

# MUUTOKSEN HALLINTA PUHELINPALVELUKESKUKSESSA

TEKIJÄ: Jukka Karvinen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala			
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma			
Työn tekijä Jukka Karvinen			
Työn nimi Muutoksen hallinta puhelinpalvelukeskuksessa			
Päiväys	21.04.2014	Sivumäärä/Liitteet	77 + 9
Ohjaajat Anneli Juutilainen, Pentti Mäkelä			
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani X			
Tiivistelmä			
<p>Tässä opinnäytetyössä tutkitaan henkilöstön reagointia muutostilanteisiin ja sitä, kuinka muutos toteutetaan onnistuneesti. Työn perustana olevassa kyselytutkimuksessa selvitettiin, kuinka muutoksen hallinta on onnistunut kohdeyrityksen henkilöstön näkökulmasta.</p> <p>Kyselytutkimus toteutettiin sähköisesti Webropol-ohjelmalla pääasiassa määrällisenä eli kvantitatiivisena tutkimuksena. Kysely sisälsi kuitenkin myös useita avoimia kysymyksiä. Se lähetettiin 111:lle kohdeyrityksen puhelinpalvelukeskuksen henkilökunnan edustajalle, joista kyselyyn vastasi 55 henkilöä. Kyselytutkimuksella oli tarkoitus saada vastauksia siitä, miten muutoksessa onnistuttiin ja mitä olisi voitu tehdä toisin. Tutkimuksen oli lisäksi tarkoitus toimia tärkeänä palautteena ja apuna tulevien muutosten toteutuksen suunnittelussa.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuus jakautuu neljään osaan. Ensimmäisessä osassa käsitellään muutosta yleisellä tasolla. Toisessa osassa syvennytään muutoksen eri vaiheisiin ja siihen, kuinka henkilöstön reagointi ja käytös ilmenevät näissä vaiheissa. Kolmannessa osassa tutkitaan esimiehen oikeita toimintatapoja onnistuneen muutoksen toteuttamiseen, ja neljännessä osassa tarkastellaan muutamia onnistuneen muutoksen malleja. Teoriaosuutta seuraa varsinainen kyselytutkimus.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella muutos oli osittain onnistunut, mutta kehitettävääkin löytyi. Onnistuneina asioina pidettiin toimialojen yhdistämistä samoihin tiimeihin ja omien tiimiesimiesten toimintaa. Muutokseen suhtauduttiin positiivisesti. Kehitettävää ilmeni muutosviestinnässä sekä uusien tuotteiden koulutuksessa ja järjestelmän toteutuksessa.</p>			
Avainsanat muutosjohtaminen, muutoksen hallinta, organisaatiomuutos, uudelleenorganisointi			

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration			
Author Jukka Karvinen			
Title of Thesis Change Management in a Call Center			
Date	21.04.2014	Pages/Appendices	77 + 9
Supervisors Anneli Juutilainen, Pentti Mäkelä			
Client Organisation /Partner X			
<p>Abstract</p> <p>This thesis project researched how personnel react to change situations, and how change can be implemented successfully. The basis of this thesis was a survey, which examined how the change management implementation has succeeded in the target company.</p> <p>The survey was mainly quantitative, and it was carried out electronically by the Webropol program. The survey also included several open questions. It was sent to 111 personnel members, from which 55 answered. Through this survey, the main focus was to elicit answers for questions, such as, which parts of the change implementation were successful, and which actions could have been done otherwise. This survey's purposes were also to give important feedback to the superiors and to help in the planning of the future changes.</p> <p>The theoretical part of this thesis is divided into four sections. In the first section change is examined in the general level. The second section explores the different stages of changes, and how personnel reactions and behaviour are manifested in those stages. In the third part it is researched a superior's appropriate methods for implementing change successfully, and in the fourth part a few models of implementation of successful change are examined. After the theoretical part follows the actual survey.</p> <p>On the basis of the research results, the change examined was partially succeeded, but it also revealed that some sections needed improvement. The sections considered the most successful were connecting two branches to mutual teams, and a team leader's contribution and actions during the change process. The attitude towards the change implementation was positive. The areas which needed improvement included change communication, the training of the new products and the implementation of these products' computing system.</p>			
Keywords change management, organizational change, reorganization			

# Sisälllys

1 Johdanto .....	1
2 Muutos prosessina .....	3
2.1 Muutos käsitteenä.....	3
2.2 Muutos organisaatiossa.....	3
2.3 Muutoksen perustasot .....	4
2.3.1 Pieni muutos, parannus ja jatkuva parantaminen .....	4
2.3.2 Uudistus eli transiatio.....	5
2.3.3 Muodonmuutos eli transformaatio .....	6
3 Henkilöstö muutoksessa.....	7
3.1 Muutoksen vaiheet.....	7
3.1.1 Sulatusvaihe .....	7
3.1.2 Uhkavaihe .....	8
3.1.3 Vastustusvaihe.....	9
3.1.3.1 Muutosvastarinta .....	11
3.1.4 Hyväksymisvaihe.....	13
3.2 Muutoksen perustunteet .....	14
3.3 Ongelmallinen työyhteisö.....	16
3.5 Toimiva työyhteisö .....	19
4 Esimiestyö muutoksessa.....	23
4.1 Esimiehen haasteita muutoksessa .....	23
4.2 Toimenpiteet muutosmatkalla .....	25
4.3 Muutosviestintä.....	27
4.3.1 Reaktiivinen ja proaktiivinen muutosviestintä .....	28
4.3.2 Kehityskeskustelut.....	29
4.4 Esimies uudessa ryhmässä .....	30
4.5 Muutosmyönteisen työyhteisön luominen .....	33
5 Onnistunut muutos.....	35
6 Tutkimus: Muutoksen hallinta henkilöstön näkökulmasta yritys X:n yhteyskeskuksessa .....	38
6.1 Tutkimusmenetelmät ja kyselyn toteutus.....	38
6.2 Kyselyn analysointi .....	39
7 Tutkimustulokset.....	40
7.1 Demografiset tiedot .....	40

7.2 Muutos yleisesti.....	42
7.3 Muutosviestintä.....	49
7.4 Tiimi .....	51
7.5 Tuote Y ja työssä käytettävät järjestelmät .....	56
7.6 Esimiestoiminta .....	62
7.7 Avoimet kommentit muutoksesta.....	68
7.8 Tulosten arviointi.....	69
8 Pohdinta .....	73
LÄHTEET.....	76
LIITTEET.....	78
Liite 1. Saatekirje .....	78
Liite 2. Kyselylomake .....	79

## 1 Johdanto

Tämän työn lähtökohtana oli Yritys X:n puhelinpalvelukeskuksessa vuonna 2013 toteutettu ainutlaatuinen projekti. Kyseessä oli organisaatioiden uudelleenjärjestäytyminen, jossa kahden erillisen liiketoimen työntekijät sulautettiin toimimaan keskenään samoissa tiimeissä ja heidät oli tarkoitus kouluttaa portaittain hoitamaan myös toisen toimialan työtehtäviä. Tarkoitus oli kouluttaa suurin osa työntekijöistä lopulta molempien toimialojen työtehtävät hallitseviksi moniosaajiksi. Syy näiden muutosten toteuttamiseen oli yrityksessä tapahtunut laajempi muutos, joka lähti liikkeelle liiketoimintakentällä tapahtuneiden muutosten, ja päällekkäisten toimintojen vaikutuksesta. Yritys pyrki kyseisellä muutoksella yhtenäistämään organisaatioita, vähentämään päällekkäisten toimintojen määrää karsien näin kustannuksia sekä helpottamaan ja parantamaan asiointia ja asiakaspalvelua asiakkaiden näkökulmasta. Tässä työssä käsiteltävän puhelinpalvelukeskuksen muutoksen toteutus aloitettiin asteittain kevään 2013 aikana.

Uudelleenorganisointumisen, kuten mikä tahansa muu yrityksessä tapahtuva muutos, tarvitsee onnistuakseen laadukasta johtamista ja esimiestyöskentelyä. Muutos ja uudenlaiset toimintatavat voidaan helposti kokea uhkaavana ja pelottavana asiana. Muutostilanteessa henkilöstöä tulisi informoida kattavasti siitä mikä muuttuu, milloin se muuttuu ja miksi näin tehdään. On hyvin pitkälti esimiesten vastuulla, kuinka henkilöstö saadaan sitoutumaan muutokseen ja ymmärtämään muutoksen syyt. Tässä työssä tutkinkin muutoksen vaikutusta henkilöstöön ja sitä, mitä vaaditaan onnistuneelta muutokselta. Tutkin aihepiiriä pääosin henkilöstön näkökulmasta, mutta työssä on mukana myös esimiesnäkökulmaa. Henkilöstön sitoutuminen ja panos ovat oleellisia asioita muutoksen onnistumisen kannalta, mutta ilman oikeanlaista muutosjohtamista ei muutos myöskään voi onnistua. Varsinaisen tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella Yritys X:n yksittäisen puhelinpalvelukeskuksen muutoksen onnistumista henkilöstön näkökulmasta, ja sen on myös tarkoitus toimia tärkeänä palautteena tulevaisuuden muutostilanteita ajatellen.

Työn alussa tarkastelen muutoksen käsitettä yleiseltä ja liiketoiminnalliselta kannalta. Käyn läpi erilaisia muutoksen muotoja ja sitä mitä muutos tarkoittaa organisaation toiminnan kannalta. Tämän jälkeen tarkastelen muutosta henkilöstön näkökulmasta. Osiossa selvitetään muun muassa, kuinka henkilöstö reagoi muutostilanteisiin ja kuinka sopeutuminen muuttuneeseen tilanteeseen toteutuu porrastetulta. Seuraavaksi käyn läpi esimiehiltä muutostilanteessa

vaadittavia asioita ja sitä, kuinka heidän tulisi toimia, jotta muutos toteutuisi mahdollisimman kivuttomasti. Käsiteltyäni muutosta yleiseltä, henkilöstön ja esimiehen tasolta, käyn vielä läpi muutamia onnistuneen muutoksen malleja.

Teoriaosuuden jälkeen seuraa varsinainen tutkimusosio, jota varten toteutettiin kvantitatiivinen sähköinen kysely Yrityksen X: henkilöstölle. Tutkin kyselyn avulla sitä, kuinka muutoksen hallinta on vuonna 2013 onnistunut yrityksen henkilöstön näkökulmasta ja mitä asioita olisi mahdollisesti voitu tehdä toisin. Tämän jälkeen analysoin kyselyn tulokset ja teen teorian tietoon vertailemalla johtopäätökset siitä, kuinka hyvin muutos on onnistunut ja mitä parannettavaa tulevia muutoksia ajatellen löytyy. Aivan lopuksi pohdin tutkimuksen ja koko opinnäytetyöprosessin onnistumista.

## 2 Muutos prosessina

Tässä luvussa käsitelen muutosta sekä yleisellä tasolla että yrityksen näkökulmasta. Luvussa käsitellään sellaisia kysymyksiä kuten mitä muutos on, mitkä asiat ajavat muutokseen ja millaisia muutostyyppisiä on olemassa.

### 2.1 Muutos käsitteenä

Termiä muutos voidaan lähteä käsittelemään kahden laatusanan avulla: absoluuttisuus ja suhteellisuus. Jos tarkastellaan ympäröivää maailmaa, voidaan havaita, että lähes kaikki ympärillä oleva muuttuu koko ajan. Vuodenajat vaihtuvat, kasvit kasvavat ja ihmiset vanhenevat. Laajemmalla skaalalla tarkasteltuna taas koko maailmankaikkeus laajenee jatkuvasti kiihtyvällä nopeudella. Kaikki elävä etenee ajassa ja paikassa, eikä takaisin menneisyyteen ole mahdollista palata. Tämä kaikki on absoluuttista eli tapahtuu joka tapauksessa, halusimme tai emme. (Juuti & Virtanen 2009, 12–13.)

Jotkut asiat kuitenkin muuttuvat niin hitaasti, että muutosta on hankala huomata. Evoluutio on esimerkki hitaasta muutoksesta, jonka havaitseminen vaatii pitkän aikavälin tarkkailua. Toisaalta taas sää ja luonnonilmiöt voivat olla hyvin äkillisiä muutoksia, joiden vaikutuksesta ympäristömme voi muuttua hyvin äkillisesti siitä, mitä se oli aikaisemmin. Jotkut muutokset voivat myös vaikuttaa hyvin erilaisilta riippuen siitä, kuka asiaa on havainnoinut. Jos esimerkiksi työstään äitiyslomalla ollut työntekijä palaa pitkän tauon jälkeen työpaikalleen, voi hän huomata työyhteisössään paljonkin muuttuneita asioita, kun taas koko tämän ajan töissä olleet kollegat eivät välttämättä huomaa juurikaan minkäänlaista muutosta. Tässä on kyse suhteellisuudesta eli siitä, että sama asia voi havainnoijasta riippuen olla hyvin merkittävä tai lähes huomaamaton. (Juuti & Virtanen 2009, 13–15.)

### 2.2 Muutos organisaatiossa

Nykyisin muutos on organisaatioissa pysyvä olotila ja organisaatioissa tapahtuvista suurista muutoksista tiedotetaan uutisissa usein. Menestyminen vaatii sopeutumista vallitsevaan tilanteeseen ja vaatimuksiin, ja pysyäkseen pinnalla organisaatioiden täytyy pysyä jatkuvassa



liikkeessä. Yrityksessä tapahtuva sisäinen muutos on luonnollinen reaktio niihin liikkeisiin, joita tapahtuu organisaation ulkopuolella. Se on normaali ja jatkuva tila, joka pitää organisaation hengissä. Organisaatiomuutoksia on olemassa monen tyyppisiä vaihdellen suuresta pieneen ja nopeasta hitaaseen. Muutos voi olla useista pienemmistä uudistuksista koostuva sarja tai yksittäinen suurempi muutos. Se voi olla toimipaikkakunnan vaihtuminen, uusien palvelutuotteiden kehittäminen, asiakaspalvelun uudistus tai suuremmassa mittakaavassa esimerkiksi kahden tai useamman yrityksen fuusio. Valitettavan usein muutokseen voi liittyä myös mittava irtisanominen. (Ponteva 2010, 9; Kvist & Kilpiä 2006, 15; Juuti & Virtanen 2009, 16.)

Yrityksessä tapahtuva muutos alkaa usein niin, että huomataan uusi tarve toiminnassa tai jokin virhe tai epäkohta, johon tulisi puuttua. Tällaisten tarpeiden tunnistaminen on yleensä yrityksen toiminnan jatkuvuuden kannalta erittäin tärkeää, ja esimiehen onkin alati oltava silmät ja korvat auki muutostarpeiden suhteen. (Ponteva 2010, 10.) Tavallisimpia muutoksia ohjaavia asioita ovat **kasvava kilpailun määrä** (asiakkaiden vaatimuksiin täytyy vastata), **sijoittajien ja osakkeenomistajien vaatimukset** (vaaditaan alati kasvavaa kehitystä ja tuottoja), **globalisaatio** (kovempi kilpailu ja kulttuurien välisen yhteistyön haasteet), **henkilöstön muutos** (globalisaation myötä henkilöstö väistämättä monimuotoistuu), **teknologian kehitys** (vaikuttaa alati käytettyihin järjestelmiin ja tuotettaviin palveluihin), **erilaiset lainsäädännöt** (globalisoitumisen seurausta) ja **yhteiskunnalliset muutokset** (esimerkiksi ilmastonmuutos). (Aitken & Higgs 2010, 24–25.)

## 2.3 Muutoksen perustasot

Organisaatiomuutoksia on tyyliltään ja syvyydeltään erilaisia. Erilaiset muutostyypit voidaan jaotella muutoksen syvyyden perusteella kolmeen erilliseen pääluokkaan. Nämä luokat ovat pieni muutos (parannus), keskisuuri muutos (uudistus) ja suuri muutos (muodonmuutos). Alaluvun lopussa oleva taulukko (TAULUKKO 1) tiivistää nämä perustasot. (Kvist & Kilpiä 2006, 27.)

### 2.3.1 Pieni muutos, parannus ja jatkuva parantaminen

Parannuksessa on lähtökohtana jo olemassa olevan ja entuudestaan tutun asian eteenpäin kehittäminen, ei uuden keksiminen. Jatkuva parantaminen on muutoksen muodoista kaikkein yksinkertaisin, ja sillä pystytään vastaamaan pienempiin ulkoisen toimintaympäristön muutoksiin. Silloin kun jatkuva parantaminen on organisaation toiminnan kannalta riittävä toimenpide, on organisaatio hyvässä sopusoinnussa ympäristönsä kanssa. (Kvist & Kilpiä 2006, 27.)

Jatkuvassa parantamisessa muutoksen aiheuttamat kivut pysyvät kyllä pieninä, mutta pitkällä aikavälillä jatkuvien muutosten ylläpitäminen voi osoittautua haastavaksi. Jatkuvat pienet parannukset voivat jäädä rutiinien jalkoihin, ja pian ollaan tilassa, joka vaatii paljon syvempää muutosta. Jatkuva parantaminen onnistuu silloin, kun esimiehet haastavat työntekijöitään yrittämään parhaansa ja heille on tarjolla tukea ja resursseja. Myös työntekijöiden osaamisen kehittäminen on tärkeää jatkuvassa parantamisessa. On hyvä opettaa heille analyysimalleja, joiden avulla työntekijät itse voivat pohtia syitä ongelmien syntyyn ja kehittää niihin mahdollisia ratkaisuja. Aikaisempia huonoja suorituksia ei tule hyväksyä ilman perusteltua syytä, ja jatkuvaa parantamista tulee korostaa työntekijöiden kanssa käytävissä henkilökohtaisissa tavoitekeskusteluissa. (Kvist & Kilpiä 2006, 28.)

### **2.3.2 Uudistus eli transitio**

Uudistus on jonkin verran parannusta monimutkaisempi muutos, sillä siinä ei kehitetä jotain jo olemassa olevaa, vaan aikaisempi korvataan jollain täysin uudella. Uudistuksen toteuttaminen voi lähteä liikkeelle isohkon ongelman tai käyttämättömän mahdollisuuden havaitsemisesta. Käytännössä asetetaan tietty tavoitetilä, johon päästäkseen vanhoista toimintatavoista täytyy luopua. Esimerkkejä uudistuksesta ovat uudelleenorganisointi, uuden teknologian tai käyttöjärjestelmän käyttöönotto, uudet tuoteryhmät tai uusi palvelukonsepti. (Kvist & Kilpiä 2006, 29.)

Uudistukseen liittyy paljon haasteita. Niitä voivat olla muun muassa

- riittävän osaamisen puuttuminen
- haluttomuus muuttaa vanhaa toimintatapaa
- uuden opetteluun aloittamisen jähmeys
- pelko uuden tilanteen mahdottomuudesta
- muutoksella saavutettavien hyötyjen hahmottamatta jääminen
- tunne siitä, ettei muutoksesta saada riittävästi tietoa.

Uudistuksen vaikutukset henkilöstöön on otettava tarkoin huomioon. Tiedotuksen on oltava jatkuvaa ja syvällistä, henkilöstön tulisi osallistua suunnitteluun ja toteutukseen ja heille tulisi antaa tukea sekä aikaa totutella ja opetella. Erot nykytilan ja tavoitetilan välillä tulisi tehdä selväksi ja käydä tarkoin läpi, mitä toimintoja jatketaan, mitä lopetetaan ja mitkä toiminnot tulevat uusina. (Kvist & Kilpiä 2006, 29–30.)

### 2.3.3 Muodonmuutos eli transformaatio

Kaikista monimutkaisin ja syvin muutoksen tasoista on muodonmuutos. Tämä vaatii kokonaisvaltaista muutosta ajattelutavassa ja organisaatiokulttuurissa. Muodonmuutoksessa lopullinen tila ei ole vielä aluksi selvillä, vaan se syntyy muutoksen aikana ja sen seurauksena. Transformaatio vaatii täydellistä vanhoista ajattelutavoista ja toimintamalleista irti päästämistä. Esimerkki tällaisesta muutoksesta on pankkivirkailijoiden muuntautuminen pankkipalveluiden myyjiksi noin 15 vuoden aikana. (Kvist & Kilpiä 2006, 30.)

Tarve muodonmuutokselle syntyy yleensä liiketoimintaympäristössä tapahtuneen radikaalin muutoksen seurauksena. Tällaisia tilanteita voivat olla esimerkiksi vahvan kilpailijan ilmaantuminen markkinoille, asiakkaiden väheneminen tai asiakkaiden käyttäytymisen muutos. Yrityksen ja ympäristön yhteensopimattomuus aiheuttaa kipua, ja jossain vaiheessa kipukynnys väistämättä ylittyy. Jotta yritys voisi jatkaa toimintaansa menestyksekkäästi, ovat radikaalit muutokset välttämättömiä toimenpiteitä. (Kvist & Kilpiä 2006, 31.)

Muutostaso	Kivun määrä	Lähtökohta	Lopputuloksen selkeys	Vaikutus ajattelutapaan	Muutoksen kohde	Toteutustapa
Parannus	1	Parantaa toimintaa projektimaisesti pienin askelin	Selkeä, mitattava lopputulos	Vähäinen tai ei lainkaan	Taidot, tiedot, toimintatapa ja suoritustaso parannetaan	Taitojen kehittäminen, viestintä, prosessin parantaminen
Uudistus	2	Poistaa ongelman rakennetta, teknologiaa ja työkäytäntöjä uudistamalla; toteutetaan projektina	Lopputulos suunnitellaan tietyillä kriteereillä	Vähäinen tai ei lainkaan	Strategia, järjestelmä, prosessi ja teknologia uudistetaan	Suunniteltu muutosprosessi, sidottu aikaan, organisoitu
Muodonmuutos	3/4	Säilyä tai saavuttaa huippumenes-tys uusia mahdollisuuksia hyödyntämällä	Lopputulos ei alussa selvillä. Lopputulos kir-kastuu vähitel-len kokeilujen ja korjausten kautta	Ajatustavan on muutut-tava, ajatus-mallit on vaihdettava	Ajattelutapa, organisaatio-kulttuuri, käyt-täytyminen, strategia, ra-kenne, järjes-telmät, proses-sit, teknologia sekä työ muute-taan radikaalisti	Muutos-prosessia suunnitellaan ja ohjataan niin, että vastaukset löytyvät. Paljon osallistamista ja epävarmuutta. Edetään pala kerrallaan.

TAULUKKO 1. Muutoksen tasot Anderson & Anderson (Kvist & Kilpiä 2006, 32.)

## 3 Henkilöstö muutoksessa

Tässä luvussa käsitellään muutoksen vaikutusta henkilöstöön muutoksen eri vaiheissa. Luvussa käsiteltäviä asioita ovat muutoksen vaiheet ja henkilöstön käytöksen tunnusomaiset piirteet eri vaiheissa, muutoksen aikana läpi käytävät perustunteet ja se, miten muutokseen sopeutuminen ja sitoutuminen tapahtuvat. Luvussa käsitellään myös sitä, millainen on ongelmallinen työyhteisö, ja mitä vaaditaan, että työyhteisö olisi toimiva ja muutosmyönteinen.

### 3.1 Muutoksen vaiheet

Tässä alaluvussa käsitellään muutoksen edetessä ilmeneviä eri vaiheita henkilöstön toiminnassa ja asenteissa ja sitä, mitkä asiat ovat tunnusomaisia kunkin vaiheen kohdalla. Vaiheet on jaoteltu eri lähteiden (Ponteva, Ylikoski & Ylikoski) perusteella neljään osaan, jotka ovat *sulatusvaihe*, *uhkavaihe*, *vastustusvaihe* ja *hyväksymisvaihe*. Myös muutosvastarintaa käsitellään vastustusvaiheen alaluvussa.

#### 3.1.1 Sulatusvaihe

Muutos käynnistyy yleensä johdon huomiosta, että nykyinen toimintamalli on kestävätkin eikä vanhalla tavalla voida enää jatkaa. Tällöin johto tekee erinäisiä toimia sulattaakseen vallassa olevan tasapainon, jotta yrityksen toimintaan saadaan luotua liikkumatilaa ja mahdollisuuksia joustoon, ennen kuin itse muutoksesta tiedotetaan ja se aloitetaan. Tätä kutsutaan sulatusvaiheeksi. Henkilöstö voi aistia sulatusvaiheen ja mahdollisen tulevan muutoksen pienistä liikkuvuudesta ja joustoa edistävästä ratkaisusta. Asiaa ei vielä tässä vaiheessa kunnolla tiedosteta, mutta johtoa lähinnä olevilla osastoilla voi ilmetä lieviä ilmapiiriongelmiä. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 33.) Muutosta voidaan ennakoida seuraamalla työyhteisössä esiintyviä signaaleja, joita ovat esimerkiksi seuraavat asiat:

- **Muutos työyhteisön kielenkäytössä:** Aletaan puhua liiasta työvoimasta, ylimääräisten karsimisesta ja synergiaeduista. Puhutaan myös työn tehostuksesta, kilpailukyvyn parantamisesta ja oleelliseen keskittymisestä.
- **Ilmapiirin kiristymisen merkit:** Avoimuus ihmisten välillä vähenee ja kilpailu toisia työntekijöitä vastaan lisääntyy rajojen samalla korostuessa ja itsenäisen työskentelyn kasvaessa. Poikkeavia henkilöitä voidaan syrjiä ja johdon tasolla esiintyy ristiriitoja johtamisfilosofioissa.
- **Levollisuuden ja turvallisuuden väheneminen:** Kiinnostus varsinaiseen työntekoon vähenee, samoin kuin yhteistyöhalu. Byrokraattisuus ja kaavamainen työskentely lisääntyvät, ja poissaolojen määrä laskee irtisanomisten pelossa. Etevimmät työntekijät alkavat hakea muualta töitä.
- **Huhut ja juorut pääsevät valloilleen:** Huhuista muodostuu ainoa luotettava tiedonlähde ja eri mielikuvista ryhdytään kinastelemaan. Virallisissa tiedotuksissa asioista kerrotaan vähän ja epätarkasti. Tietoa voi löytyä paljon, mutta se on epävarmaa ja oleellisiin asioihin liittymätöntä.
- **Epämiellyttäviä päätöksiä siirretään ja vältetään:** Päätösten valmistelu on huolimaton, eivätkä päätösvastuut ja -rajat ole kovin selkeitä. Syntyy epävarmuutta siitä, millä tasolla mitään päätöksiä tulisi tehdä, jolloin ylin johto kuormittuu pienemmillä asioilla eikä aikaa jää tärkeiden ongelmien ratkaisuun.
- **Paineet kasvavat:** Erityisesti esimiesasemassa työskentelevät henkilöt joutuvat paineen alle ja kokevat riittämättömyyden tunnetta. Lisäksi heitä syyllistetään. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 34–35.)

### 3.1.2 Uhkavaihe

Kun muutoksesta lopulta tiedotetaan, aiheuttaa äkkiseltään saatu tieto eräänlaisen kriisitilan, johon voi liittyä vahvaa menettämisen pelkoa. Suuremmissa muutoksissa kokemus voi olla niin voimakas, että sitä kutsutaan sokkireaktioksi. Tällöin muutosta ei tahdota mieltää todeksi, ja koko asiaan kieltäydytään uskomasta. Voidaan tarvita useampi tiedotustilaisuus, jotta ihmiset pystyvät täysin ymmärtämään sen, että muutos on todellakin tapahtumassa. Varsinainen sokkivaihe ei kuitenkaan kestä kauaa. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 36–38.)

Uhkavaiheessa esiintyy levottomuutta, ryhmien väliset erot ja epätietoisuus kasvavat ja erilaisia huhuja alkaa liikkua. Nämä asiat yhdessä voivat aiheuttaa lamaantumista. Tämä on haastava

vaihe, sillä myös esimiesten kesken voi esiintyä kilpailua ja oman aseman varmistamista. Yhteistyökyky ja -halu voivat vähentyä huomion keskittyessä omaan selviytymiseen. (Ponteva 2010, 23) Uhka liittyy hyvin pitkälti pelkoon tuntemattomasta tulevaisuudesta, jolloin ihminen varautuu pahimpaan vaihtoehtoon. Uhkatilanne on hyvin stressaava, eikä ihminen kestä tällaista tunnetta kovin kauaa. Nykyajan muutostilanteissa uhkavaihe voi kuitenkin pahimmillaan kestää jopa kuukausia, mikä voi aiheuttaa uupumusta ja ahdistusta. Riittävästä tiedotuksesta on apua uhkatilan pois väistymisessä. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 38–39.)

### **3.1.3 Vastustusvaihe**

Sokin ja uhkavaiheen jälkeen alkaa vaihe, jossa toimintatavat halutaan pitää ennallaan ja vanhaa aletaan kaivata. Uudistuksia ja uudistajia kohtaan voi alkaa ilmetä vihan tunteita. Muutokseen liittyy aina jostain vanhasta luopuminen, oli se sitten työkaverit, esimies, työtehtävät tai jopa työpaikka. Luopuminen ei koskaan ole helppo asia, ja mitä tärkeämmäksi ja läheisemmäksi asia on muodostunut, sitä hankalampaa irti päästäminen on. Sillä on myös merkitystä, mistä asiasta luovutaan ja missä elämänvaiheessa luopuminen tapahtuu. Työpaikan menettäminen on toki rankempaa kuin esimerkiksi työtehtävien muutos, ja vanhemmalle pitkään palvelleelle työntekijälle muutos on raskaampi kuin lyhyen työkokemuksen omaavalle nuorelle, jolla on vielä pitkä työelämä edessään. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 45–46.)

Luopuminen ei koskaan tapahdu hetkessä, vaan sille täytyy antaa aikaa. Usein tärkeästä asiasta irti pääsemiseen voi tarvita jopa puolikin vuotta. Varsinkin isompaa muutosta toteutettaessa tämä on hyvä ottaa huomioon aikataulua suunnitellessa. Etenkin irtisanottujen työntekijöiden kannalta on erityisen tärkeää, että muutokseen voidaan valmistautua riittävän kauan. Erään tutkimuksen perusteella puolen vuoden – vuoden siirtymäajan saaneista työntekijöistä suurin osa oli vuoden seurantajakson jälkeen työelämässä tai koulutuksessa, kun taas lyhyellä siirtymäajalla irtisanotuista työntekijöistä yli kolmasosa eli vielä yhteiskunnan tuilla. Huomattavalla osalla jälkimmäisestä ryhmästä oli ilmennyt myös päihdeongelmia. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 48.)

