

## **Tunteiden johtaminen muutostilanteissa – opas esimiehelle**

Katariina Laitinen



<b>Tekijä</b> Katariina Laitinen	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalouden koulutusohjelma	
<b>Opinnäytetyön nimi</b> Tunteiden johtaminen muutostilanteissa – opas esimiehelle	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 33 + 32
<p>Muutokset ovat arkipäivää jokaisessa yrityksessä, mutta tunteiden merkitys usein unohdetaan johtamisessa. Muutokset aiheuttavat ihmisissä monenlaisia tunteita ja näihin tunteisiin vaikuttaa suuresti aikaisemmat kokemukset muutoksista. Muutospelko ja -vastarinta ovat yleisiä muutoksissa, ja jotta muutos voidaan kokea työyhteisössä miellyttävänä, esimiehen tulisi osata käsitellä kaikkia siinä syntyviä tunteita. Ihmiset muistavat paremmin asiat joihin liittyy vahva tunnetila, ja sen takia on hyvin tärkeää johtaa tunteita suunnitellusti.</p> <p>Tämä työ on toteutettu toiminnallisena opinnäytetyönä ja sen lopputuloksena on opas esimiehelle tunteiden johtamisesta muutostilanteissa. Opinnäytetyön tietoperusta koostuu tunteiden psykologiasta, tunteiden johtamisesta ja tunteista muutoksissa.</p> <p>Oppaan tavoitteena on olla käytännönläheinen, johdonmukainen ja helposti luettava apuväline esimiehelle muutoksessa. Oppaan tarkoituksena on kuvata erilaiset tunteet muutoksen aikana sekä antaa käytännön keinoja niiden johtamiseen ja käsittelemiseen.</p> <p>Oppaan kohderyhmänä ovat esimiehet ja kohderyhmä on huomioitu oppaan sisällöllisissä valinnoissa. Opas perustuu teorian tietoon ja oppaan toteuttamisprosessi alkoi kirjallisuuteen perehtymisellä joulukuussa 2016. Oppaan tuottamisen prosessi koostui suunnittelusta, aiheiden valinnoista ja rajaamisesta, sähköisen oppaan toteuttamisesta, esimiesten arvioinnista sekä oppaan kehittämisestä ja viimeistelystä.</p> <p>Oppaan onnistuminen ja hyödyllisyys on mitattu esimiesten arvioinnilla. Opas on lähetetty kuudelle eri alan esimiehelle, jotka antoivat oppaasta asiantuntevia kommentteja. Esimiehet pitivät opasta selkeänä, helppolukuisena ja informatiivisena. Oppaan käytännönläheisyyttä ja konkreettisia keinoja tunteiden johtamiseen arvostettiin kuten myös oppaan ulkoasua. Esimiesten arvioinnin jälkeen opas viimeisteltiin lopulliseen muotoon heidän kehitysehdotustensa avulla. Opinnäytetyö valmistui toukokuun 2017 alussa.</p>	
<b>Asiasanat</b> tunteet, muutos, esimiestyö, psykologia, opas	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Tavoitteet .....	2
1.2	Työn rakenne .....	2
2	Tunteiden psykologia ja tunteiden johtaminen .....	4
2.1	Tunteen määritelmä .....	4
2.2	Tunteiden syntyminen ja tarkoitus .....	5
2.3	Tunteiden johtaminen .....	6
2.4	Haasteet tunteiden johtamisessa .....	7
2.5	Keinoja tunteiden johtamiseen .....	9
2.6	Positiivisuuden vaikutus .....	10
3	Tunteiden merkitys muutoksissa .....	12
3.1	Tunteet yrityksen muutostilanteissa .....	12
3.2	Muutoksen vaiheet tunnetasolla .....	14
3.3	Esimiehen tehtävät muutoksessa .....	16
4	Oppaan toteuttamisprosessin vaiheet .....	18
4.1	Lähtötilanne .....	18
4.2	Oppaan suunnittelu .....	19
4.3	Oppaan rakenne .....	21
4.4	Oppaan sisältö .....	22
4.5	Oppaan ulkoasu .....	24
4.6	Esimiesten kommentit .....	25
4.7	Oppaan kehittäminen ja viimeistely .....	28
5	Pohdinta .....	29
5.1	Työn onnistumisen ja luotettavuuden arviointi .....	29
5.2	Oman oppimisen arviointi .....	31
	Lähteet .....	34
	Liitteet .....	36
	Liite 1. Saate sähköposti esimiehille .....	36
	Liite 2. Tunteiden johtaminen muutostilanteissa – opas esimiehelle .....	37

# 1 Johdanto

Tunteet tulevat ja menevät, mutta ovat kokoajan läsnä ihmisten elämässä. Tunteilla on suuri vaikutus elämäämme, vaikka sitä emme itse aina edes huomaa. Kun muistellemme jotain asiaa, mielessämme aktivoituu kyseiseen asiaan liittyvät tunteet. Asiat, jotka herättävät ihmisissä tunteita, jäävät myös paremmin mieleen (Rantanen 2013, 18). Työelämässä ihminen kokee paljon erilaisia tunteita ja varsinkin muutostilanteissa ne tulevat vahvasti näkyviin. Onko näitä tunteita mahdollista johtaa? Toisen ihmisen tunteiden johtaminen on haastavaa, koska jokaisen ihmisen tunteisiin vaikuttaa esimerkiksi aikaisemmat kokemukset elämässä, mutta se on mahdollista kun tietää oikeat keinot. Pystymme ohjaamaan jotain vasta, kun ensin opettelemme tuntemaan sen. Kun tietää miten ihmismieli toimii, tunteisiin on helpompi vaikuttaa. (Åhman 2012, 115.)

Markkinoinnissa on hyödynnetty tunteen voimaa jo kauan. Markkinoinnissa käytetään huomion suuntaamista ja kaappaamista, mielikuvien luomista, tunteiden herättämistä sekä tarinoita. (Åhman 2012, 51.) Näitä samoja tunteiden johtamisen keinoja voidaan hyödyntää myös johtamisessa. Muutokset yrityksissä herättävät ihmisissä erilaisia tunteita pelosta innokkuuteen ja siksi onkin tärkeää, että tunteet otetaan huomioon johtamisessa.

Suurin osa muutoksista epäonnistuu, tutkimuksen mukaan vain noin 30 % organisaatioiden muutoksista onnistuu (Leppänen & Rauhala 2012, 102). Yhtenä syynä on muutoksen herättämien negatiivisten tunteiden puuteellinen käsittely. Monesti esimiehet yrittävät johtaa tunteita tiedottamisen avulla, mutta se ei riitä vaikka tiedottaminen olisi todella laadukasta. Muutokset vaikuttavat hyvin usein kielteisesti ihmisten työtyytyväisyyteen ja heidän työssä onnistumiseen. Jokainen muutos on yksilöllinen ja on tärkeää muistaa, että hyvinvoiva henkilöstö saa aikaan tulosta. Sen takia on olennaista johtaa tunteita oikealla tavalla, jotta ihmiset voisivat kokea muutoksen mahdollisimman mielekkääksi. (Möttö 2015, 5-6.)

Idea opinnäytetyön aiheeseen lähti muutosjohtamisen kurssilla syksyllä 2016. Aluksi kiinnostukseni kohteena oli ihmisten käyttäytyminen muutostilanteissa, mutta kirjallisuuteen tutustuessa tunteet herättivät mielenkiintoni. Olen aina ollut kiinnostunut psykologiasta ja ihmismielen tunteminen on mielestäni välttämätöntä työskennellessä ihmisten kanssa. Tunteet ovat mielenkiintoinen aihe ja ovat koko työni perusta. Kyseessä on toiminnallinen opinnäytetyö, jonka lopputuloksena on opas esimiehelle tunteiden johtamisesta muutostilanteissa. Idea oppaaseen lähti omista kokemuksistani työelämässä, koska olen huomannut, että kollegoissani erilaiset muutokset herättävät hyvin erilaisia tunteita eikä niitä ole huomioitu kunnolla. Tunteiden johtaminen ei välttämättä ole kovin tuttu asia esimiehille,

joten sen takia päädyin tekemään oppaan. Työelämässä tapahtuu erilaisia muutoksia koajan enemmän ja muutostilanteet yrityksissä ovat ajankohtainen aihe tällä hetkellä.

## **1.1 Tavoitteet**

Työn tavoitteena on tuottaa käytännönläheinen, selkeä ja helposti luettava opas esimiehelle, joka käsittelee tunteiden johtamista muutostilanteissa. Oppaan on tarkoitus tuoda esille keskeiset asiat lyhyesti ja ytimekkäästi sekä edetä johdonmukaisesti. Oppaaseen on käytetty teorian tietoa, johon koko opas pohjautuu ja teorioista on koottu oppaaseen keskeisimmät sekä tärkeimmät asiat. Oppaan tavoitteena on vastata kohderyhmän eli esimiesten tarpeita ja olla tukena tunteiden johtamisessa muutoksissa.

Valmis opas on lähetetty kuudelle esimiehelle, ja heidän arvioilla sekä kommentteilla mitataan tuotoksen onnistuminen. Opinnäytetyöllä ei ole toimeksiantajaa, mutta oppaan hyödyllisyys voidaan varmistaa esimiesten arvioinnilla. Oppaan tavoitteena on onnistua kuvaamaan selkeästi millaisia tunteita muutostilanteissa syntyy ja miten niitä voidaan johtaa sekä käsitellä. Halusin luoda oppaan, jota voi hyödyntää kuka tahansa esimies missä tahansa muutostilanteessa.

Toiminnallisesta työstä on hyötyä oman työurani kannalta, koska tarkoitukseni on tulevaisuudessa työskennellä esimiehenä tai HR-alalla esimerkiksi henkilöstöjohtajana. Ihmisten kanssa työskennellessä on tärkeää ymmärtää psykologiaa ja ihmismielen toimintaa, joten opinnäytetyöstä on minulle paljon hyötyä tulevaisuutta ajatellen. Tulevaisuudessa työskennellessäni esimiestehtävissä, voin hyödyntää opasta ja teorioista oppimiani asioita. Voin myös näyttää oppaan nykyiselle esimiehelleni sekä tuleville esimiehille, ja uskon, että millä tahansa alalla toimivalle esimiehelle oppaasta on hyötyä, koska muutoksia tapahtuu niin paljon yritysmaailmassa.

## **1.2 Työn rakenne**

Opinnäytetyö koostuu tietoperustasta, oppaan toteuttamisprosessin kuvauksesta ja liitteenä olevasta oppaasta. Työn pääteemana ovat tunteet ja niiden johtaminen. Opinnäytetyön viitekehys koostuu kahdesta osuudesta, jotka ovat tunteiden johtaminen ja tunteet muutoksissa. Ensimmäinen teoriaosuus käsittelee tunteiden psykologiaa, koska tunteet ovat koko opinnäytetyön perusta. Opinnäytetyön etenemisen kannalta tunteiden määrittely on tärkeää, koska se luo pohjan tunteiden johtamiselle ja muutoksissa syntyville tunteille. Ensimmäisessä osuudessa käsitellään lisäksi miten tunteita voidaan johtaa, mikä luo jatkumon tunteiden psykologialle ja syventää sitä. Toisessa teoriaosuudessa syvennytään tunteisiin muutostilanteissa, tämä osuus rajaa tunteiden laajan kokonaisuuden muutoksiin.

Osuus sisältää myös esimiehen tehtäviä muutostilanteissa, koska opinnäytetyön aiheen kannalta esimiehen rooli muutoksen johtajana on oleellinen. Lähteinä työssä on kotimaista ja kansainvälistä kirjallisuutta sekä kansainvälisiä artikkeleita ja tutkimuksia. Tunteiden johtaminen on todella suuri asiakokonaisuus ja sen takia työ on rajattu muutostilanteisiin.

Opinnäytetyön empiirinen osa kuvaa oppaan toteuttamisen prosessin ja sisältää pohdinnan opinnäytetyön onnistumisesta ja luotettavuudesta sekä oman oppimisen arvioinnin. Oppaan toteuttamisprosessin kuvaus sisältää koko oppaan etenemisen vaiheet lähtötilanteesta valmiiseen oppaaseen. Luvussa käsitellään oppaaseen tehdyt valinnat ja perustellaan miksi ja miten oppaasta on muodostunut tietynlainen. Opinnäytetyön tuotoksena syntävä opas on rajattu esimiehille, koska esimiehen tulisi osata käsitellä ja johtaa ihmisten tunteita muutoksissa sekä olla tietoinen millaisia tunteita muutoksissa syntyy. Valmis opas on liitteenä opinnäytetyön lopussa.

## 2 Tunteiden psykologia ja tunteiden johtaminen

Tunteet ovat läsnä elämässämme kokoajan. Erilaiset tapahtumat ja sosiaaliset tilanteet saavat meissä aikaan reaktioita kuten iloa, vihaa tai hämmästyä. Tunteet ohjaavat toimintaamme, muokkaavat automaattisesti kehomme vireystilaa sekä vaikuttavat siihen, miten tulkitsemme ja havaitsemme ympäristömme tapahtumia. (Nummenmaa 2010, 11.) Perustunteet ilo, suru, inho ja hämmästyys ovat kaikille ihmisille yhteisiä ja kaikissa kulttuureissa ne ilmaistaan samanlaisin kasvoniilmein (Leppänen & Rauhala 2012, 31). Nummenmaan (2012, 33) mukaan on olemassa kuusi perustunnetta, joita ihmiset kertovat kokevansa muita useammin. Nämä perustunteet ovat mielihyvä, pelko, viha, inho, suru ja hämmästyys. Ihmisillä on valmius reagoida tiettyntyyppisiin tapahtumiin tunnereaktioilla, joista suurin osa perustuu valmiiksi ohjelmoituihin perustunteisiin. Pelkät perustunteet eivät kuitenkaan riitä kuvaamaan ihmisen tunne maailmaa ja kulttuurista riippuen ihmiset ovat oppineet ilmaisemaan monenlaisia sosiaalisia tunteita. Suomalaiset käyttävät yleisimmin noin viittäkymmentä erilaista sanaa kuvaamaan tunteitaan, kuten esimerkiksi nolostuminen, häpeä, ylpeys ja kateus. (Nummenmaa 2012, 34–36.)



Kuva 1. Tunnekartta (Naislaif 10.11.2015)

### 2.1 Tunteen määritelmä

Yksinkertaisen määritelmän mukaan tunteet ovat neurologisia ohjelmia, jotka vaativat toimintaa. Toisin sanoen aina kun jokin tunne herää, sen tarkoituksena on saada ihminen tekemään jotain. Kun tunteen vaatima toiminta on toteutunut, tunne laantuu ja häviää, jonka seurauksena tulee tilaa seuraavalle tunteelle ja syntyy tunteiden jatkuva virta. (Rantanen 2013, 28.)

Tunteet voidaan määritellä myös entistä yksinkertaisemmin tiedoksi ja energiaksi. Tunteeseen liittyy siis aina tietoa, joka haluaa ohjata ihmistä johonkin suuntaan. Tunteilla on myös pysäyttävä vaikutus eikä niihin välttämättä aina liity suoranaista pyrkimystä tarttua heti johonkin toimintaan. (Rantanen 2013, 28.) Ähman määrittelee tunteen systeemiksi, joka kertoo kuinka tärkeä jokin asia meille on. Yleisesti tunnetta pidetään lyhempikestoisena kuin mielialaa. Tunne on kyky kokea ja kokemukset näkyvät aktivoitumisessa aivoissa, tuntemuksina kehossa ja sosiaalisessa käyttäytymisessämme. Tunteet suojelevat meitä, vaikuttavat havaitsemiseen ja muuttavat toimintavalmiuksiamme. (Ähman 2012, 230.)

## 2.2 Tunteiden syntyminen ja tarkoitus

Ihmisten esi-isät elivät jatkuvasti muuttuvissa ympäristöissä, jotka olivat täynnä vaaroja, mutta myös mahdollisuuksia oman ja muiden hyvinvoinnin edistämiseen ja lisäämiseen. Heidän täytyi osata välttää vaaroja ja haitallisia ympäristöjä sekä hakeutua ruoan ja turvan luokse. Tämän kaltaiset tapahtumat ovat yhteydessä perustavanlaatuisiin hengissä säilymisen ja hyvinvoinnin kannalta ratkaisevan tärkeisiin tilanteisiin. Eloonjäämisen kannalta tärkeät ympäristön vihjeet laukaisevat ihmisen tunnemekanismit. Tunteissa on siis kyse siitä, että ne saavat meidät toimimaan ja liikkumaan sekä sen lisäksi ne ovat kokonaisvaltaisia kehon ja mielen tiloja. (Nummenmaa 2012, 12–13.)

Aivot toimivat muistijärjestelmänä tallentaen kokemuksia ja tapahtumia. Aivoissa etusijalla on reagointi eikä ajattelu. (Lappalainen 2015, 27.) Tunteet käynnistyvät aivoissa nopeasti kun ihminen havainnoi mielikuvia. Mielikuvia syntyy kun ihminen kuulee tai näkee jotakin, miettii tulevaisuutta tai muistelee menneisyyttä. (Steigenberger 2015, 436.) Ihmiset säätelevät tietoisesti tai tiedostamatta tunnekokemuksiaan sekä niihin liittyviä fysiologisia reaktioita ja tunneilmaisuja (Kokkonen & Kinnunen 2009, 145). Tunteet voivat olla mielen tapa tutkailla sisäistä todellisuuttamme, koska ne kertovat tietoiselle mielellemme sen hetkisestä sisäisestä tilanteestamme. Tunteet ovat harmonian, tasapainon, epätasapainon ja riitasointujen ilmentymiä mielessä. Kaikissa tunteissa on mukana kipua ja mielihyvää. Tunteet ovat seurausta biologisista prosesseista, joissa aivojen tuottamat kehon kuvat sopeutuvat tiettyyn hahmoon. (Lappalainen 2015, 27–28.)

Tunteet tuovat elämään paljon hyvää, koska ne suuntaavat mielenkiinnon tärkeisiin ihmisiin tai asioihin, motivoivat, helpottavat oppimista sekä muistamista ja ovat välttämättömiä päätöksiä tehdessä. Tunteet vaikuttavat ryhmähengen syntyymiseen ja säilymiseen, käyttäytymiseen sekä kulttuurien ymmärtämiseen. (Kokkonen & Kinnunen 2009, 145.) Tunteet auttavat myös tavoitteiden saavuttamisessa, koska niiden avulla ihminen toimii ja reagoi



erilaisiin tilanteisiin omien päämäärien kannalta tarkoituksenmukaisesti. Ne suuntaavat tarkkaavaisuutta tärkeisiin asioihin ja auttavat ratkaisujen tekemisessä. (Leppänen & Rauhala 2012, 31.) Tunteet liittyvät tilanteiden ja tavoitteiden lisäksi arvoihin ja tarpeisiin. Yleensä tunteet ovat ihmisille tärkeitä asioita, mutta välillä ne voivat olla vain sivuroolissa. (Luukkala 2011, 76.) Kuitenkin työelämässä tulee ottaa huomioon, että ihmistä eivät motivoi tosiasiat ja logiikka vaan tunteet ja sosiaaliset arvostukset. Tunteiden pohjalle rakentuu myös työpaikan epävirallinen järjestelmä, jolla on vaikutusta henkilöstön työtyytyväisyyteen. (Seeck, 2012, 122.)

Ihminen säätelee omia tunteitaan, mikä lisää ihmisen kokonaisvaltaista hyvinvointia sekä psyykkistä että fyysistä terveyttä (Luukkala 2011, 79). Tunteiden säätelyllä tarkoitetaan prosesseja, joilla vaikutetaan siihen, miten ja millaisia tunteita yksilöllä herää, milloin ne heräävät, miten niitä ilmaistaan ja mihin suuntaan tunteet kehittyvät (Åhman 2012, 235). Tunteiden säätelyn perusedellytyksenä on, että ihminen tunnistaa itsessään virinneet tunnereaktiot ja tapahtumat, mitkä nämä tunteet ovat aiheuttaneet eli on tietoinen omista tunteistaan. Tunnistamalla omat tunteensa ihminen pystyy vaikuttamaan tunteen aiheuttamaan tapahtumaan, tunnereaktioon ja tunnekokemukseen. (Nummenmaa 2010, 149.)

