

Muutosvastarinnan hallinta kehityshankkeissa

Sameli Köykkä



Tekijä Sameli Köykkä	
Koulutusohjelma Liiketalous	
Opinnäytetyön otsikko Muutosvastarinnan hallinta kehityshankkeissa	Sivu- ja liitesivumäärä 43 + 5
<p>Tässä opinnäytetyössä selvitettiin, miten muutosvastarintaa voidaan hallita kehityshankkeissa. Aiheeseen pureuduttiin kirjallisuuden, artikkeleiden ja tutkimustulosten perusteella. Työn teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään muutosvastarinnan taustatekijöitä ja esitellään kolme muutosvastarinnan hallinnan mallia. Lisäksi tehtiin empiirinen tutkimus muutosvastarinnan hallinnasta kehityshankkeissa. Työssä pyrittiin esittelemään muutosvastarinnan hallinnan käytännön menetelmiä mahdollisimman laaja-alaisesti, jotta siitä olisi hyötyä muutoshankkeista vastuussa olevien henkilöiden käytännön työssä. Työ tehtiin kymmenen viikon ajanjaksolla maaliskuun ja toukokuun välisenä aikana vuonna 2017.</p> <p>Empiirisen tutkimuksen tavoitteena oli tutkia muutosvastarinnan tilaa nykypäivän liike-elämässä ja sen hallintaa kehityshankkeissa. Aineiston hankintamenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Vastajiksi valikoitui viisi henkilöä, joilla oli keskimäärin noin yhdeksän vuoden kokemus kehityshankkeiden läpiviennistä ja organisaation sisäisestä muutosvastarinnasta. Teemahaastatteluissa selvitettiin muutosvastarinnan hallintamenetelmiä, syitä, ilmenemistä, vaikutusta organisaation toimintaan, sekä sen hyötyjä. Haastattelut tehtiin huhtikuussa 2017.</p> <p>Tutkimuksen aineisto analysoitiin sisällönanalyysin menetelmällä. Analyysissä todettiin muutosvastarinnalla olevan kehityshankkeen etenemisen kannalta pääosin haitallinen vaikutus. Muutosvastarinnan todettiin hidastavan kehityshankkeen etenemistä ja heikentävän sen laadullista lopputulosta. Muutosvastarinnan koettiin heikentävän tuottavuutta, työmotivaatiota ja vaikuttavan organisaatiossa työskentelevien henkilöiden henkilösuhteisiin heikentävästi. Muutosvastarinnan positiivisena puolena koettiin sen jalostava vaikutus hankkeen sisällölle. Esille nousi useita muutosvastarinnan hallinnan menetelmiä.</p> <p>Tulosten pohjalta todettiin, että muutosvastarintaan proaktiivisesti eli ehkäisevästi suhtautuminen on reaktiivista tehokkaampaa. Tutkimuksessa myös osoitettiin, että muutosvastarinnan lainalaisuuksien ja sen hallinnan menetelmien tuntemisesta olisi käytännön hyötyä kehityshankkeiden etenemisestä vastuussa oleville henkilöille. Valmiita strategioita ja malleja hyödyntämällä saataisiin käytännön apua monen muutosjohtajan arkeen.</p>	
Asiasanat Muutosvastarinta, organisaatiokulttuuri, kehitys	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Vain muutos on pysyvää	1
1.2	Työn tavoitteet, rajausta ja teoreettinen viitekehys	2
1.3	Tutkimusongelmat	3
1.4	Keskeiset käsitteet	3
2	Muutosvastarinnan taustatekijät	4
2.1	Organisaatioiden muutostarpeet	4
2.2	Muutosvastarinnan syyt	4
2.3	Muutosvastarinnan ilmeneminen	7
2.4	Muutosvastarinnan vaikutus	9
3	Menetelmiä muutosvastarinnan hallintaan	10
3.1	Hultmanin kuuden askeleen malli	11
3.2	Hultmanin strategioiden ominaisuuksia	15
3.3	Heathin & Heathin kolmiosainen malli	18
3.4	Kotterin kahdeksan askeleen malli	19
4	Tutkimus muutosvastarinnan hallinnasta kehityshankkeissa	22
4.1	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat	22
4.2	Tutkimusmenetelmä	22
4.3	Tutkimustulokset	23
4.3.1	Taustatiedot	23
4.3.2	Muutosvastarinnan syyt ja hallinta	24
4.3.3	Muutosvastarinnan ilmeneminen ja vaikutus organisaation toimintaan	26
4.3.4	Muutosvastarinnan hyödyntäminen	28
4.3.5	Kehityshankkeen läpiviennin järjestäminen	29
4.4	Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys	35
5	Pohdinta	37
5.1	Tutkimuksen tulosten yhteenveto	37
5.2	Jatkotutkimusehdotukset	40
5.3	Opinnäytetyöprosessin arviointi	40
	Lähteet	42
	Liitteet	44
	Liite 1. Taulukko muutosvastarinnan hallinnan tekijöistä	44
	Liite 2. Taulukko muutosvastarinnan hallinnan strategioista	45
	Liite 3. Empiirisen tutkimuksen haastattelurunko	47

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö on tehty osana Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa suoritettavaa liiketalouden tradenomin tutkintoa. Johdanto esittelee työn aihevalinnan taustaa, tavoitteita, teoreettista viitekehystä, tutkimusongelmia ja työssä käytettäviä keskeisiä käsitteitä.

1.1 Vain muutos on pysyvää

Muuttuvassa maailmassa on vaikea pärjätä muuttumatta sen mukana. Joskus hakeudumme mukaan muutokseen ensimmäisten joukossa, joskus taas olemme valmiita muuttamaan vasta pakon edessä. Vaikka tunnistaisimme tarpeen muutokselle, haluamme usein vastustaa sitä. Varsinkin ulkopuolelta tuleva ehdotus muutokseen koetaan painostavana. Tällöin puolustusmekanismimme vastaa muutokseen vastarinnalla, jota kutsutaan muutosvastarinnaksi. Liiketaloudessa muutosvastarinta on yleistä ja se hidastaa monen organisaation kehittymistä. Kärjistäen ajateltuna kuitenkin vain muutos on pysyvää, mutta miksi niin usein silti vastustamme sitä?

Muutosvastarinta ei ole uusi ilmiö. Se on vaikeuttanut yritysten arkipäivää jo vuosikymmeniä. 1950-luvulla asiaa tutkinut Paul Lawrence (1969) kirjoitti Harvard Business Reviewn artikkelissaan muutosvastarinnan olevan yritysjohtajien yksi itsepintaisimmista ongelmista. Hän kertoi johtajien kohtaavan vastarintaa monessa eri muodossa, kuten tehokkuuden heikkenemisenä, lisääntyneinä irtisanoutumisina ja osastolta toiselle siirtopyyntöinä, lakkoina, riitelynä, sekä nykytilan puolusteluna, eli miksi ehdotettu muutos ei tule toimimaan. Vaikka vastarintaa ei vielä Lawrencen aikaan osattu kohdata sopivalla tavalla, tiedettiin, että muutos tulee olemaan välttämätöntä yrityksen matkalla parempaan tuottavuuteen, ja jotain sen kohtaaman vastarinnan hallitsemiseksi tulee tehdä.

Lawrence tutki asiaa ja ymmärsi, että muutosta ei tarvitse ns. väkisin tunkea työntekijöiden kurkusta alas. Hänen mukaansa se mitä työntekijät yleensä vastustivat, ei ollut itse tekninen muutos, vaan sen mukanaan tuoma sosiaalinen muutos, eli muutos ihmissuhteissa. Tutkimuksissa ilmeni, että hyvinkin pienillä asioilla oli käänteentekeviä vaikutuksia lopputulokseen. Yhtenä esimerkkinä mainittakoon tutkimustapaus, jossa elektroniikkatehtaan operaattoria pyydettiin toimimaan uudella tavalla. Ensimmäinen henkilö pyysi operaattoria näytisti kokeilemaan uutta tapaa ja piti huolen siitä, että operaattori tunsu työnsä tarpeelliseksi ja sosiaalisen statuksensa arvostetuksi. Tämän jälkeen toinen henkilö koki operaattoria tekemään vastaavan muutoksen, mutta tällä kertaa operaattori tunsu sosiaalisen statuksensa uhatuksi ja suhtautui työhönsä turhautuneesti ja jopa vihamielisesti. Arvatenkin ensimmäisen menetelmän tulokset olivat huomattavasti jälkimmäistä paremmat. Koe toistettiin useasti, aina vastaavin tuloksin. (Lawrence 1969.)

Myös Lawrencen jälkeen muutosvastarintaa on tutkittu ja siitä on kirjoitettu paljon, ja vaikka tietoa ja keinoja muutosvastarinnan hallitsemiseksi on olemassa ja helposti saatavilla, aiheuttaa muutosvastarinta vaikeuksia yritys-elämässä edelleen laajalti. Muutosvastarinnan ja sen hallinnan tutkiminen sopiikin hyvin opinnäytetyön aiheeksi, ja vaikka se on ennen kaikkea oppimisprosessi sen tekijälle itselleen, voi sen tuloksista hyötyä monet aiheen parissa työskentelevät ihmiset.

1.2 Työn tavoitteet, rajaus ja teoreettinen viitekehys

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia muutosvastarinnan tilaa nykypäivän liike-elämässä ja sen hallintaa kehityshankkeissa. Aiheeseen on pureuduttu kirjallisuuden, artikkeleiden ja tutkimustulosten perusteella. Lisäksi on tehty empiirinen tutkimus, jossa on haastateltu muutosjohtamisen asiantuntijoita teemahaastatteluin.

Työssä keskitytään ensisijaisesti ratkaisemaan muutosvastarinnan hallinnan haasteita kehityshankkeiden edistymisen ja niiden johtamisesta vastuussa olevien ihmisten kannalta. Vaikka muutosvastarintaa käsitelläänkin laajasti ja usein yleisellä tasolla, työn fokusointi kohdistuu eritoten kehityshankkeissa esiintyvään muutosvastarintaan.

Teoriaosuuden ensimmäisessä osassa käsitellään muutosvastarinnan teoreettisia taustatekijöitä, joiden avulla pyritään aikaansaamaan käsitys siitä, mistä muutosvastarinta johtuu. Teoriaosuuden toisessa osassa käsitellään tunnettujen asiantuntijoiden julkaisemia valmiita malleja ja strategioita muutosvastarinnan hallitsemiseksi. Nämä mallit ja strategiat on valittu niiden käytännönläheisyyden perusteella, jotta käsikirjasta olisi mahdollisimman paljon hyötyä käytännön tilanteissa. Siitä huolimatta kaikissa asioissa ei ole menty yksityiskohtiin, vaan on pysytty yleisellä tasolla, jotta teos pysyisi selkeälukuisena. Työn käytökelpoisuutta käytännön liike-elämässä on lisätty kahdella taulukolla, jotka sisältävät käytännön strategioita muutostilanteiden hallitsemiseen. Taulukot on lisätty työn loppuun liitteeksi.

