selviämään kiperistä tilanteista ja juuri näistä on kyse organisaatiota kohtaavissa muutoksissa. Luottamus pitää ansaita. Luottamuksen saaminen ja sen ylläpitäminen ovat sinällään yksinkertaisia asioita toteuttaa. Toisaalta luottamuksen voi menettää nopeasti eikä sitä ole välttämättä mahdollista saada takaisin. Työnantaja ansaitsee luottamuksen niillä toimilla, joilla se käyttäytyy henkilöstöään kohti. Luottamus syntyy hyvästä vuorovaikutuksesta, viestinnästä, sanojen ja tekojen yhdenmukaisuudesta sekä rehellisyydestä.

Esimiehet kokevat, että muutos mietityttää heitä ja on olemassa muutostuskaa.

On pieni muutostuska, mutta se on sen verran pieni, voisi olla isompikin. Sinänsä olen sitä mieltä, että tämä muutos on välttämätön ja pitää tehdä koviakin päätöksiä.

Organisaatiossa kuitenkin koetaan, että muutos on välttämätön ja sen myötä voidaan joutua tekemään koviakin päätöksiä. Yleensä voidaan todeta, että ihmiset kestävät koviakin päätöksiä, jos kerrotaan totuus, ne perustellaan hyvin ja pyritään toimimaan oikeudenmukaisesti. Tutkitun organisaation esimiehet ovat rauhallisia, vaikka he toteavat kokevansa muutostuskaa. Ihmiset ymmärtävät, jos avoimesti todetaan, että liiketoiminta ei esimerkiksi ole kannattavaa. He ymmärtävät, että heidän etunsa ovat päätökset, joilla pyritään parantamaan kannattavuutta, luomaan tulevaisuutta yritykselle ja sitä kautta saadaan säilytettyä työpaikkoja.

Esimiehet olivat sitä mieltä, että jatkuva muutos on osa tulevaisuuttamme. Kun tästä muutoksesta selvitään, niin uutta muutosta jo suunnitellaan.

Mutta tämä nykypäivä näyttää olevan tällaista, että ihmiset oppii sen hyväksymään, että tää maailma tule olemaan tällainen.

Eräs haastateltava totesi, että muutoksenkin aikana tulisi tehdä mitä tehtävissä on ja näyttää siten, että ainakin yritetään. Liian positiiviseksi ei asioita pidä yrittää kuvata, mutta että tehtäisiin, mitä voidaan. Olisi tärkeää luoda olosuhteet, joissa henkilöstö voisi muutoksenkin aikana keskittyä työhönsä ja liiketoimintaan yleensä. Nykyisellä kiihtyvällä muutosvauhdilla yritykset saattavat vaarantaa työntekijöittensä terveyden. Toki ih-

miset oppivat hyväksymään tämän maailman, mutta se tapahtuu, koska ei välttämättä ole vaihtoehtoja. Muutostahdin hyväksyminen vie aikaa ja siihen voi vaikuttaa esimerkiksi henkilön ikä. Työnantaja voi edesauttaa muutoksiin ja muuttuviin olosuhteisiin sopeutumista hyvällä muutosjohtamisella.

Että tilanne ei ole välttämättä ole ihan ideaalinen, mutta just, että tehdä se mitä tehtävissä on ja kuitenkin yritettäisiin.

Esimiehet sietävät määrätyn määrän epävarmuutta ja ei-toivottua tilaa. Heillä on myös asemansa puolesta mahdollisuus nähdä asioita laajemmin. Esimiehet haluavat pääsääntöisesti toimillaan tukea työnantajaa toimimalla omassa työssään parhaalla mahdollisella tavalla. He haluavat yrittää parhaansa.

6.2 Henkilöstön näkemys muutoksesta

Jo vuonna 2007 osa henkilöstöstä koki muutoksen olemassaoloa, vaikka kyseisenä aikana ei ollut koko yritystä koskevaa muutostilannetta käynnissä.

Menestyvä yritys koostuu ennen kaikkea ihmisistä, jolle pienikin yrityskohtainen muutos voi olla todella suuri asia. Tämä vielä kuntoon, niin hyvä tulee.

Muutoshalukkuus on itsestä kiinni kunhan vain uskoo itseensä ja on rohkea.

Henkilöstö kokee, että pienikin muutos voi merkitä eri asiaa eri ihmisille. Toisille hyvinkin vähäpätöinen asia voi olla suuri, kun taas jollekin toiselle suuri muutos ei aiheuta juurikaan tunteita. Tällainen tilanne voi olla esimerkiksi, jos työpaikka siirtyy paikkakunnalta toiselle. Autottomalle henkilölle kyse on isosta taloudellisesta asiasta. Jollekin toiselle pitkä työmatka voi vaikuttaa vain esimerkiksi jonkin harrastuksen siirtymisen myöhäisempään ajankohtaan. Joku toinen taas voi asua juuri kyseisellä paikkakunnalla ja pitää muuttoa pelkästään hyvänä asiana ja hyväksyy sen välittömästi.

Kuten yllä olevassa henkilöstön edustajan kommentissa todetaan, muutoshalukkuus on kiinni henkilöstä itsestään. Kyse on asenteesta ja itseensä uskomisesta.

Haastatteluissa tuli esiin, että pitkään jatkunut muutostila kuluttaa ja väsyttää henkilöstöä. Tästä olivat myös esimiehet huolissaan sekä omasta että alaistensa puolesta.

Päällimmäisenä on tunne, että muutos vaikuttaa ihmisten jaksamiseen ja se on nähtävissä ihmisissä, siinä on tietenkin omat vaaransa sitten.

Kuten esimiehetkin, henkilöstö on huolissaan jaksamisestaan. Työhyvinvointi on koe- tuksella jatkuvassa muutosten paineissa. Henkilöstö ei jaksa keskittyä työhönsä, kun vähän väliä on tiedotusta erilaisista uudistuksista ja muutoksista. Nämä vaativat henki- lötasolla myös ponnistuksia, sillä yleensä uusiin asioihin on kouluttauduttava eivätkä kaikki henkilöt ole valmiita sellaiseen tai eivät yksinkertaisesti vain jaksa. Työnantajan tulee kiinnittää erityistä huomiota työntekijöidensä työhyvinvointiin ja pyrkiä pitämään se hyvällä tasolla. Keinot siihen ovat periaatteessa yksinkertaisia: on varmistettava, että henkilöstön perusasioista huolehditaan kaiken aikaa, heistä välitetään, heitä arvostetaan ja heitä kuunnellaan.

Vuoden 2012 tutkimuksessa henkilöstö toi selkeästi esiin muutoksien vaikutuksen työskentelyyn. Muutoksen kerrotaan aiheuttavan stressaantumista, epävarmuutta, hen- kistä kuormittumista ja henkisen jaksamisen vähenemistä.

Tapahtuneiden muutosten takia lähiympäristössä on nähtävissä stressaantumista, odo- tuksessa elämistä ja epävarmuutta.

Yleisesti ottaen asiat on asiallisella mallilla, mutta toistuvat rakennemuutokset rasittavat henkilöstöä.

Yrityksen henkilöstö oli selvästi kriittistä käynnissä olevia muutoksia kohtaan. Henki- löstö kokee, että muutokset rasittavat henkilöstöä.

6.3 Esimiesten näkemys esimiestyöstä

Kaiken kaikkiaan esimiestyö koetaan hyvin haasteelliseksi nykytilanteessa. Esimiesten pyrkimys suorittaa muutostilassa päivittäiset operatiiviset asiat ja samalla pitää yllä tiivis- tä vuorovaikutusta alaisten kanssa kuluttaa heidän voimiaan.

Yksi haastatelluista painotti kokonaisuuden ymmärtämisen tärkeyttä. Hänen mielestään se on ainoa tapa ymmärtää asioita. On oltava yhteinen strategia ja visio, jotta organisaatio voi toimia menestyksekkäästi.

Kokonaisuuden ymmärtäminen on tarpeellista.

Esimiestyö on aika haasteellista tällä hetkellä.

Haastatellut esimiehet kokivat, että on tärkeää olla alaisten tavoitettavissa. Esimies on alaistensa ensisijainen yhteyshenkilö ja erityisesti muutostilanteessa tämän merkitys korostuu. Jokaisen esimiehen velvollisuus on olla alaistensa tavoitettavissa ja antaa heille tarvittaessa vastauksia heidän mieltään askarruttaviin kysymyksiin. Ja mikäli esimies ei itse tiedä vastauksia, on hänen hankittava tieto yrityksen johdolta.

Tavallaan olisi tärkeää tehdä jotain ja sanoa niitä tärkeitä sanoja. Pitäisi olla läsnä.

Jokainen meistä tietää, mitä odottaa omalta esimieheltään. Perusjohtamistaidot ovat edelleen tärkeitä. Työn menestykselliseen suorittamiseen vaikuttaa olennaisesti esimiestyön laatu. Esimiestyön perustaitojen hallinta on välttämätöntä, vasta siitä voi lähteä jalostamaan tulevaisuuden johtamista.

Erilaisissa muutostilanteissa olisi olennaista pysähtyä muutoksen äärelle. Asioiden suunnittelulle tulisi varata aikaa.

6.4 Henkilöstön näkemys esimiestyöstä

Vuoden 2007 tutkimuksen vapaamuotoisia kommentteja tuli esimiestyöstä seuraavasti:

Esimies antaa työrauhan.

Esimiehelle voi kertoa hyvä ja huonot uutiset.

Vuoden 2012 tutkimuksessa henkilöstö toivoo, että esimiehet käyttäisivät aikaa esimiestyöhön ja välittäisivät alaisistaan. Vastauksissa tuodaan esiin luottamus, jonka toteutuessaan uskotaan lisäävän tuloksellisuutta.

Esimiesten pitäisi käyttää enemmän aikaa varsinaiseen esimiestyöskentelyyn ja olla alaisten tavoitettavissa ja välillä kysyä ihan vaan kuulumisia alaisilta.

