

**MUUTOSJOHTAMINEN UUTEEN TYÖSKENTELYMAL-
LIIN SIIRRYTTÄESSÄ**

Case Accountor Services Oy

Mattila Mikael

Opinnäytetyö
Kauppa, hallinto ja oikeustieteet
Liiketoimintaosaamisen johtaminen
Tradenomi YAMK

2021

Kauppa, hallinto ja oikeustieteet
Liiketoimintaosaamisen johtaminen
Tradenomi YAMK

Tekijä(t)	Mikael Mattila	Vuosi	2021
Ohjaaja(t)	Jari Sarja		
Toimeksiantaja	Accountor Services Oy		
Työn nimi	Muutosjohtaminen uuteen työskentelymalliin siirryttäessä		
Sivu- ja liitemäärä	66		

Opinnäytetyön aiheena on organisaatiomuutoksen johtaminen toimeksiantajan siirtyessä uuteen työskentelymalliin. Toimeksiantaja oli siirtymässä vuoden 2021 aikana uuteen prosessipohjaiseen asiakaspalvelumalliin, jonka tarkoituksena oli vastata paremmin asiakkaiden tarpeisiin. Yrityksessä tunnistettiin muutosjohtaminen kehityskohteeksi, minkä takia aihe valikoitui tutkimuksen kohteeksi. Tarkoituksena oli selvittää, miten organisaatiomuutos toteutetaan onnistuneesti ja miten muutosta tulee johtaa. Muutokset ovat niin organisaatiolle kuin sen henkilöstölle merkittäviä tapahtumia ja ne vaativat paljon ponnisteluja onnistuakseen.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tarjota toimeksiantajalle ajankohtainen ja käytännönläheinen katsaus organisaatiomuutoksista ja muutosjohtamisesta. Työn toteutustapana oli integroiva kirjallisuuskatsaus, joka kokoaa yhteen tutkimustuloksia, artikkeleita ja muuta aineistoa, kuten laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä. Tutkimusaineisto analysoitiin käyttämällä sisällönanalyysia, minkä jälkeen luotiin yhtenäinen synteesi.

Muutosjohtamisesta korostui yksittäisinä asioina ihmisten johtamisen tärkeys asioihin keskittymisen sijasta sekä viestintä. Viestinnällä ja hyvällä johtamisella työntekijät saadaan osallistettua muutosprosessiin ja toimimaan yhteisen tavoitteen eteen. Monipuolinen viestintä on välttämätöntä muutoksen onnistuneelle toteutukselle. Viestinnällä henkilöstölle tuodaan ilmi muutoksen taustat, eli syy siihen miksi muutos toteutetaan sekä tavoitetila, jonka yritys pyrkii saavuttamaan. Muutosprosessin aikana työntekijöiden rooli korostuu, minkä takia tarvitaan hyvää ihmisten johtamista. Johtaja luotsaa työntekijät muutoksen läpi sekä toimii heille tukena ja motivoi koko prosessin ajan. Tutkimus tuo esille, millaista johtamista työntekijät tarvitsevat niin muutoksen aikana kuten muulloinkin. Katsaus toimii tukena muutoksen suunnittelemisessa, siitä viestimisessä ja yrityksen ohjaamisessa muutosprosessin läpi.

Asiasanat

Organisaatiomuutokset, muutosjohtaminen, johtaminen, muutos

Degree Programme in Business
Master of Business Administration

Author(s)	Mikael Mattila	Year	2021
Supervisor(s)	Jari Sarja		
Commissioned by	Accountor Services Oy		
Subject of thesis	Change Management in Organizational Change		
Number of pages	66		

The subject of this master's thesis is leading organizational change. Commissioner is implementing a new process-based model which is supposed to serve customer needs better. New model is being implemented during 2021. Company has identified change management as a target for development. Purpose was to discover how organizational change should be implemented and how change should be managed. Changes are significant events to organizations and its personnel. They require lot of effort from everyone in the organization.

Thesis aims to offer a topical and practical survey about managing organizational change. Research method of the thesis was integrative literature review which gathers research results from other researches but also another kind of data. It is typical for qualitative research to use wide selection of different types of data. Research data was analysed by using content analysis which performed as a base for synthesis.

In conclusion it can be stated that communication and leadership are crucial in change management. Communication and good leadership are required in participating people in the process and getting them to work for the common good. By communicating versatilely company brings out the reasons to employees about why change is being made and what company wants to achieve. During the change process leadership is critical because of employee's importance in succeeding with implementation. Leader guides employees through the process, gives support and motivates them. This study explains what kind of leadership employees need. Study also helps company in planning change, communicating about it and guiding through the process.

Key words Organizational change, change management, leadership, change

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	4
2.1	Opinnäytetyön tavoite	4
2.2	Kirjallisuuskatsaus	5
2.2.1	Kirjallisuuskatsauksen tyypit.....	5
2.2.2	Kirjallisuuskatsauksen vaiheet.....	7
2.2.3	Laadullinen tutkimus.....	8
2.2.4	Sisällönanalyysi	10
2.3	Tutkimusaineiston käsittely.....	11
3	ORGANISAATIOMUUTOS	14
3.1	Muutoksen toteuttaminen	14
3.2	Muutoksen vaiheet.....	16
3.3	Muutos yksilön kokemuksena.....	18
3.3.1	Yksilön muutosvaiheet.....	18
3.3.2	Tunteiden merkitys	20
3.4	Muutosvastarinta	22
3.4.1	Syitä muutosvastarintaan	23
3.4.2	Muutosvastarinnan käsittely	25
4	MUUTOSJOHTAMINEN.....	27
4.1	Esimiehen rooli	27
4.2	Henkilöstön osallistaminen	29
4.3	Viestintä.....	30
4.3.1	Viestinnän tyyli.....	30
4.3.2	Virheellinen tieto	32
4.4	Luottamus.....	33
5	KIRJALLISUUSKATSAUKSEN TULOKSET.....	35
5.1	Organisaatiomuutoksessa onnistuminen	35
5.2	Johtajana muutoksessa	38
5.2.1	Henkilöstön osallistaminen	40
5.2.2	Ihmisten johtaminen	42

5.3	Viestintä.....	46
5.4	Muutosvastarinta	50
5.5	Työntekijänä muutoksessa	51
6	POHDINTA	54
	LÄHTEET.....	62

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1 Klassinen muutoskäyrä (mukaillen Stenvall & Virtanen 2007, 53.)	14
Kuvio 2. Muutos tarvitsee viisi asiaa onnistuakseen (mukaillen Valpola 2004, 29.)	55
Kuvio 3 PDCA-sykli (mukaillen Torkkola 2015)	57

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheena on muutosjohtaminen uuteen työskentelymalliin siirryttäessä. Tarve tutkia organisaatiomuutoksia ja niiden johtamista nousi esille toimeksiantajan uudistaessa omia prosessejaan. Yritys oli siirtymässä uuden työskentelymallin käyttöön vuoden 2021 aikana, joten aihe oli ajankohtainen. Aiemmin käytössä ollut perinteinen asiakaspalvelumalli vaihtui uuteen prosessipohjaiseen hajautettuun malliin. Muutos oli massiivinen ja yrityksessä oli tunnistettu uusien prosessien jalkauttaminen ja muutosjohtaminen kehityskohteiksi.

Tutkimustarpeita selvittäessä kyseinen aihe nousi välittömästi esille. Uusi työskentelymalli oli jo suunniteltu ja aikataulu jalkauttamiselle tehty, joten muutosjohtamisen mallit ja käytännöt tulee soveltua kyseiseen tapaukseen. Yritykseltä puuttui projektin alussa tarkka suunnitelma siitä, miten uudet mallit implementoidaan muutosjohtamisen näkökulmasta. Muutosjohtaminen oli enemmänkin jokaisen omalla vastuulla ja jokainen suoriutuu eri vaiheista omalla tavallaan. Tavoitteena olikin löytää teoriaa ja käytäntöjä, joiden avulla muutosprosessi saataisiin vietyä läpi onnistuneesti ja yksiköt toimimaan yhteisen uuden mallin mukaisesti.

Toteutustapana oli integroiva kirjallisuuskatsaus, jonka tarkoituksena oli löytää vastaus tutkimuksen ongelmaan ja tarjota yritykselle tietoa sekä keinoja uuden työskentelytavan jalkauttamisen tueksi. Integroiva kirjallisuuskatsaus yhdistää teorian ja ilmiöön liittyvät tutkimukset tavoitteena luoda ajankohtainen ja kokonaisvaltainen ymmärrys aiheesta. Katsaus esittelee tutkittavan aiheen monipuolisesti, kehittää teoriaa ja on suoraan yhdistettävissä käytäntöön. Metodi kokoaa yhteen tutkimustuloksia, jolloin sen avulla voidaan käsitellä ja tiivistää laajojakin aihealueita. (Salminen 2011, 1, 3; Whitemore & Knafel 2005, 546.)

Muutosjohtamiseen löytyy paljon kirjallisuutta ja aihetta on tutkittu paljon, minkä takia kirjallisuuskatsaus valikoitui työn toteutustavaksi. Muutos on kokonaisvaltainen ilmiö, jossa tietty toimintatapa muuttuu pysyvästi. Muutosta on johdettava, jotta tavoiteltu lopputulos voidaan saavuttaa. Ihmisten johtamista voidaan pitää erityisen tärkeänä, sillä organisaation muutoksen ytimessä on yksilön muutos. Usein muutosprosessissa sivuutetaan henkilöstön tunteiden ja motivaation merkitys; organisaatioissa huomio keskitetään mieluummin aikatauluihin, tavoitteisiin ja prosesseihin. Monesti kriittisin tekijä muutoksessa on kuitenkin organisaatiossa toimivat ihmiset. (Ahoniemi 2009, 110, 112–113.)

Jack Welch on nimetty vuosisadan johtajaksi Fortune-lehdessä (Colvin 2020). Welch kuvailee muutosten johtamisen tuntuvan samalta kuin siirtäisi vuoria. Muutokset ovat kuitenkin ratkaisevan tärkeässä osassa liike-elämässä. Lähtökohtana muutokselle voidaan sanoa, että sen tulee olla kytkettynä selvästi johonkin tarkoitukseen, eikä muutosta tehdä vain muuttumisen ilosta. Liian usein muutoksia tehdään jonkin uuden muoti-ilmion vuoksi. Organisaatiot eivät aina malta kriittisesti tarkastella pinnalla olevaa villitystä, vaan ryntäilevät useaan suuntaan erilaisten hankkeiden vuoksi. Tällainen muutos muutoksen vuoksi on uuvuttavaa. Welch vertaa edellä mainitun kaltaisissa organisaatioissa työntekijöiden lopulta suhtautuvan muutoshankkeisiin samoin kuten ilmavaivoihin. Kun odotetaan tarpeeksi pitkään, tämäkin katoaa. (Welch & Welch 2005, 135–137.)

Onnistuneesti jalkautetun organisaatiomuutoksen onnistuminen vaatii siis toimivan uuden työskentelytavan, joka pystytään myymään henkilöstölle ja joka jollain tavalla kehittää toimintaa. Tutkimuksessa ei kuitenkaan oteta tähän kantaa, sillä kyseiset päätökset ja suunnitelmat on jo tehty toimeksiantajan puolesta. Työn toimeksiantajana toimi Accountor Services Oy:n palkkaliiketoiminta. Accountor Services Oy on talous- ja henkilöstöhallinnon ohjelmistoratkaisuihin sekä ulkoistuspalveluihin erikoistunut konserni, jonka palveluksessa on noin 2350 ammattilaista 7 maassa ja sen pääkonttori sijaitsee Espoossa. Koko konsernin liikevaihto vuonna 2019 oli 245 miljoonaa euroa. Toimipisteitä Suomessa on lähes 30. Yritys tarjoaa palkkapalveluiden lisäksi laajat taloushallinnon palvelut, kuten kirjanpidon, HR-palvelut ja erilaiset ohjelmistot. Opinnäytetyö kohdistuu Suomen palkkapalveluihin (myöhemmin Accountor tai toimeksiantaja), joiden asiakkaana on noin 3000 yritystä. Suomen palkkapalvelut työllistää noin 200 palkanlaskijaa. (Accountor 2021a; 2021b; 2021c.)

Opinnäytetyön luvussa 2 esitellään tutkimuksen tavoite ja käytettävä tutkimusmenetelmä. Luvut 3 ja 4 käsittelevät muutosjohtamiseen ja organisaatiomuutokseen liittyvää teoriaa. Näiden lukujen tarkoituksena on esitellä käsiteltävät aiheet. Kirjallisuuskatsauksen tulokset esitellään luvussa 5 ja pohdinta luvussa 6. Koska työn toteutustapana on kirjallisuuskatsaus, lähdeluettelo on ositettu Sarjan (2017) jaotellun lähdeluettelomallin mukaisesti. Laadullisen tutkimuksen aineistoa voidaan kerätä lukuisista eri lähteistä, kuten haastattelut, Web-sivustot ja muut ei tieteelliset julkaisut. Kirjallisuuskatsauksen aineiston keräämisessä aineiston kri-

teerit olivat vapaammat kuin teoriaosassa, minkä takia lähteet on selkeästi eroteltu toisistaan. Lähdeluettelossa lähteet on jaettu alaotsikoihin Teoriaosuuden lähteet ja Kirjallisuuskatsauksen lähteet.

2 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

2.1 Opinnäytetyön tavoite

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mitä kaikkea tulee huomioida johtamisen näkökulmasta uuteen työskentelymalliin siirryttäessä. Työn suunnitteluvaiheen palavereissa todettiin, että uuden mallin mahdollisimman nopea ja onnistunut jalkauttaminen on tärkeää, jotta yritys voi toimia tehokkaasti ja kannattavasti eikä aikaa kuluisi turhaan uusien tapojen omaksumiseen. Onnistunut implementointi lisää työntekijöiden sekä asiakkaiden tyytyväisyyttä ja parantaa yrityksen kilpailukykyä.

Tutkimuksen yksi tavoitteista oli selvittää, miten eri sidosryhmät kuten esimiehet, työntekijät ja asiakkaat tulee huomioida. Vaikka muutoksella pyritään parempaan asiakaspalveluun, eikä asiakkaille muutos näy niin paljon kuin sisäisissä toiminnoissa, yrityksessä ollaan luonnollisesti kiinnostuneita siitä, miten asiakkaan näkökulma tulee huomioida uuteen malliin siirryttäessä. Uuden asiakaspalvelumallin käyttöönotto on muutoksena lähtökohtaisesti suurempi asiakkaita palveleville työntekijöille sekä heidän esimiehilleen, minkä takia huomioi kohdentui enemmän näihin sidosryhmiin. Opinnäytetyö tarjoaa projektin johtoryhmälle ajankohtaisen ja tutkittuun tietoon pohjautuvan näkemyksen liittyen organisaatiomuutoksen jalkauttamiseen. Työssä esitetään myös kirjoittajan omia näkemyksiä ja pohdintoja liittyen toimeksiantajalle parhaiten sopiviin työkaluihin muutoksen läpiviemiseksi.

Tutkimuksella on oltava tutkimusongelma, johon haetaan ratkaisua erilaisin menetelmin ja joka näin ollen ohjaa tutkimuksen tekemistä. Tästä johtuen ongelman määrittely ja rajaaminen on äärimmäisen tärkeää. Rajaamisessa tulee kuitenkin olla tarkkana, ettei rajausta tehdä liian aikaisessa vaiheessa eikä liian suppeasti tai leveästi. Onnistuneella ongelman rajauksella on merkittävä vaikutus työn onnistumiseen. Tutkimuksen motiivina on halu saada ymmärrys ilmiöstä sekä usein halu saada aikaan muutosta. Saatu tieto lisää ymmärrystä aiheesta ja voi toimia päätöksenteon tukena. (Kananen 2014, 20, 32.) Opinnäytetyötä ohjaaviksi tutkimuskysymyksiksi valikoitui seuraavat kysymykset:

- Miten asiakkaat, esimiehet ja työntekijät huomioidaan uuteen malliin siirryttäessä?
- Kuinka henkilöstö saadaan osalliseksi ja motivoitua muutosprosessiin?

- Miten muutokselle haitallista vastustusta käsitellään?
- Miten muutosta tulee johtaa uuden työskentelymallin implementoinnissa?

2.2 Kirjallisuuskatsaus

Muutosjohtamista on tutkittu paljon, minkä takia kirjallisuuskatsaus valikoitui tutkimusmetodiksi. Kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on rakentaa kokonaiskuva tietystä asiakokonaisuudesta. Olemassa olevaa teoriaa arvioidaan, kehitetään sekä pyritään rakentamaan uutta. Kirjallisuuskatsauksen voidaan sanoa olevan tutkimusta tutkimuksesta. Katsaus kokoaa yhteen tuloksia, joten sillä voidaan käsitellä ja tiivistää laajojakin aihealueita sekä etsiä vahvistusta teorialle. (Salminen 2011, 1, 3.) Analysoimalla aiempia tutkimuksia, voidaan löytää toistaiseksi tutkimattomia aihealueita tai ohjata omaa tutkimusta oikeaan suuntaan. Mikäli aiheesta löytyy useita tutkimuksia, voidaan olettaa, että kyseessä on merkittävä aihe. Useiden tutkimusten avulla pystytään yhdistelemään ja jopa saavuttamaan uusia näkökulmia, sekä vertaamaan teoriaa käytännön tietoon ja sovelluksiin. (Oliver 2012, 6.)

Kirjallisuuskatsaus on monimenetelmällinen (*mixed method*) tutkimustekniikka, joka yhdistää kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia menetelmiä. Kvailevan analyysin lisäksi katsauksessa voidaan hyödyntää määrällisen tutkimuksen tilastollisia metodeja. Kirjallisuuskatsaus ei siis ole vain lähdeluettelo selityksineen tai kirja-arvostelu, vaan kyseessä on systemaattinen, täsmällinen ja toistettavissa oleva menetelmä, jolla tunnistetaan, arvioidaan ja tiivistetään valmiina oleva jo julkaistu tutkimusaineisto. Katsaus perustuu alkuperäisestä korkealaatuisesta tutkimustyöstä tehtyihin johtopäätöksiin. (Salminen 2011, 3–4, 22.)

2.2.1 Kirjallisuuskatsauksen tyypit

Kirjallisuuskatsauksia voidaan tehdä eri tarkoituksiin, minkä takia niiden tekotavat ja nimitykset eroavat toisistaan. Salminen (2011, 6–7) jakaa kirjallisuuskatsaukset kolmeen eri perustyyppiin: kuvaileva kirjallisuuskatsaus, systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja meta-analyysi. Jokaisella pyritään kartoittamaan tutkittavasta aiheesta jo olemassa olevaa tietoa. Jokainen tyyppi sisältää peruselementit, eli kirjallisuuden haku, arviointi, synteesi ja analyysi. Katsaustyypit eroavat toisistaan aineistonhankinnan, määrittelyn, analyysin ja käyttötarkoituksen osalta. (JAMK 2020.)

Yksi yleisimmin käytetyistä tyypeistä on kuvaileva katsaus, jolla ei ole kovin tarkkoja sääntöjä. Nimensä mukaisesti kuvailevan katsauksen avulla tutkittava kohde pystytään kuvaamaan laaja-alaisesti. Kuvaileva katsaus voidaan jakaa kahteen alalajiin: narratiivinen ja integroiva. Näistä narratiivinen on metodisesti kevyin ja yllä oleva kuvaus soveltuu siihen paremmin. Narratiivinen katsaus pyrkii antamaan helppolukuisen, ytimekkään ja johdonmukaisen kuvauksen käsiteltävästä aiheesta. Kuvailevan katsauksen toinen tyyppi, integroiva kirjallisuuskatsaus valikoitui tämän opinnäytetyön toteuttamistavaksi. Integroiva katsaus pyrkii myös kuvaamaan tutkittavan aiheen mahdollisimman monipuolisesti. Integroiva ote sallii eri metodein toteutetut tutkimukset sekä kirjallisuuden tyypit analyysin pohjaksi. Merkittävä ero narratiiviseen katsaukseen on integroivaan katsaukseen sisältyvä kriittinen tarkastelu. (Salminen 2011, 8.)

Integroiva kirjallisuuskatsaus yhdistää narratiivisen ja systemaattisen metodin, minkä vuoksi se voidaan sijoittaa osaksi systemaattista kokonaisuutta narratiivisiin maustein (Salminen 2011, 8). Integroivalla ja systemaattisella kirjallisuuskatsauksella onkin useita yhtymäkohtia, muun muassa tutkimuksen vaiheet, jotka voidaan tiivistää viiteen kohtaan: tutkimusongelman muodostus, aineiston hankkiminen, arviointi, analyysi sekä tulkinta ja tulosten esittäminen (Randolph 2009, 4). Integroiva katsaus voi sisältää sekä empiiristä että teoreettista kirjallisuutta. Keskeistä on erilaisten tutkimusten synteesi ja kokonaiskuvan rakentaminen tutkittavasti kohteesta. Integroivaa ja systemaattista katsausta on käytetty yleisimmin YAMK opinnäytetöissä. (JAMK 2020.)

Systemaattinen kirjallisuuskatsaus on aiempien tutkimusten tiivis yhteenveto, johon on seulottu aiempia tieteellisiä tutkimuksia. Systemaattinen katsaus on tehokas tapa testata hypoteeseja, tiivistää useiden tutkimusten tuloksia sekä arvioida niitä. Tiedon etsiminen, arviointi, yhdistely ja yhteenveto on tarkemmin ohjeistettua kuin muissa katsaustyypeissä. Kenties merkittävimmin systemaattinen katsaus erottuu muista tarkan ohjeistuksensa vuoksi. Aineiston seulonta on tarkkaa ja jopa ankaraa; jokaisen mukaan valikoidun tutkimuksen tulee täyttää asetetut kriteerit. Verrattuna systemaattiseen, integroiva katsaus tarjoaa laajemman kuvan käsiteltävästä aiheesta, sillä aineiston valintaa ja seulontaa ei ohjaa yhtä tarkat kriteerit. Tästä johtuen tutkittavasta kohteesta pystytään keräämään huomattavasti isompi otos. (Salminen 2011, 8–11.)

Kolmas kirjallisuuskatsauksen tyyppi on meta-analyysi, joka jakautuu kvalitatiiviseen ja kvantitatiiviseen meta-analyysiin. Kvalitatiivinen katsaus jakautuu vielä kahteen alalajiin, metasynteesi ja metayhteenveto, joista ensin mainittu on erityäin lähellä systemaattista kirjallisuuskatsausta. Metasynteesi pyrkii enemmän ymmärtämään ja selittämään tutkittavaa ilmiötä sekä rakentamaan siitä kokonaiskuvaa siinä missä systemaattinen lähestymistapa on rajatumpi. Metayhteenveto puolestaan on lähempänä kvantitatiivista meta-analyysiä, sillä se hyödyntää määrällisiä menetelmiä osana katsausta. Kvantitatiivinen meta-analyysi yhdistää kvantitatiivisia tutkimuksia tilastotieteen menetelmin. Sen avulla voidaan yhdenmukaistaa tutkimustuloksia ja näin luoda parempia yleistyksiä verrattuna yksittäiseen tutkimukseen. Tutkimusmenetelmä soveltuu parhaiten luonnontieteisiin ja teknisiin aiheisiin, joissa tutkittavat kohteet ovat luonteeltaan yhteismitallisia, ja tutkijan omalla tulkinnalla on vähemmän merkitystä. (Salminen 2011, 12–15.)

Tavoitteena oli tuottaa helppolukuinen katsaus, joka olisi suoraan sovellettavissa käytännön työelämään tueksi yrityksen muutosprosessissa. Tutkimus yhdistelee teoriaa ja kokemustietoa, jotta löydettäisiin parhaat toimintamallit. Työssä oleellista oli tieteellisen tutkimustiedon analysointi ja jäsentely siten, että sitä voidaan hyödyntää käytännössä sekä luoda ymmärrystä aiheesta.