Työn empiirisessä osassa käsitellään kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen menettelytavat ja tulokset. Varsinaisen työn viimeisessä osassa eli pohdinnassa tehdään yhteenveto teoriaosuudesta, jossa sitä peilataan saavutettuihin tutkimustuloksiin. Pohdinnassa tuodaan myös esille jatkotutkimusehdotuksia ja kerrotaan opinnäytetyöprosessin käytännön toteutuksesta.

1.3 Tutkimusongelmat

Työn on tarkoitus vastata tutkimusongelmaan:

- Miten muutosvastarintaa voidaan hallita kehityshankkeissa?

Tutkimuksen alaongelmia ovat:

- Mistä muutosvastarinta johtuu ja miten sitä voidaan hallita?
- Millä tavalla muutosvastarinta ilmenee ja mikä vaikutus sillä on organisaation toimintaan?
- Miten muutosvastarintaa voidaan hyödyntää muutoksen läpiviennissä?
- Miten kehityshankkeen läpivienti tulisi järjestää, jotta se kohtaisi mahdollisimman vähän vastarintaa?

1.4 Keskeiset käsitteet

Muutoksen kohteella tarkoitetaan henkilöä, jonka toimintaan kehityshanke vaikuttaa. Tyypillisesti muutoksen kohde on sen yrityksen työntekijä, jossa muutosta pyritään aikaansaamaan.

Muutosvastarinnalla tarkoitetaan sitä vastarintaa, jonka muutoshankkeet synnyttävät yritysten henkilöstössä. Myös sanalla *vastarinta* viitataan samaan asiaan. Englanninkielisissä julkaisuissa muutosvastarinnasta käytetään termejä *resistance to change*, *change resistance* ja *RTC*.

Kehityshankkeella viitataan kaikkiin yritysten muutoshankkeisiin, joilla yrityksen toimintaa pyritään kehittämään. Käsite kattaa sekä pienet muutokset että suuret, aikataulullisesti vaativat hankkeet. Sanoja *hanke*, *kehityshanke*, *muutos*, *muutoshanke*, *muutosprosessi* ja *projekti* käytetään työssä synonyymisesti.

Organisaatiolla tarkoitetaan yritystä, sen osaa tai muuta organisoitua ryhmää ihmisiä jotka toimivat samojen päämäärien saavuttamiseksi.

2 Muutosvastarinnan taustatekijät

Tässä luvussa esitellään muutosvastarintaan vaikuttavia taustatekijöitä, kuten organisaatioiden muutostarpeita, muutosvastarinnan syitä, ilmenemistä ja vaikutusta organisaation toimintaan.

2.1 Organisaatioiden muutostarpeet

Paikalleen jämähtäminen on vaarallista. Liiketoiminnassa se tarkoittaa usein sitä, että muut ovat menossa ohi. Jotta yritys säilyttäisi kilpailukykyänsä, sen tulee muuttua ja kehittyä. Muutostarpeita voi syntyä monesta eri lähteestä. Usein tarve muutokselle tulee yrityksen sisältä tai se perustuu asiakkaiden muuttuneeseen osto- ja kulutuskäyttäytymiseen. Pörssiyrityksissä muospaineita voi tuottaa osakkeenomistajien odotukset. Myös muuttunut lainsäädäntö tai kehittynyt teknologia voi aiheuttaa tarpeen muutokselle. Suurimmista muutoksista kuten irtisanomisista uutisoidaan mediassa asti. (Hyppänen 2007, 218, 245.) Iso osa muutoksesta tapahtuu kuitenkin kaiken taustalla yritysten jatkuvina, pienemmän mittakaavan kehitys- ja tehostamishankkeina (Moore 2016, 252-256).

Usein muutokset ovat organisaatiolle välttämättömiä, eikä niiden toteuttamisessa tulisi epäonnistua. Huonosti johdetuilla muutosprosesseilla saattaa olla vahingollisiakin seurauksia, kuten lakkoja tai mielenilmauksia. Muutostarpeet voidaan täyttää kehityshankkeina, eli suunnitelmallisesti toteutettuina projekteina. Toimivan kehityshankkeen taustalla on hyvä ymmärrys siitä, mistä muutostilanteesta on kysymys. Tulee ennakoida, miten henkilöstö reagoi muutokseen, miten heidät saadaan innostumaan siitä ja tukemaan uusia toimintatapoja, jotta mahdollinen muutosvastarinta voitaisiin pitää minimissä. (Hyppänen 2007, 226.)

2.2 Muutosvastarinnan syyt

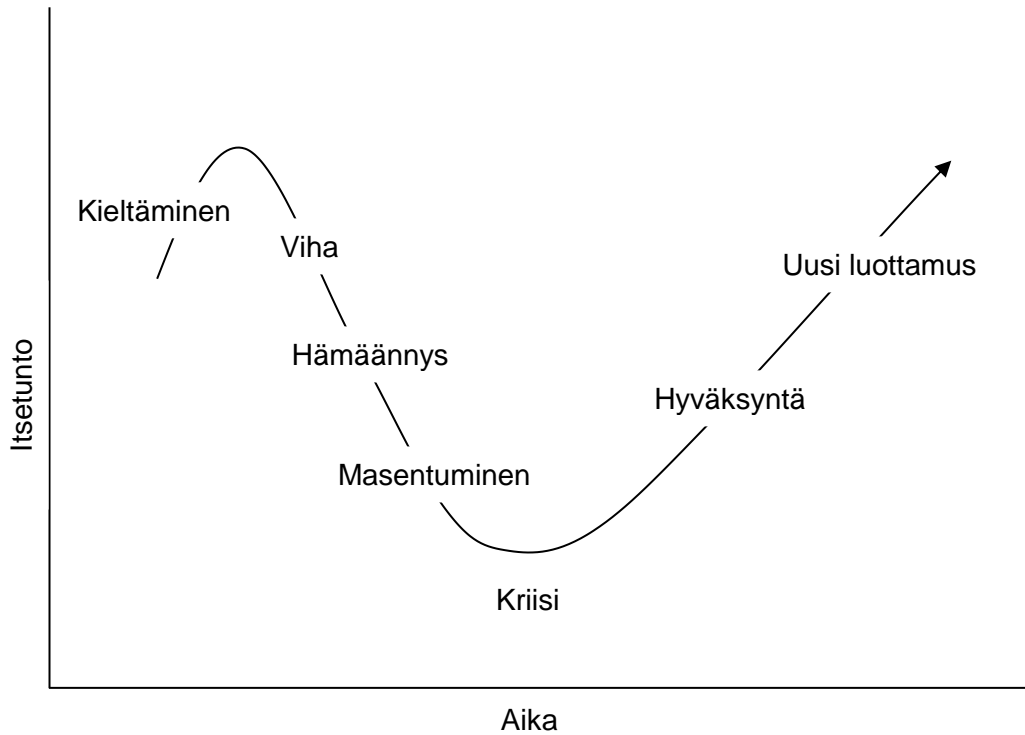
Muutosvastarinta on ihmisen tai ryhmän vastustusta muutokselle. Vastustukselle voi olla monia järkipäisiä syitä, kuten epävarmuus tai arvostelun pelko. Toisinaan vastustus ei kuitenkaan ole järkipäistä, vaan se syntyy alitajuisesti. Syynä tähän voi olla paradigma, eli esimerkki tai ajatusmalli, joka auttaa ihmistä ymmärtämään nähdyn tai kuullun viestin. Kun ihmiselle ehdotetaan paradigman vastaista muutosta, saattaa hän tuntea asemansa uhatuksi. Kyseessä on siis luontainen, alitajunnan tasolla tapahtuva puolustusmekanismi. Tämän tuntiessaan ihminen pyrkii etsimään järkisyytä vastustukselleen, ja esittää jonkun ongelman perusteluna suhtautumiselleen. (Morris & Brandon 1994, 70 - 72.)

Muutos on psykologinen prosessi. Erilaiset ihmiset käyttäytyvät eri tavoin samanlaisessa tilanteessa ja saman henkilön käyttäytymisessä voi olla suuriakin muutoksia erityyppisen muutoksen edessä. Voidaan ajatella, että muutosvastarinta on psyyken oikea reaktio huonosti toteutetussa hankkeessa. Osa ihmisistä on halukkaampia tekemään muutoksia kuin toiset, mutta kaikille on yhteistä, että muutos voi olla positiivista, kun se on johdettu oikein. Tästä syystä muutosvastarintaa tulee sietää ja purkaa maltillisesti. (Tuomi 2005, 33.)

Jonkin asian vastustaminen saattaa olla erittäin palkitsevaa. Toisinaan ei tarvitse edes ymmärtää, mitä vastustaa. Enemmän kuin itse muutosta, ihmiset vastustavat sitä, että joku toinen yrittää muuttaa heitä. Vastustamisesta ihminen saa suunnan ajattelulleen, käytökselleen ja tuntemiselleen. Tämä selkeästi määritelty toiminnan suunta voidaan jakaa muiden ihmisten kanssa, ja ihmiset kokevatkin kyseisen käyttäytymismallin yksinkertaisuuden erittäin houkuttelevana. Vanhetessaan ihminen hidastuu ja tottuu tiettyihin työtapoihin, joka saattaa lisätä muutosvastarinnan määrää. (Lappalainen 2015, 41-42.)

Kunzen, Boehmin ja Bruhin (2013) tutkimus kuitenkin kiistää iän olevan muutosvastarintaan vaikuttava tekijä. Heidän tutkimuksessaan ei iäkkäillä ihmisillä havaittu nuoria enemmän muutosvastarintaa. Päinvastoin, vanhat työntekijät todettiin hieman vastaanottavemmaksi muutokselle. Iän aiheuttama ero on kuitenkin niin pieni, ettei sitä voida pitää merkittävänä tekijänä muutosvastarinnan esiintymisessä.

Kun ihmiset kuulevat muutoksesta, saattavat he tuntea ensin kielteisyyttä, vihaa, pelkoa, hämääntymistä ja masentumista. Nämä kielteiset tunteet johtavat ihmisen asteittain kriisiin. Kun aikaa kriisin jälkeen kuuluu, ihmiset alkavat hyväksyä muutoksen. Tämän jälkeen saavutetaan uusi luottamus toimintaan, kuten kuviossa 1. (Lappalainen 2015, 48, Torben 2014.)