Välitavoitteet ja pikkuhiljaa etenevä muutoksen toteutus ovat hyviä keinoja edistää luopumisen hyväksymistä. Jos muutoksessa luotua uutta visiota lähdetään tavoittelemaan liian äkkinäisesti, voi tämä tuntua henkilöstöstä raskaalta tavoitteelta. Toimivampi tapa on jakaa tavoite esimerkiksi puolivuositaisiin välitavoitteisiin. Pienet askeleet ovat lopullista visiota helpompia saavuttaa, ja kun huomataan, että tavoitteisiin päästään, kasvaa motivaatio ja sitä myötä myös vauhti.

Välitavoitteiden ei kuitenkaan kannata olla liian pieniä, koska tällöin voi syntyä kuva, että muutostarve onkin oikeastaan vähäinen. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 48–49.)

Ongelmia luopumisessa ja uuteen sopeutumisessa aiheuttaa se, että esimiehet ja työntekijät ovat muutoksen luomien tunnetilojen suhteen eri vaiheissa eri aikaan. Samalla kun työntekijät vielä surevat menetettyä ja purkavat vihaansa uudistuksia kohtaan, esimiehet voivat olla jo innolla luomassa ja suunnittelemassa uutta. Työntekijöiden tuntema viha näkyy yleensä muutosvastarintana. Esimies taas ei välttämättä voi ymmärtää sitä, miksi henkilöstö ei näe muutoksen positiivisia puolia, ja turhautuu. Jos esimies ei huomioi alaisten tunteita tai kiiruhtaa muutoksen kanssa liian nopeasti, voi tämä lisätä muutosvastarintaa työntekijöiden keskuudessa, mikä taas hidastaa muutoksen etenemistä ja muutokseen sopeutumista. Pahimmillaan tämä johtaa siihen, että osa työntekijöistä pyrkii pysäyttämään muutoksen. Käsittelemättömät muutosprosessit jäävät uusien muutosten alle ja uuteen sopeutuminen jää olemattomiin. (Kaski & Kiander 2005, 67.)

Esimiehen tärkeimpiä tehtäviä muutoksen keskellä onkin järjestää aikaa alaisilleen ja keskittyä kunnolla yhdessä muutostilanteen läpikäymiseen. Kalenterit ovat muutostilanteissa yleensä täynnä kokouksia, koulutuksia sekä viesteihin ja puheluihin vastaamista, mutta pitkällä aikavälillä ajateltuna on tärkeää pystyä pysähtymään ja käymään läpi muutosta yhdessä alaisten kanssa silloin kun muutos tapahtuu. Keskustelu ja mielipiteiden kuuleminen edesauttaa muutoksen etenemistä, ja samalla esimies voi saada tärkeää tietoa asioista, jotka muutoksessa toimivat ja jotka taas eivät toimi. Suunnitelmassa toimivalta näyttävä asia ei välttämättä toteudu käytännössä toivotulla tavalla, ja parhaiten palautetta saa keskustelemalla ihmisten kanssa. Keskusteluille olisi syytä varata erikseen aikaa kalenteriin, mutta myös lyhyissä vapaamuotoisissa tapaamisissa voi saada alaisilta tärkeää tietoa. (Ponteva 2010, 27–28.)

Epätietoisuus luo turvattomuutta, ja turvattomuus on este eteenpäin kulkemiselle. Siksi on hyvin tärkeää jakaa avoimesti tietoa jo varhaisessa vaiheessa, jotta turvallisuuden tunne työyhteisössä lisääntyisi. Vaikka esimies ei itsekään vielä tiedä jotain asiaa, on tietämättömyyden myöntäminen parempi kuin se, ettei tietoa jaeta lainkaan. Keskeistä on myös antaa työntekijöiden kokea hallinnan tunnetta, jolloin he tuntevat voivansa vaikuttaa asioihin ja että heidän osaamistaan ja mielipiteitään pidetään arvossa. Esimies voi edesauttaa tätä antamalla vastuuta sekä keskustelemalla ja kuuntelemalla. Muutoksen etenemistä voidaan myös helpottaa käymällä läpi niitä asioita, joihin voidaan tai ei voida vaikuttaa, ja sitä, miten pystytään tulemaan niiden asioiden kanssa, joihin ei voida vaikuttaa. (Kaski & Kiander 2005, 68.)

### 3.1.3.1 Muutosvastarinta

Ihmisillä on luontainen taipumus vastustaa muutoksia, ja tämä tulisi mieltää täysin normaaliksi reaktioksi. Jopa kaikista yhteistyöhaluisimmat, yrityksen toimintaan sitoutuneet ja sitä tukevat työntekijät voivat asettua muutosvastarintaan muutoksen kohdatessa. Tämän reaktion taustalla on luontainen itsesuojeluvaisto, ja se, miten voimakasta reagointi on, riippuu pitkälti ihmisen luonteesta. Toisilla voi olla esimerkiksi työpaikkaan liittyen suurempi turvallisuuden tarve, jolloin pienetkin muutokset voivat aiheuttaa suurta epävarmuutta. Useimmilla on myös tarve hallita ja ennakoida tulevaisuuttaan, ja kun muutos tulee, on tulevaa hankalampi ennustaa. Muutoksen kohdatessa ihmisestä tulee passiivinen tiedon vastaanottaja eikä hän pääse vaikuttamaan tilanteeseen. Tämä rikkoo illuusion asioiden hallitsemisesta ja aiheuttaa turvattomuuden tunnetta. Työntekijöiden reagointiin tulisi kuitenkin asennoitua niin, että muutosvastarinta on muutoksen alkuvaiheessa ilmenevä pakollinen vaihe, joka tulee päättymään aikanaan, kunhan muutokseen on sopeuduttu ja muutoksen hyödyt on sisäistetty. (Heathfield 2011; Sundvik 2006, 123; Ylikoski & Ylikoski 2009, 51.)

Yleisimpiä muutokseen liittyviä kielteisiä koettuja asioita ovat esimerkiksi

- työpaikan menettämisen pelko
- epävarmuuden lisääntyminen
- mukavuuden tunteen ja turvallisuuden katoaminen
- vakauden katoaminen
- tuntemattoman pelko
- luoton katoaminen omaan osaamiseen
- luottamuksen väheneminen esimiehiin ja kollegoihin
- sosiaalisen statuksen laskeminen.

Ihmisillä ei välttämättä ole muutostilanteessa luottoa johtajien suunnitelmiin. Saatetaan kuvitella, että ylempi porras koettaa muutoksen myötä hyötyä enemmän työntekijöistä, ja jos muutoksen annetaan mennä noin vain läpi, saattaa tulevaisuudessa tulla vielä radikaalimpia henkilöstön etuja riistäviä uudistuksia. (Kvist & Kilpiä 2006, 135 - 136; Mattila 2007, 22.)

Vastustuksella voi olla vaihtelevia muotoja. Paul Aitken ja Malcom Higgs ovat listanneet neljä erilaista vastustuksen tyyppiä:



- **Peitelty vastustus:** Tämä on tarkoituksellista muutosvastarintaa, mutta se on toteutettu pinnan alla niin, ettei sitä yleensä huomata.
- **Avoin vastustus:** Avointa vastustusta ei pyritä peittelemään. Sitä voi harjoittaa henkilö, jolla on vaikutusvaltaa työyhteisössä, joka ei normaalisti ilmaise avoimia mielipiteitä tai joka on epätoivoinen. Se voi ilmetä avoimena argumenttina, kieltäytymisenä tai hyökkäyksenä.
- **Passiivinen vastustus:** Tätä harjoittavat ihmiset eivät näyttäisi toimivan millään lailla muutoksen suhteen. Kokouksissa he voivat olla vaiti ja vaikuttavat hyväksyvän muutoksen. Varsinainen vastustus tapahtuu niin, etteivät he yksinkertaisesti toteuta muutoksessa vaadittuja toimenpiteitä.
- **Aktiivinen vastustus:** Tämä näkyy selvinä ja harkittuina tekoina muutosta vastaan. Se voi olla avointa, kuten julkiset lausunnot ja vastustustoimet, tai peiteltyä, kuten hiljaisen vastarintaliikkeen luominen. (Aitken & Higgs 2010, 30–31.)

Vastarintatilanteessa yleisimpiä toimintatapoja henkilöstön osalta ovat lähtö (exit) ja ääni (voice). Nuoret ja hyvin koulutetut työntekijät, jotka ovat vahvoilla yrityksen ulkopuolisilla työmarkkinoilla, ovat todennäköisimpiä lähtijöitä kohdatessaan organisaatiossa sellaisia muutoksia, joita eivät pysty täysin hyväksymään. Vastaavasti taas vanhemmat ja pidempään organisaatiossa työskennelleet henkilöt useammin haluavat tuoda äänensä julki ja tarttuvat epäkohtina pitämiinsä asioihin. Yleensä nämä kantansa jaloin tai puhein esiin tuovat työntekijät ovat vain jäävuoren huippu siitä, mitä pinnan alla kytee. Vastustus ja kritiikki tulevat yleensä esimiesten tietoon viiveellä, ja vastarinta on kerinnyt vaikuttamaan pinnan alla jo kauan ennen jäävuoren huipun esiintuloa. (Mattila 2007, 25–26.)

Negatiivinen suhtautuminen uudistuksiin ei itsessään ole täysin negatiivinen ilmiö, vaan lähinnä on kyse siitä, kuinka paljon vastarintaa ilmenee. Muutosvastarinta on eräänlainen puolustusmekanismi silloin kuin tapahtuva muutos on niin suuri, että tilannetta on vaikea käsitellä. Tämä muutoksen alkuvaiheelle tyypillinen reagointitapa ja todellisuuden kohtaamisen välttely antaa meille aikalisän käsitellä tapahtumia. Lisäksi muutosta kritisoivat henkilöt ovat oikeastaan yrityksen toiminnalle hyödyksi, sillä kritiikin ja vastaväitteiden avulla he auttavat selkeyttämään ja konkretisoimaan ongelman, joka muutoksella pyritään korjaamaan. Asioiden kyseenalaistaminen ja järkevien vastausten ja perustelujen vaatiminen pakottaa pohtimaan muutossuunnitelman toimivuutta. Täytyy pitää aina mielessä se, että näkemysero ja konflikti ovat kaksi eri asiaa. Parhaimmillaan muutosvastarinta on pelkän jyrkän vastustamisen sijasta luonteeltaan rakentavaa. Muutoksen kriittinen tarkastelu useasta eri näkökulmasta selkeyttää

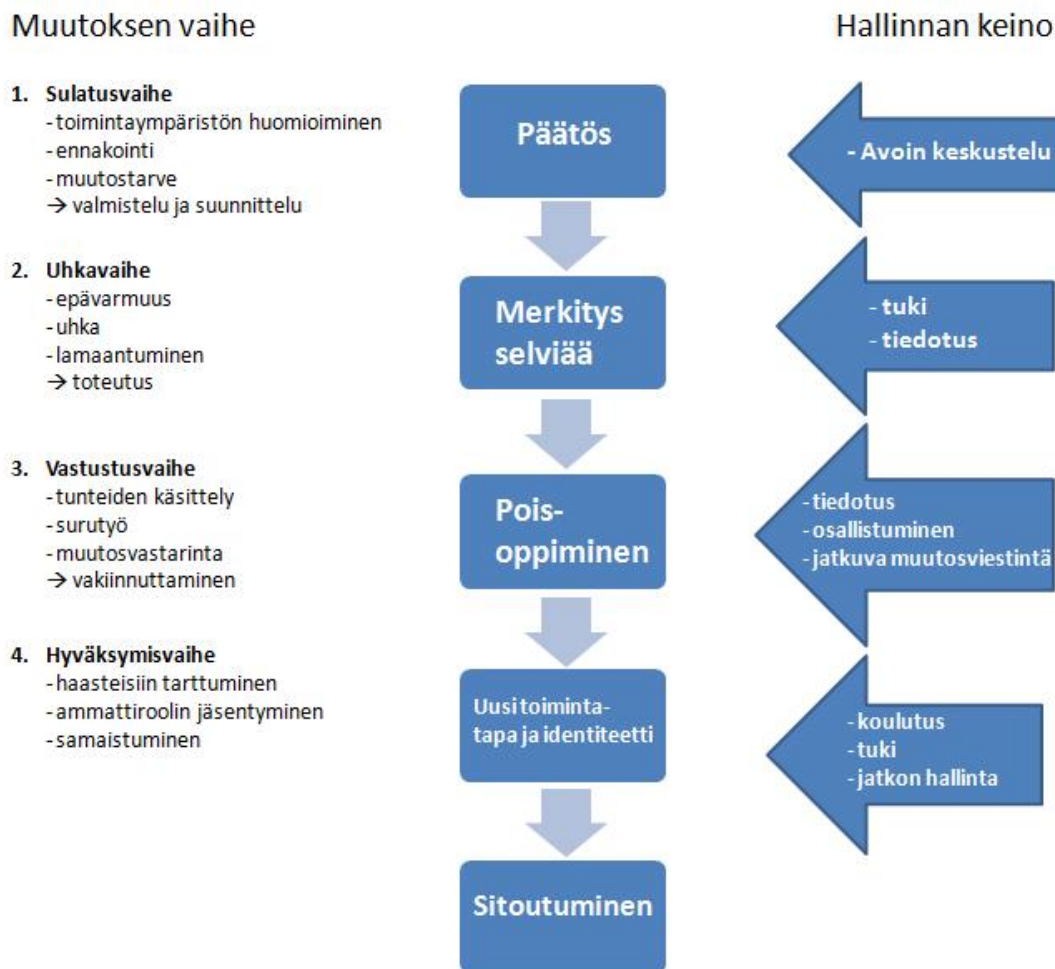
visioita ja vahvistaa suunnitelmaa. Tämän vuoksi myös muutoksen vastustajien mielipiteitä on hyvä kuunnella ja puntaroida. (Arikoski & Sallinen 2008, 45; Kvist & Kilpiä 2006, 137; Mattila 2007, 23.)

### **3.1.4 Hyväksymisvaihe**

Kun muutoksen julistamisesta on kulunut riittävästi aikaa, alkavat työntekijät vähitellen sopeutua uuteen tilanteeseen ja hyväksyä muutoksen. Tälle vaiheelle ominaista on yhteisöllisyys ja yhdessä tekeminen sekä rentoutunut ilmapiiri. Hyväksymisvaihe alkaa hiljaisesta hyväksynnästä, jolloin vastustus pikkuhiljaa kaikkoo ja alkaa passiivinen odottelu. Uudistuksista ei vielä olla innoissaan, vaan ne hyväksytään hieman hammasta purren. Tämä on vaihe, jolloin on otollisinta alkaa järjestää uusien toimintatapojen koulutusta. Koulutuksen ja uusien työtehtävien myötä kiinnostus ja uteliaisuus uudistuksia kohtaan lisääntyvät ja ensimmäisiä sitoutumisen merkkejä alkaa olla havaittavissa. Uusia haasteita aletaan pitää mieleisinä, yhteistyö kasvaa, ja ihmiset muuttuvat takaisin kilpailijoista työkavereiksi. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 66.)

Hyväksymisen vaihe on se, jota muutoksen alusta asti tavoitellaan ja johon toivotaan päästävän mahdollisimman pikaisesti. Siirtyminen kuitenkin vie aina aikansa, ja se vaatii kaikkien aiempien vaiheiden läpikäymisen. Uusiin toimintatapoihin ei sisäistyä saman tien, vaan oppiminen vie aikaa ja asiat ovat pitkään uusia. Voi myös tuntua siltä, että opeteltavia asioita on liian paljon. Tärkeintä on kuitenkin se, että työntekijät kokevat olonsa turvalliseksi ja ovat tulevaisuuden suhteen luottavaisella mielellä. Tärkeää on myös se, että tarvittaessa tukea ja apua on saatavilla. Kun muutoksesta pääsee riittävästi keskustelemaan ja vaikeina aikoina saa riittävästi tukea, jää muutoksesta lopulta myönteinen ja turvallinen kuva. Tämä taas helpottaa uusien muutosten kohtaamista. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 67.)

Seuraavassa kuvassa on tiivistettynä edellä mainitut muutoksen vaiheet, kutakin vaihetta ilmentävät asiat sekä tavat hallita näitä muutoksen vaiheita.



KUVA 1. Muutoksen vaiheet ja hallinnan keinot (Ponteva 2010, 25.)

### 3.2 Muutoksen perustunteet

Teologi ja perheneuvoja Matti J. Kurosen mukaan muutoksen aikana ihminen käy lävitse neljä perustunnetta, jotka ovat *pelko, viha, suru ja ilo*. Vasta kun nämä tunteet on käyty läpi, voidaan muutos lopulta hyväksyä. Jos nämä tunteet jäävät käsittelemättä tai niille ei liikene aikaa, korvautuvat kyseiset perustunteet sitkeämmillä jäännöstunteilla. Jäännöstunteita ovat esimerkiksi *masennus, ahdistus ja katkeruus*. Ne toimivat negatiivisella tavalla ja kuluttavat työntekijältä sitä energiaa, mikä tarvittaisiin muutoksen käsittelyyn ja siihen sopeutumiseen. Perustunteet sitä vastoin energisoivat toimintaamme. (Arikoski & Sallinen 2008, 41, 43.)

### *Pelko*

Kun puhutaan muutoksen aiheuttamista tunteista, on ensimmäisenä koettu tunnetila pelko. Ihmiselle pelko on elintärkeä tunne, sillä ilman sitä lajimme ei olisi selviytynyt tänne asti. Pelko pistää miettimään sitä, kuinka itselle käy uhkatilanteessa. Muutostilanteessa on olennaista se, kuinka esimies tai työntekijät käsittelevät pelkoa. Johtajan on esimerkiksi kätkettävä omat pelontunteensa ja pysyttävä rauhallisena, sillä pelko leviää herkästi ja pelon vallassa ihminen helposti torjuu uudistuksia. (Arikoski & Sallinen 2008, 57.)

### *Viha*

Viha on pelon lailla normaali ja luonnollinen tunnetila, jota niin eläimet kuin ihminenkin kokevat tullessaan uhatuksi. Pelon häipyessä tunne alkaa muuttua hiljalleen vihaksi ja uhaksi uhkaavaa asiaa kohtaan. Vihantunteen syntymistä pystytään kuitenkin kontrolloimaan. Vihan vaihe voi jäädä kokonaan pois, jos työntekijä kokee muutoksen mahdollisuutena ja mielekkäänä. Tähän auttaa paljolti muun muassa esimiehen hyvä tiedottaminen vallitsevasta tilanteesta ja henkilöstön vakuuttaminen siitä, että muutos tulee olemaan kaikkien hyväksi.

Jos vihan vaihe kuitenkin on jo saavutettu, esimiehen tulisi tällöin pitkälti vain kuunnella työntekijää. Liiallinen asioiden perustelu tai vihaan vastaaminen vihalla vain kasvattaa vihaa ja pahentaa tilannetta. Viha huomataan usein pelkoa selvemmin, ja monesti esimieskin huomioi ainoastaan vihaa lietsovat työntekijät jättäen samalla huomion ulkopuolelle hiljaista vastarintaa tekevät henkilöt. Tärkeimpiä asioita muutoksen johtamisessa olisi pyrkiä lievittämään pelkoja niin, ettei vihaa pääse syntymään. Tämä vaatii aktiivista vuorovaikutusta työntekijöiden kanssa. (Arikoski & Sallinen 2008, 59–61.)

### *Suru*

Kun ihminen huomaa, ettei hän pysty pysäyttämään muutosta, muuttuu vihan tunne hiljalleen suruksi. Tunnetilan muutos voi olla pitkä ja kiihtyvä, ja henkilö voi kokea riittämättömyyden ja toivottomuuden tunnetta. Suruvaiheessa on tärkeää tukea, kannustaa, kouluttaa ja valmentaa ihmisiä muutoksessa pyrkien vastaamaan henkilöstöä askarruttaviin kysymyksiin tulevasta. Jotkut kokevat surua irtisanomisen vuoksi ja jotkut taas irtisanottujen vuoksi. Osa voi tuntea myös syyllisyyden tunnetta saadessaan pitää työpaikkansa vaikeassa muutostilanteessa. Työpaikkansa

nipin napin säilyttäneiden suru saattaa kuitenkin johtua siitä, että tällöin tiedostetaan oman työpaikan säilymisen epävarmuus tulevaisuudessa.

Muutoksen perustunteista eniten aikaa vaatii suru, sillä ihmisen täytyy kyetä luopumaan vanhasta. Vanhoihin toimintamalleihin rutinoituneilta tämä voi viedä pidemmän aikaa ja vaatia enemmän energiaa. Suruajan pituus riippuu muutokseen laajuudesta ja tyypistä, henkilön aiemmista kokemuksista ja asenteesta sekä erityisesti esimiestyöstä. Surun käsittely voi vaatia aikaa muutamista päivistä muutamaan kuukauteen. Jos muutoksia tulee niin usein, ettei henkilö kerkiä pääsemään yli suruvaiheesta, voi tunne muuttua masennukseksi tai turtumiseksi. (Arikoski & Sallinen 2008, 61–63.)

### *Ilo*

Ilo on osoitus siitä, että muutos on toteutunut. Joskus tämä tunne voi jäädä kokematta toteutuneesta muutoksesta huolimatta, jos päälle painavat jo uudet muutokset. Ilon tunne voi tulla ohitetuksi myös siksi, ettei se herätä samalla lailla huomiota kuin negatiiviset tuntemukset kuten viha. Ilo poikkeaa siinä mielessä muista muutoksen perustunteista, että se monesti jätetään muutosprosessin päätyttyä taka-alalle. Onnistunut muutos kannattaa kuitenkin jollain tavalla huomioda, jotta työntekijät kokevat heidän panoksensa olleen tärkeä ja merkityksellinen muutoksen toteuttamisessa. Hyviä saavutuksia on ansaittua juhlistaa jollakin tapaa, vähintään vaikkapa erikseen järjestetyllä kahvitustilaisuudella.

Esimies voi myös omalla muutoksen seurannallaan tuoda ilon konkreettisemmin näkyville. Kun toiminnan tasoa voidaan joidenkin mittareiden avulla tarkastella ennen ja jälkeen muutoksen, on toiminnan muutokset ja edut helpompi havaita ja täten helpompi iloita onnistuneesta työstä. Yksi muutosta helpottava tekijä on välitavoitteet. Välitavoitteiden avulla tiedetään, milloin muutoksessa on saavutettu tietty taso, ja voidaan selkeämmin huomata, kuinka muutos etenee. Tämä antaa työntekijöille voimaa pinnistellä eteenpäin muutoksen läpiviemiseen. (Arikoski & Sallinen 2008, 63–64.)

### **3.3 Ongelmallinen työyhteisö**

Erilaiset ongelma- ja ristiriitatilanteet ovat työyhteisöissä arkipäivää. Täysin ongelmatonta työyhteisöä ei ole, eikä sellaiseen ole mielekäästä pyrkiä. Aina kun yksi ongelma on ratkaistu,

ilmenee saman tien seuraava. Johtamiseen sisältyy hyvin paljon tätä ongelmien ratkointia, joka monesti koettelee esimiehen taitoja. Työpaikoilla esiintyy usein syveneviä ongelmakierteitä sen vuoksi, ettei esimies koe kykenevänsä tarttumaan rakentavalla tavalla työyhteisössä esiintyviin ongelmiin ja ristiriitatilanteisiin. (Järvinen 2003, 69.)

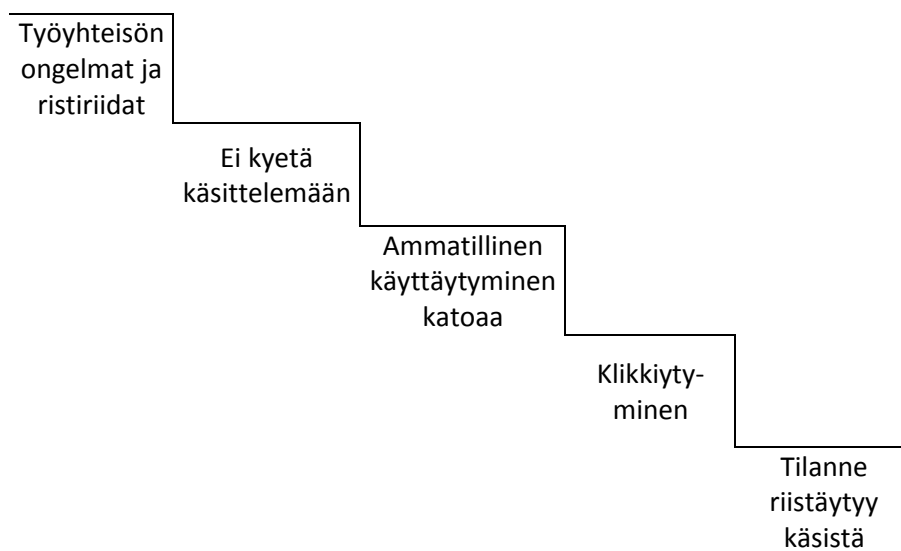
Työyhteisön perustehtävän ollessa selkeä ja tukipilarien ollessa kunnossa työyhteisö voi hyvin. Työyhteisön hyvinvointi on kuitenkin pitkälti riippuvainen sen kantavien rakenteiden kunnosta. Hyvin usein näiden rakenteiden merkitystä työhyvinvoinnille ei ymmärretä, ja ilmapiiriongelmat pyritään ratkaisemaan jollain yhteisellä aktiviteetilla, kuten saunaillalla tai risteilymatkalla. Tämä on helpompi vaihtoehto kuin vaikkapa vastuunjaon ristiriitojen tai johtamisen puutteen käsittely, mutta ei kuitenkaan korjaa itse ongelmaa. Jos ongelmia ei käsitellä, siitä voi seurata ongelmien kierre, jolla on yleensä tuhoisat vaikutukset työyhteisön hyvinvoinnin kannalta. (Järvinen 2008, 115 - 116.) Tällaisessa häiriötilassa ryhmän kyky hahmottaa ulkoista todellisuutta hämärtyy eikä ryhmä välttämättä itse tiedosta tilannettaan. Ympäröivien ryhmän jäsenten käytös vaikuttaa yksilöön, jolloin ongelmat koskettavat kaikkia ryhmän jäseniä. (Juuti & Rovio 2010, 66.)

Henry Honkanen (Honkanen 2006) on listannut useita ongelmallisen työyhteisön piirteitä. Niitä ovat muun muassa

- **Keskittyminen:** Päätökset tulevat ylhäältä käsin, hierarkkinen malli, kontrolli
- **Lyhytjänteisyys:** Asioita ei keskitytä pohtimaan tarkemmin, vaan tehdään hätiköityjä päätöksiä
- **Luovuuden puute:** Uutta epäillä, ei uskalleta/haluta ottaa riskejä
- **Muutosvastarinta:** Kielteinen suhtautuminen uudistuksiin
- **Syylisten etsiminen:** Ei oteta itse vastuuta, vaan etsitään syntipukki
- **Heikko moraal:** Vastuu omasta työstä heikkenee, omat edut tärkeintä
- **Heikko sitoutuminen:** Taitavimmat lähtevät, suuri vaihtuvuus
- **Heikot resurssit:** Puutetta työvälineissä ja puitteissa, kaikessa säästetään, myös henkilöstön kehitystarpeissa
- **Heikko priorisointi:** Ei osata tarttua olennaisimpiin asioihin
- **Klikkiytyminen:** Kuppikunnat lisäävät kitkaa ryhmän sisällä
- **Konfliktit:** Kilpailua ja kiistelyä
- **Luottamuksen menetys:** Kollegoihin ja esimiehen ongelmanratkaisukykyihin ei luoteta
- **Heikko jaksaminen:** Työssä jaksaminen huononee, sairauspoissaolot lisääntyvät.

(Honkanen 2006, 74.)

Jotta työyhteisö voisi olla toimiva, työntekijöiltä vaaditaan yhteinen näkemys toimivan työyhteisön luonnista, heiltä täytyy löytyä ammatillista asennetta ja käytöstä ja oman työn tarkoituksen tulee olla selvillä. Esimies taas huolehtii näiden peruspilareiden seurannasta, työnteon sujuvuudesta ja riittävästä puitteista. Toimintaa tulisi myös arvioida yhdessä esimerkiksi tiimipalaverissa. Tekemisen seuranta on tärkeää, sillä jos työntekoon vaikuttaviin ongelmiin ei tartuta, se saattaa johtaa uusien ongelmien kierteeseen (KUVA 2). Tämä tapahtuu usein pikkuhiljaa, jolloin sitä on vaikea huomata. (Järvinen 2008, 116 - 117.)



KUVA 2. Ongelmakierteen portaat (Järvinen 2008, 117.)

Kuvassa näkyvä ongelmakierre yleensä alkaa työyhteisön ongelmien väistelyllä, joka voi johtua työyhteisön piittaamattomuudesta tai ajanpuutteesta asian selvittämiseen tai siitä, ettei esimies ole tehtäviensä tasalla. Kun ongelmia ei kyetä käsittelemään, se aiheuttaa turhautuneisuutta ja ärtymystä, millä on negatiivinen vaikutus työntekoon. Tyytymättömyyden tilanteessa nämä negatiiviset tunteet kohdistetaan esimiehiin ja kollegoihin, joista halutaan tehdä syntipukkeja. Työroolit katoavat, ja ongelmia aletaan etsiä rakenteiden sijaan ihmisistä. Näin käy usein siksi, että on paljon helpompaa syyttää joitakin henkilöitä (monesti henkilöitä tai tahoja, joita ei tunneta) kuin pohtia epäkohtia työperäisesti ja ammatillisesta perspektiivistä. Tällä tavoin voidaan myös vierittää vastuu pois omilta harteilta, josta seuraa se, ettei ongelmia kyetä ratkomaan, vaan syytellään kilpaa toisia. Tämä johtaa epäammattimaisuuden kasvuun ja ongelmakierteen syvenemiseen. (Järvinen 2008, 117–120.)

Seuraavaksi ongelmiksi nimetyille henkilöille ja tahoille ilmaantuu puolustajia, jolloin syntyy ryhmittymiä eli klikkejä. Osapuolten välinen kiista kasvaa ja tilanne alkaa muistuttaa asemasotaa. Tällainen tilanne on kaikille osapuolille hyvin kuluttava ja johtaa muun muassa sairauspoissaolojen lisääntymiseen. Tällaisessa tilanteessa yleensä haetaan apua yrityksen ulkopuolisilta henkilöiltä kuten konsulteilta ja työnohjaajilta. Heidän on kuitenkin monesti vaikea auttaa tässä tilassa olevaa yritystä, koska sen ammatillisuus on kadonnut ja osapuolet vaativat kosta ja hyvitystä vääryyksistä. Ongelmakierteen viimeisessä vaiheessa erimielisyydet eivät enää pysy organisaation sisällä, vaan leviävät julkisuuteen. Pahimmillaan ongelma leviää sanomalehtien palstoille, ja kun ongelmia aletaan ruotia mediassa, voidaan sanoa tilanteen karanneen käsistä. (Järvinen 2008, 120–121.)