2.2.2 Kirjallisuuskatsauksen vaiheet

Kuten yllä mainittiin, kirjallisuuskatsauksessa on viisi vaihetta:

1. Tutkimusongelman muodostus: muodostetaan kirjallisuuskatsauksen kysymykset ja tutkimuskysymykset. Näistä ensimmäiseen löytyy vastaus katsauksen aineistosta ja jälkimmäiseen vastaus itse katsauksesta, sillä kirjallisuuskatsaus on empiirisen tutkimuksen pääasiallinen metodi. Prosessi aloitetaan määrittelemällä kirjallisuuskatsausta ohjaavat kysymykset. (Randolph 2009, 6.)
2. Aineiston hankkiminen: Ideaalitulanteessa kaikki aiheeseen liittyvä merkittävä kirjallisuus otetaan katsaukseen mukaan, mikä on kuitenkin käytännössä mahdotonta (Whittemore & Knafel 2005, 548). Aineistoa hankittaessa on tärkeä määritellä kriteerit, joiden mukaan aineistoa kerätään, eli mitkä lähteet otetaan mukaan ja mitkä ei. Tutkimusta voidaan rajata muun

muassa julkaisuajankohdan tai kielen mukaan. Ideaalitulanteessa aineiston valintakriteerit ovat tarpeeksi yksityiskohtaiset, jotta kaksi eri tutkijaa samoilla ohjeilla päätyisivät suunnilleen samojen lähteiden käyttöön. Tämä on tärkeä osa katsauksen reliabiliteettia. Pätevän kriteeristön luominen vaatii todennäköisesti niin sanotun yrityksen ja erehdysmetodin käyttöä aluksi. Kriteerien määrittelyn jälkeen seuraa tiedonhankinta vaihe. Datan kerääminen dokumentoidaan sellaisella tarkkuudella, että lukija voi päätyä samoihin lähteisiin käyttämällä samoja menetelmiä. (Randolph 2009, 6.)

3. Arviointi: Kriteerikamman läpi päässyt aineisto analysoidaan järjestelmällisesti. Analysointia ohjaa tutkimuksen tavoite sekä fokus, eli keskittykö huomio tuloksiin, metodeihin, teorioihin vai sovelluksiin. (Randolph 2009, 7.) Tutkimuksen huomio kohdentui pääasiassa tuloksiin ja teoriaan, mikä ohjasi aineiston arviointia. Tällöin pyritään löytämään muun muassa teorian ja tutkimustulosten yhteneväisyyksiä ja eroja.
4. Analyysi: Vaiheen edellytyksenä on, että aineisto on jollain tavalla järjestetty, koodattu tai jaettu kategorioihin. Järjestelyn tarkoituksena on pyrkiä löytämään aineistosta kaavoja, yhteneväisyyksiä tai eroja, teemoja sekä asioiden välisiä suhteita. Analysoinnin vaiheet ovat aineiston järjestäminen, esittäminen, vertailu ja yhteenveto. (Whittemore & Knafel 2005, 550–551.)
5. Tulosten esittäminen: Aineiston analyysiin ja teoriaan pohjautuen kirjoitetaan selkokielineen synteesi, jonka tarkoitus on luoda mahdollisimman monipuolinen ymmärrys aiheesta. (Whittemore & Knafel 2005, 552.)

2.2.3 Laadullinen tutkimus

Laadullisen tutkimuksen määritelmiä tuntuu olevan yhtä monta kuin on määritteliääkin. Termi laadullinen tutkimus kattaa alleen ison määrän erilaisia tutkimustapoja (Eskola & Suoranta 1998, 14). Merriam ja Tisdell (2016, 15) kiteyttävät asian hyödyntämällä Van Maanenin (1979) määritelmää: Laadullinen tutkimus terminä käsittää useita tulkitsevia tutkimustekniikoita, jotka pyrkivät kuvailemaan, purkamaan, soveltamaan tai muuten ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä sen mitaamisen sijasta. Kananen (2014, 16–17) kirjoittaa Trockimiin ja Donnellyyn (2008) viitaten laadullisen tutkimuksen sopivan tilanteisiin, joissa halutaan saada

ilmiöstä syvällinen näkemys tai hyvä kuvaus sekä myös, kun pyritään luomaan uusia teorioita ja hypoteeseja. Laadullinen tutkimus ei usein sisällä hypoteesia, eikä näin ollen ole sen ohjaamaa. Tutkimus pyrkii pikemminkin löytämään uutta sen sijaan, että se testaisi jo olemassa olevaa käsitystä aiheesta. (Eskola & Suoranta 1998, 16.)

Laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään tutkimuskohdetta. Tutkijat ovat kiinnostuneita siitä, millaisena ihmiset pitävät kokemuksiaan ja miten he tulkitsevat niitä. Teoriaa muodostetaan havaintojen sekä kentältä kerätyn aineiston perusteella ja analyysi on aineistolähtöistä (Eskola & Suoranta 1998, 15). Aineistona voi toimia esimerkiksi haastattelut, havainnot ja erilaiset dokumentit. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että tutkija lähestyisi tutkittavaa kohdetta täysin ennalta tietämättömänä aiheesta. Aiempi teoria ja tutkimukset ohjaavat tutkijaa ja tulosten tulkintaa. (Merriam & Tisdell 2016, 7, 17–18.)

Merriam ja Tisdell (2016, 15, 17) erottelevat laadullisesta tutkimuksesta neljä piirrettä:

1. huomio on prosessissa, sen ymmärtämisessä ja tarkoituksessa.
2. tutkija on pääasiallinen datan kerääjä ja analysoija.
3. prosessi on induktiivinen, eli tutkija kerää dataa rakentaakseen teoriaa ja käsitteitä sen sijaan, että testaa jotakin hypoteesia.
4. lopputuote on tutkimuskohdetta kuvaileva.

Ideaalitilanteessa tutkimussuunnitelma on joustava ja se kehittyy tutkimuksen aikana (Merriam & Tisdell 2016, 18). Tällöin prosessia ohjaa tiedon lisääntyminen ja paremman käsityksen muodostuminen ilmiöstä. Kun tutkimuskohde hahmottuu selkeämmin, muotoutuu myös tutkimussuunnitelma sitä mukaa. Tämän lisäksi ajatuksena on tyypillisesti etenevän prosessin hajottaminen ja eri osien kietoutuminen yhteen. Laadullisen tutkimuksen aikana tulkintaa tehdään koko tutkimusprosessin ajan, jolloin vaiheita ei ole välttämättä edes mahdollista erottaa toisistaan. (Eskola & Suoranta 1998, 13.) Laadullinen tutkimus on yleensä kuvailevaa ja tutkija pyrkii kuvaamaan tutkimaansa ilmiötä sanojen, tekstien ja kuvien avulla (Kananen 2014, 19–20). Samoilla sanoilla voidaan myös kuvailla integratiivista kirjallisuuskatsausta.

Tutkimuksen tavoitteena oli luoda syvälinen näkemys aiheeseen, jonka tulokset pätevät nimenomaan kohdeyritykseen ja -tapaukseen, kuten laadulliselle tutkimukselle on ominaista. Tutkimuksen tarkoituksena oli luoda muutosjohtamisesta ymmärrettävä ja kokonaisvaltainen kuvaus, sekä kirjallisuuskatsauksen keinoin etsiä teoriaa ja aiempia tutkimuksia, joita voidaan hyödyntää kohdeyrityksen muutosprosessissa. Laadullinen tutkimus ei pyri yleistykseen toisin kuin määrällinen tutkimus, minkä lisäksi aineiston kerääminen ja analysointi on monipuolisempaa ja vapaampaa. Tiedon keruun ja analysoinnin pääasiallinen instrumentti on itse tutkija, jonka kautta tutkimustulokset suodattuvat. (Kananen 2014, 17–19.) Kyseinen elementti korostui tässä tutkimuksessa johtuen tutkijan omasta asemasta osana työyhteisöä.

2.2.4 Sisällönanalyysi

Tutkimuksessa käytettiin sisällönanalyysia apuvälineenä aineiston järjestämisessä. Sisällönanalyysi on laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmä, jolla pyritään luomaan tutkittavasti ilmiöstä selkeä kuvaus analysoimalla erilaisia dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti. Analyysi voi toimia joko yksittäisenä metodina tai osana analyysikokonaisuutta. Kirjallisuuskatsausta tehdessä sisällönanalyysi on ennemminkin aineiston järjestämisen väline, ei varsinainen analysointiväline. (Tuomi & Sarajarvi 2018, 103, 140.)

Sisällönanalyysi, kuten muukin laadullisen tutkimuksen analyysi voidaan jakaa alalajeihin ja eri tyypeihin. Analyysin runko on kuitenkin yleensä sama: päättää, mikä aineistossa kiinnostaa, merkitse aineistosta kiinnostavat asiat, kerää merkityt asiat yhteen ja luokittele, teemoita tai tyyppitele aineisto ja lopuksi kirjoita yhteenveto. Tutkittavasta ilmiöstä voidaan muodostaa esimerkiksi käsitteitä, käsittekarttoja, kategorioita tai malleja. Käsitteiden välinen hierarkia ja suhteet toisiinsa on oleellista kuvata. Analyysin kohteena voi toimia periaatteessa mikä tahansa dokumentti. Aineistosta voidaan hakea samanlaisuutta, erilaisuutta tai toiminnan logiikkaa. (Tuomi & Sarajarvi 2018, 104, 107, 117; Kyngäs, Elo, Pölkki, Kääriäinen & Kanste 2011, 139.)

Sisällönanalyysilla pyritään kokoamaan aineisto tiiviiseen muotoon kadottamatta sen sisältämää tietoa. Hajanaisesta aineistosta pyritään luomaan selkeä ja yhtenäinen tietopaketti tutkittavasta ilmiöstä. Aineiston pohjalta pyritään tekemään selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä. Aineisto hajotetaan osiin, käsitteellistetään

ja kasataan uudelleen yhteen muodostaen looginen kokonaisuus. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122.)

Sisällönanalyysi voidaan jakaa kolmeen tyyppiin: aineistolähtöinen, teorialähtöinen ja teoriaohjaava. Aineistolähtöisen analyysin tarkoituksena on luoda teoreettinen kokonaisuus aineiston perusteella. Aiempi teoria siis pyritään sulkemaan analyysin ulkopuolelle ja nimensä mukaisesti teoria muodostetaan aineiston mukaan. Teorialähtöinen analyysi puolestaan ohjautuu teorian perusteella. Sen avulla voidaan esimerkiksi testata jonkin teorian paikkansapitävyyttä käytännössä. Tutkimuksen alussa siis valitaan ja esitellään jokin teoria, joka ohjaa tutkimuksen etenemistä. Kolmas tyyppi on teoriaohjaava analyysi, joka valikoitui tämän työn toteutustavaksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 108–111.)

Teoriaohjaavassa analyysissä teoria toimii apuna, mutta analyysi ei pohjautu suoraan teoriaan. Analyysillä ei siis pyritä niinkään testaamaan teoriaa, vaan teorian merkitys on enemmänkin mahdollisesti löytää uusia tutkintalinjoja. Aineiston kerääminen voi tapahtua hyvinkin vapaasti ja analyysi yhdistää sekä aineiston että aiemman teorian. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 109.) Toimeksiantajan toive työstä ohjasi valinnan kirjallisuuskatsauksen ja sisällönanalyysin äärelle. Yhdistämällä teoria ja tutkimusaineisto yritykselle saatiin muodostettua mahdollisimman laadukas kokonaisuus muutosjohtamisen tueksi.

2.3 Tutkimusaineiston käsittely

Aineiston hankintaa kirjallisuuskatsaukseen ohjaavina kysymyksinä toimivat seuraavat:

- Miten organisaatiomuutoksiin suhtaudutaan?
- Mitä muutosjohtamisessa tulee huomioida?
- Mitkä tekijät yhdistävät onnistuneita muutosprosesseja?
- Miten eri sidosryhmät huomioidaan muutosjohtamisessa?

Tutkimuksen alkuvaiheessa aineiston rajausta tai hankintaa ei vielä tehty kovin tarkasti, jotta tutkimuksen suunta määrittäisi tarkemmin vasta aineiston myötä. Näin vältetään mahdollinen oleellisen aineiston rajaaminen ulos tutkimuksen

alussa. Lähteeksi kelpasivat aluksi kaikki suomenkieliset artikkelit ja tutkimukset, jotka koskivat opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä, kuten organisaatiomuutos, muutosjohtaminen ja vastaavat johonkin asetettuihin katsausta ohjaaviin kysymyksiin. Suomen kieli toimi yhtenä tulosten rajauksena heti alusta lähtien, koska aineistomäärä osoittautui valtavaksi. Aineistonhankintaan ei asetettu mitään rajausta aikavälin perusteella, jotta organisaatiomuutosten ja muutosjohtamisen historiaa voidaan mahdollisesti tutkia ja verrata nykypäivään. Aineistoa ei myöskään rajattu koskemaan vain taloushallintoalaa vaan lähteiksi kelpasivat muitakin toimialoja koskevat tutkimukset, koska tietyt lainalaisuudet ovat samat alasta riippumatta. Aineiston hankinnan rajauksena toimi myös lopulta tekstien saatavuus, koska jokaista hakujen perusteella löytynyttä artikkelia ei ollut kohtuullisesti saatavilla. Teoriassa kuka tahansa voi päätyä samoihin lähteisiin, mutta käytännössä näin tuskin käy, sillä tutkijan oma asema osana työyhteisöä vaikutti valintoihin ja ohjasi huomiota lähteisiin, jotka parhaiten sopivat Accountorin toimintaan.

Ensimmäinen haku tehtiin 20.1.2021 Arto-tietokannassa. Arto on kotimaisia aikakauslehtiä ja artikkeleita sisältävä kokoelma. Arton tiedot ovat haettavissa Finna (Arto 2021), joka on muun muassa kirjastojen käyttämä hakupalvelu (Finna 2021). Hakusanoilla organisaatiomuoto* ja johto* tuloksia löytyi 85, joista osa oli päällekkäisiä. Otsikon perusteella tarkempaan tarkasteluun valikoitui 25, joista 14 läpäisi kriteerikamman. Aineiston seulonta tapahtui otsikon, mahdollisen tiivistelmän tai johdannon ja aihe sanojen perusteella. Ensimmäisen lukukerran perusteella 14 artikkelista kahdeksan valikoitui osaksi katsausta.

Hakusana muutosjohto* Artossa 21.1.2021 antoi 393 tulosta. Aineiston rajaukselle ei löytynyt toimivia keinoja, joten 393 tuloksesta 16 valikoitui tarkempaan tarkasteluun. Näistä 16:sta viisi osoittautui saatavuudeltaan liian hankaliksi, joten jäljelle jäi 11 artikkelia, joista ensimmäisen lukukerran perusteella 10 valikoitui lopulliseen katsaukseen mukaan.

Journal.fi on tiedelehdille tarkoitettu palvelu, jossa on tällä hetkellä noin 100 suomalaista tieteellistä lehteä ja vuosikirjaa. Sivusto on suunniteltu vastaamaan kirjoittajien, lukijoiden, julkaisijoiden ja rahoittajien tarpeita nykyaikaisessa verkkojulkaisemisessa. (Journal 2021.) Journal.fi-sivustolla 26.1.2021 suoritettujen hakujen perusteella löytyi vielä kaksi uutta artikkelia. Hakusana muutosjohtaminen antoi 20 tulosta, joista otsikon perusteella viisi valikoitui tarkasteltavaksi. Näistä

yksi ei täyttänyt asetettuja kriteerejä ja kaksi oli jo löytynyt aiemmillä hauilla, joten kaksi artikkelia otettiin mukaan. Samassa tietokannassa suoritettu haku termillä organisaatiomuutos antoi 39 tulosta, joista usea oli jo aiemmissa hauissa, joten lopulta yksikään ei valikoitunut mukaan. Näiden lisäksi aineiston manuaalisen haun perusteella erinäisistä lähteistä löytyi vielä kolme artikkelia.

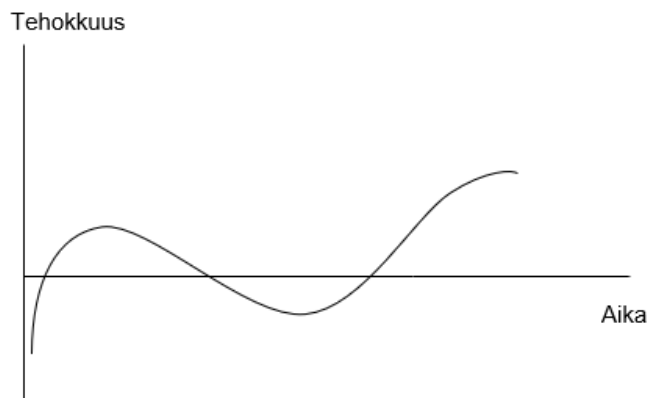
Katsaukseen valikoituneet 23 artikkelia ja tutkimusta luettiin läpi ja referoitiin sisällönanalyysin keinoin. Referoimalla aineistosta poistettiin epäolennainen, jotta vain oleelliset asiat jäisivät teemoiteltaviksi. Teemat eivät olleet ennalta määritetty, vaan ne muodostettiin löytyneen aineiston perusteella. Kun aineisto oli jaettu teemoihin ja järjestetty niiden mukaan, alkoi aineiston analysointi. Analysointivaiheen tarkoituksena on löytää muun muassa yhteneväisyyksiä tai eroja, järjestellä aineistoa ja muodostaa siitä yhteenveto. (Whittemore & Knafel 2005, 550–551.) Analyysiin pohjalta kirjoitettu synteesi löytyy otsikon 5 kirjallisuuskatsauksen tulokset alta.

3 ORGANISAATIOMUUTOS

3.1 Muutoksen toteuttaminen

Organisaatioiden muutoksia voidaan luokitella useilla tavoilla. Ahoniemi (2009, 111–112) jakaa prosessit kolmeen luokkaan niiden syvyyden mukaan. Toteutettava muutos on tässä luokituksessa keskimmäinen; keskisuuri muutos, jossa reagoidaan liiketoimintaympäristössä tai asiakaskentässä tapahtuviin merkittäviin muutoksiin. Uudistuksen tarkoituksena on korvata vanhat mallit uusilla ja näin kasvattaa organisaation sisäistä tehokkuutta. Uudistusta varten yrityksen on määriteltävä tavoitetila. Tavoitetilan määrittely voidaan nähdä tärkeänä koko yrityksen toiminnan kannalta, mutta myös osana uusien prosessien tarpeellisuuden perustelemista henkilöstölle.

Muutos vaatii organisaation jäseniltä panostusta ja venymiskykyä. Monesti prosessin alkuvaiheissa työn kuormittavuus ja tehokkuus kasvavat, kun hoidetaan samanaikaisesti vanhat ja uudet työt. Aktiivisuus organisaatiossa lisääntyy ja työyhteisöön syntyy liikettä. Lisääntyneestä tehokkuudesta tulee kuitenkin lasku maksettavaksi myöhemmin, sillä kasvava työkuorma rasittaa henkilöstöä ja tekemisen taso laskee. Tässä vaiheessa syntyy herkästi konflikteja ja kasvavia työkuormia, jotka vaativat oman aikansa. Hyvin johdetussa ja toimivassa organisaatiossa vähitellen ongelmat kuitenkin alkavat ratketa ja rutiini löytyy. Mikäli uudet prosessit ovat toimivia, alkaa tehokkuus ja kannattavuus jälleen lisääntyä. Alla oleva klassinen muutuskäyrä (kuvio 1) kuvaa ilmiötä. (Stenvall & Virtanen 2007, 52–53.)



Kuvio 1 Klassinen muutuskäyrä (mukaillen Stenvall & Virtanen 2007, 53.)

Muutoksen toteutuksen ja suunnitelmallisuuden osalta voidaan erottaa kaksi pääsuuntausta. Ensimmäinen puhuu tarkan suunnittelun puolesta ja toinen lähes päinvastaisesti. Ensimmäisen suuntauksen mukaan muutos tulee suunnitella mahdollisimman tarkkaan, sillä mitä huolellisempi suunnitelma, sen paremmin tilanne on hallussa. Toinen suuntaus puolestaan korostaa intuitiivista tapaa. Muutoksen suunnitteluun ei kannata uhrata aikaa, koska sitä ei kuitenkaan voida ennakoida kunnolla ja toteutus tarkentuu sitten prosessin edetessä. (Juuti & Virtanen 2009, 81.)

Olisi yksinkertaistettua väittää, että sama kaava toimii kaikille, sillä organisaatiot ja niiden muutokset ovat erilaisia, minkä takia ne vaativat erilaisia lähestymistapoja. Liian suoraviivainen ja suunniteltu organisaatiomuutos voi olla vaikea toteuttaa, koska silloin muutos on vain ylhäältä tulevien käskyjen seuraamista. Ihmiset eivät kuitenkaan monien johtajien harmiksi toimi näin suoraviivaisesti ja mekaanisesti. Johto voi haluta toteuttaa muutoksen mahdollisimman nopeasti, jotta kvartaaliraportit näyttävät hyviltä ja toiminta nähdään kannattavana. Tämä voi ajaa syrjäyttämään muutosprosessin toteutuksen kannalta oleellisia asioita. On helpompi sanella asiat ylhäältä alas valmiissa pakkauksissa sen enempää miettimättä niiden soveltuvuutta omaan organisaatioon tai ottamatta työntekijöiden mielipiteitä huomioon. (Juuti 2009, 36.) Kiire ja tuloskeskeisyys johtavat kuitenkin todennäköisesti pitkällä aikavälillä huonoihin tuloksiin. Kuka tahansa voi saavuttaa tuloksia lyhyellä aikavälillä, kun puristaa kaikki resurssit ulos. Tavoitteena olisi kuitenkin saada tuloksia lyhyellä aikavälillä uhraamatta toiminnan jatkuvuutta ja pitkän aikavälin tuloksia. Tällöin puhutaan johtajuudesta. (Welch & Welch 2005, 68.)

Toimeksiantajan toteuttaman muutoksen kohdalla huolellinen suunnittelu on tarpeen. Koska muutosjohtaminen oli tunnistettu kehityskohteeksi, oli selvää, että siihen liittyvät käytännöt ja toimintamallit eivät olleet täysin hallussa. Huolellinen suunnitelma mahdollistaa sen, että eri yksiköissä toimitaan lähes samalla tavalla, mikä on organisaation mielestä tavoittelemisen arvoista, koska toimintatavat halutaan yhtenäistää eri yksiköiden välillä. Suunnitelma ja tässä tapauksessa tiedon jakaminen muutoksen johtamisesta luovat yksiköiden esimiehille ja muutosjohtajille yhteiset raamit, joiden sisällä jokainen saa toimia oman persoonallisen tapansa mukaisesti. Muutoksen johtaminen ilman tarkkaa suunnitelmaa intuitiivi-

sella otteella voi sopia kokeneille muutosjohtajille, joilla on jo useampi muutosprosessi läpikäytynä. Tällöin uudet tilanteet voivat olla jo aiemmin koettuja ja improvisoiminen on helpompaa, koska osataan pitää tavoite mielessä ja suunnata sitä kohti erilaisia polkuja pitkin. Voidaankin ajatella, että kokemus korvaa huolellisen suunnitelman. Juuti (2009, 81) kirjoittaa tarkan suunnittelun vastustajien korostavan projektijohtamisen kokemuseräisyyttä, mitä ei voi kiistää. Nimensä mukaisesti kokemuseräinen projektin hallinta vaatii kuitenkin aiempia kokemuksia.

3.2 Muutoksen vaiheet

Ahoniemi (2009, 114) esittelee Hellströmin (2007) mallin, jonka mukaan visiointi vaiheessa luodaan käsitys tavoitellusta tilasta ja muodostetaan strategia, jolla siihen päästään. Parhaat tulokset saavutetaan yleensä, kun henkilöstö otetaan mukaan suunnitteluun. Parhaimmillaan suunnitelma on selkeä, innostava, realistinen, rehellinen ja aidosti suuntaa antava. Muutoksen suunnittelun tulee olla huolellista ja perusteellista, mikä unohtuu toisinaan organisaatioilta. Suunnittelussa tulee huomioida sekä muutoksen teoria että organisaation toimintatavat ja historia. Organisaatiokulttuurin tuntemus ja huomioiminen suunnitteluvaiheessa voi muun muassa vähentää muutosvastarintaa (Ahoniemi 2009, 111). Suunnitteluvaiheen voidaan sanoa jopa määrittävän, onko lopputulos positiivinen vai negatiivinen, sillä silloin luodaan suunta koko prosessille (Stenvall & Virtanen 2007, 48).

