

## **Muutosjohtamisen keinot onnistuneeseen esimiestyöhön**

Jenna Helminen

14.11.2021



<b>Tekijä</b> Jenna Helminen	
<b>Koulutusohjelma Liiketalous</b>	
<b>Opinnäytetyön nimi</b> Muutosjohtamisen keinot onnistuneeseen esimiestyöhön	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 40+ 16
<p>Muutokset työpaikoilla on nykyaikana enemmän sääntö kuin poikkeus. Yritysten on pystyttävä vastaamaan kuluttajien toiveisiin jatkuvasti muuttuvassa maailmassa. Vallitseva Covid-19 pandemia on omalta osaltaan pakottanut yritykset keksimään nopeasti uusia tapoja tehdä töitä ja muuttamaan työnteko kulttuuria.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena on auttaa esimiehiä johtamaan muutosta onnistuneesti, ymmärtämään muutokseen liittyviä ongelmia ja ratkomaan niitä. Muutoksesta tarkastellaan siihen liittyviä ongelmia, muutosviestintää ja itse muutosjohtamista. Nämä kolme osa-aluetta antavat esimiehille hyvän lähtökohdan muutoksen johtamiseen.</p> <p>Opinnäytetyön lopputuloksista selviää, että muutoksenjohtaminen tarvitsee taitoja mitä suurimmalla osalla on, mutta mitä ei osata hyödyntää tarpeeksi: mm. kommunikointi, kuunteleminen, viestintä ja suunnitelma. Yritysten on myös hyvä palkata ulkopuolista apua, jotta muutosprosessi saataisiin vietyä maaliin asti onnistuneesti. Yritys saattaa tarvita ulkopuolisen ammattilaisen apua niin jokaisessa muutosprosessin vaiheessa kuin viestinnässäkin.</p> <p>Liitteenä työhön on liitetty opinnäytetyöstä produkti.</p>	
<b>Asiasanat</b> Muutosjohtaminen, muutos, muutosviestintä, johtaminen	

## Sisällys

1 Johdanto .....	1
1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset .....	1
1.2 Opinnäytetyön kysymykset .....	2
2 Muutoksessa kohdattavia ongelmia.....	3
2.1 Muutosvastarinta.....	3
2.2 Yleisiä ongelmia muutoksissa .....	5
2.3 Muutoksen elinkaari ja muutuskäyrä.....	8
2.4 Sokki, epätoivo ja kieltäminen.....	10
2.5 Pelko ja viha.....	11
2.6 Masentuminen.....	12
2.7 Ymmärrys ja hyväksyntä.....	12
3 Muutoksenjohtaminen.....	14
3.1 Johtamisen perusta.....	14
3.2 Johtamistyyli.....	16
3.3 Muutosjohtamisen neljä näkökulmaa .....	17
3.4 Kotterin kahdeksan askelta .....	22
3.5 Etenemisjärjestyksen tärkeys.....	26
4 Muutosviestintä .....	27
4.1 Muutoksen aikajana .....	28
4.2 Muutosviestintä työntekijöiden kanssa.....	29
4.3 Muutosviestintä eri organisaatiossa .....	29
4.4 Muutosviestinnän suunnittelu.....	30
5 Työn rakenne.....	34
5.1 Produktin toteutus .....	34
5.2 Produkti .....	35
6 Pohdinta.....	37
6.1 Kriittinen tarkastelu.....	37
6.2 Johtopäätökset ja kehittämissuositukset .....	38
6.3 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi.....	39
Lähteet.....	40
Liitteet .....	41

# 1 Johdanto

Opinnäytetyö käsittelee muutoksen johtamista. Aihe on varsinkin tällä hetkellä hyvin ajankohtainen, sillä koko maailmassa on jouduttu vallitsevan Covid-19 pandemian takia etsimään uusia muotoja ja tapoja tehdä töitä. Työpaikoilla ollaan muutosten kourissa etätöihin siirtymisen myötä ja työpaikoilta tutut rytmit, tavat ja työkaverit ovat saaneet siirtyä sivuun. Muutosten tullessa, myös muutosten johtaminen on noussut puheenaiheeksi. Esimiehien työnkuva on muuttunut samassa tahdissa ja heidän tuttu ja turvallinen tapa johtaa, saattaakin olla nykyään aivan päinvastainen.

Muutokset eivät ole työpaikoilla uusi asia, ja yritykset ovat kautta aikojen uudistaneet toimintaansa. Tämä on edellytyksenä kilpailukykyiselle liiketoiminnalle ja perinteisen työntekemisen kuva on työpaikoilla koko ajan enemmän murroksessa. Varsinkin enenemissä määrin tapahtuvan teknologisoitumisen myötä, toimintatavat saattavat muuttua työpaikoilla radikaalistikin ja esimiehien työnkuva muuttuu jatkuvasti. Uudet tekniset laitteet, käyttöjärjestelmät ja niiden myötä tulevat toimintatavat muuttavat työpaikkojen arkea. Varsinkin tällöin, esimiehen tulisi keskittyä jokaiseen työntekijään yksilönä ja etsiä paras mahdollinen tapa johtaa heitä.

Opinnäytetyön aihe on myös tekijälle itselleen tärkeä. Tekijä on päässyt seuraamaan isojakin organisaatiomuutoksia läheltä ja näkemään kuinka muutokset eivät aina onnistu halutulla tavalla. Muutoksien negatiivinen vaikutus työpaikoilla on tullut tekijälle tutuksi.

## 1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset

Opinnäytetyön tavoitteena on auttaa esimiehiä ymmärtämään muutosta ja johtamaan sitä. Opinnäytetyö luo esimiehille kuvan muutoksesta, sen ongelmista ja auttaa esimiestä välttämään virheet. Opinnäytetyön tavoite on luoda esimiehille tietopaketti muutoksen johtamisesta ja siihen vaikuttavista asioista, sekä muutoksessa havaituista ongelmista. Esimiehen pitäisi pystyä opinnäytetyön luettuaan ymmärtämään paremmin muutosta ja johtamaan sitä. Työn aihepiiri on rajattu muutoksen johtamiseen, muutoksessa ilmeneviin ongelmiin ja niiden ymmärtämiseen, sekä muutoksessa tapahtuvaan viestintään.

Opinnäytetyön toiminnallisessa osuudessa tavoitteena on tuottaa produkti, joka käsittelee opinnäytetyön pääkohdat tiiviimmin kuin opinnäytetyössä. Produktin tarkoitus on tarjota esimiehille tietoa muutosjohtamisen ongelmista ja antaa työkalut niiden ratkaisuun. Produkti on PowerPoint esitys.

## **1.2 Opinnäytetyön kysymykset**

Opinnäytetyö vastaa seuraaviin kysymyksiin:

### **Opinnäytetyön pääkysymys:**

1. Miten esimies pystyy johtamaan muutosta onnistuneesti?

### **Opinnäytetyön alakysymykset:**

2. Miksi muutosjohtaminen on tärkeää?
3. Miten muutokset vaikuttavat työpaikalla?

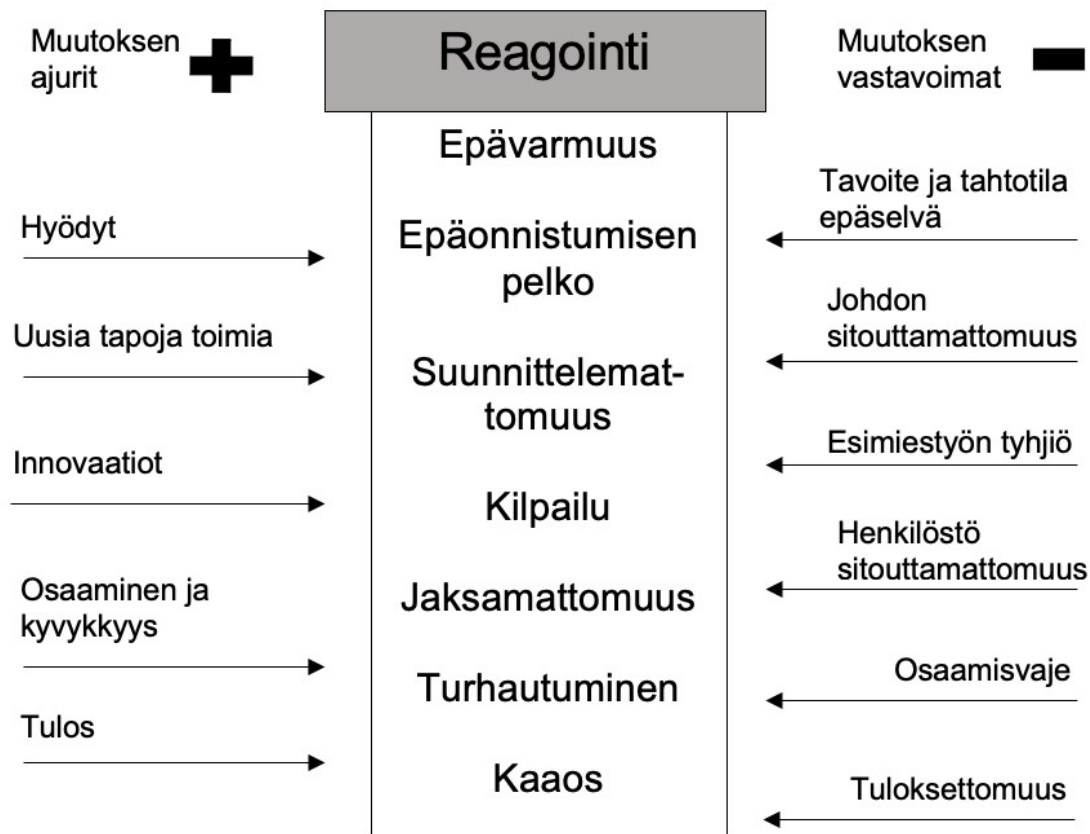
## 2 Muutoksessa kohdattavia ongelmia

Miksi muutokset eivät usein onnistu, vaikka yritys laittaa niihin paljon energiaa? Muutoksissa ihmisiä täytyy auttaa hyväksymään, että kaikkea ei pystytä hallita. Muutoksessa johtajan täytyy etsiä tasapaino kaaoksen ja järjestyksen välillä. Maailma on täynnä loistavia kirjoja johtamisesta ja muutoksista, ja me kaikki tiedämme varsin hyvin, miten olla huippuhyvä johtaja ja mitä asioita omassa johtamisessa tulisi kehittää. Miksi emme siis pysty jakauttamaan muutoksia niin kuin haluamme niin aikataulussa kuin suunnittelussa? Harvardin yliopisto professori Robert Kegan kertoo epäonnistumisen taustalla olevan vahva psykodynaaminen ilmiö: kilpailevan sitoutumisen logiikka, joka aiheuttaa muutosimmunitaattia. Yleensä olemme muutoksessa kuin autolla ajajia, joilla on samanaikaisesti jalka kaasulla ja jarrulla. Vaikka kuinka haluaisimme muutosta, sisällämme voi olla jokin vastustava ajattelumalli – jarru, joka ei anna meidän mennä eteenpäin. (Leppänen & Rauhala 2015, 104–107.)

Organisaation muuttaminen ei eroa paljoa huonekalujen siirtämisestä. Avuksi tarvitaan paljon ihmisiä, eikä alkuvaiheessa ei olla tietoisia kaikista muutoksista mitä matkan varrella tulee. Alkulämmittelyyn kuluu loppupeleissä todella paljon aikaa ja varsinainen muutosprosessi tapahtuu lopulta useina pieninä projekteina ympäriinsä. (Kotter 1996, 122.) Nykyaikana työelämässä kaikki työntekijät kaikissa organisaatioissa kohtaavat ilmiön nimeltä muutos. Muutokset voivat olla pieniä kuten tietokoneeseen asennettava uusi ohjelmisto tai suuria, joissa jo organisaation rakenteita ja toimintoja muutetaan hyvin laaja-aleisesti. Nykyiseen moderniin elämään kuuluu se, että muutostahti on kiihtyvä ja globaali. Muutoksesta näyttääkin tulleen ilmiö, joka yhä suuremmissa määrin hallitsee työelämään liittyvää keskustelua. (Honkanen 2006, 9.)

### 2.1 Muutosvastarinta

Muutosvastarinta on voima (kuva 1.), joka voi vaikeuttaa huomattavasti esimiehen työtä muutoksen johtamisessa. Muutosvastarintaa ei voida kokonaan poistaa ja kaikista ideaalein tilanne olisi se, jos esimies osaisi muuttaa muutoksen vastavoiman myötä voimaksi. Muutoksen vastarinta voi ilmetä monilla eri tavoilla: äänekkäästi, hiljaisesti tai passiivisesti. Jotkut haluavat kritisoida muutosta äänekkäästi ja tuoda negatiiviset näkökulmat esille työyhteisössä, levitellä huhuja ja yrittävät saada muut omalle negatiiviselle puolelle. Tällaiset henkilöt vievät paljon esimiehen aikaa ja huomiota jatkuvalla negatiivisen ilmapiirin lietsomisella. Muutosvastarintaa ei saa aliarvioida, sillä se ei aina kerro mikä on huonosti, vaan että jokin on huonosti. Esimiehen on pyrittävä selvittämään mikä on vialla ja miksi, ennen kuin vastarintaa voidaan lähteä yrittämään taltuttaa. (Pirinen 2015, 34–36.)



Kuva 1. Muutosvastarinnaan voimat ja vastavoimat (mukaillen Pirinen 2015, 135)

Muutosvastarinta on työyhteisöissä hyvin inhimillinen ja luonnollinen tapa reagoida uusiin ja vieraisiin asioihin. Muutosvastarinnan aikana esimiehen vilpityn ja aito halu auttaa työntekijää, laskee vastarintaa. Esimiehen toistaessa työntekijöille muutoksen tavoitteita ja positiivisia asioita, alkaa myös työntekijä uskomaan niihin. Esimiehen on käytettävä aikaansa muutosvastarinnan taltuttamiseen, mutta sitä ei voi myöskään käyttää loputtomiin, sillä joidenkin muutosvastarinta voi kestää aina muutosprosessin loppuun asti. (Pirinen 2015, 136.)

Passiivisessa vastarinnassa henkilö passiivisella käyttäytymisellään ja tekemättä mitään muutoksen eteen, jarruttaa muutoksen etenemistä ja vie turhaan aikaa esimieheltä. Passiivista muutosvastarintaa tekevä henkilö voi koitua taakaksi myös muille työntekijöille, varsinkin, jos muiden on paikattava hänen tehtäviään tai huolehtia, että hän tekee ne tehtävät mitkä on luvannut. On myös olemassa henkilöitä, joille kriittisyys kaikkea kohtaan on itseisarvo ja siksi he suhtautuvat kaikkeen vastustaen ja kyseenalaistaen. Tämä voi olla heille keino saada äänensä kuuluviin työyhteisössä, mutta se voi myös olla keino kontrolloida muita ja käyttää valtaa. (Pirinen 2015, 136–138.)

Muutosvastarinnan yleisimpiä syitä on tietämättömyys, ymmärtämättömyys ja luopumisen pelko vanhoista tavoista ja rutiineista. Työntekijöille saatetaan asettaa kovia tavoitteita muuttaa vanhoja tapojansa toimia ja ottaa uusia työtehtäviä haltuun. Jos työntekijä ei tiedä minkä takia näin tehdään, jarruttaa hän normaalisti muutostoimia vastaan. Tämä on hyvin luonnollista, koska kuka meistä haluaisi toimia tietämättömyyden ilmapiirissä. Tietämätön ihminen on usein pelokas, valpas ja epäileväinen uusia asioita kohtaan, se on heille selviytymiskeino. Esimiehellä on helppo keino vähentää tietämättömyyttä: keskustelu muutoksesta jo ennakkoon tiiminsä kanssa ja kuuntelemalla heidän mielipiteitänsä ja epävarmuuksia. Esimiehen purkaessa auki tavoitteet ja toimenpiteen, on tiimin helpompi ymmärtää mistä on kysymys. Hyvin useasti muutoksessa on ilmassa monta palloa samaan aikaan ja pitäisi tietää mistä ottaa koppia ensimmäisenä. Priorisoimalla tekeminen, kaikki tietää mitä pitää tehdä ja missä järjestyksessä. (Pirinen 2015, 140–141.)

Ymmärrystä muutoksesta lisää tavoitteiden yksinkertaistaminen. Hyvänä tavoitteena voidaan pitää sellaista, mikä on ymmärrettävä, yksinkertainen ja on saavutettavissa. Työntekijän on ymmärrettävä tavoitteet ja niiden merkitys omaan työhön. Tässä auttaa osatavoitteiden luominen, sillä jos työntekijä ei itse usko tavoitteiden saavuttamiseen tai ei halua hyväksyä niitä, ei muutoksesta tule mitään. Tällöin on käytävä rakentava keskustelu työntekijän kanssa, jonka jälkeen niin esimiehellä kuin työntekijällä on käsitys siitä, mihin ollaan valmiita sitoutumaan ja mihin ei. (Pirinen 2015, 141.)

Luopumisen pelon taustalla voi olla pelko työpaikasta, oppiiko työntekijä enää uusia asioita ja pystyykö hän sopeutumaan uuteen. Joskus työntekijä haluaa viimeiseen asti pitää kiinni tutusta ja turvallisesta ympäristöstä sekä jo saavutetuista eduista: varma työpaikka, tuttu työilmapiiri ja rutiineista. Tutut asiat antavat työntekijälle hyvät edellytykset onnistua, mutta muutoksessa tämä kaikki voi romuttua ja asettaa työntekijän näin vastarintaan. Kun työntekijä menettää jotain, voi hän pelätä ja olla epävarma tuleeko tilalle mitään yhtä hyvää. (Pirinen 2015, 142–143) Työntekijän jaksaminen muutoksen kourissa on iso huolenaihe monissa yrityksissä. Työ voi tuntua hyvin puuduttavalta, se ei enää innosta samalla tavalla kuin aikaisemmin ja motivaatio on jossain muualla. Muutos on yleensä ponnistelua, venymistä ja sinnittelyä alusta loppuun. (Pirinen 2015, 144.)

## **2.2 Yleisiä ongelmia muutoksissa**

Yhdysvaltalainen muutosjohtamisen asiantuntija John P. Kotter kertoo kirjassaan ”Muutos vaatii johtajuutta” kahdeksan yleisintä virhettä, joihin muutos kaatuu: 1) liiallinen tyytyväisyys vallitsevaan tilaan 2) Riittävän vahvan ohjaavan tiimin puuttuminen 3) Visiota aliarvioidaan 4) Visiosta viestitään liian vähän 5) Uuden vision tiellä olevia esteitä ei poisteta 6) Lyhyen aikavälin onnistumisia ei synny 7) Voitto julistetaan liian aikaisin ja 8) Muutosta

ei juurruteta yrityskulttuuriin. Muutosten kielteiset seuraukset ovat osittain väistämättömiä. Aina kun yhteisöjen pitää pakolla sopeutua muutoksiin, aiheuttaa sopeutuminen myös tuskaa. Merkittävä määrä viime vuosikymmenten aikana muutoksen yhteydessä nähdystä tuhlauksesta ja tuskasta on mahdollisuus välttää. (Kotter 1996, 4–12.)