Esimiehiltä toivoisin enemmän palautetta.

Tärkeää olisi saada työntekijöiden ja lähimmän esimiehen luottamus ja välit toimimaan niin työtä olisi paljon helpompi toteuttaa tuloksellisesti.

Luottamus merkitsee paljon työpaikalla ja se vaikuttaa suuresti ihmisten käyttäytymiseen. Luottamuksen arvo punnitaan muutostilanteessa. Esimiesten tulisi arvostaa alaisiaan ja myös osoittaa se. Arvostuksen osoittaminen luo positiivista henkeä, hyvää ilmapiiiriä, työmotivaation kasvua ja viime kädessä tuloksellista työtä.

6.5 Esimiesten näkemys viestinnästä

Esimiehet kokivat, että heidän alaisillaan on kova tarve saada tietoa. Kaikki tieto oli tervetullutta. Yksi haastatelluista totesi, että työnantaja voisi tuoda aktiivisesti esiin myös esimerkiksi positiivisia asioita. Toinen taas sanoi, että kyllä ihmiset ymmärtävät, ettei kaikkea voi tiedottaa, mutta tarvitseeko edes? Sen sijaan voisi hyvin puhua yleisemmällä tasolla, mutta useammin.

Ainahan tietoa saisi olla enemmän.

Kaikki informaatio on aina tervetullutta.

Esimiehen oma rooli tiedonvälittäjänä on olennainen. Esimies ei kuitenkaan saa piiloutua johdon selän taakse, vaan hänen tulee aktiivisesti myös itse hakea tietoa.

Yksi haastateltu esimies totesi, että muutoksesta kertominen kyllä hämmensi organisaatiota. Kaikki esimiehet totesivat, että huhuja liikkuu aina jonkin verran. Tähän on mahdollista vaikuttaa viestinnällä ennen kuin huhut alkavat liikkua.

Kyllähän se, että kun silloin kerrottiin tästä muutoksesta, niin se hämmensi organisaatiossa aika lailla.

Eräs haastateltava totesi, että keräsi muutoksesta kertovan tiedotustilaisuuden jälkeen silloin paikalla olleen henkilöstön yhteen ja kävi läpi asian ja keskusteli alaisten kanssa siitä, mitä mieltä asiasta oltiin. Hänen mukaansa se täytti tarpeet.

Tilaisuuden jälkeen, kun puhuttiin näistä muutoksista, niin kerättiin se henkilöstö, joka oli silloin saatavilla ja käytiin sitä läpi ja puhuttiin siitä.

Esimiehen vastuulla on koota alaisensa yhteen, järjestää osastopalavereja, pitää kehityskeskustelut, kierrellä ja kysellä. Henkilöstölle tulee antaa mahdollisuus keskustella, kysyä, päästä vaikuttamaan ja tuoda esiin omia mielipiteitään. Tällä toiminnalla saadaan huhut minimoitua ja siirrettyä henkilöstön keskittyminen työntekoon.

Johto on kyllä joskus tiiviimminkin tiedottanut asioista ja henkilöstö tavallaan oppi sen jo.

Viestinnän ja tiedottamisen merkitys muutoksessa on kriittinen. Muutostilanteessa on tärkeää tiedottaa henkilöstöä. Muutostilanteessa tarvitaan sekä yksipuolista että vuorovaikutteista tiedottamista.

Haastateltujen esimiesten voi todeta osittain noudattavan Pontevan kuvaamaa neljää muutoksen perusasennetta. He olivat kuuliaisia, sillä he noudattivat saamiaan ohjeistuksia esimerkiksi alaisensa tiedottamiseksi, vaikka itsekään eivät tienneet enempää. Innostusta ei ollut nähtävillä ja se johtui vielä liiasta epävarmuuden tilasta; ei osattua innostua, koska tilanne oli vielä niin avoin eikä tietoa lopullisesta tilanteesta ollut. Kyseisten esimiesten ei voitu todeta olleen kyynisiä tai omapäisiä, vaan kaikki vaikuttivat organisaatiouskollisilta ja odottivat kohtuullisen rauhallisina, mihin tilanne kehittyisi.

Esimiehen tulee saada tietoa myös siitä, mitä on mahdollista välittää eteenpäin alaisille. Esimies saattaa saada tietää asioita, jotka eivät ole vielä julkaisukelpoisia.

Enemminkin kaipaisin tukea, että mitä saisi kertoa eteenpäin.

Esimiehen vastuulla on hankkia lisätietoa johdolta ja näin välittää tietoa alaisilleen. Hänen tulee samalla myös ohjata ja aktivoida alaisiaan muun sisäisen viestinnän piiriin. Myös henkilöstön tulee toimia aktiivisesti tiedon hankkimiseksi. Kenenkään ei toivota passiivisena odottavan tietoa, vaan sen hankinta on osittain jokaisen vastuulla.

6.6 Henkilöstön näkemys viestinnästä

Vuoden 2007 työtyytyväisyyskyselyssä henkilöstöltä tuli vapaamuotoisia kommentteja viestinnästä seuraavasti:

Asioita hoidetaan esimerkillisesti. Ainoa todellinen puute on tässä suhteessa ajoittain erittäin heikko tiedottaminen.

Johto on ottanut mukaan keskusteluihin yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Yleisesti ottaen yritysten henkilöstökyselyissä viestintä arvioidaan kautta linjan huonosti hoidetuksi. Kuitenkin siihen tulisi kiinnittää aina huomiota normaalitilanteessakin, mutta erityisesti muutostilanteessa sen merkitys on kriittinen.

Eräs haastateltu esimies totesi, että kysyy alaisiltaan asioita ja kokee, että alaisten kanssa on puhuttava asioista etukäteen.

Siinä on sitten aika vaikea asioita viedä ihmisille, jos ei niistä yhtään käy keskustelua etukäteen.

Vuoden 2012 kyselyssä henkilöstö oli kriittinen viestinnän toimivuudesta.

Siihen sisäiseen informaatioon pitää yrityksen vielä paljon panostaa.

Tieto ei kulje esimiesten välillä.

Kun johto ottaa henkilöstön mukaan keskusteluun jo suunnitteluvaiheessa ja pyrkii kuuntelemaan heidän mielipiteitään, on organisaatiolla mahdollisuus onnistua mahdollisissa pienemmissä ja isommissakin muutoksissa ja erilaisissa hankkeissa.

6.7 Henkilöstön muutkokokemusten arviointi työhyvinvoinnin kautta

Henkilöstön muutkokokemusten analysointi perustuu helmikuussa 2012 tehdyn työhyvinvointikyselyn tuloksiin. Tuloksia tarkastellaan kahden taustamuuttujan eli henkilöstöryhmän ja iän mukaan. Tuloksista esitetään keskiarvot sekä osasta tuloksia esitetään keskihajontalukuja ja mediaanit.

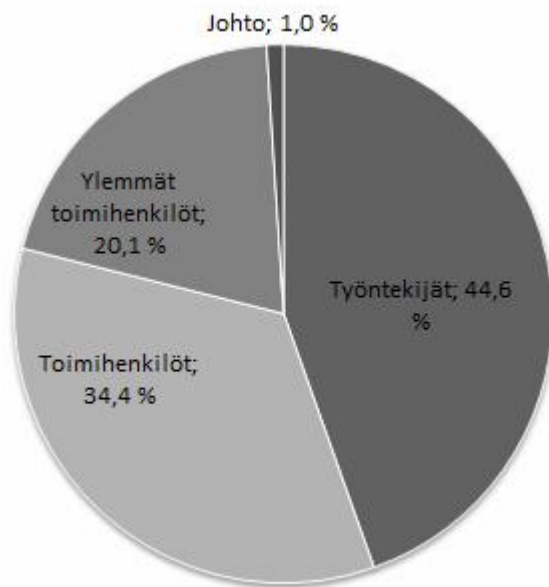
Keskiarvo saadaan jakamalla havaintoarvojen summa havaintojen lukumäärällä. *Keskijajonta* taas kuvaa sitä, kuinka hajallaan arvot ovat keskiarvon ympärillä. *Mediaani* on suuruusjärjestykseen asetettujen havaintoarvojen keskimäinen arvo, kun kyse on parittomasta määrästä. Se on kahden keskimäisen arvon keskiarvo, jos havaintoja on parillinen määrä (Heikkilä 2008, 83-86.)

Työterveyslaitoksen mukaan työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa (Työterveyslaitos 2012.)

Työhyvinvointi tässä kyselyssä on määritelty koostuvaksi viidestä eri osa-alueesta, joita ovat:

1. terveys ja toimintakyky
2. osaaminen
3. arvot, asenteet ja motivaatio
4. työ, työn organisointi, työyhteisö ja johtaminen
5. työ ja perhe-elämä.

Tähän tutkimukseen valittiin käsiteltäviksi edellä esitetystä viidestä osa-alueesta 3 ja 4, joiden kautta saatiin tietoa esimiestyön ja johtamisen onnistumisesta yrityksessä sekä luottamuksen kokemisesta työnantajaa kohtaan. Kyseisten osa-alueiden kysymyksissä arvioitiin esimerkiksi esimieheltä saatavaa arvostusta, palautetta ja tukea. Muut osa-alueet jätettiin pois, koska ne eivät liity tutkimuksen viitekehykseen.



Kuva 3. Vastaajat henkilöstöryhmittäin

Taulukko 2. Vastaajamäärät henkilöstöryhmittäin.