Luonnollisesti täydellisenkään suunnitelma ei takaa mutkatonta onnistumista, sillä kaikkeen eteen tulevaan ei voi varautua. Prosessissa tulee hyväksyä epävarmuus, jossain määrin jopa kaoottisuus ja yllätykset, minkä takia muutoksen suunnittelua pidetään toisinaan turhana työnä. Asiat ovat varsinkin alkuvaiheessa vielä henkilöstölle epäselviä, kun yritetään ymmärtää uusia tapoja ja muutoksen hyödyllisyyttä. (Stenvall & Virtanen 2007, 47–49.) Kyseisessä tapauksessa muutoksen tarve oli jo tiedostettu ja uudet prosessit pitkälti suunniteltu, joten henkilöstöä ei voitu osallistaa heti alkuvaiheessa prosessiin. Henkilöstön osallistaminen suuressa organisaatiossa oli muutenkin mahdoton toteuttaa mallin tarkoittamalla tavalla. Yrityksen tulee keksiä muita keinoja työntekijöiden osallistamiseen muutokseen.

Visiointia seuraa energisointi, jolloin muutos sekä sen mahdollisuudet ja välttämättömyys esitellään organisaatiossa toimiville ihmisille. Muutoksen osalliset

pystyvät tässä vaiheessa hahmottamaan vaikutukset heihin itseensä. Organisaatiomuutoksen myymisessä henkilöstölle haasteena on yleensä kommunikaatioon liittyvät tekijät, kuten ihmisten erilainen tapa ymmärtää asioita ja jopa tahalliset väärinymmärrykset. (Aho­niemi 2009, 114.) Matala (2012, 55) esittää gradussaan termin muutosterroristi, jolla hän viittaa ihmisiin, jotka vastustavat järjestelmällisesti kaikkia muutoksia, vaikka ne olisivat heille suotuisia. Muutosterroristien vastustusta pidetään osana heidän persoonaansa ja heidät koetaan suorastaan ahdistaviksi työyhteisön jäseniksi ja jopa itse muutosta hankalammaksi. Matalan mukaan kyseistä ihmistyyppiä esiintyy yllättävän useassa organisaatiossa.

Muutoksen jalkautus suositellaan aloittamaan testaamalla uutta mallia osassa organisaatiota, mikäli mahdollista (Aho­niemi 2009, 114). Näin aiotaan toimia myös lähestyvän organisaatiomuutoksen kohdalla. Yrityksellä on useita toimipisteitä ympäri Suomea ja uusi työskentelymalli jalkautettiin niihin porrastetusti vuoden 2021 aikana. Tämä tarjoaa mahdollisuuden hioa prosesseja ja tulevia jalkautuksia saatujen kokemusten ja palautteiden kautta. Yrityksen on tärkeää olla valmis toimimaan saatujen havaintojen perusteella nopeasti, jotta kehitys ei jää vain ideointi tasolle.

Muutoksen jalkauttaminen on kenties prosessin haastavin osa; silloin suunnitelmat kohtaavat todellisuuden. Kuten Aho­niemi (2009, 115) kirjoittaa, organisaation johdon tulee monien muiden seikkojen lisäksi huolehtia henkilöstön osaamisen kehittämisestä, sillä ilman tietoja ja taitoja ihmiset kokevat turvattomuutta ja turhautumista. Samaa osoitti myös aiempi kokemukseni samassa työyhteisössä erään järjestelmän syrjäyttäessä vanhan. Vanha järjestelmä oli tuttu ja turvallinen, mutta myös käyttöliittymältään surkea ja monen työntekijän vihaama. Pelkkä uuden järjestelmän opettelu herätti osassa henkilöitä huomattavia negatiivisia tunteita ja vastarintaa alusta alkaen. Osa otti muutoksen alusta asti negatiivisena, osa siinä vaiheessa, kun ei osannut heti ja jotkut vielä siinäkin vaiheessa, kun hallitsi uuden järjestelmän käytön. Kokemus toimi hyvänä herättelijänä siitä, kuinka raskas kokemus tutun ja turvallisen hylkääminen voi olla työntekijälle.

Muutoksen vaiheet ja niiden mukaan eteneminen tuskin on niin yksinkertaista, kuin paperilla näyttää. Stenvallin ja Virtasen (2007, 35, 43) mukaan muutosta ei voida vain toteuttaa loogisesti etenevänä prosessina, vaan matkalla tulee aina muuttujia. Tällöin vaaditaan kykyä sopeutua ja elää epävarmuudessa sekä olla

valmis myös muuttamaan suunnitelmaa. Pelkkä muutosprosessien teorian tuntemus ei riitä, vaan muutoksen toteuttajilta vaaditaan myös oman organisaation tapojen tuntemusta. Tämän lisäksi aiempien muutosten onnistumiset ja epäonnistumiset tulisi hahmottaa, jotta tulevaa muutosta osataan suunnitella paremmin (Juuti & Virtanen 2009, 58).

Muutosta pitäisi osata ajatella sekä teorian että käytännön tasolla. Muutosjohtajien tulee aina muutosprosessissa kyetä suhteuttamaan käytännön toimenpiteet muutoksen ja organisaation oppimisen teoriaan. Hyvällä johtajalla onkin taito havainnoida mitä organisaatiossa tapahtuu muutoksen aikana ja reagoida tapahtumiin. (Stenvall & Virtanen 2007, 35, 43.) Muutoshankkeet, kuten mikä tahansa muukin kehittämishanke vaatii jatkuvaa arviointia ja tarvittaessa kurssin korjausta. Muutoshanketta pitää analysoida rehellisesti ja kyetä tarvittaessa tekemään korjauksia. Hankkeeseen liittyen on syytä miettiä myös mahdollisia riskejä ja niiden hallintaa. Hankkeen aikana tulee yleensä ongelmia vastaan, mutta hyvällä valmistautumisella ja reagoinnilla niistä ei tule ylitsepääsemättömiä. Projektin toteutusryhmän eli tässä tapauksessa yksiköiden on pidettävä muutoksesta vastuussa oleva projektiryhmä ajan tasalla etenemisestä. Palaute kentältä on arvokasta tietoa, jonka avulla voidaan välttää monia virheitä. (Ahoniemi 2009, 119.)

Ahoniemi (2009, 115) kirjoittaa, että muutoksen toteuttaminen vaatii aina organisaation toimijoilta sitkeyttä, vaikka muutos olisi kuinka hyvin suunniteltu ja toteutettu. Tästä syystä olisikin tärkeää, että henkilöstöä motivoidaan ja jaksetaan kannustaa koko prosessin ajan, jotta uudet työskentelymallit saadaan juurrutettua osaksi arkea. Jos muutosta ei johdeta loppuun asti, on riskinä, että työntekijät unohtavat uudet käytännöt ja palaavat vanhoihin toimintamalleihin. Henkilöstöä pitäisi myös palkita hyvistä suorituksista, sillä sen on todettu lisäävän onnistumisen todennäköisyyttä.

3.3 Muutos yksilön kokemuksena

3.3.1 Yksilön muutosvaiheet

Ihminen pyrkii luontaisesti hallitsemaan tilanteen, jossa hän on. Oli tilanne mikä tahansa, yleensä ihminen haluaa olla vaikuttamassa häntä koskeviin asioihin ja kokea, että hänellä on olemassa jonkinlainen hallinta ja varmuus esimerkiksi työ-

paikan pysyvyydestä. Tämä näkyy myös muutostilanteissa; mikäli muutos koetaan pelkästään ylhäältä alas saneluna, tulee se herättämään välitöntä vastustusta. Henkilöstö herkästi tekee sen tulkinnan, että heillä ei ole tilanne hallinnassa. Ahoniemi (2009, 115) kertoo, että Russelin (2003) mukaan muutos on välttämätön emotionaalinen matka, jonka jokainen joutuu käymään läpi. Matka sisältää neljä vaihetta:

- mukavuus ja hallinta tai tyytymättömyys ja odotus
- pelko, viha ja vastustus
- kysely, kokeilu ja löytäminen
- oppiminen, hyväksyntä ja sitoutuminen

Stenvallin ja Virtasen (2007, 51) mukaan vaihteita on kolme: lamaantuminen, toivon herääminen ja sopeutuminen. Teorioissa on eroja, mutta päävaiheet ovat pitkälti samat. Aluksi organisaation jäsenet voivat kokea olonsa turvalliseksi ja mukavaksi, koska he kokevat hallitsevansa tilanteen. Ihmiset tietävät paikkansa ja ympäristö on järjestyksessä, vaikka osa olisikin tyytymättömiä ja kaipaisivat muutosta. Toisessa vaiheessa, kun muutos tulee eteen, joudutaan kohtaamaan pelkoa, vihaa ja vastustusta, jotka ovat seurausta hermostuneisuudesta ja epävarmuudesta. Tässä kohtaa kaivataan menneitä ja tulevaisuus mielletään kaaokseksi; ennen kaikki oli paremmin. Kun henkilöstö kuulee muutoksista, seuraa siitä yleensä lamaantuminen, shokkivaihe. Muutos kielletään ja sitä kritisoidaan. Tunnelma työpaikalla voi olla apaattinen ja kireä. Johtamisen näkökulmasta on huomioitava, että tässä vaiheessa kyky vastaanottaa informaatiota on rajoittunut. Viestintää tulee tehdä myös myöhemmin ja toistaa aiemmin kerrottuja asioita, sillä osa henkilöstöstä ei vastaanota tietoa shokkivaiheessa. (Ahoniemi 2009, 115.)

Kolmatta vaihetta pidetään käännteentekevänä. Kun ihmisten tunteet huomioidaan ja heitä kuunnellaan prosessin aikana, alkaa henkilöstö vähitellen osallistua uuden toimintatavan eteenpäin viemiseen. Katse suunnataan tulevaisuuteen, osa on jopa uteliaita ja motivoituneita. Onnistunut kolmas vaihe vie kohti oppimista, hyväksyntää ja sitoutumista, joten muutos alkaa konkretisoitua. Uusista toimintamalleista alkaa tulla uusi tuttu ja turvallinen (Ahoniemi 2009, 115–116.)

Tässä vaiheessa tunteet menevät vuoristorataa apatian ja huolestumisen sekä toiveikkuuden ja innostumisen välillä. Lopuksi uuteen kuitenkin sopeudutaan ja organisaatiolla voidaan nähdä tulevaisuus. Johdon on tärkeää muistaa, että he käyvät muutosvaiheita todennäköisesti eri aikaan läpi. Siinä missä johto on sisäistänyt muutoksen ja sen vaiheet jo omassa suunnitteluvaiheessaan, henkilöstö elää vaiheita omassa ajassaan. Tämä ristiriita aiheuttaa epäselkeyttä ja hämmennystä organisaatioissa. (Stenvall & Virtanen 2007, 51–52.)

3.3.2 Tunteiden merkitys

Juuti ja Virtanen (2009, 116, 120) toteavat muutoksen olevan aina uhka ihmisen minuudelle. Mikäli ihmisillä ei ole riittävästi aikaa käsitellä muutoksen aiheuttamia tunteita, päätyvät he usein tilanteeseen, jossa pyritään vain hoitamaan oma työ ja jätetään koko muutosprosessi omaan arvoonsa. Kyseinen tilanne kuulostaa muutoksen toteuttamisen teorian kannalta kestävämmältä. Työntekijöiden välinpitämätön suhtautuminen vähentää heidän osallistumistaan ja motivaatiotaan muutokseen ja koko organisaatioon. Muutokselle suotuisa dialogi jää monologiksi, kun työntekijät eivät osallistu muutokseen, josta he ovat ulkoistaneet itsensä. Jossakin vaiheessa muutosprosessi tulee kuitenkin vastaan ja työntekijän on se käsiteltävä. Oletettavaa on, että mitä kauemmin tilannetta vältellään, sen kuormittavampi tilanne lopulta on. Muutoksen kokeminen vaikuttaisi olevan selkeästi enemmän tunnekokemus kuin rationaalinen järkisyihin pohjautuva prosessi.

Juutin ja Virtasen (2009, 120–121) mukaan tunteista tulisi puhua ja niitä tulisi käsitellä työyhteisöissä. Halutaan tai ei, muutos aiheuttaa vahvoja tunteita työntekijöissä, joten tätä tulisi pitää normaalina. Reaktiot voivat vaikuttaa liioitelluilta tai jopa lapsellisilta. Jotkut voivat raivostua ja pyrkiä estämään tai kieltävät muutoksen. Joidenkin ihmisten on havaittu kohdistavan negatiiviset tunteet johonkin henkilöön: kun omat tunteet ovat hallitsemattomia, kohdistetaan tunteet esimerkiksi johtoon tai omaan esimieheen, joita aletaan pitää pahoina. Tällaisessa tilanteessa esimerkiksi viestinkantaja saa kasvot, jotka edustavat muutosta. Henkilöt, jotka tiedottavat muutoksesta tai ovat sen takana, saavat työyhteisössä negatiivisen leiman, jolloin heidän motiivinsa ja koko osaaminen kyseenalaistetaan. Työntekijöiden väliset suhteet saattavat myös alkaa repeillä ja yhteisön sisällä

tulla kahtiajakoa "hyviin ja pahoihin". Tällä voi olla tuhoisat ja kauaskantoiset seuraukset tuottavuudelle ja työhyvinvoinnille.

Työntekijät voivat alkaa tiedostamattaan heijastaa kielteiset käsittelemättömät tunteet johtoa kohtaan. Tällä tavalla kielteiset tunteet on helpompi käsitellä. Johto voi käyttäytyä myös samalla tavalla ja alkaa selitellä esimerkiksi huonoa tulosta laiskoilla tai muutosta vastustavilla työntekijöillä. Mikäli työyhteisössä on edellä mainitun kaltaisia kertyneitä kielteisiä tunteita, ensimmäinen askel tilanteen korjaamiseksi on asian olemassaolon tunnistaminen. Usein ongelmaa voi olla vaikea tunnistaa, mutta vielä vaikeampaa myöntää sen olemassaolo. Yhtenä syynä ongelmien kieltämiseen on se, että ongelmien olemassaolon myöntäminen koetaan henkilökohtaisena epäonnistumisena. Toisinaan myös muutoksen olemassaolo ikään kuin kielletään, jolloin työntekijät vain keskittyvät tekemään oman työnsä muutoksista välittämättä. Tällöin työntekijää voidaan virheellisesti pitää asennevammaisena tai ammattitaidottomana, vaikka kyseessä voikin olla vain sopeutumismekanismi. (Juuti & Virtanen 2009, 122, 141.)

Kielteinen suhtautuminen muutokseen kuormittaa työntekijää ja aiheuttaa stressiä. Yksilö selviää muutoksesta paremmin, mikäli hän kykenee näkemään siinä positiivisia puolia. Tästä johtuen työntekijöitä tulisi kannustaa suhtautumaan tai edes yrittämään suhtautua muutokseen positiivisesti. Positiivinen asenne on tietysti helppo sanoa, mutta huomattavasti vaikeampaa toteuttaa. Muutos voi tuntua järjettömältä tai uhalta työyhteisölle ja usein kiertävät huhut pahentavat mielikuvaa. Muutokseen positiivisin mielin suhtautuminen voi olla hankalaa vielä silloinkin, kun järjellä ajateltuna se on kaikin puolin kannattavaa. Tämä johtuu siitä, että ihminen suhtautuu muutokseen kuten moniin muihinkin elämässä tapahtuviin asioihin tunteella. Tällöin logiikalla ei ole sijaa niin paljon kuin haluaisimme. Tunteiden kirjo on laaja ja kaikki ovat kokijallensa yhtä lailla totta. Tunteita ei voida hallita kuten logiikka noudattelevia asioita, mutta ne voidaan yrittää hyväksyä sellaisinaan. Tunteiden kirjon hyväksyntä helpottaa myös niiden suuntaamista. (Juuti & Virtanen 2009, 124.)

Ihmiset ovat yksilöitä, joten jokainen suhtautuu eri tavalla muutokseen kuten muihinkin asioihin. Aiemmin esitelty kolmi- tai nelivaiheinen malli toimii hyvänä yleistyksenä ja tiivistyksenä yleisimmin yksilön tavasta kokea muutos. Ahoniemen

(2009 116–117) mukaan ihmiset eroavat toisistaan muun muassa heidän muuttumiskykynsä vuoksi. Muuttumiskyky määrittelee sitä, kuinka helposti ihminen pystyy sopeutumaan muutoksiin ja erilaisiin haasteisiin. Kyseessä on ajattelutapa, jossa ongelmat nähdään mahdollisuuksina, virheet eivät kaada maailmaa, vaan niistä opitaan ja kehitytään. Yksilön muuttumiskykyä voidaan tietoisesti kehittää muun muassa seuraavin keinoin:

- Suunnata pessimistinen ajattelutapa optimistisempaan suuntaan esimerkiksi ohjaamalla huomion muualle silloin kuin pessimismi valtaa mielen.
- Itselleen vastaan väittämällä todistaa oma käsitys vääräksi. Kyseisen keinon teho perustuu ajattelun voimaan, joten optimismia voi myös oppia.
- Oikea tavoitteen ja välitavoitteiden asettelu. Tässä myös organisaatio voi olla tukena.

Epävarmuuden sietokykyä voidaan kehittää keskittymällä asioihin, joihin voidaan itse vaikuttaa. Niin ikävältä kuin se voikin kuulostaa, omalle epämukavuusalueelle meneminen opettaa. Liiallinen turvallisuuden tunne lopulta kaventaa itseään, jolloin pelko ja varovaisuus lisääntyy. (Aho-niemi 2009, 116–117.)

3.4 Muutosvastarinta

Muutosvastarinta voi kohdistua muutoksen sisältöön, kuten tavoitteisiin ja toteutustapaan, tai se voi kohdistua omaan asemaan (Stenvall & Virtanen 2007, 100). Muutosvastarinta kuulostaa ja se koetaan negatiivisena, mitä se usein onkin. Terve vastarinta on kuitenkin hyödyllistä ja voi toimia voimavarana. Vastustus pakottaa johtajat miettimään omia argumenttejaan, joten ideaalitalanteessa muutokset tulevat testattua huolellisemmin ja asioihin saadaan uusia näkökulmia. Tällöin voidaan saada vahvistettua ja parannettua muutossuunnitelmaa. Vastustus voi myös hidastaa muutoksen nopeutta, mikä sinänsä voi kuulostaa haitalliselta, mutta toisaalta se myös antaa muille enemmän aikaa sopeutua muutoksiin. (Aho-niemi 2009, 117.) Työntekijöille kannattaa antaa tilaa ja aikaa käsitellä uusia asioita, sillä näin voidaan vahvistaa yksilön käsitystä omista mahdollisuuksista vaikuttaa muutokseen (Juuti & Virtanen 2009, 69).

Muutosvastarinta ilmenee organisaatioissa useilla tavoilla, joista yksi tyypillisimmistä on kieltäminen. Muutosta vastustavat henkilöt voivat väittää, että muutosta

ei tule koskaan tapahtumaan tai siinä ei oikeasti ole mitään uutta. Työntekijät ovat usein sitä mieltä, että muutoshanke on epäonnistunut eikä se tule ikinä toimimaan. Tällaisia tunteita kohdistuu usein myös muutosjohtajaa ja organisaation johtoa kohtaan. Joillakin muutosvastarinta ilmenee sekaannuksena. He kokevat, että koska muutosta ei ymmärretä ja se on sekava, ei tarvitse tai haluta tehdä mitään. (Stenvall & Virtanen 2007, 101.) Usein muutoksen tarkoitus ja toteutus kyseenalaistetaan ja sitä epäillään puhtaasti tiedon puutteen vuoksi, mikä tulkitaan organisaatioissa virheellisesti muutosvastarinnaksi. Monesti myös kielteiset kommentit tulkitaan muutosvastarinnaksi, vaikka kyseessä olisi vain henkilön tapa sisäistää muutosta ja punnita johdon esittämiä tietoja muutosta vastaan olevia tietoja vasten. Muutosvastarinnan syiden tulkinta on yksi johtajan keskeisimmistä taidoista. (Juuti & Virtanen 2009, 70, 153–154).

Negatiivinen muutosvastarinta voi pahimmillaan lamaannuttaa koko yrityksen toiminnan ja kääntää muutospyrkimykset sitä itseään vastaan. Toisten kohdalla muutosvastarinta on jyrkän asenteellista ja muutosta vastustetaan pelkästään periaatteen vuoksi. Tämäkin kuuluu asiaan, eikä suuressa organisaatiossa kaikkia voida saada hyväksymään muutosta hymy kasvoilla. Yritys voi kuitenkin omalta osaltaan vaikuttaa negatiivisen muutosvastarinnan ehkäisemiseen luotettavalla tiedonvälityksellä ja avoimella keskustelulla. Mikäli oikeaa tietoa ei ole saatavilla, ihmisillä on tapana itse täyttää aukot huhuilla. (Ahoniemi 2009, 117.) Työpaikoilla liikkuu usein yleistyksiä ja ennakkoluuloja liittyen siihen, ketkä ovat muutosta vastaan. Usein kuvitellaan esimerkiksi, että työyhteisön vanhemmat työntekijät vastustavat muutosta enemmän tai esimiesten keskuudessa on enemmän muutosvastarintaa kuin ylemmän johdon keskuudessa. Väitteet on kuitenkin todistettu vääriksi useissa tutkimuksissa, joiden mukaan muutosvastaisuus nousee, kun muutosprosessi on johdettu huonosti tai työntekijät eivät ole saaneet osallistua prosessiin. (Spector 2010, 10–11.)

3.4.1 Syitä muutosvastarintaan

Ihmiset tyypillisesti vastustavat asioita, jotka vaativat heiltä uudistumista ja vanhasta luopumista. Muutosta vastustavat henkilöt haluavat yleensä pitää kiinni jostakin itselleen tärkeästä, joten muutosjohtajan työtä helpottaa huomattavasti, mikäli hän pystyy selvittämään, mihin henkilöstö on pohjimmiltaan sitoutunut. (Stenvall & Virtanen 2007, 100–101.) Vastustus aiheutuu siitä, kun ihmiset pelkäävät

menettävänsä jotakin arvostamaansa ja sellaista, jonka he hallitsevat. Muutostilanteisiin liittyy tyypillisesti pelkoa omasta osaamisen puutteesta, työssä hankittujen sosiaalisten suhteiden ja statuksen menettämisestä sekä itsenäisen työskentelykyvyn vähenemisestä. Mahdollisesti suurin pelko on kuitenkin työn ja taloudellisen toimeentulon menettämisestä. (Aho­niemi 2009, 117.) Uuden mallin luvataan kehittä­vän prosesseja ja tehostavan toimintaa, joten on luonnollista, että henkilöstö alkaa miettiä, tarvitaanko heitä kaikkia enää samoissa määrin kuin ennen. Yrityksessä on samaan aikaan myös lisätty merkittävästi robotiikkaa tiettyjen työvaiheiden helpottamiseksi. Nämä tekijät yhdessä koronaviruksesta aiheutu­neen taloudellisen epävarmuuden kanssa aiheuttavat varmasti pelkoa työpaikan menettämisestä.