### **1. Liiallinen tyytyväisyys vallitsevaan tilaan**

Suuri virhe muutostilanteissa on, että syöksytään eteenpäin asiassa, ennen kuin on saatu koko henkilöstö ja esimiehet tajuamaan muutoksen tärkeellisyys ja välttämättömyys. Tämä on virhe, sillä kun yrityksessä vallitsee tyytyväisyys nykyiseen tilanteeseen, eikä muutoksen tärkeellisyyttä olla saatu välitettyä, jää uudistamisen tavoitteet aina saavuttamatta. Jos ihmiset eivät koe muutoksen tärkeellisyyttä, eivät he ole myöskään valmiita antamaan ylimääräistä panosta, jota muutos yleensä tarvitsee. Sen sijaan työntekijät jäävät kiinni vallitsevaan tilaan ja vastustavat yläpuolelta esitettäviä asioita. (Kotter, 1996, 4–5.) Jos muutosprosessin kohteena on tehdas, myyntikonttori tai organisaatiossa alemmalla tasolla oleva työyksikkö, tarvitaan kyseisen yksikön keksi tai alemmaa tasoa olevia esimiehiä. Heidän täytyy vähentää tyytyväisyyttä nykyiseen tilaan ja jatkuvasti kertoa muutoksen välttämättömyydestä. Jos ylemmällä oleva johdon jäsen on liian varovainen, asiaan sitoutunut asiajohtaja, alemmalla tasolla tyytyväisyyttävastaan taisteleva esimies epäonnistuu aina. (Kotter 1996, 41–42.)

### **2. Ei ole tarpeeksi vahvaa ohjaavaa tiimiä**

Menestyksekkäissä uudistushankkeissa yrityksen toimitusjohtaja, yksikönjohtaja, osastonjohtaja sekä viisi, viisitoista tai viisikymmentä muuta henkilöä ovat sitoutuneet parantamaan suoritusta tiiminä. Tähän kuitenkin harvemmin kuuluu kaikki ylimmän johdon edustajat, koska aina on heitä, jotka suhtautuvat muutoksiin vastahakoisesti. Muutoksissa, joissa puuttuu tarpeeksi vahva ohjaava tiimi, saattaa esiintyä hetken aikaa näennäistä edistymistä. Ennemmin tai myöhemmin hankkeet joutuvat kuitenkin vastatuuleen. Kulissien takaisessa taistelussa, jossa vastakkain ovat yksittäinen johtaja tai heikko komitea ja perinne, lyhytnäköinen omanvoitonpyynti tai muu samankaltainen este, voiton vievät viimeksi mainitut omaa menestystä tavoittelevat henkilöt. Hanke yleensä kariutuu, koska työntekijät ja esimiehet harrastavat passiivista vastarintaa. (Kotter, 1996, 5–6.)

### **3. Visiota aliarvioidaan**

Visiolla on erittäin tärkeä rooli muutosten toteuttamisessa, sillä sen avulla pystytään ohjaamaan ja koordinoimaan suurten ihmisjoukkojen toimintaa ja kannustamaan ihmisiä toimimaan. Ilman oikeaa visiota uudistamishanke latistuu kasaksi hämmentäviä, ristiriitaisia ja aikaa vieviä projekteja, jotka voivat viedä yritystä väärään suuntaan tai ei yhtään mihinkään. Jos päätöksien tukena ei ole visiota, jokainen valintatilanne voi kaatua väittelyihin, pienimmistäkin päätöksistä saattaa kehkeytyä vakavia ristiriitoja, jotka vievät

energiaa ja motivaatiota. Keskusteluissa saatetaan tuhjata tuntikausia merkityksettömien asioiden läpikäymiseen. Ellet pysty kuvailemaan muutoksen taustalla olevaa visiota alle viidessä minuutissa ja elleivät ihmiset ymmärrä ja kiinnostu siitä, olet johtajana ongelmissa. Monissa epäonnistuneissa muutoshankkeissa on törmätty samaan ongelmaan: visio on pyritty korvaamaan suunnitelmilla ja ohjelmajulistuksilla. (Kotter, 1996, 7–8.)

#### **4. Visiosta ei viestitä tarpeeksi paljon**

Henkilöstön sisintä on mahdotonta tavoittaa ilman uskottavaa viestintää. On olemassa kolme yleistä tehottoman viestinnän muotoa, jotka pohjautuvat vakaina aikoina muodostuneisiin tottumuksiin ja viestintä tapoihin. Ensimmäisessä esimerkissä ohjaava tiimi pystyy kehittämään melko hyvän muutosvision, mutta siitä viestiminen jää pariin palaveriin tai lehtiöön. Tällöin ohjaava tiimi on käyttänyt vain pienen osan yrityksessä vuodessa käytettävästä kokonaisviestintäajasta. Tämän seurauksena he huomaavat hämmästykseseen, että kukaan ei tunnu ymmärtävän tai sisäistävän visiota tarpeeksi hyvin. Toisessa esimerkissä organisaation ylin johtaja pitää useita puheita henkilöstöryhmille, mutta suurin osa hänen alaisistaan ovat käytännössä aivan hiljaa. Tässä tapauksessa visio saa suurempaa huomiota kuin ensimmäisessä esimerkissä, mutta viestinnän osuus on silti määrällisesti aivan liian vähäistä. Kolmannessa esimerkissä johto käyttää paljon aikaa ja resursseja puheisiin ja tietoteisiin, mutta yrityksessä on pari hyvin näkyvää henkilöä, jotka ovat muutosta vastaan. Tämän seurauksena henkilöstön kyynisyys muutosta kohtaan kasvaa ja usko johtajien viestintään romahtaa. (Kotter 1996, 8.)

#### **5. Uuden vision tiellä olevia esteitä ei poisteta**

Liian usein käy niin, että uudistamishankkeet kariutuvat koska, vaikka työntekijöillä on ajatuksissaan uusi visio, he eivät pysty toteuttamaan muutosta tiellään olevien suurien esteiden vuoksi. Esteet saattavat välillä olla vain ihmisten päässä, mutta monessa tapauksessa esteet ovat hyvinkin todellisia. Joskus esteenä saattaa olla organisaatorakenne: kapeasti määritetyt toimenkuvat saattavat viedä pohjaa pyrkimyksiltä kohentaa palveluita tai tuotteita. Yrityksen palkitsemis- ja suoritustenarviointijärjestelmä saattaa laittaa työntekijän asemaan, jossa hänen mielestään hänen tulisi valita yrityksen vision ja omien etujensa väliltä. Pahimpia esteitä ovat sellaiset työntekijät tai esimiehet, jotka kieltäytyvät sopeutumisesta muutokseen ja esittävät muutoksen kannalta ristiriitaisia vaatimuksia. Pahimmillaan muutoksen pysäyttämiseen tarvitaan vain yksi sopivaan kohtaan sijoittuva jarruttaja. (Kotter 1996, 9.)

#### **6. Lyhyen aikavälin onnistumisia ei synny**

Todellisuudessa muutokset vievät aikaa, mutta monimutkaiset hankkeet, joissa on tarkoituksena muuttaa strategioita tai liiketoimintaa, on vaarassa menettää iskuvoimansa, ellei ole olemassa lyhyen aikavälin tavoitteita. On eri asia saavuttaa lyhyen aikavälin

voittoja, kun toivoa, että niitä saavutettaisiin. Epäonnistuneissa muutosprojekteissa ei yleisesti pyritä järjestelmällisesti takaamaan voittoja puolen vuoden tai puolentoista vuoden päähän. Esimiehet yleensä vain toivovat hyvän tapahtuvan tai joutuvat niin täysin suurenmoisen visionsa lumoihin, että unohtavat kantaa huolta lyhyen aikavälin saavutuksista. (Kotter, 1996, 10.)

### **7. Voitto julistetaan liian aikaisin**

Usein muutamien vuosien jälkeen on kova kiire julistaa suuri muutoshanke loppuun saavutetuksi heti ensimmäisen suorituksissa tapahtuneen merkittävän parannuksen jälkeen. Vaikka voiton juhlistaminen onkin paikallaan, on paha virhe vihjata, että edes suurin osa työstä olisi tehty. Uudet lähestymistavat ovat alttiita häiriöille ja taantumiselle siihen asti, kunnes ovat juurtuneet syvälle yrityksen kulttuuriin. On ironista, että tämän ongelman aiheuttajat ovat niin muutoksen käynnistäjät kuin muutosta vastustajat. Muutoksen käynnistäjät voivat olla liian innoissaan muutoksista ja selkeästä edistymisestä, että he innostuvat liikaa. Muutoksen vastustajat liittyvät mielellään heidän joukkoonsa, sillä he näkevät mahdollisuuden romuttaa muutoshankkeen. Kaiken edistymisen juhlinnan jälkeen muutoksen vastustajat kiirehtivät kertomaan, että sota on ohi ja joukot voidaan palautta kotiin. Palattuaan kotiin, ei joukot ole enää halukkaita palaamaan rintamalle, ihan ymmärrettävästi. (Kotter 1996, 11–12.)

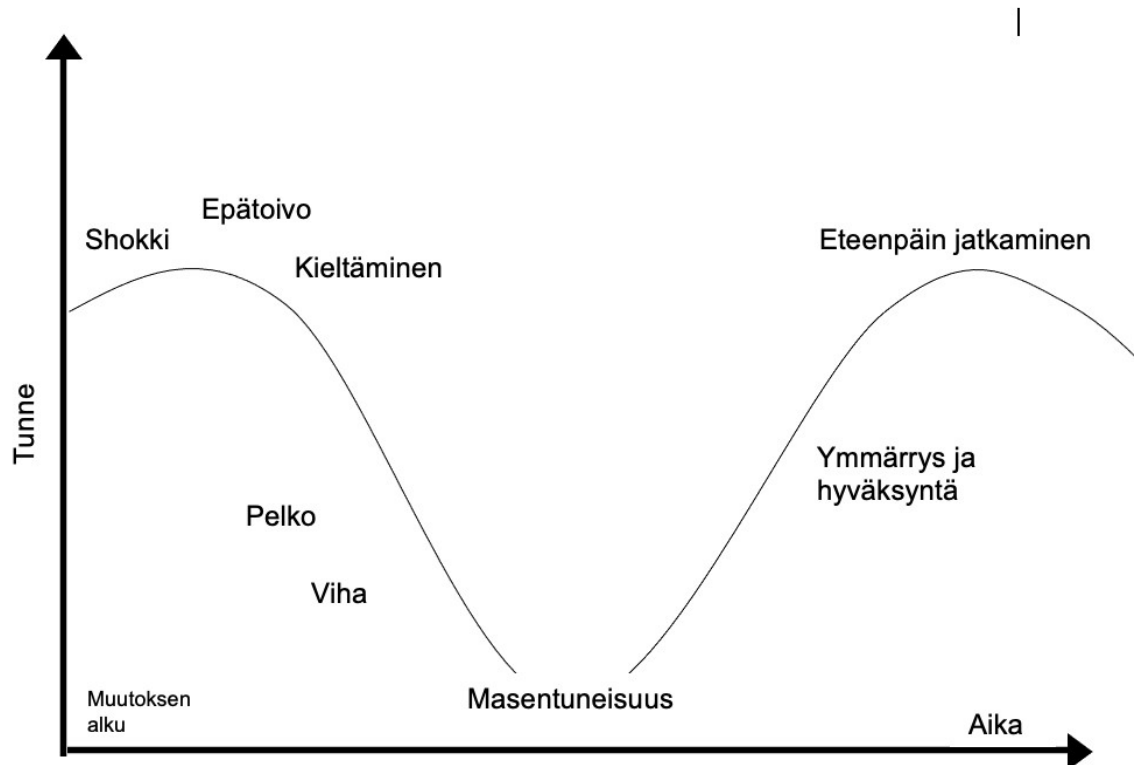
### **8. Muutosta ei juurruteta yrityskulttuuriin**

Muutoksen saa pysyväksi vain silloin kun siitä tulee yrityksen tapa toimia. Muutoksen tuomat uudet käytännöt tulee nivoutua pysyvästi yksikön tai koko organisaation työskentelytapoihin. Uusien toimintatapojen juurruttamisessa yrityskulttuuriin on kaksi hyvin tärkeää osaa. Ensimmäiseksi pitää näyttää työntekijöille tietoisesti kuinka tietyt toimintamallit ja asenteet ovat auttaneet heitä parantamaan suoritustaan. Jos työntekijän täytyy päätellä asioiden välinen yhteys omin avuin, niin kuin yleensä täytyy, saattavat he yhdistellä asioita hyvin epämääräisesti. Toiseksi muutosten juurruttamisessa tulee käyttää tarpeeksi aikaa siihen, että myös seuraava esimiessukupolvi sisäistää uuden tavan lähestyä. Pelkästään yksi huonosti valittu seuraaja ylimpiin tehtäviin, saattaa romuttaa vuosien työn. Huonoja johtaja valintoja tehdään kaikista todennäköisemmin silloin, kun organisaation ylin johto ei ole aktiivisesti mukana muutoshankkeessa. (Kotter 1996, 12.)

### **2.3 Muutoksen elinkaari ja muutuskäyrä**

Muutosprosessia pystytään kuvaamaan elinkaarimallin avulla (kuva 2.), jonka perustana käytetään Kubler Rossin vuonna 1969 luomaa muutuskäyrää. Muutuskäyrän avulla pystytään kuvata muutoksen eri vaiheet työntekijän näkökulmasta. Se auttaa esimiehiä ymmärtämään työntekijöiden käyttäytymistä

käyrän eri vaiheissa ja ennakoimaan paremmin muutosjohtamisen tarpeet sekä valmistautumaan elinkaaren eri vaiheiden johtamiseen. Muutoskäyrä ja muutoksen elinkaari voidaan mallin mukaan jakaa viiteen eri vaiheeseen: 1) shokki, epätoivo ja kieltäminen 2) pelko ja viha 3) masentuminen 4) ymmärrys ja hyväksyntä 5) eteenpäin jatkaminen. Kaikki työntekijät eivät kulje kaikkien vaiheiden läpi ja myös kaikkien reagoinnit eri vaiheissa ovat erilaisia. Muutoskäyrän rajat ovat harvoin selkeät, koska muutos tapahtuu jokaisessa asteittain ja eri tahtiin. (Pirinen 2015, 51–52.)



Kuva 2. Muutoskäyrä (mukaillen Pirinen 2015, 52)

Esimies pystyy helpottamaan muutoksen kuilun ymmärtämistä, kun hän käy muutoskäyrän läpi työntekijöiden kanssa. Esimies voi keskustella mitä eri vaiheissa tulisi tehdä, mikä juuri tässä vaiheessa olisi tärkeintä, mitä henkilöltä odotetaan ja mitä esimies odottaa omalta esimieheltään. Näin työntekijällä voi olla helpompi ymmärtää niin omia kuin muidenkin käyttäytymistä muutosprosessin edetessä. Prosessinomainen ajattelu auttaa hahmottamaan paremmin muutosta, sen kulkua ja hyväksymään eri vaiheet. Esimiehet tarvitsevat oman esimiehen ja yrityksen johdon tuen erityisesti elinkaaren alkuvaiheessa sekä muutoskäyrän pohjalla. Muutoksen onnistumisen kannalta olisi yrityksessä hyvä olla myös niitä esimiehiä ja työntekijöitä, jotka pystyvät näkemään kauas tulevaisuuteen ja hyppäämään muutoskäyrän kuilun yli. (Pirinen 2015, 52–55.)

Työntekijä voi olla positiivisesti muutokseen suhtautuva tai varautuneemmin suhtautuva, turvallisuudenhakuinen henkilö. Työntekijä pystyy siirtymään johonkin elinkaarenvaiheeseen nopeammin kuin toiset ja tällöin hän etenee muutoksen etulinjassa ja auttaa esimiestä viemään muutosta läpi. Heillä voi jo positiivisia kokemuksia muutoksesta tai esimies on pystynyt omalla johtamisellaan pystynyt saada heidät siirtymään muutoksen elinkaarella toiseen vaiheeseen nopeammin. Osa työntekijöistä jättää jotkin muutuskäyrän vaiheet käymättä. Turvallisuuden hakuisille ihmisille muutos voi tuottaa epävarmuuden tunnetta varsinkin muutoskaaren alussa. Osa ihmisistä voi haluta tietää jokaisen yksityiskohdan muutoksesta tarkkaan, jotta voi kokea turvallisuuden tunnetta. Tällaiset ihmiset voivat haluta kontrolloida kaikkea ja haluavat tietää esimieheltä, mitä muutos tarkoittaa heille nyt ja tulevaisuudessa, sekä mitä heiltä tarkalleen odotetaan. (Pirinen 2015, 53–55.)

Osa työntekijöistä voi olla ensimmäistä kertaa työelämässä osana muutosprosessia. Heille muutosprosessit ja elinkaaren eri vaiheet ovat aivan uusi juttu. Tällaisille ihmisille parhaiten tukea muutoksessa antavat työkaverit ja pitkän linjan konkari, jotka ovat käyneet jo läpi muutosprosesseja. He pystyvät jo tiedostamaan muutoksen eri vaiheet ja osaavat henkisesti valmistautua niihin ja tietävät myös sen tärkeän tosiasian, että muutoksesta tullaan selviytymään. Esimies voi hyödyntää muutoskonkareiden näkemyksiä muutoksesta ja antaa heille mahdollisuuden kertoa kokemuksistaan esimerkiksi palaverissa, muutosvalmennuksissa tai muutoksen viestintätilanteissa. Konkari on kollegoille ”katuuskottavia” henkilöitä selventämään muutosta ja luomaan uskoa tulevaan epävarmuuteen. Konkareilla voi olla hyvinkin merkittävä vaikutus muutoksen vastaanottamisessa ja ennakoinnissa työyhteisössä ja voivat auttaa esimiestä onnistumaan muutoksen johtamisessa. (Pirinen 2015, 55–56.)

#### **2.4 Sokki, epätoivo ja kieltäminen**

Heti kun työntekijöille on annettu tieto muutoksesta, ensimmäinen reaktio on yleensä sokki ja epätoivo. Sokissa oleva työntekijä ei pysty suoriutumaan tehtävistään, koska ajatukset pyörivät muutosuutisen pohdinnassa. Kun sokista on päästy yli, pyrkii työntekijä yleensä kieltämään muutoksen. Työntekijä keskittyy pohtimaan mennyttä ja näkee menneisyyden erittäin positiivisena ja miettii miksi pitää muuttua, kun kaikki oli ennen niin hyvin. Tuntematon pelottaa ja saa aikaan kieltämisen, pahimmillaan jopa hyökkäyksen muutoksen päätöksentekijöitä kohtaan. Kieltäminen voi ilmentyä negatiivisten asioiden ylikorostamisena ja haluttomuutena ryhtyä muutokseen. Esimiehen on hyväksyttävä tämä negatiivinen reaktio, sillä vasta kieltämisen jälkeen pystyy työntekijä miettimään muutosta myös vastakkaisesta näkökulmasta ja hyväksymään tosiasian. Esimiehen pitää luoda tilaa työntekijälle tuoda tunteet avoimesti ilmi ja antaa heille mahdollisuus tulla kuulluksi. Esimies

ei saa pelätä tunteiden läpikäyntiä tai kieltää tunteita vaan kuunteleminen on tässä vaiheessa esimiehen tärkein tehtävä. Tunteita ei tarvitse osata analysoida tai kommentoida, kuunteleminen on tärkeintä. (Pirinen 2015, 56–57.)