Kuvio 1. Klassinen psyykkisten reaktioiden malli muutoksen vastustuksessa (Torben 2014)

Torbenin (2014) mukaan muutosvastarinnalla on 12 tyypillistä aiheuttajaa:

- Väärinymmärrys muutoksen tarpeesta
- Tuntemattoman pelko
- Kykyjen puute
- Vanhaan tapaan tukeutuminen
- Luottamuksen puute muutoksen läpiviennin onnistumiseen
- Luulo siitä, että kyse on tilapäisestä hullutuksesta
- Ihmisiä ei ole otettu huomioon muutoksen suunnittelussa
- Huono kommunikaatio muutoksesta
- Muutokset rutiineissa
- Uupuminen tai kyllästyminen jatkuvaan muutokseen
- Muutos nykytilaan, joka koetaan miellyttäväksi
- Muutoksen hyötyjä ja siitä saatuja palkkioita ei koeta riittäviksi

Yksi keskeinen tekijä muutosvastarinnan taustatekijöissä on tuntemattoman pelko. Pelko on tunnetila, joka saa ihmisen olemaan varuillaan. Se valmistaa ihmistä taistelemaan tai pakenemaan. Miedommassa muodossaan se voi olla myös lievää huolestuneisuutta tai

hätää. Pelko saa ihmisen karttamaan sen kohdetta, joka voi olla joko toinen ihminen, tapahtuma tai esimerkiksi ehdotettu muutos. Tästä syystä pelolla on selkeä vaikutus muutosvastarinnan syntymiseen. (Lappalainen 2015, 48.)

Muutoksesta kuuleminen voi synnyttää ihmisessä myös vihan tunnetta. Viha on ulospäin suuntautunut tunne ja se aiheuttaa stressiä, joka saattaa pitkään jatkuneena vaikuttaa jopa henkilön terveydentilaan. Muutosvastarinnan taustalla saattaa olla myös henkilön omien kykyjen puute, joka ilmenee kateellisuuksena. Kateelliselle ihmiselle tyypillistä on oman osaamisen korostaminen ja muiden osaamisen väheksyminen. (Lappalainen 2015, 48-49.)

Muutosvastarintaa voi aiheuttaa myös se, että muutoksen tarve on ymmärretty väärin tai että se on kommunikoitu huonosti. Tässä tapauksessa ehdotettu muutos saatetaan kokea uhkana etenkin niiden henkilöiden toimesta, jotka ovat tyytyväisiä asioiden nykytilaan. (Moore 2016, 257; Torben 2014; Willis, Burrows & Coleman 2017, 134-135.)

Myös Strebel (2006, 47) näkee muutosvastarinnan johtuvan johdon ja henkilöstön välisestä kommunikaatiokuilusta. Hän myös pitää eri tasojen välistä intressiristiriitaa yhtenä yleisenä juurisyynä muutosvastarinnan syntymiseen. Organisaation eri tasoilla muutos tarkoittaa eri asioita, eikä yhteistä näkemystä aina löydy. Ylin johto saattaa nähdä muutoksen keinona vahvistaa yrityksen liiketoimintaa ja mahdollisuutena edistää omia uriansa. Alempien tasojen henkilöstö taas saattaa pitää muutosta tarpeettomana ja epätoivottuna, jolloin asetelma on jo lähtökohtaisesti epätasapainossa. Muutoksen johtajat siis epäonnistuvat sijoittamaan itsensä muutoksen kohteiden tilanteeseen ja näkemään asiat myös toisesta perspektiivistä.

Syy vastarintaan saattaa olla myös muutoksen liian suuri vauhti. Jos edellisestä muutoksesta ei ole kulunut tarpeeksi aikaa, ei kohde ole valmis ottamaan uusia muutoksia vastaan. Kun johto haluaa jatkuvaa muutosta, se saatetaan kokea muutoksena vain muutoksen vuoksi, joka taas koetaan päämäärättömänä ja aiheuttaa ahdistuneisuutta. (Rajaniemi 2010, 115.)

2.3 Muutosvastarinnan ilmeneminen

Muutosvastarinta voi ilmetä monessa eri muodossa alkaen yleisestä kiinnostumattomuudesta muutosta kohtaan aina aktiiviseen sabotaasiin asti (Willis, Burrows & Coleman

2017, 134). Hultman (1998, 102) jakaa muutosvastarinnan ilmenemismuodot kahteen kategoriaan; aktiiviseen ja passiiviseen. Muutosvastarinnan aktiivisia ilmenemismuotoja ovat:

- Kriittisyys
- Vikojen etsiminen
- Naurunalaiseksi tekeminen
- Pelkoon vetoaminen
- Faktojen käyttö valikoidusti
- Syyttäminen
- Sabotaasi
- Uhkailu
- Manipulointi
- Faktojen vääristely
- Jumittuminen
- Torpedointi
- Huhujen levitys
- Kinastelu

Muutosvastarinnan passiivisia ilmenemismuotoja ovat:

- Myöntyminen verbaalisti, mutta asian laiminlyönti käytännössä
- Muutoksen toimeenpanon laiminlyönti
- Vitkastelu
- Osaamattomuuden teeskentely
- Tiedon, ehdotusten, avun tai tuen panttaaminen
- Muutoksen epäonnistumisen katsominen vierestä

Tuomen (2005) mukaan ”muutosvastarinta voi ilmetä tiedon tasolla (älyllinen vastustus), tunnetasolla (affektiiviset reaktiot) ja toiminnallisella tasolla (poissaolot, kiire, tehtävien laiminlyönti)”. Kuten liitteessä 1 todetaan, muutosvastarinta voi ilmetä esimerkiksi seuraavin tavoin: henkilö ei osallistu tilaisuuksiin, on passiivinen kokouksissa, on pessimistinen, hänellä on negatiivisia mielipiteitä, hän on kriittinen tai jopa aggressiivinen.

Toisinaan muutosta vastustavat ihmiset tuovat esille faktoja, jotka tukevat heidän kannansa. Yleensä esille tuodaan osa faktoista, mutta ei kaikkia. Tämä käytös voi olla harkit-

tua tai harkitsematonta. Muutoksen johtajan on syytä kuunnella ihmisiä ja ottaa esille tuodut faktat huomioon, koska niiden avulla voidaan oppia ymmärtämään vastarinnan syitä. Kun vastarinnan taso vahvistuu, esille tuotujen faktojen loogisuus vähenee. Vaikka faktojen merkitys päätöksenteossa on suuri, niitä saatetaan muutostilanteessa käyttää käsiteltävänä olevan asian vääristämiseen. Faktoja siis ei aina tuoda esille perspektiivin lisäämisen vuoksi, vaan muutoksen torpedoimistarkoituksessa. (Hultman 1998, 111-113.)

2.4 Muutosvastarinnan vaikutus

Muutosvastarinta on suurin syy organisaatioiden muutoshankkeiden epäonnistumiselle. Oli muutos kuinka suuri tai pieni hyvänsä, on todennäköistä, että se kohtaa muutosvastarintaa. (Hultman 1998, 8.) Muutosvastarinta vaikuttaa myös organisaation tehokkuuteen. Kun ihmiset vastustavat muutosta, he keskittyvät vähemmän päivittäisiin tehtäviinsä. Vaikutus saattaa ulottua yrityksen tulokseen asti. Tehokkuutta parantamaan pyrkivissä hankkeissa muutosvastarinta on erityisen haitallista, koska muutoksen vaikutus saattaa aluksi näkyä tehokkuuden heikkenemisenä, joka vie uskottavuutta hankkeelta. (Belcher)

Muutosvastarinta voi vaikuttaa myös työmoraaliin. Kun työntekijät vastustavat muutosta, heidän optimistisuutensa ja toiveikkuutensa tulevaisuudesta yrityksen palvelussa heikenee. Ilmiön vaikutus voimistuu, jos muutosviestintää ei tehdä. Heikentynyt moraalit voi leviää koko organisaatioon, jolla saattaa olla vaikutus työntekijöiden vaihtuvuuteen ja rekrytoinnin vaikeutumiseen. (Belcher) Tilburgin yliopistossa tehdyssä tutkimuksessa tutkittiin muutosvastarinnan vaikutusta työntekijöiden vaihtuvuuteen. Tutkimuksessa todettiin, että muutosvastarinta heikentää työtyytyväisyyttä, joka kiihdyttää vaihtuvuutta. (Struijs 2012)

3 Menetelmiä muutosvastarinnan hallintaan

Muutosvastarinnan muotojen tunnistaminen voi olla hyvinkin hankalaa. Muutoshankkeen vetäjä voi kuitenkin oppia tunnistamaan piilovastustuksen, jolloin vastarinnan hallinta helpottuu. Kun muutoksen kohteena olevien henkilöiden defensiiviset mallit käynnistyvät, vetäjä kokee usein uupumusta ja provosoitumista. Vaikka reaktiot eivät tunnukaan miellyttäviltä, provosoitumista tai hyökkäykseen vastaamista tulisi välttää. Suhtautuminen reaktioihin tulisi olla positiivista, eli vetäjän ei pitäisi hyökätä takaisin vaan vastustus pitäisi murtaa harkiten, lannistamatta yksilöä. (Tuomi 2005, 33 - 35.)

Yksi syy vastarintaan on se, että ihminen kokee olevansa kohde, ei tekijä. Onkin luonnollista, että vastustusta syntyy, kun muutokset tulevat ulkopuolelta. Tästä syntyy kokemus, että yksilöä koskevista asioista päättää joku ulkopuolinen henkilö. Kuten liitteessä 1 todetaan, henkilöt onkin otettava mukaan muutokseen jo alusta asti. Tietoa tulee jakaa paljon ja avoimesti, ja uusien mallien suunnittelu tulee toteuttaa yhdessä. Vastuun antaminen muutokseen osallistuville henkilöille saattaa myös auttaa, koska silloin he kokevat pystyvänsä vaikuttamaan asioiden kulkuun. (Tuomi 2005, 33 - 36.)

Vaikka muutosvauhdin hidastaminen vaikuttaisi hyvältä ratkaisulta, se ei aina ole paras ratkaisu vastarinnan hallitsemiseen. ”Vastustuksen lisääntyminen voi olla merkki siitä, että on syytä hidastaa ja antaa tilaa totuttautua uuteen, tai ehkä ollaan tekemässä läpimurtoa, jolloin olisi syytä mennä eteenpäin.” (Tuomi 2005, 35.)

Menestyvän hankkeen ohjaaminen edellyttää muutosprosessien lainalaisuuksien tunnistamista ja hallitsemista. Vaikka eteneminen tulee suorittaa sopivalla nopeudella, tuloksia on hyvä saavuttaa mahdollisimman pian. Toteutetut muutokset on myös hyvä kirjoittaa ylös ja saattaa ihmisten nähtäville, sillä saavutetut edistysaskeleet unohtuvat helposti, kun ne muuttuvat arjeksi. Näin muutoksesta tulee visuaalisempaa, ja osallistujien on helpompi nähdä missä mennään. Pienetkin uudistukset on hyvä kirjata ylös, koska siten osallistujien usko hankkeen etenemiseen lisääntyy ja ”mitään ei tapahdu” –puheet jäävät vähemmälle. (Tuomi 2005, 33.)