### 3.5 Toimiva työyhteisö

Jotta työyhteisö voisi olla toimiva, vaatii se työntekijöiltä ammatillisuutta ja työpaikalta hyvää peruspilareiden kuntoa. Työpaikalla tulisi toimia ensisijaisesti työrooleista käsin ja työn tekemisen puitteista tulisi huolehtia hyvän ilmapiirin edistämiseksi. Toimintaa olisi myös hyvä ajoittain arvioida avoimesti esimerkiksi palavereissa ja kehityskeskusteluissa. Usein työyhteisön ongelmat johtuvat huonoista henkilökemioista ja niistä aiheutuneista ristiriitatilanteista. Onkin tärkeää pitää mielessä, ettei työyhteisö ole perhe tai kaveriporukka. Se on verkosto, johon sisältyy erilaisia työrooleja ja tehtäviä ja jonka jäsenet toimivat keskenään yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa. Töissä ei käydä siellä olevien ihmisten vaan itse työn vuoksi. (Järvinen 2008, 79–81.)

Tällaisen käyttäytymismallin toteuttaminen käytännössä ei kuitenkaan ole aivan helppoa, ja sen sisäistämiseksi tulee miettiä, mitä on ammatillinen käyttäytyminen. Keskeistä on se, että vaikka erimielisyyksiä ja ristiriitoja syntyy, sen ei pitäisi antaa vaarantaa ihmissuhteita. Tämä vaatii työsuhteiden ja ihmissuhteiden erillään pitämistä. Jos näiden erillään pidossa onnistutaan, tulee kulttuurista paljon avoimempi, jolloin kritiikkiä voidaan esittää helpommin ja asioita kyseenalaistaa vapaammin. Myös luottamus ihmisten kesken paranee, sillä työasioista voidaan kiistellä ilman että ihmissuhteet vaarantuvat. Erilaisuutta voidaan myös helpommin hyväksyä, mikä lisää erilaisten ideoiden ja näkökulmien esiintuloa ja parantaa päätöksentekoa. (Järvinen 2008, 82–83.)

Henry Honkanen (Honkanen 2006) on esittänyt erilaisia toimivan työyhteisön piirteitä. Niitä ovat muun muassa



- **Avoimuus:** erilaisuutta suvaitaan, asioista voidaan puhua avoimesti
- **Tuen antaminen:** ihmisiä tuetaan, esimies valmentajana
- **Yhteistyö:** aitoa yhteistyötä ihmisten kesken, vastavuoroisuus
- **Kommunikointi:** paljon keskinäistä kommunikaatiota, tehokas tiedonkulku
- **Osallistaminen:** henkilöstön mielipiteet huomioidaan, mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon
- **Työn haastavuus:** riittävät tavoitteet, taidot vastaavat tehtyä työtä, mahdollisuus oppia uutta
- **Innovatiivisuus:** luovuutta ja ideoita tuetaan
- **Mielekkyyys:** työ ja tehtävät koostuvat mielekkäistä kokonaisuuksista
- **Työ osana kokonaisuutta:** työ nähdään osana kokonaiskuva
- **Palaute ja palkitseminen:** työstä saadaan jatkuvasti rehellistä palautetta.

(Honkanen 2006, 73 - 74.)



KUVA 3. Toimivan työyhteisön peruspilarit. (Järvinen 2008, 85.)

Pekka Järvisen mukaan (Järvinen 2008) työyhteisö tarvitsee tuekseen kantavat rakenteet, jotta työssä voidaan onnistua ja toimia ammatillisesti. Hän on esittänyt toimivan työyhteisön mallin, joka sisältää kuusi peruspilaria ja kivijalan, jotka työyhteisö tarvitsee ollakseen toimiva (KUVA 3). (Järvinen 2008, 85.)

**Selkeä organisaation perustehtävä** on työnteon kivijalka. Ammatillisesti toimittaessa toimintaa arvioidaan ja kehitetään perustehtävästä käsin. Epäammatillisesti tarkastelu taas tapahtuu omista intresseistä ja mieltymyksistä käsin. Otetaan esimerkiksi tilanne, jossa tulee miettineeksi, voiko oman mielipiteensä ilmaista. Järkkyykö ilmapiiri tai pahoittaako joku tästä mielensä? Asiaa tulisi pohtia perustehtävän kautta, ja jos mielipide on työnteon kannalta perusteltua, on asiaan puuttuminen perusteltua ja ammatillista. (Järvinen 2008, 85–86.)

**Työntekoa tukevan organisaation** tehtävä on luoda sellaiset puitteet ja järjestelmät, jotka sulauttavat eri yksiköt ja työvaiheet yhteen. Hyvällä organisoimisella tavoitellaan sujuvaa yhteistyötä ja tehokasta toimintaa. Mitä isompi yritys on kyseessä, sitä tärkeämpää on hyvä organisoiminen. Organisoitavia asioita ovat muun muassa ryhmien väliset työnjaot, vastuut, viestintä ja järkevää ja hallittua työntekoa edistävät toimintatavat. **Työntekoa palveleva johtaminen** taas on huolehtimista siitä, että puitteet ja edellytykset työn teolle ovat kunnossa. Nykyisin henkilöstö tarvitsee entistä enemmän tukea ja valmennusta johtuen tihenevistä muutossykleistä ja korkeammista vaatimuksista osaamisen suhteen. (Järvinen 2008, 86.)

Jotta omassa työssä voidaan toimia vastuullisesti ja tavoitteellisesti, täytyy olla **selkeät töiden järjestelyt**. Pitää tietää sekä oman että toisten ryhmien tavoitteet ja vastuut. Jos tähän liittyy epäselvyyksiä, se voi helposti johtaa yhteentörmäyksiin ryhmien välillä. Tässä on toki haasteena se, kuinka määritellä kunkin ryhmän tarkat työtehtävät ja vastuut niin, ettei samalla määritellä pois jokaisen kokonaisvastuuta työyhteisön töistä (esimerkkinä asiakkaan pallottelu henkilöltä toiselle, koska ”ei kuulu minulle”). (Järvinen 2008, 90.)

**Yhteiset työn tekoa säätelevät pelisäännöt** voidaan jakaa tasoltaan viiteen pääryhmään: EU-tasoiset, valtakunnalliset, työpaikkatasoiset, työyhteisökohtaiset ja tehtäväkohtaiset. Eritasoisten määräysten yhteensovittaminen voi olla hankalaa. Esimerkiksi amerikkalaisen yrityksen Suomen yksikössä voidaan joutua tekemään asioita eri tavalla kuin Amerikassa lainsäädännön vuoksi. Hankalampaa on organisaatiossa toimivien työyhteisöjen ja tiimien sääntöjen yhteensovittaminen, mikä näkyy selkeimmin fuusiotilanteessa, kun hyviksi koetuista toimintatavoista joudutaan luopumaan. Pelisääntöjen noudattamista valvoo pääasiassa esimies, mutta myös työyhteisön jäsenet ovat velvollisia ilmoittamaan huomaamistaan rikkomuksista. (Järvinen 2008, 91–93.)

Työpaikan **avoin vuorovaikutus** voidaan todentaa, jos seuraavat neljä kohtaa toteutuvat:

- **Puhutaan työstä ja siihen liittyvistä asioista:** Työasioista keskustellaan avoimesti, ja ongelmat ja kehittämistarpeet otetaan esille. Viestinnän osalta jokainen miettii, voisivatko muut tarvita sitä tietoa, jonka on itse saanut.
- **Puhutaan asianosaisten kanssa:** Jos työyhteisön jäsenen toiminnassa on huomautettavaa, asia tulisi ottaa puheeksi hänen kanssaan sen sijaan että tyydytään juoruamaan selän takana.
- **Puhutaan rakentavasti:** Keskustelun tyyli on tärkeä myönteisen vaikutuksen kannalta. Asiallinen, rakentava palaute on aina hyödyllisempää kuin henkilökohtaisuuksiin menevät negatiiviset kommentit.
- **Varmistetaan, että viesti on mennyt perille:** Tätä ei usein tulla ajatelleeksi, mutta avoin vuorovaikutus edellyttää, että viesti ymmärretään oikein. Sama viesti voi saada kuulijasta riippuen monta eri merkitystä. Ymmärryksen varmistaminen on käytännössä hankalaa, mutta parhaiten tähän voidaan vaikuttaa käyttämällä viestinnässä mahdollisimman ymmärrettävää kieltä. (Järvinen 2008, 94–96, 98–100.)

**Toiminnan jatkuva arviointi ja kehittäminen** ovat tärkeitä. Jos nämä eivät toteudu, vanhat virheet tulevat toistumaan yhä uudelleen. Esimerkiksi tiimin toimintatapoja tarkastellakseen täytyy luoda sellaiset rakenteet, joilla tekeminen saadaan ajoittain pysäytettyä toiminnan tarkastelemiseksi. Tällä tavoin edetään kohti oppimiskykyistä ja jatkuvasti kehittyvää työyhteisöä. Suurimpia syitä, miksi itsetarkastelua ei tehdä, on arvioinnin kokeminen pelottavaksi ja se, että avoin ja ammatillinen keskustelun kulttuuri on monesti lapsen kengissä. Asian edistämiseksi tulisi luoda puitteet, joissa toimintaa voidaan arvioida (esim. erikseen sovittu palaveri). Tämän lisäksi apua tuovat muun muassa asiakaskyselyt, ilmapiirikartoitukset ja kehityskeskustelut. (Järvinen 2008, 103–106, 109.)

## 4 Esimiestyö muutoksessa

Tässä luvussa käsitellään muutosta esimiestoiminnan kannalta ja sitä, mitä toimenpiteitä esimieheltä vaaditaan, jotta muutos etenisi toivotulla tavalla. Käsiteltäviä aiheita ovat esimiehen erilaiset haasteet muutoksessa, mahdollisimman kivuttomaan muutokseen vaadittavat toimenpiteet, ihmisten johtamisen tärkeys, muutosviestinnän merkitys ja esimiehen haasteet uudessa ryhmässä.

### 4.1 Esimiehen haasteita muutoksessa

On selvää, että onnistunut muutos vaatii hyvää johtamista. Esimieheltä tulee löytyä strategista ajattelua, kykyä herättää luottamusta, visiointia, ihmissuhdetaitoja ja tunneälyä. Esimies on lisäksi tärkeässä roolissa rakennettaessa organisaatiosta yhteisöä. Johtajuus muutoksessa vaatii suunnan näyttämistä ja ihmisten inspirointia lähtemään mukaan haasteisiin. Työntekijät täytyy saada sitoutumaan muutokseen, sillä jos tämä ei onnistu, ei yrityksen ole mahdollista päästä suunniteltuun tavoitteeseen. (Holbeche 2006, 256–257.)

Yksi perusongelmista muutoksen toteuttamisessa on se, miten esimiehet pystyvät perustelevaan ja tekemään selväksi sen, mihin muutoksella tähdätään ja miksi toimitaan juuri tietyllä tavalla. Tavoitteiden ja tarkoituksen tiedostaminen on oleellista, sillä on vaikeaa työskennellä sellaista tavoitetta kohti, jonka tarkoitusta ei täysin ymmärrä. Tätä kutsutaan ns. mielekkyyssperiaatteeksi. Jotta työstään voisi olla innostunut, täytyy se kokea kiinnostavaksi, tärkeäksi tai mielekkääksi jollain muulla tapaa. Jotta työ säilyisi mielekkäänä ja motivoivana, täytyy tämän eteen tehdä jatkuvasti töitä. Mielekkyyys ei siis säily, vaikka se on kerran saavutettu, vaan pienetkin asiat voivat vaikuttaa mielekkyyden tasoon. Ihminen ei siis voi olla koko ajan huippumotivoitunut työhönsä, ja tärkeintä olisikin pohtia, kuinka ihminen saa suoritettua työnsä riittävän hyvin, vaikka se olisi ajoittain epämielikästä. (Järvinen 2003, 97–99.)

Työn tarkoitus on myös hyvin yksilöllistä. Jollekin tärkeintä voi olla se, että työstä saa riittävän määrän palkkaa. Vaikka työ voi olla raskasta ja yksipuolista, voi siitä maksettava raha riittää motivoimaan henkilöä jatkamaan töitään. Toisille tilanne voi olla päinvastainen. Esimerkiksi asiantuntijat odottavat työltään ennen kaikkea haasteita ja mielenkiintoisuutta palkan ollessa

työn mielekkyyden kannalta vähemmän merkityksellinen tekijä. Näiden lisäksi on paljon muita erilaisia motivaattoreita, kuten työporukka, työpaikan ilmapiiri ja henki, työskentelyolot, erilaiset edut, mahdollisuus kehittyä jne. Esimiestyön kannalta ongelmallista on tietää, mikä tekijä kutakin työntekijää motivoi. (Järvinen 2003, 99.)

Organisaation muutostilanteissa tulee esiin se, kuinka tapahtumat ovat kullekin työntekijälle yksilöllisiä ja kuinka niitä käsitellään aina omien kokemusten kautta. Tällaisissa tilanteissa voi hyvin usein käydä niin, että yrityksen johdon täysin selkeänä ja mutkattomana pitämä uudistus aiheuttaaakin henkilöstössä erilaisia kysymyksiä ja huolenaiheita, joista saattaa lähteä leviämään muutoksen etenemistä vaikeuttavia huhuja. Huhuja syntyy tavallisesti, kun esimerkiksi muutostilanteessa tiedotus ei ole ollut riittävän tarkkaa. Huhut yleensä paisuvat olettamusten tunnevaltaisuuksien vuoksi, ja tilanteen ollessa epävarma yhteisön jäsenet hakevat toisistaan tukea pohtiessaan tulkintaa tapahtumille. (Järvinen 2003, 100–101.)

Haasteita voi aiheuttaa myös asioiden oikea esitystapa. Vaikka ihmisille esitettäisiin täydellisiä analyyseja ja raportteja tilanteesta, joka vaatii muutosta, eivät he välttämättä ole tämän perusteella yhtään halukkaampia muuttamaan toimintatapojaan. Esiteltyjä analyysejä voidaan pitää virheellisinä tai voidaan tuntea niiden olevan kaukana käytännöstä. Syynä tällaiseen ajatteluun voi olla se, että työntekijät luottavat enemmän omaan havaintokykyynsä ja kokemuksiinsa kuin ylempien johtohenkilöiden luomiin analyyseihin. Monesti voidaan myös ajatella, että esimiehet yrittävät muuttaa toimintaa heidän kannaltaan edullisemmaksi työntekijöiden kustannuksella. Voidaan kokea, että tehokkuutta halutaan lisätä samalla kun henkilöstöä karsitaan, vaikka kaikille on riittänyt töitä. (Juuti & Virtanen 2009, 140–141.)

Liian loogisten ja analyyttisten lausuntojen sijasta kaikkein tehokkainta olisi vedota henkilöstön tunteisiin. John Kotterin (Kotter 2002) mukaan muutos ei etene henkilöstössä analysoinnin ja ajattelun kautta, vaan havaitsemisen ja kokemisen tuloksena. Työntekijöille voidaan esimerkiksi esittää nauhoitteita epäonnistuneista asiakaskohtaamisista tai asiakkaiden antamaa palautetta nykyisen toimintatavan heikkouksista. Näillä keinoilla henkilöstön mielenkiinto saadaan paremmin heräämään, ja he voivat kokea konkreettisesti nykyisen tilanteen kestättömyyden. Kun henkilöstö tiedostaa, ettei tilanne voi jatkua entisellään, on käytöksen muuttaminen helpompaa. (Juuti & Virtanen 2009, 142.)

Kyetäkseen vetoamaan tunteisiin oikealla tavalla esimiesten täytyy pystyä mukautumaan henkilöstön tilanteeseen. Johdon täytyy ottaa henkilöstön tunnetiloja kantaakseen ja kuljettaa

niitä jopa muutosprosessin loppuvaiheeseen saakka. Voidakseen mukautua henkilöstön tilanteeseen tulee esimiesten päästä heidän kanssaan samalle aaltopituudelle. Tämä edellyttää sekä olemista sinut itsensä kanssa että melko syvällistä organisaation ja siinä työskentelevien ihmisten tuntemista. Luonnollisesti isossa organisaatiossa tämä on selvästi pienä organisaatiota haastavampaa. Johtajien tulisi myös olla eettisiä, eli heidän tulisi pyrkiä edistämään työyhteisön ja sen yksilöiden hyvää. Tähän liittyy keskeisesti luottamus, oikeudenmukaisuus, rehellisyys ja aitous. Ollakseen luotettava henkilön on pystyttävä olemaan aito ja rehellinen mielipiteissään. Henkilö, joka muuttaa herkästi tilanteesta riippuen mieltään, ei nauti ihmisten luottamusta, mikä luo esteen yhteyden löytämisessä alaisiin. (Juuti & Virtanen 2009, 143.)

Jos kyetään luomaan luottamusta herättävä, työntekijöistä välittävä ja tukea antava ilmapiiri, on muutosmatka esimiehen osalta helpompi ja muutosvastarintaa syntyy vähemmän. Jos esimiestä pidetään rehellisenä, työntekijät luottavat häneen ja ovat hänelle uskollisia, on paljon todennäköisempää, että myös suhtautuminen muutokseen muuttuu nopeammin positiiviseksi. Hyvät suhteet työyhteisön jäseniin siis auttavat yrityksen vaikeampina aikoina, kuten muutostilanteessa. (Heathfield 2011.)

#### **4.2 Toimenpiteet muutosmatkalla**

Hans-Henry Kvist ja Teemu Kilpiä (Kvist & Kilpiä 2006) ovat jaotelleet henkilöstön muutosjohtamisen neljään erilliseen vaiheeseen, joissa henkilöstö saadaan pikkuhiljaa sisäistämään muutoksen ideaa.

Ensimmäisenä vaiheena ja haasteena muutosmatkalla on työntekijöiden saaminen pois omalta mukavuusalueeltaan. On luotava tarve muutokselle ja tunnistettava asia, joka täytyy muuttaa. Ihmisille on selvennettävä se, että muutos on pakollinen ja että se tulee tapahtumaan joka tapauksessa ennemmin tai myöhemmin. Muutoksen syyt on tuotava esiin ja on selvennettävä oleellinen ongelma, joka tarvitsee ratkaisua. Organisaation nykytilasta ja sen onnistumisista ja epäonnistumisista on tuotava esiin riittävästi tietoa. Kun henkilöstölle kerrotaan organisaation todellisista ongelmista, voidaan sen avulla selvittää muutoksen tärkeys ja välttämättömyys. On myös käytävä läpi, kuinka tilanne tulisi kehittymään, jos asioille ei tehtäisi mitään. Tärkeintä ei ole vielä esittää valmista ratkaisua ongelmaan, vaan saada henkilöstö tiedostamaan kestämaton tilanne ja syy sille, että omalta mukavuusalueelta tulisi siirtyä kohti uutta. (Kvist & Kilpiä 2006, 133.)

Seuraavassa vaiheessa haasteena on käsitellä muutosvastarintaa ja kannustaa ihmisiä osallistumaan yhdessä luomaan yritykselle uutta visiota. On keskusteltava erilaisista keinoista, joilla ihmisten muutoksessa havaitsemat ongelmat saadaan ratkaistuksi. Esimiehen puolelta on hyvä tarjota erilaisia ratkaisuja ja toimenpiteitä, joilla haasteet ja ongelmat saadaan mitätöityä. Henkilöstön mielipiteitä vision luomisessa tulisi kuunnella, ja heitä tulisi auttaa löytämään muutoksen mukanaan tuomat myönteiset asiat. Ihmisten aktiivinen kuunteleminen ja heidän erilaisten tunteidensa ymmärtäminen on tärkeää, ja jokaiselle on annettava mahdollisuus kokea ja käsitellä tilanne omalla tavallaan. Esimiehen tulisi olla rehellinen sen suhteen, mitä hän itse tietää ja ei tiedä. Henkilöstöä tulisi rohkaista pääsemään yli surutilasta ja keskustelemaan omista tuntemuksistaan, jottei asioita jäätäisi hautomaan vain pinnan alle. (Kvist & Kilpiä 2006, 133.)

Kolmannessa vaiheessa yksi merkittävimpiä haasteita on auttaa ihmisiä hämmennystä ja ahdistusta herättäneiden asioiden käsittelyssä. Työntekijöiden esittämiin kysymyksiin tulisi vastata ja etsiä joukosta parhaimmat ideat, joita voidaan hyödyntää muutossuunnitelmassa. Ihmisiä tulisi auttaa löytämään omia mahdollisuuksiaan olla apuna muutoksessa, määrittämään mikä muutoksen suunta on omalta ja koko yrityksen osalta ja esittämään luovia ratkaisuja niihin haasteisiin, joita yksilö- tai organisaatiotasolla tilanteessa kohdataan. Mahdolliset esteet muutoksen hyväksymisen tieltä tulisi tunnistaa ja poistaa, ja samalla löytää ne mahdollisuudet, joita esteiden poistamisen avulla voidaan saavuttaa. Muutosvisiota tulisi kehittää ryhmältä saatujen kehitysehdotusten perusteella, ja antaa henkilöstölle riittävästi vapautta mahdollisuuksien puitteissa. Tiimityöskentelyyn ja yhdessä tekemiseen tulisi rohkaista. Erilaisten välitavoitteiden luominen auttaa havaitsemaan muutoksen etenemisen. (Kvist & Kilpiä 2006, 134.)

Neljännän vaiheen tärkeimpiä haasteita on pitää yllä henkilöstön sitoutumista muutokseen ja kasvattaa valmiuksia tulevien muutosten kohtaamiseen. Tulisi löytää keinoja, joilla muutosta voitaisiin vakauttaa, vahvistaa ja pitää yllä. Voidaan esimerkiksi tarjota lisäkoulutusta, vaihtelua työtehtäviin, luoda uusia palkitsemismuotoja ja vahvistaa me-henkeä yhteisillä tapahtumilla. Oikeanlaisia työskentelytapoja tulisi kannustaa antamalla tähän liittyen valmennusta, ja onnistumisista tulisi palkita jollain tapaa. Ihmisten tekemä hyvä työ, saavutukset ja menestys tulisi huomioida, ja henkilöstö tulisi saada tätä kautta pyrkimään kohti uusia onnistumisia. Tässä vaiheessa voidaan esittää pidemmän tähtäimen tavoitteita ja mittareita, joiden avulla tavoitteisiin pääsyä voidaan seurata. (Kvist & Kilpiä 2006, 134.)

### 4.3 Muutosviestintä

Muutosjohtaminen on jatkuvaa viestintää ja vuorovaikutusta ihmisten kanssa. Viestinnän määrällä ja laadulla on suuri merkitys muutoksen onnistumisen kannalta, ja viestimättä jättäminen on pahinta, mitä muutostilanteessa voi tehdä. Vaikka esimies ei tietäisi, mitä seuraavaksi tapahtuu, on tämäkin silti tärkeää kertoa henkilöstölle avoimesti. Luottamuksellisia ja salassa pidettäviä asioita ei tietenkään voida kertoa eteenpäin, mutta niistä voidaan silti kertoa oma mielipide (esim. ”minusta tuntuu että tästä selvittää”). Jos viestintää on vähän ja se on puutteellista, huhujen määrä yleensä kasvaa ja käsitys muutoksen kulusta perustuu enemmän olettamuksille kuin tiedolle. (Juuti & Virtanen 2009, 151–152.)

Yhteisöviestinnän tärkeimpiä tavoitteita on tuottaa henkilöstön tekemälle työlle selkeä merkitys. Kun nähdään yhteys oman tekemisen ja yrityksen menestyksen välillä, ollaan työhön yleensä tyytyväisempiä ja sitoutuneempia. Muutostilanteessa viestinnän tarve moninkertaistuu. Muutosviestinnän tärkeimmät tehtävät ovat tuoda tietoa muutoksesta yrityksen jokaisella tasolla ja motivoida henkilöstöä tukemaan strategiaa ja tavoitteita. (Juholin 1999, 196; Barrett 2002.) Johdon tulisi viestiä koko organisaatiolle, kuinka muutos tulee vaikuttamaan heidän työnkuvaansa kussakin muutoksen vaiheessa. Muutokseen suhtaudutaan myönteisemmin, kun tiedetään hyvissä ajoin, mitä seuraavaksi tulee tapahtumaan. (Gotsill & Natchez 2007.)

Viestien johdonmukaisuus ja paikkansapitävyys ovat tärkeitä vaatimuksia muutosviestinnässä. Tällöin viestintä koetaan hyödylliseksi ja turvalliseksi, vaikka itse sisältö olisikin negatiivinen. Viestinnän tulisi taata, että henkilöstö ymmärtää mikä muuttuu, kuinka muutos heihin vaikuttaa ja mitä heidän täytyy muuttaa työskentelytavoissaan. Monesti viestinnässä kuitenkin jarrutellaan, sillä keskeneräisistä asioista ei haluta puhua. Kuitenkin kun asioista viestitään läpinäkyvästi ja jatkuvasti, henkilöstö kokee, että johto tiedostaa vastuunsa ja ennakoii mahdollisia ongelmia ja tarpeita. (Juholin 1999, 196–197; Gotsill & Natchez 2007.)

Muutostilanteessa yrityksen strategiaa yleensä päivitetään. Viestinnässä on tärkeää painottaa strategian viestinnän selkeyttä, jotta tärkeät ydinkohdat jäävät ihmisten mieleen. Monesti strategiaa ei saada tiivistettyä riittävän ytimekkääksi, jolloin siitä tulee monimutkainen ja epäselvä. Nyrkkisääntönä voidaan pitää, että käyttömuistiin mahtuu viidestä yhdeksään erillistä asiaa, joten kymmenien tavoitteiden diaesitykset eivät ole kovin tehokkaita. Erittäin tärkeää on myös se, että strategia on sen laatijoiden kesken yhteisymmärryksessä hyväksytty ja loppuun



käsitelty. Jos strategian viestinnässä on eri viestijöiden kesken eroavaisuuksia, jättää tällainen monimielinen strategia kuulijat epätietoisiksi. (Mantere ym. 2006, 20–21.)

Muutostilanteessa henkilöstöä askarruttavat erityisesti seuraavat kysymykset

- Mitä ovat muutoksen perusteet ja lähtökohdat?
- Mitä hyötyä muutoksesta on?
- Miksi ei voida jatkaa entisellä tavalla?
- Miten muutos tullaan toteuttamaan käytännössä?
- Pääseekö henkilöstö vaikuttamaan muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen?
- Miten huolehditaan, ettei muutos johda huonompaan suuntaan? (Järvinen 2003, 101.)

Koska nämä ovat niitä peruskysymyksiä, joita henkilöstössä ilmenee aina muutosten kohdatessa, tulee näihin etsiä vastauksia esimiesten johtamissa keskusteluissa. Riittävän laajalla kysymyksiin vastaamisella voidaan vähentää muutosta kohtaan syntyvää pelkoa, huhuja ja vastarintaa. Suurimpia syitä, miksi asioista ei johdon ja esimiesten osalta kerrota riittävästi työntekijöille, on se että johtajat ovat itse pohtineet kyseisiä asioita kauan eivätkä ole osanneet arvata, että työntekijöille kyseiset seikat voivat olla aivan uusia. Jotta esimies pystyisi riittävän hyvin perustelemaan syyt ja tavoitteet henkilöstölle, pitää niiden tietenkin olla esimiehellä hyvin tiedossa. Jos näin ei ole, on muutoksen ideaa hyvin vaikea perustella henkilöstölle. Pahimmillaan viestintä muutoksesta on epäilevää ja jopa kielteistä, jolloin henkilöstöltäkään on turha odottaa myönteistä suhtautumista. (Järvinen 2003, 101–102.)

#### 4.3.1 Reaktiivinen ja proaktiivinen muutosviestintä

Muutostilanteissa yleisin tapa viestiä on ns. *reaktiivinen*, jossa tapahtuneita asioita kommentoidaan ja selvennetään tapahtuneen jälkeen. Usein huhut ehtivät liikkua ennen virallisen tiedon julkistusta. Viestintä tapahtuu usein kirjallisena, jolloin se ei täysin kykene täyttämään henkilöstön tiedontarvetta, eikä anna mahdollisuutta lisäkysymyksille. Reaktiivisen viestinnän heikkouksia ovat sen väärinymmärtämisen mahdollisuudet ja sen huono ajoitus. (Juholin 1999, 199.)

*Proaktiivinen viestintä* on reaktiivisen viestinnän vastakohta, jossa tilanteisiin varaudutaan ennalta ja viestintä toimii muutoksen hallinnan välineenä. Viestintä on vuorovaikutteista ja usein kasvokkain tapahtuvaa, ja se vastaa kysymykseen *miksi*. Proaktiivisessa viestinnässä tavoitteena

on saada luotua yhteisymmärrys tavoitteista, luoda vuorovaikutteista keskustelua, ja edesauttaa oman roolin ymmärtämistä muutoksen toteuttamisessa. Seuraava taulukko (TAULUKKO 2) selventää eroja viestinnän tehokkuudessa muun muassa keskustelevan ja kärkevän viestinnän välillä. (Juholin 1999, 200–201.)

Viestintätyyli	Kärkevä	Myyvä	Ostamaan innostava	Keskusteleva, kuunteleva	Yhteistyöhaluinen
Perusviesti	Tee näin!	Tämä on todella hyvä ratkaisu!	Katsopas, mitä etua tulet saamaan tästä!	Mitä mieltä olet, mitä koet tarvitsevasi?	Mitä voisimme saada aikaan yhdessä?
Sitoutumisen aste	Hyvin alhainen tai olematon	Alhainen	Kohtalainen	Korkea	Erittäin korkea

TAULUKKO 2. Muutosviestinnän keinot suhteessa sitoutumiseen (Juholin 1999, 205.)

#### 4.3.2 Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelu on etukäteen sovittu ja suunniteltu esimiehen ja alaisen välinen keskustelutuokio. Avoin vuorovaikutus ja luottamuksellinen ilmapiiri ovat tärkeä osa onnistunutta kehityskeskustelua. (Sundvik 2006, 113.) Kehityskeskustelut ovat hyvä tapa seurata strategiaprosessin kehittymistä, ja tätä kautta johtaa muutosta paremmin. Lisäksi niiden avulla on hyvä sitouttaa henkilöstöä muutokseen. Muutokseen sitouttaminen tällä tavoin on tärkeää, sillä ihmiset saavat päivittäin osakseen niin paljon muuta viestintää, että muutosvisio voi helposti hukkaa kaiken sen alle. Tehokkain kaikista viestintätavoista on juurikin kahdenkeskinen keskustelu, sillä siinä välittyvät sanojen lisäksi sanattomat viestit, ja vuorovaikutus toimii tällaisissa tilanteissa avoimesti. (Lindholm ym. 2012, 39–40.)