Tunteiden säätelyä on kahdenlaista, tilannesidonnaista eli ihminen kykenee ennakoimaan tulevan tilanteen ja reaktiosidonnaista, joka yllättää, koska ihminen ei ole osannut ennakoita tilannetta (Luukkala 2011, 79–80). Tunteiden säätely on aktiivinen prosessi eli ihminen säätelee omia tunteitaan lähes jatkuvasti. Osa tunnereaktioista - esimerkiksi kasvonilmeet - on hankalammin säädeltävissä ja niiden säatelemiseksi, ihmisen täytyy tietoisesti ymmärtää, mikä hänessä herättää tunnekokemuksen. Ihmiset käyttävät tunteiden säätelyyn erilaisia keinoja ja eri ihmisillä säätelykeinot vaikuttavat eri tavoilla. Kaikkien tunteiden säätelykeinojen tarkoituksena on kuitenkin subjektiivisen hyvinvoinnin lisääminen, koska ihminen pyrkii vahvistamaan mielihyvän kokemuksia ja heikentämään kielteisiä tunnekokemuksia. (Nummenmaa 2010, 152–164.)

### **2.3 Tunteiden johtaminen**

Tunteiden johtaminen on tunteiden eri vaiheiden ohjaamista, tunnesiteiden muodostamista, tunteisiin vaikuttamista ja myönteisten sekä kielteisten tunteiden hyödyntämistä. Tunteiden ohjaamisen taito on samalla tilannetajua, koska se tulee suurimmissa määrin tunteiden lukutaidosta. Esimiehen on olennaista osata lukea ja arvioida omia tunteitaan, jotta hän kykenee myös havainnoimaan toisten tunteita. Tunteiden johtamisessa on myös kyse tilanteiden tarkkailemisesta ilman reaktiota, koska siihen kuuluu tunteiden hyväksyminen ja niiden hyödyntäminen uusilla tavoilla. (Åhman 2012, 233.)

Jos ihmisiin haluaa vaikuttaa, kannattaa pyrkiä vaikuttamaan heidän tunteisiinsa, koska tunteet ovat mukana kaikessa vaikuttamisessa. Esimiehen on hyvä tiedostaa, että jos haluaa ihmisten muistavan viestit ja kuuntelevan, pitää herättää tunteita. Tunteet vaikuttavat keskeisesti siihen, mistä ihmiset kiinnostuvat ja mihin he keskittyvät. Esimiehet eivät monesti tule edes ajatelleeksi, että vaikuttamalla tunteisiin monet tilanteet voisivat parantua, usein asioita ratkotaan järjen avulla ja ulkoisia asioita pyritään korjaamaan, vaikka tilanteen oikeat asiat ovat tunnetasolla. (Rantanen 2013, 17–18.) Tunteiden johtamisessa on siis oleellista miettiä, mitkä tunteet ovat hyödyllisimpiä organisaation tilanteen ja onnistumisen kannalta ja miten niitä voi edistää (Åhman 2012, 257).

Tunteita kannattaa johtaa, koska se tuottaa hyvinvointia sekä myös tuloksia. Tyytyväiset työntekijät tuottavat enemmän liikevaihtoa ja lisäksi työtyytymättömyys maksaa organisaatiolle miljardeja euroja alentuneena työtehona, poissaoloina ja sairasteluna. Tunteet vaikuttavat ihmisten tekemisen laatuun, päätöksen tekoon ja sosiaaliseen toimintaan. (Rantanen 2013, 20–21.) Jos ihmisten tunteita ei johdeta, osa yrityksen voimavaroista jää johtamatta (Åhman 2012, 20).

#### **2.4 Haasteet tunteiden johtamisessa**

Toisen ihmisen tunteiden johtaminen voi olla haasteellista, koska tunteiden syntymiseen vaikuttaa niin moni asia, varsinkin muutostilanteissa se tulee esille vahvasti. Se millaisia muutoksia ihminen on kokenut elämänsä aikana vaikuttaa suuresti siihen, miten hän suhtautuu tuleviin muutoksiin. (Leppänen & Rauhala 2012, 200.) Esimiehen on siis huomioitava, että muutosprosessin aikana ihminen käsittelee myös aikaisempien muutostilanteiden aiheuttamia kokemuksia ja tunteita. Tunteet voivat kohdistua edellisiin muutoksiin nykyisen sijaan sen takia esimiehen tulee tiedostaa asia ja varmistaa, että puhuttaessa nykyisestä muutoksesta myös työntekijä tarkoittaa sitä. (Pirinen 2014, 50.)

Muutoksissa taustalla voi myös olla kilpailevia sitoumuksia ja pyrkimyksiä, joista ihminen haluaa tietoisesti tai tiedostamatta pitää kiinni. Näistä luopuminen vaatii ihmiseltä ajattelumallien ja toimintamallien muutosta, mikä voi aiheuttaa pelkoa tai ylitsepääsemättömän vaikealta tuntuvia tunteita. Ihmistä voi ohjata lapsuudesta asti ulottuvat uskomukset ja tavat, joista hän ei halua päästää irti. Esimiehen on tärkeää tietää, etteivät kilpailevat sitoumukset ole heikkouksia vaan ihmisen opittuja tapoja suojella itseään uhalta. Ihmiset eivät usein tunnista omia perususkomuksiaan, koska osa niistä saattaa olla arkaluontoisia asioita, syviä pelkotiloja tai turvattomuuden tunnetta. (Leppänen & Rauhala 2012, 104.) Ihminen on psyykkiseltä rakenteeltaan kaksijakoinen, koska ihminen kykenee samaan ai-

kaa rakastamaan ja vihaamaan. Muutoksissa tämä sisäinen ristiriita näkyy siinä, että toisaalta ihmiset haluavat muutosta ja uusia haasteita, mutta kaipaavat silti pysyvyyttä ja haluavat pitää kiinni vanhoista tottumuksista. Ihminen siis haluaa samaan aikaan muutosta sekä muuttumattomuutta, mutta ongelmana on, että muutosta ei voi tehdä muuttamatta mitään. (Järvinen 2012, 44.)

Tutkimuksissa on huomattu työntekijöiden suhtautuvan muutokseen eri tavoilla riippuen heidän käsityksestään tulevasta muutoksesta. Eräässä tutkimuksessa, jossa tutkittiin yrityksen fuusion aiheuttamia tunteita, huomattiin kolme erilaista tapaa havainnoida muutosta. Ihmiset ajattelivat muutoksen olevan lupaava, uhkaava tai väistämätön. Tulokseen vaikutti työntekijöiden varmuus omasta työpaikastaan ja riittävä tiedon määrä, mikä selittää positiivisen suhtautumisen muutokseen. Työntekijät, jotka kokivat muutoksen uhkaavana, eivät olleet mukana päätöksenteossa ennen fuusioitumista, joten heillä ei ollut tarpeeksi tietoa. He, jotka kokivat muutoksen väistämättömänä, eivät olleet työskennelleet yrityksessä kovin kauaa, eivätkä olleet muodostaneet yritykseen tunnesiteitä. Tutkimuksessa huomattiin myös, että työntekijöiden tunteet eivät olleet yhtä voimakkaita muutoksen lopussa kuin mitä ne olivat aluksi. (Dasborough, Lamb & Suseno 2015, 583–588.)

Usein esimies ei tunne työntekijöitään riittävästi, mutta tunteiden johtamisessa auttaisi jos esimies ottaisi selville mitä yksilöt haluavat ja mihin he pyrkivät sekä yrittäisi ymmärtää, mitä ihmiset ovat kokeneet. Yrityksissä on monesti myös tulehtuneita ihmissuhteita, jotka vaikuttavat toimintaan. Taustalla voi olla stressistä johtuneita tunteenpurkauksia, pitkäaikaisia vahvojen persoonien kamppailuja, väärää kasvojen eleitä väärään aikaan tai ajattelemattomia kommentteja kollegoilta. Nämä tilanteet voivat johtaa negatiiviseen kierteseen, joka voi jatkua vuosia. Esimies ei välttämättä ymmärrä syytä taustalla heikkoon vuorovaikutukseen työyhteisössä, koska hänen mielestään se voi olla vähäpätöinen asia. (Leppänen & Rauhala 2012, 181–183.)

Ihmisten tulevia tunteita on hyvin vaikeaa ennustaa, koska ne tunteet, joita ihminen kokee juuri sillä hetkellä sokeuttavat heidät. Ihminen ei osaa huomioida millaisia päätöksiä tekee tulevaisuudessa erilaisessa tunnetilassa. Lisäksi ympäristötekijät saattavat vaikuttaa tunteisiin yllättävällä tavalla kuten esimerkiksi kylmä tuulahdus kuumana päivänä saattaa vaihtaa mielialaa positiivisemmaksi kuin hetkeä aikaisemmin. Esimiehelle on hyödyllistä kuitenkin tietää, että epämieluisassakin muutoksessa työntekijöiden tunteet saattavat olla lopulta ennustettua parempia. (Åhman 2012, 87.)

## 2.5 Keinoja tunteiden johtamiseen

Tunteiden johtaminen voi tuntua esimiehestä vaikealta, koska jokainen ihminen ja tilanne ovat aina erilaisia. Kolme ratkaisevaa taitoa tunteiden johtamisessa ovat huomion kiinnittäminen tunteisiin, tunteiden syiden arvaaminen sekä tunteiden pukeminen sanoiksi. Esimiehen pitäisi opetella näitä taitoja ja soveltaa niitä käytäntöön. (Rantanen 2013, 119.)

Esimiehen on myös hyvä tiedostaa, että silloin kun ihminen on epävarma jostain asiasta tai epätoivoinen, hän tarttuu melkein mihin tahansa. Työpaikoilla se näkyy kriiseissä vahvan johtajan kaipuuna, joten johtajalla on suuri vaikutus siitä, miten hän toimii epävarmuutta herättävissä tilanteissa. (Åhman 2012, 120.)

Esimiehen pitäisi saada työntekijät tuntemaan, että he tarvitsevat muutoksen. Ihmisille ei riitä, että he tietävät asioista vaan heidän tunteensa pitää saada herätettyä. (Heath & Heath 2010, 12.) Muutoksissa on tärkeää, että kaikki tunteet ja niiden ilmaiseminen sallitaan eikä esimies tukahduta niitä, koska siitä syntyy ongelmia. Koko muutoksen ajan esimiehen on tärkeää olla avoin, suora ja reilu, koska se luo työntekijöille luottamuksen tunteen. Salaileva ja asioita kaunisteleva esimies aiheuttaa pelkoa ja epävarmuutta, koska työntekijät tuntevat ettei esimies ole heidän puolellaan muutoksessa. Työntekijöiden mahdolliset vahvat tunnereaktiot ja muutosvastarinta pitää kohdata eikä niitä saa pakoilla. (Pirinen 2014, 49–50.)

Negatiivisissa tunteissa on paljon voimaa ja jos niitä käsitellään oikein, niistä voi muodostua suuri voimavara. Esimiehen olisi hyvä saada työntekijät nimeämään negatiiviset tunteet, koska sillä tavalla tunne voidaan käsitellä nopeasti eikä sitä tarvitse jäädä pohtimaan pitkäksi aikaa. Toinen tapa on saada ihminen uudelleenarvioimaan tunteensa eli saada ihminen keksimään selitys, joka lieventää negatiivista tunnetta. Esimies voi myös pyrkiä antamaan merkityksen negatiiviselle tunteelle ohjaamalla ihmistä miettimään mitä on oppinut negatiivisista tunteista ja samalla luomaan syvällisempiä vaikutuksia ihmiseen. Yksi tärkeimmistä keinosta negatiivisten tunteiden johtamisessa on tunteiden hyväksyminen. Negatiivisia tunteita ei kannata yrittää työntää pois ihmisen mielestä vaan niitä pitää kuunnella ja ymmärtää. Toisen ihmisen tunteita ei pidä yrittää manipuloida toisenlaisiksi vaan ne pitäisi hyväksyä sellaisenaan, jotta syntyisi aitoja ja yllättäviä kohtaamisia. (Rantanen 2013, 25;70–73.)

Ihminen voidaan saada alttiimmaksi muutokselle luomalla muutostilanteesta tarkoituksenmukaisia mielikuvia, koska mitä enemmän ihminen ajattelee tekemistä ja siihen liittyviä tunteita, sen tehokkaammin se vaikuttaa suoritukseen. Esimerkiksi jos muutosviestin-

nässä käytetään paljon kieltoja se saa aikaan ihmisissä negatiivisia tunteita. Parempi mielikuvien luomiskeino on uhasta selviytymisen ja käytännön toiminnan korostaminen. (Åhman 2012, 82–32.)

Odotuksilla on iso vaikutus johtamisessa, koska ennustettu kokemus muuttaa ihmisten havaintoja ja sitä kautta heidän toimintaansa. Odotukset ovat ennustettuja kokemuksia, jotka vaikuttavat siihen, miten ihminen näkee maailman ja suhtautuu siihen. Myönteinen odotus voi nostaa ihmisen mielihyvähormonien määrää, mutta jos odotus ei toteudu hormonien määrä laskee nopeasti. Esimiehen on siis tärkeää olla hyvin selvillä työntekijöiden odotuksista ja ohjata niitä tietoisesti. (Åhman 2012, 84.)

Ajattelua ohjaamalla voi osittain vaikuttaa tunnereaktioihin, mutta toisaalta pitää tiedostaa, että tunne määrää mihin ihmisen huomio suuntautuu, se vaikuttaa alitajuisiin reaktioihin sekä siihen, mikä asia tulee tietoiseksi (Åhman 2012, 54). Tarinallista eli narratiivista ajattelua ja sen avulla toteutettuja tarinoita voidaan käyttää muutosten yhteydessä, koska ne herättävät ihmisissä tunteita. Henkilöstö voi tarinoiden avulla peilata omia tunteitaan ja tuoda esiin omia kokemuksiaan muutoksesta. Ne toimivat myös keskustelun avaajina ja niiden avulla ihmiset huomaavat, että muillakin on samanlaisia tuntemuksia kuin heillä itsellään. (Ponteva 2010, 62–63.)

## 2.6 Positiivisuuden vaikutus

Tutkimuksissa on huomattu, että kielteisiä tunteita ilmaisevia sanoja on enemmän kuin myönteisiä tunteita ilmaisevia ja perustunteista ilo on ainoa positiivinen tunne. Myönteisten tunteiden korostaminen on tärkeää, koska ihminen kiinnittää luonnostaan enemmän huomiota kielteiseen ja myönteinen vaatii enemmän tietoista harjoittelua. Ihminen esimerkiksi katsoo kielteisiä valokuvia kauemmin sekä muistaa negatiiviset asiat muista ihmisistä kauemmin kuin myönteiset. Johtamisessa olisi siis tärkeää antaa enemmän huomiota myönteisille tunteille, koska enemmän huomiota saavan merkitys kasvaa. (Åhman 2012, 231–232.)

Positiivinen psykologia tutkii ihmisen vahvuuksia ja kykyä selviytyä elämän ongelmista sekä keinoja, joilla ihmisen hyvinvointia voidaan edistää (Ojanen 2014, 10). Positiivisella psykologialla on vahva yhteys yksilön johtamiseen, koska yrityksen menestys perustuu sen työntekijöiden onnellisuuteen ja hyvinvointiin. Positiivisen psykologian termin on kehittänyt Martin Seligman, joka halusi kehittää psykologian fokusta myös vahvuuksien ja onnistumisten tutkimiseen. Myös Barbara Fredrickson on tutkinut positiivisuutta ja hänen mukaansa avaintekijä ihmisen elämässä on positiivisuuden ja negatiivisuuden suhde, joka

kannattaisi olla 3:1. Ihmisten kannattaisi siis tuntea myönteisiä tunteita kolme suhteessa yhteen negatiiviseen tunteeseen. (Leppänen & Rauhala 2012, 41–43.) Negatiiviset tunteet tulee siis hyväksyä ja on tärkeää miettiä riskejä, mutta jos asioita pohditaan liikaa vain kielteisen kautta, ilmaantuu ongelmia (Åhman 2012, 94).

Tunteilla on heijastusvaikutus, ne tarttuvat toisiin ihmisiin. Positiiviset tunteet lisäävät positiivisia tunteita ja negatiiviset negatiivisia. Mitä enemmän yrityksessä on positiivisia tunteita, sitä enemmän on yhteistyötä ja vähemmän ristiriitoja. Positiivisesti tuntevat ja ajattelevat työntekijät pystyvät omalla toiminnallaan edistämään organisaatiomuutoksen onnistumista. (Ponteva 2010, 30.)

Intiassa tehdyssä tutkimuksessa ”Role of positive emotions in organisational coping” tutkittiin positiivisten tunteiden vaikutusta työelämässä. Tutkimuksessa huomattiin, että korostamalla positiivisia tunteita syntyy positiivinen vaikutus koko työyhteisöön sekä työntekijöihin yksilöinä. Työntekijät olivat tutkimuksen mukaan emotionaalisesti vakaampia sekä pystyivät sopeutumaan muutokseen paremmin. Positiivisia tunteita korostamalla työntekijät olivat myös motivoituneita, luovia ja käsittelivät paremmin stressiä sekä tiimit tulivat tuottavimmiksi. Ihmiset myös suhtautuivat yrityksen muutoksiin paremmin kun he kokivat positiivisia tunteita työpaikalla. (Gupta 2015, 56–59.)

Muutoksen onnistumisen kannalta muutokseen positiivisesti suhtautuvat ihmiset ovat tärkeitä, koska nämä henkilöt saavat omalla esimerkillään myös muutoksen epäilijät ja muutostavastarinnan edustajat mukaansa. Kaikkia ihmisiä on mahdotonta saada heti mukaan muutokseen, mutta positiivisuudella on suuri vaikutus ihmisten tunteisiin muutoksissa. (Pirinen 2014, 33.) On myös tärkeää ottaa huomioon, että positiiviset tunteet ovat usein seurausta negatiivisista tunteista. Usein parhaat positiiviset tunteet syntyvät negatiivisten tunteiden kautta, esimerkiksi muutoksessa pelon ja surun jälkeen seuraa iloa ja helpotusta siitä, että negatiivinen tunne on päättynyt. Esimiehen on siis tärkeää hyväksyä negatiivisetkin tunteet, mutta kiinnittää paljon huomiota positiivisiin tunteisiin, koska ne vahvistuvat kun niihin kiinnittää huomiota. (Rantanen 2013, 74.)

### **3 Tunteiden merkitys muutoksissa**

Muutos voidaan määritellä uudeksi tavaksi organisoida ja työskennellä. Siihen liittyy monia erilaisia asioita, joita siihen ei välttämättä aluksi osata edes liittää. Yksi suurimmista muutoksista yrityksissä on organisaatioiden yhdistyminen eli sulautuminen tai fuusioituminen. (Ponteva 2010, 13.) Työpaikoilla tapahtuvissa muutoksissa organisaatio hakee useimmiten parempaa kilpailukykyä, kasvua tai tehokkuutta. Tyypillistä tällaisille muutoksille on organisaatiouudistukset, henkilöstön vähentäminen, toimintojen lakkauttaminen, yrityskaupat ja kehittämishankkeet. (Järvinen 2014, 106.)

Muutos lähtee usein liikkeelle kun tunnistetaan asia tai tarve toiminnassa taikka epäkohta johon halutaan puuttua. Muutos on aina haaste sen suuruudesta riippumatta. Esimiehen tulisi osata selittää muutos ja sen merkitys työntekijöille, vaikka ei itse tietäisi kunnolla muutoksen sisältöä ja vaikutuksia. (Ponteva 2010, 10.)