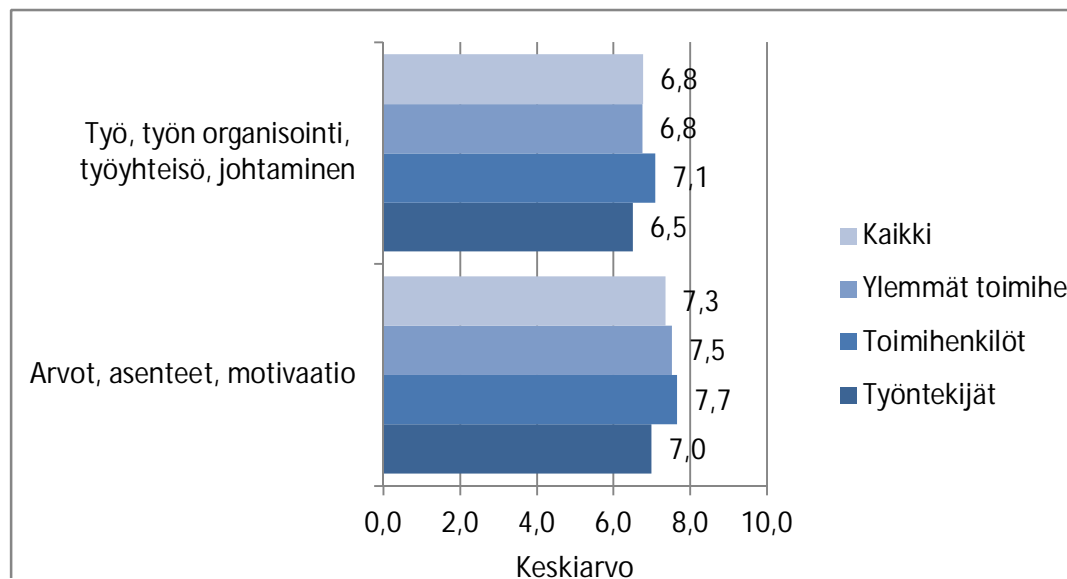
Henkilöstöryhmä	Lukumäärä	%
Työntekijät	131	44,6 %
Toimihenkilöt	101	34,4 %
Ylemmät toimi- henkilöt	59	20,1 %
Johto	3	1,0 %
Kaikki	294	100,0 %

Taulukosta 2 käy ilmi, että työntekijät olivat suurin vastaajaryhmä. Johdon vastauksia ei analysoitu vastaajamäärän jäädessä alle viiden.

Kysely tuloksina saadut indeksiluvut luokitellaan seuraavasti: <5 huono, 5-6.99 kohtalainen, 7-8.99 hyvä ja 9-10 erinomainen.

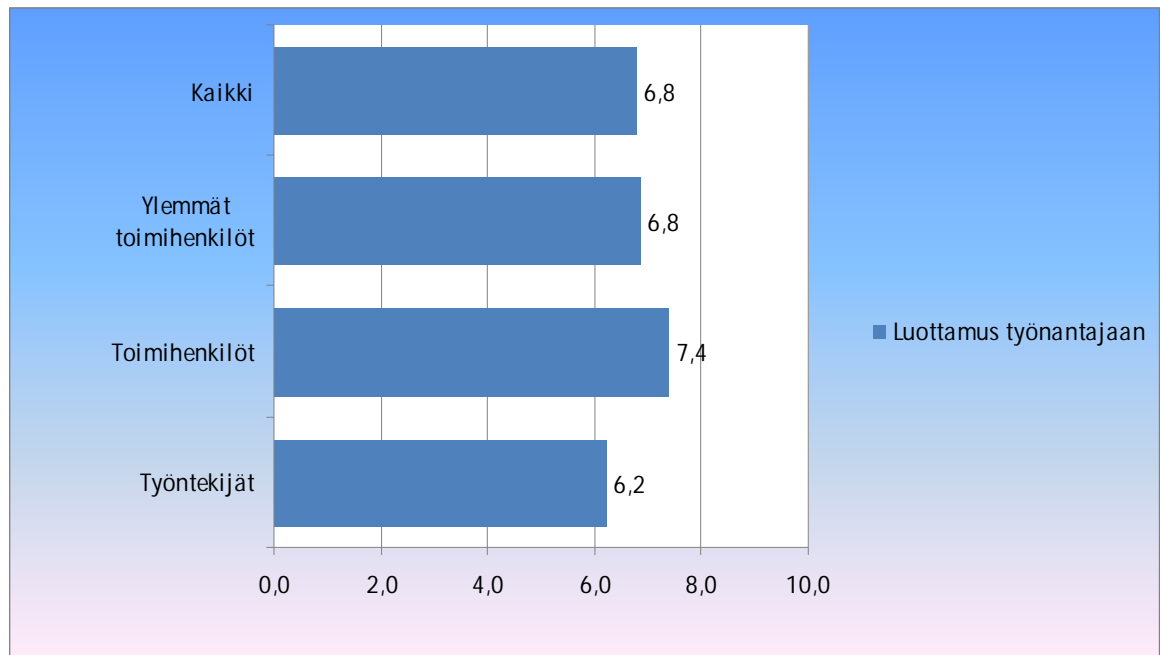
Kuvassa 4 on esitelty valittujen osa-alueiden tulokset henkilöstöryhmittäin. Työ, työn organisoinnin, työyhteisön ja johtamisen osa-alueen tuloksista selviää, kokeeko henkilöstö saavansa esimieheltä tukea ja palautetta. Yksilön kokemukset johtamisesta syntyvät muun muassa suoritetusta esimiestyöstä. Näin voidaan todeta, että toimihenkilöt kokevat esimiestyön hyväksi, kun taas ylemmillä toimihenkilöillä ja työntekijöillä se jää alle hyvän.

Arvot, asenteet ja motivaation osa-alueen tuloksesta voidaan päätellä, saako henkilöstö arvostusta, luottaako se työnantajaan ja onko se sitoutunut työhönsä. Tuloksista voidaan nähdä, että kaikki henkilöstöryhmät kokevat kyseisten asioiden olevan hyvällä tasolla.



Kuva 4. Työ, työn organisointi, työyhteisö, johtaminen (n=282). Arvot, asenteet ja motivaatio (n= 286)

Erityisesti muutostilanteessa luottamuksen merkitys on suuri. Jos asioista saa riittävästi tietoa, voi luottaa asioiden sujuvan. Saadut tulokset osoittavat, että toimihenkilöiden keskimääräinen luottamus työnantajaan kohtaan on hyvä ja se on muita henkilöstöryhmiä parempi. Luottamuksen arvoissa on toisaalta suuri hajonta, pienimmän ja suurimman vaihdella 0 ja 10 välillä. Näin ollen henkilöstön keskuudessa luottamus koetaan hyvin vaihtelevasti. Voidaan todeta, että muutoksessa eläminen voi vaikuttaa luottamuksen tunteen kokemiseen negatiivisesti.

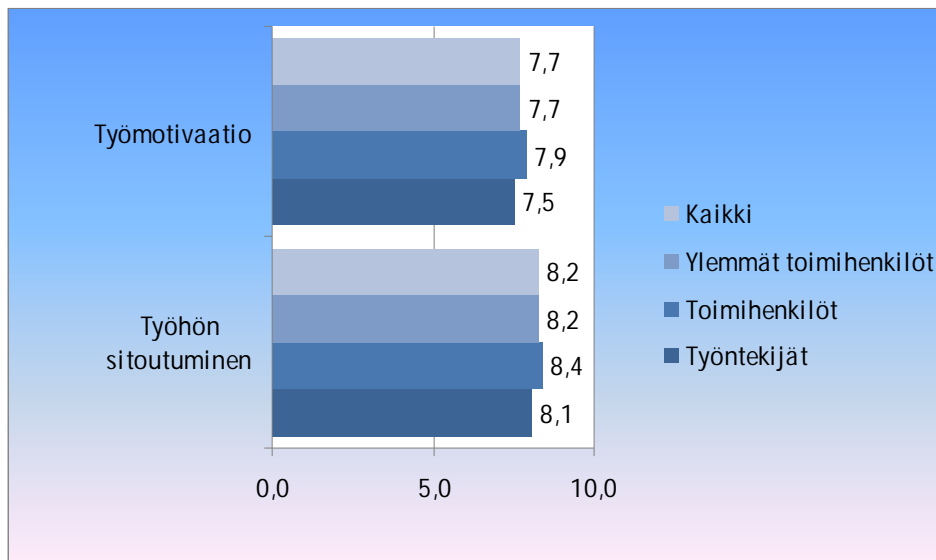


Kuva 5. Luottamus työnantajaan (n=286)

Taulukko 3. Luottamuksen kokemisen muut tilastoarvot

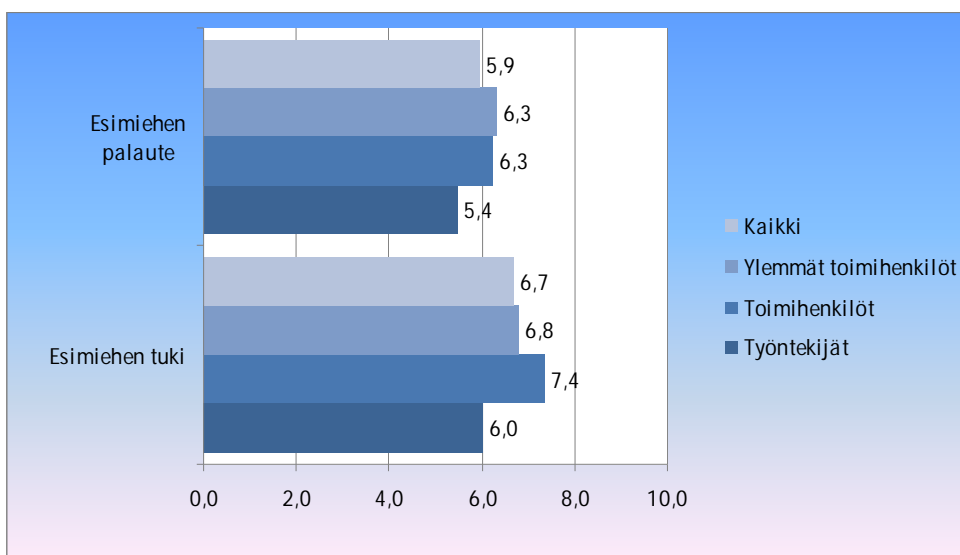
	Luottamus työnantajaan
Keskiarvo	6,8
Keskihajonta	2,5
Pienin	0,0
Mediaani	7,5
Suurin	10,0
n	286

Tulosten mukaan työmotivaatio ja työhön sitoutuminen on kaikilla henkilöstöryhmillä hyvällä tasolla, vaikka tehtyjen haastattelujen ja avoimen kysymyksen vastausten mukaan yrityksen suuntaa pidetään epäselvänä. Voidaan todeta, että muutoksessa elämisellä ei ole ollut suurta vaikutusta näihin tekijöihin.