## 2.5 Pelko ja viha

Seuraavassa vaiheessa muutuskäyrää työntekijä voi kokea pelkoa ja vihaa. Työntekijä kokee epävarmuutta ja miettii, pystyykö hän pärjäämään muutoksessa. Työntekijä on lähestymässä muutuskäyrän pohjaa. Pelon voimakkuus voi vaihdella suuresti aina lievästä pelosta ja epävarmuudesta paniikkiin asti. Pelko tulevaisuudesta voi aiheuttaa työntekijässä irrationaalista ja ennakoimatonta käyttäytymistä. Pelkojen kohteet ovat monenlaisia ja kaikilla eri ja ne voivat perustua menneisyyden kokemuksiin. Joskus aikaisemmin koettu pelko muuntuu muutoksessa toisenlaiseen muotoon tai nousee pinnalle muutosprosessin aikana. Tukahdettu pelko saattaa aiheuttaa vihamielisyyttä ja työntekijä lähtee helposti syyttelemään muita. Kun työntekijä osoittaa työyhteisössä vihaa kollegoita kohtaan, voi taustalla olla pelko ja epävarmuus omasta identiteetistä ja hyväksytyksi tulemisesta. (Pirinen 2015, 60–62.)

Pelon ja vihan aikana on työntekijän suoritus kaikista alhaisillaan. Esimiehen on kyettävä keskittymään vuorovaikutuksen lisäksi työntekijän suorituksen johtamiseen. Päivittäiset rutiinit voivat auttaa luomaan pysyvyyden tunnetta. Työntekijä voi kokea vihaa, jos hän ei kykene näkemään muutoksessa mitään positiivista. Vihan taustalla voi olla pettymys, tunne loukatuksi tulemisesta tai turhautuminen, ettei koe pystyvän vaikuttamaan mihinkään itseään koskeviin asioihin, vaikka itse haluaisi. Viha ja kiukku voivat syntyä myös niin, että henkilö kokee jäävänsä ulkopuolelle kaikesta muutoksen päätöksenteosta ulkopuolelle tai tuntee että hänen kykynsä aliarvioidaan. Vihan taustalta voi löytyä hätää, epäonnistumisen pelkoa tai tunnetta umpikujasta. Viha voi pahimmillaan ilmetä aggressiivisuutena, kiusaamisena tai toisen alistamisena. Viha on todella vahva tunne, jota voi kuitenkin käyttää hyödyksi, jos sen pystyy kanavoimaan oikein. (Pirinen 2015, 63–64.)

Muutuskäyrän alun aallokoissa, esimies voi joutua miettimään koko henkilöstön resursointia ja uudelleen organisoida tiimin roolit ja tehtävät. Muutoksen alussa ei voi odottaa maksimaalista suoritusta vaan työntekijöiden kyvyillä suoritua on suuri merkitys ja eroja. Lahjakkaiden työntekijöiden tulos on yleensä hyvin tasaista muutoksista ja epävarmuuksista huolimatta. Alussa innostaminen ja motivoiminen muutokseen on esimiehen tärkeimpiä tehtäviä ja pienelläkin positiivisella palautteella voi olla suuri merkitys epävarmalle työntekijälle. (Pirinen 2015, 73.)

## 2.6 Masentuminen

Seuraavassa muutoksen elinkaaren kohdassa ollaan pohjalla ja työntekijä voi masentua. Tällöin työntekijä on lamaantunut eikä hänellä ole energiaa tehdä työtä, vaan hän lähinnä pyrkii selviytymään arjesta. Masentumisen vaiheessa esimiehen on annettava tukea ja ymmärrystä tilanteeseen. Asioiden käsittely realistisesti ja tavoitteiden pilkkominen pienempiin osiin antaa työntekijälle itseluottamusta ja onnistumisia. Työntekijälle tulisi asettaa sopivia lähiajan tavoitteita, jotka auttavat häntä motivoitumaan. Masentumisen vaiheessa tarvitaan aikaa oppia uutta, mutta myös luopua vanhasta. Tämä voi viedä paljon aikaa, joten motivaation menettäminen on myös todennäköisempää. Loppu suoralla, monen voimat alkavat hiipumaan, ennen kuin päästään taas lähtemää ylös ja eteenpäin. Tässäkin vaiheessa esimiehen tärkein tehtävä on kannustaa, inspiroida ja vahvistaa oikeaa toimintaa. Työntekijän täytyy löytää tarpeeksi hyvä henkilökohtainen syy muuttua ja motivoitua. Tällöin työntekijä pystyy taas jatkamaan eteenpäin. (Pirinen 2015, 77.)

## 2.7 Ymmärrys ja hyväksyntä

Kun työntekijä on pystynyt hyväksymään muutoksen välttämättömyyden, lähtee hän muutuskäyrän pohjalta ja masennuksesta kohti nousua. Tässä vaiheessa on todella tärkeää esimiehen kannustaa ja vahvistaa oikeaan suuntaan menevää toimintaa. Työntekijä kokee hyväksyntää ja toivoa ja vaikka työntekijän energiatasot eivät ole vielä korkealla, alkaa näköpiirissä olla suoritustason nousua ja pientä innostusta. Työntekijä alkaa itsekseen nähdä muutoksen tuomat mahdollisuudet ja hän pystyy ottamaan kantaa menneisyyden tapahtumiin ja käytökseen sekä arvioida niitä uudestaan. (Pirinen 2015, 77–79.)

Muutoksen elinkaaren loppuvaiheessa tulisi tehdä tilinpäätös muutoksesta koko tiimin kanssa. Tuodaan yhdessä esille muutoprosessin ja -projektien lopputuloksia ja arvioidaan niitä. Tiimin kanssa mietitään mitkä olivat kaikista parhaimmat saavutukset? Miten olisimme voineet johtaa muutosta onnistuneemmin? Mitä yrityksenä ja tiiminä opimme tästä kaikesta? Aina täytyy muistaa, että muutoksessa koetaan voittoja ja häviöitä. Tiimi voi yhdessä analysoida muutoksen vahvuudet ja heikkoudet, mutta yleensä lopputuloksena on saatu aikaan jotain erilaistaja uutta, kun on jouduttu luopumaan samalla tutusta ja turvallisesta. (Pirinen 2015, 80–81.)

Muutosta voidaan arvioida myös koko yrityksen tasolla. Viralliset ja ei niin viralliset keskustelutilaisuudet, joissa on paikalla edustajia yrityksestä yli liiketoiminnan rajojen, toimivat parhaina muutosten arvioijina. Mukaan arvioijiksi voidaan pyytää mukaan yrityksen eri sidosryhmiä, kuten kumppanit ja asiakkaat. He voivat antaa palautetta muutoksen

lopputuloksesta, syntyneistä tuotteista ja palveluista. Muutoksen arvioinnissa käytettävät työkalut, kuten kyselyt, joihin voidaan keskitetysti tallentaa palautetta ja erilaiset yhteisesti sovitut muutoksen mittarit, ovat arvokkaita apuvälineitä. Yritys on valmiina uuteen muutokseen, kun edellisen muutoksen arviointi ja opit on käyty huolellisesti läpi. Muutoksen opit on hyödyllistä myös dokumentoida, jotta niistä voidaan hyötyä seuraavassa muutosprosessissa. (Pirinen 2015, 81–82.)

### 3 Muutoksenjohtaminen

Viimeisimmän 30 vuoden ajalta on tehty paljon tutkimuksia muutosprosessien kannattavuudesta ja onnistumisesta. Harvard Business School ja McKinsey & Company ovat yhdessä huomanneet matalat mahdollisuudet onnistua isoissa organisaatiomuutoksissa: 30–40 % muutoksista onnistuu riippuen muutoksien koosta ja vaikeudesta. Kysyttäessä lähes keneltä tahansa töissä käyvältä, missä yrityksessä tahansa, he pystyvät kertomaan jonkinlaisen tarinan epäonnistuneesta muutoksesta. (Miller 2011, 14.)

Tänä päivänä yrityksiä täytyy kehittää mahdollisuuksia toteuttaa muutoksia. Jos yritys ymmärtää muutosta ja ennen kaikkea, jos yrityksellä on työkaluja, prosesseja ja taitoja suorittaa muutos, pystyy yritys selviytymään muutoksesta riippumatta mitä se tuo eteen. Ilman epäilystäkään muutos on isoin vahvuus, heikkous ja mahdollisuus yritykselle ja työntekijöille. (Miller 2011, 10.)

#### 3.1 Johtamisen perusta

Johtamisesta on kirjoitettu ja sanottu hyvin paljon. Nykyään julkaisuja tulee sitä vauhtia, ettei kukaan kerkeä kaikkia julkaisuja lukea. Johtajuus ei ole mikään viimeaikojen keksintö, vaan siitä on kirjoitettu oppaita jo pitkään, lähinnä sodankäynnin kautta. (Pohjanheimo 2015, 21.) Tavallista on, että juuri tietynlaisesta johtamisesta, vaikka johtamista on monenlaista. On asioiden ja ihmisten johtamista, tavoitejohtamista, tilannejohtamista ja monta muuta samantyyllistä. Esimies yleensä kuvittelee virheellisesti, että kaikilla alaisilla on samat arvot ja motiivit. Yleensä ongelmiin törmätään siinä vaiheessa, kun huomataan, että jokaista innostavat eri asiat ja saavat heidät toimimaan hyvin. Johtajalta vaaditaan taitoja saada erilaiset ihmiset toimimaan yhteen parhaalla mahdollisella tavalla, eli tarvitaan yksilöjohtamista yhden johtamismallin sijaan. (Jabe 2017, 9.)

Nykyään tykätään puhua johtajuudesta, joka viittaa toimintaan, eikä johtajasta, jolla viitataan henkilöön. Johtajuudella tarkoitetaan kaikkea sellaista toimintaa, joka edistää ryhmän päämäärien saavuttamista. Tällä tavalla johtaminen ei ole sidottu vain yhteen tiettyyn henkilöön, vaan toimintaan, jota voi toteuttaa kuka tahansa työyhteisössä. Johtajuus voidaan siis myös jakaa johtajan ja johtajuuden käsitteisiin. Käsitteissä on tärkeää myös se, että johtajuus on organisaation ja sen kulttuurin ominaisuus. (Pohjanheimo 2015, 21–22.)

Asioiden ja ihmisten johtamisella saadaan aikaan eri lopputulos (kuva 3.). Asioiden johtaminen on joukko prosesseja, joilla monimutkainen ihmisten ja tekniikoiden muodostama järjestelmä pidetään liikkeessä. Kaikista tärkeimpiä asioiden johtamisen osa-

alueita ovat mm. suunnittelu, budjetointi, organisointi, miehitys, valvonta ja ongelmanratkaisu. Ihmisten johtaminen tai johtajuus on joukko prosesseja, joilla organisaatio pystytään alun perin perustamaan tai joilla muutetaan olosuhteita vastaaviksi. Johtajuudessa määritetään miltä tulevaisuuden pitäisi näyttää, koordinoidaan ihmiset tuon vision taakse ja kannustetaan sekä motivoidaan heitä tekemään visiosta totta vaikeuksista huolimatta. (Kotter 1996, 23.)

Tällä vuosisadalla on käynnistetty tuhansia organisaatioita ja useimmissa niissä ei ole ollut tarpeeksi asioiden johtajia, jotta byrokratian rattaat olisi saatu pyörimään kitkattomasti. Tästä syystä yliopistot ja yritykset kehittivät kursseja, joissa satoja tuhansia ihmisiä rohkaistiin oppimaan asioiden johtamista työn lomassa. Ihmisten johtamista ei sen sijaan opetettu missään. Asioiden johtaminen on saanut suuremman painoarvon osittain siitä syystä, että sitä on helpompi opettaa. Vieläkin suurempi syy on, että 1900-luvulla tarvittiin nimenomaan asioiden johtajia, jotta yrityksen saatiin pysymään käynnissä. Nykyaikana on valitettavaa, että asioiden johtamisen korostaminen on juurtunut kulttuuriin niin kovin että, työntekijöitä ei rohkaista harjoittamaan tai opettelemaan ihmisten johtamista. (Kotter 1996, 23.)



Kuva 3. Asioiden ja ihmisten johtamisen vaikutus (mukaillen Kotter 1996, 22)

Muutoshankkeissa onnistuminen edellyttää 70–90 prosenttista ihmistenjohtamista ja asioiden johtamiselle jää vain 10–30 prosenttia. Tällaista johtamismallia ei kuitenkaan nykyorganisaatioissa historiallisista syistä harrasteta, vaan asioiden johtaminen ottaa suurimman osan johtamisesta. Kun yrityksen nousuvaiheessa tai kun yritys on alan johtajana, keskitytään asioiden johtamiseen, valtaavat byrokrania ja sisäänpäin kääntyneisyys alaa. Mutta tässä vaiheessa menestyminen lähinnä jatkuu markkina aseman turvin, tähän ongelmaan ei yleensä kiinnitetä huomiota. (Kotter 1996, 23.)

### 3.2 Johtamistyyli

Arkikieleen vakiintuneet kuvaukset johtamistyyleistä ovat lähtöisin sosiaalipsykologi Kurt Lewin tekemästä tutkimuksesta. Johtamistyyliä jaetaan demokraattiseen, autoritaariseen ja ”antaa mennä”- tyyliin. Johtamistyyllillä todettiin olevan vaikutusta johtamisen onnistumiseen. (Pohjanheimo 2015, 27.):

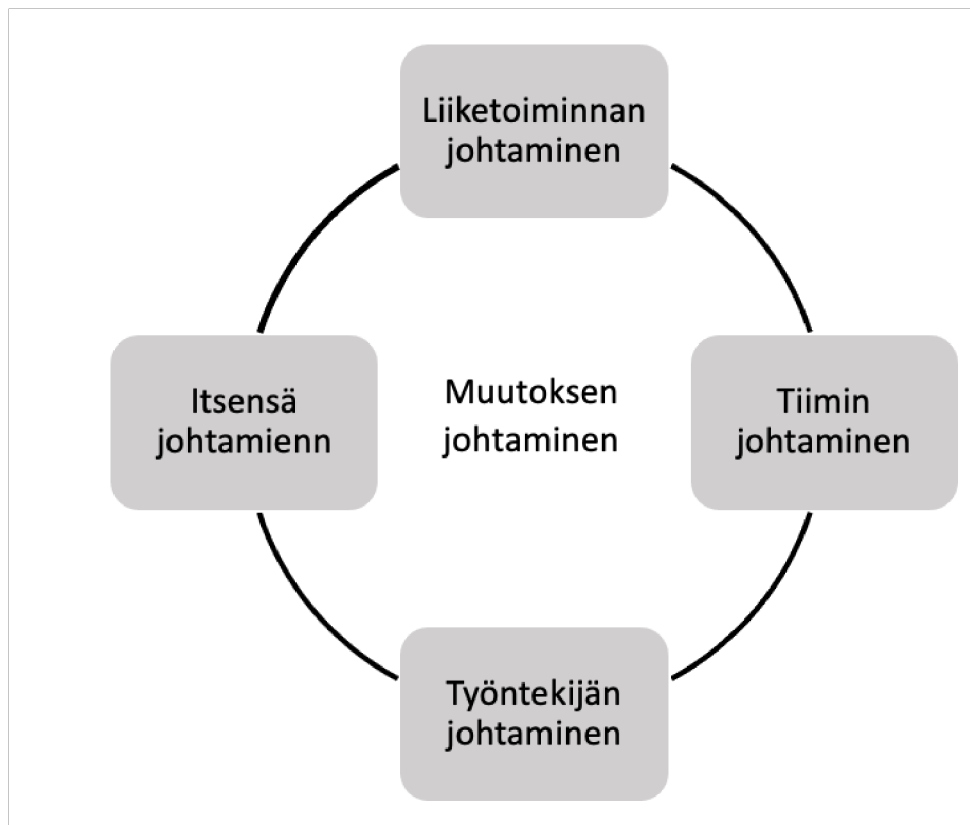
1. **Demokraattinen johtamistyyli:** Tämä tyyli toi parhaimmat tulokset viihtyvyydessä ja toiminnassa. Toiminnan tulokset olivat hyvällä tasolla myös silloin, kun toimintaa ei valvottu. Tyyliin on ominaista keskustella tavoitteista ja tehtävistä sekä työn suunnittelusta ja henkilöiden järjestäytymisestä työn tekemiseen.
2. **Autoritaarinen tyyli:** Autoritaarinen tapa johtaa antoi heikompia tuloksia viihtyvyydessä, kuin demokraattinen johtamistyyli. Johtamistyylin tulokset olivat hyvin kaksijakoiset: jos tekemistä valvottiin, olivat tulokset jopa parempia kuin demokraattisessa johtamistyyliin. Tulokset kuitenkin heikkenivät selkeästi, kun toimittiin ilman valvontaa. Autoritaarinen johtamistyyli laittaa tehtävän määrittelyyn, työn suunnittelun ja henkilöstöön liittyvät asiat ainoastaan esimiehen päätettäväksi, jonka takia muille jää tekijän rooli ilman mahdollisuutta muuhun osallistumiseen.
3. **”Anna mennä”-johtamistyyli:** Tämä johtamistyyli saa kaikista heikoimmat tulokset viihtyvyyden ja tuloksellisuuden näkökulmasta. ”Anna mennä”-johtajatyylissä johtaja minimoi oman osallisuuden kaikkeen kaikilta osin. Johtaja ottaa kantaa asioihin pyydettyä, mutta ei aktiivisesti aio osallistua toiminnan ohjaamiseen.

Nämä tulokset johtamistyyleistä ovat muuttuneet johtamisessa tunnetuiksi totuuksiksi. Johtajan ja työn tekijöiden osallistuminen asioiden valmisteluun ja omaa työtä koskeviin päätöksiin (demokraattinen johtamistyyli) tuottaa sitoutumista, joka näkyy ihmisten työskentelemisenä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi myös silloin, kun esimies ei ole paikalla. Toimintamalli ei siis perustu sanktioihin vaan siihen, että henkilö kokee oman tekemisen tärkeäksi ja mielekkääksi. Tekijä kokee itsensä arvostetuksi eikä vain toteuttajana, mutta myös vaikuttajana. Toinen merkittävä ja edelleen arjessakin pätevä totuus johtajatyyleihin liittyy johtamiseen kriisitilanteissa. Autoritaarinen johtamistyyli toimii huomattavasti paremmin, kun tärkeintä on vain saada tuloksia aikaan nopeasti. On tehokkainta, että kriittisellä hetkellä päätökset tehdään keskitetysti ja ettei käskyjä ja neuvoja mietitä liikaa. (Pohjanheimo 2015, 28–29.)

### 3.3 Muutosjohtamisen neljä näkökulmaa

Esimiehillä on muutoksessa paljon tehtävää, jotka liittyvät niin asioiden kuin ihmistenkin johtamiseen. Muutoksen tavoitteet tulevat aina yrityksen tarpeista ja esimiehen tehtävä on omalta osaltaan viedä muutoksen strategiat ja tavoitteet eteenpäin ja pyrkiä toteuttamaan ne käytännössä. Esimiehen tulisi olla muutoksessa jatkuvasti läsnä ja antaa palautetta suorituksista. Esimiehen tehtävä on kannustaa ja innostaa työntekijöitä eteenpäin muutoksessa. Muutosprosessin edetessä johtamisen painopisteet voivat muuttua, mutta perustehtävät esimiehellä säilyvät. Esimiehen perustehtäviin muutoksissa kuuluvat neljä osa-alueetta (kuva 3.) Esimies johtaa muutoksen tavoitteita sekä toteutusta, on kokoaikaisesti läsnä työntekijän arjessa ja innostaa työntekijöitä muutoksessa. (Pirinen 2015, 5.)

Muutoksen johtamista voidaan lähestyä neljästä näkökulmasta (kuva 3). Nämä näkökulmat ovat liiketoiminnan, tiimin, työntekijän ja itsensä johtaminen muutoksessa. Esimiehellä voi jo valmiiksi olla osaamista joistain näistä osa-alueista, mutta muutoksen johtamisen kannalta kaikki neljä tulisi huomioida ja hallita. (Pirinen 2015, 25–26.)