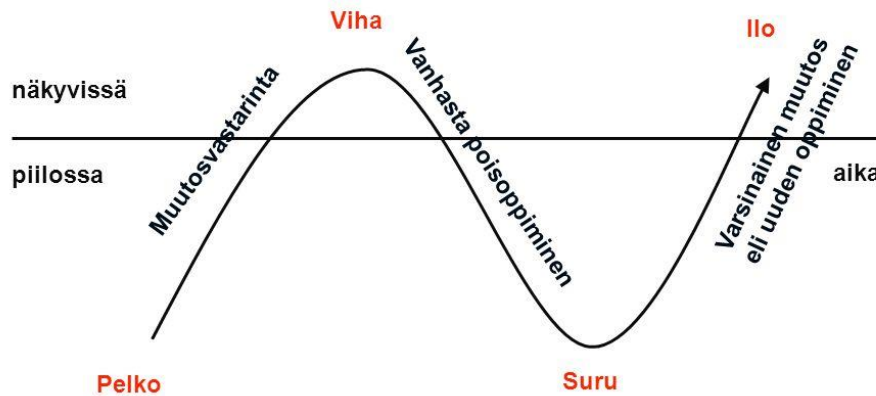
Muutos sanana tuo ihmisille usein ensimmäiseksi mieleen jonkin negatiivisen muutoskokemuksen. Muutoksen yhteydessä ihmiset harvoin puhuvat positiivisista muutoksista, vaikka niitäkin tapahtuu kokoajan. Muutos perustellaan järjellä, mutta koetaan enemmänkin tunteella. (Pirinen 2014, 13.) Ihmiset kokevat yrityksissä tapahtuvat pienet ja suuret muutoksen hyvin eri tavalla. Pieni muutos esimerkiksi työn tekotavassa voi olla suuri asia jollekin ihmisille ja irtisanominen jollekin toiselle aivan yhtä suuri muutos. Muutos on jatkuvaa ja jokainen muutos on omanlaisensa. Muutokset kuuluvat yritysten arkeen. (Ponteva 2010, 9.)

#### **3.1 Tunteet yrityksen muutostilanteissa**

Muutokset työelämässä aiheuttavat ihmisissä monenlaisia tunteita. Jotta ihmiset tiedostavat muutoksen, he tarvitsevat tietoa ja reagoidessaan muutokseen ihmiset tarvitsevat tukea. Esimiehen pitäisi tunnistaa, hyväksyä ja kunnioittaa kaikkia tunteita. (Lawrence, Ruppel & Tworoger 2014, 262.) Muutostilanteissa tunteet tulevat usein samassa järjestyksessä, jossa ensimmäisenä on pelko, jonka jälkeen viha, suru ja viimeisenä ilo (Luukkala 2011, 180). Muutos etenee tunneaaltoina ja esimiehen on tärkeää tietää, missä vaiheessa milloinkin mennään (Arikoski & Sallinen 2007, 56).

# Tunteet ja muutosvaiheet

(mukaillen Arikoski & Sallinen 2007)



Työterveyslaitos

Erikoistutkija Seppo Tuomivaara

18

© Työterveyslaitos - www.ttl.fi

Kuva 2. Tunteet ja muutosvaiheet (Työterveyslaitos 2014)

Muutoksissa pelko on usein ensimmäinen tunne. Ihmiselle on elintärkeää tuntea pelkoa, koska se synnyttää kysymyksen: miten minulle käy? (Arikoski & Sallinen 2007, 57.) Pelko on ihmisille hyvin luonnollinen tunne ja auttaa selviytymään vaarallisissa tilanteissa. Pelko on tunne, jota ei voi välttää, mutta sen kanssa voi oppia elämään. Pelon voimakkuus voi vaihdella muutoksessa epävarmuudesta aina paniikkiin asti. (Pirinen 2014, 46.) Pelko on tunnetila, jota ihmiset usein häpeävät ja haluavat pitää sen piilossa muilta (Luukkala 2011, 180).

Ihmiset pelkäävät tuntematonta, ja silloin kun pelkää jotain, sen arvioi todellisuutta suuremmaksi (Åhman 2012, 120). Pelko tulevaisuudesta ja epävarmuuden tunteet voivat aiheuttaa ihmisissä irrationaalista ja ennakoimatonta käyttäytymistä. Ihmisten pelkojen kohteet ovat erilaisia ja ne usein perustuvat menneisyyden kokemuksiin. Joskus aikaisemmin koettu pelko tulee esille muutostilanteissa tai muuntuu muutoksessa toisenlaiseen muotoon. Tukahdutettu pelko voi aiheuttaa vihaa ja muiden syyttelyä. Pelko myös usein kielletään ja laitetaan syrjään, jolloin työntekijä alkaa olla epäileväinen ja eristäytyy. Pelko saattaa myös ilmetä pyrkimyksenä miellyttää muita, koska ihminen haluaa saada hyväksyntää ja huomiota. Tällainen ihminen haluaa hyväksyntää esimieheltään sekä kollegoiltaan, mutta sisimmissään hän on vihainen itselleen halustaan miellyttää muita. (Pirinen 2014, 46–47.)



Työelämän muutoksissa ihmiset keskittyvät usein aluksi muutoksen uhkiin ja tulkitsevat muutoksen uhkaavaksi. Viha ja kiukku ovat tunteita, jotka voivat vahvistaa itsetuntoa ja rohkeutta. (Luukkala 2011, 181.) Työntekijä voi tuntea vihantunteita, jos hän ei pysty näkemään muutoksessa mitään positiivista. Vihan taustalla voi olla häpeä tai pettymys, loukatuksi tuleminen tai turhautumisen tunne, ettei voi itse vaikuttaa muutokseen. Viha voi myös syntyä jos työntekijä tuntee jääneensä ulkopuolelle muutoksen päätöksenteossa tai jos ihminen on ahdistunut muutoksesta. (Pirinen 2014, 47.) Pelko muuttuu usein vihaksi, mutta vihaa voidaan kuitenkin hallita. Viha on helpompi havaita kuin pelko ja siksi pelko-vaihe pitäisi opetella tunnistamaan. Jos esimies pystyy jo pelko-vaiheessa tarjoamaan työntekijöilleen riittävästi tietoa ja luomaan uskoa tulevaisuuteen, viha voi jäädä pois tai ainakin vähentyä. Vihaan ei saa reagoida vihalla, koska silloin vihan tunne kasvaa. (Arikoski & Sallinen 2007, 59–60.)

Viha vaihtuu hiljalleen luovuttamiseksi ja sen myötä suruksi. Surun tunne syntyy, kun ihminen ymmärtää, ettei hän voi estää muutosta. (Arikoski & Sallinen 2007, 61.) Suru on yleisinhimillinen muutostunne. Myös myönteisessä muutoksessa voi syntyä surua, koska jos jokin asia muuttuu lopullisesti, ajatus lopullisuudesta saa ihmisen surumieliseksi. (Luukkala 2011, 182.)

Järkevän työelämämuutoksen tavoitteena on saavuttaa muutos parempaan ja siitä seuraa myönteisiä tunteita kuten iloa. Muutoksen myönteisten mahdollisuuksien näkeminen ja niiden toteuttamisen realistisena pitäminen saavat ihmiset sitoutumaan muutoksen puolesta. (Luukkala 2011, 182.) Ilo on merkki muutoksen toteutumisesta. Iloa ei välttämättä kuitenkaan aina synny ja usein siihen on syynä uudet muutokset. Ihmiset eivät välttämättä myöskään kiinnitä iloon niin paljon huomiota kuin negatiivisiin tunteisiin. Monesti ilo jätetään onnistuneidenkin muutosten lopuksi taka-alalle piiloon. Iloa pitäisi kuitenkin korostaa, koska ihmiset tarvitsevat asioille päätepisteen ja haluavat juhlia saavutuksia. Ihmisille riittää pienetkin ilon osoitukset, kunhan ne ovat aitoja. (Arikoski & Sallinen 2007, 63.)

### **3.2 Muutoksen vaiheet tunnetasolla**

Muutokset sisältävät kolme perusvaihetta, joista ensimmäinen on muutosvastarinta, toinen surutyö eli vanhasta poisoppiminen ja viimeinen uuden oppiminen eli muutoksen varsinainen toteuttaminen. Edellisessä kappaleessa käsiteltiin tunteiden etenemistä muutoksessa ja muutosvaiheet voidaan sijoittaa tunneaaltojen väliin. Muutosvastarinta alkaa pelko-vaiheesta ja päättyy viha-vaiheen loppuun. Tämän jälkeen alkaa surutyö, joka päättyy ilo-vaiheeseen, josta alkaa viimeinen vaihe eli varsinainen muutos. (Arikoski & Sallinen 2007, 68–69.)

Muutosvastarinta on yleistä yritysten muutostilanteissa, se pohjautuu usein pelkoon tai vihaan. (Luukkala 2011, 181–182.) Ihmisille syntyy näitä tunteita, koska he pitävät työelämän muutoksia sellaisina, jotka olisi voitu välttää (Arikoski & Sallinen 2007, 45). Lisäksi ihmiset tuntevat epävarmuutta asioiden tekemisestä uudella tavalla eivätkä halua rikkoa vakiintuneita normeja (Graham 2015, 27). Työntekijöille voi syntyä oppimattomuuden pelkoa, koska he pelkäävät etteivät opi uusia asioita tai etteivät he osaa tehdä niitä uudella tavalla (Pirinen 2014, 16).

Ihmiset vastustavat muutosta myös, koska eivät ymmärrä miksi muutosta tarvitaan, he loukkaantuvat, koska heidän vakaata tilaansa järkytetään, aiemmat muutuskokemukset ovat olleet huonoja, he eivät siedä nopeita muutoksia tai he stressaantuvat muutospaineista. (Lappalainen 2015, 245.) Muutosvastarinnan syynä voi olla luopumisen pelko, koska ihminen haluaa pitää kiinni kaikesta tutusta ja turvallisesta sekä omista rutiineista. Pelko siitä, pystyykö yksilö uudistumaan ja sopeutumaan uuteen tai työn menettämisen pelko saa ihmisen vastustamaan muutosta. (Pirinen 2014, 102.) Muutosvastarinta on monesti ihmismielen ymmärryksen puutetta sekä selkeyden puutetta ja se näyttäytyy muille ihmisten huonona asenteena (Åhman 2012, 282). Muutoksen vastarintaa voi olla monenlaista, se voi olla äänekkästä, hiljaista tai passiivista (Pirinen 2014, 98).

Surutyö-vaiheessa muutoksen hyväksymisprosessi on puolivälissä ja silloin ihmiset eivät vastusta muutosta, mutta eivät myöskään ole innostuneita siitä (Luukkala 2011, 182). Muutos merkitsee aina luopumista, joka on ihmisille vaikeaa jos sille ei ole varattu aikaa. Sitoutuminen uuteen ei ole mahdollista, jos asioita ei ole käsitelty. Yrityksessä pitäisi aina antaa aikaa vanhasta luopumiselle ja surutyölle. (Ponteva 2010, 24.) Varsinkin suuret muutokset vaativat aikaa sekä tiedostettua ja tiedostamatonta työskentelyä. Esimiehen tulee ottaa huomioon, että työntekijät kuulevat muutoksista myöhemmin ja myös he tarvitsevat aikaa sen käsittelemiseen. (Arikoski & Sallinen 2007, 42.)

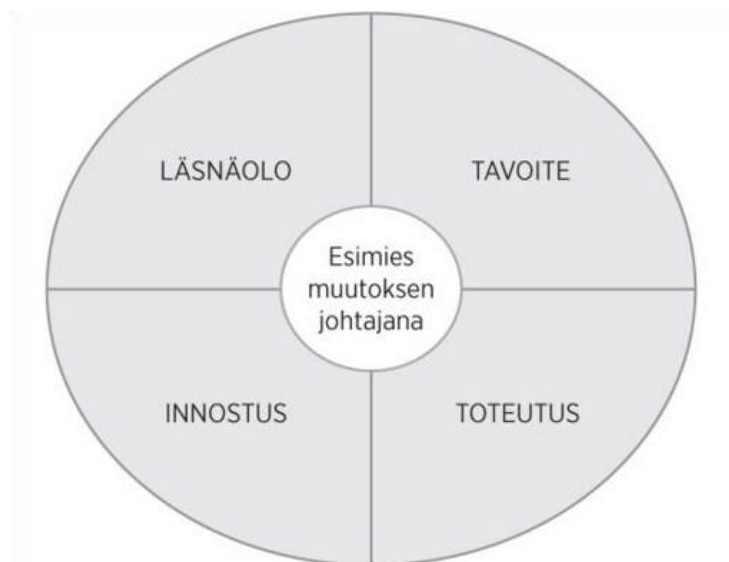
Uuden oppimisen vaiheessa ihmiset siirtyvät surusta iloon. Tähän vaiheeseen päästään vasta kun vastarintaa ei enää ole, vanhoista toimintamalleista on luovuttu, niitä on surtu riittävästi ja niistä on poisopittu. Uuden oppimisen eli muutoksen varsinaisen toteutumisen vaihe on kaikista hektisin vaihe. Ihmiset osaavat nauttia muutoksesta kun he huomaavat oppivansa uutta ja sisäistävänsä uusia asioita sekä kykenevät toimimaan uusien vaatimusten mukaisesti. Tässä vaiheessa ihmiset useimmiten havaitsevat, että muutos oli hyvä asia ja vanhasta luopuminen tarpeellista. (Arikoski & Sallinen 2007, 70.) Muutoksen loppuvaiheessa on hyvä arvioida yhdessä työntekijöiden kanssa muutoksen onnistumista ja sen lopputulosta. Onnistumiset ovat merkittäviä asioita työntekijöille ja esimiehen pitää

osata antaa palautetta ja palkita muutoksesta. Onnistumisia on myös hyvä juhlia ja esimiehen osoittama kiitos ja arvostus ovat tärkeitä motivaattoreita ihmisille. (Pirinen 2014, 58.)

### 3.3 Esimiehen tehtävät muutoksessa

Esimiehet ovat suuressa roolissa muutoksen johtamisessa, ihmisten tukemisessa ja inspiroimisessa koko muutoksen ajan (Benson 2014, 28). On olemassa helppoja sekä vaikeita muutoksia, mutta onnistuneessa muutoksessa esimiehen täytyy johtaa ihmisiä oikein. Jos ihmisen käyttäytymistä haluaa muuttaa, täytyy muuttaa ihmisen tilannetta, mieltä ja tunteita. Ongelmaksi muodostuu se, että usein tunteet ja mieli ovat ristiriidassa. (Heath & Heath 2010, 2-3.) Hyvä johtaja osaa luoda kirkkaan kuvan muutoksen hyödyistä sekä motivoida ja ohjata työntekijöitään (Kilpinen 2008, 187).

Pärjätäkseen muutoksissa työelämässä, esimiehen on hankittava taitoja niissä selviytymiseen ja niiden johtamiseen. Esimies tarvitsee erilaista osaamista riippuen muutoksen vaiheista, työntekijöistä ja yrityksen elinkaaresta. Esimiehen taidoilla on suuri merkitys siihen, miten tehokkaasti organisaatio pystyy viemään jatkuvia muutoksia ja saamaan niistä todellisia hyötyjä. Tyypillisesti työntekijät kysyvät miksi pitää muuttua. Kilpailijoiden ja markkinoiden muuttuessa jatkuvasti, jokaiselle yritykselle syntyy paineita uudistua sekä muuttua, ja on tärkeää puhua tästä työntekijöiden kanssa joka päivä. (Pirinen 2014, 14.)



Kuva 3. Muutosjohtamisen esimiehen ympyrä (Pirinen 2014, 62)

Muutostilanteissa on olennaista pysähtyä muutoksen äärelle. Esimiehen tärkein tehtävä muutoksessa on työntekijöiden kohtaaminen. Esimiehen tulisi raivata omasta kalenteristaan aikaa alaisilleen, koska se hyödyttää molempia osapuolia. Vapaamuotoiset lyhyetkin tapaamiset työntekijöiden kanssa antavat heille tunteen, että heistä välitetään ja esimies on läsnä. Paras keino muutostilanteissa on ihmisten kanssa keskusteleminen, koska silloin asioista päästään yhteisymmärrykseen ja kaikilla on sama käsitys toiminnan muutoksen mahdollisuuksista. Muutoksessa ihmisen hallinnan tunne voi horjua, koska ihminen ei voi tietää mitä tulevaisuudessa tulee tapahtumaan. (Ponteva 2010, 27–29.)

Esimehen kyky kuunnella ja tuntee empatiaa ovat keskeisiä taitoja muutoksessa. Empaattinen esimies osaa asettua työntekijän asemaan ja kykenee ymmärtämään työntekijän tilannetta ja tunteita. (Pirinen 2014, 32.) Esimiehen on tärkeää opetella olemaan läsnä, mikä tarkoittaa tilanteen havainnointia sekä tietoista ja hyväksyvää suhtautumista. Esimiehen tulisi kuunnella työntekijöitään keskeyttämättä ainakin pari minuuttia, koska siinä ajassa ihminen on sanonut ydinasiansa sekä saanut kokemuksen läsnäolosta. (Åhman 2012, 250.)

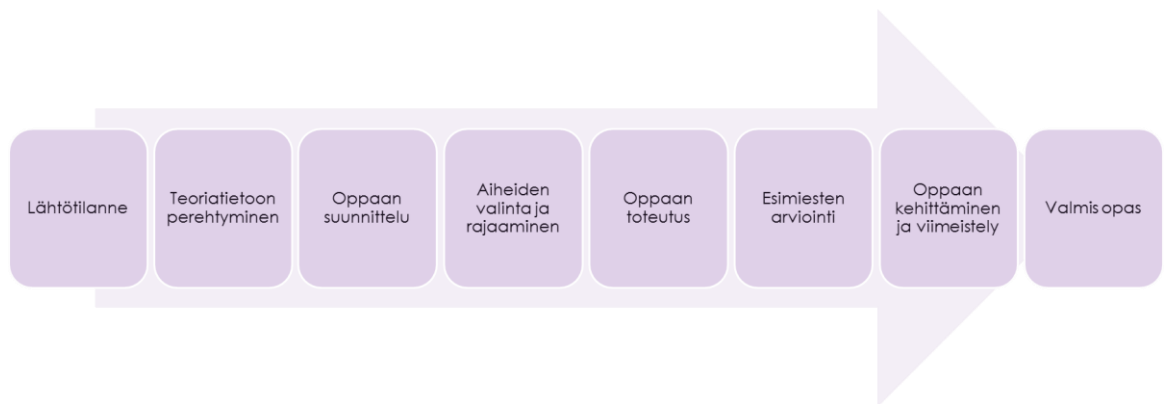
Muutoksen onnistumisen varmistamiseksi on järkevämpää muuttaa asioita vähän kerrallaan eikä kaikkea samaan aikaan. Muutoksessa on tärkeää keskittyä olennaiseen ja enimmäkseen asioiden positiivisiin puoliin. Silloin ihmiset voi saada mukaan muutokseen helpommin, koska he ovat valmiimpia muuttumaan. (Ponteva 2010, 28.) Esimiehen tehtävänä on tehdä muutos helpoksi ja inhimilliseksi työntekijän näkökulmasta. Esimies auttaa työntekijää parhaiten olemalla tukena ja käytettävissä sekä antamalla palautetta ja kannustusta. (Pirinen 2014, 15.) Esimiehen täytyy myös aina pitää lupauksensa. Pienilläkin lupauksilla on ihmisille suuri merkitys, koska niihin liittyvistä arkipäivän pettymyksistä voi syntyä epäluottamusta esimiestä kohtaan. (Kilpinen 2008, 192). Esimiehen suoruus, avoimuus ja reiluus ovat keskeisiä asioita koko muutoksen ajan (Pirinen 2014, 50).

Ihmisiä ei voi pakottaa muuttumaan vaan muutosinto löytyy jokaisesta meistä itsestämme. Esimiehen on kuitenkin mahdollista auttaa työntekijöitään löytämään muutosinto viestittämällä, että muutos on myönteinen ja organisaatiota parantava asia. (Ponteva 2010, 18.) Kotter puhuu muutostahdosta eli aidosta pakottavasta tunteesta muutokseen. Se on yhdistelmä ajatuksia, tunteita ja toimia. Ihminen pyrkii tekemään joka päivä jotakin tärkeää, kun hänen asenteenaan on aito muutostahto. Esimiesten tulisi saada henkilöstössä aikaan muutostahto, koska se on keskeinen voimavara muutoksissa. (Kotter 2009, 5-6.)