Yrityksen johdon merkitystä muutoksen onnistumiselle ei voida väheksyä. Otalan (2002, 43) mukaan, ”uusiutumisen perusta on visio, joka houkuttelee ihmiset mukaan. Vision tulee olla konkreettinen, mutta niin vaikea, ettei sen saavuttaminen ole itsestäänselvyys.” Otala (2002, 43) jatkaa; ”huippumenestyjien johto on kyennyt kaikissa organisaation elinkaaren vaiheissa ohjaamaan kehitystä, ei vain seuraillemaan sitä. Se on osannut säilyttää

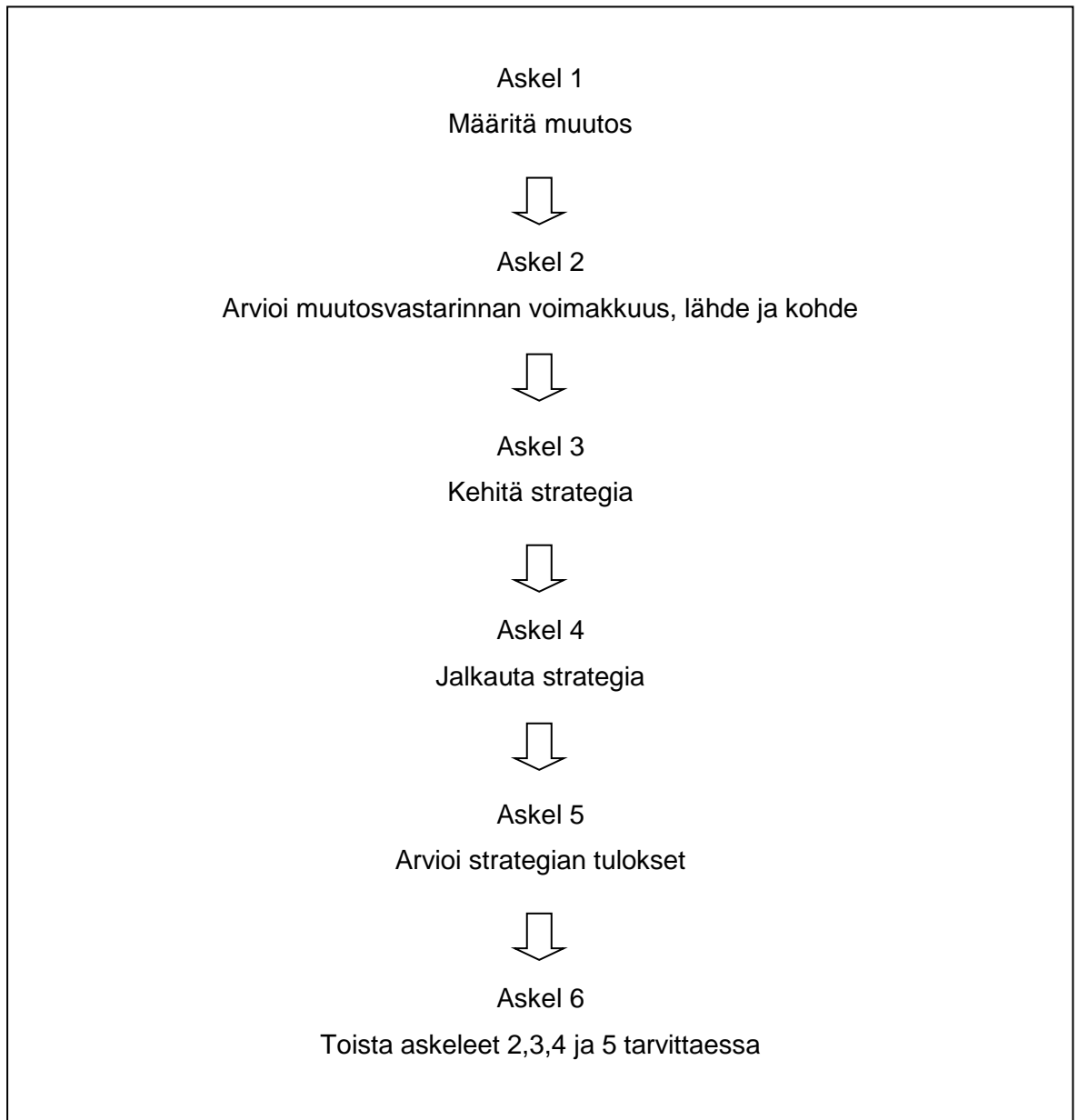
organisaation ytimen, uusiutua jatkuvasti ja kanavoida koko organisaation toiminnot samaan suuntaan tukemaan tavoitteena olevaa visiota.” Myös Tuomi (2005, 34) painottaa johtamisen merkitystä: ”Esimiehet ovat katalysaattoreita, joiden kyky nähdä tuleva hyvinvoiva ja kehittyvä yhteisö ohjaa toimintaa oikeaan suuntaan. Johtamisen laatua on myös kyky kuvata tavoiteltu muutos ja tulevaisuus houkuttelevana. Viisas muutosjohtaja tarjoaa muutoksen luonnoksena, myy alkuidean, jonka henkilöstö jalostaa niin hyvin, että se muuttuu heidän omakseen.”

Potentiaalinen etsiminen henkilöstöstä on tärkeää. Ryhmästä tulee löytää muutokselle avoimet henkilöt, joilla on vaikutusvaltaa muihin. Kun hanke käynnistetään heidän kanssaan, saattavat he innostaa muutkin työntekijät mukaan. Jos näitä vaikuttajajaksiloita ei saada muutosagenteiksi, he saattavat tehdä myyräntyötä ja lisätä muutosvastarintaa. (Tuomi 2005, 34.)

Muutosprosessin onnistumisen edellytyksiin kuuluu myös mahdollisuus palata vanhaan toimintamalliin, eli siltoja vanhaan prosessiin ei katkaista heti. Paluun mahdollisuus tulee toki poistaa, mutta ei liian aikaisin. Jotkut haluavat myös säilyttää jotain, joka vanhassa mallissa on itselle tärkeää. Kritiikille tulee antaa tilaa ja vuoropuhelua tulee kuunnella aidosti. Olemassa olevaa kokemusta tulee arvostaa ja hyödyntää, ja eri persoonalliset motiivit on otettava huomioon. On myös hyvä muistaa, että mielipiteen kysyminen motivoi enemmän kuin raha. (Tuomi 2005, 34.)

3.1 Hultmanin kuuden askeleen malli

Ken Hultman esittelee kirjassaan *Making Change Irresistible* kuuden askeleen mallin, jota voidaan hyödyntää tilanteessa, jossa muutosvastarintaa oletetaan esiintyvän, tai sitä on jo esiintynyt (Hultman 1998, 176). Malli perustuu työvaiheisiin, jotka on kuvattu kuviossa 2.



Kuvio 2. Kuuden askeleen strategiamalli (Hultman 1998, 176)

Mallin *ensimmäinen vaihe* kehottaa määrittelemään mitä halutaan muuttaa. Määrittelyssä pitää olla mahdollisimman tarkka, konkreettinen ja kokonaisvaltainen. Yleinen virhe on, että määritellään vain muutoksen suunta yleisesti, ei varsinaista tavoitetta. Epämääräisesti määritelty muutos saattaaakin osoittautua käytännössä erilaiseksi, kuin mitä on ajateltu. Tällaisessa tilanteessa muutoksen johtajat saattavat luulla kohtaavansa muutosvastarintaa, vaikka todellisuudessa kyse onkin vain huonon määrittelyn aiheuttamasta sekaavuudesta. Tästä syystä muutoksen konkreettinen lopputulema pitää olla hyvin tiedossa ennen muutoksen aloittamista, ja se pitää myös tuoda julki selkeästi. (Hultman 1998, 178.)

Lopputuloksen lisäksi myös muutoksen välivaiheet pitää määritellä selkeästi. Yleinen virhe on, että huomio kiinnitetään vain lopputulokseen. Tämä saattaa johtaa vaikutelmaan siitä, että muutoksen tavoite kohtaisi vastarintaa, kun tosiasiasa kyse onkin vain jostain sen osasta. Tämän lisäksi myös muutoksen osien järjestys ja ajoitus pitää määritellä etukäteen. Näin voidaan edelleen vähentää sekavuuden aiheuttaman turhautumisen ja muutosvastarinnan määrää. (Hultman 1998, 178.)

Mallin *toinen askel* kehottaa määrittelemään, keitä muutos koskee ja arvioimaan, mikä heidän reaktionsa siihen on. Ideaalitulanteessa vastarinnan laatu voidaan ennustaa ja sen vähentämiseksi voidaan tehdä toimenpiteitä. Jos vastarintaa ei voida kokonaan poistaa, voidaan sitä yleensä ainakin vähentää. Mitä tarkemmin vastarinnan laatua arvioidaan, sitä paremmin pystytään luomaan strategioita sen voittamiseksi. Ihmisiä kuuntelemalla ja heidän tekemistään seuraamalla voidaan löytää merkkejä vastarinnan laadusta. Tarkka havainnointi auttaa erottelemaan vastarinnan varsinaisia syitä sen aiheuttamista oireista, mikä helpottaa oikean strategian valitsemisessa. (Hultman 1998, 178-179.)

Ihmisten kuunteleminen ja sitä kautta ymmärtäminen myös auttaa itse vastarinnan purkamisessa. Kuuntelemisella on vaikutusta ihmisten tarpeeseen saavuttaa arvostusta ja hyväksyntää, ja sillä voidaan iskostaa toivoa lannistuneen ihmisen mieleen. Toisinaan pelkästään jo kuuntelemalla saavutetaan tarvittava kannatus muutokselle. (Hultman 1998, 182-185.)

Mallin *kolmas askel* kehottaa kehittämään strategian. Kun potentiaalisen tai jo olemassa olevan muutosvastarinnan lähde, kohde ja voimakkuus on määritelty, voidaan määritellä strategia sen hallitsemiseksi. Tapaukset ovat yksilöllisiä, joten yhtä oikeaa strategiaa ei ole olemassa. Myös hyvin suunnitellussa strategiassa jotain voi mennä vikaan. Jokainen tilanne on uniikki, ja ihmisen käyttäytyminen on aivan liian monitahoista, jotta ennalta määritellyn strategian lopputulos voitaisiin varmuudella ennustaa. Strategian lopputuloksen ennustaminen rajoittuu todennäköisyyksien punnitsemiseen. (Hultman 1998, 179.)