Kuva 4. Muutosjohtamisen neljä näkökulmaa (mukaillen Pirinen, 2015, 26)

## 1. Liiketoiminnan johtaminen muutoksessa

Muutostarpeen tulisi aina lähtökohtaisesti lähteä yrityksen liiketoiminnan tavoitteista. Muutokseen voi olla pakottavia syitä, jotka tulevat yrityksen ulkopuolelta: on pakko muuttua tai yrityksellä ei välttämättä ole pitkällä aikavälillä tulevaisuutta. Ideaali tilanne olisi, että yritys muuttuisi koko ajan, tekisi pikkuhiljaa korjaavia liikkeitä, edistyisi ja parantaisi tekemistään. Jatkuva pieni edistyminen estäisi sen, että yrityksen olisi yllättäen muututtava nopeasti ja paljon yhdellä kerralla. Muutoksen onnistumisen kannalta aikataulu on oleellinen. Yrityksen vastuuhenkilöiden tulisi löytää yrityksen lähtökohtiin ja elinkaareen parhaiten sopiva aikataulu. (Pirinen 2015, 27–28.)

Muutoksen päämäärän tulee olla alaisille ja esimiehille selkeä, jotta esimiehet voivat priorisoida tekemisen oikeisiin asioihin. Kun esimies johtaa muutosta, on hänellä usein monta palloa samaan aikaan ilmassa ja yrityksen johdolta tulee koko ajan uusia tavoitteita ja tehtäviä. Muutoksessa priorisointi ja asioiden yksinkertaistamisen taidot ovat esimiehille arvokkaita. Johdon ja esimiehien on samalla varmistettava, ettei muutoksen johtaminen vie liikaa voimavaroja yhtiöltä. (Pirinen 2015, 27.)

Kun muutos tehdään perusteellisesti, voidaan saada aikaan todellista uudistumista. Kun yritys haluaa aikaan merkittävän suunnanmuutoksen, vaatii se suunnittelu ja etenemistä järjestyksessä (Pirinen 2015, 31–33.):

- **Visio ja strategia.** Ensin on tehtävä suunnitelma visiosta ja strategiasta: missä tilanteessa olemme nyt ja mihin haluamme lopulta päästä?
- **Asiakkaat.** Seuraavaksi otetaan käsittelyyn asiakkaat ja pohditaan yritystä heidän kannaltansa. Yrityksen pitäisi miettiä ketkä ovat yrityksen asiakkaita ja mistä he pitävät. Miten yritys haluaa jatkossa palvella asiakkaita ja mistä kenties joudutaan luopumaan uudistuksen myötä.
- **Tuotteet ja palvelut.** Tässä vaiheessa on syytä kartoittaa yrityksen tuotteet ja palvelut valituille asiakkaille. On hyvä miettiä, onko yrityksen kannattavaa luopua joistain tuotteista ja palveluista ja tai vastavuoroisesti lisätä jotain tuotteita tai palveluita.
- **Rakenteet, prosessit, työkalut ja osaaminen.** Tuotteiden ja palveluiden päättämisen jälkeen mietitään nämä palvelut ja tuotteet tuotetaan laadullisesti ja kustannustehokkaasti. Kartoitetaan oikeat ihmiset, joilla on osaamista tuotteiden ja palveluiden tekemiseen. Tarvittaessa päivitetään heidän osaamistaan tai hankitaan uutta osaamista esimerkiksi kouluttamalla, rekrytoimalla tai yritysostoilla.

## 2. Tiimin johtaminen muutoksessa

Esimiehet saavat muutoksessa tulosta aikaan vain tiimin avulla. Tiimi, joka on sitoutunut samoihin yhteisiin tavoitteisiin ja pelisääntöihin, tekee hyvää tulosta. Vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot ovat tärkeässä osassa työilmapiirin ja suoriutumisen kannalta. Hyvä tiimihenki lisää työntekijöiden ja esimiesten motivaatiota muutoksen keskellä ja viisas

esimies rakentaakin tiimiinsä luottamuksellisen ilmapiirin, jossa työntekijät voivat kertoa omista ajatuksistaan ja odotuksista muutokseen liittyen. Luottamus syntyy parhaiten, kun esimies osoittaa teoillaan olevansa luottamuksen arvoinen, arvostaa aidosti ja oikeasti työntekijöitään, heidän mielipiteitään ja tekee sen minkä on myös luvannut. Esimiehen tulisi puolustaa tiimiään ja huolehtia tiimin kannalta tärkeiden asioiden etenemisestä. Esimiehellä on aina vastuu tiiminsä toiminnasta ja päätöksistä. (Pirinen 2015, 39–40.)

Esimehellä täytyy olla kykyä nähdä tiimin erilaiset vahvuudet ja käyttää niitä hyödyksi muutoksen eri vaiheissa. Nopeasti oppivat työntekijät voivat olla sparraajina muille ja kannustaa työkavereitaan uuden oppimisessa ja uusien asioiden harjoittelemisessa. Työyhteisöissä opitaan ennen kaikkea toisiltaan ja esimies voi auttaa työntekijää pääsemään yli omista rajoituksistaan. Esimies voi läsnäolollaan ja kuuntelemalla työntekijöitä luoda tiiminsä jäsenille turvallisuuden tunteen, sekä motivoimalla saada tiimin enemmän ryhmäytymään ja pärjäämään muutoksessa. Omalla toiminnallaan esimies pystyy päivittäin osoittamaan tiimille, miten tärkeä ja tarpeellinen työntekijän panos on. (Pirinen 2015, 39–40.)

Yhteiset pelisäännöt takaavat toimivan ja hyvän tiimin. Jotta kaikilla säilyisi työrauha ja työt hoituisivat sujuvasti, asettaa tiimin jäsenet rajat myös epäasialliselle käyttäytymiselle ja negatiivisen ilmapiirin lietsomiselle. Näin pidetään negatiiviset äänenpainot kurissa. Esimiehen tehtävä on myös luoda yhteisiä onnistumisen kokemuksia. Hyvä yhteishenki ei ole itsestäänselvyys, vaan se saadaan aikaan yhdessä kovalla työllä. Vaikeissa muutostilanteissa, kuten irtisanomisessa, on vaarana ilmapiirin vajoaminen negatiiviseen kierteeseen. Mitä vaikeampi tilanne tiimissä on, sitä tärkeämpää on pystyä avoimeen ja reiluun vuorovaikutukseen. Avoimessa ja luottamuksellisessa ilmapiirissä työntekijä uskaltaa olla oma itsensä tunteidensa kanssa. (Pirinen 2015, 40–41.)

### **3. Työntekijän johtaminen muutoksessa**

Tiimi koostuu yksilöistä ja jokaiselle yksilölle on löydettävä muutoksesta hyvät asiat, hyödyt ja edut ennen kuin muutos on helppo hyväksyä. Yrityksen muutoksen aikana työntekijä käy läpi omaa muutosprosessiaan. Muutos voi tuntua positiiviselta tai negatiiviselta riippuen tarkoittaako muutos henkilökohtaisia mahdollisuuksia vai menetyksiä. (Pirinen 2015, 43.)

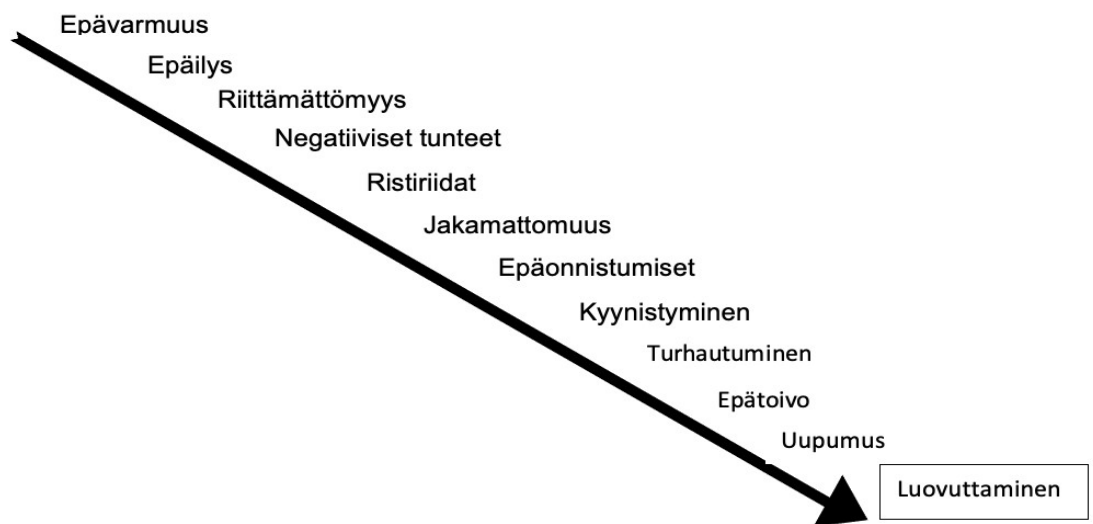
Esimiehen kyky kuunnella ja tuntee empatiaa, ovat keskeisiä taitoja muutoksessa. Empaattinen esimies pystyy ymmärtämään alaisensa tilanteita ja tunteita. Esimies pystyy asettumaan alaisen asemaan, eikä aliarvioi tunteita, jotka muutos voi saada aikaan. Esimiehen johdonmukainen johtaminen muutoksessa luo alaisille turvallisuuden tunnetta. Esimiehen tulisi hyödyntää muutosmyönteisiä työntekijöitä, sillä usein nämä henkilöt saavat omalla esimerkillään myös muutosten epäilijät ja muutosvastarinnan edustajat innostumaan

muutoksesta. Liian usein muutosjohtamisessa keskitytään muutosvastarinnan johtamiseen, mutta huomio tulisi kiinnittää myös heihin, jotka ovat motivoituneita muutoksesta ja haluavat hyödyntää sen tuomia mahdollisuuksia. Moni näkee muutoksen tuovan kaivattua vaihtelua omaan työhön, mahdollisuuksia uusiin työtehtäviin tai fiksumpia toimintatapoja työn tekemiseen. Esimiehen tulee johtaa kaikkia kannustaen ja tukien eteenpäin. (Pirinen 2015, 44–45.)

#### 4. Itsensä johtamine muutoksessa

Esimiehen itsensä johtaminen ja jaksaminen vaikuttaa suuresti myös työntekijöiden ja tiimin suoriutumiseen ja hyvinvointiin muutoksessa. Muutosprosessit vievät paljon energiaa myös esimiehiltä, jonka takia esimiehen tulisi huolehtia omasta jaksamisestaan, koska uupunut ja stressaantunut esimies ei pysty johtamaan muutosta. Hyvinvoiva ja motivoitunut esimies, joka osaa johtaa itseään, luo ympärilleen positiivisuutta ja luo työntekijöillekin energiaa, jota muutoksessa kipeästi tarvitaan. (Pirinen 2015, 45.)

Omien voimavarojen tunnistaminen auttaa esimiestä arjessa. Itsensä johtamisessa esimiehen tulisi huomioida erityisesti omien tehtävien priorisointi, oma suhtautuminen muutokseen, omien rajojen huomioiminen ja tarvittaessa avun pyytäminen. Esimies, joka ei osaa priorisoida omaa ajankäyttöään, tekemisiään ja energiaansa, hän väsy ja lopputuloksena on tiimi, jonka on selviydyttävä ilman johtajaa. Ammattitaitoinen esimies on rehellinen itselleen ja tunnistaa omat voimavaransa. Jos väsy, tulee asia ottaa esille yrityksen henkilöhallinnon tai ammattiauttajan kanssa. Esimiehen tulee rohkeasti myöntää, jos hän ei osaa jotain asiaa. Jokainen, myös esimiehet, tarvitsevat ohjausta uusien tehtävien suorittamisessa. Esimies ei voi tietää kaikkia muutoksessa tapahtuvia asioita ja tarvitsee hän työntekijöiden ja tiiminsä osaamista tavoitteisiin päästäkseen. (Pirinen 2015, 45–47.)



Kuva 5. Esimiehen uupumisen kehitys (mukaillen Pirinen 2015, 243)

Esimiehen hyvinvoinnilla on todella suuri merkitys ja selkeä yhteys työyhteisön hyvinvointiin ja tulosten saavuttamiseen. Jos esimies voi hyvin, todennäköisemmin koko työyhteisö voi hyvin ja jos esimies ei pärjää, ei työntekijäkään voi pärjätä. Esimiehen uupumisen tunnistaminen mahdollisimman varhaisessa vaiheessa on ratkaisun löytymisen kannalta tärkeää. Työajan hallinta on enemmänkin energian hallintaa kuin ajan. Esimiehen tulee miettiä tekemistään energian ja lopputuloksen, ei niinkään ajankäytön kannalta. Tekemättömät työt painavat suuresti mieltä muutoksessa ja kuluttavat energiaa. Negatiiviset asiat syövät energiaa, joten on viisainta panostaa niihin positiivisiin asioihin, jotka tuovat energiaa. Muihin vertailemista pitäisi välttää, sillä se syö energiaa ja saattaa johtaa harhaan. (Pirinen 2015, 235–238.)

<p style="text-align: center;"><b>Itsensä Johtamisen muistilista</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Ratkaisuja esimiehen uupumiseen</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Priorisoi.</li> <li>- Aseta rajoja.</li> <li>- Delegoi asioita.</li> <li>- Osaa sanoa ja uskalla sanoa "ei".</li> <li>- Opi sietämään keskeneräisyyttä ja epävarmoja aikoja.</li> <li>- Luo itsellesi tukiverkko.</li> <li>- Lopeta pyrkimästä täydellisyyteen.</li> <li>- Jaa isot asiat pienempiin osiin.</li> <li>- Ole armollinen itsellesi.</li> <li>- Tuo ongelmat näkyville, älä piilottele niitä.</li> <li>- Ole halukas etsimään ratkaisuja.</li> <li>- Älä vertaile.</li> <li>- Palkitse itseäsi onnistumisista.</li> <li>- Opi uusia taitoja.</li> <li>- Tartu uusiin mahdollisuuksiin ja luo mahdollisuuksia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anna ylemmän esimiehen ottaa vastuu tilanteesta. Käy tilannetta läpi esimiehen kanssa ja tehkää konkreettinen suunnitelma, miten tilanne paranee.</li> <li>- Käy tuleva suunnitelma ja tilanne läpi tiimisi kanssa ja suunnittele muutosaikataulun mukaiset resursoinnit ja tehtävät. Käytäntöä aletaan toteuttamaan heti.</li> <li>- Suunnittele oma työaika paremmin ja huolehdi työn ja vapaa-ajan tasapainosta.</li> <li>- Muutosvastarinnan johtamiselle tehdään suunnitelma. Tarvittaessa käytetään ulkopuolista apua.</li> <li>- Käy läpi muutoksen tuomat hyvät aiset henkilökohtaisella tasolla.</li> </ul>

Kuva 6. Itsensä johtamisen muistilista ja ratkaisuja esimiehen uupumiseen (mukailen Pirinen 2015, 136, 239–240)

Väsynyt ja uupunut esimies ei jaksaa kiinnostua ihmisistä, jotka tuntuvat muutoksessa hankalilta ja vaativilta. Esimies keskittää todennäköisesti viimeiset voimansa vain asioiden johtamiseen, sillä se on helpompaa kuin ihmisten johtaminen. Hän voi keskittää johtamistaan enää yksityiskohtiin, sillä näkökulman kaventumisen ja uupumuksen vuoksi ne

ovat ainoita asioita, johon hänellä on energiaa. Uupunut esimies käyttäytyy ärtyneesti, voi syrjäytyä tai hyökätä. Hän saattaa eristäytyä muista ja saada suuria tunnereaktioita, jolloin hän purkaa omaa pahaa oloaan muihin tai kontrolloi muita. Esimies voi alkaa käyttäytyä työntekijöitä kohtaan epäammattimaisesti tai jopa asiattomasti, sillä työuupumuksen seurauksena esimiehen ammatti-identiteetti heikkenee ja ammattimainen toiminta häviää. Väsynyt ja stressaantunut esimies unohtelee asioita, eikä pysty keskittymään kokonaiskuvaan. Asioihin tarttuminen, niiden tekeminen ja päätösten teko hidastuvat. Esimies alkaa tekemään virheitä, joka vie myös työntekijöiden aikaa. (Pirinen 2015, 244–246.)

### **3.4 Kotterin kahdeksan askelta**

Kotter mainitsee menestyksellisessä uudistamishankkeessa käytettävän menetelmän perustuvan yhteen perusoivallukseen: mittavia muutoksia ei tapahdu helposti ja se johtuu seista eri syistä. Vaikka puolueeton tarkkailija pystyisikin, että kustannukset ovat liian suuret, tuotteet eivät ole tarpeeksi hyviä tai, että asiakkaiden tarpeisiin ei kiinnitetä tarpeeksi huomiota, saattaa muutokset silti jäädä toteuttamatta. Syitä tähän voivat olla sisäänpäin kääntynyt kulttuuri, jähmettynyt byrokratia, luottamuspuula, tiimityöskentelyn puutteellisuus, keskijohdon puutteellinen johtajuus ja yleisinhimillinen tuntemattoman pelko. Jotta strategioiden muuttaminen, prosessien uudistaminen ja laadun parantamiseen pyrkivät menetelmä toimisivat tehokkaasti, nämä esteet täytyy ottaa huomioon ja voittaa. (Kotter 1996, 19.)

Kotter esittelee kahdeksan kohtaisen muutosprosessin, joka liittyy aikaisemmin käsiteltyihin perusvirheisiin. Muutosprosessin neljä ensimmäistä vaihetta auttavat nykytilanteen purkamisessa, jonka jälkeen vaiheissa 5–7 otetaan käyttöön monia uusia toimintatapoja. Viimeinen vaihe juurruttaa muutokset osaksi yrityksen kulttuuria ja auttaa luomaan niistä pysyviä. (Kotter 1996, 19.)

#### **1. Kiireellisyyden ja välttämättömyyden painottaminen**

Kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen ihmisille on ratkaisevan tärkeää, jotta saadaan saavutettua tarvittava yhteistyö. Jos yrityksessä vallitsee tyytyväisyys nykyiseen tilanteeseen, ei muutokset etene mihinkään, sillä ihmisillä ei ole kiinnostusta työskennellä muutosongelmien parissa. Kun muutosta ei koeta välttämättömäksi, ei pystytä saamaan kokoon ryhmää, joka olisi riittävän vahva ja uskottava ohjaamaan hanketta. Tällöin on myös vaikea saada avainhenkilöt vakuuttuneeksi, että muutos visioon ja viestintään kannattaa käyttää aikaa. (Kotter 1996, 32–33.)

## 2. Ohjaavan tiimin perustaminen

Muutoshankkeissa tarvitaan aina vahvaa ohjaavaa tiimiä, jonka kokoonpano on oikea, jäsenet luottavat toisiinsa ja joilla on yhteinen tavoite (Kotter 1996,45.) Ohjaavassa tiimissä on pystyttävä johtamaan niin asioita kuin ihmisiä, ja niitä on johdettava rinta rinnan.