Kuva 6. Työmotivaatio ja työhön sitoutuminen (n=285)

Työntekijät kokevat saavansa kaikkein vähiten palautetta esimiehiltään (5,4). Muut henkilöstöryhmät jäävät palautteen saamisessa kohtalaiselle tasolle. Esimieheltä saatava tuki on suurinta toimihenkilöiden keskuudessa (7,4) ja vähäisintä työntekijöillä (6,0). On mahdollista, että muutosten aikana myös esimiehet itse kaipaavat tukea omilta esimiehiltään ja jos he eivät sitä muutoksen mahdollisesti aiheuttamassa kiireessä saa, niin he eivät tällöin pysty olemaan omien alaistensa tukena. Näin ollen muutoksessa eläminen voi vaikuttaa esimieheltä saatavan tuen määrään.



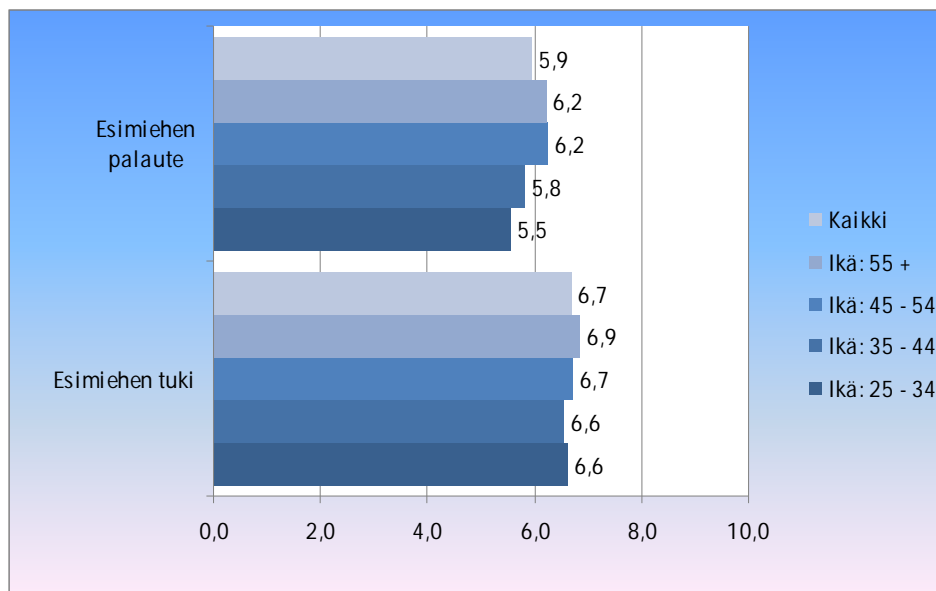
Kuva 7. Esimieheltä saatu palaute (n=280) ja tuki henkilöstöryhmittäin (n=281)

Alla on myös esitetty esimerkiksi keskihajonta esimieheltä saadussa tuessa henkilöstöryhmittäin. Tästä käy ilmi, että hajonta on melko suuri vaihdellen 0 ja 10 välillä. Tästä voidaan todeta, että esimiesten toiminta koetaan hyvin eri tavoin ja esimiesten taidot tuen antamisessa ovat erilaiset. Erityisesti muutosten aikana henkilöstö kaipaa enemmän esimiesten tukea. Tätä tutkimusta varten tehtyjen haastattelujen ja avoimen kysymyksen vastausten mukaan henkilöstö odottaa esimiehiltä myös läsnäoloa.

Taulukko 4. Esimieheltä saadun tuen muut tilastoarvot

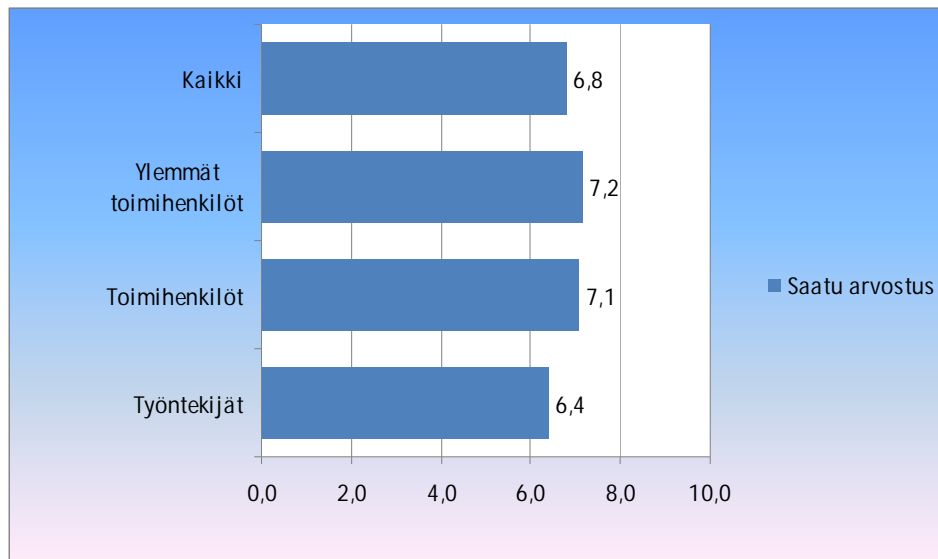
Esimiehen tuki	
Keskiarvo	6,7
Keskihajonta	2,8
Pienin	0,0
Mediaani	8,0
Suurin	10,0
n	281

Esimieheltä saadun tuen kokemus iän mukaan jaoteltuna jää kaikissa ikäryhmissä kohtalaiseen. 25-34 – sekä 35-44 -vuotiaat kokevat saavansa vähiten palautetta esimieheltään. Esimiehet antavat tukea hieman palautetta enemmän, mutta hyväksi sitä ei ole arvioinut mikään ikäryhmistä.



Kuva 8. Esimieheltä saatu palaute (n = 280) ja tuki iän mukaan (n= 281)

Ihmisten kokema, esimiehiltä saatu arvostus on kaikkien vastaajien keskiarvona kohtalaista. Työntekijät kokevat sen kohtalaisena, muilla henkilöstöryhmillä kokemukset ovat niukasti hyviä.



Kuva 9. Esimieheltä saatu arvostus (n=286)

Arvostuksen osoittaminen henkilöstöä kohtaan on tärkeää ja lisää henkilöstön motivaatiota työskentelyyn. Esimiesten tulisi muutosten ja kiireenkin keskellä muistaa osoittaa arvostusta alaisilleen.

7 Tutkimusstrategia ja tutkimusmenetelmät

Tutkimusstrategiana käytettiin tapaustutkimusta ja lähestymistapa oli abduktiivinen. Tutkimusmenetelmät muotoutuivat tutkimuksen kuluessa. Lopulta käytettiin laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta sekä määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusta.

Tässä tutkimuksessa kerättiin toisiaan täydentäviä aineistoja eri menetelmillä, joita olivat olemassa olevan materiaalin hyödyntäminen, esimiesten teemahaastattelut sekä työhyvinvointikysely. Nämä aineiston keruutavat valittiin, koska näin saadun aineiston monipuolisuus tuottaa tutkimukseen viitekehyksen mukaisia aiheita eri näkökulmista, eri ajankohdilta ja eri kohderyhmiltä. Kehittämistehtävässä tutkitaan organisaation muutoskokemuksia kahdesta eri näkökulmasta, joita ovat henkilöstön ja esimiesten näkökulma sekä stabiilin ajan ja muutoksen ajan näkökulma.

Tapaus- eli casetutkimuksessa pyritään keräämään mahdollisimman monipuolista aineistoa (Ylikerälä, J. 19.9.2011.)

Tapaustutkimuksen pääpiirteet koostuvat siitä, että keskeinen aineisto on laadullista, mutta tutkimuksessa käytetään myös määrällistä aineistoa. Aineistoa kerätään laajasti käsiteltävään tapauksen ulottuvuuksista (Jokinen, Laine & Ramberg 2007, 12.)

Tapaustutkimuksen vastaus monimutkaisuuteen on toisiaan täydentävien aineistojen, menetelmien ja näkökulmien käyttö. Tätä kutsutaan triangulaatioksi. Tapaustutkimuksessa tutkitaan eri lähteistä ja eri tavalla kerättyä aineistoa. Tapaustutkija voi käyttää usein esimerkiksi haastatteluaineistoa ja täydentää materiaalia vielä kysely- ja tilastoaineistolla (Jokinen ym. 2007, 23-24.)

Tapaukseksi on valittu muutosprosessissa olevan organisaation tila, jonka olemusta tutkitaan ajalla ennen muutosta ja muutoksen jälkeen. Tätä kutsutaan pitkittäisotokseen perustuvaksi tapaukseksi eli tutkitaan samaa tapausta vähintään kahtena ajanjaksona, jolloin tarkoituksena on tutkia mahdollista muutosta (Ylikerälä, J. 19.9.2011.)

Tapaustutkimuksen valinta on tähän työhön sopiva, koska työssä halutaan tutkia poikkeuksellista tilannetta organisaatiossa ja etsitään vastausta kysymykseen "miten organisaatio koki muutokset" (Koivula, Suihko & Tyrväinen 2002, 173.)