## 4 Oppaan toteuttamisprosessin vaiheet

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa käytännöllinen ja johdonmukainen opas esimiehelle tunteiden johtamisesta muutostilanteissa. Oppaan tarkoituksena on olla käytännönläheinen ja informatiivinen apuväline esimiehelle muutostilanteissa. Opas käsittelee tunteiden johtamista muutoksissa ja se perustuu teoriatietoon. Teoreettinen tietoperusta on kerätty monista erilaisista tunteisiin ja muutokseen liittyvistä lähteistä. Esimies voi käyttää opasta apunaan millaisessa muutoksessa tahansa, koska opas on tehty niin, että lukija voi soveltaa sitä itse jokaiseen tilanteeseen sopivimmalla tavalla. Opas on kaikista hyödyllisin aloittaville esimiehille sekä esimiehille, joille tunteiden johtaminen ei ole tuttua. Oppaan kohderyhmäksi valikoituivat esimiehet, koska esimiehen tulisi osata huomioida työntekijöiden tunteita johtamisessa, varsinkin muutostilanteissa, joissa jokaiselle ihmisille syntyy hyvin vahvoja tunteita.

Oppaan tuottamisen vaiheita ja etenemistä kuvaa kuvio 1. Kuvion on tarkoitus havainnollistaa koko oppaan toteuttamisen prosessia, sen suunnittelemisesta valmistumiseen ja jokaista vaihetta niiden väliltä. Alla olevissa kappaleissa on kuvattu vaiheet tarkemmin sekä perusteltu tehdyt valinnat oppaaseen liittyen.



Kuvio 1. Oppaan etenemisvaiheiden kuvaus

### 4.1 Lähtötilanne

Kiinnostuin muutoksesta aiheena muutosjohtamisen kurssilla syksyllä 2016, koska kurssi sai minut pohtimaan oman elämäni muutoksia eri tavalla ja varsinkin muutoksia työelämässä. Kun aloin miettimään aihetta opinnäytetyölleni halusin sen liittyvän jollakin tavalla psykologiaan, koska olen todella kiinnostunut ihmismielen toiminnasta ja siitä miten ihmi-

siä voidaan johtaa. Aloitin koko opinnäytetyöprosessin lukemalla kirjallisuutta liittyen ihmisten käyttäytymiseen muutoksessa ja yleisesti muutosjohtamisesta. Kirjallisuutta lukiesani tunteiden johtaminen ja niihin vaikuttaminen herätti mielenkiintoni ja minulle syntyi vahva tunne siitä, että haluan tutkia tunteita enemmän.

Olen ollut opiskelujeni ohella, sekä jo niitä ennen monta vuotta työelämässä ja muutoksia on tapahtunut kokoajan työpaikoillani. Idea oppaaseen lähti siitä, kun olen huomannut jo pidemmän aikaa, miten erilaisia tunteita muutoksista syntyy kollegoilleni. Usein muutoksista ei ole viestitty tarpeeksi ajoissa, mikä on aiheuttanut vihaa ja epäluottamusta. Pelko on ollut myös hyvin yleinen tunne, koska muutosten syistä ei ole kerrottu ja monet ovat kokeneet, että muutokset ovat vieneet asioita huonompaan suuntaan. Osassa muutoksissa olen myös huomannut joidenkin kollegoiden innostuneen muutoksesta ja usein siihen on liittynyt se, että heillä on ollut muutoksesta enemmän tietoa kuin muilla. Yleisimmät tunteet muutoksissa ovat kuitenkin olleet pelko ja viha, joista on syntynyt muutosvastarintaa. Toisista ihmisistä muutosvastarinnan on huomannut helpommin ja he ovat korostaneet sitä vahvasti kun taas toiset ovat peitelleet sitä enemmän.

Olen myös huomannut, että työntekijöiden tunteita ei johdeta suunnitellusti ja välillä ne jäävät niin vähälle huomiolle, että se on aiheuttanut muutoksien epäonnistumisen ja vastarinnan monelle uudelle asialle. Halusin siis luoda oppaan esimiehille, joka toimisi apuna tunteiden johtamisessa muutostilanteissa ja toisi ilmi tunteiden vaikutuksen ihmisten työelämässä. Halusin luoda helposti lähestyttävän oppaan, josta voisi löytää asiat nopeasti ja jota voisi myös hyödyntää käytännössä. Oppaan tarkoituksena on olla työvälina esimiehille muutoksissa, jota hän voi hyödyntää ennen muutosta tai sen aikana.

## **4.2 Oppaan suunnittelu**

Oppaan toteutus eteni lähtötilanteen jälkeen teorian tietoon tutustumisella. Joulukuussa 2016 aloin etsimään lähdemateriaalia kirjastosta muutoksiin ja ihmisten käyttäytymiseen liittyen. Kirjallisuutta lukiessa tunteet muutoksissa ja tunteiden johtaminen alkoivat kiinnostamaan minua enemmän, joten perehdyin niihin lisää. Varsinkin Helena Åhmanin teos *Mielen johtaminen organisaatiossa* (2012) synnytti minussa vahvan tunteen siitä, että haluan tehdä tunteiden johtamisesta oppaan ja teorian tietoon perehtyessäni suunnittelin samalla oppaan sisältöä. Käytin paljon aikaa teorian tietoon perehtymiseen, koska sillä tavalla minun oli helpoin hahmottaa muutoksen ja tunteiden johtamisen kokonaisuutta. Oppaan suunnittelua helpotti se, että minulle oli muodostunut hyvä perusta teorian tiedosta kirjallisuutta lukemalla.

Pyrin etsimään mahdollisimman monipuolisesti eri kirjailijoiden ja asiantuntijoiden uudehkoja teoksia, jotta oppaan sisältö olisi luotettavaa sekä ajantasaista. Oppaan suunnittelussa käytin inspiraationa Ilmariselle tehtyä opasta ”Onnistunut muutos – Tukea onnistuneen muutoksen suunnitteluun ja läpivientiin”. Ilmarisen opas käsittelee muutoksen johtamista ja sisältää myös tietoa tunteista muutoksissa. Ilmarisen oppaassa pidin paljon heidän tekemistään työkaluista muutoksen johtamisen helpottamiseksi, koska ne ovat konkreettisia apuvälineitä esimiehelle. Omaa opasta suunniteltaessa otin vaikutteita Ilmarisen oppaasta ja käytin sitä myös lähteenä, koska halusin myös omaan oppaaseeni heidän tekemiään työkaluja.

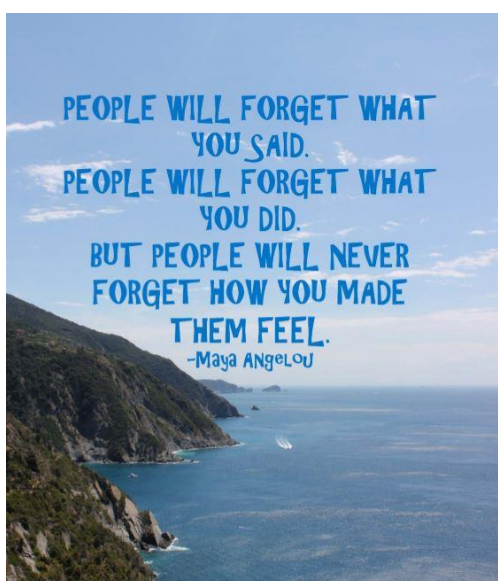
Lähdin suunnittelemaan oppaan sisältöä keräämällä ajatuksia paperille, jotta sain jäsennelyä asiat, jotka halusin oppaaseen tulevan. Teoriatiedosta koottujen ajatusten pohjalta lähdin muodostamaan oppaan kokonaisuutta tietokoneella. Oppaan rakennetta suunniteltaessa päädyin siihen, että oppaassa on selkeästi teoriatieto osioita sekä käytännön keinoja tunteiden johtamiseen. Halusin myös, että opas etenee mahdollisimman johdonmukaisesti, joten päädyin noudattamaan oppaan etenemisessä Työterveyslaitoksen (2014) mukaillemaa tunteiden ja muutosvaiheiden tunnealto -kuviota.

Oppaan ulkoasua miettiessäni, minulla oli heti alusta asti vahva visio siitä, minkälaisen oppaan haluan toteuttaa. Olen huomannut, että monet ihmiset eivät jaksa lukea pitkiä tekstejä, koska ihmisten keskittymiskyky on lyhentynyt älypuhelisten ja teknologian kehittymisen johdosta. Sen takia jo suunnitteluvaiheessa tavoitteenani oli, että oppaasta tulisi helpposti ja nopeasti luettava sekä sellainen, josta voi huomata tärkeitä asioita pelkästään silmäilemällä.

Pidän itse paljon valokuvaamisesta ja oppaassa halusin hyödyntää ottamiani kuvia, koska kuvilla oppaan visuaalisesta ilmeestä saa mielenkiintoisen. Halusin myös, että pystyn herättämään oppaalla tunteita, joten sen takia minulle syntyi idea laittaa kuvien päälle mietelauseita, jotka liittyvät käsiteltävään aiheeseen. Luin muutama vuosi sitten mietelauseen ”People will forget what you said. People will forget what you did. But people will never forget how you made them feel” ja se tuli mieleeni kun suunnittelin oppaan toteutusta. Mietelause kuvaa mielestäni hyvin koko oppaan tarkoitusta, koska se korostaa tunteiden tärkeyttä ihmisten elämässä. Suunnitellessani opasta päätin laittaa tämän mietelauseen heti oppaan alkuun, koska uskon, että se herättää myös muissa ihmisissä tunteita ja mielenkiintoa. Suunnittelin oppaan hyvin ennen kuin aloin sitä tekemään, ja se helpotti sen tekemistä suuresti, vaikkakin kokoajan opasta kirjoittaessa syntyi uusia ideoita ja opas kehittyi koko prosessin ajan paremmaksi.

### 4.3 Oppaan rakenne

Opas rakentuu teoria- sekä käytännönsuosuksista, joissa on käytännön keinoja ja työkaluja jokaiseen eri muutostunteeseen. Opas on toteutettu sähköisenä versiona, koska silloin sen jakaminen on helppoa ja kuka tahansa voi lukea sitä, mutta se on myös mahdollista tulostaa. Opas on tehty Word-tekstinkäsittelyohjelmalla, käyttäen sivun aseteluna kirja- taittoa, jolloin oppaan rakenne on kirjallinen. Tämän opinnäytetyön liitteenä oleva opas on teknisistä syistä aseteltu eri tavalla, mutta sitä olisi tarkoitus lukea kuten kirjaa eli niin, että kaksi sivua on vierekkäin. Tarkoituksena oli, että jokaisen teoriaosuuden vieressä on kuvasivu kuten kuvassa 4. Kuvassa oleva mietelause kiteyttää aukeamassa käsitellyn teeman ja sitoo kokonaisuuden yhteen.



#### Miksi tunteiden johtaminen muutoksissa on tärkeää?

Ihminen perustelee muutoksen järjellä, mutta kokee sen tunteella. Usein muutoksia johdetaan järjen ja tiedottamisen avulla. Se ei kuitenkaan riitä, vaan johtamisella pitää herättää tunteita.<sup>8&10</sup>

Asiat, jotka herättävät ihmisissä tunteita, jäävät myös paremmin mieleen.<sup>12</sup>

Tunteita johtamalla saa aikaan hyvinvointia ja tulosta. Tytyväiset työntekijät tuottavat enemmän liikevaihtoa, koska tunteet vaikuttavat ihmisten tekemisen laatuun, päätöksen tekoon ja sosiaaliseen toimintaan.<sup>12</sup>

Jos ihmisten tunteita ei johdeta, osa yrityksestä jää johtamatta.<sup>13</sup>

#### TIESITKÖ?

Suurin osa muutoksista yrityksissä epäonnistuu, tutkimuksen mukaan vain noin 30 % muutoksista onnistuu. Monesti ongelma on muutoksen aiheuttamien negatiivisten tunteiden käsittelyssä.<sup>8&8</sup>

Kuva 4. Esimerkki oppaan sivujen asetelusta

Oppaan aseteluja tehdessä helppo luettavuus oli pääosassa. Kaikki oppaan tieto on kirjoitettu mahdollisimman lyhyesti ja ytimekkäästi, jotta jokainen jaksaisi lukea ne. Ajatuksena oli myös oppaan hyödyntäminen esimerkiksi kiireessä, koska pelkästään nopeasti vilkaisemalla oppaasta saa jotain irti tai silmäilemällä opasta lukija pystyy löytämään keskeisiä asioita. Oppaan tekstit perustuvat teorian tietoon ja lähdeviitteet on merkitty numeroin, koska ne eivät häiritse lukemista. Numeroiden avulla lukija voi kuitenkin katsoa numeroa vastaavan lähteen oppaan lopusta, jos hän haluaa lukea jostain aiheesta tarkemmin. Osassa teoriaosuuksissa on ”tiesitkö?” – laatikoita, joiden tarkoituksena on herättää lukijan mielenkiinto. Laatikoissa olevat asiat on valittu niin, että ne herättävät tunteita ja saavat lukijan pohtimaan asiaa tarkemmin.



## Miten positiivisuutta voi hyödyntää?

Korosta positiivisia tunteita, koska tunteilla on heijastusvaikutus, ne tarttuvat toisiin ihmisiin. Tunteilla ja niiden tarttumisella on valtava voima yksilön sekä suurten väkijoukkojen toiminnan ohjaamisessa. Positiiviset tunteet lisäävät positiivisia tunteita ja negatiiviset negatiivisia. Mitä enemmän yrityksessä on positiivisia tunteita, sitä enemmän on yhteistyötä ja vähemmän ristiriitoja. Positiivisesti tuntevat ja ajattelevat työntekijät pystyvät omalla toiminnallaan edistää organisaatiomuutoksen onnistumista.<sup>9&11</sup>

### TYÖKALU: Keskustele työntekijän kanssa<sup>10</sup>

Pyydä työntekijää jatkamaan lausetta:

- Muutoksessa minua motivoi..
- Odotan muutokselta..
- Olen valmis itse..
- Odotan esimieheltäni..
- Onnistumme yhdessä kun me..

Ohjaa ihmisten odotuksia muutoksesta. Odotuksilla on iso vaikutus johtamisessa, koska ennustettu kokemus muuttaa ihmisten havaintoja ja sitä kautta heidän toimintaansa. Myönteinen odotus tai pienet myönteiset yllätykset voivat nostaa ihmisen mielihyvähormonien määrää, mutta jos odotus ei toteudu hormonien määrä laskee nopeasti. On siis tärkeää olla hyvin selvillä työntekijöiden odotuksista muutoksen suhteen ja ohjata niitä tietoisesti.<sup>13</sup>

Kannusta oppimaan uutta. Muutos tuo aina uusia asioita ja ihmisiä on tärkeä tukea sekä kannustaa oppimaan uutta. Silloin kun ihminen on halukas oppimaan uutta myös tuottavuus ja hyvinvointi lisääntyvät. Oppimishaluiset ihmiset ovat myös ajattelultaan joustavampia sekä uteliaampia.<sup>13</sup>

### 3 RATKASEVAA TAITOA TUNTEIDEN JOHTAMISESSA<sup>12</sup>

- Opi kiinnittämään huomio tunteisiin
- Opi päättämään tunteiden syyt
- Opi pukemaan tunteet sanoiksi

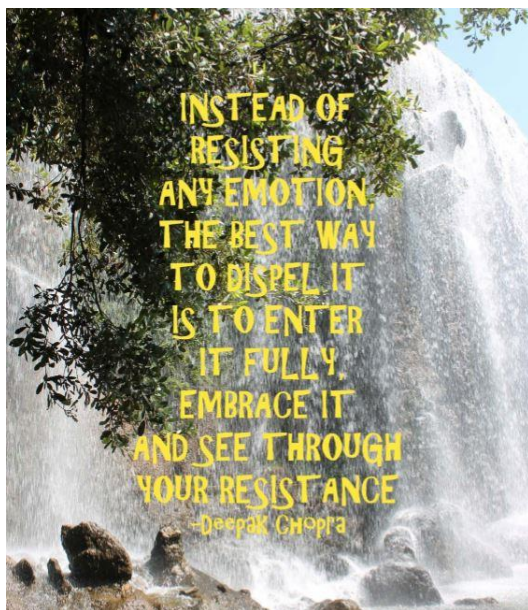
## Kuva 5. Positiivisuuden hyödyntäminen -käytännönosuus oppaassa

Käytännönläheisyyteen oppaassa on pyritty työkalujen, muistilistojen, vinkkien ja ohjeiden avulla kuten esimerkkikuvasta 5 voi huomata. Esimiestyön kannalta käytännönläheisyys oppaassa on todella tärkeää, jotta sitä voi hyödyntää johtamisessa. Muutostilanteet ovat usein hankalia esimiehelle, koska työntekijöille syntyy monenlaisia tunteita ja varsinkin uusi esimies saattaa tarvita tukea tunteiden kohtaamiseen ja johtamiseen. Sen takia oppaassa on paljon käytännön keinoja, joista jokainen esimies voi löytää itsellensä sopivimmat keinot muutostilanteiden johtamiseen. Käytännönläheiset osuudet oppaassa sisältävät työkaluja, joissa on ohjeita esimerkiksi siitä, miten tunteista voi keskustella yhdessä työntekijöiden kanssa. Muistilistat sisältävät tärkeitä asioita käsiteltävään muutostunteeseen liittyen. Näitä käytännön keinoja on korostettu värillisillä laatikoilla, jotta ne nousisivat paremmin esiin. Käytännönläheisten osuuskien aukeamilla on myös vinkkejä ja ohjeita tunteiden johtamiseen, joiden pääasia on korostettu värillä ja selitetty tarkemmin sen jälkeen.

### 4.4 Oppaan sisältö

Oppaan sisällölliset valinnat on tehty kohderyhmä eli esimiehet huomioiden. Kaikki informaatio, jonka opas sisältää, on kerätty luotettavista ja asiantuntevista lähteistä. Esimiehen näkökulma on myös huomioitu käytännönläheisyyden korostamisessa. Opas sisältää paljon käytännön keinoja ja työkaluja tunteiden johtamiseen, joita esimies pystyy konkreettisesti hyödyntämään omassa työssään.

Opas alkaa johdannolla, johon on kiteytettynä oppaan tarkoitus ja selvennettyä mihin tarkoitukseen opasta voi käyttää. Johdanto muotoutui koko oppaan tekemisen ajan ja lopullisessa versiossa ei ole niin paljon toistoa kuin alkuperäisessä ja se on lukijaa houkuttelevampi. Johdanto on kirjoitettu puhuttelevaan ja ohjaavaan tyyliin, koska tällä tavalla on helpompi herättää lukijan mielenkiinto ja saada lukijalle sellainen olo, että opas on kirjoitettu juuri hänelle. Oppaan alussa on perusteltu, miksi tunteiden johtaminen on tärkeää, jotta lukija ymmärtää paremmin oppaan tarkoituksen. Rantanen (2013, 42–47) määrittelee teoksessaan asioita, joita jokainen ihminen haluaa tuntea ja ne ovat oppaan alussa, koska ne ovat pohja tunteiden johtamisille. Esimiehen on tärkeää tiedostaa kyseiset asiat, koska ymmärtämällä ne, muiden ihmisten tunteiden huomioiminen on helpompaa.



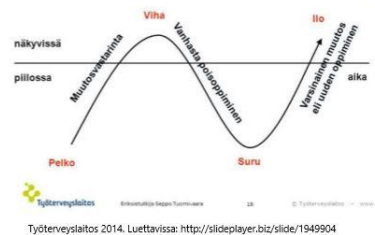
Kuva 6. Tunteet muutoksessa -osuus oppaassa

### Tunteet muutoksessa

Muutos herättää ihmisissä erilaisia tunteita, pelkoa, vihaa, surua ja iloa. Usein tunteet muutoksessa etenevät tunneaaltoina ja noudattavat samaa kaavaa. Tunteiden johtamisen kannalta on siis tärkeää tietää missä vaiheessa edetään. Esimiehen on myös tärkeää olla perehtynyt ihmismieleen, jotta hän voi ymmärtää ihmisten tunteita ja johtaa niitä.<sup>1,3</sup>

#### Tunteet ja muutosvaiheet

(mukailien Arikoski & Sallinen 2007)



Opas etenee Työterveyslaitoksen (2014) mukaileman tunteiden ja muutosvaiheiden kuvion mukaan, joka näkyy kuvassa 6. Oppaan etenemisessä on päädytty noudattamaan tunneallion mukaisia vaiheita, koska omien kokemusten perusteella tunteet muutoksissa ovat noudattaneet tätä samaa kaavaa. Oppaan eteneminen on myös johdonmukainen, koska se noudattaa samaa järjestystä kuin tunteet yleensä muutoksissa. Tunteet muutoksessa -osuus oppaassa on siis tavallaan alustus koko oppaan loppuosuudelle, koska sen jälkeen oppaassa on käsitellään kuviossa näkyvät tunteet ja keinot niiden johtamiseen.