Ohjaava tiimi, jossa osataan johtaa vain asioita, ei tule onnistumaan työssään. Asioiden johtamiseen tottuneet ihmiset laativat vain suunnitelmia, mutta ei visioita. He eivät viesti tarpeeksi muutoksesta, sen suunnasta, eikä anna työntekijöille valtuuksia. Ensimmäisenä tehtävänä johdon on koottava ohjaava tiimi ja löydettävä siihen oikeat persoonat. Tehokkaassa ohjaavassa tiimissä on neljää eri ominaispiirrettä (Kotter 1995, 51.):

- **Asemaan perustuva valta:** Tiimissä tulisi olla riittävästi tietyssä asemassa olevia avainhenkilöitä. Tällä tavalla muutosprosessin ulkopuolelle mahdollisesti jäävät työntekijät eivät pysty niin helposti jarruttelemaan prosessia.
- **Asiantuntemusta:** Prosessiin ja siinä oleviin asioihin on oltava olemassa tarpeeksi erilaisia näkökantoja, jotta päätökset voidaan tehdä asiantuntevasti. Kokemus, kansallisuus, koulutus jne. antavat varmuutta päätöksiin.
- **Uskottavuutta:** Johtavaan tiimiin kannatta valita yrityksessä hyvän maineen saaneita ja yleisesti pidettyjä henkilöitä, jotta muut työntekijät suhtautuvat tiimin kannanottoihin tarpeeksi vakavasti.
- **Johtajuutta:** Jokainen tiimi tarvitsee johtajia. Ryhmässä pitää olla tarpeeksi pätevyyttä osoittaneita johtajia, jotka pystyvät luotsaamaan muutosprosessia eteenpäin.

Viimeiseksi mainittu ominaispiirre on erityisen tärkeä ja ohjaavan tiimin pitää pystyä hänen avullaan johtamaan niin ihmisiä kuin asioita. Jos tiimissä ei osata johtaa ihmisiä, puututaan tilanteeseen yleensä kolmella eri tavalla: tuodaan mukaan ihmisiä yrityksen ulkopuolelta, ylennetään ihmisten johtamiseen soveltuvia henkilöitä tai rohkaistaan jo olemassa olevia johtajia ottamaan haaste vastaan. Valitinpä mikä tahansa menetelmä tuloksen on oltava sama. Tiimissä on oltava ihmisten johtamisen taitoa. Tehokkaan ohjaavan tiimin koko ei ole määritelty, vaan se näyttäisi riippuvan organisaation koosta. Menestyvien muutoshankkeiden ohjaavissa tiimeissä on pienyrityksissä tai keskikokoisissa yrityksissä puolenkymmentä jäsentä. Suurimmissa yrityksissä voidaan lopulta tarvita jopa 20–50 jäsentä. (Kotter 1996, 51–52.)

## 3. Muutoksen vision ja strategian laatiminen

Visio on tulevaisuudenkuva, joka antaa suoria tai epäsuoria hahmotelmia siitä, miksi ihmisten pitäisi ponnistella tuon tulevaisuuden toteuttamiseksi. Hyvän vision tunnistaa siitä, että se palvelee muutosprosessissa kolmea hyvin tärkeää päämäärää: selkeyttää muutoksen yleistä suuntaa, kannustaa ihmisiä tekemään toimenpiteitä oikeaan suuntaan ja auttaa koordinoimaan jopa tuhansien yksilöiden toimenpiteitä nopeasti ja tehokkaasti. Kun yrityksellä on vision avulla suunta selvillä, auttaa se tekemään päätöksiä ja välttämään pahimmilta erimielisyyksiltä. Samalla tavalla visio pystyy auttamaan kalliiden aikaa vievien

häiriöiden selvittämisessä, sillä kun visio on selvillä, pystytään keskeyttämään ylimääräiset projektit, jotka eivät tue visiota. (Kotter 1996, 60–61.)

Vision tärkeä tehtävä on myös kannustaa ihmisiä toimenpiteisiin, jotka eivät välttämättä ole heidän omien lyhyiden aikavälien etujen mukaisia. Järkevä visio aiheuttaa väistämättä muutoksia ihmisille, jotka eivät ole heidän etujen mukaisia. Hyvä visio auttaa murtamaan luonnollisen muutoksen aiheuttaman halukkuuden ja tuo ihmisille ilmi uhrauksien välttämättömyyden. (Kotter 1996, 61.)

#### **4. Muutosvisiosta viestiminen**

Vision todellinen mahti tulee esille vasta, kun useimmat yrityksen tai tietyn funktion työntekijät ovat sisäistäneet sen tavoitteet ja suuntaviivat. Ihmisten saaminen ymmärtämään uudet suuntaviivat ja sitoutumaan niihin ei ole helppoa. Varsinkin suurissa yrityksissä tapahtuu tuon tuosta niin, että älykkäätkin ihmiset tekevät tässä asiassa virheitä ja epäonnistumisia. Esimiehet viestivät visioista usein aivan liian vähän tai välittävät tahattomasti hyvin epäsuoria viestejä. Kummassakin tilanteessa lopputulos on samanlainen: uudistuminen kangertelee. (Kotter 1996, 73.)

Visiosta viestiminen onnistuu tehokkaimmin silloin, kun käyttää useita eri viestimiskeinoja: kokouksia, muistioita, lehtisiä, julisteita ja kahdenkeskeistä keskustelua. Kun ihmiset kuulevat viestin useista eri suunnista, muistavat ne sen todennäköisemmin paljon paremmin. (Kotter 1996, 79–80.) Oma toimintatapa on usein kaikista tehokkain tapa viestiä uudesta suunnasta. Jos yrityksen viisi tai viisikymmentä ylintä henkilöä elävät muutosvision mukaisesti, sisäistää työntekijät muutoksen paremmin kuin sadoista kirjoitetuista lehtisistä. (Kotter 1996, 81.)

#### **5. Työntekijöiden valtuuttaminen**

Ympäristön muuttuminen edellyttää organisaatiota muutosta. Mittavaa sisäistä muuttumista tapahtuu harvoin ilman monen ihmisen myötävaikutusta, mutta silti henkilöstö ei yleensä myötävaikuta tai se tuntee, ettei pysty myötävaikuttamaan, koska sillä ei ole valtuuksia. Tämän takia valtuuksien ja vastuun siirtäminen työntekijöille on tärkeää. Uudistamisprosessin neljä ensimmäistä vaihetta edistää jo omalta osaltaan valtuuksien jakamista. (Kotter 1996, 87.)

#### **6. Lyhyen aikavälin onnistumisien varmentaminen**

Uudistamishankkeen kuudennessa vaiheessa tarvittavat tulokset ovat näkyviä ja kiistattomia. Tässä vaiheessa kiistattomaksi tulokseksi ei riitä hyvät kokoukset tai uusi tuotemalli, josta lähetetään tietolehtinen ympäri yrityksen. Hyvässä lyhyen aikavälin onnistumisessa on kolme ominaisuutta: se on näkyvä, eli suuri joukko ihmisiä pystyy itse

näkemään tuloksen todellisuuden. Se on kiistaton, joten sen todenperäisyyttä ei voi juurikaan kiistää ja se nivoutuu selkeästi yhteen muutoshankkeen kanssa. (Kotter 1996, 105.)

Lyhyen aikavälin onnistumiset auttavat uudistusta monilla tavoilla. Onnistumiset antavat hankkeelle sen tarvitseman vahvistuksen. Ne osoittavat, että uhraukset kannattavat ja toiminta vahvistuu. Nämä pienet onnistumiset antavat työntekijöille myös mahdollisuuden juhlia tuloksia, auttaa ohjaavaa tiimiä testaamaan visiota konkreettisesti ja vie pohjaa pois epäilijöiltä. Näkyvät tulokset parantavat esimiesten tukea ja auttaa kehittämään tarvittavaa liikevoimaa. (Kotter 1996, 105–106.) Lyhyen aikavälin onnistumisen tavoittelemisen lisää ihmisiin kohdistuvaa painetta eikä se ole aina pahasta. Usein työntekijät saattavat väittää, että ylimääräiset paineet tuloksista ovat kohtuuttomia ja että heillä on tarpeeksi jo tekemistä nykyisten ongelmien kanssa. Tällaiseen ajatteluun piiloutuu totuuden siemen, mutta lyhyen aikavälin pieni paine auttaa pitämään muutoksen välttämättömyyden työntekijöiden mielessä. (Kotter 1996, 10.)

### **7. Vakiinnuta parannukset ja luo lisää muutosta**

Yrityksessä muutetut menettelytavat saattavat olla yllättävän hauraita, ennen kuin ne on saatu juurrutettua yrityskulttuuriin. Vuosien työ muutoksen eteen saattaa valua hukkaan yllättävänkin nopeasti. Kun taantuminen alkaa, vastaan taistelemisen saattaa olla lannistava tehtävä. Jos hellitetään otetta liian aikaisin muutosprosessin vaiheessa, kun uusia menettelytapoja ei ole juurrutettu yrityskulttuuriin, saatetaan menettää muutokselle elintärkeä liikevoima. (Kotter 1996, 117.)

### **8. Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin**

Monissa organisaatioissa uudistamishankkeiden mukana tullut uusi visio, ei ole ristiriidassa vanhan kulttuurin kanssa. Organisaation tulee kuitenkin karsia jäljelle jäävät ristiriitaisuudet pois ja nivoa uudet menettelytavat muottiin. Uusien menettelytapojen juurruttaminen on tarpeeksi hankalaa jo silloin, kun ne ovat sopusoinnussa vanhan kulttuurin perustoimintaperiaatteen kanssa. Yhteiset arvot ja ryhmänormit voivat olla todella sitkeitä ja jos yritykseen on aina palkattu vain saman tyyppisiä henkilöitä, kulttuurin muuttaminen saattaa edellyttää ihmisten muuttamista. Vaikka ihmiset eivät olisikaan muutosta vastaan voivat yhteiset arvot ja normit olla muotoutuneet yrityksessä vietettyjen vuosien saatossa, jolloin tarvitaan joukkoon erilaisia kokemuksia. (Kotter 2006, 135–136.)

Kulttuuria ei ikinä muokata helposti, eikä yritys pysty pakottamaan kulttuuria kerralla toisenlaiseksi. Kulttuuri muuttuu vasta sitten, kun ihmiset on saatu toimimaan eri tavalla, kun uusi toimintatapa tuottaa ihmisille jotain hyötyä ja kun nähdään uusien toimintatapojen ja tulosten välinen yhteys. Tämän takia kulttuurin muutos tulee vikana vaiheena. Tämä ei

kuitenkaan tarkoita sitä, että kulttuuri asia voitaisiin sivuuttaa kokonaan ennen kahdeksatta vaihetta. Yrityksen kulttuurin olemassaolo auttaa ymmärtämään heti alusta lähtien, miten muutoksen välttämättömyyttä voidaan painottaa, miten perustetaan ohjaava tiimi, miten visio pitäisi muotoilla jne. (Kotter 1996, 136.)

### **3.5 Etenemisjärjestyksen tärkeys**

Vähänkään tärkeämmässä ja mittavammassa muutoshankkeessa käydään läpi kaikki kahdeksan vaihetta ja edellä mainitussa järjestyksessä. Yhtä aikaa saattaa olla meneillään monia vaihteita, mutta yhdenkin vaiheen kokonaisvaltainen sivuuttaminen tai liian myöhäinen siirtyminen myöhempisiin vaiheisiin, aiheuttaa lähes poikkeuksetta jonkinlaisia ongelmia. Tavalliset ihmiset jättävät varmasti jossain vaiheessa vaihteita käymättä siksi, että heillä on liian kiire tuottamaan tuloksia. Tämän jälkeen he keksivät uusia etenemisjärjestyksiä, koska näennäisesti jokin järkevä ajatuksenjuoksu sanelee niin. Kun muutoksen välttämättömyyden tähdentäminen on käyty (vaihe 1.) on edetty jo pitkälle, mutta toimenpiteiden käynnistäminen jossain muussa kuin oikeassa järjestyksessä toimii todella harvoin. Jos vaiheet käynnistetään väärässä järjestyksessä asiat eivät etene luonnollisella tavalla, hankkeesta tulee väkinäinen tai mekaaninen. (Kotter 1996, 21.)

## 4 Muutosviestintä

Esimiestyö on hyvin paljon viestintää ja vaikuttamista. Viestintä on hyvin suuressa osassa rakentaessa luottamuksellista esimies-työntekijä-suhdetta: luottamus luodaan vuorovaikutuksen ja tekojen kautta. Esimiehen rooli viestinnässä on valtava, sillä jos hän on itse motivoitunut muutoksesta ja täten viestii sitä puheella, käyttäytymisellä ja toiminnallaan työntekijöilleen, muutos tulee onnistumaan helpommin. Toimiva viestintä vie aktiivisesti toimintaa eteenpäin, mutta viestintä on yleensä eniten kriittistä palautetta saava asia muutoksessa. Henkilöstö kokee, ettei viestintä ole avointa tai etteivät he saa tarpeeksi tietoa. Kun asioista viestitään tarpeeksi tarkkaan, alkaa yhteisen ymmärryksen luominen. Muutoksessa on helpompi tehdä yhteistyötä, kun ryhmällä on yhteisiä kokemuksia ja onnistumisia, joista voi ylpeänä kertoa. Viestinnällä saadaan jaettua näitä kokemuksia ha onnistumisia. (Pirinen 2015, 162–163.)

Muutosprosessissa voi työntekijälle tulla paljon informaatiota, josta työntekijän tulisi poimia itselleen kaikista olennaisimmat tiedot. Esimiehen tehtävänä onkin auttaa työntekijää suodattamaan informaatiotulvasta työntekijälle kaikista olennaisimmat asiat. Muutoksen tavoitteet viestitään helposti liian abstraktisti, ja niinpä esimiehen pitää tuoda tavoitteisiin jotain konkreettisuutta ja tulkita viestit työntekijälle helposti ymmärrettävään muotoon. Työntekijät katsovat muutosviestintää omasta näkökulmasta ja tulkitsevat viestejä omalla tavallaan oman kokemuksensa kautta. Muutosviestintä on kuitenkin yhteisen ymmärryksen luomista, sillä yhteinen ymmärrys luo myös yhteisen todellisuuden ja tulevaisuuden. (Pirinen 163–164.)

Työntekijöillä saattaa useasti olla suuria odotuksia viestinnästä, joskus jopa epärealistisia suhteessa viestinnän resursseihin. Odotetaan, että tietoa muutoksesta saataisiin reaaliaikaisesti, sillä ihmiset ovat tottuneet etsimään tietoa nopeasti ja samanlaisia odotuksia on yritystä kohtaan muutosprosessissa. Esimiehen odotetaan käyttävän paljon aikaa viestintään ja työntekijät usein uskovat, ettei heille kerrota kaikkea. (Pirinen 2015, 167–168.)

Kielellä on tärkeä merkitys muutosviestinnässä ja sen tulisikin olla tarpeeksi selkeää, yksinkertaista ja yksiselitteistä. Työntekijöillä voi toisinaan olla vaikeuksia ymmärtää erilaisia liiketoiminnan termejä, joita muutoksessa käytetään. Jos käytettävät termit ja sanat ovat vaikeita ymmärtää, jää muutos työntekijälle vieraaksi ja kaukaiseksi asiaksi. Työntekijän on helppo luulla, ettei muutos koske häntä vaan on ylemmän johdon puhetta. Tällöin työntekijä voi jättäytyä muutoksesta itse ulkopuolelle. Heti muutosprosessin alussa pitäisi käydä läpi

muutoksessa käytetyt termit ja käsitteet ja selventää mitä sanoilla käytännössä tarkoitetaan. Viestinnän tavoite ei ikinä ole vain yhdensuuntainen viestintä vaan pyritään saada aikaan vuoropuhelu. (Pirinen 2015, 164–165.)

Viestintää on myös ei-kielellistä. Esimiehen tapa toimia on hyvä esimerkki ei-kielellisestä viestinnästä. Jos kielellinen ja ei-kielellinen viestintä ovat ristiriidassa, on viestin vastaanottajan helpompi uskoa ei-kielelliseen viestintään. Tämä johtuu siitä, että ei-kielellinen viestintä on tieostamatonta toimintaa. Esimies voi valmistella hyvin kerrottua viestiä, mutta jos hänen eleensä ja ilmeensä ei tue tätä viestiä, on kuulijan vaikea uskoa kuulemaansa. Viestintä on vaikuttamista ja jos esimies on sisäistänyt viestin ja aidosti tarkoittaa mitä puhuu, hänen kielellinen ja ei kielellinen viestiminen lähettävät samaa viestiä. (Pirinen 2015, 165–166.)

#### 4.1 Muutoksen aikajana

Muutoksen aikajanan (kuva 7.) piirtäminen voi olla tehokas tapa auttaa työntekijää keskellä muutosviestintää. Muutoksen aikajana on suora, johon esimiehen tulisi piirtää etappeja jo tehdyistä muutoksista, mitä juuri nyt tapahtuu ja mitä tapahtuu seuraavaksi. Samaa aikajanaa on hyvä hyödyntää aina kun puhutaan muutoksesta esimerkiksi tiimipalaverissa tiedotustilaisuuksissa. Janan avulla työntekijä pystyy paremmin ymmärtämään kokonaiskuvan muutoksesta ja sen tuloksista. Janassa muutos kuvataan prosessina, jossa on tiettyjä aktiviteettejä tietynä aikana. Tämä vähentää muutoksen tyyppillistä tuntemusta: mitään ei saada aikaan.



Kuva 7. Muutoksen aikajana (mukaillen Pirinen 2015)

Muutostilanteissa viestintää saattaa olla aivan liikaa ja se onkin yksi muutosviestinnän sudenkuopista. Samaan aikaan tapahtuu niin paljon, että osa tärkeimmästä informaatiosta hukkuu tietotulvaan. Viesti, joka ei juuri sillä hetkellä tunnu niin ajankohtaiselta tai tärkeältä, menee työntekijällä ohi, mutta samalla halutaan kaikki tiedot itsestään kriittisistä aiheista. Muutosviestinnän pitääkin olla jatkuvaa koko muutoksen ajan, eikä vain alussa. Mitä

selkeämpi ja yksinkertaisempi viesti on, sitä helpompi sen on kaikkien ymmärtää ja esimiehen viestiä. Esimiehen tulee kertoa muutosviestinnässä myös siitä, mikä ei muutu.

Muutoksessa halutaan yleisesti viestiä todella paljon, jotta työntekijällä olisi kaikki mahdollinen tieto, eikä ketään syytettäisi asioiden pimittämisestä. Viestejä tulee pahimmillaan useista eri kanavista. Tiedon tulisi olla vastaanottajan tarpeet paremmin huomioivaa, viestintä tulisi olla eri kohderyhmille selkeämmin kohennettua ja ajallisesti paremmin suunniteltua. Tulisi tehdä viestintä suunnitelma: kuka viestii, mitä ja milloin? (Pirinen 2015, 173– 174.)

## **4.2 Muutosviestintä työntekijöiden kanssa**

Työyhteisössä työntekijät lähtevät helposti itse tulkitsemaan esimiehen viestejä, sanoja, tekemisiä ja tekemättä jättämisistä. Esimiehen tulisi aina muistaa, että hänen viestinnänsä ja viestimättä jättämisestä tullaan aina tekemään tulkintoja ja johtopäätöksiä. Esimiehen viestintä herättää tunteita ja näiden tunteiden kautta asioita lähdetään tulkitsemaan. Tunteet saattavat saada liiankin suurta tilaa työyhteisössä ja heikko esimies alkaa liikaa reagoida työntekijöiden vahvoihin viestinnän tulkintoihin. Esimiehen tulee pitää kaikissa tilanteissa kiinni johdonmukaisesta ja selkeästä viestinnästä ja toistettava sanomaansa selkeästi. Muutos luo painetta ja kiristää työntekijöiden keskinäisiä suhteita, ja muutostilanteessa työntekijät helposti ylireagoivat toistensa sanomisiin ja tekemisiin. (Pirinen 2015, 175.)