Tutkimuksessa on kyse abduktiivisesta lähestymisestä, joka lähtee usein liikkeelle empiiristä, mutta se ei silti torju teorian olemassaoloa kaiken taustana. Abduktion voidaan sanoa kattavan kaikki sellaiset operaatiot, joiden avulla luodaan teorioita ja käsitteitä, vaikka päättelyprosessi etenee kumpaan suuntaan hyvänsä eli teorioista käytäntöön tai käytännöstä teoriaan päin. Päättely voi rakentua intuitiivisen olettamuksen varaan, mutta se voi rakentua myös varsinaisista tosiasioista ja saaduista kokemuksista, jotka joka tapauksessa ovat loogisia (Virtuaaliammattikorkeakoulu, 2011.)

Abduktiivinen lähestymistapa lähtee liikkeelle deduktiivista lähestymistapaa kevyemmällä kirjallisuuskatsauksella. Tässä lähestymistavassa suunnitellaan aineiston hankinta, keruutapa, suunnitellaan haastattelukysymykset ja määritellään perustellusti haastattelun kohteet. Sen jälkeen hankitaan ja analysoidaan aineisto ja raportoidaan sekä arvioidaan tutkimuksen tulokset (Ylikerälä 19.9.2011)

Juholin toteaa, että olisi ihanteellista, jos samaa ilmiötä voitaisiin tutkia sekä määrällisin että laadullisin menetelmin (Juholin 2009, 358.)

Kvalitatiivisen menetelmän tavoitteena on ymmärtää ilmiötä eikä se selvitä määriä. Tässä menetelmässä tietoja kerätään usein esimerkiksi teemahaastatteluin ja havainnoimalla. Kvantitatiivisen menetelmän kautta selvitetään lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. Sen kautta selvitetään myös eri asioiden välisiä riippuvuuksia tai tutkittavassa ilmiössä tapahtuvia muutoksia (Juholin 2009, 386-387.)

Pirkanmaan ammattikorkeakoulun oppaassa opinnäytetyöntekijälle todetaan, että henkilön kokemuksiin tai käyttäytymiseen perustuvassa tutkimusongelmassa voidaan käyttää tyypillisesti laadullista tutkimustapaa. Kirjoittajien mukaan tapaustutkimus on käytökelpoinen, kun vastataan kysymyksiin "Miten" ja "Miksi" (Koivula ym. 2002, 87.)

Työssä käytettiin empiirisenä tiedonkeruumenetelmänä kasvokkain tapahtuvaa teema-haastattelua. Juholin toteaa, että kysely-/haastattelututkimus on tapa kerätä tietoa erilaisista asioista, esimerkiksi ihmisten mielipiteistä (Juholin 2009, 359.)

Teemahaastattelun todetaan olevan myös muutamaan teemaan tai aiheeseen keskittyvä syvähaastattelu (Juholin 2009, 392.)

Kommunikaatiotapahtumasta saadaan säilytettyä olennaisia seikkoja, kun haastattelu nauhoitetaan. Tällöin haastatteluun sisältyneet vivahteet säilyvät (Hirsjärvi & Hurme 2004, 92.)

Tutkimussuunnitelma elää eikä se ole merkki siitä, että suunnitelma olisi huono tai, että aineisto huonosti kerätty. Kyse voi olla siitä, että tutkija on oppinut jotain uutta aineistoa kerätessään (Hirsjärvi ym. 2004, 58.)

7.1 Reliabiliteetti ja validiteetti

Reliaabelius tai reliabiliteetti tarkoittaa luotettavuutta eli, että tutkimus tuottaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Validiudella eli pätevyydellä taas tarkoitetaan, että tutkimus mittaa olennaisia ja oikeita asioita (Juholin 2009, 357.)

On kuitenkin todettava, että reliaabeliuden määrittämistapoihin tulisi suhtautua ainakin tietyin varauksin. Reliaabelius voi vaihdella muuttuneiden tilanteiden seurauksena tai, kun kyseessä ovat muuttuneet ominaisuudet (Hirsjärvi ym. 2004, 186.)

Tutkimuksen luotettavuus paranee, kun otos on edustava ja riittävän suuri, vastausprosentti korkea ja kysymykset antavat vastauksia tutkimusongelmaan (Heikkilä 2008, 188.)

Tutkittava asia saatiin melko hyvin selville saatujen tutkimustulosten avulla, sillä tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida käytettävissä olevien tietojen perusteella. Tätä tutkimusta varten suoritettun kyselyn luotettavuutta lisää korkea vastausprosentti (73 %) ja kyselyn suorittaminen kokonaistutkimuksena.

Vuonna 2012 suoritettujen työhyvinvointitutkimuksen kysymysten soveltuvuus on tutkittu etukäteen, sillä ne tuottanut organisaatio on tehnyt onnistuneen pilottihankkeen vuonna 2011. Tällöin kyseiseen tutkimukseen on osallistunut useita kymmeniä yrityksiä. Näin ollen kysymykset ovat oikein muotoiltuja ja olennaisia, koska niistä on saatu jo vastauksia hyödynnettäviksi ja niiden pohjalta on muissa yrityksissä tehty toimenpiteitä. Oletuksena on myös, että vastaajat ymmärtävät kysymykset samalla tavalla, sillä ne on yksinkertaistettu mahdollisimman monelle sopivaksi.

Vuoden 2012 kyselyn vastausprosenttiin pyrittiin vaikuttamaan lähettämällä neljä muistutusviestiä sähköpostitse. Muistutusviestit lähetettiin 17.2, 22.2, 27.2 ja 29.2. Näin tavoiteltiin suurempaa vastausprosenttia, joka edesauttaa validia tutkimusta tuottamalla tietoa mahdollisimman monelta (Heikkilä 2008, 30.)

Tutkijan aseman ei voida sanoa vaikuttaneen henkilöstölle tehtyihin kyselyihin, sillä ne tehtiin anonymisti. Kyselyillä saatiin sitä tietoa, mitä pyrittiin saamaan eli henkilöstön kokemuksia muutostilanteesta elämisestä ja samalla vastaukset tutkimusongelmaan.

Suoritettujen esimieshaastattelujen validiutta edesauttaa perusjoukon tarkka määrittely ja se, että otos edustaa koko tutkittavaa perusjoukkoa. Esimiehet oli valittu haastattelun kohderyhmäksi, koska kohdeyrityksen henkilöstöhallinto-organisaation yksi painopiste-alueista on esimiesten tukeminen ja esimiehet ovat kriittisessä roolissa muutoksen onnistuneessa läpiviennissä. Haastateltavat viisi esimiestä oli valittu siten, että haastateltavissa oli yksi edustaja kaikista liiketoimintayksiköistä, he olivat keskenään samalla organisaatiotasolla ja heidän alaistensa määrä oli melko samanlainen. Valitut haastateltavat arvioitiin myös yrityksen johdon kanssa. Näin kyse ei ollut haluttuja tuloksia esittävien haastateltavien valinnasta, vaan valinta tehtiin objektiivisesti organisaatioaseman mukaan.

Haastattelussa käytettiin kysymysrunkoa sekä mahdollisuutta vapaamuotoisesti kertoa tuntemuksiaan. Kaikkien kohdalla ei käyty läpi kaikkia kysymyksiä, vaan haastatelluille annettiin mahdollisuus puhua myös vapaasti.

Haastatteluteemat käsittelivät muutosta, viestintää, esimiestyötä sekä henkilön tuntemuksia työyhteisöstä. Tehtyjen henkilöstökyselyjen kysymykset kartoittivat samoja aiheita. Kaikkien näiden kautta saatiin vastauksia tutkimuskysymyksiin.

Heikkilä toteaa, että jokaiseen tutkimukseen liittyy tutkijan subjektiivisia valintoja tutkimusmenetelmistä, kysymysten muotoilusta, analysointimenetelmistä ja raportointitavasta. Tutkimuksen tulokset eivät kuitenkaan saa riippua tutkijasta (Heikkilä, 2008, 31.)

Edellä mainitun mukaisesti tutkimustuloksia voidaan pitää sekä luotettavina että pätevinä.

8 Johtopäätökset

Tässä kappaleessa tulkitaan saatuja tutkimustuloksia sekä esitetään niistä johtopäätöksiä ja kehityssuunnitelmat. Tutkitun organisaation muutkokemukset olivat monitahoisia eivätkä ne koostuneet vain yksittäisestä muutoksesta.

Tutkimusongelmana oli selvittää, miten organisaatio kokee erilaiset muutostilanteet. Tutkimustuloksena voidaan todeta seuraavat vastaukset aiemmin asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

Työn tutkimuskysymyksiä olivat:

1. Miten muutostilanteissa työskentely vaikutti henkilöstöön?
2. Miten henkilöstö/esimiehet kokivat muutoksessa elämisen?
3. Miten tukea muutosjohtajuutta?

Suoritetut tutkimukset toivat teoriaa vahvistavat tuntemukset kentältä, että elämme muutoksessa. On myös muistettava, että muutos voi olla myös positiivinen. Tutkijan vastaukset saatujen ja analysoitujen tutkimustulosten perusteella yllämainittuihin kysymyksiin olivat:

1. Muutostilanteissa eläminen vaikutti henkilöstön työskentelyyn tuoden siihen epävarmuutta. Organisaatio eli muutoksessa koko syksyn 2011 ja yksi muutostilanne päättyi joulukuussa 2011. Voidaan todeta, että yritys elää monien muiden yritysten tapaan jatkuvassa muutoksessa eikä koe vain yhtä tiettyä muutosta ja samalla henkilöstön epävarmuus jatkuu.
2. Esimiesten ja henkilöstön kokemukset muutostilanteesta elämisestä olivat melko yhteneväiset. Molemmat ryhmät kokevat muutostilanteen epävarmaksi ja voimia kuluttavaksi. He myös kokevat, että henkilöstöstä huolehtiminen on jäänyt taka-alalle muutostilanteessa. Tiedotusta toivotaan lisää. Voidaan todeta, että vaikka esimiehet asemansa puolesta saavat enemmän tietoa, he pohtivat henkilökohtaisesta näkökulmasta samoja asioita kuin alaisensakin.