Ennen muutostunteiden käsittelemistä oppaassa on vielä kerrottuna haasteet tunteiden johtamisessa, koska esimiehen on tärkeää ymmärtää, mitkä asiat vaikuttavat ihmisten tunteisiin muutostilanteissa. Tämän osuuden tarkoituksena on tuoda lukijan tietoisuuteen,

mitkä asiat voivat tuntua haasteellisilta tunteiden johtamisessa sekä nostaa esiin ettei jokaista ihmistä pysty johtamaan samalla tavalla. Oppaan teoriaosuudet on kirjoitettu preenssissä, koska silloin lukija voi tunnistaa, että ne ovat faktatietoa.

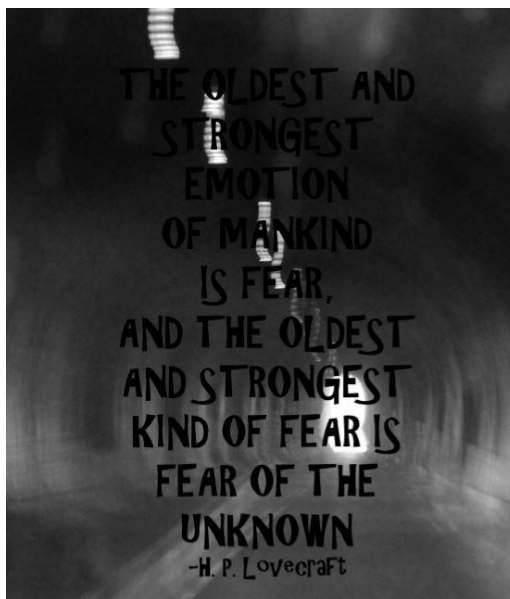
Oppaassa on käsitelty neljä muutostunnetta, jotka ovat pelko, viha, suru ja ilo. Jokaisesta tunteesta on oma teoriaosuutensa ja käytännön keino -osuus. Teoriaosuuksissa on kerrottu perustiedot tunteesta ja syistä miksi näitä tunteita syntyy muutoksissa. Käytännön keino -osuuksissa jokaiselle tunteelle on annettu työkaluja, vinkkejä ja ohjeita tunteiden johtamiseen. Tärkeimpinä lähteinä käytännön keino -osuuksissa olivat Pirisen (2014) teos *Esimies muutoksen johtajana*, Rantasen (2013) kirja *Vaikuta tunteisiin* ja Åhmanin (2012) teos *Mielen johtaminen organisaatiossa*. Käytännön keino -osuudet on kirjoitettu lukijaa puhuttelevaan ja ohjaavaan tyyliin, koska tällaisella tyylillä voi ohjata lukijaa toimimaan. Tällainen tyyli on kohdistettu suoraan lukijalle ja se herättää enemmän tunteita sekä osoittaa, että keinoja voi hyödyntää käytännössä.

Tunteista viimeisenä oppaassa on ilo ja positiivisuus, koska ne korostuvat yleensä muutoksissa sen loppuvaiheessa. Pyrkimyksenä oli myös jättää lukijalle hyvä mieli oppaan loppuun lopettamalla se positiivisuuteen. Usein ihmiset muistavat alun ja lopun parhaiten, joten myös sen takia oli tärkeää lopettaa opas yhteen sen tärkeimmistä aiheista. Positiivisuuden korostaminen ja hyödyntäminen tunteiden johtamisessa vaikuttaa suuresti muutoksen kokemisen mielekkyyteen ja oppaan päämääränä on, että lukija voi myös ymmärtää sen. Ilo on ainoa positiivinen perustunne ihmisellä, ja varsinkin muutoksessa negatiiviset tunteet korostuvat niin paljon, että positiivisuutta pitäisi korostaa mahdollisimman paljon. Opas loppuu lopuksi -kohtaan, joka on oma tiivistykseni tunteiden johtamisesta muutoksissa. Nämä kolme asiaa nousivat esille opasta tehdessä ja oli tähdellistä, että opas loppuu ytimekkäästi. Tarkoituksena oli myös, että nämä kolme neuvoa jäisivät lukijan mieleen, koska ne soveltuvat kaikenlaisten tunteiden johtamiseen.

#### **4.5 Oppaan ulkoasu**

Oppaan värimaailma on hyvin neutraali. Neutraalit värit valitsin lukemisen helpottamiseksi, koska liian kirkkaat värit olisivat voineet herättää liikaa huomiota. Oppaassa on kuitenkin pieniä värikorostuksia, jotka tekevät ulkoasusta mielenkiintoisemman. Kaikki kuvat, lukuun ottamatta tunteita muutoksen vaiheissa kuvaavaa kuviota, ovat minun itse ottamiani. Päädyin käyttämään omia kuviani, jotta vältyin tekijänoikeus asioilta. Pidän paljon valokuvien ottamisesta, joten oli mukavaa päästä hyödyntämään itse ottamiani kuvia ja lisäksi sain oppaasta persoonallisemman käyttämällä niitä.

Kuviin muokkasin mietelauseita, koska niiden avulla voi synnyttää lukijassa tunteita sekä herättää ihmisen ajattelemaan asiaa syvemmin. Osa mietelauseista on englanniksi, koska mielestäni niiden sanoma tulee kauniimmin esille englannin kielellä. Suurin osa ihmisistä Suomessa ymmärtää hyvin englantia, mutta päädyin kuitenkin laittamaan muutaman myös suomeksi tuomaan vaihtelua. Kuvat ja mietelauseet valitsin tarkkaan, niin että ne sopivat viereisellä sivulla olevaan aiheeseen. Halusin myös, että kuva ja mietelause kuvaavat oppaassa käsiteltävää tunnetta. Kuva 7 havainnollistaa tätä ideaa eli pelko -kappaleen kohdalla on kuva pimeästä tunnelista, joka mielestäni kuvaa hyvin tuntemattoman pelkoa. Myös mietelause liittyy tuntemattoman pelkoon ja se sitoo pelko -kappaleen kokonaisuuden yhteen.



Kuva 7. Mietelauseen ja valokuvan yhteys muutospelkoon

### Muutospelko

Pelko on usein ensimmäinen tunne muutoksissa ja se synnyttää ihmisille kysymyksen: Miten minulle käy? <sup>1</sup>

Pelko on ihmiselle luonnollinen tunne ja auttaa selviytymään vaarallisista tilanteista. Pelot saattavat perustua menneisyyden kokemuksiin. <sup>10</sup>

Pelko on tunnetila, jota ihmiset usein häpeävät ja haluavat pitää sen piilossa muilta. Pelon voimakkuus voi vaihdella muutoksessa epävarmuudesta aina paniikkiin asti. <sup>7&10</sup>

Muutoksissa ihmiset pelkäävät tuntematonta, koska eivät tiedä mitä muutoksessa tulee tapahtumaan. Kaikki tuntematon merkitsee ihmisille vaaraa, synnyttää huolia ja pelkoa. <sup>2&13</sup>

Ihmisille voi myös syntyä oppimattomuuden pelkoa, koska he pelkäävät etteivät opi muutoksen tuomia uusia asioita tarpeeksi nopeasti ja hyvin. Lisäksi muutoksessa ihmisille voi muodostua saavutettujen etujen menettämisen pelko. <sup>3</sup>

## 4.6 Esimiesten kommentit

Osana opinnäytetyöprosessia lähetin oppaan sähköpostilla kuudelle esimiehelle luettavaksi, koska sillä tavalla sain kommentteja oppaan sisällöstä ja sen hyödyllisyydestä käytännön työelämässä. Halusin saada oppaasta asiantuntevia mielipiteitä ja lähetin oppaan eri alojen edustajille sekä erilaisissa asemissa oleville esimiehille. Kuudesta esimiehestä puolet ovat yrityksen johtajia sekä päälliköitä ja puolet lähiesimiehiä. Tavoitteenani oppaassa oli tehdä se sopivaksi millaisiin muutoksiin tahansa, joten minulle oli tärkeää saada palautetta esimiehiltä, joiden työnkuvat ovat erilaisia toisiinsa verrattuna ja jotka ovat käyneet läpi erilaisia muutostilanteita.

Taulukko 1. Kommentteja antaneet esimiehet

<b>Oppaasta kommentteja antaneet esimiehet</b>
Ammatillista koulutusta järjestävän oppilaitoksen työelämäpalveluiden johtaja
Henkilöstöpalvelualan aluejohtaja
Perheiden erityispalveluiden päällikkö
Pariterapian johtava psykoterapeutti
Kotipalvelun johtava ohjaaja
Sosiaaliohjauksen johtava ohjaaja

Opinnäytetyön liitteenä on saatekirje esimiehille, jossa näkyy kysymykset, joihin esimiehet oppaan luettuaan vastasivat. Esimiesten kommenttien tarkoituksena oli saada arviointi oppaan hyödynnettävyydestä ja johdonmukaisuudesta sekä saada kehitysehdotuksia. Kommentteja oppaasta antoivat taulukossa 1 olevat erialojen esimiehet. Nämä esimiehet olivat henkilöstöpalvelualalta, sosiaali- ja terveysaloilta sekä opetusosalta. Heidän kommentteistaan nousivat esille seuraavat asiat, joiden pohjalta kehitin opasta paremmaksi.

Taulukko 2. Esimiesten antamat kommentit oppaasta kootusti

<b>Oppaan vahvuudet ja kehityskohteet esimiesten kommenttien perusteella</b>
+ selkeys ja looginen eteneminen
+ ulkoasu ja kuvat
+ helppo luettavuus
+ käytännön keinot
– käsitteiden määrittely
– sanavalinnat

Kommenttien perusteella jokainen esimies oli sitä mieltä, että opas etenee loogisesti ja on helposti ymmärrettävä sekä luettavuus on helppo. Moni heistä piti myös siitä, että asiat oli kerrottu lyhyesti, joka paransi luettavuutta. Oppaan ulkoasusta tuli todella hyvää palautetta ja esimiehet pitivät oppaan visualisoinnista: ”Kauniit kuvat ja aforismit! Riittävän lyhyt ja nopeasti luettava, silti erittäin informatiivinen ja tietorikas”. Suurin osa piti sivuilla olevista mietelauseista kuten eräästä kommentista voi tulkita: ”Minua viehättää erityisesti se, että vasemmalle sivulle olet koontanut varsin käyttökelpoisia mietelauseita, joihin kilpistyy kulloinkin käsittelemäsi teema”.

”Olen itse esimiehenä kohdannut ihan lähiaikoina melkoisen muutoksen organisaatiomme uudistusten myötä ja monin kohdin opasta lukiessani, tunnistin omaan yksikköni liittyneitä asioita”. Muutosten yleisyys työelämässä tuli selvästi esille esimiesten kommentteista

ja jokainen heistä oli sitä mieltä, että opasta pystyy hyödyntämään käytännössä: ”Voisin käyttää sitä muutostilanteessa esim. käymällä läpi yhdessä työntekijöiden kanssa tai voisin suositella uusille esimiehille/ johtajille. Se voisi olla myös osa esimiesten perehdytystä”. Erään esimiehen kommentti kuvaa hyvin myös sitä, että muutokset yrityksissä ovat erittäin ajankohtainen aihe: ”Oppaaseen on kirjoitettu tiiviisti tarvittava taustieto asiasta ja oppaan harjoitteet ovat helposti toteutettavissa esim. työyhteisön kokouksissa tai kun henkilökunnan kanssa käsitellään tulevaa sote-uudistusta”. Esimiehet pitivät oppaan käytännölläheisyydestä ja siitä, että oppaassa on kuvattu konkreettisesti miten muutostilanteissa voisi toimia ryhmän kesken ja myös kahdestaan työntekijän kanssa.

Kehitettäviä asioita löytyi oppaasta ja muutamaan käsitteeseen kaivattiin tarkennusta. Esimerkiksi vaihdoin stipulaatio -tekniikan työkaluksi, ja määrittelin käsitteen tarkemmin, koska muutaman esimiehen mielestä se olisi hyvä käsitellä oppaassa eri tavalla. Eräs esimies myös kaipasi selkeämpää linkitystä oppaan alussa olevaan ”Jokaisen ihmisen 5 tarvetta” -kohtaan. Pohdin paljon niiden linkittämistä enemmän muuhun tekstiin ja osa niistä oli jo mainittuna muuallakin oppaassa, mutta mielestäni ne ovat osittain sellaisia asioita, jotka tulevat rivien välistä selville. Toisaalta, jos opasta kehittäisi vielä tulevaisuudessa, ja siitä haluaisi tehdä pidemmän, näiden asioiden linkittäminen suuremmassa määrin koko tekstiin olisi varmasti hyödyllistä.

Tärkeä huomio oli myös erään esimiehen kommentti: ”Jäin miettimään sitä, että johtajallakin on tunteet ja tarve tukeen muutoksen keskellä. Johtajan täytyy tunnistaa myös omat tunteensa, jotta hän voisi tunnistaa muiden tunteita. Tässä johtajan oma coachaus voisi olla avuksi”. Rajasin tietoisesti oppaasta esimiehen omat tunteet ja itsensä johtamisen, koska oppaasta olisi tullut muuten liian laaja kokonaisuus. Esimiehen omat tunteet ovat kuitenkin todella tärkeä asia ja jos opasta haluaisi tulevaisuudessa laajentaa ja kehittää, siihen voisi lisätä tämän näkökulman.

Viimeisenä kysymyksenä esimiehille oli, millaisia tunteita opas heissä herätti ja näitä tunteita olivat esimerkiksi ilahdus, ymmärrys ja seesteisyys. Lisäksi eräs kommentti oli: ”Hyvän tunteen siitä, että tämä opas voi toimia sopivana muistutuspakettina / koosteena, kun tarvitsee vahvistusta omassa työssä tunnejohtamisen merkityksestä ja tärkeydestä. Tähän voi aina palata”. Esimiehiltä tuli todella positiivista palautetta ja eräs esimies pohti oppaan tulevaisuuden mahdollisuuksia: ”Tunteista ja tunteiden merkityksestä puhutaan työpaikoilla ihan liian vähän. Toivottavasti pääset esittelemään opasta useisiin organisaatioihin/ esimiehille – tästähän voisit luoda myytävän tuotteen ja jatkossa järjestää esimiesvalmennuksia tai ryhtyä fasilitaattoriksi”. Esimiesten arvioinnista oli minulle paljon hyötyä, koska

sain vahvistuksen, siitä että opasta voi hyödyntää käytännössä. Esimiesten kommenttien avulla sain myös kehitettyä opasta paremmaksi.

#### **4.7 Oppaan kehittäminen ja viimeistely**

Sain oppaasta hyvää palautetta esimiehiltä, eikä heidän kommentteistaan noussut esille suurempia muutostarpeita. Tein oppaaseen kuitenkin muutamia muutoksia ja viimeistelyjä esimiesten kehitysehdotusten pohjalta. Pohdin oppaan sanavalintoja tarkemmin ja muutin epäselviä kohtia tarkemmiksi sekä kehitin oppaan tekstiä ammattimaisemmaksi. Tarkensin myös muutamia käytännönkeinoja ja selvensin epäselvien käsitteiden määrittelyä. Osaan työkalu -kohdista tarkensin ovatko ne tarkoitettuja käytäviksi ryhmässä vai kahden kesken, koska jokaisessa kohdassa sitä ei ollut tarkennettuna.

Oppaan ulkoasusta tuli paljon kehuja esimiehiltä ja olin itse siihen tyytyväinen, koska se vastasi omaa alkuperäistä visiotani. Sen takia en tehnyt siihen enää muutoksia, vaan keskityin sisällön kehittämiseen. Viimeistely opas vastasi alussa asetettuja tavoitteita, eli oppaasta tuli käytännönläheinen, selkeä sekä helposti luettava.

## 5 Pohdinta

Tunteiden johtaminen on aiheena mielestäni todella mielenkiintoinen ja sen yhdistäminen muutokseen teki opinnäytetyöstä ajankohtaisen. Idea opinnäytetyön aiheeseen syntyi yllättäen ja alkuperäinen ideani tarkentui tunteiden johtamiseen, koska teoriakirjallisuutta lukiessani tunteiden psykologia vetosi minuun. Idea oppaaseen syntyi omista kokemuksistani työelämässä, koska olin jo pitkään miettinyt, miksi muutoksia ei johdeta paremmin ja miksi työntekijöiden tunteita ei oteta huomioon.

Toteutin oppaan omien mieltymyksieni mukaan ja olen lopputulokseen tyytyväinen. Halusin tehdä oppaan, joka on täysin toimialariippumaton ja sopii mihin tahansa muutokseen työelämässä. Olen iloinen siitä, että pääsin toteuttamaan oppaassa omaa visiotani ja että pystyin haastamaan itseni luomaan jotain omaa, vaikkakin oppaan sisältö ei ole itseni keksimääni. Oppaan kuvat ovat kuitenkin minun itse ottamiani ja ne tekevät oppaasta persoonallisemman. Kuviin muokkasin mietelauseita, jotka herättivät minussa tunteita ja ne tiivistävät kuvien kanssa yhdessä oppaassa käsiteltävät aiheet. Kuvat tuovat oppaaseen myös raikkautta ja tekevät oppaasta mielekkäämmän lukea.

Pidän siitä, että opas on tiivis tietopaketti, johon sain koottua tärkeimmät asiat tunteista muutoksissa ja niiden käsittelemisestä sekä johtamisesta. Sisällöllisesti omasta mielestäni oppaassa parasta on käytännönläheisyys ja se, että löysin oppaaseen niin monia keinoja miten tunteita voi johtaa. Kaikkea voi aina kehittää ja oppaassa on kehittämisen mahdollisuuksia. Sain eräältä esimieheltä kommentin, että opasta kannattaisi alkaa myymään yrityksille ja mahdollisesti kouluttaa esimiehiä tunteiden johtamisen tärkeydestä muutoksissa. Hänen kommenttinsa sai minut pohtimaan oppaan jatkokehitystä sekä se antoi minulle onnistuneisuuden tunteen. Jos opasta haluaisi tulevaisuudessa markkinoida, tulisi sitä vielä syventää ja kehittää entistä paremmaksi, mutta se voisi olla yksi mahdollisuus.

### 5.1 Työn onnistumisen ja luotettavuuden arviointi

Tärkeimpänä tavoitteenani opinnäytetyössä oli tehdä käytännönläheinen, selkeä ja helpposti luettava opas ja mielestäni onnistuin saavuttamaan tavoitteeni. Tavoitteen saavuttamiseksi käytin valitsemaani tietoperustaa, oppaan rajauksia ja kohderyhmän tarpeita avukseni tehdessäni päätöksiä oppaan sisällöstä. Oppaasta muodostui hyvä kokonaisuus ja koko opinnäytetyöprosessin aikana minulle tuli vahvempi tunne siitä, että opas onnistuu myös tavoittamaan kohderyhmän. Minulla oli alusta asti selvä visio, millaisen oppaan haluan toteuttaa, mutta varsinkin käytännönläheisyyden korostaminen tuli tärkeämmäksi oppaan toteuttamisprosessin edetessä.



Oppaan kohderyhmänä ovat esimiehet ja heille käytännön keinot ovat todella tärkeitä, koska monet esimiehet haluavat mieluummin lukea asioita, joita he voivat oikeasti tehdä sekä saada konkreettisia vinkkejä johtamiseen. Jos opas olisi sisältänyt pelkkää faktatietoa, sen hyödyntäminen käytännön työssä olisi varmasti ollut paljon hankalampaa.