Keskustelun avoimuus ja myönteisten sekä kielteisten puolien läpikäynti sekä esimiehen että alaisen puolelta on tärkeää. Luottamuksellisissa, hyvin johdetuissa kehityskeskusteluissa muutosta voidaan tarkastella monesta näkökulmasta ja voidaan yhdessä luoda edellytykset muutoksen toteutumiselle. Alaiselta voidaan tiedustella esimerkiksi sitä, mikä muutoksessa arveluttaa, mitä uhkia tai mahdollisuuksia se sisältää ja mitä toiveita henkilöllä on muutoksen suhteen. Usein

pelkästään se, että esimies kuuntelee alaisen mielteitä muutoksesta, pienentää yksittäisen henkilön muutosvastarintaa. (Lindholm ym. 2012, 44–45.)

#### 4.4 Esimies uudessa ryhmässä

Juha Arikoski ja Mikael Sallinen (Arikoski & Sallinen 2008) ovat jaotelleet uuden ryhmän muodostumisen neljään erilliseen kehitysvaiheeseen, joista jokainen sisältää erilaisia haasteita esimiehen työn kannalta.

##### Ensimmäinen kehitysvaihe

Uudessa ryhmässä ja *ryhmän muodostumisen ensimmäisessä vaiheessa* (engl. forming) ryhmän jäsenet eivät välttämättä vielä hahmota oman ryhmän rajoja. Uudessa ryhmässä on tyypillistä pohtia sekä omaa että muiden ryhmän jäsenten kuulumista ryhmään. Myöskään tavoitteet ja jäsenten roolit eivät ole täysin selvillä, ja roolillaan erottuva jäsen voi saada osakseen syrjintää ryhmässä. Ryhmän muodostumisen alkuvaiheessa syntyy yleensä kiintymys esimieheen, jonka oletetaan selvittävän kaikki mahdolliset pulmatilanteet. Esimiehen kykyihin voidaan luottaa niin täydellisesti, etteivät työntekijät itse kykene enää ottamaan vastuuta pienistä pulmatilanteista. Kyseistä tilannetta voidaan kutsua pikkulapsivaiheeksi. (Arikoski & Sallinen 2008, 25–26.)

Juuri perustetussa ryhmässä esimiehellä on paljon velvollisuuksia ja vastuuta harteillaan kannettavana, ja hänen tulisikin olla mahdollisimman paljon ryhmänsä keskuudessa. Alkuvaiheessa yksi tärkeimpiä tehtäviä on luoda yhteiset pelisäännöt, ja mielellään siten, että myös ryhmän jäsenet pääsevät osallistumaan niiden laatimiseen. Sääntöjen laatiminen ja niiden noudattaminen ja valvominen takaa ryhmäläisille mahdollisimman yhtenevän ja tasa-arvoisen kohtelun. (Arikoski & Sallinen 2008, 26). Esimiehen työhön vaikuttaa suuresti ryhmän koko, sillä pienemmissä ryhmissä ihmisiin on luonnollisesti helpompi tutustua kuin suurissa. Esimiehen on kuitenkin tärkeää oppia tuntemaan alaisensa, mikä vaatii aitoa kiinnostusta ihmisiin. (Hirvikorpi 2012). Vaikka esimiehen olisi hyvä olla riittävästi ryhmän sisällä ja tutustua ihmisiin, tulee hänen kuitenkin pyrkiä pitämään sopivaa etäisyyttä alaisiinsa. On myös tärkeää, ettei esimies seurustele aina vain tiettyjen ryhmän jäsenten kanssa, koska tällöin muut ryhmän jäsenet voivat tuntea itsensä vähäpätöisemmiksi ja arvuutella, mitä tietoa vaille he jäävät. (Arikoski & Sallinen 2008, 26–27.)

## Toinen kehitysvaihe

*Kehityksen toisessa vaiheessa* (engl. storming) ryhmä alkaa tehostua ja yhtenäistyä. Ryhmän jäsenet tiedostavat jo ryhmään kuulumisen, mutta oma rooli on vielä hieman epäselvä. Tässä ryhmän kehityksen vaiheessa kritiikki on yleistä ja kohdistuu usein esimieheen. Jos ensimmäistä vaihetta voidaan kutsua pikkulapsivaiheeksi, on tämä toinen vaihe uhma- tai murrosikä. Ryhmän jäsenet voivat käyttäytyä aggressiivisemmin, koska he haluavat kehittää itseään sekä saada lisää vastuuta kannettavakseen. Usein jos kolmannen kehitysvaiheen ryhmän esimies vaihtuu yllättäen, voi ryhmä usein taantua takaisin toiseen kehitysvaiheeseen. Tällöin oman esimiehen lähtöön suhtaudutaan suuntaamalla kritiikki uuteen esimieheen. Tämä on ikään kuin uuden esimiehen rajojen koettelemista. (Arikoski & Sallinen 2008, 28–29.)

Jos ryhmän suhtautuminen esimieheen on vihapainotteista, ei esimiehen kuitenkaan kannata lähteä alaistensa kanssa sotaan, vaan asioista pitäisi pyrkiä keskustelemaan. Koska koko ryhmän kanssa on mahdotonta keskustella samanaikaisesti, on hyvä vaihtoehto järjestää kaikkien ryhmän jäsenten kanssa kehityskeskusteluja. Kahdenkeskisissä keskusteluissa kritiikkiä ilmentyy vähemmän, ja se on rakentavampaa kuin ryhmän kesken pidetyissä kokouksissa. Kehityskeskusteluiden avulla on myös helpompi yksilöidä yksittäisten työntekijöiden kehityskohteet ja kuunnella heidän toiveitaan. Jos esimies ei pysty ottamaan kritiikkiä vastaan ja hyödyntämään sitä, voi ryhmä joutua sen seurauksena kriisitilanteeseen. Näin voi käydä esimerkiksi, jos esimies suuntaa häneen kohdistetun kritiikin jonkin ryhmän jäsenen syyksi. Toinen esimerkki on klikkiytyminen johonkin tiettyyn porukkaan ryhmän sisällä, mikä todennäköisesti hiertää ryhmän jäsenten välejä. Yksi esimerkki taas on ryhmästä ”karkaaminen” johdon seuraan, jolloin ryhmä jää ilman riittävää johtamista. (Arikoski & Sallinen 2008, 29–30.)

## Kolmas kehitysvaihe

Kun ryhmä on edennyt *kolmanteen kehitysvaiheeseen* (engl. norming), siitä on muotoutunut yhtenäinen ja sisäisesti vahva joukko. Tätä vaihetta voidaan verrata ihastumiseen, eli tällöin huonot ominaisuudet jäävät hyvien varjoon eikä ryhmän keskuudessa juurikaan esiinny erimielisyyksiä. Ryhmä toimii tehokkaasti yhdessä, mutta yhteistyö toisten ryhmien kanssa saattaa olla vähäisempää, ja usein tietoa voidaan pantata toisten ryhmien jäseniltä. Esimies ei tätä välttämättä tiedosta, varsinkaan jos juuttuu oman ryhmänsä keskuuteen. (Arikoski & Sallinen 2008, 31.)

Esimiehen osalta on tärkeää, ettei tässä vaiheessa ryhmän hyvään olotilaan ja synergiaan suhtauduta kielteisesti, ellei niillä sitten ole kielteistä vaikutusta itse työntekoon ja tuloksiin. Mahdollisia kolmannen vaiheen huonoja puolia ovat, että tekeminen lipsuu yhä enenevässä määrin ryhmäläisten kesken tapahtuvaan jutusteluun ja että painoarvo siirtyy itse organisaation palvelemisesta ryhmän keskinäisen hyvinvoinnin lisäämiseen. Jos ryhmä selvästi eristäytyy liikaa muusta organisaatiosta omaksi tietoa panttaavaksi joukokseen, tulisi esimiehen yrittää puuttua asiaan. Toiminnan kokonaiskuvan hahmottuminen helpottuu, kun organisaation sisäisten ryhmien välistä yhteistyötä lisätään. Työtehtäviä voidaan esimerkiksi uudelleen määritellä siten, että ryhmän työntekijät pääsevät osallisiksi myös toisten ryhmien toimintaan. Yhteistyö muiden ryhmien välillä ja siitä palkitseminen ovat askeleita kohti neljättä kehitysvaihetta. (Arikoski & Sallinen 2008, 31–33.)

#### Neljäs kehitysvaihe

Ryhmän *neljättä kehitysvaihetta* (engl. performing) voidaan kuvata eräänlaisena aikuistumisvaiheena. Ryhmän käytös jämaköityy ja tarvittaessa ryhmä pystyy joustamaan pienissä muutoksissa aikaisempia kehitysvaiheita paremmin. Esimerkiksi ryhmästä pois lähtevät tai ryhmään tulevat uudet henkilöt eivät saa ryhmää taantumaan takaisin aiempaan kehitysvaiheeseen. Henkilöstön vaihtuvuus on jopa toivottua, jotta ryhmän uudistumis- ja toimintakyky pysyy kunnossa. Ryhmään on hyvä ottaa myös nuorempia ja vähemmän kokeneita jäseniä, mutta ei kuitenkaan liian suurta joukkoa kerralla, sillä tämä voi taannuttaa ryhmän takaisin aiempaan kehitysvaiheeseen. (Arikoski & Sallinen 2008, 34.)

Neljännän kehitysvaiheen ryhmän jäsenet eivät salaile tietojaan toisilta ryhmiltä, vaan näkevät toisten auttamisen hyödyt organisaation toiminnan kannalta. Tähänkin vaiheeseen kuitenkin liittyy omat haasteensa. Työssään hyvin pärjäävät lahjakkaat ammattilaiset on vaikea saada pysymään organisaatiossa, jos heille ei pystytä tarjoamaan uraa tai kehittymismahdollisuuksia. Kehityskeskusteluissa tulee täten painottaa yksilön kehittymistä ja motivaation säilymistä työtä kohtaan. Yksilötasolla voidaan palkita, kannustaa, tehdä urasuunnitelmia tai tarjota koulutusmahdollisuuksia. On myös tärkeää huolehtia, että työ ylipäätään säilyy mielekkäänä. Esimiestyö on tässä kohtaa lähellä valmentamista, ja on hyvin tärkeää antaa tukea näille ryhmän lahjakkaille jäsenille. Isoimpia virheitä esimiehen puolelta on koettaa estää tällaisten henkilöiden menestyminen oman aseman menettämisen pelossa. Lahjakkaat työntekijät havaitaan organisaatiossa joka tapauksessa, ja tällaiset estoyritykset tulevat yleensä lopulta julkisuuteen. (Arikoski & Sallinen 2008, 35.)

#### 4.5 Muutosmyönteisen työyhteisön luominen

Organisaatiokulttuuria voidaan kehittää, jotta muutos voitaisiin ottaa paremmin vastaan. Muutosmyönteinen työyhteisö on nykyaikana erityisen tärkeä edellytys menestyksen kannalta. Hasse Kvist ja Teemu Kilpiä (Kvist & Kilpiä 2006, 121–124.) ovat maininneet seuraavat tekijät muutosmyönteisen työyhteisön taustalla.

- **Nykyhetken yhdistäminen tulevaisuuteen:** Muutos toteutuu sulavammin, jos ihmiset huomioivat tulevaisuuden työssään. Tulee tiedostaa, että nykyhetken teot vaikuttavat tulevaan. Hyvässä hallinnassa olevia toimintatapoja tulisi toteuttaa, mutta samalla etsiä keinoja, kuinka asiat voitaisiin tehdä vielä paremmin.
- **Oppiminen organisaation elämäntapana:** Uudistukset tapahtuvat nopeammin organisaatioissa, joissa tietoa löydetään, levitetään ja johdetaan tehokkaasti. Oppivalle organisaatiolle otollisia olosuhteita ovat tietokeskeinen kulttuuri, tiedon jakamiseen perustuva palkitsemisjärjestelmä ja erilaiset tiedonsiirtokanavat. Byrokraattisuutta tulisi vähentää, ja ihmisiä tulisi kannustaa vuorovaikutukseen.
- **Pienien parannusten ja muutosten tukeminen:** Usein johdon huomio keskittyy suurempiin kaavailtuihin muutoksiin. Suurin osa muutoksista kuitenkin tapahtuu aivan tiimitasolla, ja liittyy lähinnä siihen, miten työtä tehdään. Valmentajan tulisi kannustaa jatkuvaan parannukseen ja huomioida parantuneet suoritukset.
- **Monipuoliset tiimit:** Erilaisuus auttaa tuomaan uusia ideoita ja näkökulmia. Tiimin monipuolisuus on askel innovatiivisempiin tuloksiin, ja tiimit tulisi koota niin, että niistä löytyy erilaisia rooleja kantavia henkilöitä, kuten ideoija, sovittelija, kyseenalaistaja ja vastuunkantaja.
- **Toisinajattelijoiden rohkaiseminen:** Toisinajattelijat kyseenalaistavat toimintaa ja haluavat muutosta vallitsevaan tilanteeseen. Tämä voi ilmetä vastarintana ja vastustuksena. Toisinajattelijoidenkin mielipiteitä tulisi pitää arvossa, ja ihmisiä tulisi tukea antamaan avoimesti palautetta, oli se sitten positiivista tai kriittistä.
- **Läpimurtojen suojele:** Uudenlaiset ratkaisut ja läpimurrot kyseenalaistavat vallitsevia toimintamalleja ja kohtaavat myös täten vastustusta. Ne voivat kuitenkin avata uusia mahdollisuuksia ja parantaa yrityksen toimintaa. Kokeilemalla oppimista tulisi kannustaa, ja korostaa tämän opettavaista hyötyä.
- **Teknologian hyödyntäminen:** Muutosmyönteisissä organisaatioissa hyödynnetään teknologiaa esimerkiksi strategioiden selventämisessä ja ydinosaamisalueiden vahvistuksessa.

Teknologiaosaajia tulisi kannustaa hyödyntämään omia taitojaan, ja muita kokeilemaan ja toteuttamaan omia teknologisia vahvuuksiaan.

- **Luottamuksen rakentaminen ja syventäminen:** Muutos toteutuu helpommin luottamuksen ilmapiirin vallitessa. Luottamus syntyy ajan kuluessa, mutta voi kadota hetkessä. Luottamusta voidaan rakentaa johdon- ja oikeudenmukaisella toiminnalla, luottamalla itse henkilöstöön, antamalla valtuuksia työskentelytapoihin ja arvostamalla ihmisiä aidosti. (Kvist & Kilpiä 2008, 122–124.)

## 5 Onnistunut muutos

Tässä luvussa käsitellään sitä, mitä asioita tarvitaan onnistuneeseen muutokseen. Onnistuneeseen muutokseen liittyen on luotu lukuisia erilaisia malleja ja teorioita, ja tässä käydään läpi niistä muutamaa. Niiden avulla selvitetään lyhyesti, mitä onnistunut muutos pitää sisällään, ja mitä toimenpiteitä organisaation johdolta vaaditaan, jotta muutos toteutuisi suunnitelmien mukaisesti.

### Mattilan malli

Valtiotieteiden tohtori Pekka Mattila (Mattila 2007) jakaa onnistuneen muutoksen johtamisen neljään avaintehtävään, jotka ovat

- perustan luominen
- käynnistystoimet
- hallittu eteneminen
- vakiinnuttaminen. (Mattila 2007, 131.)

*Perustaa luodessa* luodaan kokonaiskuva tulevasta muutoksesta ja sen vaikutuksista sekä mietitään lähtötilannetta, tavoitteita ja mahdollisia riskejä. Tässä vaiheessa on tärkeää täsmentää, miksi muutosta tarvitaan, ja arvioida kriittisesti, kuinka mahdollista asetettu tavoite on saavuttaa. Yrityksen tulee luoda visio, jonka tarkoitus on selvä, joka on houkutteleva yrityksen jäsenille ja sidosryhmille ja jossa on kunnianhimoiset mutta mahdolliset tavoitteet. Vision avulla tulee pystyä perustelemaan, miksi muutos täytyy toteuttaa. Vision luomisen jälkeen täytyy miettiä strategia, jolla tavoitetaan päästään, ja muodostaa selkeät konkreettiset tavoitteet, joihin henkilöstön on helppo tarttua. Lisäksi tulee tunnistaa mahdolliset riskit ja pohtia, kuinka niitä voidaan hallita, pienentää tai torjua. (Mattila 2007, 135–137, 139–141, 145, 148, 151.)

*Käynnistystoimien* tarkoitus on laittaa muutos liikkeelle, luoda innostusta ja sitoutumista ja lieventää muutosvastarintaa. Kehityshankkeen taakse tulee luoda ylimmässä ja keskijohdossa vahva ja aktiivinen koalitio, joka ajaa muutosta eteenpäin. Käynnistysvaihe alkaa usein muutosaloitteen julkistamisella koko henkilöstölle. Lähtökäskyn tulee sekä informoida että motivoida ihmisiä. Tässä ei tule säästää aikaa ja rahaa, vaan viestintään tulee panostaa mm. erillisillä tiedotustilaisuuksilla, sisäisillä markkinointikampanjoilla ja mahdollisesti henkilöstötempauksilla. Hyvä tapa käynnistää varsinainen muutos on luoda pilottiprojekti, jossa voidaan herkemmin sallia pienet haparoinnit. Pilottiprojektin avulla voidaan tutustuttaa ja



valmentaa ihmisiä uusiin toimintatapoihin ja siten lievittää muutosvastarintaa. Projekti tulee aikatauluttaa niin, että konkreettisia tuloksia saadaan aikaan nopeasti. (Mattila 2007, 153, 158–161.)

*Hallittu eteneminen* kattaa suurimman osan muutosjohtamisen tehtävistä. Tässä vaiheessa alkaneet pilottiprojektit tulisi laajentaa suunniteltuun laajuuteensa ja muutos tulisi tuoda osaksi työyhteisön arkea. Pelisääntöjä tulee vahvistaa viestinnän avulla, ja eri tehtävien vastuualueet tulisi täsmentää. Osaamattomuuden ja pätemättömyyden pelko on yksi suurimpia muutosvastarinnan lietojia. Informaatiota ja koulutusta tuleekin tarjota riittävästi, jotta syntyy tarvittavaa osaamista. Erilaiset osatehtävät tulee pilkkoa riittävän pieniin osiin, jotta niiden seuraaminen helpottuu. Tuloksien kehitystä tulee seurata erilaisilla mittareilla, ja onnistumisista tulee palkita. Esimiehen tulee olla mahdollisimman hyvin tavoitettavissa, sillä läsnäololla on tärkeä turvallisuutta ja luottamusta tuottava vaikutus. Viestinnässä tulee olla riittävästi toistoa, sillä mennäkseen täydellisesti perille se vaatii vähintään 6–7 toistokertaa, mutta sitä on mielellään oltava vielä enemmän. (Mattila 2007, 164–165, 167–168, 171–172, 176, 184, 186.)

*Vakiinnuttamisen* vaiheessa muutoksen hyödyt voidaan havaita. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että hanke voidaan saman tien lopettaa. Muutosvoimat kohdennetaan tällöin uusiin haasteisiin tai tulosten hyödyntämiseen. Muutoshanke tulee päättää arviointiin, jossa peilataan tuloksia tavoitteisiin, ja käydään läpi suoritusta oppimisen kannalta. Muutoshankkeen aikana syntyneet dokumentit ja kuvaukset on hyvä arkistoida jälkিতarkasteluja varten, sillä niistä voi olla seuraavissa hankkeissa paljon apua. (Mattila 2007, 192–193, 196, 199.)

## **Kilpisen malli**

Yritysjohtaja Petteri Kilpinen (Kilpinen 2008) listaa kolme asiaa, joiden tulisi toteutua, jotta muutos voitaisiin toteuttaa mahdollisimman pienellä vastarinnalla. (Kilpinen 2008, 206.)

Ensimmäisenä Kilpinen mainitsee **riittävän tyytymättömyyden nykytilaan**. Jos ihmiset ovat tyytyväisiä vallitsevaan tilanteeseen, vaikka yrityksen tilanne on kestämaton, on luotava kriisi. Kriisi ei saa johtaa uhkaavaan tunnelmaan, vaan sen pitää toimia kipinästä löytää parempia tapoja toimia. Toisekseen **muutos on markkinoitava**. Muutoksesta tulisi tiedottaa selkeästi ja riittävän aikaisessa vaiheessa. Viestien on oltava tunteisiin vetoavia, mielikuvilla täydennettyjä ja positiivissävytteisiä. Liian vaikeaselkoisissa viesteissä on väärintulkinnan vaara. Kolmanneksi

**muutos täytyy nähdä prosessina.** Muutoksen sisäiset sekä ulkoiset yksityiskohdat tulee miettiä tarkoin. Jokaiselle vaiheelle on oltava oma aikataulu ja vastuhenkilö. (Kilpinen 2008, 206–207.)

### **Merrellin malli**

Muutuskonsultti Phil Merrell (Merrell 2012) on listannut kuusi merkittävää asiaa ("The Big Six"), joiden täytyy olla kunnossa, jotta muutos voisi toteutua menestyksekkäästi.

- **Johtajuus:** Hyvä johtajuus luo luottamusta muutokseen, selkeyttää visiota henkilöstölle ja edistää organisaation yhteisöllisyyttä.
- **Kommunikaatio:** Hyvä kommunikaatio muutoksen aikana edistää ymmärrystä, yhdistää organisaatiota sekä ohjaa ja motivoi henkilöstöä.
- **Oppiminen:** Jotta muutos voidaan laittaa käytäntöön, täytyy uusien menetelmien ja toimintatapojen olla hallussa.
- **Mittaaminen:** Selkeät, mitattavat tavoitteet auttavat organisaatiota kulkemaan oikeaan suuntaan. On tärkeää pysyä oikeassa suunnassa, aikataulussa ja budjetissa.
- **Osallistaminen:** Kun työntekijöiden annetaan osallistua muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen, muutos toteutuu tehokkaammin ja pienemmällä vastarinnalla. Samalla tulee tunne, että muutoksessa ollaan yhdessä koko organisaation voimin.
- **Ylläpito:** Mikään organisaatio ei ole koskaan valmis. Näin ollen ei tule koskaan ajatella, että muutoksen päätavoite on yhtä kuin maalilinja. Kun alkuperäiseen tavoitteeseen on päästy, tulee muutoksen jatkaa kulkuaan uusien tavoitteiden perässä. Näin organisaatio uudistuu ja pystyy kilpailemaan alati muuttuvassa maailmassa. (Merrell 2012.)

## **6 Tutkimus: Muutoksen hallinta henkilöstön näkökulmasta yritys X:n yhteyskeskuksessa**

Kyselytutkimuksessa selvitettiin, kuinka henkilöstö suhtautui vuonna 2013 toteutettuun Yritys X:n puhelinpalvelukeskuksen organisaatiomuutokseen ja kuinka hyvin muutoksessa heidän mielestään onnistuttiin. Tutkimuksen päällimmäisenä tavoitteena oli saada tärkeää palautetta ja mahdollisia kehitysideoita tulevien muutosten toteuttamista varten. Tehdyt muutokset olivat osa suurempaa projektia, jonka merkittävimpänä tavoitteena oli kahden eri toimialan työtehtävien portaittainen sulauttaminen keskenään niin, että lopulta suurin osa työntekijöistä pystyisi hoitamaan kummankin toimialan työtehtäviä. Käyn seuraavaksi tarkemmin läpi tutkimuksen sisältöä, toteutusta ja analysointitapaa.

### **6.1 Tutkimusmenetelmät ja kyselyn toteutus**

Kyselyssä käytettiin kvantitatiivista aineistonkeruutapaa. Kvantitatiiviseen kyselymalliin päädyttiin paremman analysoitavuuden ja ajankäytön sovittamisen vuoksi. Haastatteluilla tai pelkillä avoimilla kysymyksillä toteutettu kvalitatiivinen tutkimus olisi vaatinut enemmän aikaa. Se olisi ollut kiireisen palvelutilanteen vuoksi myös hankalampi toteuttaa ja sovittaa ihmisten aikatauluihin. Sähköisesti toteutettuun kvantitatiiviseen kyselyyn oli helppo saada iso määrä vastauksia lyhyessä ajassa, sillä vastaamiseen vaadittiin verrattain lyhyt määrä aikaa ja vastaaminen onnistui kätevästi omalta työpisteellä käsin. Vaikka kysely koostui enimmäkseen strukturoiduista kysymyksistä, oli niiden lisäksi mukana myös avoimia kysymyksiä, jotta annettuja vastauksia oli mahdollista perustella tarkemmin.

Kysely toteutettiin sähköisellä kyselylomakkeella, jonka linkki lähetettiin kootusti 111:lle puhelinpalvelukeskuksen työntekijälle sähköpostitse. Kysely toteutettiin 14.1.2014–24.1.2014. Vastauksia tuli yhteensä 55 kappaletta, jolloin vastausasteeksi muodostui 49,5 %. Vastausaste oli mielestäni hyvä ottaen huomioon sen, että osa sähköpostin saaneista työntekijöistä oli rekrytoitu vasta vuoden 2013 puolella, muutoksen jo alettua. Heidän ei kuitenkaan luonnollisesti ollut mielekästä vastata kyselyyn vertailukohdan puuttumisen vuoksi. Tutkimus toteutettiin nimettömänä ja täysin luottamuksellisesti. Kyselyä on muokattu toimialojen ja tuotteiden nimien osalta salassapitovelvollisuuden vuoksi.

Kysely koostuu demografisten kysymysten lisäksi viidestä erillisestä osiosta. Kysymyksiä oli yhteensä 37, joista 28 on strukturoituja ja 9 avoimia kysymyksiä. Strukturoitujen eli monivalintakysymysten arvosteluasteikko on 1–5 (1 = täysin samaa mieltä, 2 = melko samaa mieltä, 3 = en samaa enkä eri mieltä, 4 = melko eri mieltä, 5 = täysin eri mieltä). Kysely alkaa demografisilla kysymyksillä, joiden jälkeen seuraa yleisiä kysymyksiä muutoksesta. Seuraavassa osiossa käsitellään muutosviestinnän onnistumista, minkä jälkeen on kysymyksiä liittyen uudelleenorganisointumisessa muodostuneisiin tiimeihin. Tämän jälkeen seuraa järjestelmä- ja tuoteuudistuksiin liittyvä osio, ja viimeisessä osiossa tiedustellaan esimiestoiminnasta muutoksessa. Lopussa on tilaa avoimelle palautteelle ja kehitysideoille muutokseen liittyen.

## **6.2 Kyselyn analysointi**

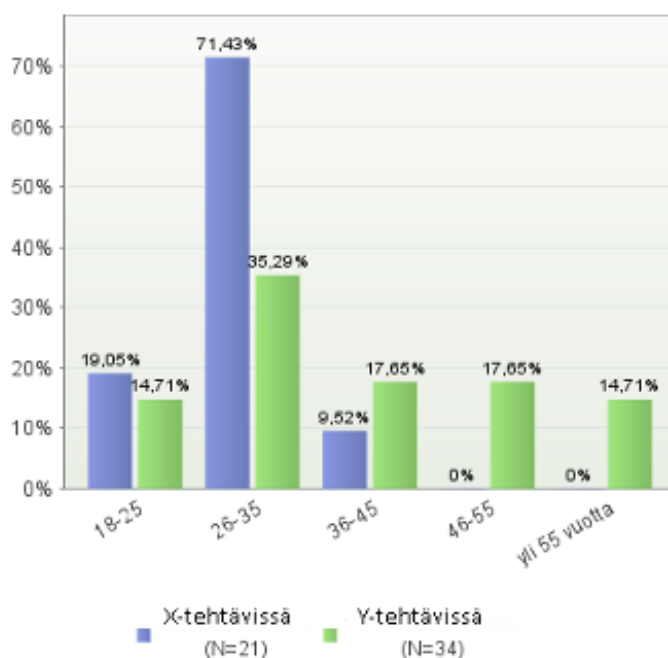
Tutkimustuloksia analysoidessa käyn aivan aluksi läpi vastaajajoukon koostumuksen iän, kokemuksen, työsuhteen muodon, pääliiketoimen ja tiimin perusteella. Tämän jälkeen tarkastelen tuloksia osioittain kyselyn mukaisessa järjestyksessä (muutos yleisesti, muutosviestintä, tiimi, järjestelmä- ja tuoteuudistukset, esimiestoiminta). Vertailen myös mahdollisia eroavaisuuksia vastauksissa eri demografisten luokkien välillä, jos sellaisia kyseessä olevan vastauksen kohdalla ilmenee. Arviointiasteikko on 1–5 (1 = täysin samaa mieltä, 2 = melko samaa mieltä, 3 = en samaa enkä eri mieltä, 4 = melko eri mieltä, 5 = täysin eri mieltä). Mitä lähempänä tuloksissa ollaan arvoa 1, sitä paremmin vastaajan mielipide vastaa väittämää. Avoimet vastaukset käsittelen jokaisen osion lopussa. Vastaukset on luokiteltu osittain sisällön perusteella, ja pääpaino on niillä vastauksilla, joita on tullut eniten. Olen käyttänyt avoimien kysymysten kohdalla havainnollistavana tekijänä lainauksia osasta vastauksia.

## 7 Tutkimustulokset

Kysely lähetettiin yhteensä 111 henkilölle, ja kyselyyn tuli vastauksia yhteensä 55 kappaletta. Kyselyn vastausaste oli 49,5 %. Salassapitovelvollisuuden vuoksi muutoksessa osallisina olleista toimialoista käytetään nimityksiä ”X” ja ”Y”. Y-puolen uudistetusta tuotteesta käytetään nimitystä ”tuote Y”. Seuraavaksi analysoidaan vastauksia järjestyksessä kategorioittain.