Muutosta vastustavien argumentteja kannattaa kuunnella, sillä sieltä voidaan löytää perimmäisiä syitä vastustukselle ja muutosta eteenpäin vieviä seikkoja. Muutos­vastarintaa kohdatessa ja muulloinkin ristiriitatilanteissa tai konflikteissa yrityksessä voidaan hyödyntää Kortesuon (2016, 23–25) esittelemää itse­vastuun periaatetta. Itse­vastuuperiaatteen mukaan ristiriitatilanteessa tutkitaan aina ensin kriittisesti omat tekemiset. Ajattelutapa voi auttaa vähentämään ristiriitoja, sekä kehittää omaa toimintaa. Itse­vastuun periaatteen mukaan jokaisen vastuulla on hoitaa oma tontti sataprosenttisesti siitä riippumatta, kuinka paljon vastuuta tai vaikutusmahdollisuuksia on. Periaatetta noudattamalla johto tai esimies kysyy ensin itseltään, tehtiinkö jotain väärin, mitä voitaisiin tehdä paremmin, oliko valittu toimintatapa järkevä ja miksi siihen päädyttiin. Tapahtumia ei tarkastella musta­valkoisesti hakemalla syyllisiä sen perusteella kuka toimi oikein ja kuka väärin, vaan keskitytään omaan toimintaan ja sen analysointiin sekä parantamiseen.

Itse­vastuun periaatetta noudattamalla muut­os­vastarinta voi tarjota organisaa­tiolle mahdollisuuden oppimiseen. Mikäli soraäänät ja muutosta kyseenalaistavat palautteet ja kysymykset syrjäytetään, organisaation johdolla jää paljon arvo­kasta tietoa huomioimatta, sillä varsinkin asiantuntija organisaatiossa työntekijät hallitsevat käytännön työn parhaiten ja tuntevat omat asiakkaansa. Sen vuoksi heitä kuuntelemalla sekä kritisointia ja vastustusta analysoimalla voidaan vies­tistä löytää keskeisiä asioita, jotka tulisi huomioida muutoksessa. Mikäli ajatel­laan, että muut­os­vastarinta on aina johdon syytä, voidaan löytää, mitä tehtiin väärin. Ajatus ei tietenkään ole täysin totta, mutta sen sisältämä viesti voi auttaa or­ganisaatiota.

Usein muutoksia vastustetaan myös siksi, että ollaan tyytyväisiä nykytilaan tai muutokseen ei uskota. Organisaatiossa voidaan itse luoda muutosvastarinnan syille kasvualusta. Työntekijöiden tyytyväisyys nykytilaan voi perustua esimerkiksi siihen, että johto ei pidä työntekijöitä ajan tasalla nykytilasta ja sen kannattamattomuudesta eikä työntekijöitä ole otettu mukaan suunniteltaessa tulevaa tai edes informoitu asiasta. Samasta syystä myös muutos voidaan kokea uhkana. Tulevaisuus on epäselvä sekä uudistetussa organisaatiossa pärjäämiseen tarvittavat taidot ja tiedot puuttuvat. Yrityksen johdon tulisi siis pitää työyhteisö ajan tasalla sekä viestiä muutoksen tarpeellisuudesta sekä tavoitteista. Muutos pitää pystyä perustelemaan ja työntekijät saada prosessiin mukaan. (Spector 2010, 11.)

3.4.2 Muutosvastarinnan käsittely

Oleellista on, että muutosvastarintaa ei voida välttää, joten sitä tulee oppia käsittelemään oikein. Muutosvastarinnan syiden ymmärtäminen on tärkeää. Muutosvastarinta johtuu usein tasapainon järkkymisestä, kun joudutaan luopumaan tutusta ja turvallisesta. Muutos näyttäytyy tuntemattoman pelkona ja uuden opettelu vaikeutena. Jotkut työntekijöistä eivät usko omaan tai organisaation jäsenten kykyyn selvitä muutoksesta. Osa voi myös pitää muutosta vahingollisena joko itselleen tai omalle organisaatiolle. (Stenvall & Virtanen 2007, 101–102.)

Muutosjohtajan tulisi pyrkiä löytämään kaikkia tyydyttäviä ratkaisuja. Ongelmien tunnistaminen on avainasemassa muutosvastarinnan käsittelemisessä. Koulutus ja toimiva tiedonvälittäminen voivat vähentää ongelmia. Työntekijöitä tulee vahvistaa ja antaa heille mahdollisuuksia onnistua muutoksessa. Muutosjohtajan tulee ymmärtää, että samat toimintatavat eivät toimi kaikkien kohdalla, vaan jokainen vaatii oman yksilöllisen tapansa. Yksi tärkeimpiä muutosvastarinnan niin kuin konfliktienkin ratkaisun tekijöitä on kyky reagoida ongelmiin nopeasti. (Stenvall & Virtanen 2007, 102.)

Muutosvastarinnan olemassaolo on hyvä tiedostaa ja siihen tulee varautua jo suunnitteluvaiheessa. Osana viestintää yrityksen johdon tulisi käydä asioita läpi henkilöstön kanssa. Sen sijaan, että kaikki tiedottaminen koskee uusia malleja ja niiden käyttöä, tulisi myös muutosta käydä läpi yllä olevien asioiden kannalta. Ihmiset kuitenkin reagoivat lähtökohtaisesti tunteella, joten omaa asennetta ja

ajattelua tulisi painottaa, sekä pyrkiä olemaan tukena alusta asti. Henkilöstöä tulee kannustaa olemaan optimistia, kysymään ja kyseenalaistamaan sekä painottaa sitä, että muutoksen onnistumisen on jokaisesta kiinni. Usein tietämättömyys tai ymmärryksen puute aiheuttavat vastarintaa, minkä takia muutoksen perusteluihin tulisi kiinnittää erityistä huomiota. (Ahoniemi 2009, 118.)

Dialogia käydessä esimiehen tulee ymmärtää ja hyväksyä työntekijän koko tunteiden kirjo. Kielteisiin ja kyynisiin kommentteihin tulisi puuttua väheksymättä työntekijän tunnetta tai kokemusta asiasta. Kielteiset tunteet on kohdattava ja työstettävä niitä, eikä vain kieltää niiden olemassaolo tai jättää toisten hoidettavaksi. Usein johtajia varmasti houkuttelee esimerkiksi kiireen taakse piiloutuminen tai ajatus, että tunteiden työstäminen on jokaisen omalla vastuulla. (Juuti & Virtanen 2009, 144, 153.)

Esimies voi pyrkiä esimerkiksi kertomaan vaihtoehtoisia positiivisia näkökulmia asiasta ja tällä tavoin muokata toisten näkemyksiä. Esimiehen tulee muistaa, että ei ole varsinaisesti olemassa vääriä viestejä, vaikka niiden sisältämät faktat eivät pitäisi paikkansa. Viestin sisältö perustuu kuitenkin henkilön omaan kokemukseen tai tunteeseen, jolloin kyseiselle henkilölle se on totta. Tällaisen viestin merkityksen vähättely tai pitäminen epätotena on hyvin loukkaavaa näkemyksen esittäjää kohtaan. Ihmisille on myös sallittava tunteiden ilmaiseminen työpaikalla, sillä tukahdutetut ja peitellyt tunteet tulevat jossakin vaiheessa väistämättä esille. (Juuti & Virtanen 2009, 137–138, 153.)

4 MUUTOSJOHTAMINEN

4.1 Esimiehen rooli

Muutosjohtajaksi mielletään usein esimies. Esimiehen tulisi erityisesti muutosprosessissa johtaa edestä, eli näyttää esimerkkiä ja olla läsnä. Esimiehen oma sitoutuminen herättää työntekijöissä luottamusta hankkeen onnistumiseen. Pelkkiin papereihin ja ohjeisiin tukeutuva johtaja ei saa aikaan oppimista tukevaa ilmapiiriä. Esimiehen tulee ensin olla itse valmis muuttumaan, minkä lisäksi hänen tulee saada henkilöstö luottamaan omiin kykyihinsä sekä huolehtia henkilöstön osaamisen kehittymisestä. Muutosjohtajalle on tärkeää kyetä hahmottamaan kokonaiskuva. Lukuisat odotukset ja vaatimukset vaativat johtajalta oman organisaation ja henkilöstön tuntemusta. (Stenvall & Virtanen 2007, 69, 105–106.)

Muutosprosessissa esimiehen läsnäolo on yleensä henkilöstölle tärkeää, jotta hän voi auttaa ratkaisemaan muutoksen aikana esiin nousevia ongelmia. Läsnä oleva esimies on käytettävissä ja avoin keskustelemaan muutoksesta sekä sen tavoitteista. Läsnäolo helpottaa myös tilanteissa toimimista ja nopeaa reagointia mikä jopa ratkaisee toiminnan onnistumisen. Prosessin aikana tulee aina vastaan odottamattomia ongelmia, jotka tulee ratkoa mahdollisimman nopeasti. (Stenvall & Virtanen 2007, 105–106.)

Muutosjohtajan tulisi omaksua innostavan valmentajan rooli, sillä asioihin liikaa keskittyvä, kylmä ja tuloskeskeinen lähestymistapa heijastuu työyhteisöön tunteettomuutena ja piittaamattomuutena. Useiden tutkimusten mukaan keskusteleva johtamistapa lisää avoimuutta, luottamusta, avuliaisuutta sekä arvostusta työyhteisössä. Liika asiakeskeisyys puolestaan saa työyhteisön tuntumaan etäiseltä sekä kylmältä ja käskyvaltainen johtaminen luo vihamielisyyttä ja sulkeutuneen ilmapiirin. (Juuti & Vuorela 2015.)

Keskustelevaa johtamistapaan kuuluu muun muassa kehityskeskusteluita, mutta myös ihan päivittäistä kommunikointia työyhteisön kanssa. Aina keskustelun ei edes tarvitse liittyä työhön. (Juuti & Vuorela 2015.) Työntekijöiden kanssa keskustelemalla esimies on paremmin tietoinen työssä ja työpaikalla tapahtuvista asioista. Kohdeyrityksessä käydään noin kuukausittain esimiehen ja työntekijän välinen keskustelu, jossa voidaan käydä läpi esimerkiksi työkuormaa, mahdollisia muutoksia työhön ja henkilön jaksamista. Näitä keskustelumahdollisuuksia tulee

hyödyntää myös muutosjohtamisen kannalta, sillä kuten voidaan todeta, esimiesten tekemisellä muutoksen aikana on valtava merkitys muutoksen onnistumisen kannalta. Pelkästään sillä, että esimies osoittaa huomioivansa työntekijänsä, voi olla merkittävä vaikutus yleiseen ilmapiiriin.

Esimiehillä on huomattava vaikutus siihen, miten muutos koetaan. Esimiehet voivat omalla käytöksellään innostaa sekä vahvistaa yhteisöllisyyttä ja motivaatiota tai he voivat lannistaa ja ajaa valmiiksi varautuneen työyhteisön negatiiviseen kierteeseen. Oleellista esimiehelle on olla tukena, kohdella arvostavasti ja yrittää ymmärtää erilaisia tunteita. Johtajan tulisi olla samalla aaltopituudella alaistensa tunteiden sekä ajatusten kanssa. Mikäli johtaja kuvittelee olevansa työyhteisönsä yläpuolella, menettää hän usein kosketuksen työyhteisön todellisuuteen. Samalla aaltopituudella oleminen ja hyvät keskinäiset suhteet helpottavat huomattavasti johtajan pyrkimystä tunnistaa yksikön tunteita ja vaikuttaa heidän kokemusmaailmaansa. (Juuti & Virtanen 2009, 69, 143.)

Vaikka esimiehen roolia korostetaan ja voidaan pitää jopa elintärkeänä, on myös henkilöstöllä oma vastuunsa prosessissa, niin kutsutut alaistaidot. Työntekijöiden tulee kyetä motivoimaan itseään, hahmottamaan omaa toimintaansa osana kokonaisuutta sekä tiedostaa toiminnan menestystekijät. Näiden lisäksi jokaisen pitäisi olla valmis tekemään kompromisseja, ottamaan asioista itse selvää, huomioidaan muut sekä pyrkiä olemaan aktiivinen ja positiivinen muutoksen suhteen. Osaava henkilöstö kykenee tulemaan toimeen ja kommunikoimaan muiden kanssa, ratkomaan ongelmia, omaksumaan uutta tietoa sekä organisoimaan omaa tekemistään. Hyvä muutosjohtaja vahvistaa henkilöstön yllä mainittuja ominaisuuksia esimerkiksi tunnistamalla puutteita ja vahvistamalla niitä. (Stenvall & Virtanen 2007, 107–108.) Johtamisesta voidaankin sanoa, että esimies onnistuu, jos hänen vastuullaan olevat ihmiset onnistuvat (Juuti & Vuorela 2015).

Ristikangas, Aaltonen ja Pitkänen (2015, 215–216) kirjoittavat, että monissa organisaatioissa ei kuitenkaan tueta ja arvosteta riittävästi esimiestyötä. Esimiehille ei välttämättä anneta kunnollista mahdollisuutta suoriutua työstään hyvin, vaan heitä kuormitetaan muilla tehtävillä liikaa, jolloin aikaa omalle tiimille ei jää riittävästi. Tiimi voi pitää esimiestänsä etäisenä ja välinpitämättömänä, vaikka todellisuudessa kyse on organisaation johdon toiminnasta. Organisaatioissa ei välttämättä tunnisteta esimiestyön merkitystä ja siitä syystä arvosteta sitä tarpeeksi.

Organisaation johdon tulee siis tunnistaa esimiehen rooli ja antaa hänelle tarvittavat resurssit (tärkeimpänä aika) työnsä hyvin tekemiseen. Organisaation rakenteesta riippuen niin kutsuttuja esimiehen tehtäviä muutosprosessissa, eli muutosjohtajan tehtäviä voi hoitaa myös joku muu.

4.2 Henkilöstön osallistaminen

Pelkkä hyvä suunnitelma ja johtaja eivät takaa onnistunutta muutosta. Tarvitaan myös yhteisön osallistumista ja yhdessä tekemistä, sillä henkilöstön osallisuudella on valtava merkitys myös johtamistyön perustana. (Juuti & Virtanen 2009, 60, 65.) Muutos ei voi olla liian suoraviivainen ja suunniteltu. Olkoon suunnitelma kuinka huolellinen tahansa, aina ihmisten kanssa toimiessa tulee odottamattomia muuttujia matkalla. Ihmiset ovat huonoja tottelemaan, mutta hyviä ratkaisemaan ongelmia. Asiaa voidaan havainnollistaa Lewinin toisen maailmansodan aikana tekemällä tutkimuksella, jossa hän tutki keinoja, joilla perheet siirtyisivät terveellisempiin ruokailutapoihin. Lewin katsoi perheiden äitien olevan avainhenkilöitä muutoksessa, joten hän jakoi heidät kahteen ryhmään. Ensimmäiselle ryhmälle luennoitiin aiheesta ja toiselle annettiin tietoa, jonka jälkeen pyydettiin keskustelemaan vielä, miten ruokailutapoja voitaisiin kehittää terveellisemmiksi. Muutos oli merkittävämpi jälkimmäisessä ryhmässä, jonka pohjalta Lewin havaitsi, että ihmiset kykenevät muutokseen helpommin, kun he saavat osallistua ongelman analysointiin ja ratkaisuun. (Juuti & Virtanen 2009, 36–37.)

Osallistamisen puolesta puhuu myös toinen esimerkki historiasta, nimittäin Hawthorne-tutkimukset. Landy ja Conte (2007, 20–21) kertovat Roethlisbergeriin ja Dicksoniin (1939) viitaten australialaisesta psykologista Elton Mayosta, joka pyrki 1920-1930-luvuilla selvittämään, mikä nostaa työn tekemisen tehokkuutta. Tehdastyöntekijöiden työoloja muuteltiin eri tavoin: työajan ja lepoaikojen pituutta sekä ajoittamista vaihdeltiin kuten myös fyysisiä työskentely olosuhteita. Tulokset olivat kuitenkin järjen ja logiikan vastaisia. Muutoksista ei löytynyt järkeviä syyseuraussuhteita eivätkä ne totelleet tutkijoiden hypoteeseja. Ongelma pyrittiin ratkaisemaan haastatteleamalla työntekijöitä. Tämä johti yllättävään havaintoon, joka vaikuttaa edelleen suuresti siihen, mitä organisaatiomuutoksista ajatellaan. Työntekijöiden tehokkuus ja motivaatio kasvoi, vaikka työolot eivät muuttuneet miksiäkään. Pelkästään se, että työntekijöille osoitettiin huomiota ja he saivat äänensä kuuluviin, oli huomattava vaikutus tehokkuuteen.

4.3 Viestintä

Erityisesti muutostilanteissa yhteisen ymmärryksen luominen on haastavaa. Tavoiteltu muutos on vaikea saavuttaa, koska organisaatioiden toimijoilla on kovin erilaiset tavat ymmärtää ja toteuttaa muutosprosesseja. Muutoksessa esiintyykin usein ongelmia liittyen henkilöstöön. Kenties suurin haaste on, ettei muutoksen tarkoitusta eikä hyötyä ymmärretä. Uudistuksen syyt on viestittävä huolellisesti ja etenemisestä sekä muutoksen tarkoituksesta tulisi tiedottaa jatkuvasti. Viestinnällä on keskeistä tuoda ilmi ero nyky- ja tavoitetilan välillä. Ihmiset suhtautuvat positiivisemmin muutokseen, josta on heille hyötyä ja jonka kokonaisuuden he ymmärtävät. Monet muut ongelmat, kuten osaamisen puute voidaan korvata kouluttamalla ja toimimalla teknisenä tukena. Johtamisessa tulee huolehtia, että olemassa oleva toiminta säilyy tehokkaana, mutta samalla ohjataan henkilöstöä uudistuksen suuntaan. (Ahoemi 2009, 112; Stenvall & Virtanen 2007, 36–37.)

Organisaatioiden tulee tunnistaa ja tunnustaa viestinnän merkitys (Juuti & Virtanen 2009, 105). Organisaatiot ovat ihmisistä koostuvia kokonaisuuksia, joten keskinäinen kommunikaatio ja viestintä ovat välttämättömiä. Muutoksen aikana viestinnän merkitys korostuu entisestään, sillä viestimällä muutos saadaan ymmärrettävään muotoon. Byrokratia ja hierarkkisuus ovat vähentyneet työyhteisöissä, mikä myös korostaa viestintää. Viestintä on kriittinen tekijä toiminnan jatkuvuuden ja menestyksen kannalta. Viestinnän avulla voidaan tiivistää työyhteisöä, joka taas lisää työssä viihtymisen astetta. Asioita yhdessä pohtimalla saadaan nostettua esille eri henkilöille tärkeitä asioita. Muutos voi tuntua etäiseltä ja hankalalta, jos henkilölle tärkeät asiat sivuutetaan. Muutosten lisäksi tulee muistaa myös viestiä asioista, jotka eivät muutu sekä asioista, joita ei vielä tiedetä. Muutoksen etenemisestä pitää muistaa tiedottaa tasaisin väliajoin. Viestinnässä tuodaan esille sekä negatiiviset että positiiviset asiat. Positiivisista asioista kannattaa aloittaa ja painottaa niitä. Näin saadaan yleensä luotua vastaanottavampi tunnelma, jolloin negatiivisten asioiden vastaanottaminen voi helpottua. (Stenvall & Virtanen 2007, 60–65, 75.)

4.3.1 Viestinnän tyyli

Viestinnän tulee olla avointa, selkeää ja totuudenmukaista, eikä se saa missään nimessä olla pelkästään muutoksista tiedottamista. Monimutkaisetkin asiat pitää

saada kommunikointia ymmärrettävästi. Ajatus, että tieto vain annetaan henkilöstölle ja he alkavat automaattisesti toimia sen mukaisesti, on vanhentunut ja nykyisin jopa virheellinen. Viestinnän tulee olla moniäänistä ja keskusteluun tähtävää ja näin organisaatiota tukevaa ja vahvistavaa. Dialogi edistää reflektiivisyyttä, sillä se edellyttää kuuntelemista ja pyrkimystä ymmärtää muiden ajatuksia. Oleellista on pyrkiä oppimaan toisten näkemyksistä sen sijaan, että ajetaan omia näkemyksiä. Yksi muutosjohtajan keskeisiä haasteita on saada tarpeeksi aikaa henkilökohtaisia kohtaamisia. (Stenvall & Virtanen 2007, 60–63.)

Viestintä on paljolti muutosjohtajan vastuulla. Mikäli viestintä ei toimi, tulee johtajan miettiä oikeanlaiset keinot. Usein tyytymättömyys muutoksiin kanavoituu kriittikkinä viestintää kohtaan. Johtajan tulee itse ymmärtää muutoksen luonne, jotta hänen viestinnästään ei välity epävarmuus, joka yleensä heijastuu myös prosessin toteutukseen. Asiansa tunteva johtaja kykenee muokkaamaan ja jäsentelemään tiedon helpommin ymmärrettävään muotoon. Muutosjohtajien tulisi pohtia viestintää perusteellisesti, sillä vaikka tärkeys ja ongelmallisuus tunnistetaan, sitä ei ehkä tiedosteta, kuinka paljon viestintä edellyttää heiltä itseltään. (Stenvall & Virtanen 2007, 64, 66, 75–76.)

Käytettävän kielen ja käsitteiden ymmärtäminen on muutosviestinnän ja koko hankkeen kannalta kriittinen tekijä. Mikäli työntekijät eivät ymmärrä heille kerrottuja termejä kunnolla, ei onnistumiselle luoda juurikaan todennäköisyyttä. Käytettävä kieli ja terminologia tulee kohdentaa viestin vastaanottajan mukaan. Muutoshankkeen suunnittelijat saattavat tahtomattaan käyttää kieltä, jota suurin osa ei ymmärrä tai ymmärtää eri tavalla. Nämä henkilöt uhkaavat jäädä ulkopuolelle, jolloin heidän epätietoisuutensa ja lamaantuminen todennäköisesti vain lisääntyvät. Viestinnästä vastaavien on huolehdittava, että kaikki ymmärtävät käytetyt käsitteet samalla tavalla. (Stenvall & Virtanen 2007, 70–71.)

Viestintää tehdään pääasiassa tiedottamalla ja keskustelemalla. Tiedottamista voidaan tehdä esimerkiksi henkilöstön palavereissa tai erikseen järjestettävässä tiedotustilaisuudessa. Nykyisin suosittu tiedottamisen muoto on erilaiset verkkoviestinnän välineet, kuten Intranet ja sähköposti. Molemmat ovat hyviä työkaluja tiedon nopeaan välitykseen massoille, mutta kumpikaan ei takaa, että viesti saavuttaa vastaanottajan halutulla tavalla. Erilaisissa tiedotustilaisuuksissakin tulisi huolehtia siitä, että henkilöstöllä on mahdollisuus kysymyksiin ja kommentteihin.

Klassinen virhe onkin vain ilmoittaa tulevasta muutoksesta ja sen jälkeen jättää henkilöstö ihmettelemään juuri tapahtunutta. Viestintää tulisi harjoittaa myös työntekijän kanssa tapahtuvissa keskusteluissa, kuten kehityskeskustelussa tai päivittäisissä kohtaamisissa. Nämä antavat työntekijälle ja esimiehelle mahdollisuuden käydä asioita läpi juuri siitä näkökulmasta, joka on työntekijälle tarpeen. (Stenvall & Virtanen 2007, 67–68.) On nimittäin mahdollista, että kun kuukausipalaverissa on 150 osallistujaa, kaikki eivät uskalla avata suutansa ja kyseenalaistaa tulevaa muutosta tai esittää täsmentävää kysymystä. Viestintäkanavien käytössä kannattaa suosia laajuutta varsinkin suuressa organisaatiossa, sillä yksilöt suosivat erilaisia tapoja vastaanottaa tietoa ja prosessoivat asioita eri tavalla ja eri tahtiin. Laajalla viestintäarsenaalilla on mahdollista saada suurempi joukko ymmärtämään haluttu sanoma muutaman henkilön sijasta.