Työn onnistumisesta kertoo myös positiiviset kommentit esimiehiltä, jolle oppaan lähetin luettavaksi. Minulle oli tärkeää saada asiantunteilta ja yrityksien esimiestehtäviä tehneiltä ihmisiltä kommentteja oppaasta, koska en ole itse vielä ollut esimiehen roolissa. Esimiesten kommentteja lukiessa minulle tuli todella varma olo oppaan onnistumisesta, koska moni heistä sanoi, että voisi hyödyntää opasta omassa työssään. Eräs esimies myös kommentoi, että on käyttänyt osaa oppaassa esitellyistä käytännön keinoista muutostilanteissa, joten siitä voi myös päätellä minun olleen oikeilla jäljillä. Opas siis onnistui tavoittamaan kohderyhmän tarpeet, koska sitä voi hyödyntää apuna tunteiden johtamisessa muutostilanteissa.

Pyrin varmistamaan oppaan luotettavuuden valitsemalla lähteiksi mahdollisimman luotettavien tahojen teoksia. Pyrin myös etsimään lähteitä mahdollisimman monipuolisesti eri kirjoittajilta, jotta tietoperustassa olisi monia eri näkökulmia. Opas perustuu täysin teoriatietoon, joten oppaan sisältöä voidaan pitää luotettavana. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys on lähes sama kuin oppaan teoreettinen tietoperusta. Erona oppaan tietoperustassa on käytännön keinojen määrä, mutta lähteinä olen käyttänyt samoja teoksia kuin opinnäytetyön teoriaosuudessa. Kokonaisuudessaan opinnäytetyössä on siis pyritty luotettavuuden varmistamiseen pohjaamalla se vahvasti teoriatietoon.

Opas noudattaa etenemisessä Työterveyslaitoksen mukailemaa kuviota eri tunteista muutosten aikana. Lähes kaikki oppaan lähteet ovat suomalaisten kirjailijoiden teoksia lähivuosilta. Teoksien kirjoittajat ovat erikoistuneet tunteisiin ja ihmiskysymyksiin työelämässä tai ovat ihmismielen asiantuntijoita, esimiesvalmentajia, psykologiaan erikoistuneita tutkijoita taikka asiantuntijoita muutoshankkeiden toteuttamisessa yrityksissä.

Suurin osa oppaassa lähteenä käytetyistä suomalaisista teoksista sisältää paljon kansainvälistä tutkimusmateriaalia, koska tunteiden johtamista sekä tunteita muutoksissa on tutkittu laajemmin kansainvälisesti. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys sisältää näitä kansainvälisiä tutkimuksia. Päädyin kuitenkin valitsemaan oppaan lähteiksi suomenkielisten kirjoittajien teoksia, koska ne sopivat paremmin suomalaiseen johtamiskulttuuriin, mutta sisältävät kuitenkin paljon kansainvälistä tutkimustietoa. Oppaan sisällön ajantasaisuus oli

myös oleellinen asia oppaan ja opinnäytetyön luotettavuuden kannalta. Sen takia lähteiksi valikoitui 2010-luvun teoksia, koska niiden sisältämä tieto on tuoretta ja relevanttia.

## 5.2 Oman oppimisen arviointi

Oman ammatillisen kehittymisen kannalta opinnäytetyöprosessi opetti minulle paljon itsestäni ja omista työskentelytavoistani. Teoriatietoon perehtymisen avulla opin paljon omista tunteistani ja teoriakirjallisuus avasi minulla uusia näkökulmia omaan ajatteluuni. Tunnistin myös miten omat tunteeni kulkevat samalla kaavalla muutostilanteissa kuten muutosaallossa, joka on kuvattuna työssäni. Opinnäytetyön aihe siis kasvatti itsetuntemustani ja uskon, että opittu tieto auttaa minua työelämässä. Tunteiden johtamisesta muutoksissa ja tunteista yleensäkin pitäisi puhua enemmän työyhteisöissä. Oppaan avulla pystyn jakamaan oppimaani tietoa myös tulevaisuudessa ja hyödyntämään sitä tulevaisissa työtehtävissäni.

Toiminnallinen opinnäytetyö oli minulle sopiva tapa toteuttaa opinnäytetyö, koska sain hyödyntää luovaa puoltani oppaan tekemiseen. Pidin siitä, että sain luoda jotain esteettisesti itseäni miellyttävää ja jotain konkreettista, jonka voin näyttää muille ihmisille. Minulla oli myös paljon motivaatiota ja inspiraatiota tehdä oppaasta hyvä, koska minulla oli niin vahva visio lopputuloksesta. Opas syntyi suhteellisen nopeasti, koska olin lukenut oppaan aiheesta niin paljon ja tiesin mitä halusin tehdä. Huomasin opinnäytetyötä tehdessäni teoriaperustan tärkeyden, koska teoriaan kunnolla perehtymällä kirjoittaminen oli sujuvaa. Pyrin pitämään koko opinnäytetyöprosessin aikana päiväkirjaa prosessin etenemisestä ja se helpotti varsinkin oppaan toteuttamisprosessin kuvaamista. Kirjasin itselleni ylös ajatuksia, jotka syntyivät prosessin edetessä sekä myös prosessin vaiheet, jotta minun oli myöhemmin helpompi hahmottaa mitä kaikkea siihen kuului.

Opinnäytetyöprosessi opetti minulle myös ajankäytöstä. Olen aina tehnyt kaikki koulutehtävät ajallaan ja pyrkinyt aloittamaan ne mahdollisimman ajoissa. Opinnäytetyö on kuitenkin paljon suurempi työ kuin aikaisemmat tekemäni projektit, joten alusta asti oli tärkeää suunnitella ajankäyttö tarkasti. Prosessin alussa en tiennyt miten paljon aikaa joihinkin asioihin kuluu, mutta tein kuitenkin suunnitelman, jossa onnistuin pysymään, koska en tehnyt liian tiukkaa aikataulua. Yllätyin prosessin aikana miten paljon aikaa saa kulumaan pienten asioiden tekemiseen kuten oppaan asetteluihin tai sanavalintojen miettimiseen. Opin kuitenkin, että ei kannata pysähtyä miettimään yhtä asiaa liian kauaa, vaan siihen voi palata myöhemmin ja silloin osaa ajatella asiaa eri näkökulmasta.

Opinnäytetyöprosessi sisälsi myös haasteita ja ajankäyttöäni hankaloitti työharjoittelussa ja omassa työssäni samaan aikaan oleminen. Opinnäytetyöprosessin alussa olin pelkäämään omassa työssäni muutaman kerran viikossa ja se oli suotuisaa prosessin alun kannalta, koska minulla oli aikaa perehtyä teoriakirjallisuuteen ja kirjoittaa teoreettinen viitekehys valmiiksi. Helmikuun lopulla aloitin lisäksi myös opintoihin kuuluvan työharjoittelun, koska tarkoitukseni on valmistua kesään mennessä. Ajan löytäminen ja oma jaksaminen olivat koetuksella, koska minulla oli liian paljon asioita tehtävänä samaan aikaan. Jos tekisin jotain toisin opinnäytetyöprosessissa, en tekisi samaan aikaan yhtä paljon töitä, vaan ottaisin enemmän aikaa pelkän opinnäytetyön tekemiseen.

Opinnäytetyön kirjoittamisen aloittaminen oli minulle hankalaa, koska minulla on tapana stressaantua asioista etukäteen eikä opinnäytetyön aloittaminen ollut tähän poikkeus. Huomasin kuitenkin prosessin aikana, että stressaaminen asioista etukäteen on täysin turhaa ja kaikki asiat järjestyvät ajan kanssa. Uuden asian aloittaminen on aina vaikeaa, mutta kun päättää milloin aloittaa ja pysyy päätöksessään, kaikki on mahdollista.

Itse oppaan tekeminen tuntui minusta helpolta, mutta sen toteuttamisprosessin kuvaaminen tuotti vaikeuksia vaikka olin pitänyt päiväkirjaa toteuttamisen vaiheista. Suurimpana haasteena oli omien ajatusteni auki kirjoittaminen. Minulla oli niin paljon ajatuksia oppaasta, että niiden saaminen sanoiksi järkevällä ja johdonmukaisella tavalla tuntui haastavalta. Toteuttamisprosessin kuvaaminen kaaviona auttoi minua jäsentelemään ajatukseni paremmin ja kirjoittamaan johdonmukaisesti.

Oman haasteensa toi myös ohjaajan vaihtuminen kesken opinnäytetyöprosessin. Sain alusta alkaen hyvää ohjausta ja olen kiitollinen ensimmäiselle ohjaajalleni hyvistä neuvoista lähteisiin liittyen sekä kannustuksesta aiheittani kohtaan. Noin puolessa välissä koko prosessia olin kuitenkin hetken ilman tietoa ohjaajasta, joka aiheutti epätietoisuutta. Minulle syntyi myös epävarmuutta siitä, olenko etenemässä prosessissa oikealla tavalla. Onneksi sain kuitenkin lopulta uuden ohjaajan, jonka erinomaisten neuvojen avulla sain opinnäytetyön tehtyä tehokkaasti loppuun. Olen loppujen lopuksi tyytyväinen, että osasin edetä työssäni itsenäisesti, mutta asiantuntevat neuvot olivat läpi prosessin kuitenkin tarpeellisia.

Opinnäytetyöprosessin aikana minulle tapahtui paljon ammatillista kasvua ja työn tekeminen opetti minulle paljon asioita, joista tulee varmasti olemaan hyötyä tulevalla urallani. Yksi oppimistani taidoista on laajan kokonaisuuden hallinta. Opinnäytetyö on prosessina pidempi kuin aikaisemmat tekemäni projektit ja ymmärsin sen aikana perusteellisen suunnitelman tekemisen tärkeyden. Hyvän suunnitelman avulla kokonaisuutta oli selkeä hallita

ja tiesin kokoajan päämääräni. Opinnäytetyöprosessin aikana myös itsenäisen työskente-  
lyn taitoni kehittyivät ja opin ottamaan uudella tavalla vastuuta. Myös itsevarmuuteni kas-  
voi prosessin myötä varsinkin, koska onnistuin tekemään tavoitteitteni mukaisen oppaan.

## Lähteet

Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007. Vastarannasta vastarannalle – johda muutos taitavasti. Johtamistaidon opisto JTO, Työterveyslaitos. Helsinki.

Benson, T. 2014. The Role of Change Management in Human Resources Information Management: Leading, Supporting and Inspiring People through Change. *Workforce Solutions Review*, 5, 1, s. 27–28.

Dasborough, M., Lamb, P. & Suseno, Y. 2015. Understanding emotions in higher education change management. *Journal of Organizational Change Management*, 28, 4, s. 579–590.

Graham, C. 2015. Hopes and fears: Factors which shape response to organizational change. *Development and Learning in Organizations*, 29, 3, s. 27–29.

Gupta, V. 2015. Role of positive emotions in organisational coping. *Journal of Organisation and Human Behaviour*, 4, 2 & 3, s. 53–61.

Heath, C. & Heath, D. 2010. *Switch: How to change things when change is hard*. Broadway Books. New York.

Järvinen, P. 2014. *Esimiestyö ongelmatilanteissa*. Talentum Media Oy. Helsinki.

Järvinen, P. 2012. *Esimiestyön vaikeus ja viisaus*. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Kilpinen, P. 2008. *Liekeissä! Miten johtaja inspiroi ihmiset syttymään muutokselle*. Ajatus kirjat. Gummerus Kustannus Oy. Jyväskylä.

Kokkonen, M. & Kinnunen, M. 2009. Tunteiden säätelyssä persoonallisuus pelissä. *Teoksesa Metsäpelto, R. & Feldt, T. (toim.) Meitä on moneksi*. s. 145–158. PS-kustannus. Juva.

Kotter, J. 2009. *Tärkeys järjestykseen*. Nyt. Kariston Kirjapaino Oy. Helsinki.

Lappalainen, M. 2015. *Miksi aivot sanovat ei, opi uusi tapa ajatella*. Minerva kustannus Oy. Helsinki.

- Lawrence, E., Ruppel, C. & Tworoger, L. 2014. The emotions and cognitions during organizational change: The importance of the emotional work for leaders. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 18, 1, s. 257–273.
- Leppälä, M. & Rauhala, I. 2012. *Johda ihmistä - Psykologiaa johtajille*. Talentum Media Oy. Helsinki.
- Luukkala, J. 2011. *Jaksaa, jaksaa, jaksaa – työhyvinvointitaitojen kirja*. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.
- Möttö, K. 2015. *Järki ja tunteet muutosprosessin myllerryksessä. Liikeshallinnon virastouudistus Case – Liikenteen turvallisuusvirasto*. Tampereen yliopisto johtamiskorkeakoulu. Liensiaatintutkimus. Leppävaara.
- Naislaif 10.11.2015. Tunteiden tyyssija kuva. Lily – blogit. Luettavissa: <http://www.lily.fi/blogit/naislaif/tunteiden-tyyssija> Luettu: 15.2.2017.
- Nummenmaa, L. 2010. *Tunteiden psykologia*. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki
- Ojanen, M. 2014. *Positiivinen psykologia*. Bookwell Oy. Porvoo.
- Pirinen, H. 2014. *Esimies muutoksen johtajana*. Talentum Media Oy. Helsinki.
- Ponteva, K. 2010. *Onnistu muutoksessa*. WSOYpro Oy. Juva.
- Rantanen, J. 2013. *Vaikuta tunteisiin*. Talentum Media Oy. Liettua.
- Seeck, H. 2012. *Johtamisopit Suomessa*. Gaudeamus Oy. Helsinki.
- Steigenberger, N. 2015. Emotions in sensemaking: a change management perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 28, 3, s. 432–451.
- Työterveyslaitos 2014. Tunteet ja muutosvaiheet kuva. Luettavissa: <http://slideplayer.biz/slide/1949904/> Luettu: 14.2.2017.
- Åhman, H. 2012. *Mielen johtaminen organisaatiossa*. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

## Liitteet

### Liite 1. Saate sähköposti esimiehille

Hei,

Opiskelen Haaga-Heliassa liiketaloutta ja teen opinnäytetyötä, jonka aiheena on tunteiden johtaminen muutostilanteissa. Osana opinnäytetyötäni on opas esimiehelle tunteiden johtamisesta.

Oppaan hyödyllisyyden arviointia varten tarvitsisin esimiehiä lukemaan oppaan läpi ja vastaamaan muutama kysymykseen, joten minulle olisi suuri apu, jos voisit lukea liitteenä olevan oppaani. Tavoitteenani oli tehdä selkeä, helposti luettava ja käytännönläheinen opas, jota voi hyödyntää missä tahansa muutoksessa yritysten arjessa.

Oppaan luettuasi, toivoisin että vastaisit lyhyesti alla oleviin kysymyksiin:

Eteneekö opas selkeästi ja onko se helposti luettava?

Onko opas käytännönläheinen ja miten voisit hyödyntää sitä käytännön tilanteissa?

Uskotko, että oppaasta on hyötyä muutostilanteiden johtamisessa?

Mikä oppaassa oli hyvää ja mitä voisi vielä kehittää?

Mitä tunteita opas sinussa herätti?

Tulen käyttämään vastauksia opinnäytetyössäni, joten kysyisin vielä haluatko, että nimesi on näkyvässä, käytätkö yrityksen nimeä, pelkkää toimialan nimeä vai haluatko pysyä täysin nimettömänä?

Toivoisin saavani vastaukset viimeistään ma 20.3. mennessä.

Kiitos paljon avustasi, vastauksista on suuri apu minulle.

Mukavaa päivän jatkoa!

Ystävällisin terveisin,

Katariina Laitinen

Tunteiden johtaminen

muutostilanteissa

- opas esimiehelle

**KATARIINA LAITINEN**



**Hyvä esimies,**


Tämä opas on tarkoitettu avuksi tunteiden johtamiseen yrityksen muutostilanteissa. Opasta voit hyödyntää millaisessa muutoksessa tahansa, oli se sitten organisaatiouudistus, henkilöstön vähentäminen, yrityskaupat tai pienempi muutos esimerkiksi työntekotavoissa.

Opas perustuu teorian tietoon ja oppaasta löydät syitä ihmisten erilaisille tunteille muutostilanteissa. Oppaan avulla toivon, että ymmärrät paremmin, millaisia tunteita ihmiset kokevat muutoksen aikana sekä minkä takia näitä tunteita syntyy ja miksi niitä on tärkeää johtaa. Opas sisältää käytännön keinoja näiden tunteiden johtamiseen ja voit soveltaa niitä itsellesi parhaalla tavalla.

Muutoksia tapahtuu yritysmaailmassa kokoajan ja tätä opasta voit käyttää työkaluna tunteiden johtamisessa. Ensimmäisestä luvusta löydät tarkemmin, miksi tunteiden johtaminen muutoksissa on niin tärkeää. Toivon, että opas on sinulle hyödyllinen ja saat siitä apua erilaisten muutosten johtamiseen.

# Sisällys

Miksi tunteiden johtaminen muutoksissa on tärkeää?	6
Jokaisen ihmisen 5 tarvetta	8
Tunteet muutoksessa	10
Haasteet tunteiden johtamisessa muutoksissa	12
Muutospelko	14
Miten kohdata pelko työyhteisössä?	15
Muutosvastarinta	18
Miten muutosvastarintaa voi johtaa?	19
Suru ja luopuminen	22
Miten käsitellä surua työyhteisössä?	23
Ilo ja positiivisuus	26
Miten positiivisuutta voi hyödyntää?	27
Lopuksi	30
Lähteet	31



**PEOPLE WILL FORGET WHAT  
YOU SAID.  
PEOPLE WILL FORGET WHAT  
YOU DID.  
BUT PEOPLE WILL NEVER  
FORGET HOW YOU MADE  
THEM FEEL.**

**-Maya ANgeLOU**

# Miksi tunteiden johtaminen muutoksissa on tärkeää?

Ihminen perustelee muutoksen järjellä, mutta kokee sen tunteella. Usein muutoksia johdetaan järjen ja tiedottamisen avulla. Se ei kuitenkaan riitä, vaan johtamisella pitää herättää tunteita. <sup>8&10</sup>

Asiat, jotka herättävät ihmisissä tunteita, jäävät myös paremmin mieleen. <sup>12</sup>