Strategian kehittäminen tehdään kootun informaation pohjalta. Potentiaalisia strategioita kannattaa kehittää useita, ja ne kannattaa tehdä luovuutta hyödyntäen. Tällä pyritään välttämään sitä, että toimiva lähestymistapa jää hyödyntämättä, koska se ei heti alussa vaikuta toimivalta. Aivoriihi on hyvä tapa tuoda eri lähestymistapoja esille. Tämän jälkeen potentiaaliset ideat arvioidaan ja niiden pohjalta luodaan strategia. (Hultman 1998, 179-180.)

Yleisesti ottaen, vastarinnan hallinta koostuu ihmisten ajatuksiin, tunteisiin, päätöksiin ja tekemisiin vaikuttamisesta. Tunteet ovat pääsääntöisesti ajattelun tulosta, eikä niihin pysty

vaikuttamaan kuin välillisesti, joten suorat ilmaukset kuten ”älä tunne niin”, eivät toimi. Muutosvastarinnan hallinnalla pyritään saamaan aikaiseksi muutos henkilön käytöksessä, eli hyväksymään ehdotettu muutos. Muutokset käytöksessä perustuvat muutoksiin faktoissa ja uskomuksissa, ja faktoja ja uskomuksia puolestaan ohjaavat arvot. Tästä syystä strategialla, joka ei ota huomioon ihmisten arvoja, ei ole kauaskantoisia vaikutuksia. (Hultman 1998, 180-185.)

Puhuttaessa muutoksen perustekijöistä, eli ihmisten arvoista, faktoista ja uskomuksista sekä käytöksestä, pitää ottaa huomioon, että yhteen osatekijään vaikuttaminen vaikuttaa yleensä myös muihin. Tästä syystä vaikuttaminen tulisi aloittaa sieltä, missä henkilön vastaanottavuus on suurinta. Toisinaan tämä tekijä voi olla etäällä varsinaisesta vastarintaa aiheuttavasta syystä, mutta silti vaikuttaa perustekijöihin, jotka aiheuttavat vastarintaa. (Hultman 1998, 185-186.)

Strategiaa ei pidä rakentaa sellaisen perustekijän ympärille, joka ei ole vastaanottavainen muutokselle. On esimerkiksi ajanhukkaa yrittää saada aikaan muutosta sellaisessa arvossa, jota henkilö vankasti puolustaa. Hyvä strategia on myös joustava. Ihmisten käytös muuttuu henkilöstä ja päivästä toiseen, joten strategian pitää pystyä mukautumaan eri tilanteisiin. Tätä voidaan havainnoida ihmisiä kuuntelemalla ja heidän tekemisiään seuraamalla. (Hultman 1998, 187.) Vaihtoehtoisia strategioita voidaan luoda Hultmanin oppaan avulla, joka listaa seitsemän muutosvastarinnan yleisintä syytä ja useita lähestymistapoja jokaiseen syyhyn (kts. liite 2.)

Mallin *neljäs askel* pitää sisällään strategian jalkauttamisvaiheen. Ajoitus ja rytmitys ovat tärkeimmät seikat, jotka jalkauttamisen toteuttamisessa tulee ottaa huomioon. Jopa hyvin suunniteltu strategia voi lisätä vastarintaa, jos se jalkautetaan väärään aikaan. Avaintekijä sopivan ajankohdan löytymiseen on niiden ihmisten tunteminen, joita muutos koskee. Jos esimerkiksi henkilöstö on juuri saanut huonoja uutisia, on syytä harkita jalkauttamisen siirtoa hieman myöhäisempään. Myös rytmityksessä kohdehenkilöt ovat avainasemassa. Jotkut henkilöt sietävät muutosta enemmän kuin toiset, mutta kaikilla on kuitenkin raja olemassa, paljonko muutosta tietynä aikana pystyy käsittelemään. Jos ihmiset näyttävät merkkejä ahdistuneisuudesta, stressistä tai mielihahasta, on strategian jalkauttamisen ajankohtaa syytä harkita tarkoin. Toiset ihmiset myös tarvitsevat enemmän aikaa ja vaikkauksia kuin toiset, joten yksilölliset erot tulee ottaa huomioon. (Hultman 1998, 190.)

Mallin *viides askel* painottaa, että strategian tehokkuuden seuraaminen tulee aloittaa heti kun jalkauttamisen toteutetaan, ja sitä tulee seurata siihen asti, kunnes vastarinta on vähentynyt hyväksytylle tasolle. Toisinaan hyvä strategia voi alussa näyttäytyä vain pieninä

parannuksina, jotka ilman seurantaa jäävät huomiotta. Todellisuudessa pienetkin muutokset uskomuksissa, arvoissa tai käytöksessä ovat merkki siitä, että strategia toimii. Koska nämä tekijät ovat vaikutuksissa toisiinsa, pieneltäkin vaikuttava muutos voi johtaa huomattavaan parannukseen vastarinnan määrässä. (Hultman 1998, 190-191.)

Mallin *kuudes askel* kehottaa toistamaan askeleet 2,3,4 ja 5. Strategian toimivuutta on vaikea arvioida ennen kuin se on pantu käytäntöön. Toisinaan sen luonnissa tehdään virheitä, joista yleisimmät Hultmanin (1998, 191) mukaan ovat:

- Vastarinnan väärin arvioitu voimakkuus, lähde ja kohde
- Strategian perustaminen oireelle vastarinnan syyn sijaan
- Kaikkia vaikuttavia tekijöitä ei ole otettu huomioon strategiaa kehitettäessä
- Tilanteeseen sopimattoman strategian jalkauttaminen
- Epäonnistuminen strategian mukauttamisessa muuttuneeseen tilanteeseen
- Strategian jalkauttaminen väärään aikaan tai väärällä nopeudella

Jalkauttamisvaiheen aikana tehdyn seurannan perusteella voidaan arvioida strategian toimivuus, ja siihen voidaan tehdä muutoksia. Muutokset tulevat kyseeseen, jos strategiaa ei koeta toimivaksi tai sillä on yllättäviä, negatiivisia seuraamuksia. Tällaisessa tilanteessa kannattaa välttää orjallista pysymistä alkuperäisessä suunnitelmassa. Tärkeintä onkin strategian joustavuus, jolloin voidaan palata takaisin muutosvastarinnan arviointivaiheeseen, ja edetä prosessin mukaisesti loppuun asti. Hultman (1998, 191.)

3.2 Hultmanin strategioiden ominaisuuksia

Kirjassaan *Making Change Irresistible* Ken Hultman puhuu proaktiivisen ja reaktiivisen suhtautumisen merkityksestä muutosvastarinnan hallinnassa. Vaikka muutosjohtaja tekisi ennakoivia toimenpiteitä muutosvastarinnan varalle, on kaikelta vastustukselta välttyminen silti epätodellinen tavoite. Tässä kappaleessa kerrotaan tehokkaiden muutosvastarinnan hallinnan strategioiden ominaisuuksista, ja niitä voidaan soveltaa mihin tahansa hankkeeseen, jossa muutosvastarintaa halutaan hallita. (Hultman 1998, 171.)

Ensimmäinen ominaisuus on *positiivinen ilmapiiri*. Ihmiset alkavat muodostaa mielipidettä organisaatiosta heti työsuhteen alussa. Mielipide muodostuu sekä faktoista että uskomuksista. Jos faktat ja uskomukset ovat pääsääntöisesti positiivisia, on niistä myös hyötyä muutoksen läpiviennissä. Jos faktat ja uskomukset ovat negatiivisia, ne saattavat toimia instrumenttina muutosta vastustavan ilmapiirin syntymisessä. Tästä johtuen pohjatyötä

positiivisen ilmapiirin luomiseksi on syytä pyrkiä tekemään jo kauan ennen muutosta. Positiivista ilmapiiriä voidaan luoda näyttämällä ihmisille tavanomaisissa tilanteissa, että muutosta johtavat henkilöt ovat reiluja ja järkeviä, ja että heidän tavoitteenaan on edistää kaikkien etua. (Hultman 1998, 172.)

Toinen ominaisuus on *kehittymiseen rohkaiseminen*. Mahdollisuudet muutoksen menestyksekkääseen käynnistymiseen ovat suuremmat, jos siihen osallistuvat ihmiset haluavat tehdä parhaansa. Jos ihmisten arvomaailma ei kannusta henkilökohtaiseen kehittymiseen tai etsimään tapoja asioiden tekemiseen paremmin, heillä on vähemmän mielenkiintoa muutosta kohtaan, ja "miksi vaivautua" -ilmiötä saattaa esiintyä. Jos taas ihmisiä on kannustettu kehittymään ja parantamaan suoritustaan, he ovat valmiimpia myös muuhun muutokseen, koska ovat tottuneet muutokseen itsensä kehittämisen kautta. (Hultman 1998, 172.)

Kolmas ominaisuus on *muutoksen hyötyjen esilletuonti*. Valmius muutokseen on korkeampi, jos ihmiset pystytään vakuuttamaan muutoksen tuomista hyödyistä. Tämä johtuu siitä, että psykologisesti on turvallisempaa pysyä paikallaan kuin altistua epävarmuudelle, jonka muutos tuo tullessaan. Lähtökohtaisesti ihmiset haluavatkin pysyä tutussa ja turvallissa, vaikka se estäisi heitä kehittämästä heidän kyvykkyyttään. Kun muutosta ehdotetaan, ihmiset kyllä näkevät mahdollisuuden parannukseen, mutta he näkevät myös katastrofin mahdollisuuden. Ihmiselle on myös normaalia punnita muutoksen hyötyjä ja haittoja ennen sen toteuttamista. Tästä syystä epä tietoisuutta tulee vähentää mahdollisimman paljon näyttämällä ihmisille, miten muutos voi heitä hyödyttää. (Hultman 1998, 172-173.)

Neljäs ominaisuus on *mahdollisuus kehittymiseen*. Muutos aiheuttaa vähemmän vastarintaa, jos se tuo mukanaan ihmisille mahdollisuuden kehittää taitojaan. Tämä johtuu siitä, että jokainen muutos voi joko lisätä tai vähentää ihmisten uskoa omiin kykyihinsä. Koska kyvykkyys on henkilökohtainen tarve jonka ihminen yrittää täyttää, hän aiheuttaa vähemmän vastarintaa, jos näkee muutoksessa mahdollisuuden kehittää omia kykyjään. Tämän lisäksi myös vahvasti omiin kykyihinsä uskovien ihmisten voidaan olettaa olevan vastaanottavaisempia muutokselle kuin ihmisten, jotka epäilevät omia kykyjään. (Hultman 1998, 173.)