3. Johdolle ja esimiehille annettavaan muutosjohtajuuden tukeen tehtiin useita käytännön kehityssuunnitelmia. Näitä käsitellään kappaleessa 8.6.

8.1 Muutosjohtaminen

Voidaan todeta, että työteko on jatkuvassa muutoksessa, muutokset ovat arvaamattomia ja asioita on vaikea ennustaa kovin pitkälle eteenpäin. Mikään muutos ei jalkaudu tiedottamalla tai viestimällä, vaan aina tarvitaan läsnä olevaa johtoa, esimiestä ja yhdessä tekemistä. Johdolla tulisi olla kyky muuttaa toimintaansa myös muutosten aikana.

Organisaation tilaa tutkittaessa huomattiin, että muutos on olotila, ei niinkään erillinen tai yksittäinen tapahtuma. Kohdeyrityksessä tapahtui samaan aikaan erilaisia ja eritasoisia muutoksia, esimerkiksi toimintatapamuutoksia, toiminnanohjausjärjestelmän muutos sekä pienempiä organisaatiomuutoksia.

Muutoksista voidaan oppia, vaikka ne ovat hyvin erilaisia. Monen ihmisen toivomaa työelämän selkeyttä, seesteistä aikaa ja muutosten loppumista ei ole näköpiirissä. Tulevaisuuden työelämä on entistä monimuotoisempaa sekä positiivisessa että negatiivisessa mielessä. Ihmiset ovat lähtökohtaisesti kuitenkin samoja olentoja kuin vuosisatoja sitten. Meillä on tunteemme ja tarpeemme. Työssä käydään valtaosin toimeentulon vuoksi. Tämä kaikki luo haasteita myös johtamistapoihin. Tulevaisuudessa tarvitsemme kuitenkin aina hyvää perusjohtamista. Se, mitä muuta sen lisäksi on tarpeen, määrittelee yrityksen johto, parhaan kykynsä mukaan.

Tutkitun pohjalta voidaan todeta, että ei ole olemassa erillistä käsitettä muutosjohtaminen, vaan on parempi puhua strategisesta johtamisesta ja ihmisten johtamisesta. Ihmisiä tulee johtaa kaiken aikaa, myös ja erityisesti muutoksissa.

Tutkittu teoria myös kyseenalaistaa termit muutosjohtaminen ja muutosviestintä. Johtamista ja viestintää ei saisi erottaa tilanteen mukaan, vaan niitä tulisi toteuttaa kaiken aikaa.

Tutkijan merkittävänä havaintona voidaan pitää sitä, että vaikka teoria tuo muutoksen esiin voimakkaasti tapauksena tai prosessina, kokee henkilöstö muutoksen olevan jat-

kuvaa. On olemassa muutostilanteita, jotka ovat selkeitä ja tiedämme, milloin muutos alkaa ja milloin se loppuu. Yleinen tuntemus henkilöstöllä kuitenkin on, että odotetaan stabiilimpaa tilaa, jota ei tunnu tulevan. Muutos seuraa toistaan emmekä voi aina todeta muutoksen varsinaisesti loppuvan. Se saattaa keskeytyä aktivoituakseen jonkin ajan kulluttua uudelleen. Tämä väsyttää ja kuluttaa ihmisiä. On vaikea keskittyä täysipainoisesti omaan työhönsä, kun taustalla on epävarmuus asioiden muuttumisesta. Tällä taas on suora vaikutus yksilön henkilökohtaiseen elämään.

8.2 Viestintä

Tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa tiedottamista ei toteutettu esimiesten tai henkilöstön toivomalla tavalla. Tämän voidaan todeta vaikuttaneen selvästi henkilöstön tuntemuksiin aiheuttaen epäselvyyttä ja työn teon vaikeutumista. Kuten teorian kautta voitiin todeta, henkilöstö kohdeyrityksessäkkin spekuloi paljon ja täytti tiedolliset aukot huhuilla.

Kohdeorganisaation osalta voi todeta, että sekä henkilöstöä että esimiehiä olisi pitänyt tiedottaa enemmän ja useammin. Tuloksista kävi ilmi, että henkilöstö roolista (työntekijät, esimiehet) riippuen koki asiat eri tavalla. Lisäksi tiedottamiseen vaikuttaa esimerkiksi kunkin esimiehen persoona ja esimiestaidot; toiset tiedottavat ja kommunikoivat luontaisesti enemmän.

Voidaan myös todeta, että kaikki tulokset haastatteluissa ja kyselyissä eivät johdu organisaation muutostilanteista, vaan mielipiteet ovat osin samoja verrattuna esimerkiksi vuoden 2007 tuloksiin. Tiedottamisen puutteellisuus nousee esille molemmissa tutkimuksissa, mutta arvioinnin lähtökohdat ovat erilaiset. Toki aina voidaan tarkastella syvemmin, mistä tiedottamisesta on kyse ja mikä on hyvin suoritettun tiedottamisen määritelmä. Joku henkilö voi kokea, että hän ei saa informaatiota, koska hänelle ei ole henkilökohtaisesti kerrottu asiasta. Joku toinen taas saa riittävän tiedon esimerkiksi intranetin tai ilmoitustaulun välityksellä. Voidaan todeta, että tiedottaminen on työyhteisössä aina kriittisen tärkeää ja useiden kanavien käyttö viestinnässä on tärkeää. Hyvin toteutettu viestintä lisää luottamusta työnantajaa kohtaan.

8.3 Esimiestyö

Tuloksista käy ilmi, että esimiehet ovat kohtuullisen tyytyväisiä, vaikka muutostilanne on ollut käynnissä pidempään ja on havaittavissa epävarmuutta. Kuitenkin esimiehet arvioivat, että he saavat omassa asemassaan riittävästi tietoa, vaikka toivovat sitä silti lisää.

Kaikki tutkimustulokset toivat esille esimiestyön ja viestinnän olennaisen merkityksen ihmisten johtamisessa. Molemmat ovat tärkeitä sekä stabiilina aikana että erityisesti organisaation muutostilanteissa.

Perusesimiestyön merkitys muutoksessa nousee tuloksista voimakkaasti esille. Henkilöstö arvostaa sitä, että kunkin omat asiat hoidetaan hyvin ja ajallaan kuten ennenkin ja, että esimies on läsnä.

Esimiehet ovat henkilöstön ja muutoksen ristitulella. Heiltä odotetaan enemmän tietoa kuin he tietävät. Tämä kävi ilmi esimiesten haastatteluista, jossa he ilmaisivat epävarmuutta myös siitä, mitä he saavat esimerkiksi kertoa eteenpäin.

Luottamus edesauttaa muutoksesta selviämistä. Haastatellut esimiehet tunsivat luottamusta työnantajaan kohtaan ja jaksoivat siten tehdä töitä epävarmuudessakin ja kannustaa myös alaisiaan siihen.

Esimiesten haastatteluista voidaan todeta, että organisaatiossa vallitseva kulttuuri vaikuttaa suuresti siihen, miten muutosprosessi koetaan. Hyvänä koettu työyhteisö ja vahva, luottamuksellinen organisaatiokulttuuri kestää väliaikaisen epävarmuuden.

8.4 Tunteet

Esimiehen vastuulle jää huomioida alaistensa tunnetiloja tarkemmin, sillä lähtökohtaisesti hän tuntee heidät paremmin ja syvemmin. Esimiehen tehtävänä on keskustella, kuunnella ja olla läsnä, kun alaiset häntä muutostilanteessa tarvitsevat joko pyytämällä vastauksia konkreettisiin kysymyksiin tai tuomalla esiin omia henkilökohtaisia näkökulmiaan ja huoliaan.

Tulosten mukaan myös esimiehet kokevat asiat voimakkaasti. Voisi kuvitella, että esimiehet saisivat itse riittävästi tietoa meneillään olevasta muutoksesta tai aktiivisesti kysyisivät tilanteesta lisää esimerkiksi suoraan johdolta. Erityisesti ylempiä toimihenkilöitä edustavien esimiesten tulee sietää määrätty määrä epävarmuutta ja näin tulosten pohjalta osittain onkin. Taustalla kuitenkin näyttää olevan lisäksi sama epävarmuus kuin muullakin henkilöstöllä.

Yhtenä johtopäätöksenä voidaan todeta, että tunteilla on muutostilanteessa erittäin suuri merkitys. Ihmisten välinen kanssa käyminen on sekä positiivisissa että negatiivisissa tilanteissa aina tunteiden sävyttämää. Jokainen yksilö kokee muutoksen omalla tavallaan ja jokaisella on oma tunneskaalansa, jota käyttää. Työnantaja voi vain yrittää ymmärtää näitä eri tunnetiloja. Sen on kuitenkin mahdotonta tietää, millä tavalla jokaista yksilöä tulisi lähestyä. Siksi on pyrittävä hoitamaan muutokseen liittyvät käytännön asiat mahdollisimman hyvin ja siten ainakin pyrkiä ohjaamaan henkilöstön ajatuksia positiiviseen suuntaan.

Työhyvinvointikyselyn mukaan luottamus ei ollut hyvä kuin toimihenkilöillä ja luottamuksen keskihajonta oli suuri. Tämä tarkoittaa, että luottamusta koetaan organisaatiossa hyvin vaihtelevasti.

Kysymyksenä herää, miten ihmisiä voi tukea jaksamaan jatkuvassa muutoksessa elämiseen? Muutos on enää harvoin yksittäinen tapahtuma, vaan pysyvä olotila, joka edellyttää henkilöstöltä jaksamista.