4.3.2 Virheellinen tieto

Onnistunut muutosjohtaminen edellyttää jatkuvaa vuorovaikutusta. Avointa, laadukasta ja riittävää viestintää voidaan pitää jopa muutoksen onnistumisen ratkaisevana tekijänä. Pahinta on olla viestimättä. Monesti esimiehet voivat olla viestimättä, mikäli he ovat epävarmoja tai eivät tiedä mitä tulee tapahtumaan. Näinäkin hetkinä viestintää tulisi kuitenkin tehdä rehellisesti ja avoimesti. Esimies voi hyvin myöntää, että hän ei vielä tiedä mitä seuraavaksi tapahtuu; tärkeintä on olla rehellinen, eikä yrittää peitellä omaa tietämättömyyttä. Osa myös lopettaa viestimisen, mikäli tiedot on kerrottu johdosta luottamuksella, eikä niitä saa vielä jakaa eteenpäin. Vaikka itse faktoja ei voidakaan tässä tapauksessa paljastaa, voi esimies kuitenkin kertoa omasta kokemuksestaan ja pitää henkilöstöä ajan tasalla. Viestinnän lopettaminen edellä mainituista tai jostain muusta syystä johtaa yleensä huhujen syntymiseen. (Juuti & Virtanen 2009, 151–152.)

Henkilöstön joukossa syntyy usein vastapuheita johdon muutospuheille. Nämä puheet sekoittavat sanomaa ja faktoja tilanteesta. (Juuti & Virtanen 2009, 142.) Yksittäisen henkilön omasta mielikuvasta syntyy herkästi faktana kiertävä huhu, jonka kumoaminen voi olla todella vaikeaa. Huhuja ja niiden sisältöä pidetään helposti faktuina. Huhut ja mielikuvat lähtevät leviämään vauhdilla ja usein niiden aiheuttamaa vahinkoa on vaikea korjata. Väärä tieto on polttoainetta ahdistukselle, muutosvastaisuudelle ja jopa vainoharhaisuudelle. (Juuti & Virtanen 2009,

68–69.) Työpaikoilla myös valitettavasti tapahtuu mustamaalaamista, ilkeää juoruilua ja valheellisten huhujen levittämistä, mikä aiheuttaa negatiivista käyttäytymistä ja kielteistä suhtautumista muutoksiin. Toisinaan tällainen toiminta johtuu muutosjohtajan kyvyttömyydestä käsitellä konflikteja tai muutosvastarintaa. (Stenvall & Virtanen 2007, 102.)

4.4 Luottamus

Luottamus edistää muutoksen toteuttamista. Se myös helpottaa muun muassa oppimista ja epävarmuuden sietämistä. Luottaminen on aina jossain määrin riskin ottamista, koska toisen tekemisestä ei voida olla varmoja. Luottamus saa huomiomaan toisten näkemykset, sillä luottavainen ihminen on valmiimpi kuuntelemaan toisten näkemyksiä avoimin mielin. Luottamus on siis avoimen kommunikation mahdollistaja. Jos muutosjohtajaan tai esimieheen luotetaan, uskotaan myös hänen johtamiseensa, vaikka välttämättä toiminnan perustelut eivät olisi täysin selvillä. Luottamusta nauttivan johtajan annetaan viedä muutosta eteenpäin silloinkin, kun prosessi on vaikea ja vaatii paljon työtä. Epäluottamus puolestaan herättää varovaisuutta ja hidastaa toimintaa, jolloin myös laatu kärsii. Luottamus voikin vaikuttaa siihen, koetaanko tulevat uudistukset uhkana vai mahdollisuutena. (Stenvall & Virtanen 2007, 77–78, 83.)

Työntekijät, jotka eivät luota organisaatioon tai sen johtoon, vaan perustavat toimintansa kokemuksiin ja heidän omaan asiantuntijuuteensa, tuskin muuttavat käyttäytymistään, vaikka johto perustelisi muutoksen kuinka hyvin tahansa. Työntekijät todennäköisemmin päätyvät pitämään johdon analyysija virheellisinä tai käytännössä toimimattomina. Tällaiset ihmiset luottavat siis enemmän itseensä ja kokevat, että johto ajaa muutosta, joka on sille kannattava, mutta työntekijöille haitallinen. (Juuti & Virtanen 2009, 140–141.) Sen lisäksi, että johdon tai esimiehen tulisi herättää työntekijöiden silmissä luottamusta heitä kohtaan, tulisi työntekijöiden myös luottaa itseensä. Muutostilanteessa kohdataan haasteita ja vaaditaan uusien toimintatapojen ja taitojen opettelua. Tällöin vaaditaan itseluottamusta ja uskoa, että kykenee selviytymään haasteista. Hyvä muutosjohtaja kykenee jatkuvasti vahvistamaan henkilöstön uskoa omiin kykyihin ja luottamusta itseensä. Luottamuksen myötä henkilöstö uskaltaa helpommin kertoa omia näkemyksiään ja esittää kysymyksiä. (Stenvall & Virtanen 2007, 79.)

Luottamuksen on todettu vaikuttavan henkilöstön jaksamiseen. Työssäjaksaminen ja työtehokkuus nousevat huomattavasti työyhteisöissä, joissa kommunikoidaan ja käydään avointa keskustelua. Tällaisen ilmapiirin syntymisen yksi edellytyksistä on luottamus. Mikäli kommunikointi on heikkoa, ei asioiden ääneen sanomista pidetä tarpeellisena, jolloin dialogin määrä ja laatu kärsivät. Tämä saa aikaan negatiivisia tunteita ja ajattelua, jolloin itseään ruokkiva kehä on valmis. Muutoksessa osallisena olevat kokevat asiat vaikeiksi ja oman olonsa väsyneeksi. Tämä kuormittaa muutosjohtajaa, koska hän joutuu ratkomaan ongelmia, eikä aikaa kehittävään työhön riitä. (Stenvall & Virtanen 2007, 80–81.)

Positiiviset aiemmat kokemukset esimerkiksi onnistumisista ja ongelmanratkaisusta nostavat henkilöstön luottamusta organisaatiota ja sen johtajia kohtaan. Muutosjohtajan kannalta tämä tarkoittaa sitä, että erityisesti prosessin alussa pitäisi saada onnistumisen kokemuksia aikaiseksi. Näin vahvistetaan käsitystä, että muutos on realistinen ja tavoittelemisen arvoinen. Alkuvaihe on senkin takia kriittinen, että mikäli silloin syntyy epäluottamusta muutosta kohtaan, tilanne on huomattavan paljon hankalampi saada korjattua myöhemmin. Esimiehen merkitys on todettu varsinkin Suomessa huomattavaksi. Mikäli esimies on epävarma hankkeesta tai vähättelee sitä, on epäonnistuminen todennäköistä. (Stenvall & Virtanen 2007, 87.)

Esimies voi omalla toiminnallaan ja esimerkillään edesauttaa luottamuksen syntyä ja onnistumista. Luottamuksen synnyssä auttaa merkittävästi, mikäli esimies on valmis auttamaan pyyteettömästi, eli silloinkin kun siitä ei ole hänelle tai organisaatiolle suoraa hyötyä. Tällaiset kokemukset nostavat luottamusta työntekijöiden keskuudessa. Luonnollisesti myös johtajan omalla osaamisella on merkitystä. Mikäli työntekijät kokevat, että esimies osaa asiansa, on häntä helpompi seurata. Ihmiset myös luottavat helpommin asioihin, jotka he tuntevat. Tässä nousee viestinnän merkitys jälleen esille; jos muutokseen sisältyy paljon epäselvyyttä ja tiedon puutetta, on siihen vaikea myöskään luottaa. Muutosjohtajat eivät yleensä kiinnitä luottamukseen tarpeeksi huomiota vaan olettavat luottamuksen rakentuvan kuin itsestään yhdessä tekemisen kautta. (Stenvall & Virtanen 2007, 87.)

5 KIRJALLISUUSKATSAUKSEN TULOKSET

5.1 Organisaatiomuutoksessa onnistuminen

Kimarin (2017) haastattelema johtaja ja sosiaalipsykologi Krista Pahkin on tutkinut organisaatiomuutoksia ja niiden vaikutusta työntekijöiden hyvinvointiin 2000-luvun alusta. Hän ei ole uransa aikana törmännyt organisaatiomuutokseen, joka olisi työhyvinvoinnin näkökulmasta onnistunut täysin. Muutoshankkeet vaikuttavan epäonnistuvan huomattavan usein niille asetetuissa tavoitteissa. Laakson (2015) mukaan onnistuneita hankkeita on vain 20-25 prosenttia. Samaan tulokseen ovat päässeet myös Anand ja Barsoux (2018, 44, 47), joiden mukaan muutoshankkeet epäonnistuvat huonon toteutuksen ja väärin tehdyn diagnoosin takia. Loistavakaan toteutus ei johda onnistuneeseen muutokseen, jos organisaation tavoittelemat muutokset ovat vääränlaisia. Muita syitä epäonnistumiseen ovat muun muassa organisaation liiallinen keskittyminen asioiden johtamiseen ihmisten sijasta ja muutosvastarinta (Gromov & Brandt 2011, 66–67).

Mitä enemmän muutos luo uhkakuvia ja epämurkavuutta, sitä enemmän sitä vastustetaan. Muutosten epäonnistumisen astetta ja yleistä ajatusmaailmaa kuvaa Kaltiaisen (2019, 52) mainitsema Ylen uutinen, jonka otsikkona on: ”Utta työelämästä – tutkijat löysivät onnistuneen organisaatiomuutoksen”. Uutinen kertoo kansainvälisestä tutkimushankkeesta, jossa myös Työterveyslaitos on ollut mukana. Tutkimuksessa selvitettiin organisaatiomuutosten ja niiden toteutustapojen vaikutuksia työntekijöiden hyvinvointiin. Tulosten mukaan työhyvinvointi voi myös parantua muutoksen seurauksena. Tutkijoiden mukaan ratkaisevaa kokemuksen kannalta on elämänhallinnan tunne. Työntekijä, joka kokee osaavansa työnsä ja jolla on muutenkin vahva elämänhalu, todennäköisimmin pärjää hyvin. Työntekijän näkökulmasta ratkaisevaa on myös se, onko hän itse kiinnostunut muutoksesta, eli onko sillä vaikutusta omaan elämään. Tämän tiedon pohjalta jokaisen kannattaisi itse miettiä tulevaa muutosta ja sen mahdollisia hyötyjä. Uutisessa todetaan, että jokaisella on oikeus tietää, miksi muutos toteutetaan ja miten se vaikuttaa. Nämä asiat pitää osata selittää henkilöstölle. Muutoksen taustojen selvittäminen helpottaa ymmärtämistä ja hyväksymistä. (Laakso 2012.)

Gromov ja Brandt (2011, 66) kirjoittavat Kotteriin (1996, 23) viitaten muutoksissa asioiden johtamisenkin olevan tärkeää, mutta huomattavasti tärkeämpää ja haastavampaa on ihmisten johtaminen. Kotterin mukaan onnistuminen vaatii jopa 70-

80 prosenttisesti ihmisten johtamista ja loput asioiden johtamista. Samaa painottaa myös toimitusjohtaja Seppo Määttä, jonka mukaan johtamisessa keskitytään liikaa organisaation muodollisiin rakenteisiin. Johtaminen keskittyy konkreettisiin mitattavissa oleviin käytäntöihin, mutta yksilöiden näkemykset jäävät liian vähälle. (Kangas & Lepistö 2007, 24.) Lukuisten epäonnistumisten ja huonojen kokemusten vuoksi suhtautuminen organisaatiossa tapahtuviin muutoksiin on kielteinen (Kaltainen 2019, 52).

Muutokset esimerkiksi organisaation rakenteessa tai työn sisällössä aiheuttavat tutkitusti kielteisiä reaktioita ja kokemuksia henkilöstön keskuudessa. Yleisimpiä tuntemuksia ovat stressi, kiire, epävarmuus ja uhkien kokeminen. Nämä negatiiviset kokemukset voivat vaikuttaa kauaskantoisesti työntekijöiden terveyteen ja hyvinvointiin. (Kaltainen 2019, 51–52; Kaihlanen, A., Laulainen, S., Niiranen, V., Keskimäki, I., Hietapakka, L. & Sinervo, T. 2019, 152.) Pitkittäistutkimukset ovat havainneet muutosten aiheuttavan pahoinvointia ja olevan yhteydessä jopa sydän- ja verisuonisairauksiin sekä mielenterveysongelmiin. Johto tekee virheen, mikäli se sivuuttaa henkilöstön hyvinvoinnin eikä kuuntele heidän ajatuksiaan. Merkittävien ongelmien lisäksi myös muutoksen toteutus ja tuleva menestys riippuu henkilöstön onnistumisesta. (Kimari 2017.)

Työpaikoilla esiintyy usein organisaatiokyynisyyttä, jota pidetään ihmisen luonteenpiirteenä ja yleisesti tapana suhtautua asioihin. Fitzgerald (2002, 9) on kuitenkin osoittanut, että yleinen kyyninen elämänasenne ei ole juurikaan yhteydessä organisaatiokyynisyyteen, vaan jälkimmäinen syntyy negatiivisten kokemusten ja tunteiden kautta. Organisaatiokyynisyys johtaa herkästi muutoksen vastustamiseen, jonka seurauksena onnistuminen häiriintyy. Mitä enemmän muutoksessa epäonnistutaan, sitä enemmän se vahvistaa kyynikoiden negatiivista ajatusta organisaatiosta ja varmistaa, ettei seuraavakaan muutos tule toteutumaan helpolla. (Westling 2010, 95–97.)

Kotter (1996, 17) esittää kaksi menestyvän muutoksen lainalaisuutta: 1. Muutosten toteuttamisessa tulisi soveltaa tarkasti suunniteltua prosessia, joka on tarpeeksi vahva ja motivoiva muutoshaluttomuuden voittamiseksi. 2. Prosessissa tulee asioiden johtamisen ohella soveltaa myös laadukasta ihmisten johtamista. Suunnitelmallisuuden puolesta puhuvat myös seuraavat esimerkit: Puolustusvoi-

miin kohdistuneesta tutkimuksesta kirjoittanut Lindroos (2010, 77) kertoo suunnitelmallisuuden puutteen aiheuttaneen sen, että eri yksiköt ovat kaikki toimineet parhaaksi katsomallaan tavalla. Kun ylhäältä on vain käsketty, mutta ei annettu valmista toimintatapaa, ovat yksiköt toimineet erillään muista riippumatta. Kyseessä ollut uusi järjestelmä vaati kuitenkin toimiakseen koko organisaation yhteisen toimintatavan, joten jalkautusta seurasi iso työ, kun alettiin etsiä yhteisiä malleja ja opetella niitä myöhemmin.

Toinen esimerkki on myös julkiselta puolelta, mutta terveydenhuolto palveluista. Uuden organisaation suunnittelussa ei kuultu ollenkaan terveydenhuollon ammattilaisia, vaan hankkeen suunnitteli pieni porukka, joka haki mallia muualta. Artikkelissa haastateltu ylläkäri sanoi tavan olevan erikoinen ja herättävän epäluottamusta. Työyksikölle annettiin valmis malli, johon täytyi sopeutua ilman, että henkilöstöä oli kuunneltu ollenkaan. Epäonnistunut muutosprosessi on aiheuttanut valtavan määrän töitä, sillä strategia joudutaan suunnittelemaan uudestaan. Ylimääräisen työtaakan ja muiden aiheutuneiden ongelmien lisäksi työyhteisöön oli jäänyt epäluottamuksen täyttämä ilmapiiri. (Raivo 2011.)

Muutosten johtamisessa tulee huomioida, että organisaation rakenne vaikuttaa siihen, miten toteutus kannattaa suorittaa ja millaisia johtamismenetelmiä käyttää (Juppo 2005, 104). Tapa, jolla muutokset toteutetaan, määrittelee pitkälti sitä, miten hyvin henkilöstö kykenee muuttamaan toimintatapoja ja kehittämään toimintaa (Kaihlanen ym. 2019, 153). Muutoksen jalkauttaminen tulee ymmärtää sosiaalisena prosessina, joka on organisaation toiminnan perusta. Ajattelutapa helpottaa muutosta haittaavien ongelmien pureutumisessa, jolloin mahdolliset uhkavat voidaan välttää paremmin. (Lindroos 2010, 76–77.) Johtaminen ja organisaatiot ovat saaneet alkunsa ihmisten tarpeesta järjestää toimintaa. Organisaatio on ihmisten luoma yhteenliittymä, jonka keskeinen osa on ihmisten johtaminen kohti organisaation tavoitetta. (Takala 2001, 43.) Voidaankin sanoa, että organisaatiot eivät toimi hyvin ilman hyvinvoivia ja työssä suoriutuvia ihmisiä (Kaltiainen 2019, 52.)

Tyypillisesti onnistuneissa muutoksissa henkilöstö eri tasoilla tekee yhteistyötä ja on sitoutunut samaan päämäärään. Tähän vaaditaan ulkoisten tekijöiden lisäksi aina myös sisäistä motivaatiota. (Lehtonen 2016, 105.) Onnistuneen muutoksen pohja rakennetaan yhteisellä muutosvisiolla ja selkeillä tavoitteilla. Ilman selvää

visiota tai motiivia työntekijöitä on vaikea saada muutokseen mukaan. Kun työntekijät ymmärtävät muutoksen olevan tarpeellista ja hyödyllistä, on muutos huomattavasti helpompi hyväksyä ja toteuttaa (Luhtasela, Raheem & Salin 2017, 270), sillä motivoituneet työntekijät ovat muutoksen kannalta avainasemassa (Kaltainen 2019, 52).

Uusien yhteistyöverkoston, tiimien toiminnan ja toimintatapojen rakentaminen vaatii aikaa. Tämän lisäksi henkilöstöltä vaaditaan vaivannäköä, vanhasta poisoppimista ja uusien mallien sisäistämistä. Tämä kaikki vaatii ajan lisäksi tukea niin esimiehiltä kuin kollegoilta. Mikäli henkilöstö jää "yksin", eikä uuden sisäistämiseen anneta tarpeeksi aikaa, ovat työssä jaksaminen ja hyvinvointi uhattuna. (Kaihlainen ym. 2019, 153, 160.) Lehtosen (2016, 107) tekemässä tutkimuksessa osassa haastatteluita nousee esille organisaatiomuutoksen yhdeksi onnistumisen syyksi muutoksen maltillisuus. Henkilöstölle pitää antaa aikaa ja mahdollisuus sopeutua uuteen. Luhtaselan, Raheemin ja Salinin (2017, 269) tutkimus muutosjohtamisen toteuttamisesta osoitti myönteisen muutoskokemuksen syntyvän, kun työntekijät kokevat pystyvänsä vaikuttamaan muutokseen ja luottamaan organisaation johtoon. Johdon toiminta muutoksen aikana, ongelmien tiedostaminen ja niihin puuttuminen on oleellista (Gromov & Brandt 2011, 79).

5.2 Johtajana muutoksessa

Muutosprosessin hallinta ja johtaminen ovat oleellisia menestyvälle organisaatiolle, sillä muutosten onnistuminen riippuu pitkälti muutosprosessin johtamisesta ja johtajien kyvykkyydestä perustella muutoksen tarpeellisuus. (Juppo 2005, 102, 111.) Johtajuus ja erityisesti ihmisten johtaminen ovat yleisesti tärkeimpiä ilmiöitä, mitä organisaatioissa esiintyy. Johtamista voidaan harjoittaa monella tavalla, mutta oleellista on saada työntekijät sitoutumaan ja osallistumaan organisaation toimintaan. Tämän johtaja voi tehdä muun muassa näyttämällä mallia sekä olella mukava, asiallinen ja innostunut asiastaan. (Takala 2001, 43, 49.) Johtajan on tärkeää ymmärtää johdettaviensa kyvykkyys ja mahdollisuudet, sillä hän ei voi vaatia enempää, kuin mihin organisaatio pystyy (Virtanen 2007).

Onnistuneen muutosjohtamisen haasteena on, että muutos ei ole tekninen ongelma. Onnistumiseen ei ole olemassa yhtä toimivaa kopioitavissa olevaa kaavaa. Johtaminen on organisaatioon ja sen kulttuuriin sovellettua, joten jokainen

prosessi on omanlaisensa. Muutoksen läpivieminen vaatii rautaista johtamistaitoa ja muutoksen läpiviennin osaamista, jossa merkittävänä osa-alueena on huomioida organisaation jäsenet sekä heidän tunteensa. Muutoksen johtamisen haasteita ovat muun muassa muutosvastarinnan huomiointi, prosessin suunnittelu ja läpivienti, seuranta, tiedottaminen sekä kannustaminen. (Pokela & Gallén 2014; Juppo 2005, 102, 104.)

Pokela ja Gallén (2014) haastattelivat Nokia Solutions Networks (NSN) avainprojektipäälliköitä, jotka johtivat merkittäviä muutoshankkeita haastatteluhetkellä. Haastateltavien mukaan projekteissa keskityttiin vahvasti tekniseen toteuttamiseen ja muutosjohtamista hoidettiin aina tilanteen mukaan, mutta ei mitenkään systemaattisesti. Näin toimittiin siitä huolimatta, vaikka muutosjohtamisen tärkeys tunnistettiin. Muutosjohtamisen tärkeys havaittiin siinä vaiheessa, kun projektiin tulee henkilöstö mukaan. Uudet henkilöt kyseenalaistavat asioita ja ovat epävarmoja tulevaisuudesta, mistä on projektille valtavasti haittaa. Yksi haastatelluista kuvasi, että projektin toteutusvaiheen muutosjohtaminen on enimmäkseen tulipalojen sammuttamista. Projektipäälliköiden mielestä muutosjohtamisen osaaminen on heille elintärkeää, ja he kaipaavat siihen laadukasta koulutusta. Tämän lisäksi kaivattiin selkeää ohjeistusta ja käytännön vinkkejä muutosjohtamisen ja -vastarinnan hallintaan. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että heidän tulisi vaihtaa enemmän keskenään kokemuksia ja näkökulmia muutosjohtamisesta, kun vertaistuki koskee nykyisellään budjetointia ja teknisiä seikkoja. Vaihdamalla kokemuksia esimiehet voivat toimia toisilleen vertaistukena, sillä esimiestyö on yksinäistä, mikä syö psyykkisiä voimavaroja (Urponen 2007, 7).

NSN:n projektipäälliköiden mukaan muutosta ei voi johtaa yksin eikä onnistuneesti ulkoistaa. Muutosprosessin toteuttaminen vaatii teknistä osaamista sekä muutosjohtamisen hallintaa. Nämä osaamiset ovat haastateltavien mukaan harvoin tarvittavan hyvin hallussa yhdellä henkilöllä. Haastatteluiden mukaan paras lopputulos saataisiin kouluttamalla yrityksen sisältä henkilö hoitamaan muutosjohtajuutta projekteissa. Mahdollisimman hyvät lähtökohdat johtamiseen olisi henkilöllä, joka tuntee hyvin yrityksen liiketoimintaprosessit. Tässä ajatuksessa projekteihin resursoidaan mukaan projektipäällikön alaisuudessa toimiva muutosjohtaja, jonka vastuulla muutoksen hallittu johtaminen olisi. Muutosjohtajalla olisi mahdollisesti tukenaan myös tiimi, jossa on mahdollisuuksien mukaan jäseniä organisaation kaikilta tasoilta. Muutostiimin rooli olisi toimia projektitiimin ja

henkilöstön välissä ja varmistaa, että kommunikaatio toimii kumpaankin suuntaan sekä varmistaa, että uudet toimintamallit ankkuroituvat organisaatioon tarkoitetulla tavalla. Kovin usein projektien päätyttyä vanhat tavat palaavat arkeen ja muutoksessa mahdollisesti opittu unohdetaan. (Pokela & Gallén 2014.) Toimeksiantajan tulee olla erityisen huolellinen jalkautuksen kanssa, jotta uudet toimintatavat ovat yhtenäiset ja niitä osataan hyödyntää tarkoitetulla tavalla. Ei riitä, että uusi malli vain opetetaan, vaan sen käyttöä tulee myös valvoa, kunnes uudet käytännöt on ankkuroitu osaksi arkea.