Viides ominaisuus on *yhteinen päätöksenteko*. Yleisesti ottaen, muiden ihmisten ehdottamaan muutokseen on vaikeampi sopeutua kuin henkilöstä itsestä lähtevään muutostarpeeseen. Tämä johtuu siitä, että ulkopuolelta tulevaan muutokseen kohdehenkilöllä on vähemmän vaikutusvaltaa ja hänen on myös vaikea ennustaa, miten muutos tulee häneen itseensä vaikuttamaan. Usein ihmisen ensimmäinen ajatus muutoksesta kuultaessa onkin,

että mikä muutoksen vaikutus heihin itseensä tulee olemaan. Tällä on suuri vaikutus siihen, kannattavatko vai vastustavatko he muutosta. On myös yleisesti tiedossa, että ihmiset jotka pääsevät mukaan päätöksentekoon, suhtautuvat muutokseen myönteisemmin. Näin ihminen kokee muutoksen omanaan, ja henkilökohtaista motivaatiota tavoitteen saavuttamiseksi löytyy enemmän. (Hultman 1998, 173.)

Kuudes ominaisuus on *tiimityö*. On suurempi todennäköisyys, että ihmiset työskentelevät yhteisymmärryksessä muutoksen eteen, jos organisaatio on rakennettu siten, että ihmiset tarvitsevat toisiaan työn suorittamisessa. Kun ihmiset tarvitsevat toisiaan, he kehittävät arvoja yhteistyön, tiimityön, neuvottelun, sovittelun ja yhteisten mielenkiinnon kohteiden osalta. Nämä arvot ovat hyödyllisiä, kun aletaan toteuttamaan muutosta, jossa ihmisten pitää puhaltua yhteen hiileen. (Hultman 1998, 173-174.)

Seitsemäs ominaisuus on *tunteellisen suhtautumisen välttäminen*. Yksi yleisimmistä sudentuopista muutosvastarintaa kohdatessa on kiukun, turhautumisen, kärsimättömyyden tai ärsyyntymisen näyttäminen. Tällainen käytös on ymmärrettävää, mutta projektin etenemisen kannalta haitallista, koska se voimistaa vastarintaa. On hyödyllisempää käyttäytyä objektiivisesti ja deskriptiivisesti, kun syyttävästi tai kriittisesti. Tunteet on syytä sysätä syrjään, ja vastarintaan tulisikin suhtautua ennemminkin haasteena kuin pelkkänä riesana. Tämä helpottaa huomion kiinnittämistä oman reaktion sijasta tekijöihin, jotka aiheuttavat vastarintaa. (Hultman 1998, 174.)

Kahdeksas ominaisuus on *tahattomien virheiden välttäminen*. Toisinaan muutoksen johtajat voivat olla pahimpia vihollisiaan tekemällä tai sanomalla asioita, jotka tarkoituksellisesti voimistavat vastarintaa. Huomiota kannattaa kiinnittää siihen, ettei esimerkiksi anna neuvoa tutustumatta asiaan ensin kunnolla, etene päätöksenteossa ennen kuin on varmistanut, että muut yhtyvät mielipiteeseen, kritisoi henkilöä muiden edessä, osoita tunnotomuutta toisten tunteita kohtaan tai vähättele toisia ihmisiä. Myös pakkokeinoja tulee välttää. Kun työntekijää pelotellaan tai uhataan esimerkiksi potkuilla, ellei hän suostu muutokseen, saattavat tulokset olla erittäin vahingolliset. Pelottelulla ja uhkailulla ei saada aikaan arvoissa tai uskomuksissa muutosta oikeaan suuntaan. Työntekijät saattavat teeskennellä suostuvansa muutokseen ilman, että mitään varsinaista muutosta heidän mielessään on tapahtunut. Pakkokeinoilla muutosvastarinta ajetaan syvemmälle pois näköpiiristä, missä se voi ilmetä esimerkiksi sabotaasina. (Hultman 1998, 174-175.)

Yhdeksäs ja viimeinen ominaisuus on *olennaiseen keskittyminen*. Strategian luomisessa kannattaa keskittyä niihin asioihin, joihin pystyy vaikuttamaan. Toivottomiltakin vaikuttavista tilanteista löytyy yleensä asioita, joita voidaan parantaa. Nämä asiat kartoittamalla

voidaan saada selville ne kohteet, joissa muutosvastarintaan pystytään vaikuttamaan, ja joihin aika ja energia kannattaa keskittää. (Hultman 1998, 175.)

3.3 Heathin & Heathin kolmiosainen malli

Chip ja Dan Heath kertovat kirjassaan *Switch - How to change things when change is hard* kiteytetyn näkemyksen muutosvastarinnan hallinnasta. Heidän mallissaan muutosvastarintaan tulisi suhtautua proaktiivisesti, eli ennakoiden. Vastarinta on vähäisempää otamalla huomioon kolme tekijää, joilla vaikutetaan suoraan muutoksen kohteen omaan motivaatioon saada muutos aikaiseksi. Teorian perustana on käsitys siitä, että ihminen ei halua vastustaa muutosta, kun motivaatio muutokseen tulee ihmisestä itsestään. Kun henkilön käyttäytymistä halutaan muuttaa, pitää ensin saattaa henkilö tilanteeseen, jossa hän itse haluaa muutosta. (Heath & Heath 2006, 3-18.)

Apuna käytetään teoriaa, jossa ihmisellä on kaksi motivaatiovaikuttajaa; rationaalinen ja tunnepohjainen. Rationaalinen motivaatiovaikuttaja ohjaa ihmistä järkevään, tiedostavaan ja suunniteltuun toimintaan. Se on ihmisen osa, joka suhtautuu asioihin analyyttisesti, harmitsee ja katsoo tulevaisuuteen. Tunnepohjainen motivaatiotekijä taas saa ihmisen toimimaan vaistonvaraisesti, sekä tuntemaan kipua ja mielihyvää. (Heath & Heath 2006, 6.)

Kolmiosaisessa mallissa henkilön motivaatiovaikuttajiin pyritään vaikuttamaan kolmen tekijän avulla. Ensimmäinen tekijöistä on *henkilön ohjaaminen*. Kyseessä on teoria, jonka mukaan muutoksen kohteelle pitää antaa selkeä suunta muutosta varten. Jos henkilö kokee epävarmuutta eikä tiedä tarkkaan mitä muutosta häneltä odotetaan, voi haluttu muutos jäädä saavuttamatta. (Heath & Heath 2006, 15-18.)

Muutos tuo mukanaan uusia tilanteita, ja koska henkilö ei enää voi käyttäytyä totutun kaavan mukaisesti, hänen pitää tehdä valintoja. Tilanteessa, jossa vaihtoehtoja valinnalle on monta, päätöksen tekeminen saattaa olla vaikeaa. Esimerkiksi esimiehen vaihtuessa kommunikointi ei sujukaan enää totuttuun malliin, vaan henkilö joutuu tekemään valinnan siitä, miten hän jatkossa esimiehensä kanssa kommunikoi. Uudet vaihtoehdot tuovat mukanaan epävarmuutta. Tästä syystä muutoksen keskellä pelkästään yleisellä tasolla johtaminen ei tuota hyvää tulosta, vaan johtamisen pitää keskittyä myös yksityiskohtiin, ja monitulkintaisuutta tulee välttää. (Heath & Heath 2006, 52-53.)

Toinen tekijöistä on *tunnepohjainen motivointi*. Tässä teoriassa pyritään vaikuttamaan henkilön tunnepohjaiseen motivaatioon, jotta muutos tulisi henkilöstä itsestään. Rationaa-

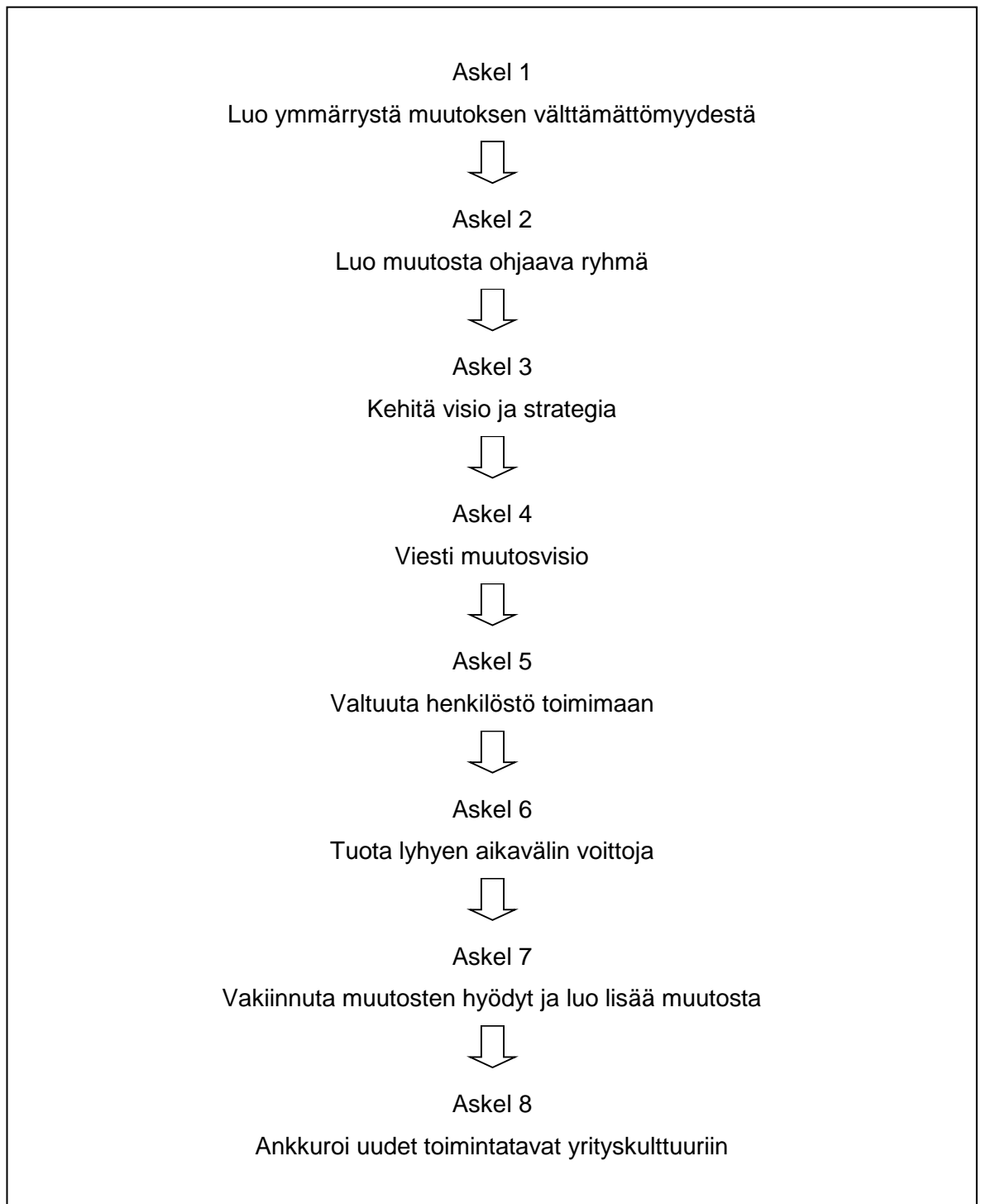
lista motivaatiota on ihmisellä vain rajallisesti, eikä pelkästään sen varaan rakennettu motivointi kannan välttämättä tarpeeksi pitkälle. Kun henkilö itse saadaan vakuuttumaan muutoksen tarpeellisuudesta tunnepohjaisen motivoinnin avulla, on hän motivoitunut jatkamaan, vaikka rationaalinen motivaatio loppuisi kesken. (Heath & Heath 2006, 12-18.)