8.5 Yhteenveto

Tutkimuksen eri tuloksiin peilattu teoria tuntuu monilta osin olevan hyvin samansuuntainen. Teoria tuo esiin samat tärkeinä pidetyt asiat, jotka toteutuessaan edesauttaisivat muutoksen läpiviennissä.

Yhteenveto tärkeimmistä havainnoista:

- Viestintää olisi pitänyt olla enemmän ja vaikka se olisi ollut yleisellä tasolla, se auttaisi vähentämään organisaation epävarmuutta.
- Viestintä on työyhteisössä aina kriittisen tärkeää ja sen hyvä hoitaminen lisää luottamusta työnantajaa kohtaan ja parantaa mahdollisuuksia selvittää muutoksista.
- Viestinnässä pitää panostaa enemmän ja mahdollisuuksien mukaan kasvokkain kommunikointiin, koskien erityisesti johdon näkyvyyttä.
- Olisi saatava aikaan käsite "me muutumme". Tämä onnistuu luottamuksella.
- Johdon ja esimiesten ymmärrystä on lisättävä siihen, kuinka paljon esimieheltä saatava arvostus ja tuki merkitsee henkilöstölle.
- Tunteet ovat aina mukana ihmisten kanssakäymisessä ja henkilöstön tunteiden merkitys on huomioitava erityisesti muutostilanteessa. Ihminen kokee muutoksessa asiat herkemmin ja esimiestä tulkitaan tarkemmin.
- Kaikki tutkimustulokset eivät johdu muutoksesta. Samat asiat ovat esillä stabiilissakin organisaatiossa.
- Perusesimiestyö on aina hyvin tärkeää. Lähiesimiehen rooli on merkittävä ja läsnäolo on tärkeää, sillä hän on alaisen ensisijainen yhteys.
- Johdon on ymmärrettävä jatkuvan muutoksen aiheuttama väsyminen ja tuettava henkilöstöä jaksamaan sekä keskittymään töihinsä kaikesta huolimatta.
- Muutoksessa tulisi säilyttää organisaatiossa olevat hyvät asiat.
- Tulokset eivät tuo esille perinteistä muutosvastarintaa.

8.6 Kehityssuunnitelma

Kehittämistehtävässä kehitetään yrityksen muutosjohtamisen kykyä. Tehtyjen johtopäätösten pohjalta on laadittu suunnitelmat kehittää kohdeorganisaation muutosjohtamista. Alla on kuvattu toimenpiteet, jotka tullaan toteuttamaan kevään-kesän 2012 aikana.

8.6.1 Kehityskeskustelumallin tehostaminen

- Kehityskeskusteluopasta laaditaan parhaillaan ja sen tuleva sisällysluettelo on kuvattu liitteessä 2.

HR ottaa vuoden 2012 kehityskeskustelukierrokseen teemaksi muutoksen hallinnan. Se toteutetaan kaikille jaettavalla kehityskeskusteluoppaalla, kehityskeskustelujen toteutuksen seurannalla sekä raportoinnilla.

HR:n laatima kehityskeskusteluopas keskittyy muutosteemaan, muutoksen käsittelyyn organisaatiossa ja sen kokemiseen hyödyntämällä tutkimustuloksia oppaan sisällössä. Tämä opas toimii HR:n osuutena auttaa johtoa muutoksen johtamisessa ja se on konkreettinen työkalu esimiehille.

Erityisesti nyt HR voi viestiä kehityskeskustelujen mahdollisuuksista eli siitä miten esimies voi osoittaa arvostusta ja välittämistä alaisiaan kohtaan sekä korostaa palautteenannon merkitystä. Organisaatiossa tulee nyt tarttua erityisen huolellisesti tähän suoritusten johtamisen työkaluun.

8.6.2 Esimiesten valmennus ja työn kehittäminen

- Yrityksessä on päätetty järjestää muutoksen hallinnan koulutusta esimiehille ke-säkuussa 2012. Muutuskoulutustarjontaa on runsaasti saatavilla ja koulutusta kilpailutetaan vielä kahden toimittajan kesken. Yhtenä sisältöehdotuksena on tutkia esimiehen omaa suhdetta muutokseen, mitkä ovat sisältö ja keinot esittää viestiä sekä miten voi oppia laadukkaan dialogin käymisen taidon. Tässä koulutuksessa oppiminen tapahtuu tietoiskujen, keskustelujen ja käytännön harjoitusten avulla.
- Työhyvinvointitutkimuksen tulokset ja tämän kehitystyön johtopäätökset käydään yksityiskohtaisesti läpi johdon kanssa toukokuussa 2012. Analysoinnin pohjalta valitaan tärkeimmät kehityskohteet, joille laaditaan toimenpidesuunnitelmat ja toteutusaikataulu.
- Esimiehille tehtyjen teemahaastattelujen perusteella suoritettiin organisaatiossa toimenpiteitä jo syksyn 2011 aikana. Haastattelujen yhteenveto jaettiin johdolle ja osa johdosta kävi syvempiä keskusteluja alaiensa kanssa tukien näin heitä jaksamisessa.

Esimiesten muutuskoulutuksen tulisi keskittyä lisäämään esimiesten kestävyyttä muutostilanteissa. Tavoitteena olisi, että esimiehet ovat koulutuksen jälkeen vahvempia ja

valveutuneempia kohtaamaan muutoksia ja niiden aiheuttamaa stressiä sekä palautuvat muutostilanteista nopeammin pystyäkseen taas johtamaan omaa operatiivista toimintaansa tuottavasti. Valmennus kasvattaa myös esimiesten kykyä elää epävarmuudessa ja luo edellytykset sille, että he samalla pystyvät huolehtimaan alaistensa jaksamisesta.

Sen lisäksi, että esimiehiä tulisi kouluttaa, olisi myös tarkasteltava heidän työnsä kehittämistä. Kiire on liian usein käytetty syy johtamisen puutteille. Organisaatiossa tehdään ehkä asioita, joita pitäisi kyseenalaistaa: onko kaikki tarpeellista ja tuottavaa?

Pohdittavaksi jää, onko tarvetta luoda uusia henkilöstökäytäntöjä ja entistä enemmän huomioida henkilöstön mielipiteitä. HR:n suorittamien henkilöstökyselyjen lisäksi tulisi johdon ylläpitää jatkuvaa vuoropuhelua henkilöstön kanssa. Johto voisi esimerkiksi panostaa jatkossa henkilökohtaiseen näkyvyyteen jalkautumalla henkilöstön keskuuteen. Johtoryhmä voisi toteuttaa tämän konkreettisesti tekemällä vuorolistan ja kiertämällä yrityksen tiloissa säännöllisesti kuukausittain.

8.6.3 Muutosviestinnän kehittäminen

- Esimiehille järjestettiin huhtikuussa 2012 tilaisuus, jossa oli mahdollista esittää kysymyksiä yrityksen muutostilanteeseen liittyen. Tilaisuus onnistui hyvin. Osallistujat olivat aktiivisia ja esittivät kysymyksiä, joihin johto antoi vastauksia mahdollisuuksien mukaan. Poissaolleille esimiehille välitettiin tietoa käsitellyistä asioista. Samoin henkilöstöä tiedotettiin yleisimmistä kysymyksistä ja vastauksista sisäisten viestintäkanavien kautta.
- HR:n ideoimat vapaamuotoiset pienryhmäkeskustelut käynnistetään toukokuussa 2012. Ryhmiin voi ilmoittautua viisi henkeä ja vapaamuotoiseen keskusteluun osallistuvat toimitusjohtaja, HR ja kyseisen yksikön johtaja. HR yhdessä linjajohdon kanssa vie tarvittaessa eteenpäin esiinnousseita tai toimenpiteitä vaativia asioita.
- Lisäksi HR käynnistää kahden seuraavan kuukauden aikana toteutettavat kahviokierrokset, joissa henkilöstöllä on mahdollisuus kysyä toimitusjohtajalta mielestään askarruttavista asioista.

Viestinnän merkitys on olennainen kaikessa organisaation toiminnassa. Olisiko hyvä kysyä suoraan henkilöstöltä, minkälaisen viestinnän he kokevat hyväksi? Tämä sen sijaan, että henkilöstökyselyissä kysytään vain, onko viestintä hyvää vai ei.

Jatkossa voitaisiin pyrkiä lisäämään intranetin käyttöä muutoksen viestinnässä. On pohdittava, miten sitä voidaan yrityksessä soveltaa toimivammaksi viestintätyökaluksi ja miten sitä voidaan hyödyntää tulevissa muutoksissa. Olisiko mahdollista järjestää esimerkiksi verkkokoulutusta muutoksen jalkauttamisessa?

Erityisesti muutostilanteessa esimiehen jokainen ele ja sana tulkitaan jollain tavalla. Siksi on tärkeää, että esimies ei puhu muuta kuin mitä tarkoittaa. Monet riidat syntyvät siitä, että esimies kommunikoi jonkin keskeneräisen asian moniselitteisesti. Sen kuullut henkilö kokee ehkä saaneensa lupauksen ja tällöin syntyy helposti konflikti. Viestinnän johtaminen on esimiehen suuri haaste ja hänen on ymmärrettävä, että kaikki mitä hän jättää sanomatta, tulkitaan myös jollain tavalla.

Lähteet

Abrahamson, E. 2004. Change without pain. Harvard Business School Press. Boston.

Aho, O. 2010. Muutosjohtaminen. Työterveyslaitos. Luettavissa:
http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/muutoksen_hallinta_ja_kehittaminen/muutosjohtaminen/Sivut/default.aspx. Luettu 27.12.2011.

Burton, G & Dimpleby, R. 1998. More than words. An introduction to communication. Third edition. TJ International Ltd. Great Britain.

Collins, J. 2005. Hyvästä paras. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Erkkilä, K. & Valpola, A. 2005. M&A 1.0 – yritysten yhdistämisen työkirja, Integration Workbook. Teknologiainfo Teknova Oy. Helsinki.