5.2.1 Henkilöstön osallistaminen

Organisaatiomuutoksissa työntekijöitä ei tule nähdä vain passiivisena muutoksen kohteena tai sopeutujana, vaan aktiivisina suunnittelun ja toteuttamisen osallistujina (Kaihlainen ym. 2019, 153), sillä muutos realisoituu lopulta ihmisten tekojen kautta (Juppo 2005, 106). Useiden tutkimusten mukaan työntekijöiden osallistaminen on onnistuneen muutoksen yksi tärkeimpiä edellytyksiä. Varsinkin ne työntekijät, joilla on valmiuksia vaikuttaa, tulisi huomioida. Työntekijöiden mukaan ottaminen vaikuttaa merkittävästi heidän haluunsa sitoutua sekä motivoitua muutokseen. Muutos, jossa työntekijät kokivat, ettei heillä ollut mahdollisuutta kertoa omia näkemyksiään tai osallistua muutokseen, lisäsi työntekijöiden negatiivista arviota muutoksesta. Työntekijöitä pitää siis osallistaa mahdollisimman paljon, jotta muutosprosessi onnistuu (Luhtasela, Raheem & Salin 2017, 271, 280.)

Mäntylän (2015) haastattelema Kelan entinen pääjohtaja Liisa Hyssälä kertoo oppineensa, että henkilöstö on otettava uudistuksiin mukaan heti alusta lähtien. Hyssälän mukaan, kun henkilöstö näkee olevansa heti mukana, he kokevat voitavansa myös vaikuttaa, jolloin he lähtevät muutokseen mukaan. Lehtonen (2016, 103) kirjoittaa, että kun henkilöstö kokee, että se huomioidaan, heidän mielipiteitään kuunnellaan sekä heillä on aito vaikutus muutokseen, lisääntyy työtyytyväisyys ja ammattitilpeys muutostilanteissa.

Gromov ja Brandt (2011, 68) määrittelevät osallistaminen tarkoittavan sitä, että esimiehet tukevat, neuvovat ja kannustavat alaisiaan. Työntekijät otetaan aktiivisesti mukaan suunnitteluun ja päätöksentekoon, mikä lisää sitoutumista ja motivaatiota. Asioiden ei välttämättä edes tarvitse mennä, kuten työntekijät haluavat, sillä lopullisten päätösten tekeminen ei ole sama kuin huomioiminen ja osallistuminen suunnitteluun (Kimari 2017). Työntekijän mahdollisuus osallistua omien

töiden uudelleenjärjestelyyn nähdään erittäin oleellisena. Gromovin ja Brandtin (2011, 78, 81) haastattelemat työntekijät olivat tyytyväisiä omaan rooliinsa muutoksen suunnittelussa ja toteutuksessa. He nostavat esiin erään oleellisen seikan: itse muutosprosessi on tullut valmiina pakettina, eikä siihen ole pystynyt vaikuttamaan. Isojen organisaatiota koskevien linjojen vetämiseen ei olisikaan haluttu osallistua, vaan omaan työhön halutaan vaikuttaa. Työntekijät halusivat olla päättämässä oman osaston tapahtumista. Työntekijöiden saama vapaus tehdä itsenäisiä päätöksiä on tärkeä luottamuksen osoitus johdon suunnasta. Haastateltavista kukaan ei ollut tyytymätön omaan rooliin tai ilmaissut haluavansa enemmän päätäntävaltaa.

Puolustusvoimiin kohdistuneessa tutkimuksessa todettiin, että vahvalle johtajuudelle on tilausta, sillä nuorempi sukupolvi ei hyväksy vanhoja käytäntöjä. He kaipaavat enemmän avointa keskustelua, toimintojen julkista perustelua ja läpinäkyvyyttä. (Koltola 2010, 91.) Kuten ollaan todettu, muutoksen johtamiseen ei ole yhtä yleispätevää mallia. Takalan (2001, 50) mukaan johtaminen onnistuu, jos johtaja saa joukot taakseen. Hänen on itse toimittava mallina ja esikuvana. Prosessin haasteet ratkaistaan yhteisesti oppimalla ja yhteistyöllä, sillä kuten Urponen (2007, 7) kirjoittaa, asiantuntijoita ei voi johtaa käskemällä. Henkilöstö haluaa tietää, mitä tapahtuu, miksi ja milloin. Henkilöstö haluaa tietää, kuinka olla mukana muutosprosessissa ja suhteuttaa muutokset omaan työhönsä. Rationaaliselle, autoritäärisyyteen taipuvalle ja sääntöihin luottavalle muutosjohtajalle prosessi tulee olemaan vaikea, ellei jopa mahdoton (Juppo 2005, 112).

Puolustusvoimissa on totuttu toimimaan sotilaskäskyjen kautta. Usein työntekijöiden tehtävänä on noudattaa käskyjä komentoketjun mukaisesti. Kyseinen toimintatapa voi johtaa välinpitämättömyyteen ja hiljaiseen vastarintaan. Työntekijät kokevat, että esimiehet eivät välitä heidän mielipiteistään ja erimielisyys voi haitata omalla uralla etenemistä. (Lindroos 2010, 76; Koltola 2010, 88.) Lehtosen (2016, 104) tutkimuksessa nousi esille normaalista muutosjohtamiseen liittyvästä keskustelusta eroava seikka. Yksi haastatelluista johtajista totesi itse johdon kanssa päättävänsä, mitä tehdään, eikä siitä keskustella. Haastateltavan mukaan yrityksissä toimii mies ja ääni periaate, joten yksi henkilö vastaa koko toiminnasta. Hän myös lähtökohtaisesti päättää kaikesta näin halutessaan. Kyseinen johtaja kertoi ilmoittaneensa asian myös yrityksen työntekijöille. Hän huomautti, että prosessi olisi voinut sujua ongelmattomammin, jos johtaminen olisi osallistavampaa,

mutta uskoo kuitenkin, että lopputulos olisi samanlainen, vaikka olisi tehty miten tahansa. Johtaja perustaa väitteensä siihen, että muutosta vastustavat tulevat vastustamaan sitä joka tapauksessa. Vaikka alussa oli pohdittu, että muutokset olisi pitänyt perustella paremmin henkilöstölle, haastateltava on edelleen sitä mieltä, että prosessi olisi silti edennyt samalla tavalla eikä osallistavampi tyyli olisi auttanut mitään.

Yllä oleva haastattelu osoittaa, että johtajat eivät välttämättä edes usko pystyvänsä vaikuttamaan prosessin läpivientiin. Tällainen ajattelutapa estää tehokkaasti kehittymisen ja uusien ratkaisujen etsimisen. (Lehtonen 2016, 104.) On tietenkään mahdotonta todeta, kuinka yleistä yllä esitelty ajattelu on, mutta kuten kirjallisuus, tutkimukset ja artikkelit osoittavat, johtajalla on huomattava merkitys muutosprosessin läpiviemisessä. Organisaation johdon tulisi tunnistaa, mikäli heidän omasta joukostaan löytyy näin ajattelevia esimiehiä ja puuttua tilanteeseen. Kun johtaja suhtautuu muutokseen ajattelemalla, kuten yllä, tulokset tuskin ovat hyviä.

Lehtosen (2016, 103) tutkimuksessa olleet useat muut johtajat korostavat muutosjohtamisen epäonnistuvan, jos henkilöstöltä puuttuu halua ja tarve muutokseen. Puutteen arvioidaan useimmiten johtuvan huonosta valmistelusta ja motiivoinnista. Gromov ja Brandt (2011, 65, 80) kertovat muutoskirjallisuuden painottavan visiointia, osallistamista ja esimerkillä johtamista. Heidän omat tutkimustuloksensa osoittivat samoin, minkä lisäksi he totesivat palkitsemisella olevan jonkin verran roolia onnistumisen kannalta. Erityisesti laajoissa organisaatiomuutoksissa henkilöstön osallistaminen voi kuitenkin olla vaikeaa. Oikeudenmukaisella johtamisella voidaan vaikuttaa siihen, miten muutos ja sen kuormittavuus koetaan. Oikeudenmukaiseen johtamiseen kuuluu henkilöstön kuuleminen, päätösten perustelu ja perustuminen oikeaan tietoon, tasapuolisuus sekä henkilöstön oikeuksien kunnioittaminen ja arvostava kohtelu. Oikeudenmukaisella johtamisella on todettu olevan suuri merkitys muutosten onnistumiseen, mutta myös henkilöstön kuormitukseen. (Kaihlanen ym. 2019, 153, 161.)

5.2.2 Ihmisten johtaminen

Muutoksen johtaminen on paljolti henkilöstön johtamista kohti yhteisiä tavoitteita (Luhtasela, Raheem & Salin 2017, 271). Ihmisten johtaminen on suunnan näyttämistä, koordinoimista, kannustamista ja inspiroimista. Kotter (1996) korostaa,

että ihmisten johtaminen tulee huomioida jokaisessa vaiheessa, muuten onnistumisen todennäköisyys on pieni. Myös asioiden johtaminen on tärkeää, mutta useimmiten ihmiset muodostuvat suuremmaksi haasteeksi. Ihmisten johtaminen kuitenkin saa henkilöstön motivoitua muuttamaan toimintatapojaan sekä olemaan vähemmän muutosvastaisia. (Juppo 2005, 106.) USA:sta lähtöisin oleva omistajakeskeinen yritys näkemys näkee ihmisen enemmänkin organisaation välineenä ja kustannuksena. Yritys nähdään omistajan voiton maksimoimisen välineenä ja työntekijän kokonaisvaltaisena persoonana unohtuu. Työntekijä ei pysty mitenkään sitoutumaan tällaiseen organisaatioon. Yritys on kuitenkin ihmisten muodostama yhteisö, joten niin sitä tulisi myös käsitellä. (Takala 2001, 46.)

Kirjallisuuskatsauksessa työntekijöiden tukeminen nousi esille tärkeänä osana muutosjohtamista. Tukemalla sekä antamalla apua ja ohjausta luodaan turvallinen ilmapiiri. Sekä esimiehen, että johdon tuki korostui tärkeänä. (Gromov & Brandt 2011, 81.) Johdon tuki on tärkeää prosessissa, koska muutosilmapiiri etenee ylhäältä alas esimerkin kautta. Johdon tuki auttaa työntekijöiden sitoutumista ja sopeutumista. Tuen muotoja ovat muun muassa kuunteleminen, kannustus, ohjaaminen ja keskustelu. Näiden lisäksi lähiesimiesten rooli nähtiin tärkeänä; he toimivat viestien välittäjinä ylemmäs johtoon sekä pystyvät antamaan vastauksia. Henkilöstölle on myös tärkeää, että heidät huomioidaan yksilöinä, mihin lähiesimiehellä on yleensä parhaat valmiudet. Työntekijöiden saama yksilöllinen tuki vähentää muutosvastaisuutta. (Gromov & Brandt 2011, 70, 81; Luhtasela, Raheem & Salin 2017, 270.)

Luhtaselan, Raheemin ja Salinin (2017, 279–280) tutkimuksessa vastaajat olivat sitä mieltä, että työntekijöille ei varmistettu riittävää tukea. He olivat pettyneitä johdon ja lähiesimiesten toimintaan ja huonoon ongelmien ratkaisuun prosessin aikana. Johdon ja esimiehen tuki vaikuttavat siihen, miten muutos koetaan työntekijöiden keskuudessa. Erityisesti kuunteleminen nousee oleellisena esille. Työntekijöiden pitää saada äänensä kuuluviin ilman pelkoa jyräämisestä. Sen lisäksi, että muutoksen päämäärät tulee tuoda selvästi esiin (Juppo 2005, 110), prosessista ilmoitettaessa on tehtävä selväksi, että johdossa ymmärretään muutoksen vaikuttavan yksilöihin eri tavoin. Työntekijöille pitäisi luoda tilaisuuksia tarkastella omia arvojaan ja uskomuksiaan sekä sopeutua tulevaan. Muutosval-

miutta voidaan parantaa esimerkiksi asettamalla tavoitteita ja määrittelemällä tarkasti, mitä erilaisia suoritusvaatimuksia muutos tuo mukanaan. (Gromov & Brandt 2011, 69.)

Kaihlasen ym. (2019, 157–158) tutkimuksessa kävi ilmi, että lähijohtajien siirtyminen kauemmas käytännön työstä näyttäytyi henkilöstölle vähentyneenä tukena sekä kiinnostuksena. Erään haastateltavan mukaan aiemmin oma lähiesimies tiesi tarkkaan työyhteisön tapahtumat ja oli kiinnostunut työn sisällöstä. Palautetta annettiin molemmin puolin ja yhteistyö toimi. Esimiehen siirryttyä kauemmas haastateltavasta tuntui, että työntekijät olivat jääneet puuhastelemaan keskenään. Kuten tutkimuksessa kävi ilmi, ainakin sosiaali- ja terveystieteillä työntekijät kokivat lähi- ja ylemmän johdon ymmärryksen käytännön työn todellisuudesta merkittäväksi. Johdon toivottiin jalkautuvan lähemmäksi työntekijätoimintaa ja lähiesimiesten olevan ajan tasalla käytännön tapahtumista.

Motivointi ja johtajan kyky rohkaista ovat tärkeitä menestystekijöitä muutoksessa. Hyvä muutosjohtaja onnistuu sitouttamaan työntekijät muutokseen, jolloin menestyskäs toteutus on mahdollinen. (Gromov & Brandt 2011, 66.) Vaikeinta on saada ihmiset uskomaan, että muutos kannattaa ja ilman sitä koko yrityksen toiminta on vaarassa (Tyttö, 2017). Osallistuminen muutosprosessiin toimii motivaationa työntekijöille. (Luhtasela, Raheem & Salin 2017, 271). Työntekijöiden motivoituneisuus parantaa oppimista ja työssä suoriutumista, joten se tukee koko prosessin onnistumista (Kaihlanen ym. 2019, 153). Toimitusjohtaja Ritva Paavonsalo nimeää suurimmaksi ammatilliseksi haasteeksi alaisten motivaation (Launis 2017). Johdon kyky myydä muutos henkilöstölle sekä osoittaa sen positiivisia vaikutuksia edistävät motivoitumista. Myös työpaikalla vallitseva yhteishenki nähdään motivoitumisen ja sopeutumisen kannalta merkittävänä. Ilmapiirin tulisi olla avoin, kehittämismyönteinen sekä luottavainen. (Kaihlanen ym. 2019, 156.) Aiemmat huonot kokemukset esimerkiksi muutoksista, huonosta viestinnästä tai luottamuksen puutteesta lisäävät kyynisyyttä organisaatiota kohtaan, mikä haittaa sitoutumista ja vähentää motivaatiota. (Lindroos 2010, 81; Anand & Barsoux 2018, 44.)

Muutosprosessin aikana henkilöstöä pitäisi palkita saavutetuista välitavoitteista, mikäli mahdollista (Kimari 2017). Palkitsemisella koetaan olevan rohkaiseva ja

kannustava vaikutus. Palkitseminen voi olla yksilöllistä tai ryhmää koskevaa kannustusta, kuten kehumista, kiittämistä, erilaisten palkintojen antamista tai yhteistä juhlintaa. Palkitseminen voi olla myös rahallista, mutta katsauksen aineistossa painottui enemmän muunlainen palkitseminen. Kehuminen ja annettu palaute todettiin enemmän motivaatiota lisääväksi tekijäksi ja sitä myös toivotaan enemmän. Työntekijälle on tärkeää, että häntä arvostetaan ja hän kokee tulleen huomatuksi. Esimerkiksi pieni positiivinen palaute voi kannustaa jatkamaan ponnisteluja kohti tavoitetta. Kyseessä on pienet asiat, joista työntekijöille tulee olo, että johto ajattelee heitäkin. (Gromov & Brandt 2011, 79–80.)

Esimiehen toiminnalla on vaikutusta työpaikoilla olevaan työilmapiiriin. Huonon esimiestyön on havaittu näkyvän työilmapiirissä ja jopa sairauspoissaolojen määrän kasvussa (Urponen 2007, 7). Hyvällä muutosjohtamisella luodaan aktiivista ilmapiiriä ja positiivista kuvaa tulevaisuudesta (Kangas & Lepistö 2007, 26). Asiaa havainnollistaa hyvin Gromovin ja Brandtin (2011, 78–79) organisaatiomuutoksiin kohdistuva tutkimus. Tutkimukseen osallistuneiden vastausten perusteella heidän esimiehillään oli erittäin vahva usko muutokseen, millä oli positiivisia seurauksia koko organisaatioon. Esimiehiä kuvattiin muun muassa ilmaisulla ”innoikas, rohkaiseva, meidän miehet, duracel-pupu ja höyryveturi”. Esimiesten koettiin seisovan omien sanojensa takana ja uskovan itseensä, eikä teot ja sanat olleet ristiriidassa keskenään. Hyvän ilmapiirin lisäksi tämä luo uskoa onnistumiseen. Esimiehiltä toivottiin silti lisäpanostusta muutoksen läpiviemiseen. Työntekijät toivoivat sparrausta ja kannustusta onnistumiseen.

Muutoksen implementointi on johtajan vastuulla, mitä voidaan edistää esimerkiksi inspiroimalla: johtaja asettaa tavoitteita ja kannustaa arvioimaan vanhoja toimintatapoja. Johtajan kannattaa prosessin aikana palkita käyttäytymistä, joka johtaa tavoitteiden saavuttamiseen. (Gromov & Brandt 2011, 70.) Organisaation joka tason johtajien ja esimiesten on ymmärrettävä, millaiset asenteet ja käyttäytyminen edesauttaa uusien toimintamallien implementointia. Omalla esimerkillään he osoittavat, miten työntekijöiden odotetaan toimivan. Muutosilmapiiri etenee yleensä ylhäältä alaspäin johdon esimerkin ja toiminnan kautta. (Anand & Barsoux 2018, 49.)

5.3 Viestintä

Muutosprosessi lähtee liikkeelle aina tiedosta. Johdon vastuulla on tuoda työntekijöiden tietoon toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset ja niiden vaikutukset. On tärkeää, että tilanteesta muodostuu yhteinen ymmärrys. Työturvallisuuskeskuksen asiantuntija Risto Tanskasen mukaan on käsittämätöntä, ettei johto ymmärrä työntekijöiden tarvitsevan samat tiedot kuin heillä on. Haastattelun mukaan ihmiset lähtevät mukaan muutostyöhön, kun he tietävät perusteet sille. (Huhtakangas 2015, 40–41.) Laadukas tiedottaminen vaikuttaa työntekijöiden muutosta koskeviin asenteisiin huomattavasti. Erityisesti muutoksen tavoitteista viestiminen on merkittävää onnistumisen kannalta. (Luhtasela, Raheem & Salin 2017, 279.)

Uuden toimintamallin onnistunut jalkauttaminen ilman kattavaa viestintää tuskin tulee onnistumaan. Huonolla viestinnällä lisätään organisaatiossa esiintyvää muutosvastaisuutta, minkä lisäksi työntekijät eivät sitoudu muutokseen, jota he eivät ymmärrä. Tämä voi johtaa välinpitämättömyyteen muutosta tai koko työyhteisöä kohtaan. (Lindroos 2010, 75.) Mäntylän (2015) haastattelema Liisa Hyssälä kertoo esiintyneensä henkilöstölle, vierailleensa työryhmissä ja vaihtavansa ajatuksia luottamusmiesten kanssa säännöllisesti. Hyssälän mukaan kaikki on kiinni viestinnästä.

Luhtaselan, Raheemin ja Salinin (2017, 279) tutkimuksen kohteena olleessa organisaatiomuutoksessa oltiin tyytyväisiä johdon tiedottamiseen, mutta ei lähiesimiesten. Tulosta selitettiin osittain sillä, että esimiehet eivät tienneet paljoa muutoksista. Tämän takia on tärkeää, että kaikki organisaatiossa ymmärtävät muutoksen syyt ja käytännön vaikutuksen. Johdon tulee huolehtia, että se viestii riittävästi sekä välijohtolle (esimiehille, lähijohtajille) että työntekijöille suoraan. Kaihlasan ym. (2019, 156, 160) mukaan lähijohtajan rooli viestinnässä painottuu henkilöstön osalta muun muassa viestien välittämisessä johdolle. Tutkimuksen mukaan työntekijät kokivat haastavaksi viestien viemisen kauaksi johdolle. Työntekijät saattavat pohtia asioita keskenään, mutta asiat jäävät heidän välisikseen, koska koetaan, että johto on liian kaukana tai he eivät kuitenkaan ymmärtäisi, mitä työntekijät yrittävät sanoa. Työyksiköitä kuulemalla tulevien toimintamallien uudistamista voidaan edistää.

Gromov ja Brandt (2011, 76) saivat samansuuntaisia tuloksia. Tutkittavan organisaatiomuutoksen henkilöstöä oli aluksi tiedotettu yhteisessä tiedotustilaisuudessa, jossa oli esitelty uusi malli, uudet esimiehet ja niin edelleen. Tilaisuus oli kuitenkin järjestetty yt-neuvottelujen nimellä, mikä oli aiheuttanut pelkoa ja valheellisia huhuja. Tiedotustilaisuus oli ollut yllätys henkilöstölle ja ensireaktio monelle oli shokki. Eräs haastateltava kertoi aluksi vastustaneensa muutosta äänekkäästi, koska organisaatio oli hänen mielestään toimiva ja teki hyvää tulosta. Haastattelujen mukaan viestimisen olisi toivottu olevan selkeämpää, sillä esimerkiksi muutoksen syitä ei oltu selitetty tarpeeksi selkeästi. Selkeämmällä viestinnällä olisi vältetty huhupuheet ja järkytys. Kun ihminen jää epä tietoisuuteen, hänellä on tapana kokea asiat kauheammiksi kuin ne todellisuudessa ovat. Muutoksesta viestimisen toivottiin olevan selkeämpää ja kattavampaa erityisesti alussa. Osa haastateltavista oli esimiehiä ja heidän puheistaan kävi ilmi, ettei heillekään oltu järjestetty mitään tiedotustilaisuutta muutoksesta. Kun esimiehetkään eivät tienneet asioista, työyhteisöissä oli paljon epä tietoisuutta ja kysymyksiä ilman vastauksia.

Kuten yllä olevat esimerkit osoittavat, tiedonkulun järjestäminen suuressa organisaatiossa on haastavaa. Onnistuneesta muutosjohtamisesta puhuttaessa viestintä nousee useissa tutkimuksissa esiin. Työntekijät sitoutuvat muutokseen ja hyväksyvät sen todennäköisemmin, kun he kokevat tulevansa kuulluksi ja huomioituksi. Onnistunut viestintä varmistaa eri osapuolten välisen vuorovaikutuksen, mikä auttaa yhteisen näkemyksen muodostamisessa. (Luhtasela, Raheem & Salin 2017, 270–271.) Viestintä aiheuttaa harmaita hiuksia ja vaikeuttaa organisaatioiden toimintaa. Lehtosen (2016, 106) tutkimuksessa ääneen pääsee myös johtajia, joista yksi kuvaa muutoksista tiedottamisen vaikeaksi. Siihen sisältyy hänen mukaansa paljon suuria odotuksia, epäluuloja ja pettymyksiä, sillä viestinnästä tulee harvoin mitään positiivista palautetta. Haastateltavan mukaan työntekijät joko toivovat, että muutosta olisi markkinoitu toisella tavalla tai sitten sanottu johdon huijaavan ja piilottelevan totuutta.

Organisaatiomuutoksissa kokemukset puutteellisesta viestinnästä ovat varsin yleisiä, kuten myös tunne, ettei johto ole saavutettavissa. Sote-henkilöstöön kuuluva haastateltava kertoi, että työntekijät olivat turhautuneet prosessin aikana, koska heitä ei kuunneltu. Alkuun he yrittivät, mutta lopulta tultiin tulokseen, että yritys tulla kuulluksi epäonnistuu joka tapauksessa, joten miksi tuhlaata aikaa.

Työntekijöille jäi heidän mukaansa "hankalan härkälauman leima", joka vastustaa kaikkea, vaikka heidän omasta mielestään asia ei näin ole. Työntekijöille ei annettu mahdollisuutta kehittää, osallistua tai edes kommentoida. Joidenkin johtajien tapaa kuvailtiin jopa pelolla johtamiseksi: mikäli työntekijä ei kykene muuttamaan, voi hän etsiä uuden työn. Tämä yhdessä huonon palautteen vastaanottokyvyn kanssa johti siihen, ettei työntekijät jaksaneet tai uskaltaneet kyseenalais-
taa mitään. (Kaihlanen ym. 2019, 156.)