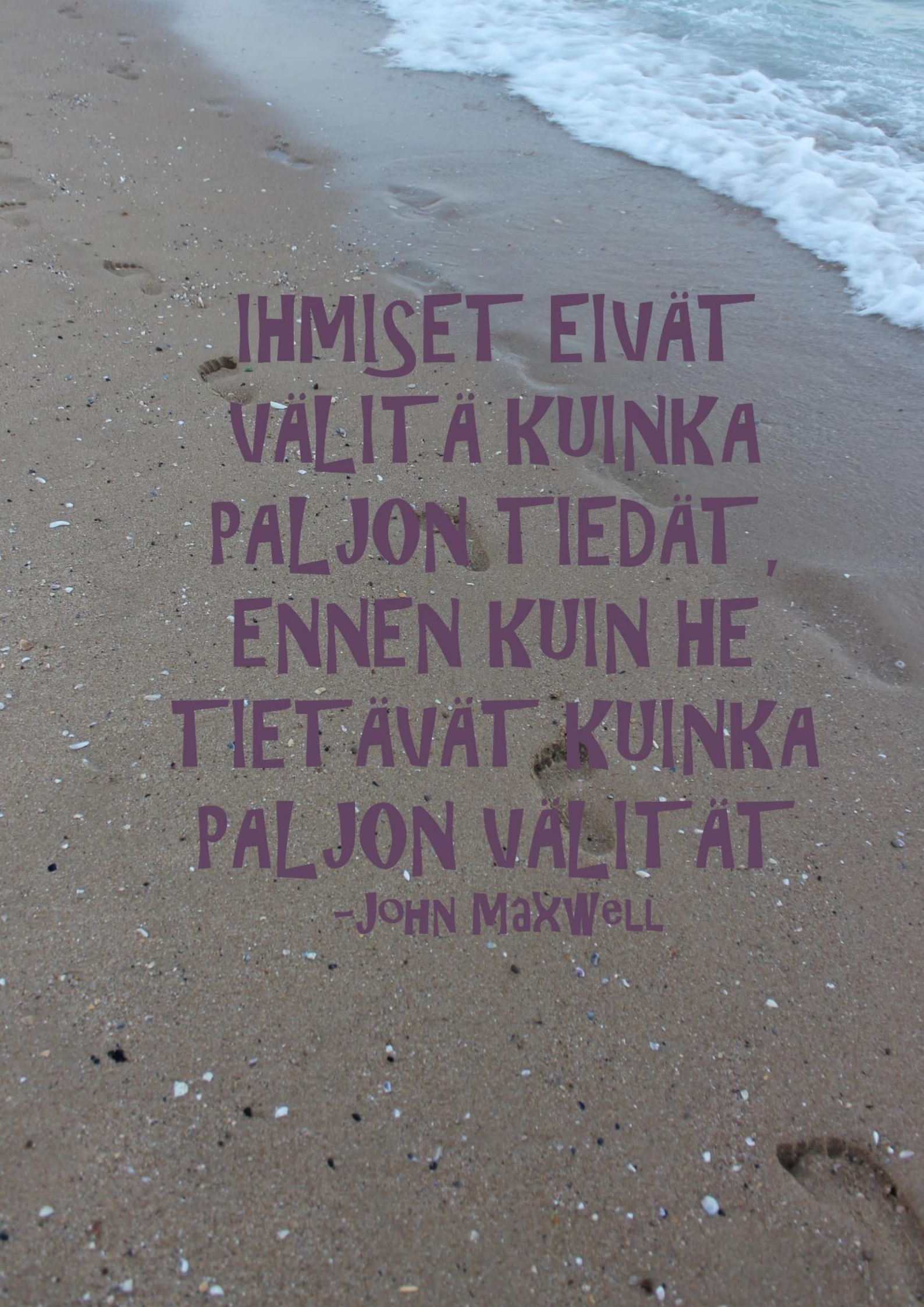
Tunteita johtamalla saa aikaan hyvinvointia ja tulosta. Tyytyväiset työntekijät tuottavat enemmän liikevaihtoa, koska tunteet vaikuttavat ihmisten tekemisen laatuun, päätöksen tekoon ja sosiaaliseen toimintaan. <sup>12</sup>

Jos ihmisten tunteita ei johdeta, osa yrityksen voimavaroista jää johtamatta. <sup>13</sup>

## TIESITKÖ?

Suurin osa muutoksista yrityksissä epäonnistuu, tutkimuksen mukaan vain noin 30 % muutoksista onnistuu. Yksi syy muutosten epäonnistumiseen on muutoksen aiheuttamien negatiivisten tunteiden käsittelyssä. <sup>6&8</sup>





IHMISET EIVÄT  
VÄLITÄ KUINKA  
PALJON TIEDÄT,  
ENNEN KUIN HE  
TIETÄVÄT KUINKA  
PALJON VÄLITÄT

-JOHN MAXWELL

# Jokaisen ihmisen 5 tarvetta

## **KIINNOSTUS**

Jokainen haluaa tuntea olevansa kiinnostava. Tämä tarve on rakennettu sisimpäämme – ilman kiinnostusta ei ole elämää. <sup>12</sup>

## **YMMÄRRYS**

Jokainen haluaa tuntea, että häntä ymmärretään. <sup>12</sup>

## **ARVOSTUS**

Kaikki ihmiset haluavat olla arvostettuja ja tuntea itsensä tärkeäksi. <sup>12</sup>

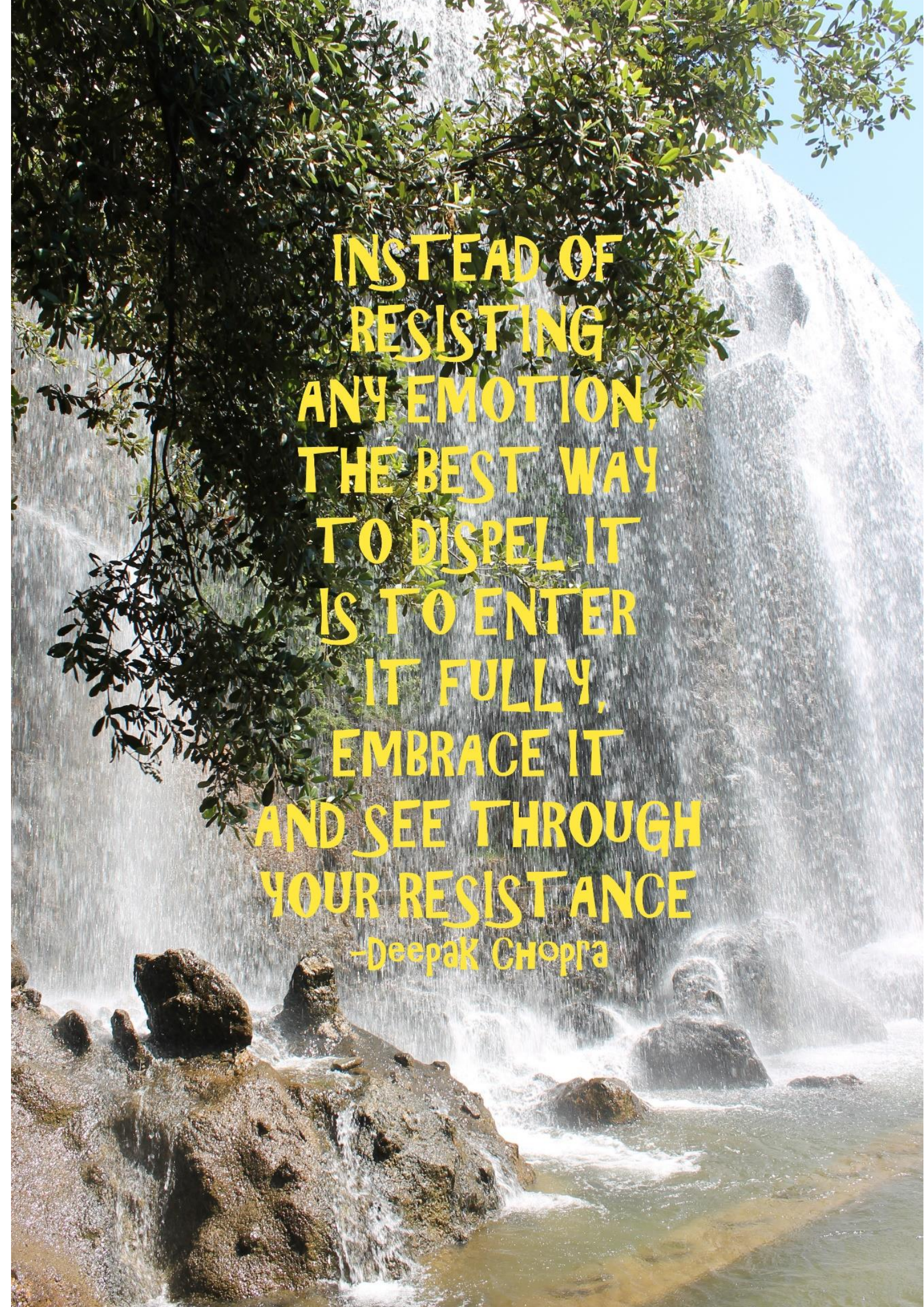
## **REILUUS**

Ihmisillä on syväälle aivoihin rakennettu tarve tulla kohdelluksi reilusti. <sup>12</sup>

## **HALLINTA**

Jokaiselle ihmisellä on oman itsensä hallinnan tarve. Ihmiset haluavat tuntea hallitsevansa tilannetta tai elämäänsä jollakin tavalla. <sup>12</sup>



A large waterfall cascading over rocks, with green foliage in the foreground. The water is white and frothy as it falls, creating a misty atmosphere. The rocks are dark and jagged, and the water is splashing around them. The foliage is dense and green, framing the waterfall on the left side.

INSTEAD OF  
RESISTING  
ANY EMOTION,  
THE BEST WAY  
TO DISPEL IT  
IS TO ENTER  
IT FULLY,  
EMBRACE IT  
AND SEE THROUGH  
YOUR RESISTANCE

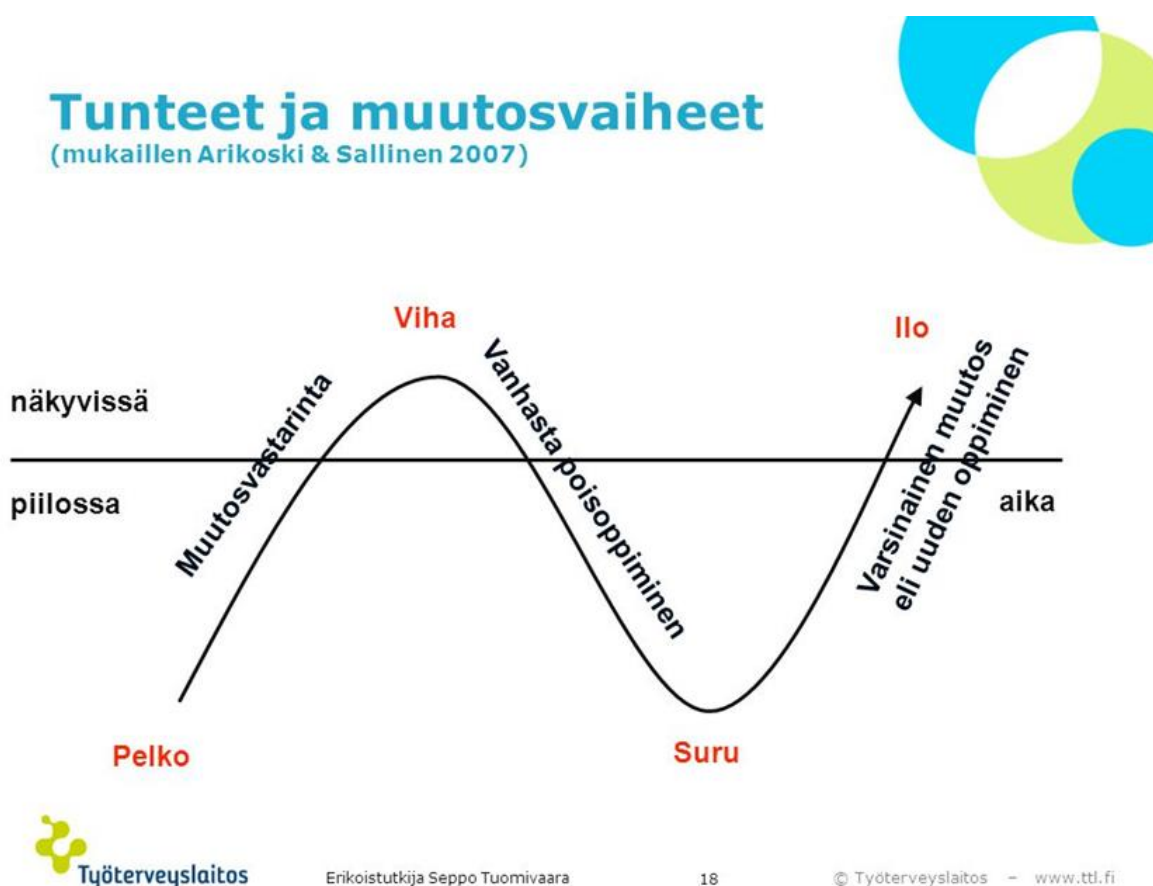
-Deepak Chopra



# Tunteet muutoksessa

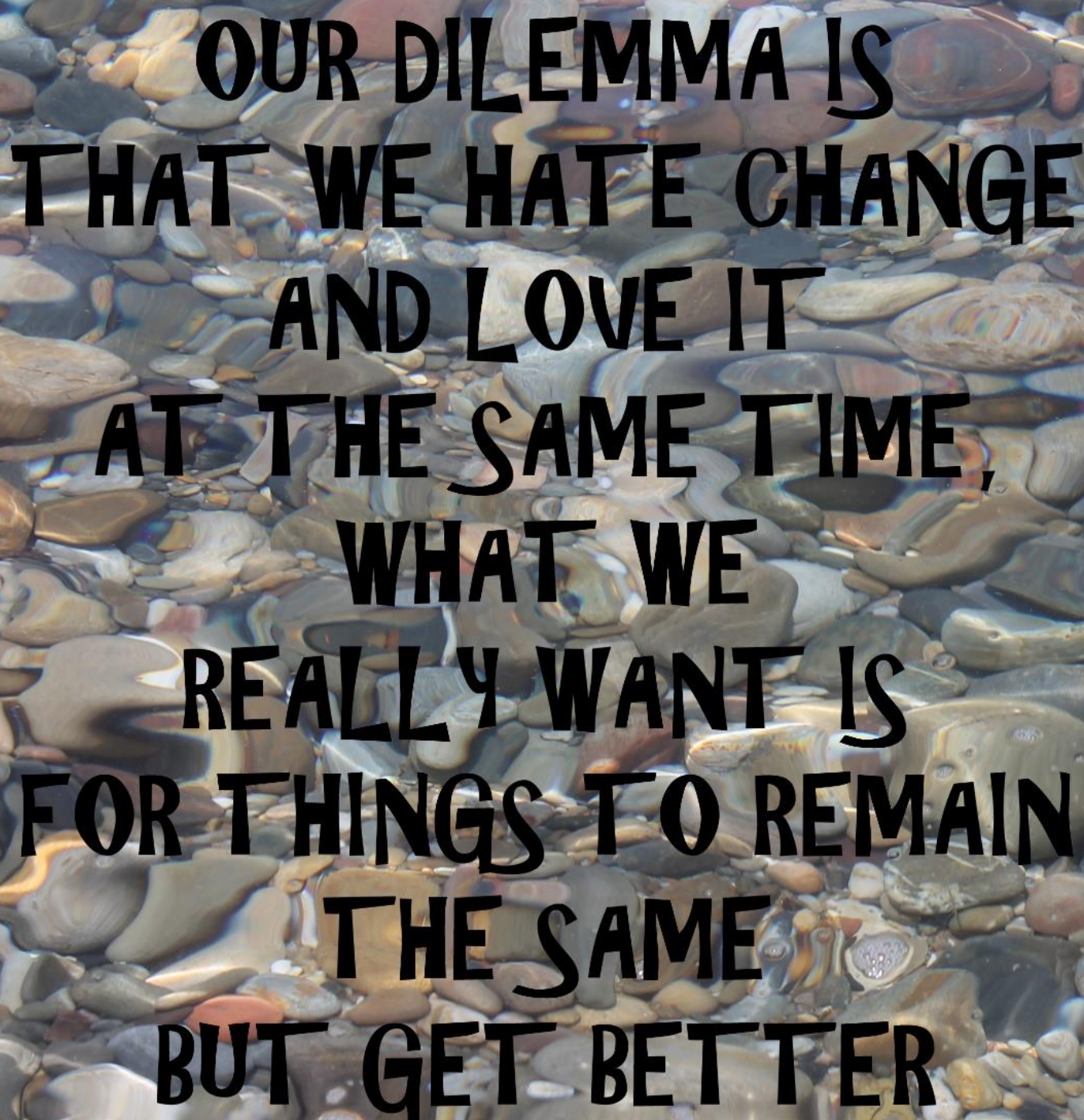
Muutos herättää ihmisissä erilaisia tunteita - pelkoa, vihaa, surua ja iloa. Usein tunteet muutoksessa etenevät tunnealtoina ja noudattavat samaa kaavaa. Tunteiden johtamisen kannalta on siis tärkeää tietää missä vaiheessa edetään. Esimiehen on myös tärkeää olla perehtynyt ihmismieleen, jotta hän voi ymmärtää ihmisten tunteita ja johtaa niitä.

1&3



Työterveyslaitos 2014. Luettavissa: <http://slideplayer.biz/slide/1949904>





**OUR DILEMMA IS  
THAT WE HATE CHANGE  
AND LOVE IT  
AT THE SAME TIME,  
WHAT WE  
REALLY WANT IS  
FOR THINGS TO REMAIN  
THE SAME  
BUT GET BETTER**

**- Sydney J. Harris**



# Haasteet tunteiden johtamisessa muutoksissa

Jokaisella ihmisellä on yksilölliset tunteet, joihin vaikuttaa moni asia. Muutokseen suhtautumiseen vaikuttaa suuresti se, millaisia kokemuksia ihmisillä on ollut aikaisemmista muutoksista. Usein esimies ei tunne alaisiaan riittävästi, joten ihmisten aikaisempia kokemuksia ei voi tietää. Ihminen käsittelee muutoksen aikana aikaisempien muutostilanteiden aiheuttamia kokemuksia ja tunteita. Ihmistä voi myös ohjata lapsuudesta asti ulottuvat uskomukset ja tavat, joista hän ei halua päästää irti

1, 6&10

Muutos on ristiriitainen ilmiö. Ihmiset haluavat samaan aikaan muutosta ja uusia haasteita, mutta kaipaavat pysyvyyttä ja haluavat pitää kiinni vanhoista tottumuksista. Uudet asiat herättävät epävarmuutta ja synnyttävät hallinnan menettämisen pelkoa sekä turvallisuuden tunteen menettämistä. Ihmiset siis haluavat yhtä aikaa sekä muutosta että muuttumattomuutta. Muutosta ei voi kuitenkaan tehdä muuttamatta mitään.<sup>2&3</sup>

Ihmisten tulevia tunteita on lähes mahdotonta ennustaa, koska ne tunteet, joita ihminen kokee juuri sillä hetkellä sokeuttavat heidät. Ihminen ei osaa huomioida millaisia päätöksiä tekee tulevaisuudessa erilaisessa tunnetilassa.<sup>13</sup>

THE OLDEST AND  
STRONGEST  
EMOTION  
OF MANKIND  
IS FEAR,  
AND THE OLDEST  
AND STRONGEST  
KIND OF FEAR IS  
FEAR OF THE  
UNKNOWN

-H. P. Lovecraft

# Muutospelko

Pelko on tyypillisesti ensimmäinen tunne muutoksissa ja se synnyttää ihmisille kysymyksen: Miten minulle käy? <sup>1</sup>

Pelko on ihmiselle luonnollinen tunne ja auttaa selviytymään vaarallisista tilanteista. Pelot perustuvat usein menneisyyden kokemuksiin. <sup>10</sup>

Pelko on primitiivinen tunne, jota ihmiset usein häpeävät ja haluavat pitää sen piilossa muilta. Pelon voimakkuus voi vaihdella muutoksessa epävarmuudesta aina paniikkiin asti. <sup>7&10</sup>

Muutoksissa ihmiset pelkäävät tuntematonta, koska eivät tiedä mitä muutoksessa tulee tapahtumaan. Kaikki tuntematon merkitsee ihmisille vaaraa, synnyttää huolia ja pelkoa. <sup>3&13</sup>

Pelon ytimessä on uskomus siitä, että joutuu tilanteeseen, jossa omat kyvyt, voimat ja taidot eivät riitä selviytymiseen. Ihmisille voi syntyä oppimattomuuden pelkoa, koska he pelkäävät etteivät opi muutoksen tuomia uusia asioita tarpeeksi nopeasti ja hyvin. Lisäksi muutoksessa ihmisille voi muodostua saavutettujen etujen menettämisen pelko. <sup>3&12</sup>

# Miten kohdata pelko

## työyhteisössä?

Osoita, että välität. Raivaa omasta kalenteristasi aikaa työntekijöillesi. Vapaamuotoiset lyhyetkin tapaamiset työntekijöiden kanssa antavat heille tunteet, että välität ja olet läsnä. Paras keino muutostilanteissa on ihmisten kanssa keskusteleminen, koska silloin asioista päästään yhteisymmärrykseen ja kaikilla on sama käsitys muutoksen mahdollisuuksista. <sup>11</sup>

**TYÖKALU:** Kerää ja hyödynnä ihmisten kokemuksia aiemmista muutoksista. Muodosta pareja tai pieniä ryhmiä ja pyydä heitä keskustelemaan alla olevista asioista. Lopuksi käykää yhteinen keskustelu esiinnousseista asioista. <sup>4</sup>

- Mitä olet oppinut aiemmista muutoksista?
- Kuinka voimme hyödyntää aiemmat onnistumiset?
- Kuinka voimme välttää aiemmat epäonnistumiset?
- Mikä on uutta tässä muutoksessa?