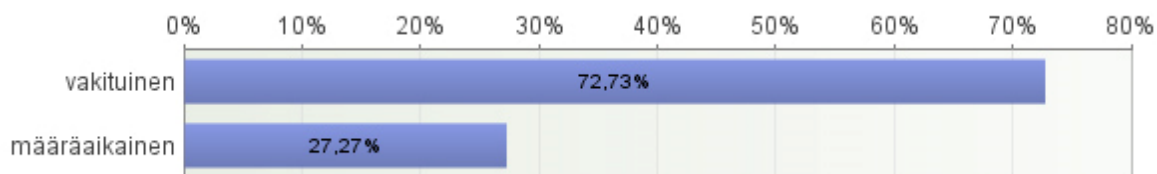
### 7.1 Demografiset tiedot

Tutkimusjoukon (N=55) ikä jakautui niin, että 18–25-vuotiaita vastaajia oli 16,36 %, 26–35-vuotiaita 49,09 %, 36–45-vuotiaita 14,55 %, 46–55 vuotiaita 10,91 %, ja yli 55-vuotiaita 9,09 %. Koko tutkimusjoukon keskiarvo oli 2,47 ja mediaani 2. Toimialojen välillä erot ikäluokissa suurenevat vanhempiin ikäryhmiin mentäessä. Toimialan X keskiarvo oli 1,9, eikä vastaajia ollut ollenkaan ikäryhmistä 46–55 ja yli 55 vuotta. Toimialan Y keskiarvo oli taas 2,82 ja painotus oli selkeästi vanhemmissa vastaajissa. Toimialan X vastaajia oli 38,18 % ja Y:n osalta niitä oli 61,82 %.



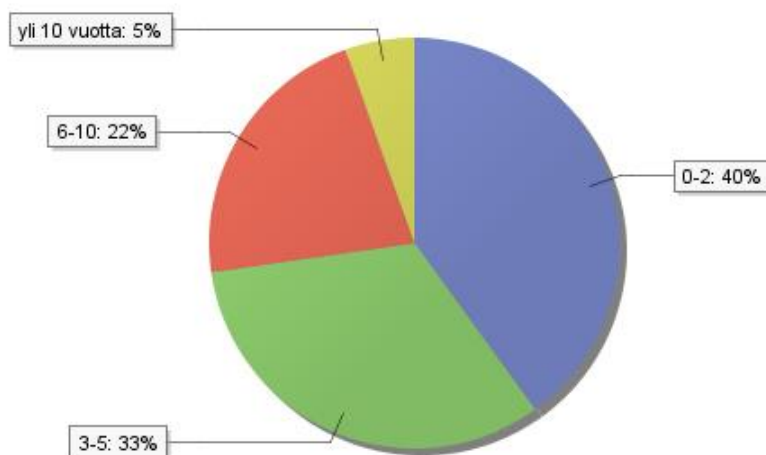
TAULUKKO 1. Ikäjakauma toimialoittain. (N=55)

Tutkimusjoukon työsuhteen muoto jakautui niin, että vakituksia työntekijöitä oli vastaajista 72,73 % ja määräaikaisia 27,27 %.



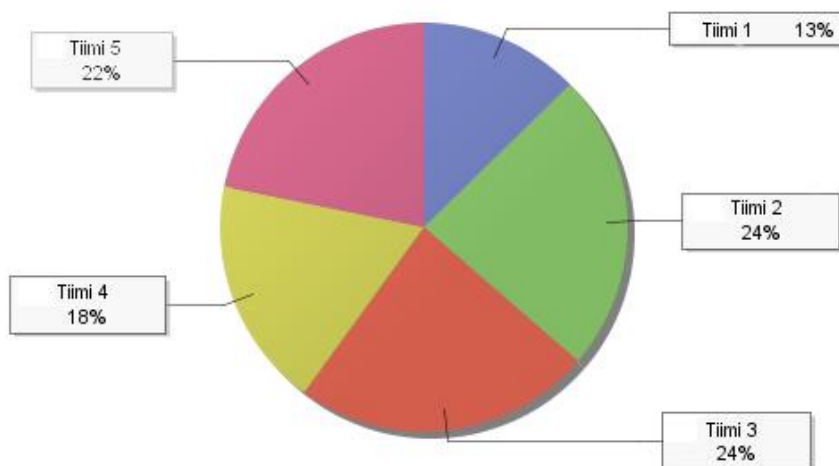
TAULUKKO 2. Työsuhteen muoto. (N=55)

Työkokemuksen perusteella tutkimusjoukko jakautui niin, että 0–2 vuotta yrityksessä palvelleita oli 40 %, 3–5 vuotta palvelleita 33 %, 6–10 vuotta palvelleita 22 % ja yli 10 vuotta palvelleita 5 %. Tämän perusteella voidaan huomata, että yritys rekrytoi paljon uutta työvoimaa, mutta toisaalta pidempiaikaisia työntekijöitä on myös paljon yrityksen palveluksessa.



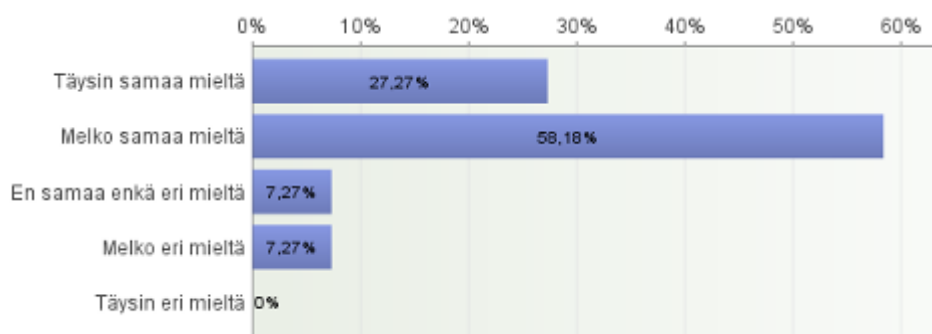
TAULUKKO 3. Työkokemus. (N=55)

Tiimeittäin vastaajat jakoutuivat melko tasaisesti keskenään. Tiimeistä 2 ja 3 oli eniten vastaajia (24 %). Tiimistä 5 vastaajia oli 22 %, tiimistä 4 heitä oli 18 %, ja tiimistä 1 heitä oli 13 %.



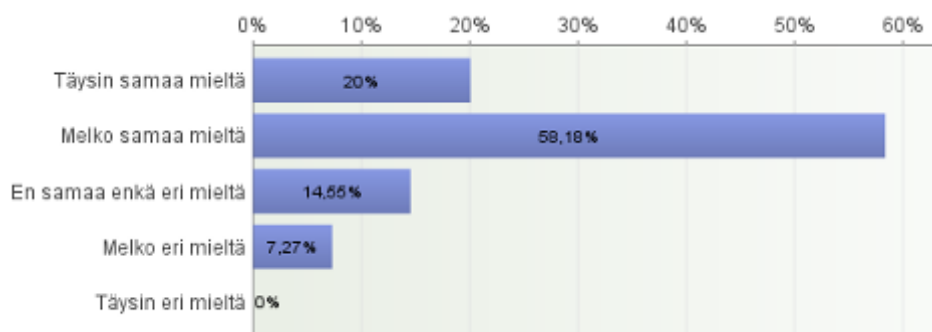
TAULUKKO 4. Tiimi. (N=55)

## 7.2 Muutos yleisesti



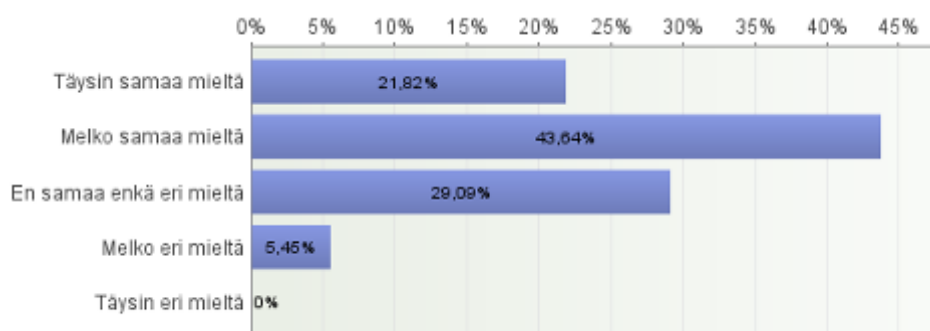
TAULUKKO 5. Olen tyytyväinen työnantajaani tällä hetkellä. (N=55)

Taulukon 5 perusteella työnantajaan oltiin vastaushetkellä melko tyytyväisiä. Suurin osa (58,18 %) oli melko samaa mieltä ja seuraavaksi suurin osa (27,27 %) oli täysin samaa mieltä väittämästä. Väittämään kantaa ottamattomia ja väittämän kanssa melko eri mieltä oli yhtä suuri määrä vastanneita (7,27 %). Kukaan ei ollut täysin eri mieltä väittämästä.



TAULUKKO 6. Suhtaudun muutokseen positiivisesti. (N=55)

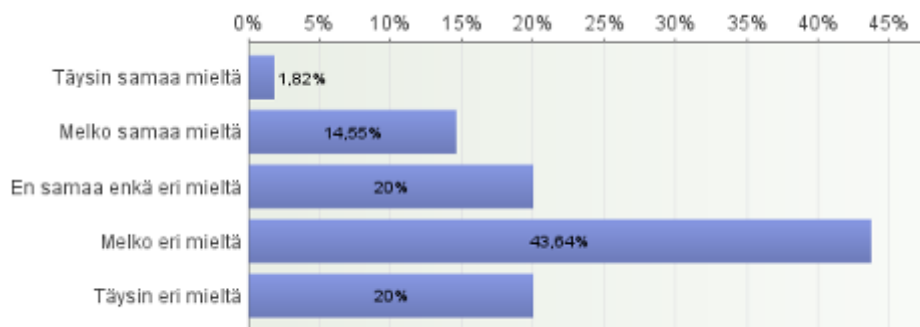
Tyytyväisyys työnantajaan heijasteli tulosten perusteella myös suhtautumista muutokseen. Melko samaa mieltä väittämän kanssa oli suurin osa (58,18 %) vastaajista. Täysin samaa mieltä oli 20,0 %, kun taas 14,55 % ei osannut ottaa väittämään kantaa. Melko eri mieltä väittämästä oli 7,27 %. Kukaan ei suhtautunut tulosten perusteella muutokseen täysin negatiivisesti.



TAULUKKO 7. Olen omalla toiminnallani pyrkinyt vaikuttamaan muutoksen kulkuun. (N=55)

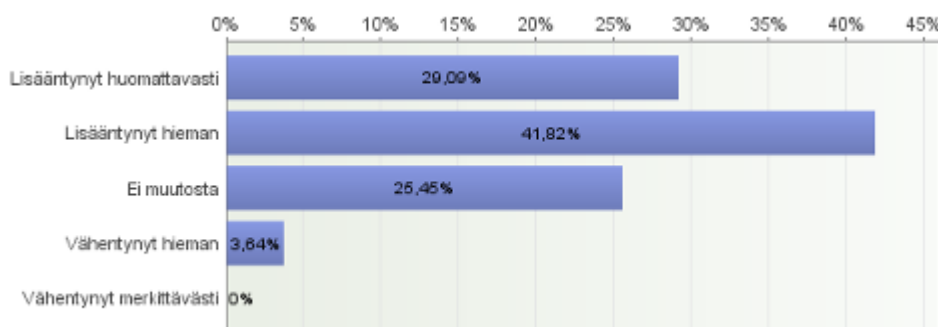
Taulukon 7 perusteella suurin osa (43,64 %) on pyrkinyt omalla toiminnallaan vaikuttamaan muutoksen kulkuun. Huomattava osa vastaajista (29,09 %) ei osannut sanoa, ovatko he pyrkineet vaikuttamaan muutoksen kulkuun. Seuraavaksi suurin osa (21,82 %) oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa. 5,45 % oli sitä mieltä, ettei ole yrittänyt vaikuttaa muutokseen kovin paljoa. Kukaan vastaajista ei tulosten perusteella ole ollut täysin passiivinen muutokseen vaikuttamisen suhteen.





TAULUKKO 8. Minulla on ollut riittävästi mahdollisuuksia vaikuttaa muutoksen kulkuun. (N=55)

Väittämästä ”Minulla on ollut riittävästi mahdollisuuksia vaikuttaa muutoksen kulkuun” selkeä enemmistö on ollut eri mieltä. Suurin osa vastaajista (43,64 %) oli melko eri mieltä väittämän kanssa. Täysin eri mieltä väittämästä oli 20 % vastaajista. Samainen määrä vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä väittämästä. Melko samaa mieltä väittämän kanssa oli 14,55 % ja täysin samaa mieltä vain 1,82 % vastaajista. Vastausten keskiarvo oli 3,65 ja mediaani 4.

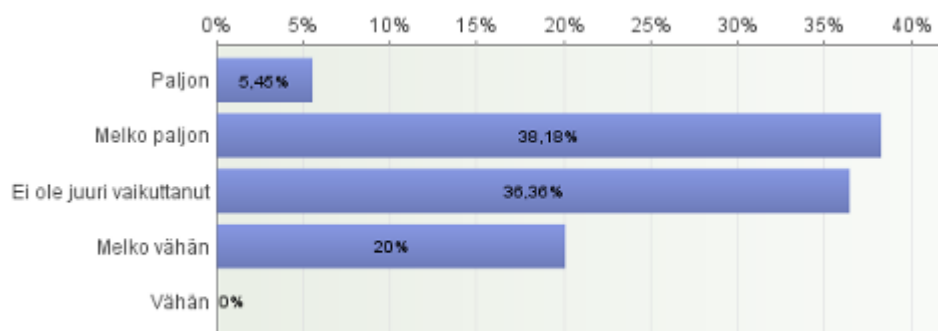


TAULUKKO 9. Onko muutoksen myötä tuen tarve lisääntynyt vai vähentynyt? (N=55)

Taulukon 9 perusteella tuen tarve on selkeästi lisääntynyt muutoksen myötä. Suurimman osan (41,82 %) mielestä tuen tarve on lisääntynyt hieman, ja 29,09 % vastaajista on sitä mieltä, että tarve on lisääntynyt huomattavasti. 25,45 % vastaajista on sitä mieltä, ettei tuen tarve ole noussut tai laskenut muutoksen myötä. 3,64 %:n mielestä tuen tarve oli vähentynyt hieman.

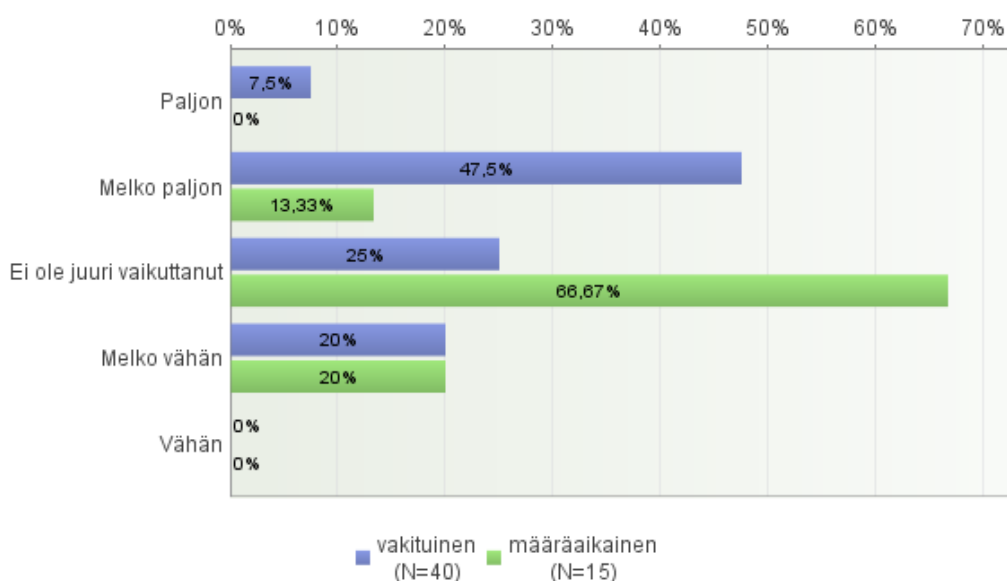
Kun muutoksia tarkastellaan yleisesti, ne tuovat tavallisesti mukanaan jotakin uutta opeteltavaa (uudet toimintatavat, tuotteet, järjestelmät tms.). Uudet asiat vaativat tietenkin koulutusta, opettelua ja yleensä myös tukea ja apua. Koska lähtökohtaisesti voidaan olettaa tuen tarpeen lisääntyvän muutoksessa, ovat tulokset melko hyvällä tasolla. Toki lähes kolmannes vastaajista oli sitä mieltä, että tuen tarve on lisääntynyt huomattavasti, mutta pääosan mielestä tarve on

lisääntynyt vain hieman tai ei ollenkaan (ka 2,04). Näiden tulosten valossa voidaan siis olettaa, että uusien asioiden koulutuksessa on onnistuttu melko hyvin.



TAULUKKO 10. Arvioi, kuinka paljon muutos on vaikuttanut työhyvinvointiisi. (N=55)

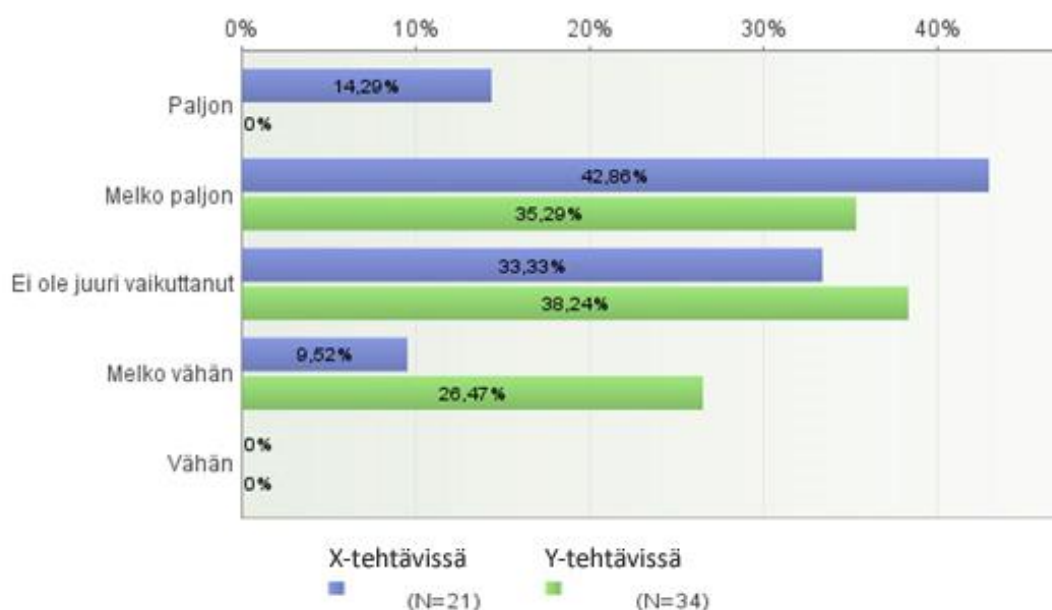
Se, kuinka paljon muutos on vaikuttanut työhyvinvointiin, on jakanut vastaajien mielipiteitä. Vastaajista suurin osa (39,18 %) oli sitä mieltä, että vaikutusta hyvinvointiin on ollut melko paljon. 36,36 %:n mielestä vaikutusta ei ole juurikaan ollut. Vaikutuksen melko vähäiseksi on kokenut 20 %, ja 5,45 %:n mielestä muutoksella on ollut iso vaikutus työhyvinvointiin.



TAULUKKO 11. Arvioi, kuinka paljon muutos on vaikuttanut työhyvinvointiisi (vakituinen ja määräaikainen). (N=55)

Taulukon 11 perusteella muutos on vaikuttanut voimakkaammin vakituiseen kuin määräaikaiseen henkilöstöön. Määräaikaisista vastaajista suurimpaan osaan (66,67 %) muutos ei ole juuri vaikuttanut, kun taas vakituisista työntekijöistä suurimpaan osaan (47,50 %) muutos on vaikuttanut melko paljon.

Tämän taustalla voi olla monta asiaa. Ensinnäkin määräaikaiset työntekijät ovat olleet yrityksen palveluksessa keskimääräisesti melko lyhyen aikaa, joten he eivät ole yhtä juurtuneita yrityksen toimintatapoihin kuin vakituinen henkilöstö, jolloin todennäköisesti muutoskin on lähtökohtaisesti kivuttomampi. Perehdytyskoulutus on ollut myös useilla tuoreessa muistissa, jolloin uuteen koulutustilanteeseen on mahdollisesti ollut helpompi sopeutua. Määräaikaisina työskentelee myös paljon opiskelijoita, joilla työelämä on vasta alussa. Työpaikan säilyminen ei oletettavasti ole heille yhtä merkittävä asia kuin esimerkiksi perheelliselle työntekijälle. Kyselyyn oli lisäksi vastannut joitakin vuonna 2013 rekrytoituja työntekijöitä, joilta ei luonnollisesti löydy vertailupohjaa siihen, millaista kyseisellä työpaikalla oli ennen muutosta.



TAULUKKO 12. Arvioi, kuinka paljon muutos on vaikuttanut työhyvinvointiisi (toimialat X ja Y). (N=55)

Toimialojen välillä ero näkyi niin, että X-puolen edustajat kokivat muutoksen vaikuttaneen työhyvinvointiin keskimääräisesti enemmän kuin Y-puolen työntekijöillä. Syyt eivät käy suoraan ilmi tutkimuksesta, mutta muutoksessa oli tiettyjä eroavaisuuksia toimialojen muun muassa kannustemallien osalta. Toisaalta saman toimialan edustajille on melko luonnollista pitää yhtä vanhojen kollegoiden kanssa ja keskustella keskenään muun muassa muutokseen liittyvistä aiheista. On mahdollista, että eri toimialojen työntekijöiden keskuudessa muutoksesta on puhuttu hieman eri sävyyn, ja toisen keskuudessa muun muassa muutosvastarinta on esiintynyt voimakkaampana.

### **Kysymys: Millä tavoin muutos on vaikuttanut työhyvinvointiisi?**

Kysymykseen vastasi yhteensä 35 henkilöä. Vastaukset on luokiteltu sisällön perusteella kolmeen luokkaan: (1) merkittävä vaikutus (42,86 %), (2) vähäinen vaikutus / jonkin verran vaikutusta (34,29 %), ja (3) ei juurikaan vaikutusta (22,86 %).

Luokan 1 vastauksissa tuli eniten mainintoja lisääntyneestä stressin määrästä, työuupumuksesta, ahdistuksesta ja epävarmuuden lisääntymisestä. Kritiikin kohteena olivat muun muassa riittämätön tiedotus ja koulutus sekä epäselvät uudet tuotteet, joiden kohdalla riittävää tietoa ei ollut aina saanut edes asiakaspalvelijoiden omasta tuesta. Myös ilmapiirin mainitaan kiristyneen muutosten myötä. Toisaalta kritiikkiä on saanut osakseen myös työntekijöiden lietsoma negatiivisuus uudistuksia kohtaan, mikä on osaltaan syönyt työyhteisön energiaa.

*”Työasiat pyörivät enemmän mielessä. Epävarmuutta. Hallinnantunne ja tuen tunne vähentyneet. Luotetaanko meihin?” (1A)*

*”Jatkuva muutos ja huono tiedonkulku ovat vaikeuttaneet päivittäistä työntekoa ja vaikuttanut sitä kautta työhyvinvointiin. Työkavereiden vaihtuminen ja tavoitteiden muuttuminen vaikuttavat hyvinvointiin.” (1B)*

Luokan 2 vastauksissa mainittiin osittain samoja asioita muun muassa stressistä, epävarmuudesta ja motivaation laskusta. Pääosin muutosten koettiin kuitenkin järkyttäneen lähinnä alkuvaiheessa, ja niihin on sittemmin sopeuduttu. Vastauksissa on harmiteltu sitä, ettei vanhoja työkavereita ehdi näkemään entiseen tapaan, ja uuteen tiimiin sopeutuminen on vienyt osalla aikansa. Toisaalta on myös koettu ryhmän yhteenkuuluvuuden tunteen kasvaneen eri liiketoimintojen sekoittuessa samoihin tiimeihin.

*”Se (muutos) toi varsinkin alussa haasteita, mutta sittemmin piristystä uuden oppimiseen.” (2A)*

*”Aikaisemmin Y-puolelle tuli kohtuuttomat tavoitteet kontaktien määrissä. Onneksi tätä lievennettiin ja kuunneltiin työntekijöitä. Takominen ei sovi Y-puolelle.” (2B)*

*”Muutoksen alkuvaiheessa oli hieman ajelehtiva olo, työtehtäviin tuli muutoksia*

*eikä ollut ihan selvää, miten ja mitä pitäisi tehdä. Tiimikaverit olivat uusia ja kesti jonkin aikaa, että tutustui ja oli sinut uuden tiimin kanssa.” (2C)*

Luokan 3 vastauksissa muutoksen ei juurikaan koettu vaikuttaneen työhyvinvointiin. Osa taas oli suhtautunut uudistuksiin lähtökohtaisesti avoimesti eikä ollut täten kokenut stressiä. Huomioitavaa on, että tämän luokan vastaajista 75 %:lla oli 0–2 vuoden työkokemus. Osa tästä joukosta on rekrytoitu vasta vuoden 2013 puolella, jolloin muutoksen vaikutusta työhyvinvointiin oli heidän osaltaan hankala arvioida. Asia kävi ilmi osasta vastauksia.

*”Ei mitenkään. Muutos ilmeisesti oli jo täydessä vauhdissa kun aloitin työt. Muutos on siis ollut minulle normaali tila.” (3A)*

*”Ei varsinaisesti ole vaikuttanut, mutta olen ollut töissä vasta lyhyen ajan, joten en ole kokenut koko muutosta.” (3B)*

### **Kysymys: Millä tavoin olet päässyt vaikuttamaan muutokseen?**

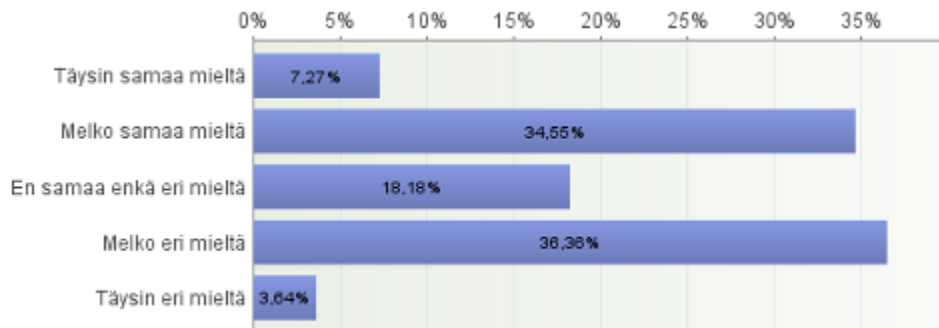
Kysymykseen vastasi yhteensä 29 henkilöä. Vastaukset olivat hyvin samankaltaisia, ja selkeästi suurimmassa osassa vastauksia (62,07 %) koettiin, ettei vaikutusmahdollisuuksia muutokseen ole ollut ollenkaan. Osa vastaajista taas kertoi, että on päässyt ilmaisemaan mielipiteitään esimiehille esimerkiksi palaverissa. Lisäksi tiimivalintoihin, eli siihen mihin tiimiin sijoittui työskentelemään, on ollut mahdollisuus vaikuttaa. Vaikutusmahdollisuudet ovat kuitenkin olleet vastausten perusteella hyvin vähäiset.

*”En juuri mitenkään. Muutosta on johdettu ylhäältä alas.” (A)*

*”Tässä tehtävässä kyse on lähinnä sopeutumisesta muutokseen, jossa muut ovat alullepanijoita ja päättäjiä.” (B)*

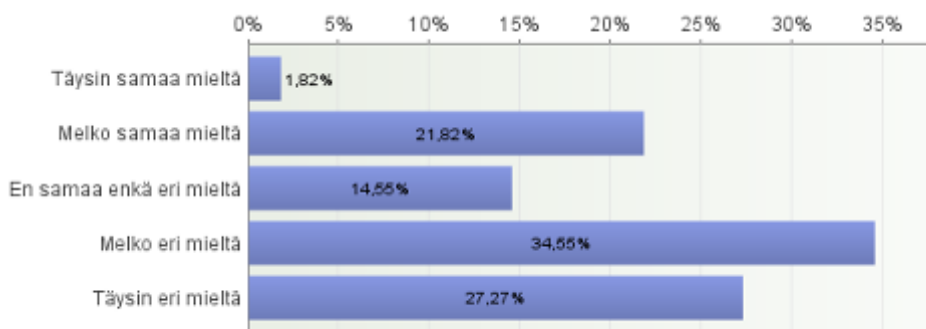
*”Olen päässyt ilmaisemaan mielipiteeni jo tapahtuneista muutoksista ja siten toivottavasti vaikuttamaan tuleviin muutoksiin.” (C)*

### 7.3 Muutosviestintä



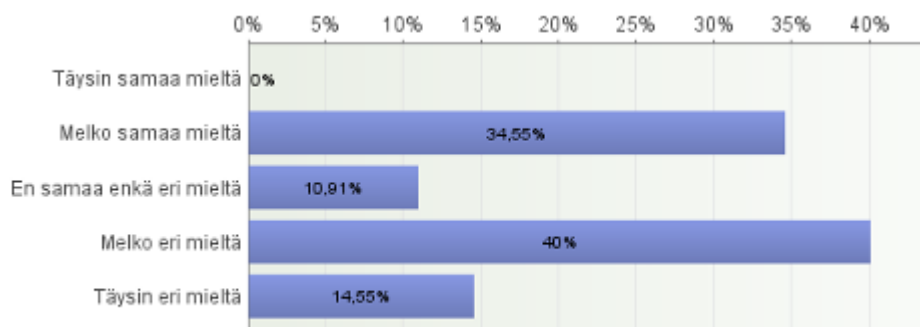
TAULUKKO 13. Organisaatiomuutoksen syistä ja tavoitteista on tiedotettu riittävän hyvin. (N=55)

Taulukon 13 perusteella vastaajat ovat jakautuneet melko tasaisesti kahteen leiriin väittämän ”Organisaatiomuutoksen syistä ja tavoitteista on tiedotettu riittävän hyvin” osalta. Suurin osa vastaajista (36,36 %) oli melko eri mieltä, kun taas melkein yhtä suuri joukko (34,55 %) oli melko samaa mieltä väittämästä. Ei samaa eikä eri mieltä väittämästä oli 18,18 % vastaajista. Täysin samaa mieltä väittämästä oli 7,27 % ja täysin eri mieltä 3,64 %. Vastausten keskiarvo oli 2,95, eli vastaukset kallistuivat vain niukasti väittämää puoltavaan suuntaan.



TAULUKKO 14. Muutokseen liittyvistä asioista on tiedotettu riittävän ajoissa. (N=55)

Vastaajat eivät olleet taulukon 14 perusteella täysin tyytyväisiä muutosviestinnän ajoitukseen. Suurin osa vastaajista (34,55 %) oli melko eri mieltä ja seuraavaksi suurin osa (27,27 %) oli täysin eri mieltä väittämän kanssa. Väittämän kanssa melko samaa mieltä oli 21,82 %, ja kantaa ei ottanut 14,55 % vastaajista. Täysin samaa mieltä väittämästä oli vain 1,82 %. Vastausten keskiarvo oli 3,64 ja mediaani 4.