Kun työyhteisöissä ei saada tarpeeksi tietoa käytännön asioista ja niiden vaikutuksista, herää työpaikalla epätietoisuutta, ahdistusta ja pelkoa (Luhtasela, Raheem & Salin 2017, 279). Tunnelma työpaikalla voi olla synkkä, kun ei tiedetä mitä tulee tapahtumaan. Tilanne aiheuttaa juoruilua ja negatiivista spekulointia, jotka pahentavat ilmapiiriä. (Gromov & Brandt 2011, 77.) Vähäinen tiedottaminen johtaa tiedonkulkuun epävirallisia kanavia pitkin, jolloin sitä on mahdotonta kontrolloida. Viestinnästä tulee vääristynyttä ja jalkauttamisen onnistuminen vaarantuu. Tällöin uusiin järjestelmiin ja tapoihin kohdistuu paljon vastustusta ja jopa kykenemättömyyttä toimia niiden kanssa. Viestinnän parantaminen ratkaisee monia ongelmia ja helpottaa elämää sekä työntekijöiden että johdon arjessa. (Lindroos 2010, 75.)

Muutoksesta viestimisen tapa vaikuttaa myös viestiin suhtautumiseen. Ylhäältä alaspäin etenevä ilmoitusluonteinen tiedottaminen karsii mahdollisuuksia kysyä ja neuvotella uusista toimintaohjeista. Varsinkin lähijohtajien toivotaan ilmoitusluontoisten käskyjen sijaan ohjaavan henkilöstöä kohti muutosta ja sitouttamaan siihen. Lähijohtajien päivittäinen läsnäolo ja tavoitettavuus nousevatkin tärkeiksi. Lähijohtajien toivottiin näkyvän arjessa ja olevan tukena toteutuksessa ja esimerkiksi muutokseen liittyvän suuren tietomassan suodattamisessa. Tällä koetaan myös olevan hyvinvointia tukeva vaikutus, jolloin muun muassa kuormitukseen ja jaksamiseen liittyviä asioita voidaan ehkäistä paremmin. Työntekijöille on tärkeää, että yhteistyön rinnalla on myös yksilöllisiä keskustelumahdollisuuksia, sillä varsinkin isossa organisaatiossa yksittäinen työntekijä helpommin jää huomaamatta. Yksilöllisten keskusteluiden lisäksi myös pienempien ryhmien tapaamisista, kuten säännöllisistä tiimipalavereista on hyötyä. Siellä työntekijät uskaltavat tuoda mielipiteensä esille paremmin kuin isoissa tiedotustilaisuuksissa (Luhtasela, Raheem & Salin 2017, 280). Toive avoimesta keskustelusta liittyen muutokseen toistui usein. Esimerkiksi avoimien viikkopalavereiden merkitys nähtiin

keskustelumahdollisuuksia lisäävänä sekä työhyvinvointia parantavana tekijänä. (Kaihlanen ym. 2019, 156.)

Esimiesten kannattaa toisinaan ihan vain kierrellä työyksikössä kyselemässä kuulumisia, jolloin henkilöstölle voi tulla tunne, että heitä kuunnellaan. Kasvokkain tapahtuvan viestinnän on todettu myös olevan tehokkaampaa kuin sähköpostiviestinnän. Koltola (2010, 89) kuitenkin huomauttaa, että mahdollisuus osallistua keskusteluun ja saavuttaa kaikki sen tuomat hyödyt, ovat mahdollisia vain, mikäli aito vuoropuhelu on sallittu. Avoimuus on yksi avaintekijä, kun puhutaan onnistuneesta muutosjohtamisesta. Avoimuus mahdollistaa ja ylläpitää vuorovaiikutusta johdon ja työntekijöiden välillä, jolloin yhteinen näkemys on mahdollista saavuttaa. (Luhtasela, Raheem & Salin 2017, 270–271.) Pelkkä keskustelun mahdollistaminen ei kuitenkaan välttämättä vielä riitä, vaan johtajan on myös kyettävä viemään asioita eteenpäin (Kangas & Lepistö 2007, 25). Organisaatiomuutosten jopa kriittisimpänä tekijänä pidetään esimiehen säännöllistä kommunikointia työntekijän kanssa. Useissa tutkimuksissa nousikin esille toive paremmista keskustelumahdollisuuksista yhdessä säännöllisen ja runsaan tiedottamisen kanssa. Työntekijöille on tärkeää saada tuoda mielipiteensä ja tarpeensa esiin, koska usein he kokevat omaavansa paremman käytännön kokemuksen. (Gromov & Brandt 2011, 69; Luhtasela, Raheem & Salin 2017, 278.)

Luottamus on yksi onnistuneen muutoksen edellytyksistä. Luottamus ja yhdessä tekeminen ovat avainasemassa koko organisaation onnistumiselle. Keskinäinen luottamus auttaa kestäämään epävarmuutta ja on jaksamisen kannalta merkittävää. Luottamus on myös edellytys organisaatiossa käytävälle avoimelle dialogille. (Virtanen 2007, 17.) Eriyisen tärkeänä pidetään työntekijöiden luottamusta johtoa kohtaan. Osoittamalla arvostusta ja luottamusta henkilöstön ammattitaitoa kohtaan johto voi rakentaa luottamusta. Muutos saa paremman vastaanoton jos sen esittelyvaiheessa, jos työntekijät tuntevat olevansa tyytyväisiä ja he luottavat siihen, että heistä huolehditaan ja heitä arvostetaan. Jos työntekijät kokevat, että johto ei tue heitä tai kykene ratkaisemaan vastaan tulevia ongelmia, eivät he myöskään pysty luottamaan johtajiin. (Luhtasela, Raheem & Salin 2017, 271, 280–281.)

Oman lähiesimiehen toiminnalla on myös havaittu olevan vaikutusta luottamukseen. Mitä paremmaksi esimiehen toiminta prosessin aikana koetaan, sitä paremmin esimieheen sekä johtoon luotetaan. Työntekijöiden kuunteleminen sekä tarpeeksi usein tehtävä ja selkeä tiedottaminen nousivat tutkimuksessa esiin. (Luhtasela, Raheem & Salin 2017, 271, 280–281.) Kun luottamus on rakennettu, johtaja voi mikromanageroinnin sijasta keskittyä kokonaiskuvaan. Johtajan ei kannata takertua jatkuvasti pieniin yksityiskohtiin, sillä siten hän ei saa rakennettua luottamusta työyhteisöön. Johtajan tehtävänä on huolehtia, että jokaisella on itselleen sopivasti vastuuta sekä haasteita ja luottaa siihen, että työntekijät tekevät parhaansa omalla tontillaan. (Launis 2017.)

Gromovin ja Brandtin (2011, 78) tutkimukseen osallistuneet kertoivat olleensa sitoutuneet muutosprosessiin. Tätä auttoi muutoksen taustalla vaikuttavien syiden ymmärtäminen. Vastauksissa ilmeni, että johtoon ja esimiehiin luotetaan, jolloin myös uskotaan heidän ajattelevan koko yrityksen parasta toteuttamalla muutoksen. Haastateltavat esimerkiksi toivat esiin ymmärtävänsä uudistumisen olevan tärkeää kilpailun kannalta. Vaikka osa vastaajista jäikin alkuvaiheessa hämmennyneiksi, eikä ymmärtänyt täysin muutoksen syitä, ymmärsivät hekin lopulta muutoksen olevan järkevä liike. Yksi haastateltavista kommentoi, että johto teki parhaansa ja onnistui; tärkeintä on uskoa ja luottaa siihen mitä tekee sekä uskoa, että aina voi parantaa. (Gromov & Brandt 2011, 78.)

5.4 Muutosvastarinta

Pelko uudesta ja tuntemattomasta hillitsee muutoshalukkuutta tehokkaasti sekä synnyttää muutosta vastustavia voimia. Muutosjohtajan kenties suurin haaste on kääntää nämä voimat muutoksen puolelle, minkä takia muutosvastarinta on yksi muutosprosessien yleisimpiä jarruja. Muutosvastaisuus voidaan taltuttaa voimakeinoin murskaamalla muutosvastarinta ja viemällä oma näkemys väkisin läpi ylhäältä alaspäin metodilla. Tämä on tehokas tapa hallita organisaatiota ja muutosta, mutta se jättää taakseen paljon tuhoa. Muutos voi sujua päällisin puolin mukavasti, mutta tukahdutetut tunteet ja konfliktit sekä lukuisat muut haitalliset tavat kääntyvät poikkeuksetta muutosjohtajaa vastaan. (Takala 2001, 48–49.) On selvää, että näin ei voida toimia menestyvässä ja hyvinvoivassa organisaatiossa. Hajota ja hallitse mallin sijasta muutosvastaisuutta voidaan kuitenkin hallita myös hyvällä johtamisella (Gromov & Brandt 2011, 65–66).

Erityisen paljon vastarintaa aiheuttavaksi ovat osoittautuneet työntekijöiden asemaa koskevat muutokset. Kun työntekijä ei saakaan enää työskennellä tavalla, johon hän on tottunut, nähdään se jopa johdon hyökkäyksenä pientä ihmistä kohtaan. Toisinaan työntekijät ovat niin kiintyneet työskentelytapoihinsa, että uutta tapaa pidetään suorastaan loukkaavana ja mahdottomana hyväksyä. Muutosvastarinnalla on monet kasvot. Yhtenä yleisenä piirteenä pidetään kuitenkin vastarinnan kohdistuvan lähiesimieheen. Esimiehestä tulee mörkö, joka pilasi kaiken. Ylimmälle johdolle ei välttämättä uskalleta sanoa ja osoittaa tyytymättömyyttä, joten esimies päätyy kärsijäksi. (Lehtonen 2016, 103–104.)

Muutosvastarintaan liittyy myös ongelma, jonka Westling (2010, 100) tuo esille Fordiin ym. (2008) viitaten. Muutosta toteuttavat toimijat, jotka odottavat kohtaavansa vastarintaa, aiheuttavat sitä itse. Kun johto olettaa kohtaavansa vastustusta ja suunnittelee toteutusta sen mukaisesti, päädytään todennäköisesti toimimaan juuri vastustusta herättävillä tavoilla. Kyynisyyden minimointi juonittelemalla, peittely ja muutokseen luonteen hämärtäminen sekä salailu kaikki toimivat hyvinä herättelijöinä muutosvastarinnalle. Muutosjohtajan omat vastustusta ehkäisevät toimet lopulta toimivat katalyyttinä vastarinnalle.

Gromov ja Brandt (2011, 69) esittelevät kolme peruskeinoa muutosvastarinnan hallintaan: keskittyminen oikeisiin asioihin, jatkuva toistaminen ja esimerkin näyttäminen. Johtajan tulee muistaa henkilöstön tärkeys, innostava esimerkillä johtaminen sekä motivointi ja kannustaminen (Lehtonen 2016, 107). Muutoksessa onnistuvat parhaiten ne johtajat, jotka ovat valmiita itse muuttumaan ja kehittämään omaa johtamistaan. Muuten johto toimii itse muutosta vastustavana tekijänä. (Paloakangas 2020.)

5.5 Työntekijänä muutoksessa

Vaikka aiheena on muutosjohtaminen, on aiheellista myös tarkastella työntekijän roolia muutosprosessissa ja sitä, miten työntekijä voi itse edistää tai haitata muutoksen toteutumista. Opinnäytetyön teoriaosuudessa käytiin läpi yksilön kokemuksia muutoksen aikana. Myös kirjallisuuskatsaus vahvistaa, että muutos on jokaiselle henkilökohtainen oppimisprosessi (Juppo 2005, 103), jonka yksilö käy läpi tunneperäisesti (Virtanen 2007). Muutos aiheuttaa useita positiivisia ja negatiivisia tunteita ja jokaiselle kokemus on omanlaisensa. Jokaisen työntekijän oma

kokemus ja panos tulisi saada ohjattua yhteisen tavoitteen eteen, jotta muutos saadaan aikaiseksi. (Luhtasela, Raheem & Salin 2017, 271.)

Muutoksen aiheuttama epävarmuus ja kasvava työmäärä voivat johtaa uupumiseen sekä työtyytyväisyyden alenemiseen. Muutosprosessin läpikäyneet työntekijät ovat kuvailleet työskentelyä kuormittavaksi, sillä uusien mallien omaksuminen vie aikaa ja sekoittaa työn tekemistä. Muutoksen aikana työskentely aiheuttaa lisästressiä ja väsymystä. Uusien asioiden ja toimintatapojen omaksumiseen tulisi varata riittävästi aikaa, jottei kuormitus kasva liian suureksi. Kuormituksen koetaan olevan suurempaa erityisesti organisaatiota pitkään edustaneella henkilöstöllä. (Kaihlainen ym. 2019, 152–153, 155–156.) Kun johto antaa riittävästi aikaa muutokseen, työntekijät todennäköisesti arvostavat johtamista (Luhtasela, Raheem & Salin 2017, 271).

Työntekijät voivat itse helpottaa muutoksesta selviytymistään muun muassa keskittymällä perustehtävään, perehtymään itse aktiivisesti sekä kehittämään omaa stressinsietokykyään (Kaihlainen ym. 2019, 156). Työntekijän oma motivaatio ja avoin suhtautuminen tulevaisuuteen helpottavat prosessin läpikäymistä (Kangas & Lepistö 2007, 26). Työntekijä, joka on valmis panostamaan oman esimiehensä ja organisaation puolesta ja haluaa täyttää heidän odotuksensa, kykenee ottamaan muutoksen positiivisena haasteena. Muutos nähdään mahdollisuutena näyttää omaa osaamistaan, saada lisää vastuuta ja oppia uutta. (Gromov & Brandt 2011, 76.) Muutosjohtajan tulisikin painottaa prosessin alkuvaiheessa työntekijöille heidän omia mahdollisuuksiaan ja vaikutuksia onnistumiseen. Mikäli työntekijät eivät näe tai koe asiaa samoin, tulee kysyä, mistä tämä johtuu ja selvittää onko mahdollisesti suunnitellussa muutoksessa tai työpaikan ilmapiirissä jotakin korjattavaa.

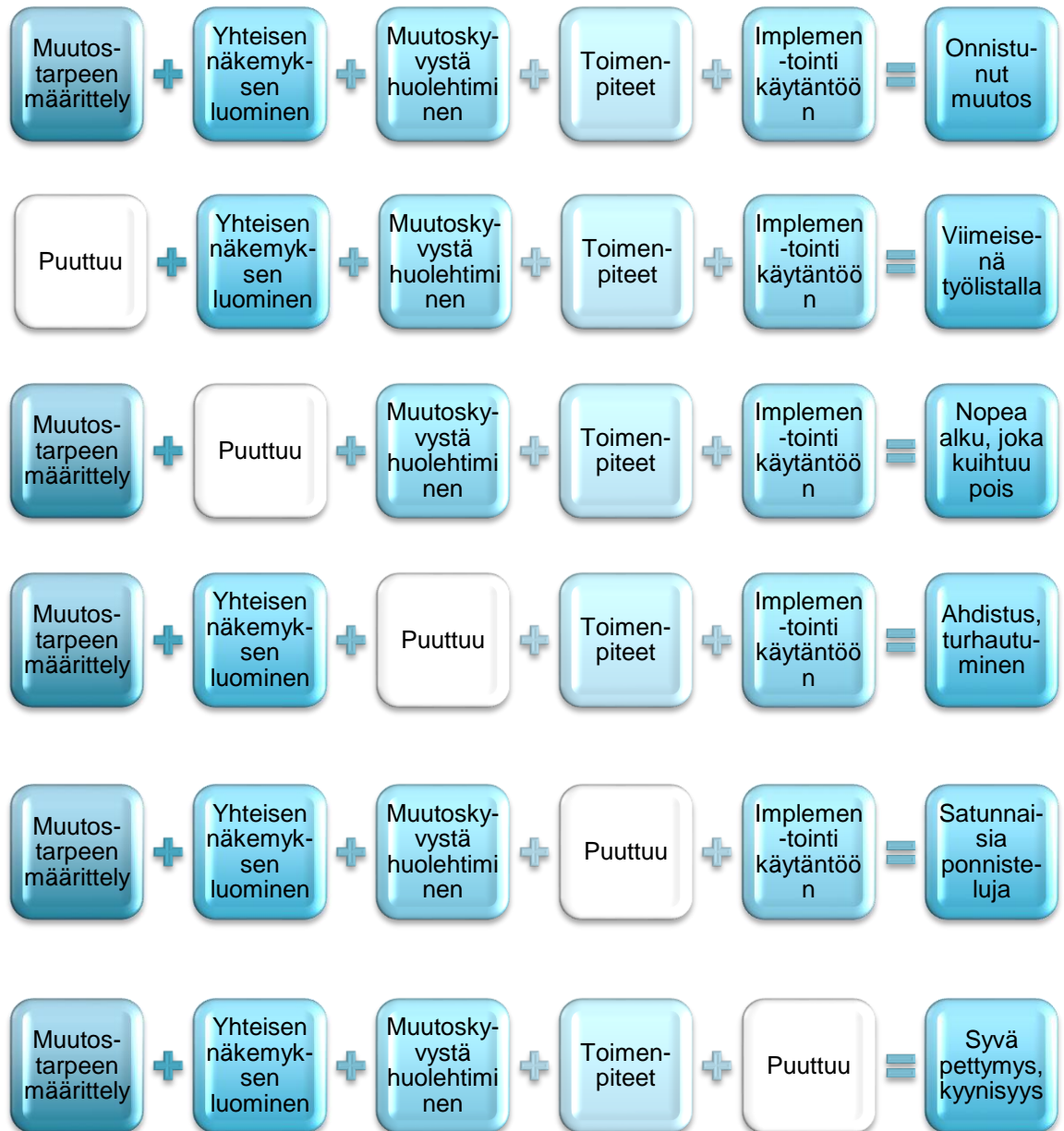
Muutoksen näkeminen mahdollisuutena uhkana kokemisen sijasta parantaa työn imua, eli työssä koettua tunne- ja motivaatiotilaa. Työn imu toimii näin positiivisena voimavarana ja vähentää kielteisiä kokemuksia. Työn imun kaava noudattelee myös itseään toteuttavan ennustuksen kaavaa: työntekijät, jotka arvelevat muutosten olevan kielteisiä, eivätkä usko sopeutuvansa, kokivat lopulta näin myös käyvän. Puolestaan myönteisesti suhtautuvat muutoksen mahdollisuutena näkevät työntekijät kokivat enemmän positiivisia tunteita ja heidän motivaationsa kasvoi. (Kaltainen 2019, 53–54.) Kohdatessa muutoksia tai lähes mitä tahansa

muuta työelämässä tulee muistaa vertaistuen merkitys. Jotkut työntekijät kokevat saaneensa suurta tukea erityisesti kollegoiltaan. Kun osapuolet ymmärtävät toisiaan hyvin, heillä on samanlaista osaamista sekä yhteinen kokemus, on asioista puhuminen helpompaa. (Gromov & Brandt 2011, 77.)

6 POHDINTA

Kuten opinnäytetyöstä käy ilmi, lukuisat tekijät haittaavat muutosprosessin onnistumista. Ei liene ihme, että suuri osa muutoksista ei onnistu halutulla tavalla. Johdon täytyy saada implementoitua uusi toimintatapa onnistuneesti, pidettävä yrityksen toiminta kannattavana, mutta myös henkilöstö tyytyväisenä. Kuten Juuti ja Virtanen (2009, 142) kirjoittavat, johdon tulisi muutoksesta tiedottaessaan pyrkiä vetoamaan henkilöstön tunteisiin esimerkiksi osoittamalla, että nykytilanne ei ole toimiva ja tällä tavoin innostaa henkilöstöä muutokseen.

Onnistunut muutosprosessi vaatii, että muutokset ovat tavoittelemisen arvoisia ja organisaation toimintaa edistäviä. Valitettavan usein johtajat asettavat itsensä johtamiensa ihmisten yläpuolelle, jolloin muutoksesta voi tulla yksittäisen tai muutamien johtajan oman kaikkivoipaisuuden ja suurenmoisuuden osoituksia (Juuti & Virtanen 2009, 143–145). Olen useisiin lähteisiin viitaten todennut, että ei ole olemassa yhtä ainoa oikeata tapaa hallita ja johtaa muutosprosesseja, koska organisaatiot ovat erilaisia sekä jokainen tapaus uniikki. Voidaan kuitenkin luoda teorioita ja toimivia yleistyksiä organisaatiomuutoksista. Koska tutkimuksen tarkoituksena ei ole ottaa kantaa Accountorin uusiin toimintamalleihin ja niiden toimivuuteen vaan käsitellä muutosta ja sen johtamista ilmiönä, keskittän pohdinnan kuten koko työn huomion muutoksen implementointiin. Lähestytään aihetta Valpolan (2004, 29) havainnollistavalla kuvalla (Kuvio 2), joka esittelee viisi asiaa, joita muutos tarvitsee onnistuakseen.



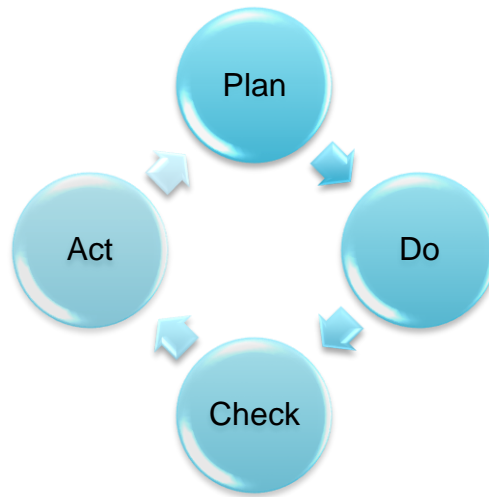
Kuvio 2. Muutos tarvitsee viisi asiaa onnistuakseen (mukaillen Valpola 2004, 29.)

Muutostarve on määritelty ja uudet prosessit suunniteltu. Yritys on tehnyt aikataulut jalkautukselle, joten paperilla kaikki on valmista. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että voidaan suoraan hypätä kolmanteen vaiheeseen, vaan yrityksen pitää huomioida seuraavaksi henkilöstön näkökulma. Heille tulee tehdä selväksi muutoksen taustalla vaikuttavat syyt ja auttaa kaikin mahdollisin tavoin ymmärtämään muutoksen olevan välttämättömyys, joka tuo myös lukuisia positiivisia vaikutuksia. Tämä on ensimmäinen askel, jolla henkilöstö saadaan muutoksen taakse. Yhteisen näkemyksen luominen ei onnistu täysin mallin tarkoittamalla tavalla, mutta sitä ei silti voida sivuuttaa. Onnistunut muutostarpeen määrittely voi johtaa yhteiseen näkemykseen, jossa muutos koetaan yhteiseksi. Vaikka yritys ei voi

huomioida jokaisen 200 palkanlaskijan mielipidettä uuden mallin suunnittelussa, voi se silti kuunnella esille nousevat mielipiteet ja olla valmis kehittymään. Kuten Hawthorne-tutkimukset osoittivat, pelkästään työntekijän avoimella kohtaamisella ja kuuntelemalla häntä, voi olla merkittävä vaikutus. Vaikka muutosta ei ole suunniteltu yhdessä henkilöstön kanssa, voidaan sitä kuitenkin kehittää yhdessä. Kentältä saatu palaute on tärkeää jokaisessa hankkeessa, sillä sen avulla voidaan toimintoja kehittää jatkuvasti ja henkilöstö voi tällä tavoin kokea pääsevänsä ääneen.