Green, M. 2007. Change management masterclass. A Step by Step Guide to Successful Change Management. MPG Books Ltd. Cornwall.

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

Harrison, R. 1993. Human resource management. Addison Wesley Publisher Ltd. University Press. Cambridge.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. uudistettu painos. Edita Prima Oy. Helsinki.

Heiskanen, M & Lehikoinen, S. 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Henkilöstöjohdon ryhmä, Henry ry. 2011. Riittävän hyvät henkilöstökäytännöt. Johtaminen. Luettavissa: <http://www.henryorg.fi>. Luettu 17.9.2011.

Henkilöstöjohdon ryhmä, Henry ry. 2012. Riittävän hyvät henkilöstökäytännöt. Määritelmät. Luettavissa: <http://www.henryorg.fi/page?pagelid=1902>. Luettu 5.3.2012.

Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.

Hurmalainen, M & Laatuinen, T. 2011. Laki yhteistoiminnasta yrityksissä (334/2007) 7 luku. Työlainsäädäntö ja yleisiä sopimuksia. 31. uusittu ja laajennettu painos. Forssa Print. Forssa.

Jokinen, P & Laine, M & Ramberg, P. 2007. Tapaustutkimuksen taito. Yliopistopaino. Helsinki.

Juholin, E. 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 5. uusittu painos. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Järvinen, P. 2002. Onnistu Esimiehenä. 2. painos. WS Bookwell Oy. Juva.

Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. 4. painos. WS Bookwell Oy. Juva.

Jääskeläinen, A. & Kujansivu, P. & Lönnqvist, A. & Sillanpää, V. 2007. Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät. Mittaa, kehitä ja johda. Talentum. Gummerus Kirjapaino. Helsinki.

Kaihovirta, M & Lohtaja, S. 2007. Tehoa työelämän viestintään. WS Bookwell Oy. Juva.

Karlöf, B. & Helin Lövingsson, F. 2006. Organisaation olemus. Edita Prima Oy, Helsinki.

Kasvi, J. Ihminen verkostoissa. Teknillinen korkeakoulu. Työpyskologia ja johtaminen. Luettavissa: <http://www.henryorg.fi/data/dokumentit/uu/UU03Kasvi.pdf>. Luettu 5.3.2012.

Kautto-Koivula K. 2011. Meneillään laajin ja syvin (työelämän) murros yli 100 vuoteen. Luettavissa: <http://www.tyollisyysvoimala.fi>. Luettu 1.9.2011.

Keränen, T. & Ylenius, J. 2007. Opas: Viestintästrategia ja viestintäsuunnitelma. Tiedotedeski Finland Oy. www.deski.fi. Helsinki.

Koivula, U-M & Suihko, K & Tyrväinen, J. 2002. Mission: Possible. Opas opinnäytteen tekijälle. Pirkanmaan ammattikorkeakoulun julkaisusarja C. Oppimateriaalit. Nro 1. 2. uudistettu painos. RT-print Oy. Pieksämäki.

Koskinen, J. 2003. Kokonaisviestintä muutoksessa. RT-Print Oy. Pieksämäki.

Kotter, P.J. 1995. Why transformation efforts fail. Harvard Business Review. March-April 1995. USA.

Kotter, P.J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Harvard Business School Press, USA. Oy Rastor Ab.

Kotter, P.J. 2011. The 8-step Process for Leading Change. Luettavissa: <http://www.kotterinternational.com/>. Luettu 15.2.2012.

Koulutus.fi. 2008. Tietoa muutosjohtamisesta. Luettavissa: http://www.muutosjohtaminen.org/Tietoa_muutosjohtamisesta__d3276.html. Luettu 31.12.2011.

Laine, N. 2008. Trust in Superior subordinate Relationships. An empirical study in the context of learning. Acta Universitas Tampereensis 1338. Tampere University Press. Tampere.

Laine, N. & Surakka, T. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Taurus Media. Tampere.

Lainema, M. & Lahdenpää, M. & Puolakka, P. 2001. Strategisen johtamisen areena ja horisontti. Ekonomia-sarja. WSBookwell Oy. Porvoo.

Laitinen, H & Vuorinen, M & Simola A. 2009. Työturvallisuuden ja –terveyden johtaminen. Tietosanoma Oy. Tallinna Raamatutrükikoda, Tallinna.

Lipasti, I. 15.9.2011. Menestyvän organisaation johtaminen muutoksessa. Talent Partners Oy. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Luentomateriaali. Helsinki.

Mauborgne, R & W.Chan.K. 2005. Blue ocean strategy. Harvard Business School Publishing Corporation. Boston.

Moisalo, V-P. 2011. Uusi HR, Arjen henkilöstöjohtamista. Infor. Suomen Graafiset Palvelut Oy. Kuopio.

Niskavaara, E. 2010. Yritystaloutta esimiehille. WS Bookwell Oy. Juva.

Piekkari, R., Tienari, J., 7.5.2010. Y-sukupolvi vaatii perusasioita kuntoon. Talouselämä. Luettavissa: <http://www.talouselama.fi/minavaitan/ysukupolvi+vaatii.../a402698>. Luettu 20.9.2011.

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. WS Bookwell Oy. Juva

Puusa, A. 2008. Ei-empiirinen tutkimus ja teoria. Johtamisen professori. Kauppa- ja oikeustieteiden tiedekunta. Luettavissa: <http://www.joensuu.fi/taloustieteet/opiskelu/APuusa/Ei-empiirinen.pdf>. Luettu 31.12.2011.

Rampersad, H. 2004. Total Performance Scorecard. Johda ihmisiä, mittaa tuloksia. Laatu keskus. Tammer-paino Oy, Tampere.

Salaman, G. 2007. Managers' knowledge and the management of change. Teoksessa, Storey, J. (toim.). Human resource management: A critical text 3rd Edition, s. 137-158. Cengage Learning EMEA. Hampshire. United Kingdom.

Salovaara, P. 2011. Johtaminen kehittyy – entä johtamisen kehittäminen? Työn tuuli 1/2011, s. 16-23.

Sinisaari, A, 2011. Haastavissa tilanteissa hyvä johtajuus punnitaan. Muutosviesti. 2/2011, s. 3.

Suoranta, H. 2011. Vain joka neljäs muutos onnistuu. Transition News. Nro 4, 4.

Sydänmaanlakka, P. 2003. Älykäs organisaatio. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Sydänmaanlakka, P. 2011. Älykäs itsensä johtaminen. Työn tuuli. 1/2011.

Tuominen, K. 2001. Muutoshallinnan mestari. 5. uusittu painos. Tummavuoren kirjapaino. Vantaa.

Työterveyslaitos, 2012. Hyvät käytännöt ja malliratkaisut. Hyvät käytännöt. Luettavissa: http://www.ttl.fi/fi/malliratkaisut/hyvat_kaytannot/Sivut/default.aspx. Luettu 15.3.2012.

Vilkki, K. 8.6.2007. Muutosjohtaminen. Head of COO Business Improvement. Nokia Siemens Networks. Seminaariesitys. Järvenpää.

Virtuaali ammattikorkeakoulu, 2011. Ylemmän amk-tutkinnon metodifoorumi. Abduktiivisen päättelyn logiikka. Luettavissa: <http://www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193463919223/1193464257338/1193665362820.html>. Luettu 27.12.2011.

Welch, J. 2006. Voittajaksi. 4. painos. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Ylikerälä, J. 12.9.2011. Tapaus- ja toimintatutkimus. KTT. HAAGA-HELIA ammatti-
korkeakoulu. Luentomateriaali. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Esimieshaastattelun teemat 2011

Teemat/apukysymykset:

1. Organisaation tilanne/muutostilanne
 - a. omat tuntemukset tällä hetkellä nykytilanteesta?

2. Haasteet muutoksissa, organisaation uskottavuus
 - a. ajan tasalla pito?
 - b. työtehtävien sujuvuus?
 - c. johdon toiminta?
 - d. viestinnän toimivuus?
 - e. tulevaisuus?

3. Muutoksen merkitys, henkilöstön arvostus
 - a. suhtautuminen henkilöstöön?

4. Muutoksen johtaminen
 - a. johdon osallistuminen?
 - b. oma työ?
 - c. muutostilanteen hallinta

5. Työyhteisön tila
 - a. työhyvinvointi?
 - b. yhteistyökykyisyys?
 - c. tasa-arvo?
 - d. tuki?

6. Mitä muuta haluat sanoa?

Liite 2. Vuoden 2012 kehityskeskusteluoppaan sisällysluettelo

1. Saatesanat
2. Visio, strategia ja arvot
3. Muutoksen aika
 - viestinnän ja palaverien merkitys
4. Esimiehen ja alaisen välinen dialogi
 - palautteen anto
5. Kehityskeskustelut: Mikä? Miksi? Milloin?
6. Luottamuksen merkitys
7. Kehityskeskustelun mahdollisuudet muutoksessa
8. Valmistautuminen ja keskustelun kulku
9. Keskustelun yhteenveto ja raportointi
10. Lisätietoja

Liite 3. Taulukot ja kuvat

Taulukko 1. Peittomatriisi

Taulukko 2. Vastaajamäärät henkilöstöryhmittäin

Taulukko 3. Luottamuksen kokemisen muut tilastoarvot

Taulukko 4. Esimieheltä saadun tuen muut tilastoarvot

Kuva 1. Muutoksen käyrä

Kuva 2. Tutkimuksen viitekehys

Kuva 3. Vastaajat henkilöstöryhmittäin

Kuva 4. Työ, työn organisointi, työyhteisö, johtaminen. Arvot, asenteet ja motivaatio

Kuva 5. Luottamus työnantajaan

Kuva 6. Työmotivaatio ja työhön sitoutuminen

Kuva 7. Esimieheltä saatu palaute ja tuki henkilöstöryhmittäin

Kuva 8. Esimieheltä saatu palaute ja tuki iän mukaan

Kuva 9. Esimieheltä saatu arvostus