TAULUKKO 15. Muutokseen liittyvää viestintää on ollut riittävästi. (N=55)

Väittämän ”Muutokseen liittyvää viestintää on ollut riittävästi” vastaukset kallistuivat taulukon 10 perusteella enemmän eriävien mielipiteiden puolelle keskiarvon ollessa 3,35 ja mediaanin 4. Suurin osa vastaajista (40 %) oli väittämän kanssa melko eri mieltä. Seuraavaksi suurin joukko (34,55 %) oli melko samaa mieltä väittämästä. Täysin eri mieltä oli 14,55 % ja 10,91 % vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä väittämästä.

#### **Kysymys: Kuinka muutosviestinnässä on onnistuttu / ei ole onnistuttu?**

Kysymykseen vastasi yhteensä 27 henkilöä. Vastaukset on jaoteltu kolmeen eri luokkaan sisällön perusteella: (1) onnistuttu, (2) osittain onnistuttu ja (3) ei onnistuttu. Vastaukset olivat kannaltaan hyvin yksimielisiä, muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta. Reilusti suurin osa vastaajista (70,37 %) oli sitä mieltä, ettei muutosviestinnässä oltu onnistuttu. Vastaajista 14,82 % oli sitä mieltä, että muutoksessa oli onnistuttu osittain, ja 11,11 % piti muutosviestintää onnistuneena. Yksi vastaajista ilmoitti, ettei ollut tuolloin paikalla, eikä osannut täten ottaa kantaa asiaan.

Luokassa 1 vastauksia oli 3. Vastauksissa ei erityisemmin perusteltu, mikä teki muutosviestinnästä onnistunutta. Luokan 2 vastauksissa oli kiitelty muun muassa esimiehen tiedottamista, mutta valiteltu hankalaa lähestyttävyyttä isompiin johtajiin. Kritiikkiä saivat myös niukka ja liian myöhään tullut informaatio ja uudistettujen asioiden käyttöönoton sekavuus. Toisaalta osa vastaajista oli sitä mieltä, että tiedotus oli tullut suhteellisen ajoissa, sitä oli loppua kohden lisätty ja yleisistä ja suuremmista linjauksista oli tiedotettu riittävästi.

*”Olosuhteet huomioon ottaen viestintä oli riittävää ja riittävän hyvin ajoitettua.” (1A)*

*”Muutosilmoitukset ovat kyllä tulleet suhteellisen ajoissa, mutta niiden käyttöönotto on ollut sitten hieman sekavaa. Ja varsinkin muutosvaiheessa järjestelmät ovat olleet haasteellisia.” (2A)*

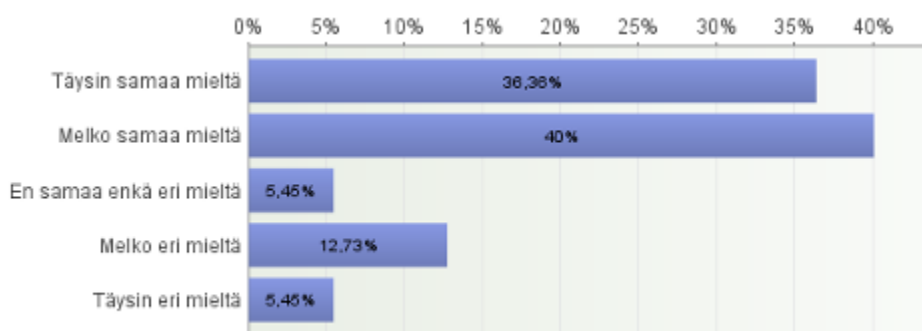
Luokan 3 vastauksissa (70,37 % vastaajista) kritisoitiin enimmäkseen viestinnän riittämätöntä määrää ja sen ajoitusta. Tämä oli vastausten perusteella ilmennyt esimerkiksi epätietoisuuden ja huhupuheiden esiintymisenä. Vastausten perusteella tiedotus oli tapahtunut liian myöhään ja suuren informaatiotulvan seasta oli ollut vaikea poimia oleellisimpia tietoja. Esimiehiltä toivottiin väliaikatietoja ja oleellisimpien tiedotteiden yhteen niputtamista.

*”Muutoksista tulee tieto sitten kun muutos on jo tehty. Viestinnässä ei ole onnistuttu.” (3A)*

*”Muutosviestinnässä epäonnistuminen on tapahtunut siten, että asioista ei ole esimiesten / johdon puolelta ehditty tiedottaa asioiden todellista laitaa ajoissa. Tämän vuoksi erilaisia huhupuheita ehti välillä muodostua ja ei enää tiennyt mikä tiedoista toteutuu.” (3B)*

*”Ei ole onnistuttu. Viestintä ylhäältä alas ei ole pelannut ollenkaan” (3C)*

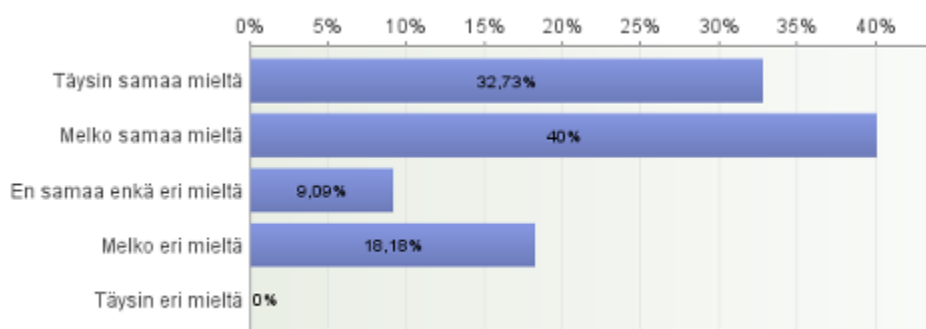
## 7.4 Tiimi



TAULUKKO 16. X- ja Y-henkilöstöjen yhdistäminen samoihin tiimeihin on ollut hyvä asia. (N=55)

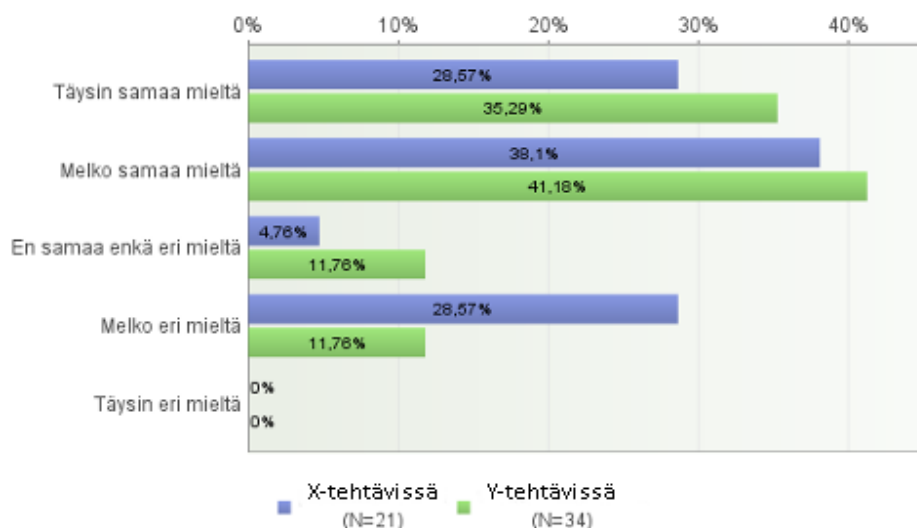
Taulukon 16 perusteella kahden eri toimialan työntekijöiden yhdistäminen samoihin tiimeihin on ollut vastaajista valtaosan mielestä hyvä asia. Melko samaa mieltä väittämästä oli suurin osa vastaajista (40 %). Seuraavaksi suurin osa vastaajista (36,36 %) oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä. Melko eri mieltä väittämästä oli 12,73 %. Sekä täysin eri mieltä että ei samaa eikä eri mieltä oli kumpaakin 5,45 % vastanneista. Vastausten keskiarvo oli 2,11 ja mediaani 2.





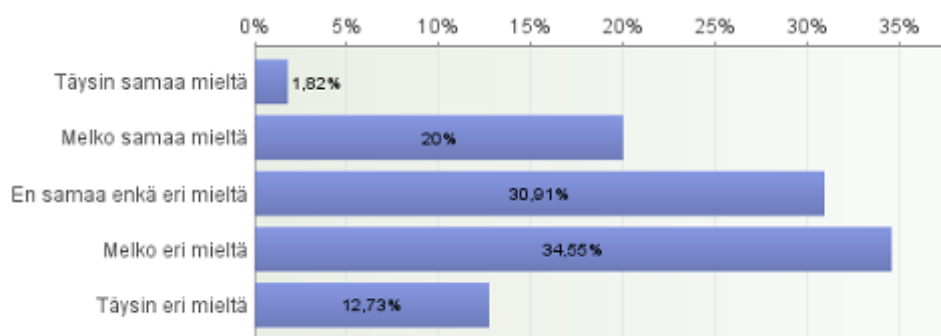
TAULUKKO 17. Yhdistämisestä on ollut oman työni kannalta hyötyä. (N=55)

Suurin osa vastanneista piti tiimien muutosta oman työnsä kannalta hyödyllisenä taulukon 17 vastausten perusteella. Melko samaa mieltä väittämästä oli 40 % ja täysin samaa mieltä 32,73 % vastanneista. Melko eri mieltä oli 18,18 % ja tarkempaa kantaansa ei ilmoittanut 9,09 %. Vastausten keskiarvo oli 2,13 ja mediaani 2.



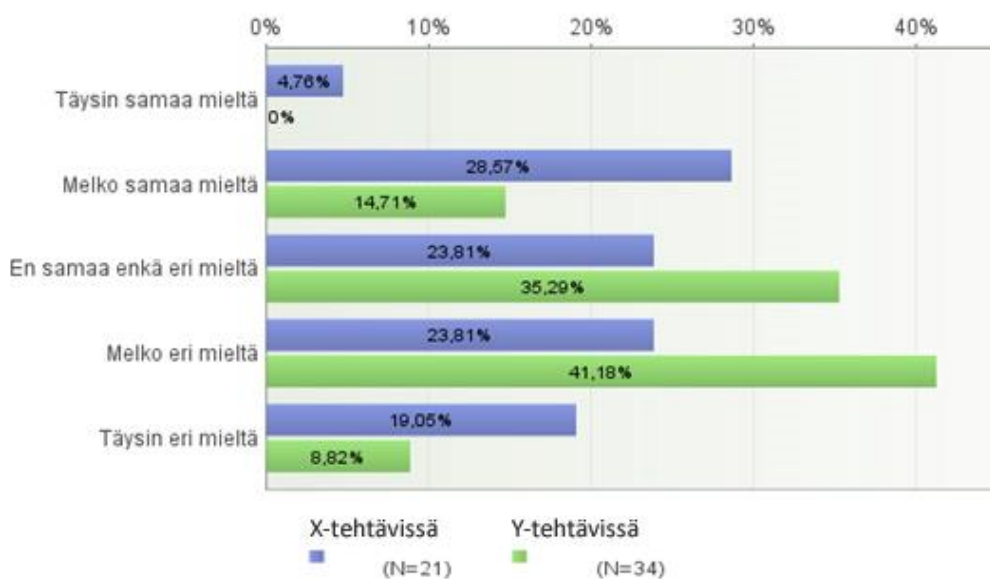
TAULUKKO 18. Yhdistämisestä on ollut oman työni kannalta hyötyä (toimialat X ja Y). (N=55)

Taulukon 18 perusteella toimialojen X ja Y osalta vastaukset olivat muuten melko yhteneväiset, mutta toimialan X vastaajista selkeästi suurempi osa oli väittämästä melko eri mieltä.



TAULUKKO 19. Tiimissäni on esiintynyt merkittävästi muutosvastarintaa. (N=55)

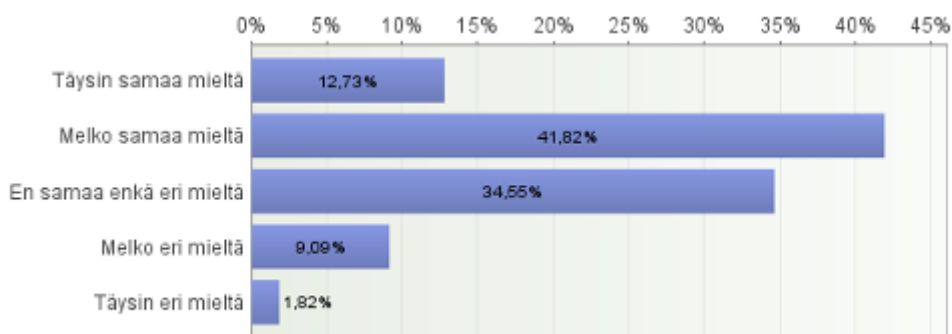
Vastaukset väittämään ”Tiimissäni on esiintynyt merkittävästi muutosvastarintaa” jakautuivat jonkin verran eri vastaajien osalta. Keskiarvon ollessa 3,36 vastaukset painottuvat kuitenkin hiukan enemmän eriävän mielipiteen puolelle. Suurin osa vastaajista (34,55 %) oli melko eri mieltä väittämästä. Huomattavan suuri määrä (30,91 %) ei osannut ottaa tarkkaan kantaa väittämään. Melko samaa mieltä väittämästä oli 20 %. Seuraavaksi suurin osa vastaajista (12,73 %) oli väittämästä täysin eri mieltä, ja yksi vastaajista (1,82 %) oli täysin samaa mieltä.



TAULUKKO 20. Tiimissäni on esiintynyt merkittävästi muutosvastarintaa (toimialat X ja Y). (N=55)

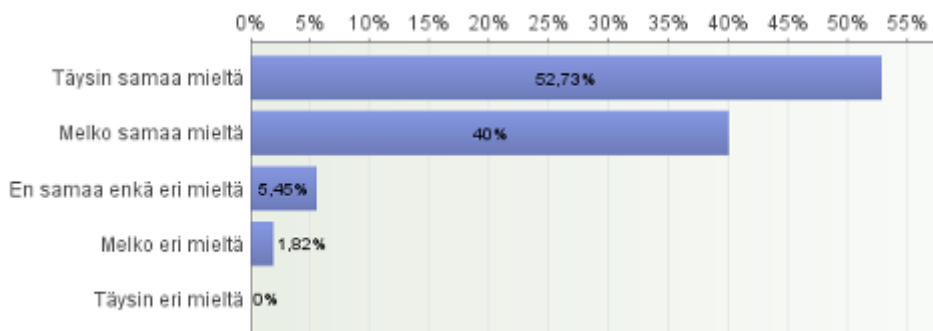
Mielenkiintoista oli se, että tiimeissä vallinneen muutosvastarinnan määrässä koettiin eroja eri toimialojen välillä. Taulukosta 20 voidaan havaita, että X-puolen työntekijät ovat kokeneet tiimeissään esiintyneen merkittävämmän muutosvastarintaa kuin Y-puolen edustajat. Eroavaisuus tuloksissa voi selittyä osittain sillä, että toimialojen integraatiosta huolimatta saman toimialan edustajat ovat olleet merkittävässä määrin tekemisissä vanhojen kollegoidensa kanssa, mikä on

tietysti täysin ymmärrettävää. Tietyissä asioissa (kuten kannustemalliuudistukset) on myös ollut toimialakohtaisia eroja, mikä on osaltaan voinut heijastua tuloksiin.



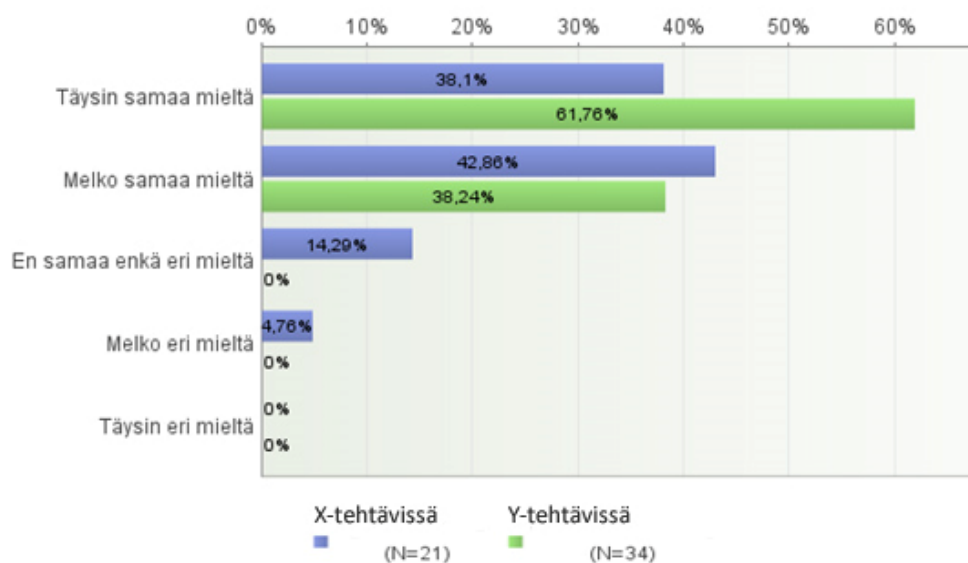
TAULUKKO 21. Muutosvastarintaa aiheuttaneisiin ongelmiin on pyritty löytämään ratkaisuja. (N=55)

Taulukon 21 perusteella suurin osa vastaajista (41,82 %) oli melko samaa mieltä väittämän ”Muutosvastarintaa aiheuttaneisiin ongelmiin on pyritty löytämään ratkaisuja” kanssa. Kuten edellisessä väittämässä, oli tässäkin ”en samaa enkä eri mieltä” vastanneiden osuus huomattavan suuri (34,55 %). Täysin samaa mieltä väittämästä oli 12,73 %. Melko eri mieltä oli 9,09 % ja täysin eri mieltä 1,82 % vastaajista. Vastausten keskiarvo oli 2,45 ja mediaani 2.



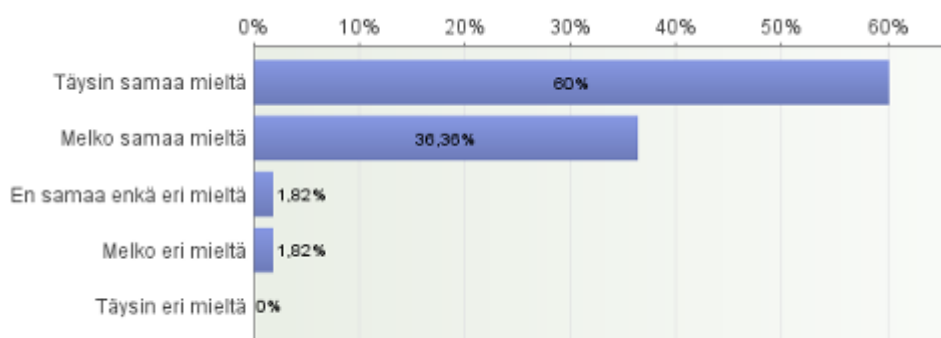
TAULUKKO 22. Tiimissäni vallitsee hyvä ilmapiiri. (N=55)

Väittämän ”Tiimissäni vallitsee hyvä ilmapiiri” osalta vastaajien kanta oli melko yksimielinen. Suurin osa vastaajista (52,73 %) oli väittämästä täysin samaa mieltä ja melko samaa mieltä oli 40 %. Ei samaa eikä eri mieltä oli 5,45 % ja melko eri mieltä vain 1,82 %. Vastausten keskiarvo oli 1,56 ja mediaani 1.



TAULUKKO 23. Tiimissäni vallitsee hyvä ilmapiiri (toimialat X ja Y). (N=55)

Väittämässä vastanneiden kesken on pieniä toimialakohtaisia eroja. Taulukon X perusteella voidaan huomata, että Y-puolen henkilöstö pitää ilmapiiriä keskimäärin X-puolen henkilöstöä parempana. Tämä linkittyy osaltaan siihen, kuinka muutosvastarinta ja tiimien yhdistämisen hyödyllisyys oli koettu eri toimialojen kesken.



TAULUKKO 24. Tunnen kuuluvani osaksi tiimiä. (N=55)

Väittämän ”Tunnen kuuluvani osaksi tiimiä” osalta vastaukset olivat hyvin yksimielisiä. Täysin samaa mieltä väittämästä oli 60 % ja melko samaa mieltä 36,36 %. Ei samaa eikä eri mieltä ja melko eri mieltä oli ainoastaan 1,82 % kumpaakin. Väittämän osalta keskiarvo oli 1,45 ja mediaani 1.

### Kysymys: Kuinka edellä mainitut asiat konkreettisesti ilmenevät tiimissä?

Kysymykseen vastasi yhteensä 26 henkilöä. Lähes kaikissa vastauksissa pidettiin tiimien muutosta ja nykyisiä tiimejä onnistuneina. Kiitosta saivat muiden muassa hyvä yhteishenki, avoimuus ja mahdollisuus kysyä apua toiseen toimialaan liittyvistä asioista vierustoverilta. Vastausten perusteella useimpien mielestä tiimeissä puhalletaan yhteen hiileen ja työkavereita autetaan mielellään. Osassa vastauksista oli mainittu esimiesten toiminnan vaikuttaneen oleellisesti hyvään ilmapiiriin tiimeissä.

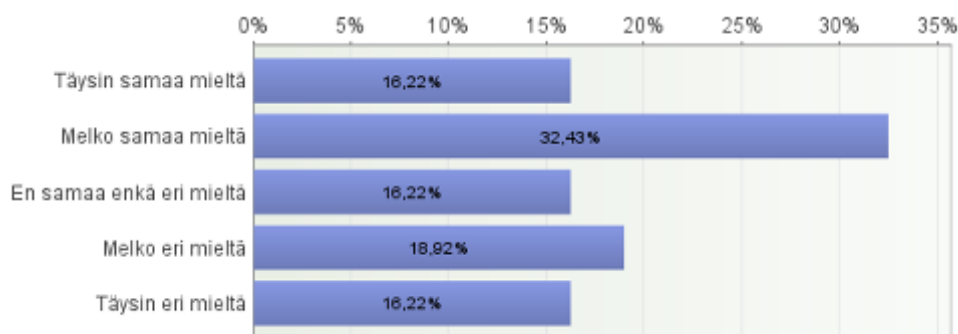
Muutamassa vastauksessa oli toisaalta annettu myös kritiikkiä. Moitteita oli annettu muun muassa jatkuvasta negatiivisuuden lietsomisesta henkilöstön keskuudessa ja ammattitaitoa ylläpitävien yhteisten tekemisten vähenemisestä. Varsinaisista työntekijöiden välisistä kuppikunnista ei kuitenkaan ollut mainintaa, vaan negatiivista asennetta (muutosvastarintaa) osoitettiin lähinnä yrityksen toimia kohtaan.

*”Opimme ristiin toisiltamme kun istumme vierekkäin. Kysymme rohkeasti neuvoa vieraasta liiketoiminta-alueesta ja tuemme toinen toistamme. Esimieheltä ja valmentajalta saamme jatkuvasti rohkaisua ja kannustusta sekä palautetta.” (A)*

*”Tiimissä on avoin, välitön ja luottavainen ilmapiiri. Tunnumme toisemme hyvin ja pystymme auttamaan ja kannustamaan toisiamme yli liiketoimintarajojen.” (B)*

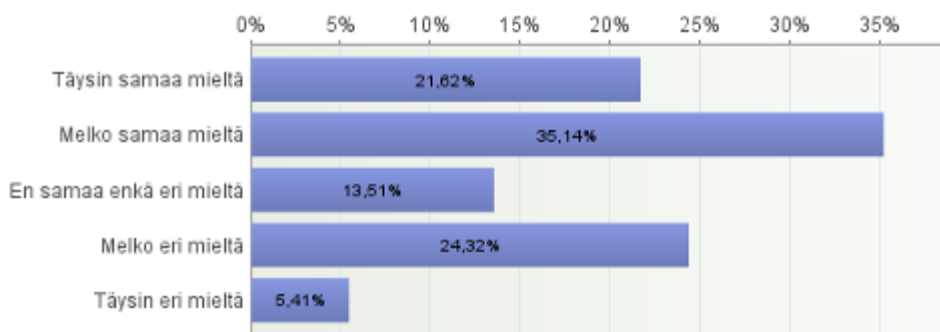
*”Tiettyä nurinaa kuuluu muutoksiin liittyvistä asioista, mutta kokonaisuutena tiimin henki on hyvä.” (C)*

### 7.5 Tuote Y ja työssä käytettävät järjestelmät



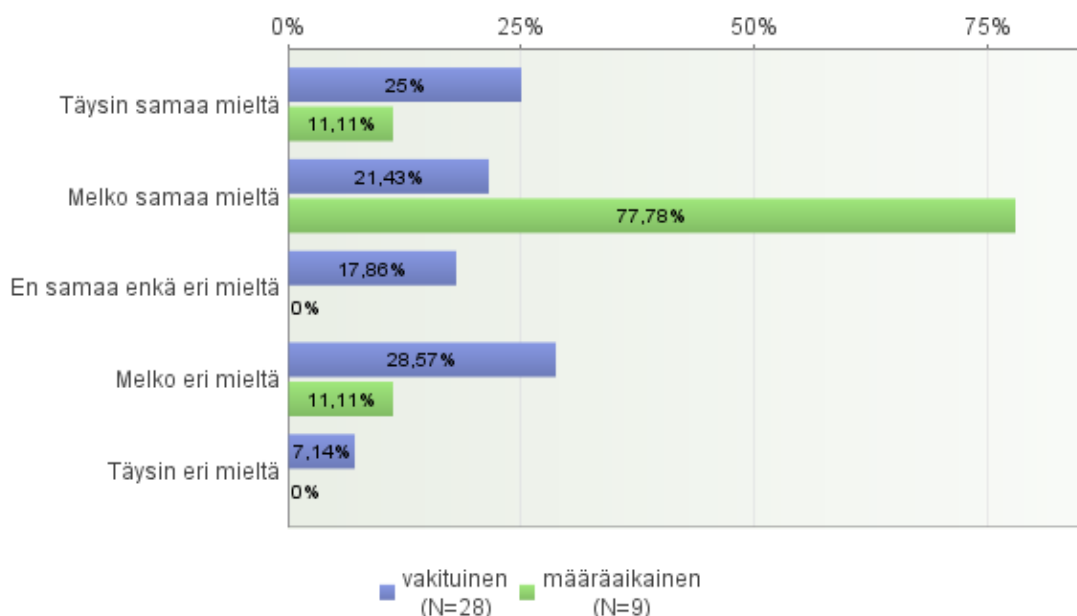
TAULUKKO 25. Tuote Y:stä on järjestetty riittävästi koulutusta. (N=37)

Taulukon 25 perusteella mielipiteet tuote Y:stä järjestetyn koulutuksen riittävydestä jakautuivat todella paljon vastaajien kesken. Selkeästi suurin osa vastaajista (32,43 %) oli kuitenkin melko samaa mieltä väittämästä. Seuraavaksi suurin osa vastaajista (18,92 %) oli taas väittämästä melko eri mieltä. Muut vastausvaihtoehdot jakautuivat tasaisesti, sillä täysin samaa mieltä, täysin eri mieltä ja ei samaa eikä eri mieltä olevien osuudet olivat kaikki 16,22 % vastaajista. Keskiarvo oli 2,86 ja mediaani 3.



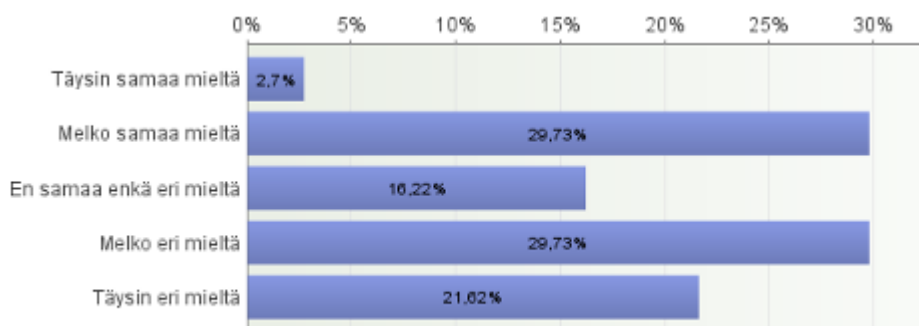
TAULUKKO 26. Tarvittaessa olen saanut helposti tukea ja apua tuote Y:hyn liittyen. (N=37)

Kuten aiemman väittämän kohdalla, on tämänkin väittämän kohdalla melko paljon jakaumaa taulukon 26 perusteella. Melko samaa mieltä väittämästä oli 35,14 %, kun taas melko eri mieltä oli 24,32 %. Täysin samaa mieltä väittämästä oli 21,82 %. Ei samaa eikä eri mieltä oli 13,51 % ja täysin eri mieltä 5,41 % vastaajista. Vastausten keskiarvo oli 2,57 ja mediaani 2.



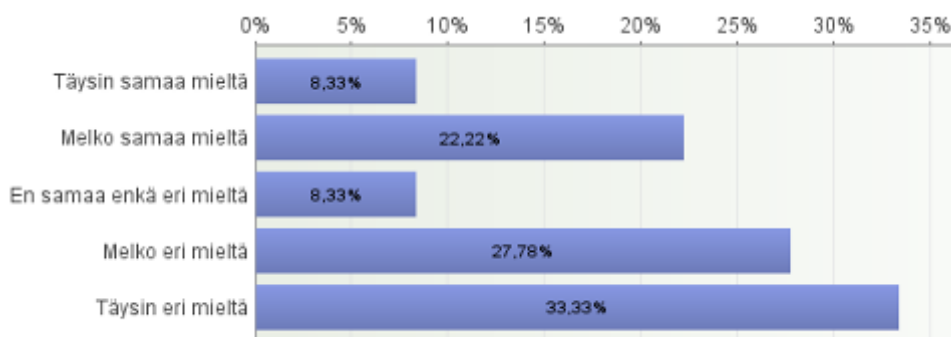
TAULUKKO 27. Tarvittaessa olen saanut helposti tukea ja apua tuote Y:hyn liittyen (vakituinen ja määräaikainen). (N=37)

Vakituisten ja määräaikaisten työntekijöiden vastausten välillä on selkeästi huomattavia eroja väittämän ”Tarvittaessa olen saanut helposti tukea ja apua tuote Y:hyn liittyen” osalta. Määräaikaisista työntekijöistä selkeä valtaosa (77,78 %) oli väittämän kanssa melko samaa mieltä, kun taas vakituisten osalta vastausten hajonta on melko tasainen eri vastausvaihtoehtojen kesken. Siihen ei ole tarkkaa syytä, miksi määräaikaiset työntekijät kokivat saaneensa tukea ja apua vakituisia paremmin, mutta yksi mahdollinen selitys on se, että määräaikaisilla työntekijöillä on tuoreemmassa muistissa vertailukohta (perehdytyskoulutus), johon saatua tuen ja avun määrää on helppo verrata. Vakituksilla voi taas toisaalta olla työkokemuksen myötä kovemmat vaatimukset.