Salli kaikki tunteet, älä tukahduta niitä. Luo luottamuksen tunnetta työntekijöille olemalla avoin, suora ja reilu. Salaileva ja asioita kaunistelevalle esimies aiheuttaa pelkoa ja epävarmuutta, koska työntekijöistä tuntuu, ettei esimies ole heidän puolellaan muutoksessa. Muista siis todeta ääneen selvittäväsi sellaisetkin asiat, joista et ole itse tietoinen sekä palaa niihin myöhemmin. <sup>10</sup>

**Ymmärrä.** Ymmärtäminen on oudon tilanteen muuttamista tutuksi, niin että osaamme reagoida siihen. Ymmärtäminen on tehokas menetelmä, koska sen avulla osaat toimia erilaisissa tilanteissa niiden vaatimalla tavalla. <sup>5</sup>

**Kuuntele ja ole empaattinen.** Ihmisen luottamuksen ja mielenkiinnon voi herättää empatialla, koska toisen asemaan eläytymisellä on suuri vaikutus. On myös tärkeää muistaa kuulemisen ja kuuntelemisen ero. <sup>5</sup>

**Tarjota riittävästi faktoja.** Pelkovaiheessa on tärkeää kertoa työntekijöille riittävästi tietoja ja luoda uskoa tulevaisuuteen, koska sillä voidaan vähentää pelkoa ja vihaa. Jos työntekijä pystyy löytämään muutoksesta mahdollisuuksia ja mielekkyyttä, pelko ei muutu niin helposti vihaksi ja muutosvastarinnaksi. <sup>1</sup>

**Pohdi ryhmässä näitä asioita:** <sup>10</sup>

- Mikä on meille tärkeintä nyt?
- Mitä pelkäämme eniten?
- Mikä edesauttaa työhyvinvointiamme?
- Minne haluamme päästä seuraavaksi?





**PEOPLE  
DO NOT  
RESIST CHANGE,  
PEOPLE  
RESIST BEING  
CHANGED**

**-Richard Beckhard**

# Muutosvastarinta

Muutosvastarinta on yleistä yritysten muutostilanteissa, se pohjaa usein pelkoon tai vihaan. Työelämän muutoksissa ihmiset keskittyvät aluksi useimmiten muutoksen uhkiin ja tulkitsevat muutoksen uhkaavaksi.<sup>7</sup>

Työntekijä voi tuntea vihantunteita, jos hän ei pysty näkemään muutoksessa mitään positiivista. Ihmisille syntyy näitä tunteita, koska he pitävät työelämän muutoksia sellaisina, jotka olisi voitu välttää.<sup>1&10</sup>

Vihan taustalla voi olla häpeä tai pettymys, loukatuksi tuleminen tai turhautumisen tunne, koska ihminen ei voi itse vaikuttaa muutokseen.<sup>10</sup>

Viha voi myös syntyä jos työntekijä tuntee jääneensä ulkopuolelle muutoksen päätöksenteossa tai jos ihminen on ahdistunut muutoksesta.<sup>10</sup>

Enemmän kuin muutosta ihmiset vastustavat sitä, että joku toinen yrittää muuttaa heitä. Ihmiset vastustavat muutosta myös, koska eivät ymmärrä miksi muutosta tarvitaan.<sup>5</sup>

## TIESITKÖ?

Muutos sanana tuo ihmisille usein ensimmäiseksi mieleen jonkin negatiivisen muutoskokemuksen. Ihmiset puhuvat harvoin positiivisista muutoksista, vaikka niitä tapahtuu koko ajan.<sup>10</sup>



# Miten muutosvastarintaa voi johtaa?

Kohtaa muutosvastarinta, älä pakoile sitä. <sup>10</sup>

Älä reagoi vihaan vihalla, koska silloin vihan tunne kasvaa. <sup>1</sup>

**TYÖKALU:** Jaa työntekijät pareihin ja pyydä keskustelemaan alla olevista asioista. Lopuksi keskustelkaa esiinnousseista asioista yhdessä. <sup>4</sup>

- Mikä tässä muutoksessa on positiivista tai ymmärrettävää?
- Mikä tässä muutoksessa on epäselvää tai ristiriitaista?
- Mikä tässä muutoksessa on vastustettavaa tai käsittämätöntä?

Pyri saamaan ihminen uudelleenarvioimaan tunteensa eli yritä saada ihminen keksimään selitys, joka lieventää negatiivista tunnetta. Pyri antamaan merkitys negatiiviselle tunteelle ohjaamalla ihmistä miettimään mitä hän on oppinut negatiivisista tunteista ja samalla luomaan syvällisempiä vaikutuksia ihmiseen. <sup>12</sup>

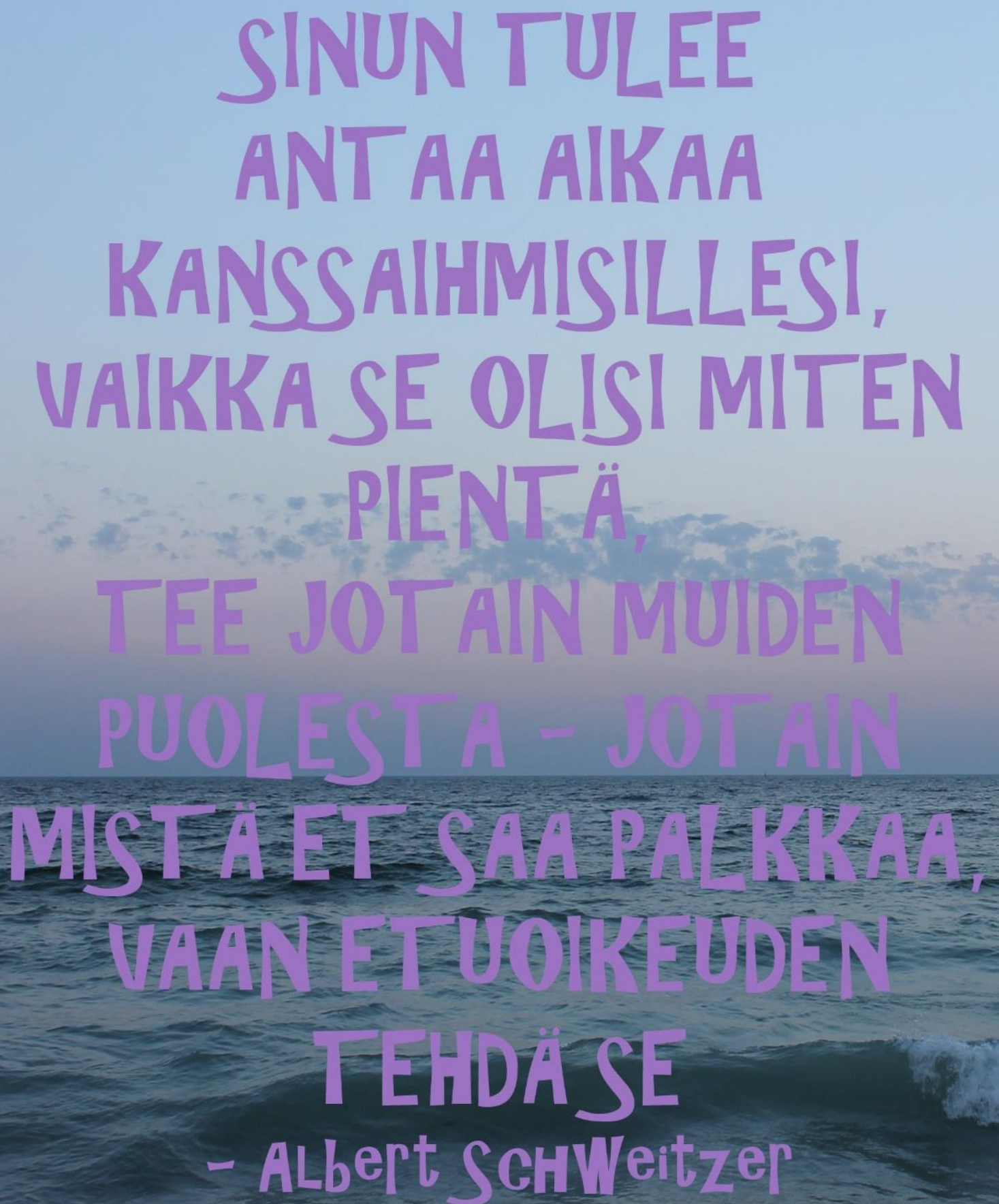
**MUISTILISTA:** Toimi näin ryhmässä <sup>10&12</sup>

- Näytä suunta
- Hyväksy, ymmärrä sekä jaa tunteet
- Rakenna kokonaiskuva muutoksesta
- Luo turvallisuutta
- Luo yhteishenkeä
- Pyri saamaan ihmiset nimeämään negatiiviset tunteet

Tehokas keino negatiivisten tunteiden käsittelyyn on johdatella ihmisen negatiiviset ajatukset muualle. Ymmärrä ihmisen tunteita sekä näkökulmia ja pyri saamaan ne sellaisiksi, että ne tukevat positiivisia tunteita. <sup>5</sup>

**TYÖKALU:** Kokeile stipulaatio – tekniikkaa, jonka avulla voi käsitellä vaikeita asioita muutoksissa yhdessä työntekijöiden kanssa. Tekniikka toimii tilanteissa, joissa on odotettavissa hankalia tunteita, joita ei voi välttää, mutta ne on kuitenkin käsiteltävä. <sup>12</sup>

1. Ota puheeksi hankala asia kysymällä työntekijöiltä mitä tunteita kyseiseen asiaan liittyy
2. Lisää ihmisten hallinnan tunnetta antamalla heille toimintaohjeet siitä, miten muutokseen voisi suhtautua
3. Neutraloi hankala asia osoittamalla, miksi se ei olekaan hankaluus, jos vain mahdollista
4. Siirry eteenpäin



SINUN TULEE  
ANTAA AIKAA  
KANSSAIHMISILLESII,  
VAIKKA SE OLISI MITEN  
PIENTÄ,  
TEE JOTAIN MUIDEN  
PUOLESTA - JOTAIN  
MISTÄ ET SAA PALKKAA,  
VAAN ETUOIKEUDEN  
TEHDÄ SE  
- ALBERT SCHWEITZER

# Suru ja luopuminen

Surutyö-vaiheessa muutoksen hyväksymisprosessi on puolivälissä ja silloin ihmiset eivät vastusta muutosta, mutta eivät myöskään ole innostuneita siitä.<sup>7</sup>

Suru on yleisinhimillinen muutostunne. Myös myönteisessä muutoksessa voi syntyä surua, koska jos asia muuttuu lopullisesti, ajatus lopullisuudesta saa surumieliseksi.<sup>7</sup>

## TIESITKÖ?

Surun tunne syntyy, kun ihminen ymmärtää, ettei hän voi estää muutosta.<sup>1</sup>

Muutos merkitsee aina luopumista, joka on ihmisille vaikeaa jos sille ei ole varattu aikaa. Sitoutuminen uuteen ei ole mahdollista, jos asioita ei ole käsitelty. Työyhteisössä pitäisi aina antaa aikaa vanhasta luopumiselle ja surutyölle.<sup>11</sup>

Varsinkin suuret muutokset vaativat aikaa sekä tiedostettua ja tiedostamatonta työskentelyä. Esimiehen tulee ottaa huomioon, että työntekijät kuulevat muutoksista myöhemmin ja myös he tarvitsevat aikaa sen käsittelemiseen.<sup>1</sup>

# Miten käsitellä surua työyhteisössä?

**Anna aikaa.** Surutyö vaatii aina aikaa, koska se on luopumista ja vanhoista tavoista poisoppimista. <sup>1</sup>

**Tue, kannusta ja kouluta.** Ihmisiä voi valmentaa tulevaan muutokseen ja sen haasteisiin taidollisesti, tiedollisesti ja henkisesti. <sup>1</sup>

**Hyväksy negatiiviset tunteet.** Usein parhaat positiiviset tunteet syntyvät negatiivisten tunteiden kautta, muutoksessa pelon ja surun jälkeen seuraa iloa ja helpotusta siitä, että negatiivinen tunne on päättynyt. On siis tärkeää kiinnittää paljon huomiota positiivisiin tunteisiin, koska ne vahvistuvat mitä enemmän niihin kiinnittää huomiota. <sup>12</sup>

**Hyödynnä tarinallista eli narratiivista ajattelua.** Sen avulla toteutettuja tarinoita voidaan käyttää muutosten yhteydessä, koska ne herättävät ihmisissä tunteita. Henkilöstö voi tarinoiden avulla peilata omia tunteitaan ja tuoda esiin omia kokemuksiaan muutoksesta. Ne toimivat myös keskustelun avaajina ja niiden avulla ihmiset huomaavat, että muillakin on samanlaisia tuntemuksia kuin heillä itsellään. <sup>11</sup>

**Luo mielikuvia.** Ihmisen voi saada alttiimmaksi muutokselle luomalla muutostilanteesta tarkoituksen mukaisia mielikuvia, koska mitä enemmän ihminen ajattelee tekemistä ja siihen liittyviä tunteita, sen tehokkaammin se vaikuttaa suoritukseen. Esimerkiksi jos muutosviestinnässä käytetään paljon kieltoja se saa aikaan ihmisissä negatiivisia tunteita. Parempi mielikuvien luomiskeino on uhasta selviytymisen ja käytännön toiminnan korostaminen. Ihmisiä on tärkeä auttaa näkemään, että muutos on loppujen lopuksi kaikille hyvä asia, ja että jokainen selviytyy siitä. <sup>6&13</sup>

#### **MUISTILISTA:** Keskustele työntekijän kanssa <sup>10</sup>

- Anna työntekijän kertoa tunteistaan
- Kuuntele aktiivisesti ja vastaa
- Ole kiinnostunut työntekijän tunteista ja osoita se
- Anna puhujalle aikaa, älä keskeytä
- Katso henkilöä, jota kuuntelet ja keskity
- Keskustele luopumisesta
- Käy läpi odotuksia
- Kerro miten muutos vaikuttaa työhön
- Keskustele muutoksen hyödyistä, haitoista, mahdollisuuksista ja riskeistä
- Luo toivoa ja uskoa tulevaisuuteen





**ONCE YOU  
REPLACE NEGATIVE  
THOUGHTS WITH  
POSITIVE ONES,  
YOU'LL START  
HAVING POSITIVE  
RESULTS**

**- WILLIE NELSON**

# Ilo ja positiivisuus

Ilo on merkki muutoksen toteutumisesta. <sup>1</sup>

Muutoksen myönteisten mahdollisuuksien näkeminen ja niiden toteuttamisen realistisena pitäminen saavat ihmiset sitoutumaan muutoksen puolesta. <sup>7</sup>

Monesti ilo jätetään onnistuneidenkin muutosten lopuksi taka-alalle piiloon. Iloa pitäisi kuitenkin korostaa, koska ihmiset tarvitsevat asioille päätepisteen ja haluavat juhlia saavutuksia. Ihmisille riittää pienetkin ilon osoitukset, kunhan ne ovat aitoja. <sup>1</sup>

Ihmiset osaavat nauttia muutoksesta kun he huomaavat oppivansa uutta ja sisäistävänsä uusia asioita sekä kykenevät toimimaan uusien vaatimusten mukaisesti. <sup>1</sup>

Positiivisesti ja empaattisesti ajatteleva ihminen voi antaa uutta tietoa ja energiaa myös muille. <sup>5</sup>

## **TIESITKÖ?**

Ihminen kiinnittää luonnostaan enemmän huomiota kielteiseen. Tutkimuksissa on huomattu, että ihminen katsoo kielteisiä valokuvia kauemmin sekä muistaa negatiiviset asiat kauemmin kuin myönteiset. Sen takia myönteisille tunteille kannattaa antaa enemmän huomiota. <sup>13</sup>



# Miten positiivisuutta voi hyödyntää?

Korosta positiivisia tunteita, koska tunteilla on heijastusvaikutus, ne tarttuvat toisiin ihmisiin. Tunteilla ja niiden tarttumisella on valtava voima yksilön sekä suurten väkijoukkojen toiminnan ohjaamisessa. Positiiviset tunteet lisäävät positiivisia tunteita ja negatiiviset negatiivisia. Mitä enemmän yrityksessä on positiivisia tunteita, sitä enemmän on yhteistyötä ja vähemmän ristiriitoja. Positiivisesti tuntevat ja ajattelevat työntekijät pystyvät omalla toiminnallaan edistää organisaatiomuutoksen onnistumista.<sup>9&11</sup>

**TYÖKALU:** Keskustele työntekijän kanssa<sup>10</sup>

Pyydä työntekijää jatkamaan lausetta:

- Muutoksessa minua motivoi..
- Odotan muutokselta..
- Olen valmis itse..
- Odotan esimieheltäni..
- Onnistumme yhdessä kun me..

Ohjaa ihmisten odotuksia muutoksesta. Odotuksilla on iso vaikutus johtamisessa, koska ennustettu kokemus muuttaa ihmisten havaintoja ja sitä kautta heidän toimintaansa. Myönteinen odotus tai pienet myönteiset yllätykset voivat nostaa ihmisen mielihyvähormonien määrää, mutta jos odotus ei toteudu hormonien määrä laskee nopeasti. On siis tärkeää olla hyvin selvillä työntekijöiden odotuksista muutoksen suhteen ja ohjata niitä tietoisesti. <sup>13</sup>

Kannusta oppimaan uutta. Muutos tuo aina uusia asioita ja ihmisiä on tärkeä tukea sekä kannustaa oppimaan uutta. Silloin kun ihminen on halukas oppimaan uutta myös tuottavuus ja hyvinvointi lisääntyvät. Oppimishaluiset ihmiset ovat myös ajattelultaan joustavampia sekä uteliaampia. <sup>13</sup>

### **3 RATKaisevaa taitoa tunteiden johtamisessa** <sup>12</sup>

- Opi kiinnittämään huomio tunteisiin
- Opi päättelemään tunteiden syyt
- Opi pukemaan tunteet sanoiksi



**Lopuksi**

**MUISTA!**

**KUUNNELLA**

**YMMÄRTÄÄ**

**JA**

**SANOA KIITOS!**

# Lähteet

Valokuvat: Katariina Laitinen

Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007. Vastarannasta vastarannalle – johda muutos taitavasti. Johtamistaidon opisto JTO, Työterveyslaitos. Helsinki. <sup>1</sup>

Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Talentum Media Oy. Helsinki. <sup>2</sup>

Järvinen, P. 2012. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Sanoma Pro Oy. Helsinki. <sup>3</sup>

Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen 2014. Onnistunut muutos – Tukea onnistuneen muutoksen suunnitteluun ja läpivientiin. Ilmarinen liitepankki. Helsinki. <sup>4</sup>

Lappalainen, M. 2015. Miksi aivot sanovat ei, opi uusi tapa ajatella. Minerva kustannus Oy. Helsinki. <sup>5</sup>

Leppälä, M. & Rauhala, I. 2012. Johda ihmistä - Psykologiaa johtajille. Talentum Media Oy. Helsinki. <sup>6</sup>

Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa – työhyvinvointitaitojen kirja. Kustannusosake-yhtiö Tammi. Helsinki. <sup>7</sup>

Möttö, K. 2015. Järki ja tunteet muutosprosessin myllerryksessä. Liiketoiminnan virastouudistus Case – Liikenteen turvallisuusvirasto. Tampereen yliopisto johtamiskorkeakoulu. Lisensiaatintutkimus. Lepävaara. <sup>8</sup>

Nummenmaa, L. 2010. Tunteiden psykologia. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki. <sup>9</sup>

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Talentum Media Oy. Helsinki. <sup>10</sup>

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. WSOYpro Oy. Juva. <sup>11</sup>

Rantanen, J. 2013. Vaikuta tunteisiin. Talentum Media Oy. Liettua. <sup>12</sup>

Åhman, H. 2012. Mielen johtaminen organisaatiossa. Sanoma Pro Oy. Helsinki. <sup>13</sup>