Muutoksessa pitää heti alusta alkaen sopia yhteiset pelisäännöt, miten viestitään ja tehdään yhteistyötä. Myös työntekijöillä pitää keskenään olla yhteiset pelisäännöt, joita noudatetaan ja joiden mukaan toimitaan muutoksessa. Työntekijä voi siirtää omaa pahaa oloaan ja epävarmuutta muutoksesta toiseen työntekijään tiedostamatta, puhumalla epäasiallisesti, ilkeästi tai kiusata puheillaan. Tällöin esimiehen tulisi asettaa rajoja ja puuttua asiaan. Yrityksen pelisäännöt, arvot ja eettisen viestinnän ohjeet on yhteisen toiminnan ja esimiesviestinnän tukipilarina. Esimiehen joutuessa käymään työntekijän kanssa läpi haasteellista vuorovaikutustilannetta, paras tapa on ennakoida tilannetta ja valmistella tarkka suunnitelma valmiiksi, miten asia viestitään. Esimies voi miettiä mistä puhua, mitä hän haluaisi saada selville keskustelun aikana ja miten keskustelun jälkeen edetään, jotta sama ei toistuisi. (Pirinen 2015, 175–177.)

## **4.3 Muutosviestintä eri organisaatiossa**

Viestin siirtyessä ylimmältä johdolta seuraavalle esimiestasolle, tapahtuu helposti rikkinäinen puhelin -efekti. Viesti muuttuu kulkiessaan eteenpäin, sillä jokainen henkilö

tulkitsen viestin eri tavalla, omista lähtökohdista ja tarpeista käsin. Viestin siirtäminen ylhäältä alas toimii parhaiten silloin, kun esimies on itse kiinnostunut ja innostunut muutoksesta, henkilökohtaisesti sitoutunut siihen ja kun hänessä on selkeästi voimakas tahto ja motivaatio viedä asiaa eteenpäin. (Pirinen 2015, 177–178.)

Parasta ja onnistuneinta viestintää olisi se, että viesti kulkisi kaikkiin suuntiin: niin ylhäältä alas kuin sivuttainkin. Asioita ei voi vain hierarkkisesti tiputella eteenpäin, sillä ylimmälle johdolle asiat näkyvät hyvin eri tavalla kuin heidän alapuolellaan oleville. Ylimmän johdon tulee saada henkilöstön näkemykset kuulumaan ja siinä on keksijohdolla tärkeä tehtävä: Tuoda viestejä alhaalta ylöspäin. Usein viestintää johdetaan liikaa omista lokeroista ja yli rajojen -työskentely puuttuu. Tähän ongelmaan yleinen syy on, että muutosta lähetään johtamaan organisaatiokaavion tai -mallin mukaisesti tai muutosta johdetaan kiireessä vain omasta näkökulmasta, jolloin ei ole halukkuutta tehdä yhteistyötä tai nähdä asioita toisten näkökulmasta. Muutosta saatetaan lähteä vyöryttämään ylhäältä alas, jolloin johto antaa omat mielipiteensä, joita viestintä ja henkilöstöhallinnon tulisi viedä eteenpäin vesiputousmenetelmällä. Tässä mallissa on kuitenkin kaksi ongelmaa: Työntekijöiden ääni jää alhaalla puuttumaan ja organisaatiossa työskentelevät esimiehet eivät käy asioita keskenään läpi, koska ovat vain sanansaattajia. (Pirinen 2015, 178–180.)

Esimiehen tulee tunnistaa työntekijöistään kaksi ryhmää: On henkilöitä, joihin muutoksella on suuri vaikutus ja henkilöitä, joilla on suuri vaikutus muutokseen. Vaikuttajat ovat näistä ne, joita viisas esimies voi hyödyntää muutoksessa. Heidän motivaationsa ja innostuksensa auttaa viemään muutosta eteenpäin ja heillä on voimakas vaikutus kollegoiden mielipiteiden muodostumisessa ja vastarinnan taltuttamisessa. Muutoksessa tulee aina olla muutosviestintään keskittyviä muutosliidereitä, jotka keskittyvät viestimään kaikille yhteisiä asioita ja mobilisoivat keskusteluja yli rajojen yhdistäen yrityksen eri liiketoiminnot, funktiot, organisaatiotasot ja tiimit. (Pirinen 2015, 188–189.)

#### **4.4 Muutosviestinnän suunnittelu**

Tehokas ja strateginen muutoksen johtaminen edellyttää kokoaikaista viestintää ja muutosviestien vahvistamista läpi organisaation. Muutosviestinnän perustana on strategia ja suunnitelma, jossa määritellään mitä muutosviestinnällä tarkoitetaan ja mitä tuloksia sillä halutaan saada aikaan. Muutosviestinnän strategiassa käydään läpi viestinnän tavoitteet, kohderyhmät, pääviesti, kanavat missä viestitään sekä viestinnän mittaaminen ja arviointi. Viestintästrategia sisältää työkalut ja keinot, joilla pääviestit halutaan viestiä eri sidosryhmille. Suunnitelma auttaa viestimään oikeat asiat oikeaan aikaan ja oikeissa kanavissa. Kriittisintä on varmistaa, että viesti menee perille ja vastaanottaja varmasti ymmärtää viestin niin kuin se on tarkoitettu. Viestintäsuunnitelmaan kirjataan myös

viestintään liittyvät riskit ja esteet sekä luodaan viestinnälle omat arviointikriteerit ja -mittarit, jotka helpottavat muutosprojektin vastuuhenkilöitä. (Pirinen 2015 189–190.)

#### **Viestintäsuunnitelman sisältö:**

- Organisaation toimintaympäristön ja kulttuurin kuvaaminen. Tämä auttaa ymmärtämään milloin ja missä viestintä olisi kaikista tehokkainta.
- Viestintäkanavien ja työkalujen kartoittaminen. Mitä resursseja yrityksellä on pääviestin jakamiseen.
- Viestinnän sisäisen ja ulkoisen kohdeyleisön kartoittaminen ja analyysi, jotta saadaan käsitys tärkeimmistä sidosryhmistä ja saadaan heidät tukemaan muutosta ja viemään sitä eteenpäin.
- Konkreettiset päätökset viestinnälle: kuka, kenelle, mitä, miten ja milloin.
- Tulosten analysoiminen pääsidosryhmien kanssa: miten ja mitä mittareita käytetään.

Viestintää pitää osata jakaa muutoksen elinkaaren mukaisesti. Alussa, kun työntekijä on shokissa kuulemistaan muutosuutisista, pystyy hän käsittelemään vain vähän tietoa. Tämä tieto on sellaista, mikä on hänelle kaikista kriittisintä, sillä työntekijä on ennen kaikkea halukas kuulemaan häntä itseään koskevat uutiset. Työntekijällä menee alussa todella paljon tietoa ohi, mutta myöhemmin tämä ohi menevä tieto on helpompi ottaa vastaan. Kun muutoksen elinkaareissa päästään alku shokista, tarvitsee henkilöstö enemmän kaikille yhteistä ja samanaikaista viestintää. Tähän hyviä keinoja on jakaa tietoa henkilöstön yhteisissä tiedotustilaisuuksissa tai foorumeilla. Kun päästään muutoksen keskivaiheelle ja lähdetään muutoskäyrän kuopasta uuteen nousuun, tarvitsee työntekijä taas enemmän yksilöityä tietoa. Tiedon tulee olla kohdennettu henkilölle, hänen tiimilleen ja hänen työnkuvaansa. Esimies syventää ja pyrkii tulkitsemaan ylätasoa viestejä tiimikokouksissa ja tapahtumissa. Tämän jälkeen esimiehen olisi hyvä käydä asiat vielä läpi henkilökohtaisissa keskusteluissa sekä muutoissparrauksissa työntekijän kanssa muutoksen eri vaiheissa ja tarpeen mukaan. Myös epämuodolliset kahvipöytäkeskustelut ovat työntekijöille tärkeitä. (Pirinen 2015, 193–194.)

Työntekijät voivat haluta käydä keskusteluja esimiehen kanssa ollakseen varmoja, että ovat ymmärtäneet muutoksen omalta osaltaan oikein. Työntekijän toistaessa samoja juttuja useasti, saattaa esimies tulkita tämän muutosvastarinnaksi tai ajatella ettei ole osannut viestiä asioita oikein. Työntekijät haluavat kuitenkin tietoa eri tavalla, eri kanavista. Esimiehen rooli on viestiä mahdollisimman paljon ja mahdollisimman monella eri tavalla. Työntekijöiden kiinnostus muutosta kohtaan hiipuu yleensä jossain vaiheessa muutosprosessia, jonka takia on tärkeää löytää oikeat tavat viestiä ja pitää kiinnostusta yllä koko ajan. Erilaiset foorumit kiinnostavat eri henkilöstöryhmiä ja tarpeet ovat erilaisia. Erot riippuvat työntekijän muutoksen kokemushistoriasta, työroolista, iästä ja työuran pituudesta. Koska tarpeet ovat hyvin erilaisia, myös viestinnän välineet ja keinot tulee olla erilaisia. Yrityksissä saatetaan sortua ennakkokäsityksiin: esimerkiksi sähköiset kanavat saattavat

kiinnostaa iäkkäämpää sukupolvea kuin tiedämme. Yrityksessä pitääkin olla eri tilanteisiin ja kohderyhmille suunnattua viestintää. (Pirinen 2015, 194–196.)

Tietoa tulee saada eri näkökulmista, ylimmältä johdolta, omalta esimieheltä ja muutosprojektin vastuuhenkilöiltä. Yritykset tykkäävät käyttää helppoa viestintämuotoa: suuret tiedotustilaisuudet, mutta ne ovat yksistään riittämättömiä. Työntekijä saattaa pelätä kysyä tai esittää mielipiteitään julkisesti, kun paikalla on paljon ihmisiä, mutta saattaa olla aktiivinen osallistuja keskusteluun sähköisissä kanavissa ja pienemmissä ryhmissä. Osa työntekijöistä voi haluta esittää kysymykset ja mielipiteet nimettöminä. (Pirinen 2015, 195–196.)

### **Muutosviestinnän kanavia ja työkaluja esimiehien avuksi:**

- Henkilöstötilaisuudet
- Tiimipalaverit
- Avoimet keskustelutilaisuudet yleisesti ja pienemmässä porukassa
- tietoiskut
- johdon paneeli ja parikeskustelut
- tiedotteet ja katsaukset
- henkilöstötiedotteet ja -lehdet
- kysymys ja vastaustuokiot - sähköpostit ja kirjeet
- videoviestintä esim. intrassa
- yrityksen blogit
- sosiaalinen media
- muutosvartti

Henkilökohtaisessa esimies-työntekijä-vuoropuhelussa hyvä vaihtoehto on hyödyntää muutosvarttia. Muutosvartissa esimies käy läpi henkilökohtaisesti työntekijää koskevat asiat ja työntekijän on helpompi kysyä esimieheltä suoraan mieltä painavia asioita. Muutosvartissa myös esimies saa itselleen tärkeää tietoa: missä kohtaa työntekijä menee muutoksessa, mitä hän jo osaa, mihin hän mahdollisesti tarvitsee lisää tukea ja ohjausta sekä mitä esimies voi tehdä seuraavaksi. Muutosvartti toimii kaikista parhaiten, kun sillä on selkeä rakenne. Vartti voi nimestään huolimatta olla 15 minuutin, puolen tunnin tai tunnin pituinen. Muutosvartteja voi muutosprosessin aikana olla useita ja rakenne voi pysyä samanlaisena tai vaihdella muutosprosessin edetessä. Muutosvartin tarkemmat tavoitteet ja sisältö tehdään alussa työntekijän tarpeiden ja esimiehen näkemyksen mukaan. Muutosvartilla on oma elinkaari: alussa muutosvartteja on hyvä pitää tiheään, jotta saadaan muutokselle oikea suunta. Kokonaisuutena muutosvartit voivat kestää muutaman viikon, kuukauden, puoli vuotta tai vuosia, riippuu mikä rooli henkilöllä on muutoksessa ja hänen tarpeistaan. (Pirinen 2015, 206–207.)

Menetelmänä muutosvarteisissa toimii valmentava ja osallistava johtaminen. Valmentava johtaminen on ratkaisukeskeistä, tavoitteellista ja voimaannuttavaa, mutta valmentava esimies ei anna työntekijälle valmiita ratkaisuja, vaan kysyy työntekijältä asioita ja haastaa hänet itse oivaltamaan ja löytää ratkaisut. Muutosvaritit ovat merkittäviä ja tarpeen erityisesti muutoksen avainhenkilöille, vaikuttajille ja muutosprosessin vastuuhenkilöille. Muutosvaritit vievät paljon esimiehen aikaa, mutta tuottaa suurta hyötyä pidemmällä aikavälillä. (Pirinen 2015, 207–209.)

### **Muutosviestinnän muistilista**

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Mittaa ja arvioi viestintää.</li><li>- Huomioi viestinnässä muutoksen elinkaari.</li><li>- Viestinnän sisällön suunnittelu kohderyhmän mukaisesti.</li><li>- Kanavien ja viestinnän keinojen suunnittelu kohderyhmän mukaisesti.</li><li>- Jatkuva viestiminen muutoksen loppuun asti.</li><li>- Anna tietoa muutoksen tavoista ja syistä.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Ota ammattilaiset apuun.</li><li>- Huomioi erilaiset työntekijät ja heidän erilaiset tarpeensa.</li><li>- Anna tietoa teoista ja sen tuomista tuloksista.</li><li>- Viestinnälle pitää luoda aikataulu ja jakaa viestinnän vastuut.</li><li>- Viesti säännöllisesti ja luo sen ympärille rutineja.</li><li>- Toista koko ajan pääviestiä.</li><li>- Osallista ylin johto viestintään.</li><li>- Käytä luovuutta.</li></ul> |
|--|--|

Kuva 8. Muutosviestinnän muistilista (mukaillen Pirinen 2015, 213)

## 5 Työn rakenne

Tavoite opinnäytetyölläni oli vastata kysymyksiin: Miten esimies pystyy johtamaan muutosta onnistuneesti? Miksi muutosjohtaminen on tärkeää? Miten muutokset vaikuttavat työpaikalla?

Suurin osa teoriasta keskittyy tutkimaan, miten esimies voi johtaa muutosta onnistuneesti. Helka Pirisen muutosjohtamisen neljä näkökulmaa ja John P. Kotterin hyvin tunnetun kahdeksan osainen muutosprosessi vastasi tähän kysymykseen hyvin. Tukemaan näitä prosesseja, suuressa osassa työtä on myös muutoksien yksi tärkeimmistä elementeistä: viestiminen. Nämä kolme kohtaa toimivat muutosjohtamisen peruspilareina työssä.

Muutosjohtamisen tärkeyttä on painotettu luettelemalla Kotterin mielestä kahdeksan yleisintä ongelmaa muutoksessa. Nämä ongelmat on tuotu esille, jotta ne pystyttäisiin muutosjohtamisen avulla välttämään. Muutosjohtamisen tärkeyttä on myös korostettu kertomalla tarkasti jokaista muutosta kiusaavasta asiasta: muutosvastarinta. Muutosvastarinnasta ja sen syistä on kerrottu laajasti ja annettu esimiehille keinoja sen taltuttamiseen. Muutosvastarinta ja viestintä osuudet antavat myös hyvää näkökulmaa siitä, miten muutokset vaikuttavat työpaikoilla niin työntekijöiden omaan tekemiseen, mutta myös koko työyhteisöön.

Opinnäytetyö alkaa johdannolla, jossa tutustutetaan lukija aiheeseen ja kerrotaan minkälaisiin kysymyksiin opinnäytetyö vastaa. Ensimmäisessä teorialuvussa keskitytään muutoksessa havaittaviin ongelmiin ja niiden ratkaisemiseen. Toisessa teorialuvussa käydään läpi itse muutoksen johtamista ja kolmannessa luvussa perehdytään muutosviestintään.

### 5.1 Produktin toteutus

Suunnittelin produktin opinnäytetyön pohjalta ja halusin tuoda esille ainoastaan pääasiat. Opinnäytetyön lukeminen vie jonkin verran aikaa, joten suunnittelin produktin niin, että se veisi mahdollisimman vähän aikaa, mutta se olisi samalla hyvin informatiivinen. Produkti etenee samassa järjestyksessä kuin opinnäytetyö, jonka takia on helppo palata opinnäytetyöhön lukemaan jotain kohtaa, jos jää kiinnostamaan enemmän.

Halusin produktin loppuun laittaa vielä dian, joka kerää kaiken päätiedon yhteen pelkkinä yksittäisinä lauseina. Näin pelkästään yhden dian avulla, voi esimiehet palata muistelemaan mitä esityksessä oli. Toteutin produktia samaan aikaan kun viimeistelin opinnäytetyötä.

## 5.2 Produkti

Produkti on toteutettu PowerPoint-esityksenä. Produkti on laadittu käyttäen opinnäytetyön osa-alueita tiivistettynä. Produkti on tiivis ja mahdollista käydä läpi lyhyissäkin palaverissa, mutta kuitenkin niin informatiivinen, ettei sitä tarvitse selittää kenellekään auki. Produkti rakentuu seuraavasti:

- Ongelmia muutoksessa
- Muutoksessa on aina ongelmia
- Muutosvastarinta
- Vastarinnan yleisimmät syyt ja vinkkejä vastarinnan taltuttamiseen.
- Kahdeksan yleistä ongelmaa muutoksessa.
- Muutoksen johtaminen
- Muutosjohtamisen neljä näkökulmaa
- Liiketoiminnan johtaminen
- Tiimin johtaminen
- Työntekijän johtaminen
- Itsensä johtaminen
- Kotterin muutosprosessin kahdeksan askelta
- Muutosviestintä
- Muutosviestintä eri organisaatio tasoilla
- Viestinnän suunnittelu
- Muutosviestinnän muistilista
- Muutosjohtaminen pähkinänkuoressa

Produktissa käydään selkeästi läpi eri osa-alueet: mitä ongelmia muutoksessa voi olla? Miten muutosta tulisi johtaa ja muutosviestintä. Lopuksi yhdelle dialle on koottu muutosjohtaminen pähkinänkuoressa. Muutoksen ongelmassa käydään läpi yleisin ongelma eli muutosvastarinta. Kerrotaan syyt, miksi vastarintaa esiintyy ja ratkaisuja, miten sitä pystytään lieventämään. Harvardin professori ja tunnettu muutosjohtamisen kirjailija John p. Kotter on listannut kahdeksan yleisintä virhettä, joita muutoksessa voidaan tehdä. Nämä on käyty esityksessä läpi, jotta virheet voidaan välttää.

Muutosjohtamisessa on nostettu esille erityisesti Helka Pirisen neljä näkökulmaa muutosjohtamiseen ja John P. Kotterin muutosprosessin kahdeksan askelta. Pirinen painottaa muutosjohtamisen kulminoituvan neljään näkökulmaan: liiketoiminnan, tiimin, työntekijän ja itsensä johtamiseen. Kaikkien näiden osa-alueiden tulisi olla hallinnassa. Kotterin tunnettu kahdeksan askeleinen muutosprosessi on käyty kohta kohdalta läpi ja kerrottu etenemisjärjestyksen tärkeydestä. Pirisen ja Kotterin näkökulmat antavat esimiehille hyvän lähtökohdan muutosjohtamiseen.

Viestintä on yrityksissä muutenkin tärkeässä roolissa asioiden sujuvuuden kannalta, mutta muutostilanteissa sen rooli painottuu. Esityksessä käydään läpi muutosviestinnän eri osia: Mitä on muutosviestintä? Muutosviestintä eri organisaatiotasolla ja miten suunnitella

viestintä. Lopuksi mukaan on liitetty muutosviestinnän muistilista, jonka avulla esimies pystyy varmistumaan oman viestinnän toimivuudesta.