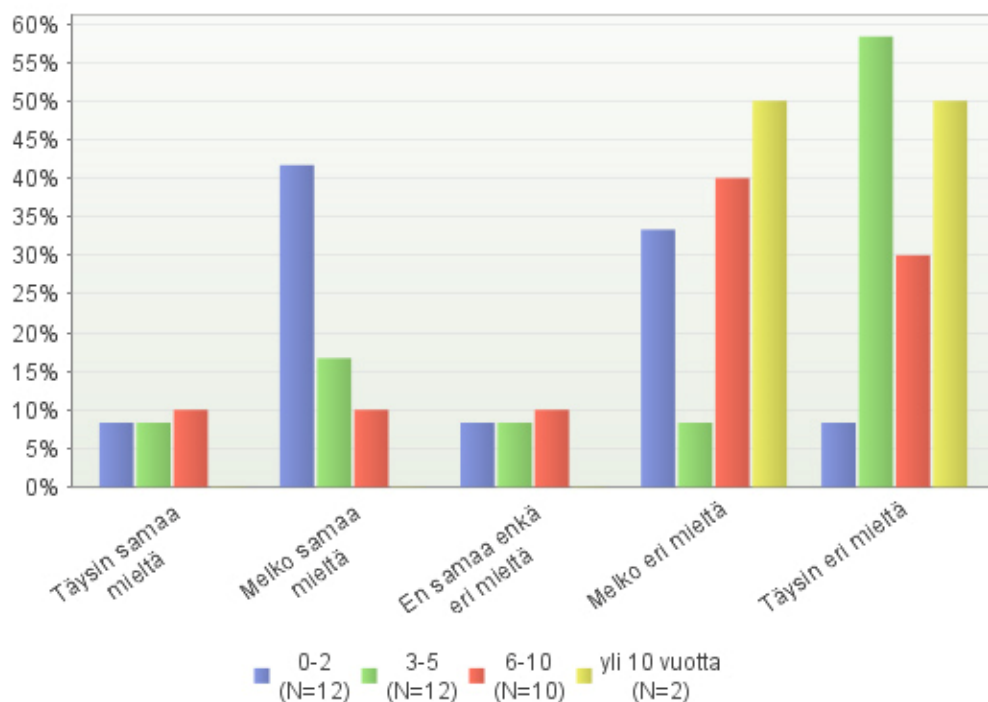
TAULUKKO 28. Tuote Y:n lanseeraus on onnistunut hyvin. (N=37)

Väittämän ”Tuote Y:n lanseeraus on onnistunut hyvin” osalta vastaukset eivät ole jakautuneet aivan yhtä tasaisesti kuin kahden aiemman väittämän kohdalla. Melko samaa ja melko eri mieltä väittämän kanssa oli kumpiakin 29,73 % vastaajista. Täysin eri mieltä väittämästä oli 21,62 % vastaajista. Ei samaa eikä eri mieltä oli 16,22 % ja täysin samaa mieltä vain yksi henkilö eli 2,7 %. Vastausten keskiarvo oli 3,38 ja mediaani 4.



TAULUKKO 29. Järjestelmä on ollut tuote Y:n osalta selkeä ja helppokäyttöinen. (N=36)

Taulukon 29 mukaan tuote Y:n järjestelmän selkeyden ja helppokäyttöisyyden osalta mielipiteet ovat jakautuneet jonkin verran. Täysin eri mieltä väittämästä oli 33,33 % ja melko eri mieltä 27,78 % vastaajista. Melko samaa mieltä väittämästä oli 22,22 %. Täysin samaa mieltä ja tarkempaa kantaa ottamattomia oli molempia 8,33 %. Vastausten keskiarvo oli 3,56 ja mediaani 4.



TAULUKKO 30. Järjestelmä on ollut tuote Y:n osalta selkeä ja helppokäyttöinen (työkokemus). (N=36)

Taulukon 30 perusteella vastaajien työkokemuksella on ollut jonkin verran vaikutusta siihen, kuinka selkeäksi ja helppokäyttöiseksi järjestelmä on koettu tuote Y:n osalta. Voidaan todeta, että lyhyemmän työkokemuksen omaavien vastaajien mielestä väittämä pitää enemmän paikkansa kuin pidempään yrityksessä työskennelleiden mielestä. Tähän voinee olla osasyynä se, että pidempään yrityksessä palvelleet henkilöt ovat ehtineet tottua paremmin vanhaan tuotteeseen. Lyhyemmän työkokemuksen yrityksessä omaavilla taas aiemmankin tuotteen opettelu on ollut vielä tuoreessa muistissa, eikä vanhaan tuotteeseen ole välttämättä ehditty tottua samalla lailla.



### Kysymys: Kuinka tuote Y:n osalta on onnistuttu / ei ole onnistuttu?

Kysymykseen vastasi yhteensä 16 henkilöä. Jaottelin vastaukset sisällön mukaan kahteen luokkaan: (1) onnistuttu / osittain onnistuttu ja (2) ei ole onnistuttu. Luokassa 1 vastauksia oli 8 ja luokassa 2 niitä oli 7 kappaletta. Yhdessä vastauksessa ei otettu kysymykseen varsinaisesti kantaa.

*”Tuote Y on tykätty tuote asiakkaiden kesken, vertailu entiseen tuotteeseen tosin ei ole helppoa.” (1A)*

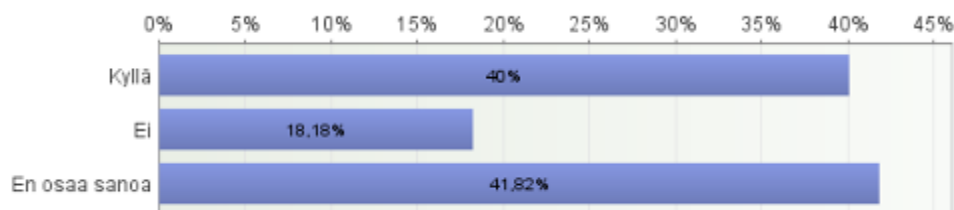
*”Koulutettu oikein hyvin. Järjestelmä vaatii totuttelua aikaisempaan verrattuna. Asiakkaalle markkinointi mielestäni vajavaista.” (1B)*

Luokan 1 vastauksista osassa on muun muassa kiitelty uutta tuotetta, koska se on asiakkaiden mieleen, ja tuotteen sisältö ja ominaisuudet ovat parempia vanhaan verrattuna. Osassa vastauksia on toisaalta taas kritisoitu tuotetta sekavaksi ja käyttöjärjestelmää kankeaksi sekä aikaa vieväksi. Myöskään vertailu vanhoihin tuotteisiin ei kaikkien mielestä ole ollut aivan helppoa. Koulutusta on mainittu olevan riittävästi, mutta kaikkien mielestä se ei ole täysin onnistunut ajoituksen osalta.

*”Järjestelmä on monimutkainen ja kankea.” (2A)*

*”Ei ole onnistuttu, alussa oli liian vähän koulutusta joten ei uskaltanut lähteä tarjoamaan uutta tuotetta turvallisesti kun ei ollut varma mitä myi.” (2B)*

Luokan 2 vastausten yhdistävänä tekijänä oli tuotteen kritisoiminen kankeaksi, hitaaksi ja epäselväksi järjestelmän osalta. Osan mielestä tuotetta oli ollut tämän takia hankala lähteä tarjoamaan asiakkaille. Kritiikkiä saivat osakseen myös riittämätön koulutuksen määrä, tiedottaminen uuden tuotteen osalta ja osaavan vertaistuen puuttuminen.



TAULUKKO 31. Onko prosesseissa tai käytettävissä järjestelmissä sellaisia puutteita, jotka hankaloittavat uuden toimintamallin toteuttamista työssä? (N=55)

Taulukon 31 perusteella vastaukset ovat jakautuneet kyseessä olevan väittämän osalta melko selkeästi. Kyllä-vastauksia oli 40 % ja ei-vastauksia 18,18 %. Merkittävän suuri osa vastaajista (41,82 %) ei osannut ilmoittaa kantaansa väittämään.

**Kysymys: Perustelee edellinen vastauksesi (Taulukko 32).**

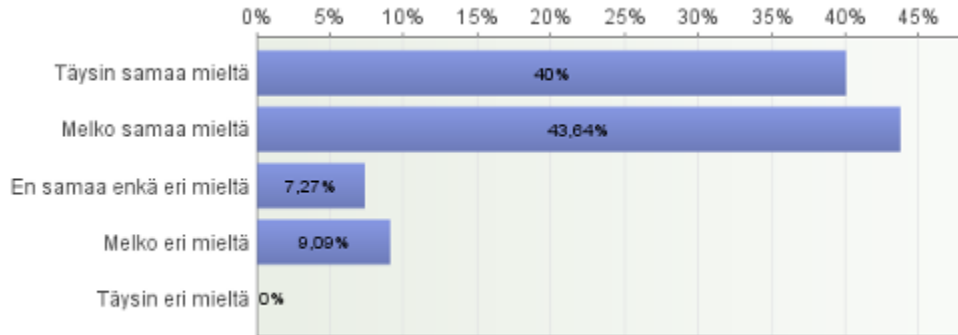
*”Järjestelmä liian monimutkainen ja yksinkertainen asia tehty hankalaksi. Välillä jopa hinnan katsominen liian vaikeaa.” (A)*

*”Tuote Y on raskas käsitellä järjestelmässä, liikaa liikkuvia osia.” (B)*

*”Järjestelmä on tehty kankeaksi, jolloin sopimusten tekeminen on hidasta. Järjestelmän suunnittelussa ja kehittämisessä olisi pitänyt olla enemmän tekijöitä mukana.” (C)*

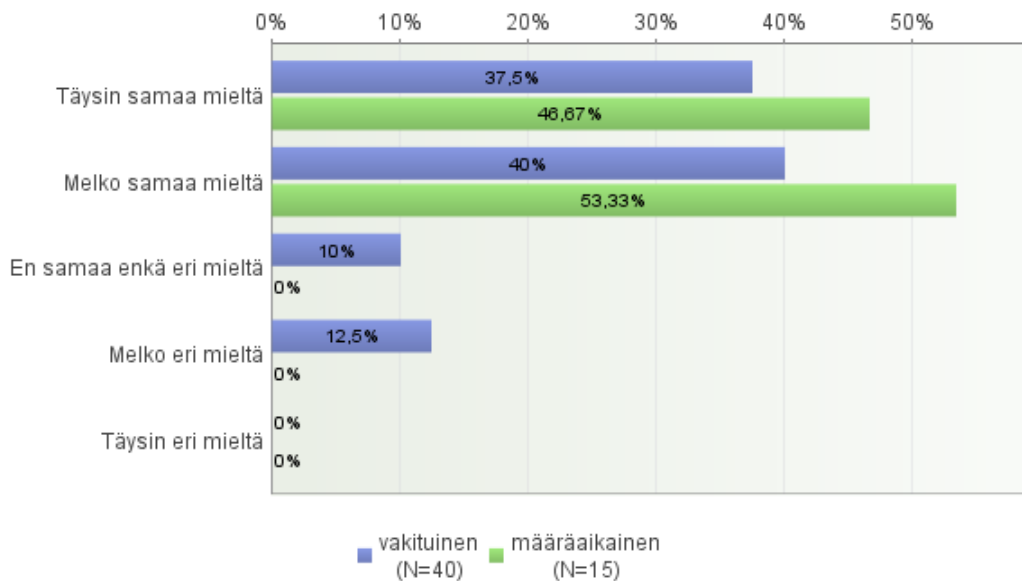
Kysymykseen vastasi yhteensä 20 henkilöä. Lähes kaikki vastanneet (85 %) olivat Y-puolen henkilöstöä. Vastauksia yhdisti se, että niissä kaikissa annettiin kritiikkiä – toisissa enemmän ja toisissa vähemmän. Lähes jokaisessa kritiikki kohdistui järjestelmiin, mutta myös organisaatiota, kannustemallia ja tuote Y:n puutteellista markkinointia moitittiin. Vastauksissa oli paljon yhteneväisyyksiä kysymyksen 29 (Kuinka tuote Y:n osalta on onnistuttu / ei ole onnistuttu) vastauksiin, ja suurimassa osassa niistä järjestelmää kritisoitiin monimutkaiseksi ja hitaaksi. Järjestelmän kankeus ja työntekijöiltä vaadittu tehokkuus eivät olleet osan vastaajien mielestä tasapainossa keskenään. Uuden tuotteen vuoksi myös taustapalveluiden oli mainittu ruuhkautuneen turhan paljon.

## 7.6 Esimiestoiminta



TAULUKKO 32. Olen saanut esimieheltäni tarvittaessa riittävästi tukea ja apua muutokseen liittyen. (N=55)

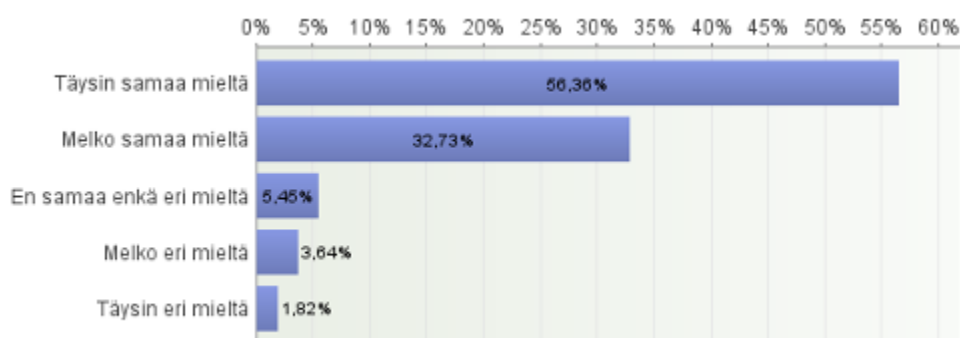
Väittämän ”Olen saanut esimieheltäni tarvittaessa riittävästi tukea ja apua muutokseen liittyen” kohdalta vastaukset ovat painottuneet vahvasti väittämää puoltavasti. Melko samaa mieltä väittämästä oli 43,64 % ja täysin samaa mieltä 40 %. Melko eri mieltä oli 9,09 % ja tarkempaa kantaa ei ottanut 7,27 %. Keskiarvo väittämän osalta oli 1,85 ja mediaani 2.



TAULUKKO 33. Olen saanut esimieheltäni tarvittaessa riittävästi tukea ja apua muutokseen liittyen (työsuhde). (N=55)

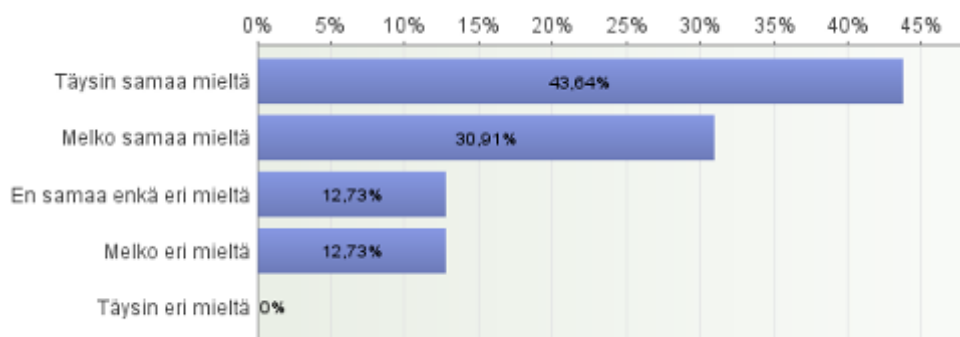
Vakituisten ja määräaikaisten työntekijöiden vastauksissa on väittämän kohdalla pientä eroavaisuutta. Määräaikaisten kaikki vastaajat ovat joko melko tai täysin samaa mieltä väittämän osalta, mutta vakituista kaikki eivät osanneet ottaa kantaa ja osa oli melko eri mieltä

väittämästä. Tämän osalta voidaan huomata yhteneväisyyttä väittämän 26 (Tarvittaessa olen saanut helposti tukea ja apua tuote Y:hyn liittyen) tulosten kanssa.



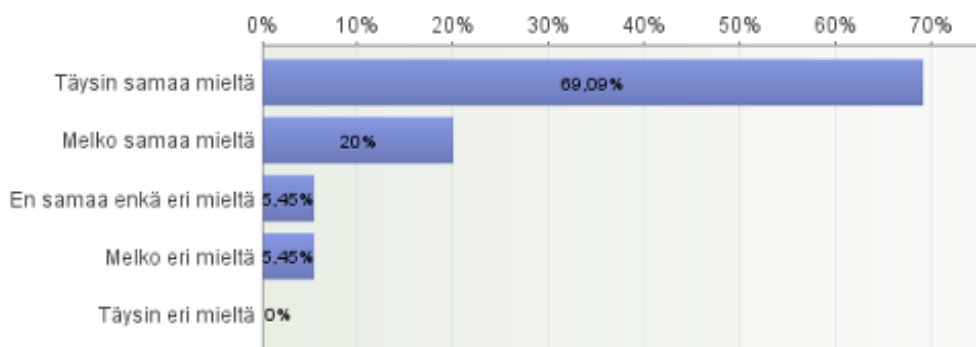
TAULUKKO 34. Esimieheni kannustaa minua työssäni. (N=55)

Väittämän ”Esimieheni kannustaa minua työssäni” osalta vastaukset jakoutuivat vielä edellistäkin väittämää tasaisemmin. Suurin osa vastaajista (56,36 %) oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä, ja melko samaa mieltä väittämästä oli 32,73 %. Ei samaa eikä eri mieltä oli 5,45 %. Melko eri mieltä oli 3,64 % ja täysin eri mieltä 1,82 % vastaajista. Vastausten keskiarvo oli 1,62 ja mediaani 1.



TAULUKKO 35. Esimieheni on läsnä tiimin arjessa. (N=55)

Väittämän ”Esimieheni on läsnä tiimin arjessa” osalta vastauksissa on enemmän hajontaa, mutta painotus oli kuitenkin väittämän myönteinen. Täysin samaa mieltä väittämästä oli 43,64 % ja melko samaa mieltä 30,91 %. Ei samaa eikä eri mieltä sekä melko eri mieltä oli molempia 12,73 %. Väittämän osalta vastausten keskiarvo oli 1,95 ja mediaani 2.



TAULUKKO 36. Esimieheni on tasapuolinen kaikkia tiimin jäseniä kohtaan. (N=55)

Väittämän ”Esimieheni on tasapuolinen kaikkia tiimin jäseniä kohtaan” osalta selvästi suurin osa vastaajista (69,09 %) oli täysin samaa mieltä ja melko samaa mieltä oli 20 %. Ei samaa eikä eri mieltä ja melko eri mieltä oli molempia 5,45 %. Vastausten keskiarvo oli 1,47 ja mediaani 1.

### **Kysymys: Missä esimies on onnistunut / ei ole onnistunut?**

Kysymykseen vastasi yhteensä 27 henkilöä. Pääosassa vastauksia kiiteltiin oman esimiehen toimintaa, mutta kritiikkiäkin löytyi melko paljon. Käsittelen seuraavaksi tiimikohtaisesti vastaukset edellä olleisiin väittämiin 32–35 sekä avoimet kommentit kysymykseen 36.

### **Tiimi 1**

Taulukon 37 perusteella Tiimin 1 esimiehen toimintaan oltiin melko tyytyväisiä. Suurin osa vastaajista oli täysin samaa mieltä väittämistä. Melko samaa mieltä olevien osuus oli hiukan muita kohtia suurempi väittämän ”Esimieheni on läsnä tiimin arjessa” osalta.

Avoimeen kysymykseen vastasi vain kaksi henkilöä. Esimiestä oli kiiteltä läsnä olemisesta ja siitä, että hän välittää arjen asioista ja ongelmista. Häneltä sai tarvittaessa apua, ja häntä oli helppo lähestyä. Hän oli hoitanut kaiken tarvittavan hyvin. Kritiikkinä oli toisaalta mainittu, että esimies olisi voinut olla enemmän läsnä.



TAULUKKO 37. Tiimi 1. (N=7). (1. Olen saanut esimieheltäni riittävästi tukea ja apua muutoksessa. 2. Esimieheni kannustaa minua työssäni. 3. Esimieheni on läsnä tiimin arjessa. 4. Esimieheni on tasapuolinen kaikkia tiimin jäseniä kohtaan.)

## Tiimi 2

Taulukon 38 perusteella Tiimin 2 esimiehen toiminnasta oltiin montaa eri mieltä. Täysin ja melko samaa mieltä olevien osuus oli väittämien ”Esimieheni kannustaa minua työssäni” ja ”Esimieheni on tasapuolinen kaikkia tiimin jäseniä kohtaan” kohdilla vallitseva, toisin kuin kahdessa muussa väittämässä. Moni ei ottanut tarkempaa kantaa väittämiin, mutta väittämistä ”Olen saanut esimieheltäni riittävästi tukea ja apua muutoksessa” ja ”Esimieheni on läsnä tiimin arjessa” osalta muutama vastaaja oli melko eri mieltä. Yksi vastaajista oli täysin eri mieltä väittämän ”Esimieheni kannustaa minua työssäni” osalta.

Avoimeen kysymykseen vastasi seitsemän henkilöä. Esimiestä kiiteltiin sopivan työrauhan antamisesta, henkilöstön tukemisesta sekä hyvän työilmapiirin ja yhtenäisen tiimin luomisesta. Kriittikkiä taas annettiin viestinnästä, asioiden eteenpäin hoitamisesta ja tiimin yhteishengen luomisesta. Esimieheltä toivottiin myös tiukempaa linjaa muutosta alati kritisoivia henkilöitä kohtaan.



TAULUKKO 38. Tiimi 2. (N=13). (1. Olen saanut esimieheltäni riittävästi tukea ja apua muutoksessa. 2. Esimieheni kannustaa minua työssäni. 3. Esimieheni on läsnä tiimin arjessa. 4. Esimieheni on tasapuolinen kaikkia tiimin jäseniä kohtaan.)

### Tiimi 3

Taulukon 39 perusteella Tiimin 3 esimieheen oltiin tyytyväisiä. Vastajat olivat kaikkien väittämien osalta joka täysin tai melko samaa mieltä. Väittämän ”Olen saanut esimieheltäni riittävästi tukea ja apua muutoksessa” osalta melko samaa mieltä olevien (46,15 %) osuus oli melkein yhtä paljon kuin täysin samaa mieltä olleiden (53,85 %) osuus. Muuten täysin samaa mieltä väittämistä oli selkeästi suurin osa vastaajista.

Avoimeen kysymykseen vastanneita oli yhdeksän henkilöä. Esimiestä kiiteltiin kannustamisesta, alaisiin luottamisesta, läsnä olemisesta, alaisista aidosti välittämisestä (kuulumisten kysely, halu tuntea alaiset), helposti lähestyttävyydestä, vastuun kantamisesta ja tiimin yhtenäistämistä. Kritiikkiä ei hänen osaltaan vastauksissa esiintynyt.



TAULUKKO 39. Tiimi 3. (N=13). (1. Olen saanut esimieheltäni riittävästi tukea ja apua muutoksessa. 2. Esimieheni kannustaa minua työssäni. 3. Esimieheni on läsnä tiimin arjessa. 4. Esimieheni on tasapuolinen kaikkia tiimin jäseniä kohtaan.)

#### Tiimi 4

Taulukon 40 perusteella Tiimin 4 esimiehen toiminnasta oli jonkin verran eriäviä mielipiteitä, mutta selkeä enemmistö oli kuitenkin joko täysin tai melko samaa mieltä väittämistä. Muutama henkilö ei ottanut tarkempaa kantaa kohtiin 1–3, ja jokaisen väittämän osalta yksi henkilö oli melko eri mieltä. Poikkeuksena oli väittämä ”Esimieheni on läsnä tiimin arjessa”, jonka osalta melko eri mieltä oli kaksi vastaajaa.

Avoimeen kysymykseen vastanneita oli 2 henkilöä. Esimiestä kiiteltiin sähköpostiviestinnän osalta ja toimialan X hyvästä omaksumisesta (esimies Y-taustainen). Yksi vastaajista lisäksi mainitsi, ettei esimies ainakaan ole epäonnistunut tehtävässään. Kehitettävää nähtiin muutosjohtamisessa, läsnä olemisessa ja ongelmanratkaisukyvyssä.



TAULUKKO 40. Tiimi 4. (N=10). (1. Olen saanut esimieheltäni riittävästi tukea ja apua



muutoksessa. 2. Esimieheni kannustaa minua työssäni. 3. Esimieheni on läsnä tiimin arjessa. 4. Esimieheni on tasapuolinen kaikkia tiimin jäseniä kohtaan.)

## Tiimi 5

Taulukon 41 perusteella Tiimin 5 esimiehen toimintaan oltiin melko tyytyväisiä, joskin joidenkin väittämien osalta erimielisyyttä löytyi. Väittämän ”Esimieheni on läsnä tiimin arjessa” osalta vastauksissa oli eniten variaatiota, sillä kaksi vastaajista oli melko eri mieltä väittämästä ja kaksi ei ottanut väittämään tarkempaa kantaa. Väittämän ”Esimieheni on tasapuolinen kaikkia tiimin jäseniä kohtaan” osalta yksi vastaajista oli melko eri mieltä.

Avoimeen kysymykseen vastanneita oli neljä henkilöä. Esimiestä kiiteltiin tuen antamisesta, ja yhden vastaajan mielestä hän oli onnistunut tehtävässään erinomaisesti. Kritiikkiä annettiin tiedottamisen jouhevuuden ja nopeuden, asioiden hoitamisen nopeuden ja läsnä olemisen osalta.



TAULUKKO 41. Tiimi 5. (N=12). (1. Olen saanut esimieheltäni riittävästi tukea ja apua muutoksessa. 2. Esimieheni kannustaa minua työssäni. 3. Esimieheni on läsnä tiimin arjessa. 4. Esimieheni on tasapuolinen kaikkia tiimin jäseniä kohtaan.)

## 7.7 Avoimet kommentit muutoksesta

### Kysymys: Missä muutoksessa on mielestäsi onnistuttu?

Kysymykseen vastasi yhteensä 19 henkilöä. Suurimmassa osassa vastauksia (42,11 %) onnistuneena asiana pidettiin X- ja Y-toimialojen yhdistymistä samoihin tiimeihin. Muita

muutoksessa onnistuneina pidettyjä asioita oli vastausten perusteella viestinnän ja avoimuuden parantaminen, vieraan toimialan koulutuksen järjestäminen kaikille halukkaille ja työntekijöiden mielipiteiden lisääntyneen huomioonottaminen (mm. kannustemalleja suunniteltaessa). Kolme vastaajista oli sitä mieltä, ettei muutoksessa olla juurikaan onnistuttu.

*”X- ja Y-tiimien yhdistäminen on ollut hyvä juttu. Opitaan toinen toisiltamme” (A)*

*”Koulutusta liittyen ristiinosaamiseen järjestetään melkein kaikille halukkaille, jolloin ammattitaito kasvaa ja yrityksen taitopääoma. Onnistuttu tekemään muutos hyvin.” (B)*

### **Kysymys: Mitä olisit itse tehnyt toisin?**

Kysymykseen vastasi yhteensä 22 henkilöä. Vastauksien sisältö vaihteli jonkin verran, mutta kaikkein eniten olisi haluttu parantaa viestintää tekemällä siitä avoimempaa ja säännöllisempää. Työntekijät kaipasivat muutostilanteessa parempaa tietoa siitä, mitä seuraavaksi tulee tapahtumaan ja miksi. Seuraavaksi eniten vastauksissa toivottiin työntekijöille parempia mahdollisuuksia osallistua ja vaikuttaa muutokseen.

Muita vastauksissa mainittuja yksittäisiä asioita olivat

- suurempi panostus työntekijöiden hyvinvointiin
- aikataulutus (ei kaikkia pieniä muutoksia kerralla)
- henkilöjohtamista tulosjohtamisen sijaan
- omat päälliköt X- ja Y-toiminnoille
- tiimeittäin yhtenäiset työvuorot
- enemmän tukea esimiehiltä
- muitakin tehtäviä puhelinpalvelun lisäksi kyseessä olevalle toimipisteelle.

## **7.8 Tulosten arviointi**

Kyselytutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, kuinka hyvin muutos oli toteutunut henkilöstön näkökulmasta Yritys X:n puhelinpalvelukeskuksessa. Vaikka muutosjohtamiseen liittyvää tietoutta on saatavilla paljon, ei monikaan muutos välttämättä toteudu niin, että kaikki muutoksen osa-alueet olisivat onnistuneita ja kaikki osapuolet täysin tyytyväisiä. Tämänkin tutkimuksen tuloksia tarkastellessa voidaan huomata, että muutoksessa on ollut sekä onnistuneita että parannusta

kaipaavia elementtejä. Analysoin seuraavaksi tarkemmin sitä, mitkä elementit puhelinpalvelukeskuksen muutoksessa olivat henkilöstön näkökulmasta onnistuneet ja mistä osa-alueista löytyi vielä kehitettävää.

Jos tarkastellaan muutosta yleisesti, oli pääosa henkilöstöstä tyytyväisiä työnantajaansa, ja he myös suhtautuivat muutokseen joko melko positiivisesti tai neutraalisti. Keskimääräisesti suurin osa henkilöstöstä oli yrittänyt omalla toiminnallaan vaikuttaa muutokseen, mutta vain pieni osa koki vaikutusmahdollisuksiensa olleen riittävät. Suurin osa koki, ettei muutokseen ollut vastaan sanomista, vaan muutokseen täytyi vain yrittää sopeutua. Osa taas mainitsi vaikutusmahdollisuudekseen muun muassa mielipiteen ilmaisun palaverissa. Henkilöstöä tulisi mahdollisuuksien mukaan osallistaa muutoksen suunnitteluun, sillä tämä tehostaa muutoksen toteutumista, vähentää muutosvastarintaa ja lisää yhtenäisyyden tuntua. (Merrell 2012.) Osallistamisesta ei vastausten perusteella juuri tapahtunut, ja se aiheutti osassa henkilöstöä tyytymättömyyttä. Muutoksen myötä tuen tarve keskimäärin lisääntyi jonkin verran, mikä on toki normaalia tilanteessa, jossa tulee eteen paljon uusia asioita opeteltavaksi. Tärkeintä on kuitenkin, että tukea ja apua on tarvittaessa saatavilla. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 67.)