Prosessien kehittämiseen ja työntekijöiden osallistamiseen, kuten myös tulevaan muutosprosessiin voidaan hakea tukea nykyisin varsin suosittua Lean-menetelmästä. Lean on autovalmistaja Toyotan 80-luvulla tehtaillaan kehittämä työkalu. Leania kutsutaan myös toimintatavaksi, filosofiaksi, ajattelumalliksi, johtamistavaksi ja niin edelleen. Joka tapauksessa Lean-johtamisessa tavoitellaan työn sujuvaa etenemistä ja virtausta, joiden pahimmat vastustajat ovat vaihtelu, ylikuormitus ja hukka. Poistamalla nämä esteet päästään tavoitteeseen tehokkaammin. Lean on lähtöisin tehtaalta, mutta sitä voidaan onnistuneesti soveltaa myös asiantuntijatyöhön. Lean pyrkii lyhentämään työvaiheeseen käytettyä aikaa ja arvioimaan sitä paremmin. (Torkkola 2015.)

Asiantuntijatyössä vaihtelu voi tarkoittaa esimerkiksi eri työntekijöiden osaamiseroja, työkuorman suurta vaihtelua tai yrityksen omista toimintatavoista johtuvaa vaihtelua (Torkkola 2015). Uuteen hajautettuun malliin voidaan mielestäni hyvin soveltaa Leanin periaatteita. Yksi Leanin jatkuvan parantamisen työkaluista on PDCA-menetelmä, joka on useiden organisaatioiden käyttämä työkalu. PDCA tulee sanoista Plan-Do-Check-Act, eli vapaasti suomennettuna suunnittele-tee-arvioi-toimi. PDCA hyödyntää ihmisen elämän alusta asti käyttämää ongelmanratkaisutapaa: yritys ja erehdys. (Obara 2012, 74–75.) PDCA-menetelmä on keilujen kehä, eli sen luonne on syklinen, mitä kuvataan alla (kuvio 3) (Torkkola 2015).



Kuvio 3 PDCA-sykli (mukaillen Torkkola 2015)

Aina uusien toimintatapojen käyttöönoton aikana löydetään korjattavaa ja kehitettävää. Usein ehdotukset tulevat työntekijöiltä, eli ne ovat kentältä lähtöisin. PDCA-mallin mukaisesti toimintoja voidaan kehittää jatkuvasti ja mahdollisesti sitä kautta osallistaa ja sitouttaa työntekijöitä uusiin malleihin. Palkanlaskijan, eli asiantuntijan kanssa yhteistyössä kehitetty ratkaisu voi olla käytännössä tehokkain, kun yhdistetään käytännön osaaminen ja prosessin hallinta. Kun työntekijä saa itse osallistua ongelmien ratkaisuun ja tulevaisuuden käytäntöjen muokkamiseen, kokee hän todennäköisemmin tavat omikseen.

Tärkeimpänä osallistamisen keinona esiin nousee kuitenkin viestintä, joka tuntuu olevan lähes jokaisen yrityksen ongelma. Työyhteisössäni olen törmännyt usein asenteisiin ja kokemuksiin, että asioista ei viestitä kunnolla tai niistä viestitään vain valikoidulle porukalle. Usein kuulee kommentteja kuten: "en ole kuullutkaan tästä", "eihän täällä ikinä kerrota mistään", "työntekijät saavat kuulla asioista huhujen kautta". Organisaation viestimisessä on selkeästi korjattavaa, joskaan tilanne ei ole niin kriittinen, mitä joistakin kommentteista voisi päätellä. Viestintää ja tiedottamista tapahtuu, mutta se ei ole ollut aina tarpeeksi suunnitelmallista ja organisoitua. Tällä hetkellä viestiminen eroaa yksiköissä ja tiimien sisällä pitkälti sen mukaan, kuka viestintää suorittaa. Viestinnän tyyli on liian persoonallinen ja siitä puuttuu yhtenäisyys. Muutosprojekti on oiva tilaisuus muokata viestintää toimivampaan muotoon, joka palvelee sekä muutoksen toteutusta että myös koko organisaation tulevaisuutta. Muutoksesta vastaavan projektiryhmän, yrityksen johdon tai molempien yhdessä tulee panostaa viestintään ja suunnitella se huolellisesti muutoshankkeen osalta. Kuten sanotaan, hyvin suunniteltu on puoliksi

tehty. Viestintä suunnitellaan huolellisesti ja suunnitelma käydään läpi viestinnästä vastaavien henkilöiden kanssa, jolloin viestintä on monipuolista, laadukasta ja riittävää.

Viestintä ja sen merkitys on muutoksen johtamisen keskiössä. Jokaisen osa-alueen suorittaminen hyvin vaatii viestintää, johon puolestaan voidaan myös jollain tavoin jäljittää kaikki yleisimmät sudenkuopat. Koko prosessin ajan ja yritysten arjessa muutenkin viestinnän merkitys pysyy aina korkeana. Vastaantulevien ongelmien ratkaisu lähtee keskinäisestä kommunikaatiosta, jonka vaatimuksina on luottamus ja avoimuuteen kannustava työyhteisö. Luottamusta ja avoimuutta lisää, kun sanat ja teot vastaavat toisiaan, kohtelu on oikeudenmukaista, toimitaan rakentavasti, eli pyritään ymmärtämään ja arvostamaan muita sekä pidetään heidän esittämiä asioita merkittävänä ja kuulemisen arvoisina (Juuti & Vuorela 2015). Edellä luetellut ovat asioita, joiden mukaan jokaisen tulisi toimia, ei vain johtajien.

Esimiesten kuten muidenkin organisaatiossa toimivien tulee muistaa, että muutostavastustusta tulee esiintymään joka tapauksessa jossain määrin. Tällöin on pidettävä pää kylmänä, toimittava rakentavasti eikä syyttää itseään epäonnistumisesta. Viestinnällä on todettu olevan huomattava vaikutus muutostavastaisuuden ehkäisemiseen. Muutostavastarinnan käsittelyn voi mielestäni tiivistää muutamaan kohtaan:

1. Viesti monipuolisesti ja avoimesti muutoksen syistä ja tavoitteista. Jokaisen organisaatiossa tulee ymmärtää, mitä tapahtuu ja miksi. Ihmisten on helpompi lähteä muutostavastalle, kun he tajuavat, että se on väistämätön. Organisaatiossa voidaan hyödyntää Stenvallin ja Virtasen (2007, 75) muistilistaa viestinnään: valmistaudu, aloita positiivisella, ole selkeä ja ymmärrettävä, hillitse tunteet, toista tarvittaessa, anna kuulijoille mahdollisuus tehdä omia oivalluksia, kommentoida ja esittää kysymyksiä.
2. Kouluttaminen ja perehdyttäminen uusiin prosesseihin ja järjestelmiin. Pelkkä kouluttaminen ei riitä, vaan tukea tulee olla saatavilla niin kauan kuin on tarpeellista, minkä lisäksi tukea pitää saada myös tarvittaessa yksilöllisesti. Tällöin jokaiselle tarjotaan ainakin mahdollisuus kysyä, kyseen-

alaistaa ja käydä asiat läpi omaan tahtiin. Muutoksen porrastettu jalkauttaminen myös tarjoaa tähän mahdollisuuden, kun kaikki 200 palkanlaskijaa eivät siirry kerralla uuden mallin käyttöön.

3. Viestintä kaikissa mahdollisissa muodoissa. Kuten työn teoriaosuudessa nousi esille, viestintää tulee tehdä tiedottamalla, palavereissa, kasvotusten, sähköpostilla ja muilla käytössä olevilla tavoilla. Esimiesten on tärkeää olla saavutettavissa muun muassa kahdenkeskisiä keskusteluita varten. Yrityksellä on käytössään kuukausittaiset esimiehen ja työntekijän väliset tapaamiset ja tätä tulee hyödyntää. Näissä työntekijät pääsevät ääneen. Heitä tulee kannustaa kysymään ja kommentoimaan muutokseen liittyviä asioita sekä antamaan palautetta. Mikäli joku on muutosta vastaan, esimiehen tehtävä on kysyä syitä vastustukseen ja olla valmis kuuntelemaan sekä ratkaisemaan esiin nousseita ongelmia.

Johtamistaidon opiston tekemien tutkimusten mukaan parhaat esimiehet harjoittavat työssään keskustelevaa johtamista. Samaisissa tutkimuksissa huonoiten menestyneet esimiehet eivät puolestaan hallinneet keskustelun johtamista alkuunkaan. Huonoiten menestyvistä johtajista sanottiin, että he eivät kykene viestimään muille tai kuuntelemaan. Heillä ei joko ole aikaa kuunnella tai he keskeyttävät jatkuvasti. Tällaisten johtajien toimintatapa koettiin hämäräksi ja etäiseksi, minkä vuoksi heitä myös pidettiin epäluotettavina. (Juuti & Virtanen 2009, 148–149.)

Kirjallisuuskatsauksessa nousi esiin esimiesten vertaistuen tärkeys, jota tulisi mielestäni hyödyntää myös Accountorilla. Eri toimipisteiden esimiesten kannattaisi keskenään vaihtaa kokemuksia ja ajatuksia muutoksesta. Porrastettu jalkautus mahdollistaa sen, että samoja virheitä ei tarvitse toistaa useasti. Yksiköiden johtajien ja projektiryhmän välinen kommunikointi voi auttaa välttämään monet ongelmat ja toimia samalla vertaistukena, koska muutosprosessi tulee vaatimaan paljon panostusta. Keskinäisten kokemusten jakaminen auttaa myös yhtenäistämään yksiköiden toimintatapoja.

Esimiehen rooli ja sen merkitys on viestinnän lisäksi toinen asioista, jonka merkitys korostuu niin teoria- kuin tutkimusosuudessa. Autoritaarinen ylhäältä alas joh-

taminen ja tiukkaa kontrollia painottava asioiden johtaminen alkavat olla jo vanhentuneita menestyvissä organisaatioissa (Juuti & Vuorela 2015). Erityisesti asiantuntija organisaatioissa kyseiset tyylit eivät ole toimivia. Useilla työpaikoilla asiantuntija itse on oman työnsä paras osaaja ja esimiehen tehtävä on tarjota tukea työssä onnistumiseksi. Johtajan tehtävänä on pyrkiä saamaan työntekijöistään paras esiin sekä kehittämään heitä ja noudattamaan yhteistä strategiaa. On tärkeää muistaa, että vaikka työntekijät hallitsevat itse käytännön työnsä parhaiten, tarvitsevat he kuitenkin edelleen esimiehen tukea ja apua. Teoriaosuudessa kirjoitin, että useissa yrityksessä esimiehet kuormitetaan muilla töillä, joten aikaa ei riitä tarpeeksi henkilöstölle. Uskon tämän olevan seurausta yllä mainitusta muutoksesta, jossa työntekijät ovat itse oman työnsä parhaita tuntijoita. Organisaatioissa on virheellisesti tulkittu, että itseohjautuva asiantuntija ei tarvitse esimiestä samoissa määrin missä aiemmin. Kuten tutkimus osoittaa, esimiesten merkitys henkilöstölle päivittäisessä toiminnassa on edelleen tärkeä.

Esimiehen on oltava aidosti kiinnostunut työntekijöistään, jotta he voivat menestyä. Esimiehet toimivat muutoksen aikana esimerkkinä sekä he voivat motivoida henkilöstöä. Johtamiseen kuuluu vastuunottaminen henkilöstöstä ja heidän työstään. (Ahoniemi 2009, 119.) Johtamisopiston tutkimuksen mukaan huonot johtajat eivät kykene tekemään päätöksiä, he ovat ailahtelevaisia, tiukkoja, määräileviä, jääräpäisiä sekä kykenemättöminä ennakoimaan asioita. Heikoiten menestyvistä nousi myös esille pikkuasioihin tarttuminen. Voidaankin sanoa, että esimies, joka ei hallitse kokonaisuutta, keskittyy pelkkiin yksityiskohtiin. Samoissa tutkimuksissa parhaimpia esimiehiä pidettiin luotettavina, rauhallisina, ahkerina ja oikeudenmukaisina. Heidän vuorovaikutustaitojaan pidettiin hyvinä, minkä lisäksi he olivat helposti lähestyttäviä ja kykenivät antamaan palautetta. (Juuti & Virtanen 2009, 148–149.)

Yksi tutkimuskysymyksistä oli, miten asiakkaat huomioidaan uuteen malliin siirryttäessä. Teoria- tai tutkimusosuus ei tähän varsinaisesti ota kantaa. Lehtonen (2016, 106) tekee tutkimuksessaan hyvän havainnon kysymykseen liittyen. Yksityiseen sektoriin kohdistuvissa tutkimuksissa asiakasnäkökulma ei nouse esille, mihin Lehtonen esittää mahdolliseksi syyksi sen, että yrityksissä asiakkaan tarpeisiin vastaaminen on tuloksellisuuden lähtökohta ja perusedellytys. Koska myös tämän työn case-yrityksen uuden hajautetun mallin lähtökohtana on pa-

rempi asiakaspalvelu, asiakkaan näkökulman huomioiminen ei lopulta ollut tutkimuksen prioriteetti. Asiakkaiden huomioimisessa kannattaa kuitenkin käyttää joi-tain samoja malleja kuin henkilöstön kanssa, eli viestiä monipuolisesti ja auttaa kaikin mahdollisin tavoin muutosvaiheen yli.

Organisaatiomuutos tulee aiheuttamaan stressiä, epävarmuutta ja mahdollisesti väsymystä, mutta se voi vaihtoehtoisesti myös tarjota myönteisiä mahdollisuuksia niin henkilöstölle kuin koko organisaatiollekin. Merkittävää on, miten prosessi toteutetaan ja miten siihen suhtaudutaan. Muutosjohtamiseen ja -prosessiin panostaminen on tärkeää, koska kuten Spector (2010, 9) väittää: työntekijöiden vastustus ei yleensä kohdistu itse muutokseen vaan siihen, miten muutosprosessi toteutetaan. Accountor Oy:n (2021d) arvoiksi luetellaan arvostus, luottamus, rohkeus ja tulevaisuus. Näitä arvoja noudattamalla muutosprosessin pitäisi onnistua. Kun yrityksen toiminnassa arvostetaan muita ja luotetaan heihin, välte-tään jo monet muutoshankkeiden tyypilliset ongelmat. Yritys mainitsee luotta-muksen tarkoittavan ammattimaista asennetta, osaamista, sitoutumista ja veny-mistä, jotka ovat kaikki muutosta edistäviä voimia. Kehittyminen vaatii rohkeutta, jotta uskalletaan ottaa askeleita eteenpäin ja mennä mukavuusalueen ulkopuo-lle.

LÄHTEET

Teoriaosuuden lähteet

Accountor, 2021a. Tietoa meistä. Viitattu 17.2.2021 <https://www.accountor.com/fi/finland/tietoa-meista>

Accountor, 2021b. Palkanlaskenta ja palkkahallinnon ulkoistus. Viitattu 17.2.2021 <https://www.accountor.com/fi/finland/palvelu/palkanlaskenta>

Accountor, 2021c. Tilitoimisto lähelläsi - löydä tilitoimistot täältä. Viitattu 17.2.2021: <https://www.accountor.com/fi/finland/tilitoimistot>

Accountor, 2021d. Missio, visio ja arvot. Viitattu 25.2.2021 <https://www.accountor.com/fi/finland/missio-visio-ja-arvot>

Ahoniemi, L. 2009. Näkökulmia muutosjohtamiseen. Teoksessa Johdatus johtamiseen: ajatuksia Johtamisen perusteet -opintojaksosta ja rakennusaineita tulevaan. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu: Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. 110–123. Julkaisusarja 2 Artikkelikokoelmat Nro 3.

Arto, 2021. Arto. Viitattu 24.2.2021 <https://www.kansalliskirjasto.fi/fi/palvelut/metatietovarantopalvelut/arto>

Colvin, G. 2020. For a time, Jack Welch was the most valuable CEO on earth. Fortune 3.3.2020.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Finna, 2021. Finna - hakupalvelujen kokonaisuus. Viitattu 24.2.2021 <https://www.finna.fi/Content/about>

Hellström, A. 2007. Muutostutkimuksen raportti. Innotiimi Oy.

JAMK (Jyväskylän ammattikorkeakoulu), 2020. Opinnäytetyön ohjaajan käsikirja.

Journal, 2021. Suomalaiset tiedelehdet verkossa. Viitattu 24.2.2021 <https://journal.fi/>

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

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

- Kortesuo, K. 2016. Riko lasi hätätilanteessa: Kriisiviestinnän pikaopas johtajalle. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.
- Kyngäs, H., Elo, S., Pölkki, T., Kääriäinen, M. & Kanste, O. 2011. Sisällönanalyysi suomalaisessa hoitotieteellisessä tutkimuksessa. *Hoitotiede* Vol. 23 No 2, 138–148.
- Laakso, V. Uutta työelämästä - tutkijat löysivät onnistuneen organisaatiomuutoksen. Yle 28.2.2012. Viitattu 18.2.2021 <https://yle.fi/uutiset/3-5056312>
- Landy, F. & Conte, J. 2007. *Work in the 21st Century. An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Matala, M. 2012. "Miksi ei voida vastata miksi -kysymyksiin?": Muutosviestinnän merkitys muutostyössä. Lapin yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Pro Gradu.
- Merriam, S. B. & Tisdell, E. J. 2016. *Qualitative research: A guide to design and implementation*. 4. painos. San Francisco, CA: Jossey-Bass, a Wiley Brand.
- Obara, S. & Wilburn, D. 2012. *Toyota by Toyota: Reflections from the inside leaders on the techniques that revolutionized the industry*. New York: CRC Press
- Oliver, P. 2012. *Succeeding with your literature review: A handbook for students*. Maidenhead: McGraw-Hill Education.
- Randolph, J. 2009. A Guide to Writing the Dissertation Literature Review. *Practical Assessment, Research & Evaluation*: Vol 14, No 13.
- Ristikangas, V., Aaltonen, T. & Pitkänen, E. 2015. *Asiantuntijasta esimies*. 3. painos. Helsinki: Talentum.
- Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. 1939. *Management and the worker*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Russell, J., Russell, L. 2003. *Leading Change Training*. ASTD Trainer's Workshop Series.
- Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus?: Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Sarja, J. 2017. Compartmentalized reference list in an academic publication: Helping the reader to gain a more comprehensive understanding of an academic paper. *Research Ideas and Outcomes*, 3, e12408-5. <https://doi.org/10.3897/rio.3.e12408>
- Spector, B. 2010. *Implementing organizational change: Theory into practice*. 2. painos. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. *Muutosta johtamassa*. Helsinki: Edita.
- Torkkola, S. 2015. *Lean asiantuntijatyön johtamisessa*. Talentum Pro.

- Trochim, W. M. & Donnelly, J. P. 2008. Research methods knowledge base. 3. painos. Mason, OH: Atomic Dog/Cengage Learning
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen: Muutosjohtamisen käytännön keinot. 1. painosa. Helsinki: Talentum.
- Van Maanen, J. 1979. Reclaiming qualitative methods for organizational research: A preface. *Administrative Science Quarterly* Vol 24 No 4, 520–526
- Welch, J. & Welch, S. 2005. Voittajaksi. 4. painos. Helsinki: Edita.
- Whittemore, M. & Knaf, K. 2005. The integrative review: updated methodology. *Journal of advanced nursing* Vol. 52 No 5, 546–553. Blackwell Publishing Ltd.

Kirjallisuuskatsauksen lähteet

- Anand, N. & Barsoux, J. 2018. Miksi muutoshankkeet on tuomittu epäonnistumaan? Fakta 2/2018, 44–52
- Fitzgerald, M. 2002. Organizational Cynicism: It's Relationship to Perceived Organizational Injustice and Explanatory Style. University of Cincinnati. Väitöskirja.
- Ford, J. & Ford, L. & D'amelio, A. 2008. Resistance to Change: the Rest of the Story. Academy of Management Review, Vol. 33, No. 2, 362–377.
- Gromov, A. & Brandt, T. 2011. Transformationaalinen johtajuus muutoksessa: Tapaustutkimuksen kohteena organisaatiomuutos. Liiketaloudellinen aikakauskirja, 1/2011, 65–83.
- Huhtakangas, P. 2015. Työnteko sujuvaksi hyvällä muutosjohtamisella. Kehittyvä elintarvike, 3/2015, 40-41.
- Juppo, V. 2005. Organisaation muutoksen johtaminen julkisella sektorilla. Kunnallistieteellinen aikakauskirja, 2/2005, 102–115.
- Kaihlanen, A., Laulainen, S., Niiranen, V., Keskimäki, I., Hietapakka, L. & Siervo, T. 2019. "Yrittäny vaan kestää pinnalla - tai sil pelastuslautalla": Sotehenkilöstön näkemyksiä sosiaali- ja terveydenhuollon muutosten keskellä. Yhteiskuntapolitiikka, 2/2019, 152–164.
- Kaltainen, J. 2019. Työntekijöiden kokemuksista organisaatiomuutoksissa: Oikeudenmukaisuus, luottamus, kognitiiviset pärjäämisarviot ja työn imu. Psykologia: tiedepoliittinen aikakauslehti, 1/2019, 4.
- Kangas, A. & Lepistö, T. 2007. Muutoksen johtaminen mahdollisuutena. Signum: kirjasto- ja tietopalvelulehti, 2/2007, 24–26.
- Kimari, L. 2017. Avoimuus ja jaettu visio kantavat organisaatiomuutoksessa. Suomen hammaslääkärilehti, 11/2017, 17.
- Kolttola, E. 2010. Miksei strategia jalkaudu?: Strategiatyöläisen näkemyksiä strategiatyön haasteista puolustusvoimissa. Teoksessa Strategia käytäntönä: johdatus jalkautuksen tutkimukseen, 85–93. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Oy Rastor Ab.
- Laakso, L. 2015. Muutosvastarintaa? Kolme kohtaa, mitä muutoksen johtaminen vaatii. Kauppalehti 19.10.2015.
- Launis, M. 2017. Muutosjohtaja. Aromi-lehti: suurkeittiö & ravintola, 6/2017, 74–76.
- Lehtonen, T. 2016. Muutosjohtamisen esteet ja edellytykset näkökulman käsitteen valossa. Työelämän tutkimus, 1/2016, 101–108.

- Lindroos, H. 2010. "No vihdoinkin": Puolustusvoimien organisaatiossa toteutetun SAP-järjestelmän jalkautuksen tarkastelua. Teoksessa Strategia käytäntönä: johdatus jalkautuksen tutkimukseen, 50–84. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Luhtasela, S., Raheem, O. & Salin, S. 2017. Tampereen yliopiston laboratoriopalveluiden muutosjohtamisen toteuttaminen: Työntekijöiden näkökulma. Hallinnon tutkimus, 4/2017, 6.
- Mäntylä, J. 2015. Lopettakaa ruikutus. Talouselämä, 44/2015, 26–29.
- Palokangas, P. 2020. Pauli Aalto-Setälä keskittyy muutosjohtajana aina kahteen asiaan: "Muutosvastarintaa esiintyy yleensä eniten johdossa". Kauppa-lehti 10.3.2020.
- Pokela, A. & Gallén, T. 2014. Projekti- ja muutosjohtamisen osaamisen kehittäminen työssä ja opinnoissa. ePooki: Oulun seudun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut, 28/2014.
- Raivo, T. 2011. Organisaatiomuutos on aina kompromissi. Suomen lääkärilehti, 1/2011, 68–70.
- Takala, T. 2001. Muutosjohtaminen - haaste ja mahdollisuus. Tiedepolitiikka: Edistysellinen tiedeliitto ry:n julkaisu, Vol. 26 No 4, 43–50.
- Typpö, A. 2017. Muutu tai kuole. Markkinointi & mainonta: markkinoinnin, mainonnan, myynnin ja median asiantuntija, 2/2017, 8–11.
- Urponen, H. 2007. Esimiestaidot kiikarissa. Kide: Lapin korkeakoulun tiedotuslehti, 4/2007, 7.
- Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Kide: Lapin korkeakoulun tiedotuslehti, 4/2007, 17.
- Westling, J. 2010. Organisaatiokyynisyys jalkauttamisen esteenä ja voimavarana. Teoksessa Strategia käytäntönä: johdatus jalkautuksen tutkimukseen, 94–104. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.