## 6 Pohdinta

Muutosta pystytään tarkastelemaan monesta eri näkökulmasta: yrityksen, yksilön, tiimin, muutosprosessin, tunnereaktioiden, yrityksen johdon kautta ja niin edelleen. Muutoksen johtaminen on enenemissä määrin jokaiselle esimiehelle tulossa jossain vaiheessa eteen. Se, tietääkö esimies, että muutoksen johtaminen vaatii paljon pinnistelyjä, ei ole niin varmaa. Muutoksen johtaminen on onneksi niin tutkittu osa-alue, että tietoa ja apua esimiehille löytyy varmasti.

### 6.1 Kriittinen tarkastelu

Vaikka John Kotterin muutosprosessi on arvostettu ja yleisesti hyvin tiedetty, ei se ole täysin aukoton varsinkaan nykypäivänä. Kotter on kehitellyt muutosprosessin vuonna 1994 eli 27 vuotta sitten. Tässä ajassa on tapahtunut huimaa teknologian kehitystä, ihmiset ja organisaatiot ovat muuttuneet, sekä käsitys muutoksien johtamisesta on kehittynyt. Kotterin muutosprosessia ei siis voida enää katsoa täysin kirkkain silmin, vaan on hyvä käyttää myös omaa harkintakykyä. Muutostoimiston Ellun Kanat Perustaja Kirsi Piha kritisoi Kotterin muutosprosessia vanhanaikaiseksi. Piha mainitsee kuitenkin Kotterin olleen oikeassa, mutta, että Kotterin muutosprosessi on vanhentunut eikä painotatarpeeksi kaikista tärkeintä asiaa muutoksessa: kommunikointi. Kotterin vanhentuneen muutosjohtamisen mallin tuijottamisen sijasta, Piha suosittelee keskittymään miettimään erilaisia uusia tapoja muutoksessa, sillä muutokset eivät ole enää yrityksille vain yksi iso prosessi, vaan kokoaikainen olotila. (Piha 2019.)

John P. Kotter on vuonna 2012 julkaissut Harvard Business Review -lehteen artikkelin ”Kiihdytä!”, jossa käsitellään hänen kahdeksanvaiheistansa muutosprosessia vähän uudemmalla näkökulmalla. Aiemmat kahdeksan askelta pysyvät nimeltään ja sisällöltään aika lailla samanlaisina, mutta Kotter on nimennyt askeleet kiihdyttimiksi. Kolme eroa normaalien muutosjohtamisen askeleiden ja kahdeksan kiihdyttimen välillä ovat (Kotter 12.):

1. Alkuperäisessä versiossa muutoskohtia käytetään yksi kohta kerrallaan, kun taas uudessa versiossa useampi kohta voi olla samaan aikaan päällä koko ajan.
2. Muutosta alkuperäisessä mallissa ajaa jokin tietty valittu ryhmä, joita voi auttaa ulkopuoliset aina silloin tällöin. Uudessa ajattelumallissa muutosta ajaa mahdollisimman moni. Organisaatiosta luodaan mahdollisimman iso vapaaehtoisten porukka viemään muutosta eteenpäin.
3. Uudessa mallissa pyritään koko muutosprosessin mahdollisimman suureen joustavuuteen.

Opinnäytetyössä on selkeästi käytetty kahta lähdettä kaikista eniten: John P. Kotterin Muutos vaatii johtajuutta ja Helka Pirisen Esimies muutoksen johtajana – kirjaa. Tämä sai minut pohtimaan, onko kokonaisuus rakennettu liikaa näiden kahden lähteen varaan. Suurin osa teoriaosuudesta rakentuu näistä kahdesta lähteestä, mutta lähteet ovat silti hyviä ja luotettavia.

## **6.2 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset**

Kaikille on helposti saatavilla tietoa, miten pitäisi johtaa, mutta vain harvat haluavat ja osaavat oikeasti tietoa hyödyntää. Muutoksen johtamisen maailma on hyvin monimuotoinen ja asiantuntijoita löytyy jokaisesta nurkasta. Muutoksessakin yrityksen pitäisi muistaa, että muutos pystytään saavuttamaan vain työntekijöiden avulla, vaikka koneistolla ja muilla resursseilla on tietenkin iso osa onnistumisessa.

Muutosprosessin avaintekijöitä on työntekijöistä huolehtiminen, hyvin suunniteltu ja toteutettu viestintä sekä yrityksen tarpeeksi vankka osaaminen muutoksen toteuttamiseen. Esimiesten ja työntekijöiden välinen luottamus, avoimuus ja keskusteluyhteys estää monia vaikeita tilanteita. Muutos tulee perustella työntekijöille perusteellisesti enne muutosta, jotta saadaan mahdollisuus keskustella muutoksen positiivisista ja negatiivisista puolista ennen kuin muutosta täytyy lähteä toteuttamaan. Työntekijöille pitäisi tarjota keskustelumahdollisuuksia ja tietoa muutoksesta ja seuraavista askelista läpi muutosprosessin ja esimiehen tulee olla kannustava jokaisessa tilanteessa.

Esimiehen jaksaminen muutoksessa vaikuttaa suoraan myös tiimin saavutuksiin.

Esimiehen tulisi huolehtia omasta jaksamisestaan ja tarvittaessa pyytää apua ylemmiltä esimiehiltä tai yrityksen henkilöstöpuolelta. Yrityksen korkein johtoporras ei aina ole perillä mitä yrityksessä ja muutoksessa tapahtuu, jos alempien esimiesten ja heidän välisensä kommunikaatio ei toimi. Tieto on kuljettava yrityksessä ylhäältä alas sekä vasemmalta oikealle.

Yrityksellä itsellään on varmasti harvoin valmiiksi muutoksenjohtamisen asiantuntijoita yrityksessään. Yrityksen lähtiessä miettimään muutoksien tarpeellisuutta ja toteuttamista, olisi yrityksen järkevää hankkia prosessiin ulkopuolista apua. Kun muutosta tulee organisoimaan ammattilainen yrityksen johdon kanssa, on prosessin onnistumisella paremmat mahdollisuudet. Nykypäivänä muutoksen johtamisesta tiedetään jo paljon ja on paljon yrityksiä, jotka tarjoavat kokonaisvaltista apua muutosprosessin viemiseen alusta loppuun.

### 6.3 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessi toteutettiin vuoden 2021 aikana tammikuusta lähtien. Aikataulullisesti prosessi oli pidempikestoinen kuin mihin olin varautunut, mutta aktiivista työtä prosessiin meni noin 3–4 kuukautta. Alkuperäinen tavoitteeni oli valmistua kesäkuussa 2021, mutta siirsin valmistumisen talveen jo hyvissä ajoin huomattessani, ettei aikaraja pidä. Prosessi oli mielenkiintoinen ja opetti paljon muutoksen johtamiseen liittyvistä haasteista. Aloittaessani prosessia kaduin hetken aihevalintaani, sillä tuntui, että hyviä lähteitä ei löydy mistään. Mieleni muuttui prosessin edetessä ja aihevalinta oli juuri oikea. Aihe kiinnostaa edelleen valmiin opinnäytetyön jälkeen paljon. Omassa työssäni olen päässyt seuraamaan muutoksia ja niiden johtamista. Opinnäytetyötä tehdessä pystyin erottamaan asiat, jotka on omalla työpaikallani menneet huonosti muutoksen johtamisessa.

Tehdessäni työtä havaitsin, että muutoksen johtaminen on kaikessa vaikeudessaan yllättävän yksinkertaista, mutta silti siitä pitää lukea paljon. Mielessäni vaihtelin ajatusta ”muutoksen johtaminen on todella vaikeaa” ja ”muutoksen johtaminen on helppoa”. Ehkä nimenomaan asiasta lukeminen ja mielipiteen vaihtelu saa jotkut uskomaan, että muutoksen johtaminen on helppoa, jonka jälkeen asiat menevät pieleen. Muutosta pystytään johtamaan kaikille tutuilla asioilla: tarpeellinen kalusto, suunnittelu, kommunikointi, viestintä jne. Ongelma näyttääkin välillä olevan näiden asioiden toteuttamisessa. Miten kommunikoidaan, milloin ja kenen kanssa? Minkälainen suunnitelma tehdään ja ketä tarvitaan sen toteuttamiseen? Kenelle viestitään, milloin ja miten?

## Lähteet

Honkanen, H. 2006. Muutoksen agentit. Edita Prima Oy. Helsinki.

Jabe, M. 2017. Erialaisten ihmisten johtaminen. Helsingin Kamari Oy. Helsinki. E-kirja.

Luettavissa: <https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.haaga>

[helia.fi/ammattikirjasto/teos/erilaisten-ihmisten-johtaminen-2017](https://helia.fi/ammattikirjasto/teos/erilaisten-ihmisten-johtaminen-2017). Luettu: 20.9.2021.

Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Harvard Business School Press, Yhdysvallat.

Kotter, J. 2012. Accelerate!. Harvard Business School Review.

Leppänen, M. & Rauhala, I. 2015. Johda ihmistä: Psykologiaa johtajille. Alma Talent.

Helsinki. E-kirja. Luettu: 26.9.2021.

Miller, D. 2011. Successful Change: How to implement change through people. Changefirst

Ltd. West Sussex.

Piha, K. 2019. Ellun Kanat. Luettavissa: <https://ellunkanat.fi/nakemys/artikkelit/kotter-oliekka-oikeassa-mutta-ei-ole-ena/>. Luettu: 7.11.2021

Pirinen, H. 2015. Esimies muutoksen johtajana. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu:

15.10.2021.

Pohjanheimo, E. 2015. Johda ihmistä: Sosiaalipsykologiaa johtajille. Alma Talent. Helsinki.

E-kirja. Luettu: 9.10.2021.

## Liitteet

Produkti Powerpoint



## SISÄLLYS

- Ongelmia muutoksessa
  - Muutoksessa ilmenee aina ongelmia
  - Muutosvastarinta
  - Vastarinnan yleisimmät syyt ja vinkkejä taltuttamiseen
  - Kahdeksan yleistä ongelmaa muutoksessa
- Muutoksen johtaminen
  - Mitä on muutosjohtaminen?
  - Muutosjohtamisen neljä näkökulmaa: liiketoiminnan, tiimin, työntekijän ja itsensä johtaminen.
  - Kotterin muutosprosessin kaheksan askelta
- Muutosviestintä
  - Muutosviestintä eri organisaatio tasoilla
  - Viestinnän suunnittelu
  - Muutosviestinnän muistilista
- Muutosjohtaminen pähkinäkuoressa

JOTTA MUUTOSTA  
PYSTYY  
JOHTAMAAN  
ONNISTUNEESTI,  
TÄYTYY MYÖS  
YMMÄRTÄÄ  
MUUTOKSEEN  
VAIKUTTAVIA  
ASIOITA.

Tässä esityksessä esitellään:

- Mitä ongelmia muutoksessa voi olla?
- Miksi muutosjohtaminen on tärkeää ja miten sitä tehdään?
- Miten muutoksesta viestitään?

3



## ONGELMIA MUUTOKSESSA

MIKSI MUUTOKSET EIVÄT USEIN ONNISTU,  
VAIKKA YRITYS LAITTAU NIIHIN PALJON  
ENERGIAA?

# ONGELMIA MUUTOKSESSA

- Nykyaikana työelämässä kaikki työntekijät kaikissa organisaatioissa kohtaavat ilmiön nimeltä muutos.
  - Muutokset voivat olla pieniä kuten tietokoneeseen asennettava uusi ohjelmisto tai suuria, joissa jo organisaation rakenteita ja toimintoja muutetaan laaja-aleisesti.
- Harvardin yliopisto professori Robert Kegan kertoo muutosten epäonnistumisen taustalla olevan vahva psykodynaaminen ilmiö:
  - kilpailevan sitoutumisen logiikka, joka aiheuttaa muutosimmunitaattia. Yleensä olemme muutoksessa kuin autolla ajajia, joilla on samanaikaisesti jalka kaasulla ja jarrulla. Vaikka kuinka haluaisimme muutosta, sisällämme on jokin vastustava ajattelumalli – jarru, joka estää meitä menemästä eteenpäin.
- Muutosten kielteiset seuraukset ovat osittain väistämättömiä. Aina kun yhteisöjen pitää pakolla sopeutua muutoksiin, aiheuttaa sopeutuminen myös tuskaa.

Honkanen 2006, Leppänen & Rauhala 2015, Kotter 1996)

5

# MUUTOSVASTARINTA

- Muutosvastarinta on työyhteisöissä hyvin inhimillinen ja luonnollinen tapa reagoida uusiin ja vieraisiin asioihin.
- Muutoksen vastarinta voi ilmetä eri tavoilla: äänekkäästi, hiljaisesti tai passiivisesti.
  - Toiset haluavat kritisoida muutosta äänekkäästi ja toinen henkilö passiivisella käyttäytymisellään ja tekemättä mitään muutoksen eteen, jarruttaa muutoksen etenemistä ja vie turhaan aikaa esimieheltä.
- Muutosvastarinta on voima, joka voi vaikeuttaa esimiehen työtä muutoksen johtamisessa. Muutosvastarintaa ei voida kokonaan poistaa, mutta esimies voi kääntää vastarinnan hyödyksi.

Pirinen 2015

6

### Vastarinnan yleisimpiä syitä:

- Tietämättömyys mitä tapahtuu.
- Ei ymmärretä muutosta.
- Luopumisen pelko.
- Pelko tulevaisuudesta.
- Halu pitää kiinni tutusta ja turvallisesta.
- Pelko omast ajaksamisesta ja oppiiko enää uusia asioita

### Vinkejä vastarinnan taltuttamiseen:

- Vilpitön halu auttaa.
- Yksinkertaista tavoitteet.
- Keskustele muutoksesta ennaakkoon.
- Kuuntele mielipiteitä ja epävarmuuksia.
- Toista muutoksen tavoitteita ja positiivisia asioita.

Pirinen 2015

7

## KAHDEKSAN YLEISTÄ ONGELMAA MUUTOKSESSA

1. **Liiallinen tyytyväisyys vallitsevaan tilaan:** Jos ihmiset eivät koe muutoksen tarkeellisuutta, eivät he ole myöskään valmiita antamaan ylimääräistä panosta, jota muutos yleensä tarvitsee.
2. **Tarpeeksi vahva johtava tiimi:** Muutoksissa, joissa puuttuu tarpeeksi vahva ohjaava tiimi, saattaa esiintyä hetken aikaa näennäistä edistymistä. Ennemmin tai myöhemmin hankkeet joutuvat kuitenkin vastatuuleen.
3. **Visiota aliarvioidaan:** Visiolla on erittäin tärkeä rooli hyödyllisten muutosten toteuttamisessa, sillä sen avulla pystytään ohjaamaan ja koordinoimaan suurten ihmisjoukkojen toimintaa ja kannustamaan ihmisiä toimimaan.
4. **Visiosta ei viestitä terpeeksi:** Henkilöstön sisintä on mahdotonta tavoittaa ilman uskottavaa viestintää.

Kotter 1996

8

## KAHDEKSAN YLEISTÄ ONGELMAA MUUTOKSESSA

Kotter 1996

5. **Uuden vision tieltä ei poisteta esteitä:** Esteet voi olla ihmisten päässä, mutta monessa tapauksessa esteet ovat hyvinkin todellisia. Esteenä saattaa olla organisaatorakenne: kapeasti määritetyt toimenkuvat voi viedä pohjan pyrkimyksiltä kohentaa palveluita tai tuotteita.
6. **Ei ole lyhyen aikavälin saavutuksia:** On eri asia saavuttaa lyhyen aikavälin voittoja, kun toivoo, että niitä saavutettaisiin.
7. **Voitto julistetaan liian aikaisin:** Vaikka voiton juhlistaminen onkin paikallaan, on paha virhe vihjata, että edes suurin osa työstä olisi tehty. Uudet lähestymistavat ovat alttiita häiriöille ja taantumiselle siihen asti, kunnes ovat juurtuneet syvälle yrityksen kulttuuriin.
8. **Muutosta ei juurruteta yrityskulttuuriin:** Muutoksen saa pysyväksi vain silloin kun siitä tulee yrityksen tapa toimia. Muutoksen tuomat uudet käytännöt tulee nivoutua pysyvästi yksikön tai koko organisaation työskentelytapoihin.

9

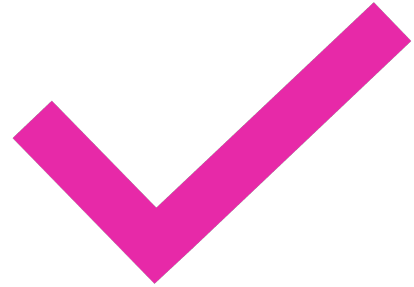


## MUUTOKSEN JOHTAMINEN

10

Tänä päivänä yritysten täytyy kehittää mahdollisuuksiaan toteuttaa muutoksia. Jos yritys ymmärtää muutosta ja ennen kaikkea, jos yrityksellä on työkaluja, prosesseja ja taitoja suorittaa muutos, pystyy yritys selviytymään muutoksesta riippumatta mitä se tuo eteen.

**Ilman epäilystään muutos on isoin vahvuus, heikkous ja mahdollisuus niin yritykselle kuin työntekijöille.**



Miller 2011

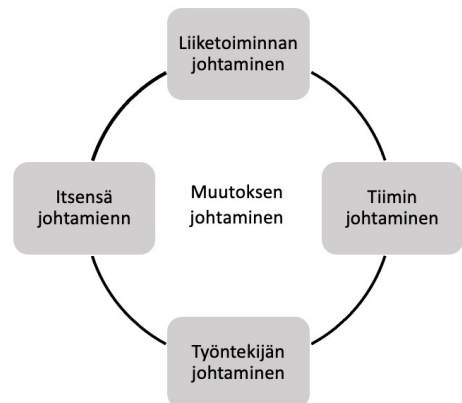
11

## MUUTOSJOHTAMISEN NELJÄ NÄKÖKULMAA

- Muutoksen johtamista voidaan lähestyä neljästä näkökulmasta. Nämä näkökulmat ovat:

- Liiketoiminnan johtaminen
- Tiimin johtaminen
- Työntekijän johtaminen
- Itsensä johtaminen

Esimiehellä voi jo valmiiksi olla osaamista joistain näistä osa-alueista, mutta muutoksen johtamisen kannalta kaikki neljä tulisi huomioida ja hallita.



Pirinen 2015

12

Kun muutos tehdään perusteellisesti, voidaan saada aikaan todellista uudistumista. Kun yritys haluaa aikaan merkittävän suunnanmuutoksen, vaatii se suunnittelua ja etenemistä järjestyksessä. Johdon tulee suunnitella yritykselle uudestaan seuraavat asiat:

- **Visio ja strategia.** Suunnitelma visiosta ja strategiasta: missä tilanteessa olemme nyt ja mihin haluamme lopulta päästä?
- **Asiakkaat.** Yrityksen olisi hyvä miettiä, ketkä ovat yrityksen asiakkaita ja mistä he pitävät? Miten yritys haluaa jatkossa palvella asiakkaita ja mistä kenties joudutaan luopumaan uudistuksen myötä.
- **Tuotteet ja palvelut.** Kartoitetaan tuotteet ja palvelut. Onko yrityksen kannattavaa luopua joistain tuotteista ja palveluista ja tai vastavuoroisesti lisätä jotain tuotteita tai palveluita.
- **Rakenteet, prosessit, työkalut ja osaaminen.** Mietitään miten nämä palvelut ja tuotteet tuotetaan laadullisesti ja kustannustehokkaasti. Tarvittaessa päivitetään työntekijöiden osaamistaan tai hankitaan uutta osaamista esimerkiksi kouluttamalla, rekrytoimalla tai yritysostoilla.