Vaikka ihmiset ymmärtäisivät muutoksen tarpeellisuuden, eivät he silti välttämättä ole sitoutuneet muutokseen, jolloin muutoshankkeen tulokset saattavat jäädä heikoiksi. Tästä syystä muutoksen tulisi herättää ihmisissä tunteita, eli ihmiset pitäisi saada kiinnostumaan käsillä olevasta asiasta. Kun ihmisten kiinnostus on saavutettu, he haluavat olla mukana ja oppia uusia asioita, ja heistä tulee vastaanottavaisempia uusille ideoille. Muutosvastarinnan hallinnan kannalta oleellista onkin ennakkoluulottomuuteen ja luovuuteen kannustaminen, sekä toivon tunteen herättämisestä ihmisissä. Apuna tässä voidaan käyttää esimerkiksi yksittäisiä, helposti saavutettavia ja mielenkiintoisia tavoitteita, jotka juurruttavat optimismia ja innostuneisuutta organisaatiokulttuuriin. (Heath & Heath 2006, 123.)

Kolmatta tekijöistä kutsutaan nimellä *tilanteen muokkaaminen*. Tässä teoriassa kehoitetaan muokkaamaan muutoksen ympäristöä sellaiseksi, että henkilö osallistuu muutokseen tietämättään. Muutosvastarinnan kannalta vaikean ongelman eli henkilön vakuuttamisen sijasta kannattaa ratkaista helpompi ongelma, eli ympäristön muokkaaminen. Tällä tarkoitetaan sitä, että esimerkiksi prosessinkehityshankkeessa prosessin uudesta osasta tehdään muutoksen kohteelle hieman helpompi ja houkuttelevampi tapa toimia kuin vanha. Näin muutosta ei tarvitse pakottaa, vaan ihmiset itse valitsevat uuden, toivotun tavan toimia. (Heath & Heath 2006, 1-18, 183.)

3.4 Kotterin kahdeksan askeleen malli

John P. Kotter esittelee kirjassaan *Leading Change* kahdeksan askeleen mallin tärkeän muutoksen toteuttamiseksi. Malli on yksi tunnetuimmista muutosjohtamisen mallinnuksista (Valtiokonttori 2015). Kaikki askeleet tulee toteuttaa järjestyksessä, jotta mallista saataisiin täysi hyöty irti. Jos askeleita jättää väliin, riski muutosvastarinnan kohtaamisesta on suurempi. Ensimmäiset neljä askelta keskittyvät yrityksen parkkiintuneen nykytilan pehmentämiseen ja kolmessa seuraavassa askeleessa käsitellään uusia toimintatapoja. Jokaisen askeleen vaatima työ on saatettava loppuun ennen seuraavaan siirtymistä. (Kotter 2012, 24-25). Kotterin mallin kahdeksan askelta on kuvattu kuviossa 3.



Kuvio 3. Muutoksen kahdeksan askelta (Kotter 2012, 23)

Ensimmäisessä askeleessa pyritään luomaan organisaatioon ymmärrystä muutoksen välttämättömyydestä (engl. *sense of urgency*). Tällä tavoitellaan riittävää yhteistyön tasoa organisaatiossa, joka on tärkeää muutoksen kannalta. (Kotter 2012, 37). Ensimmäisessä vaiheessa myös pyritään tunnistamaan muutoksen mahdollisuudet ja mahdolliset esteet, jotta niihin osataan varautua ja niitä voidaan hyödyntää viestinnässä. (Hyppänen 2007, 227).

Toisessa askeleessa luodaan vahva ryhmä, joka ohjaa muutosta. (Kotter 2012, 54). Ryhmän jäsenten pitää koostua henkilöistä, joilla on tarpeeksi valtaa, jotta sen ulkopuolella olevat henkilöt eivät pysty estämään muutosta. Ryhmällä pitää myös olla tarpeeksi kokemusta, uskottavuutta ja johtamistaitoa, jotta se pystyy johtamaan muutosprosessia ja tekemään oikeita päätöksiä, jotka otetaan vakavasti. (Kotter 2012, 59.)

Kolmannessa askeleessa luodaan visio, joka ohjaa muutosta oikeaan suuntaan ja siten helpottaa sen päämäärän saavuttamisessa (Kotter 2012, 23). Vision tulee olla selkeä kaikille muutoksen osallistujille. Kolmannessa askeleessa myös luodaan strategia, joka on kaikille ymmärrettävä ja toteuttamiskelpoinen. (Valtiokonttori)

Neljännessä askeleessa viestitään visio muutoksesta. Viestinnän on oltava suunnitelmallista ja systemaattista, ja siinä on käytettävä erilaisia viestintäkanavia. Viestin tulee pysyä samanlaisena viestinviejästä riippumatta. (Hyppänen 2007, 227.)

Viides askel on muutoshankkeiden onnistumisen kannalta kriittinen. Se pitää sisällään henkilöstön osallistamisen, eli henkilöstö otetaan mukaan suunnittelemaan hankkeen käytännön toteutusta. Näin henkilöstö kokee pystyvänsä vaikuttamaan hankkeen sisältöön, joka helpottaa henkilöstön sitouttamista muutokseen. (Hyppänen 2007, 227.)

Kuudennessa askeleessa keskitytään näkyvien parannusten tuottamiseen ja niiden henkilöiden palkitsemiseen, jotka saivat ne aikaiseksi (Kotter 2012, 23). Kun muutosprosessi on kokonaisuutena pitkäkestoinen, sen lopullinen päämäärä saattaa olla vaikeasti havaittavissa. Lyhyen aikavälin tavoitteiden asettaminen ja niihin pääseminen osoittaa henkilöstölle, että muutosprosessi etenee, ja lopputulokseen pääseminen on mahdollista. (Valtiokonttori)

Muutosprosessi saattaa viedä paljon aikaa, ja vaikka pienet voitot pitävät muutosprosessin liikkeessä, niiden juhlistaminen saattaa hävittää ensimmäisessä askeleessa saavutetun ymmärryksen muutoksen välttämättömyydestä (Kotter 2012, 138). Jotta organisaatio ei ajautuisi takaisin vanhoihin käytäntöihin, *seitsemännessä askeleessa* keskitytään pitämään uusia toimintamalleja korostetusti yllä (Valtiokonttori).

Kahdeksannessa askeleessa pyritään juurruttamaan uudet toimintatavat yrityskulttuuriin. Jotta henkilöstö ei ajan mittaan ajautuisi vanhoihin toimintatapoihin, muutoksen hyötyjä tulee tuoda jatkuvasti esille ja niistä pitää puhua toistuvasti. Uusia toimintatapoja tulee linkittää organisaation menestykseen niin kauan, että vanhat tavat unohtuvat ja uusista tavoista tulee osa yrityskulttuuria. (Kotter 2012, 156-166.)

4 Tutkimus muutosvastarinnan hallinnasta kehityshankkeissa

Tämä luku käsittelee työn empiiristä tutkimusta. Siinä määritetään tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat, kerrotaan tutkimusmenetelmistä ja esitetään tutkimuksen tulokset. Luvun lopussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä.

4.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia muutosvastarinnan tilaa nykypäivän liike-elämässä ja sen hallintaa kehityshankkeissa. Tutkimusongelma on asetettu muotoon: *miten muutosvastarintaa voidaan hallita kehityshankkeissa?* Tutkimus on jaettu neljään alaongelmaan, jotka ovat:

- Mistä muutosvastarinta johtuu ja miten sitä voidaan hallita?
- Millä tavalla muutosvastarinta ilmenee ja mikä vaikutus sillä on organisaation toimintaan?
- Miten muutosvastarintaa voidaan hyödyntää muutoksen läpiviennissä?
- Miten kehityshankkeen läpivienti tulisi järjestää, jotta se kohtaisi mahdollisimman vähän vastarintaa?

Tutkimuksen alaongelmat kohdistuvat neljään teemaan, jotka ovat:

- Muutosvastarinnan syyt ja hallinta
- Muutosvastarinnan ilmeneminen ja vaikutus organisaation toimintaan
- Muutosvastarinnan hyödyntäminen
- Kehityshankkeen läpiviennin järjestäminen

Tutkimustulokset esitetään näiden teemojen mukaisessa järjestyksessä.

4.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusaineiston hankintamenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu tiedonhankintamenetelmä, jossa haastattelun aihepiirit ovat kaikille haastateltaville samat (Hirsjärvi & Hurme 2010, 48). Teemahaastattelu valikoitui tiedonhankintamenetelmäksi sen käytännöllisyyden takia, eikä tarvetta strukturoidun haastattelun tarkalle muodolle tai syvähaastattelun vapaudelle ollut.

Vastaajien valintakriteereinä olivat kokemus kehityshankkeiden läpiviennistä ja kokemus organisaation sisäisestä muutosvastarinnasta. Kokemus asiakkaiden tai yrityksen sidosryhmien tuottamasta muutosvastarinnasta ei riittänyt vastaajaksi valikoitumiseen.

Haastattelut tehtiin huhtikuussa 2017. Ensin tehtiin pilottihaastattelu, jonka perusteella kysymysrungosta poistettiin yksi kysymys, koska saman tyyppisiä kysymyksiä oli kaksi kappaletta, eikä poistetun kysymyksen nähty tuovan lisäarvoa haastattelulle. Kolme haastattelua tehtiin kasvotusten kahta digitaalista äänentallenninta hyödyntäen. Kaksi haastattelua tehtiin pitkistä välimatkoista johtuen videopuheluna *Skypen* välityksellä. Videopuheluiden ääni tallennettiin yhtä digitaalista äänentallenninta hyödyntäen.

Haastattelut kirjoitettiin puhtaaksi eli litteroitiin tekstinkäsittelyohjelmalla. Litterointiin päädyttiin, koska aineiston analysointi tekstimuodossa koettiin ääninauhaa käytännöllisemmäksi. Litterointi tehtiin täsmällisesti sanasta sanaan, mutta litterointimerkkejä ei käytetty koska kyseessä ei ollut kielenkäyttöön perustuva tutkimus, vaan merkitystä oli vain haastattelujen sisällöllä.