Riittävä tiedottaminen muutoksen syistä ja tavoitteista jakoi mielipiteet melko tasaisesti kahtia, mutta selkeämpi enemmistö oli sitä mieltä, ettei tiedotus aina tapahtunut riittävän ajoissa. Viestinnän riittävästä määrästä oli myös eri mielipiteitä, mutta keskimääräisesti sitä koettiin olevan liian vähän. Viestinnän riittämätön määrä ja sen ajoitus saivatkin eniten kritiikkiä osakseen. Selkeä enemmistö (70,37 %) koki, ettei muutosviestinnässä oltu onnistuttu. Tuloksien perusteella juuri muutosviestintä oli yksi muutoksen heikoimpia osa-alueita. Riittämätön viestintä antaa aina tilaa perättömille huhupuheille, jolloin käsitys muutoksesta perustuu enemmän oletuksille kuin tiedolle. Tiedottamisen tulisikin mielellään olla säännöllistä, vaikka kaikkiin muutosta koskeviin kysymyksiin ei pystyttäisikään vastaamaan. (Juuti & Virtanen 2009, 151–152.)

Toimialojen yhdistymistä samoihin tiimeihin piti hyvänä asiana suurin osa työntekijöistä, ja hyödyllisenä oman työnsä kannalta sitä piti myös enemmistö, joskin jakaumaa löytyi tämän osalta hieman. X-puolen henkilöstöstä lähes kolmannes oli hyödyllisyydestä melko eri mieltä. Moni ei osannut määritellä tarkemmin, oliko omassa tiimissä esiintynyt merkittävästi muutosvastarintaa, ja kysymys jakoi jonkin verran mielipiteitä. Moni ei myöskään osannut sanoa, pyrittiinkö muutosvastarintaa aiheuttaneisiin ongelmiin löytämään ratkaisua. Keskimääräisesti enemmistö vastanneista oli kuitenkin sitä mieltä, että pyrittiin. X-puolen työntekijät kokivat tiimissään esiintyneen enemmän muutosvastarintaa kuin Y-puolen työntekijät. Tämä näyttäisi olevan

yhteydessä siihen, mitä mieltä X-henkilöstö oli työhyvinvoinnin muutoksesta ja tiimien yhdistymisen hyödyllisyydestä. X-henkilöstö ei myöskään pitänyt tiimensä ilmapiiriä yhtä hyvänä kuin Y-henkilöstö. Paria poikkeusta lukuun ottamatta jokainen vastaajista kuitenkin mielsi itsensä kuuluvaksi osaksi tiimiä, mikä on hyvä asia yhteishengen kannalta. Kiitosta saikin hyvä yhteishenki, avoimuus ja toimialojen välinen konsultointimahdollisuus. Muun muassa edellä mainitut ominaisuudet ovat toimivan työyhteisön ominaispiirteitä. (Honkanen 2006, 73–74.) Uudistettuihin tiimeihin liittyen tuli lopulta hyvin vähän kritiikkiä, ja toimialojen yhdistäminen samoihin tiimeihin olikin tulosten perusteella onnistuneimpana pidetty asia muutoksessa.

Riittävästä koulutuksen määrästä ja tuen ja avun saamisesta Tuote Y:hyn liittyen ilmeni henkilöstössä melko eriäviä mielipiteitä. Mielipiteissä oli eroja myös Tuote Y:n lanseerauksen onnistumisen sekä kyseisen tuotteen järjestelmän selkeyden ja helppokäyttöisyyden osalta. Keskimääräisesti vastaajat olivat kuitenkin melko eri mieltä kahden edellä mainitun asian onnistumisesta. Myös vastaajaryhmien välillä löytyi eroja kyseisiin väittämiin liittyen. Määräaikaiset kokivat saavansa helpommin tukea ja apua, kuin vakituiset työntekijät. Korkeintaan kaksi vuotta yrityksessä palvelleet taas pitivät järjestelmää Tuote Y:n osalta selkeämpänä ja helppokäyttöisempänä kuin pidemmän työkokemuksen omaavat. Mielipiteet kallistuivat vastakkaiseen ääripäähän pitkäaikaisempien työntekijöiden osalta. Tiivistettynä Tuote Y:tä pidettiin idealtaan ja sisällöltään hyvänä, mutta toteutuksessa nähtiin puutteita muun muassa järjestelmän käytettävyyden ja koulutuksen ajoituksen osalta. Myös taustapalveluiden moitittiin ruuhkautuvan liiaksi tuoteuudistuksen vuoksi. Yleisesti Y-puolen järjestelmissä kritisoiitiin niiden monimutkaisuutta ja kankeutta ja sitä etteivät tehokkuusvaatimukset olleet tasapainossa tämän asian kanssa.

Omien esimiesten toimintaan oltiin pääosin melko tyytyväisiä. Tuloksissa oli jonkin verran vaihtelua eri tiimien kesken, mikä on toki ymmärrettävää. Vaikka toiset esimiehet saivat toiminnastaan enemmän kritiikkiä kuin toiset, eivät kenenkään osalta tulokset olleet huonot. Tuen ja avun saamiseen sekä esimiehen läsnäoloon liittyen tuli eniten moitteita, mutta niitäkin vähän. Oma esimies on yleensä henkilö, jonka varaan nojaututaan muutostilanteessa ja jonka tehtävinä on muun muassa antaa tukea ja kuunnella työntekijöitä sekä viestiä tärkeistä asioista ja luoda yhteisöllisyyden tuntua. (Arikoski & Sallinen 2008, 25; Merrell 2012; Kvist & Kilpiä 2006, 133.) Nämä kriteerit huomioon ottaen voidaan todeta, että esimiestoiminnan osalta muutos on onnistunut keskimääräisesti melko hyvin.

Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että muutos on ollut osittain onnistunut, mutta parannettavaa on kuitenkin jäänyt. Onnistuneimpia asioita muutoksessa olivat olleet X- ja Y-toimialojen yhdistäminen samoihin tiimeihin ja esimiestoiminta. Parannusta kaivattiin erityisesti muutosviestinnän osalta, mutta myös Tuote Y:n kohdalla käytettävän järjestelmän selkeyden ja tuotteeseen liittyneiden koulutusten osalta nähtiin parannettavaa.

Yksittäisen puhelinpalveluyksikön tasolla ei voida vaikuttaa kovinkaan paljoa esimerkiksi järjestelmäominaisuuksiin, mutta viestinnän ja koulutusten toteutusten osalta vaikutusmahdollisuuksia löytyy enemmän. Isossa organisaatiossa on vaikea sanoa, kenen vastuulla esimerkiksi viestinnän epäonnistuminen lopulta on, sillä muutostilanteessa kaikkea tietoa ei välttämättä ole saatavilla edes esimiehillä, tai tietoon saattaa liittyä salassapitovelvollisuuksia. Tiedotuksen avoimuus, määrä ja ajoitus olivat kuitenkin asioita, joihin muutosviestinnässä kaivattiin parannusta. On aina parempi vastata ”en tiedä, mutta kerron heti kun mahdollista” kuin jättää asia kokonaan käsittelemättä, jolloin vaarana on huhujen leviäminen. Vastausten perusteella viestintää on kuitenkin parannettu loppuvuotta kohden. Koulutusten onnistuminen uusien tuotteiden ja toimintamallien osalta on tärkeää, sillä riittämätön koulutus lisää epävarmuutta, ja epävarmuus taas muutosvastarintaa. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 67; Kvist & Kilpiä 2006, 135.) On tärkeää, että koulutus tapahtuu ajoissa (ei kuitenkaan liian aikaisessa vaiheessa), sitä on riittävästi, ja se on sisällöltään kattavaa. Myös osaavan vertaistuen saatavuus on tärkeä tekijä.

Tulokset ovat vastausasteensa (49,5 %) puolesta yleistettäviä kyseessä olevan puhelinpalvelukeskuksen kohdalla. Tuloksia voitaneen hyödyntää käytännössä muun muassa tulevien muutosten suunnittelussa kyseisessä yksikössä. Koska tietyt tämän muutoksen osa-alueet liittyivät projektiin, jonka oli suunniteltu myöhemmin laajentuvan yrityksen muihin yksiköihin, saaduista tuloksista tulee luultavasti olemaan hyötyä myös sitten, kun muutos lopulta laajenee näihin yksiköihin.

## 8 Pohdinta

Tässä luvussa pohditaan lopuksi opinnäytetyöprosessin onnistumista kokonaisuudessaan, tutkimuksen luotettavuutta sekä asetettujen tavoitteiden toteutumista.

Tavoitteena oli tutkia, kuinka muutos toteutetaan onnistuneesti ja kuinka muutoksen hallinta onnistui henkilöstön mielestä Yritys X:n puhelinpalvelukeskuksessa. Käsittelin työssä muutostilannetta sekä henkilöstön suhtautumisen että esimiesnäkökulman kautta. Mielestäni on tärkeää tutkia, kuinka muutos vaikuttaa henkilöstöön ja kuinka henkilöstö sen kokee, koska ilman henkilöstön riittävää sitoutumista ja panosta ei muutokseen voi onnistua. Koska muutos vaatii onnistuakseen myös oikeanlaista johtamista, ja työn oli tarkoitus toimia palautteena ja apuvälineenä tulevia muutoksia varten, oli tutkimuksessa oleellisen tärkeää käsitellä muutosta myös esimiesnäkökulmasta.

Tämän päivän liiketoimintakentällä muutos on ikään kuin luonnonlaki, jonka syklien vauhti näyttäisi vain jatkuvasti kiihtyvän. Tämän vuoksi muutosjohtaminen aiheena on säilyttänyt ajankohtaisuutensa. Tämän tutkimuksen aihe oli myös erittäin ajankohtainen toimeksiantajayrityksessä, sillä aloittaessani opinnäytetyöprosessia keväällä 2013 muutoksen alusta oli ehtinyt kulua vain muutama kuukausi. Tein tutkimusta työntekijän näkökulmasta. Koska minulla oli kokemusta toisesta toimialasta ja pääsin seuraamaan itse muutoksen kulkua aitiopaikalta, oli tutkimuksen teko mielestäni hyvin käytännönläheistä. Oli hyvin mielenkiintoista opiskella muutosjohtamisen teoriaa ja peilata sitä samalla käytännön kokemuksiin. Tämä teki koko tutkimusprosessista mielestäni erittäin antoisan ja opettavaisen.

Kyselytutkimus muutoksen hallinnasta toteutettiin kvantitatiivisessa muodossa suuremman vastausmäärän, helpomman analysoitavuuden ja ajankäytöllisten syiden vuoksi. Koska pelkillä monivalintakysymyksillä ei olisi saanut kerättyä aivan yhtä tarkkaa ja yksilöllistä tietoa kuin avoimilla kysymyksillä, sisälsi kysely myös laajempia ”kuinka...”- ja ”millä tavoin...” -alkuisia kysymyksiä. Halusin tällä tavoin kerätä hieman kattavampaa tietoa muutoksen eri osa-alueiden onnistumisista ja epäonnistumisista. Kyselyssä kysyttiin myös osittain samoja asioita hieman eri tavalla, minkä vuoksi kyselystä tuli melko pitkä. Edellä mainituilla tavoilla pyrin lisäämään kyselyn luotettavuutta. Pyrin myös muotoilemaan kysymykset mahdollisimman selkeään ja ymmärrettävään muotoon mahdollisten väärinkäsitysten välttämiseksi.

Kyselyyn vastasi noin puolet (49,5 %) niistä henkilöistä, joille se lähetettiin, joten vastausasteensa perusteella tuloksia voidaan pitää yleistettävänä kyseessä olevan puhelinpalvelukeskuksen kohdalla. Osa vastanneista oli kuitenkin rekrytoitu jo muutoksen alettua, joten heillä ei välttämättä ollut aiheeseen paljoa annettavaa. Tämän huomioon ottaen nämä henkilöt olisi voitu joko rajata pois kyselyn lähetyslistalta tai vaihtoehtoisesti kyselyn saatekirjeeseen olisi voinut sisällyttää toiveen siitä, että vastaajan olisi hyvä olla rekrytoitu yritykseen ennen muutoksen alkua. Tämän lisäksi vastaajan työkokemusta kysyttäessä kysymystä olisi voinut muokata niin, että ensimmäinen vastausvaihtoehto olisi ollut "alle vuosi" vastausvaihtoehdon "0–2 vuotta" sijaan. Täten muutoksen keskellä rekrytoitujen työntekijöiden vastaukset olisi ollut helpompi erotella muista vastauksista.

Työn aikataulu venyi jonkin verran alkuperäisestä suunnitelmasta ja arviosta. Tähän vaikuttivat muun muassa työkiireet, joiden vuoksi tutkimuksen tekeminen lähestulkoon seisahtui muutaman kuukauden ajaksi kirjoitusprosessin aloitusvaiheen jälkeen. Lisäksi yrityksessä toteutettiin muita tutkimuksia ajankohtana, jolloin kysely oli alun perin tarkoitus toteuttaa. Lopulta nähtiin parhaaksi vaihtoehdoksi toteuttaa tutkimus pari–kolme kuukautta alkuperäistä ajankohtaa myöhemmin. Vaikka opinnäytetyöprosessin aikataulu venyi vajaat kolmisen kuukautta alkuperäisestä suunnitelmasta, ei tämä mielestäni ollut negatiivinen asia lopputuloksen kannalta. Kyselyn myöhäisempi ajoitus oli alkuperäistä suunnitelmaa parempi, sillä jos se olisi toteutettu samaan aikaan muiden tutkimusten kanssa, olisi vastaajien määrä ollut todennäköisesti pienempi. Muutoksen aloitusvaiheesta oli myös ehtinyt kyselyn toteutushetkellä kulua noin vuosi. Suurin osa henkilöstöstä oli tässä vaiheessa ehtinyt tottua muutokseen, ja todennäköisesti myös annettu kritiikki oli tässä vaiheessa luonteeltaan rakentavampaa kuin mitä se olisi ollut muutoksen aiemmassa vaiheessa.

Muutosjohtamisesta on kirjoitettu erittäin paljon, ja tarjolla olevan tiedon ja kirjallisuuden valtava määrä oli samalla sekä hyöty että haaste. Tietoa aiheesta löytyi paljon ja helposti, mutta sopivan lähdemateriaalin läpikäyminen vei melko paljon aikaa. Materiaalin keräämisen helpottamiseksi poimin joitakin ideoita aikaisempien muutosjohtamista käsitelleiden opinnäytetöiden lähdeluetteloista. Ohjaajaltani sain myös hyviä neuvoja materiaalin etsimiseen liittyen. Työn edetessä oli paikoin myös hankalaa vetää rajaa sille, mitä sisällyttää työhön ja mitä jättää pois. Lopulliseen versioon jouduinkin karsimaan vähemmän oleellisia kohtia pois, jotta tärkeimmät asiat tulisivat tiiviimmin esille. Ohjaajien kanssa kävimme muutaman keskustelun prosessin aikana, mutta pääasiassa toimin työn parissa hyvin itsenäisesti. Apua tarvitsin lähinnä lähteiden valintaan, työn rajaamiseen ja kyselytutkimuksen toteutukseen liittyen. Kyselytutkimuksen osalta

kysyin mielipiteitä myös työkollegoilta ja esimiehiltäni. Yhteistyö ohjaajien kanssa sujui mielestäni hyvin.

Tutkimuksessa tiedusteltiin ainoastaan henkilöstön mielipiteitä muutoksesta, mutta teoriaosuudessa aihetta käsiteltiin sekä henkilöstön että esimiesten näkökulmasta. Tutkimuksesta olisi saanut vielä kattavamman, ja oman oppimiseni kannalta hyödyllisemmän, jos myös esimiesten mielipiteitä muutoksen onnistumisesta olisi kysytty esimerkiksi avoimien haastatteluiden muodossa. Tällöin tutkimuksessa olisi ollut molempien osapuolten näkökulmia mukana, ja samalla olisi todennäköisesti voinut saada parempaa tietoa esimerkiksi valittujen toimintatapojen syistä. Toisaalta työ on jo tällaisenaan hyvin pitkä, ja esimiesnäkökulman sisällyttäminen tutkimukseen olisi lisännyt työn pituutta melko paljon. Oma tutkimuksenaan se voisi toki olla varteenotettava.

Kuten aiemmin mainitsin, pidin itse opinnäytetyöprosessia hyvin antoisana ja opettavaisena kokemuksena muun muassa siksi, että pääsin seuraamaan varsinaista muutosta erittäin läheltä. Teoria ja käytäntö yhdistyivät mielestäni hyvin tämän prosessin aikana, mikä osaltansa paransi oppimistani aiheesta. Myös aiheen ajankohtaisuus ja tutkimuksen hyödyllisyys toimeksiantajayritystä varten tekivät tästä mielenkiintoisen projektin, jonka eteen olin motivoitunut näkemään vaivaa.

Kaiken kaikkiaan pidän itse prosessia ja työtä onnistuneena ja tutkimusta melko luotettavana, vaikkakin joitain parannuksia kyselytutkimukseen olisi voinut tehdä. Tavoitteet täyttyivät mielestäni melko hyvin kaiken muun paitsi aikataulun osalta, ja koen prosessin olleen erittäin hyödyllinen oman oppimiseni kannalta. Uskon myös, että työstä tulee olemaan enemmän tai vähemmän hyötyä tulevia muutoksia ajatellen. Vuosi 2013 oli Yritys X:n puhelinpalvelukeskuksen muutoksen kannalta merkittävä, ja varmasti myös kaikkein kriittisin vuosi. Muutoksessa on tämän jälkeen kuitenkin vielä paljon edessä muun muassa toimialojen ristiinkoulutukseen liittyen. Olisikin hyvin mielenkiintoista kuulla, kuinka mielipiteet ovat muuttuneet sitten kun muutos on saatu toteutettua loppuun saakka. Ehkä tässä voisi olla toinen aihe jatkotutkimukselle esimiesnäkökulman lisäksi.



## LÄHTEET

Aitken, P. & Higgs, M. 2010. *Developing change leaders – The principles and practices of change leadership development*. Oxford: Elsevier Ltd

Arikoski, J. & Sallinen, M. 2008. *Vastarinnasta vastarannalle – johda muutos taitavasti*. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy

Barrett, D. 2002. *Change communication: using strategic employee communication to facilitate major change*. [Artikkeli]. Saatavissa: <http://search.proquest.com.ezproxy.savonia-amk.fi:2048/business/docview/214190465/abstract/142195267EF4F4BB4E6/3?accountid=27296> [Viitattu 2.12.2013]

Gotsill, N. & Natchez, M. 2007. *From Resistance to Acceptance – How to Implement Change Management*. [Artikkeli]. Saatavissa: <http://search.proquest.com.ezproxy.savonia-amk.fi:2048/docview/227032137?accountid=27296> [viitattu 2.12.2013]

Heathfield, S. 2011 *How to reduce resistance to change*. [Artikkeli]. Saatavissa: <http://humanresources.about.com/od/resistancetochange/a/how-to-reduce-resistance-to-change.htm> [viitattu 30.10.2013]

Hirvikorpi, H. 2012. *Uusi esimies – näin vältät sudenkuopat*. [Artikkeli]. Saatavissa: <http://www.uratie.fi/tyonhakija/artikkelit/article2152504.ece> [viitattu 30.10.2013]

Holbeche, L. 2006. *Understanding change – Theory, Implementation and success*. Cornwall: MPG Books Ltd

Honkanen, H. 2006. *Muutoksen agentit – Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen*. Helsinki: Edita Prima Oy

Juholin, E. 1999. *Sisäinen viestintä*. Juva: WSOY

Juuti, P. & Rovio, E. 2010. *Keskusteleva johtaminen*. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. *Organisaatiomuutos*. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy

Järvinen, P. 2008. *Menestyvän työyhteisön pelisäännöt*. Juva: WSOY

Järvinen, P. 2003. *Onnistu esimiehenä*. Juva: WSOY

Kaski, S. & Kiander, T. 2005. *Tunnejohtajuus – Kuuntelua ja vaikuttamista*. Helsinki: Edita Prima Oy

Kilpinen, P. 2008. *Liekeissä! – Miten johtaja inspiroi ihmiset syttymään muutokselle*. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy

Kvist, H. & Kilpiä, T. 2006. *Muutosaskeleita*. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy

Lindholm, T., Pajunen, R. & Salminen, J. 2012. *Keskustele ja kehity – Lisää tehoa kehityskeskusteluihin*. Helsinki: Kopioniini Oy

Mantere, S., Aaltonen, P., Ikävalko, H., Hämäläinen, V., Suominen K. & Teikari, V. 2006. *Organisaation strategian toteuttaminen*. Helsinki: Edita Publishing Oy

Mattila, P. 2007. *Johdettu muutos – avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen*. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy

Merrell, P. 2012. *Effective Change Management: The Simple Truth*. [Artikkeli]. Saatavissa: <http://search.proquest.com.ezproxy.savonia-amk.fi:2048/docview/1027234230/14218C631511E2E3AC0/1?accountid=27296> [viitattu 2.12.2013]

Ponteva, K. 2010. *Onnistu muutoksessa*. Juva: WSOY

Sundvik, L. 2006. *Toimiva työyhteisö – Esimiehen haasteet ja ratkaisut*. Helsinki: Edita Prima Oy

Ylikoski, K. & Ylikoski, M. 2009. *Työyhteisö muutosmurroksessa – ihmisyyden muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa*. Kerava: Painojussit Oy

## LIITTEET

Liite 1. Saatekirje

### **Henkilöstökysely muutoksen hallinnasta Yritys X:n puhelinpalvelukeskuksessa 2013**

Hei,

Olen Y-puolen työntekijä ja liiketalouden opiskelija Savonia-ammattikorkeakoulussa. Teen opinnäytetyönäni tutkimusta Yritys X:n puhelinpalvelukeskuksessa vuonna 2013 toteutetusta organisaatiomuutoksesta ja muutoksen hallinnasta. Muutoksella tarkoitetaan X- ja Y-puolen yhdistymistä sekä uusien tuotteiden, järjestelmien ja toimintamallien käyttöönottoa.

Tutkin työssäni muutosjohtamista ja sitä, mitä vaaditaan onnistuneen muutoksen toteutukseen. Tutkimukseeni liittyy myös tärkeänä osana kysely, jolla pyrin selvittämään, kuinka onnistunut puhelinpalvelukeskuksen muutos on henkilöstön näkökulmasta ollut. Tähän tarvitsen sinun apuasi.

Vastaamalla oheisen linkin kautta kyselyyn pääset ilmaisemaan oman mielipiteesi muutoksen toteutuksesta. Vastaaminen vie aikaa noin 5-10 minuuttia. Mielipiteesi on erittäin tärkeä. Tämän vuoksi toivon, että käyttäisit hetken aikaasi ilmaistaksesi oman näkemyksesi muutoksesta!

Tutkimuksen tiedot käsitellään luottamuksellisesti ja nimettömänä.

Ystävällisin terveisin

Jukka Karvinen  
tradenomiopiskelija, Savonia-ammattikorkeakoulu

## Liite 2. Kyselylomake



## Muutoksen hallinta puhelinpalvelukeskuksessa 2013

## Yleiset kysymykset

## 1. Ikäni \*

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- yli 55 vuotta

## 2. Työskentelen pääasiallisesti \*

- X-tehtävissä
- Y-tehtävissä

## 3. Työsuhteeni on \*

- vakituinen
- määräaikainen

## 4. Työkokemukseni Yritys X:ssä \*

- 0-2
- 3-5
- 6-10
- yli 10 vuotta

## 5. Tiimini \*

- Tiimi 1
- Tiimi 2

- Tiimi 3
- Tiimi 4
- Tiimi 5

**Muutos yleisesti**

Valitse mielestäsi väittämää parhaiten kuvaava vaihtoehto.

6. Olen tyytyväinen työnantajaani tällä hetkellä. \*

- Täysin samaa mieltä
- Melko samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Melko eri mieltä
- Täysin eri mieltä

7. Suhtaudun muutokseen positiivisesti. \*

- Täysin samaa mieltä
- Melko samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Melko eri mieltä
- Täysin eri mieltä

8. Olen omalla toiminnallani pyrkinyt vaikuttamaan muutoksen kulkuun. \*

- Täysin samaa mieltä
- Melko samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Melko eri mieltä
- Täysin eri mieltä

9. Minulla on ollut riittävästi mahdollisuuksia vaikuttaa muutoksen kulkuun. \*

- Täysin samaa mieltä
- Melko samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Melko eri mieltä
- Täysin eri mieltä

10. Onko muutoksen myötä tuen tarve lisääntynyt vai vähentynyt? \*

- Lisääntynyt huomattavasti
- Lisääntynyt hieman
- Ei muutosta
- Vähentynyt hieman
- Vähentynyt merkittävästi

11. Arvioi, kuinka paljon muutos on vaikuttanut työhyvinvointiisi. \*

- Paljon
- Melko paljon
- Ei ole juuri vaikuttanut
- Melko vähän
- Vähän

12. Millä tavoin muutos on vaikuttanut työhyvinvointiisi?

---

---

---

500 merkkiä jäljellä

13. Millä tavoin olet päässyt vaikuttamaan muutokseen?

---

---

---

500 merkkiä jäljellä

#### **Muutosviestintä**

Valitse mielestäsi väittämää parhaiten kuvaava vaihtoehto.

14. Organisaatiomuutoksen syistä ja tavoitteista on tiedotettu riittävän hyvin. \*

- Täysin samaa mieltä
- Melko samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Melko eri mieltä
- Täysin eri mieltä

15. Muutokseen liittyvistä asioista on tiedotettu riittävän ajoissa. \*

- Täysin samaa mieltä
- Melko samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Melko eri mieltä
- Täysin eri mieltä

16. Muutokseen liittyvää viestintää on ollut riittävästi. \*

- Täysin samaa mieltä
- Melko samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Melko eri mieltä
- Täysin eri mieltä

17. Kuinka muutosviestinnässä on onnistuttu / ei ole onnistuttu?

---

---

---

500 merkkiä jäljellä

#### Tiimi

Valitse mielestäsi väittämää parhaiten kuvaava vaihtoehto.

18. X- ja Y-henkilöstön yhdistäminen samoihin tiimeihin on ollut hyvä asia. \*

- Täysin samaa mieltä
- Melko samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Melko eri mieltä
- Täysin eri mieltä

19. Yhdistämisestä on ollut oman työni kannalta hyötyä. \*

- Täysin samaa mieltä
- Melko samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Melko eri mieltä

Täysin eri mieltä

**20. Tiimissäni on esiintynyt merkittävästi muutosvastarintaa. \***

Täysin samaa mieltä

Melko samaa mieltä

En samaa enkä eri mieltä

Melko eri mieltä

Täysin eri mieltä

**21. Muutosvastarintaa aiheuttaneisiin ongelmiin on pyritty löytämään ratkaisuja. \***

Täysin samaa mieltä

Melko samaa mieltä

En samaa enkä eri mieltä

Melko eri mieltä

Täysin eri mieltä

**22. Tiimissäni vallitsee hyvä ilmapiiri. \***

Täysin samaa mieltä

Melko samaa mieltä

En samaa enkä eri mieltä

Melko eri mieltä

Täysin eri mieltä

**23. Tunnen kuuluvani osaksi tiimiä. \***

Täysin samaa mieltä

Melko samaa mieltä

En samaa enkä eri mieltä

Melko eri mieltä

Täysin eri mieltä

**24. Kuinka edellä mainitut asiat konkreettisesti ilmenevät tiimissä?**

---

---

---

500 merkkiä jäljellä



**Tuote Y ja työssä käytettävät järjestelmät**

Valitse mielestäsi väittämää parhaiten kuvaava vaihtoehto. Jos et työskentele Y-tehtävissä, voit siirtyä kysymykseen 30.

**25.** Tuote Y:stä on järjestetty riittävästi koulutusta.

- Täysin samaa mieltä
- Melko samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Melko eri mieltä
- Täysin eri mieltä

**26.** Tarvittaessa olen saanut helposti tukea ja apua Tuote Y:hyn liittyen.

- Täysin samaa mieltä
- Melko samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Melko eri mieltä
- Täysin eri mieltä

**27.** Tuote Y:n lanseeraus on onnistunut hyvin.

- Täysin samaa mieltä
- Melko samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Melko eri mieltä
- Täysin eri mieltä

**28.** Järjestelmä on ollut Tuote Y:n osalta selkeä ja helppokäyttöinen.

- Täysin samaa mieltä
- Melko samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Melko eri mieltä
- Täysin eri mieltä

**29.** Kuinka Tuote Y:n osalta on onnistuttu / ei ole onnistuttu?

---

---

---

500 merkkiä jäljellä

**30.** Onko prosesseissa tai käytettävissä järjestelmissä sellaisia puutteita, jotka hankaloittavat uuden toimintamallin toteuttamista työssä? \*

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

**31.** Perustele edellinen vastauksesi.

---

---

---

500 merkkiä jäljellä

#### **Esimiestoiminta**

Valitse mielestäsi väittämää parhaiten kuvaava vaihtoehto. Huomioithan, että esimiehellä viitataan lähimpään esimieheesi.

**32.** Olen saanut esimieholtäni tarvittaessa riittävästi tukea ja apua muutokseen liittyen. \*

- Täysin samaa mieltä
- Melko samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Melko eri mieltä
- Täysin eri mieltä

**33.** Esimieheni kannustaa minua työssäni. \*

- Täysin samaa mieltä
- Melko samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Melko eri mieltä
- Täysin eri mieltä

**34.** Esimieheni on läsnä tiimin arjessa. \*

- Täysin samaa mieltä
- Melko samaa mieltä

- En samaa enkä eri mieltä
- Melko eri mieltä
- Täysin eri mieltä

**35.** Esimieheni on tasapuolinen kaikkia tiimin jäseniä kohtaan. \*

- Täysin samaa mieltä
- Melko samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Melko eri mieltä
- Täysin eri mieltä

**36.** Missä esimies on onnistunut / ei ole onnistunut?

---

---

---

500 merkkiä jäljellä

#### **Avoimet kommentit muutoksesta**

**37.** Missä muutoksessa on mielestäsi onnistuttu?

---

---

---

500 merkkiä jäljellä

**38.** Mitä olisit itse tehnyt toisin?

---

---

---

500 merkkiä jäljellä