## LIIKETOIMINNAN JOHTAMINEN

Muutostarpeen tulisi aina lähteä yrityksen liiketoiminnan tavoitteista ja tarpeista. Muutokseen voi olla pakottavia syitä, jotka tulevat yrityksen ulkopuolelta: on pakko muuttua tai yrityksellä ei välttämättä ole pitkällä aikavälillä tulevaisuutta.

Ideaali tilanne olisi, että yritys muuttuisi koko ajan, tekisi pikkuhiljaa korjaavia liikkeitä, edistyisi ja parantaisi tekemistään. Jatkuva pieni edistyminen estäisi sen, että yrityksen olisi yllättäen muututtava nopeasti ja paljon yhdellä kerralla.



Pirinen 2015

## TIIMIN JOHTAMINEN

TIIMI MAHDOLLISTAA TULOKSEN

**Tiimi, joka on sitoutunut samoihin yhteisiin tavoitteisiin ja pelisääntöihin, tekee hyvää tulosta.**

-Vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot ovat tärkeässä osassa työilmapiirin ja suoriutumisen kannalta. Hyvä tiimihenki lisää työntekijöiden ja esimiesten motivaatiota muutoksen keskellä ja viisas esimies rakentaakin tiimiinsä luottamuksellisen ilmapiirin.

**Esimiehen tiimin vahvuuksien tunnistaminen.**

- Nopeasti oppivat työntekijät voivat olla sparraajina muille ja kannustaa työkavereitaan uuden oppimisessa ja uusien asioiden harjoittelemisessa. Työyhteisöissä opitaan ennen kaikkea toisiltaan ja esimies voi auttaa työntekijää pääsemään yli omista rajoituksistaan.

**Yhteiset pelisäännöt takaavat toimivan ja hyvän tiimin.**

- Jotta kaikilla säilyisi työrauha ja työt hoituisivat sujuvasti, asettaa tiimin jäsenet rajat myös epäasialliselle käyttäytymiselle ja negatiivisen ilmapiirin lietsomiselle. Näin pidetään negatiiviset äänenpainot kurissa. Esimiehen tehtävä on myös luoda yhteisiä onnistumisen kokemuksia.

15

## TYÖNTEKIJÄN JOHTAMINEN

Tiimi koostuu aina yksilöistä ja jokaiselle yksilölle on löydettävä muutoksesta hyvät asiat, hyödyt ja edut ennen kuin muutos on helppo hyväksyä. Yrityksen muutoksen aikana työntekijä käy läpi omaa muutosprosessiaan. Muutos voi tuntua positiiviselta tai negatiiviselta riippuen tarkoittaako muutos henkilökohtaisia mahdollisuuksia vai menetyksiä.

Liian usein muutosjohtamisessa keskitytään muutosvastarinnan johtamiseen, mutta huomio tulisi kiinnittää myös heihin, jotka ovat motivoituneita muutoksesta ja haluavat hyödyntää sen tuomia mahdollisuuksia. Moni näkee muutoksen tuovan kaivattua vaihtelua omaan työhön, mahdollisuuksia uusiin työtehtäviin tai fiksumpia toimintatapoja työn tekemiseen. Esimiehen tulee johtaa kaikkia kannustaen ja tukien eteenpäin.

Pirinen 2015

16

# ITSENSÄ JOHTAMINEN

- Esimiehen itsensä johtaminen ja jaksaminen vaikuttaa suuresti myös työntekijöiden ja tiimin suoriutumiseen ja hyvinvointiin muutoksessa.
- Muutosprosessit vievät paljon energiaa myös esimiehiltä, jonka takia esimiehen tulisi huolehtia omasta jaksamisestaan, koska uupunut ja stressaantunut esimies ei pysty johtamaan muutosta.
- Itsensä johtamisessa esimiehen tulisi huomioida erityisesti omien tehtävien priorisointi, oma suhtautuminen muutokseen, omien rajojen huomioiminen ja tarvittaessa avun pyytäminen.
- Esimiehen tulee rohkeasti myöntää, jos hän ei osaa jotain asiaa. Jokainen, myös esimiehet, tarvitsevat ohjausta uusien tehtävien suorittamisessa.

Pirinen 2015

17

<b>Itsensä Johtamisen muistilista</b>	<b>Ratkaisuja esimiehen uupumiseen</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Priorisoi.</li><li>- Aseta rajoja.</li><li>- Delegoi asioita.</li><li>- Osaa sanoa ja uskalla sanoa "ei".</li><li>- Opi sietämään keskeneräisyyttä ja epävarmoja aikoja.</li><li>- Luo itsellesi tukiverkko.</li><li>- Lopeta pyrkimästä täydellisyyteen.</li><li>- Jaa isot asiat pienempiin osiin.</li><li>- Ole armollinen itsellesi.</li><li>- Tuo ongelmat näkyville, älä piilottele niitä.</li><li>- Ole halukas etsimään ratkaisuja.</li><li>- Älä vertaile.</li><li>- Palkitse itseäsi onnistumisista.</li><li>- Opi uusia taitoja.</li><li>- Tartu uusiin mahdollisuuksiin ja luo mahdollisuuksia.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Anna ylemmän esimiehen ottaa vastuu tilanteesta. Käy tilannetta läpi esimiehen kanssa ja tehkää konkreettinen suunnitelma, miten tilanne paranee.</li><li>- Käy tuleva suunnitelma ja tilanne läpi tiimisi kanssa ja suunnittele muutosaikataulun mukaiset resursoinnit ja tehtävät. Käytäntöä aletaan toteuttamaan heti.</li><li>- Suunnittele oma työaika paremmin ja huolehdi työn ja vapaa-ajan tasapainosta.</li><li>- Muutosvastarinnan johtamiselle tehdään suunnitelma. Tarvittaessa käytetään ulkopuolista apua.</li><li>- Käy läpi muutoksen tuomat hyvät aisat henkilökohtaisella tasolla.</li></ul>

Pirinen 2015

18

# KOTTERIN MUUTOSPROSESSI: KAHDEKSAN ASKELTA

## Mikä on Kotterin kahdeksan askelta?

- Muutosprosessi, joka perustuu menestyneeseen "Muutos vaatii johtajuutta"-kirjaan.
- Muutosprosessin neljä ensimmäistä vaihetta auttavat nykytilanteen purkamisessa, jonka jälkeen vaiheissa 5–7 otetaan käyttöön monia uusia toimintatapoja. Viimeinen vaihe juurruttaa muutokset osaksi yrityksen kulttuuria ja auttaa luomaan niistä pysyviä.

Kotter 1996

## Etenemisjärjestyksen tärkeys

Vähänkään tärkeässä mittavammassa onnistuneessa muutoshankkeessa käydään läpi kaikki kahdeksan vaihetta ja edellä mainitussa järjestyksessä. Yhtä aikaa saattaa olla meneillään monia vaiheita, mutta yhdenkin vaiheen kokonaisvaltainen sivuuttaminen tai liian myöhäinen siirtyminen myöhempisiin, aiheuttaa lähes poikkeuksetta jonkinlaisia ongelmia.

19

# KOTTERIN 8 ASKELTA

## 1. Kiireellisyyden ja välttämättömyyden painottaminen

Kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen ihmisille on ratkaisevan tärkeää, jotta saadaan saavutettua tarvittava yhteistyö. Jos yrityksessä vallitsee tyytyväisyys nykyiseen tilanteeseen, ei muutokset etene mihinkään, sillä ihmisillä ei ole kiinnostusta työskennellä muutosongelmien parissa. Kun muutosta ei koeta välttämättömäksi, ei pystytä saamaan kokoon ryhmää, joka olisi riittävän vahva ja uskottava ohjaamaan hanketta.

## 2. Ohjaavan tiimin perustaminen

Muutoshankkeissa tarvitaan aina vahvaa ohjaavaa tiimiä, jonka kokoonpano on oikea, jäsenet luottavat toisiinsa ja joilla on yhteinen tavoite (Kotter 1996,45.) Ohjaavassa tiimissä on pystyttävä johtamaan niin asioita kuin ihmisiä, ja niitä on johdettava rinta rinnan. Ohjaavassa tiimissä on seuraavia

Kotter 1996

20

# KOTTERIN 8 ASKELTA

## 3. Muutoksen vision ja strategian laatiminen

Hyvän vision tunnistaa siitä, että se palvelee muutosprosessissa kolmea hyvin tärkeää päämäärää: selkeyttää muutoksen yleistä suuntaa, kannustaa ihmisiä tekemään toimenpiteitä oikeaan suuntaan ja auttaa koordinoimaan jopa tuhansien yksilöiden toimenpiteitä nopeasti ja tehokkaasti.

## 4. Muutosvisiosta viestiminen

Esimiehet viestivät visioista usein aivan liian vähän tai välittivät tahattomasti hyvin epäsuoria viestejä. Kummassakin tilanteessa lopputulos on samanlainen: uudistuminen kangertelelee.

Visiosta viestiminen onnistuu tehokkaimmin silloin, kun käyttää useita eri viestimiskeinoja: kokouksia, muistioita, lehtisiä, julisteita ja kahdenkeskeistä keskustelua. Kun ihmiset kuulevat viestin useista eri suunnista, muistavat ne sen todennäköisemmin paljon paremmin.

Kotter 1996

21

# KOTTERIN 8 ASKELTA

## 5. Työntekijöiden valtuuttaminen

Mittavaa sisäistä muuttumista tapahtuu harvoin ilman monen ihmisen myötävaikutusta, mutta silti henkilöstö ei yleensä myötävaikuta tai se tuntee, ettei pysty myötävaikuttamaan, koska sillä ei ole valtuuksia. Tämän takia valtuuksien ja vastuun siirtäminen työntekijöille on tärkeää. Uudistamisprosessin neljä ensimmäistä vaihetta edistää jo omalta osaltaan valtuuksien jakamista.

## 6. Lyhyen aikavälin onnistumisien varmistaminen

Lyhyen aikavälin onnistumiset auttavat uudistusta monilla tavoilla. Onnistumiset antavat hankkeelle sen tarvitseman vahvistuksen. Ne osoittavat, että uhraukset kannattavat ja toiminta vahvistuu. Nämä pienet onnistumiset antavat työntekijöille myös mahdollisuuden juhlia tuloksia, auttaa ohjaavaa tiimiä testaamaan visiota konkreettisesti ja vie pohjaa pois epäilijöiltä.

Kotter 1996

22

# KOTTERIN 8 ASKELTA

## 7. Vakiinnuta parannukset ja luo lisää muutosta

Yrityksessä muutetut menettelytavat saattavat olla yllättävän hauraita, ennen kuin ne on saatu juurrutettua yrityskulttuuriin. Vuosien työ muutoksen eteen saattaa valua hukkaan yllättävänkin nopeasti. Jos hellitetään otetta liian aikaisin muutosprosessin vaiheessa, kun uusia menettelytapoja ei ole juurrutettu yrityskulttuuriin, saatetaan menettää muutokselle elintärkeä liikevoima.

## 8. Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin

Kulttuuria ei ikinä muokata helposti, eikä yritys pysty pakottamaan kulttuuria kerralla toisenlaiseksi. Kulttuuri muuttuu vasta sitten, kun ihmiset on saatu toimimaan eri tavalla, kun uusi toimintatapa tuottaa ihmisille jotain hyötyä ja kun nähdään uusien toimintatapojen ja tulosten välinen yhteys. Tämän takia kulttuurin muutos tulee vikana vaiheena. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että kulttuuri asia voitaisiin sivuuttaa kokonaan ennen kahdeksatta vaihetta.



# MUUTOSVIESTINTÄ

- Muutoksessa pitää heti alusta alkaen sopia yhteiset pelisäännöt, miten viestitään ja tehdään yhteistyötä. Myös työntekijöillä pitää keskenään olla yhteiset pelisäännöt, joita noudatetaan ja joiden mukaan toimitaan muutoksessa. (Pirinen 2015, 175–177.)
- Muutosprosessissa voi työntekijälle tulla paljon informaatiota, josta työntekijän tulisi poimia itselleen kaikista olennaisimmat tiedot. Esimiehen pitää auttaa työntekijää suodattamaan hänelle oleellinen tieto. (Pirinen 163–164.)
- Kielellä on tärkeä merkitys muutosviestinnässä ja sen tulisikin olla tarpeeksi selkeää, yksinkertaista ja yksiselitteistä. Työntekijöillä voi toisinaan olla vaikeuksia ymmärtää erilaisia liiketoiminnan termejä, joita muutoksessa käytetään.
- Viestintää on myös ei-kielellistä. Esimiehen tapa toimia on hyvä esimerkki ei-kielellisestä viestinnästä. Jos kielellinen ja ei-kielellinen viestintä ovat ristiriidassa, on viestin vastaanottajan helpompi uskoa ei-kielelliseen viestintään. Tämä johtuu siitä, että ei-kielellinen viestintä on tieostamatonta toimintaa. (Pirinen 2015, 165–166.)

## MUUTOSVIESTINTÄ ERI ORGANISAATIO TASOILLA

### *“Rikkinäinen puhelin” -efekti*

- Viestin siirtyessä ylimmältä johdolta seuraavalle esimiestasolle, tapahtuu helposti rikkinäinen puhelin -efekti. Viesti muuttuu kulkiessaan eteenpäin, sillä jokainen henkilö tulkitsee viestin eri tavalla, omista lähtökohdista ja tarpeistaan käsin.
- Parasta ja onnistuneinta viestintää olisi se, että viesti kulkisi kaikkiin suuntiin: niin ylhäältä alas kuin sivuttainkin. Asioita ei voi vain hierarkkisesti tiputella eteenpäin, sillä ylimmälle johdolle asiat näkyvät hyvin eri tavalla kuin heidän alapuolellaan oleville.
- Muutosta saatetaan lähteä vyöryttämään ylhäältä alas, jolloin johto antaa omat mielipiteensä, joita viestintä ja henkilöstöhallinnon tulisi viedä eteenpäin vesiputous- menetelmällä. Tässä mallissa on kuitenkin kaksi ongelmaa:
  - Työntekijöiden ääni jää alhaalla puuttumaan ja organisaatiossa työskentelevät esimiehet eivät käy asioita keskenään läpi, koska ovat vain sanansaattajia

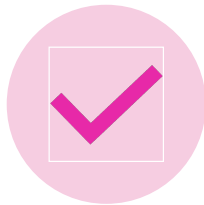
# VIESTINNÄN SUUNNITTELU

## Viestintäsuunnitelman sisältö:

- organisaation toimintaympäristön ja kulttuurin kuvaaminen. Tämä auttaa ymmärtämään milloin ja missä viestintä olisi kaikista tehokkainta.
- Viestintäkanavien ja työkalujen kartoittaminen. Mitä resursseja yrityksellä on pääviestin jakamiseen.
- Viestinnän sisäisen ja ulkoisen kohdeyleisön kartoittaminen ja analyysi. Saadaan käsitys tärkeimmistä sidosryhmistä ja saadaan heidät tukemaan muutosta ja viemään sitä eteenpäin.
- Konkreettiset päätökset viestinnälle: kuka, kenelle, mitä, miten ja milloin.
- Tulosten analysoiminen pääsidosryhmien kanssa: miten ja mitä mittareita käytetään.

Pirinen 2015

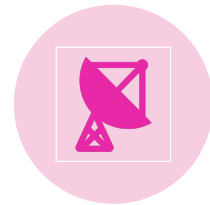
27



TEHOKAS JA STRATEGINEN MUUTOKSEN JOHTAMINEN EDELLYTTÄÄ KOKOAIKAISTA VIESTINTÄÄ JA MUUTOSVIESTIEN VAHVISTAMISTA LÄPI ORGANISAATION.



MUUTOSVIESTINNÄN PERUSTANA ON STRATEGIA JA SUUNNITELMA, JOSSA MÄÄRITELLÄÄN MITÄ MUUTOSVIESTINNÄLLÄ TARKOITETAAN JA MITÄ TULOKSIA SILLÄ HALUTAAN SAADA AIKAAN.



MUUTOSVIESTINNÄN STRATEGIASSA KÄYDÄÄN LÄPI VIESTINNÄN TAVOITTEET, KOHDERYHMÄT, PÄÄVIESTI, KANAVAT MISSÄ VIESTITÄÄN SEKÄ VIESTINNÄN MITTAAMINEN JA ARVIOINTI.

Pirinen 2015

28

# MUUTOS- VIESTINNÄN MUISTILISTA

Pirinen 2015

- Luo viestinnälle aikataulu.
- Huomioi viestinnässä muutoksen elinkaari.
- Suunnittele viestinnän sisältö sidosryhmien mukaan.
- Jatkuva viestiminen läpi muutosprosessin.
- Huomioi kaikki työntekijät ja ota heidän yksilölliset trapeetit huomioon.
- Toista koko ajan pääviestiä.
- Jaa viestinnän vastuut.
- Osallista ydin johto osaksi viestintää ja ole luova.
- Anna tietoa teoista ja sen tuomista tuloksista.
- Mittaa ja arvioi viestintää.
- Ota tarvittaessa ammattilaiset apuun.

29

# MUUTOS- JOHTAMINEN PÄHKINÄN- KUORESSA

KUUNTELE,  
KOMMUNIKOI,  
OLE TUKENA JA  
AIDOSTI  
KIINNOSTUNUT!

Johda liiketoimintaa: Laadi visio ja strategia, mieti asiakkaiden tarpeet, tuotteet ja palvelut sekä prosessit ja työkalut, joilla ne toteutetaan.

Johda tiimiä: Luo yhteiset pelisäännöt ja tavoitteet. Näe tiimin erilaiset kyvyt ja käytä niitä hyödyksi.

Johda työntekijää: Johda jokaista työntekijää myös yksilönä, kannustaen ja tukien. Huomioi jokaisen henkilökohtaiset tarpeet ja kuuntele.

Johda itseäsi: Et voi olla hyvä esimies uupuneena. Priorisoi tehtäväsi ja pyydyä tarvittaessa apua.

Painota muutoksen kiireellisyyttä ja välttämättömyyttä.

Perusta ohjaava tiimi.

Viesti muutosvisiosta jatkuvasti ja monipuolisesti sekä luo viestintä suunnitelma.

Varmista, että on lyhyen aikavälin saavutuksia ja juhlikaa niitä.

Vakiinnuta parannukset yritykseen ja luo lisää muutosta.

Juurruta uudet toimintatavat yritykseen.

30

## LÄHTEET

- Honkanen, H. 2006. Muutoksen agentit. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Harvard Business School Press, Yhdysvallat.
- Leppänen, M. & Rauhala, I. 2015. Johda ihmistä: Psykologiaa johtajille. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 26.9.2021.
- Muutosviestintä kuva: <https://pixabay.com/fi/photos/opiskelija-kirjoittamalla-849822/>
- Muutosviestinnän kuva: <https://pixabay.com/fi/illustrations/sosiaalinen-media-sosiaalinen-5187243/>
- Muutosjohtamisen kuva: <https://cdn.pixabay.com/photo/2018/03/10/12/00/teamwork-3213924>
- Pirinen, H. 2015. Esimies muutoksen johtajana. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 15.10.2021.
- Tiimin johtaminen kuva: [https://cdn.pixabay.com/photo/2015/01/09/11/08/startup-594090\\_\\_340.jpg](https://cdn.pixabay.com/photo/2015/01/09/11/08/startup-594090__340.jpg)