Aineiston analysointiin käytettiin kvalitatiivista sisällönanalyysin menetelmää. Seitamaa-Hakkaraisen mukaan kvalitatiivisessa sisällönanalyysissä analysoidaan tutkittavaan ilmiöön liittyviä sisällöllisiä merkityksiä, ei niinkään niiden esiintymistiheyttä. Menetelmällä korostetaan tekstin sisällöllisiä ja laadullisia merkityksiä.

4.3 Tutkimustulokset

Tässä kappaleessa esitetään empiirisen tutkimuksen tulokset. Ensin esitetään vastaajien taustatiedot, jonka jälkeen tuloksissa edetään teemoittain.

4.3.1 Taustatiedot

Vastaajiksi valikoitui kolme naista ja kaksi miestä jotka työssään kohtaavat muutosvastarintaa. Vastaajien kokemus muutosvastarinnan hallinnasta vaihteli 5:n ja 18:n vuoden välillä ja he olivat kohdanneet muutosvastarintaa vähintään kahdessa eri roolissa. Keskimäärin kokemusta tutkimusaiheesta vastaajilla oli noin yhdeksän vuotta. Kaikki vastaajat työskentelivät eri toimialoilla. Toimialoja olivat teollisuus, logistiikka, ilmailuala, vakuutusala ja koulustoimiala. Vastaajien nimet ja tiedot työnantajista jätettiin pois opinnäytetyön raportista, jotta henkilöiden anonyymiteettiä voitaisiin suojella.

4.3.2 Muutosvastarinnan syyt ja hallinta

Muutosvastarinnan määrään vaikuttavia syitä löytyi tutkimuksessa useita. Tärkeimpänä tekijänä muutoksen välttämiseksi nähtiin muutoksesta informoiminen ja sen tarpeellisuuden perusteleva jo hankkeen alkuvaiheessa. Jos hankkeen hyödyllisyyttä ei ole kommunikoitu henkilökunnalle heti alussa, ei henkilökunnan riittävää motivoitumisen tasoa saavuteta, jolloin muutoksen saattaminen syntyy runsaastikin. Tavoitteena on saada henkilökunta ymmärtämään, miksi nykyinen tila tarvitsee muutosta. Kun viestintä muutoksesta aloitetaan aikaisin ja henkilökunnalle annetaan aikaa käsitellä sitä, muutoksen vastarintaa syntyy vähemmän. Erään vastaajan mukaan tätä mallia toteutetaan liian harvoin:

Kyllä mulla kaikesta huolimatta on vankka usko siihen, että ihmiset kun ne aikansa sitä hommaa miettii, niin ne ymmärtää sen tarpeellisuuden, mut yleensä sitä tilaa ei anneta tätä tehdä.

Jos henkilöt kokevat, että muutos tulee ulkopuolelta, eivät he välttämättä ole sitoutuneita muutokseen. Tästä syystä muutoksen kohteena olevia henkilöitä kannattaa ottaa mukaan hankkeen päätöksentekoon. Myös hankkeen hyödyt muutoksen kohteena oleville henkilöille itselleen kannattaa tuoda esille. Jos hankkeessa mennään vain yrityksen teho edellä, eikä molemminpuolisia hyötyjä tuoda henkilöstön tietoon, saattaa henkilöstö reagoida vahvasti. Henkilöstöön saattaa myös kuulua joku erittäin muutoksen vastainen henkilö, joka pyrkii saamaan muutoksen vastustamaan muutosta.

Lisäksi nousi esille, että firman yleinen tilanne vaikuttaa muutoksen määrään. Jatkuvat yt-neuvottelut luovat pelkoa ja epävarmuutta tulevista, jonka koettiin lisäävän muutoksen vastarintaa. Hankkeen sisällölläkin on merkitystä muutoksen määrään. Jos hanke tähtää työntekijöiden roolien muuttamiseen, muutoksen vastarintaa saattaa ilmetä enemmän. Etenkin, jos henkilöt kokevat, että työmäärä on lisääntymässä. Myös muutoksen kohteena olevien henkilöiden koulutustason koettiin vaikuttavan muutoksen määrään siten, että mitä korkeammin koulutettu henkilö on, sitä paremmin hänet on koulutettu tunnistamaan muutoksen vastarinta itsessään, joka lisää henkilön vastaanottavuutta muutokselle.

Jos muutos koskee useampia eri osastoja, tulee ottaa huomioon menettelytapojen yhtenäisyys. Muutoksen johtajilla tulee siis olla yhtenäinen linja, jotta eroavaisuuksia toteutustavassa eri osastojen välillä ei tule. Tämä tulee ottaa huomioon jo muutoksen suunnittelu-

vaiheessa. Kun tahtotila on muutoksen johtajille selkeä ja suunnittelu on toteutettu huolella, pystytään henkilöstön kysymyksiin vastaamaan ja muutostarve perustelemaan, mikä helpottaa muutosvastarinnan hallintaa.

Yksikään vastaajista ei käytä työssään yleisesti tunnettua strategiaa tai mallia muutosvastarinnan hallitsemiseksi. Yhden vastaajan mukaan osa henkilöstöstä on niin innokasta itse tekemään ja osallistumaan, ettei tarvetta sille ole. Toisten henkilöiden kanssa tarvitaan enemmän oveluutta. Eräs vastaajista kertoi, että hyvän suunnittelun jälkeen edetään kaavan mukaisesti, jolloin muutosvastarinnan hallinta on vain tilanteessa johtamista. Vastaajilla on siis käytössään paljon hyväksi todettuja tapoja, ei niinkään oppikirjamalleja.

Yksi vastaajista kertoi työskennelleensä urallaan yrityksessä, joka hyödynsi tiettyä muutosjohtamismallia suurimmissa hankkeissaan. Mallin idea on se, että hankkeelle nimetyn vastuullisen projektipäällikön lisäksi myös muutosvastuuseen nimetään henkilö. Varsinaisen hankkeen rinnalla siis pyörii toinen projekti, joka käsittelee muun muassa sitä, minkälaista muutosvastarintaa henkilöstöltä voidaan olettaa kohdattavan missäkin hankkeen vaiheessa, ja miten siihen voidaan reagoida. Hän piti mallia toimivana, koska jos muutosjohtajuus otetaan vakavasti ja muutosvastarintaan suhtaudutaan sen vaatimalla kunnioituksella, muutosprosessia pystytään paremmin hallitsemaan.

Yksi vastaajista kertoi, ettei varsinaisesti käytä oppikirjamalleja, koska niitä joutuisi soveltamaan organisaation kypsyyssasteen mukaan niin paljon. Hänen mukaansa muutosvastarinnan hallinnassa on enemmänkin kyse henkilökemioista ja siitä, miten ne saadaan synkkaamaan. Muutoksen johtajan tulee luovia ja etsiä tilanteeseen sopivia keinoja, mennä henkilökohtaiselle tasolle ja selvittää, kenelle sopii mikäkin etenemistapa.

Muutostilanteissa hän kuitenkin yleensä noudattaa tiettyä hyväksi todettua kaavaa. Ensimmäinen vaihe on aina pehmennysvaihe, jossa yhdessä töitä tekemällä tutustutaan muutoksen kohteena olevaan työhön ja sitä tekevään henkilöstöön. Tämän jälkeen kerätään ja toteutetaan ensin muutoksen alla olevan työn tekijöiden omat kehityskohteet, vaikka muutoksen johtajalla itsellään tai hankkeen muilla osallistujilla olisikin asiasta omat näkemyksensä. Sen jälkeen aloitetaan varsinaisten muutosten toteuttaminen ja kokeillaan uusia ideoita. Tärkeää on kokeilla kaikki ideat käytännössä, myös ne, jotka eivät aluksi vaikuta käyttökelpoisilta. Muutosten toimivuus todetaan kaikkien osallistujien kesken, jonka jälkeen ne dokumentoidaan ja henkilöstö koulutetaan. Sen jälkeen työntekijöille annetaan työrauha, jonka jälkeen haetaan taas uusia kehityskohteita, muutetaan dokumentaatiota ja edetään edellä kuvailun kaavan mukaan. Tärkeää on muutoksen pehmennysvaihe, yhdessä tekeminen ja johdon sitouttaminen muutokseen jatkuvan osallistamisen

kautta. Kaikissa tilanteissa hyväksi todettu kaava ei toimi, jolloin joudutaan kokeilemaan jotain toista tapaa. Epäonnistuminen johtuu usein siitä, että johtoa ei ole saatu sitoutumaan muutokseen.

Yksi vastaajista kertoi, että vaikka käytössä ei olekaan varsinaista oppikirjamallia, on saadusta esimieskoulutuksesta ollut apua muutosvastarinnan hallinnassa. Koulutuksissa on tehty käytännön harjoitteita, jotka ovat käsitelleet muutosvastarinnan kohtaamista. Lisäksi on saatu kohdennettua koulutusta esimerkiksi henkilökohtaiseen viestintään muutostilanteissa. Myös henkilöstötutkimuksissa on saatu palautetta viestinnästä muutostilanteissa, joka on auttanut muutosvastarintaan suhtautumisessa.

Osa vastaajista ei osannut kertoa, onko henkilökohtaiseen kehittymiseen kannustamisella vaikutusta henkilöstön vastaanottavaisuuteen. Yksi vastaajista kertoi, että vaikutusta on vaihtelevasti ja se riippuu henkilöstä. Henkilökohtaiseen kehittymiseen kannustaminen kuitenkin luo eteenpäin pyrkivän organisaation kulttuuria, koska paikalleen pysähtyneisyyttä ei katsota hyvällä. Toinen vastaaja koki vaikutuksen tulevan esille hyvin harvoin. Vaikka henkilöstön kehittämisestä ja sen mahdollisuuksista puhutaan paljon, on käytännön toteutus liian heikolla tasolla.

Eräs vastaaja peräänkuulutti parempaa osaamisen kartoitusta. Vakiotaajuudella tehtävän kartoituksen avulla pysyttäisiin paremmin selvillä henkilöstön osaamisesta ja samalla voitaisiin kartoittaa muutosten mahdollisuutta paremmin, eli selvittää, minkälaisia muutoksia henkilöt näkevät tarpeellisena omassa tai tiiminsä toiminnassa.

4.3.3 Muutosvastarinnan ilmeneminen ja vaikutus organisaation toimintaan

Vastaajat kertovat muutosvastarinnan ilmenevän usein sanallisessa muodossa. Toisinaan muutoksen kohteena olevat henkilöt tuovat esille väitteitä muutoksen järjettömyydestä ja pyrkivät todistamaan uuden toimintatavan olemassa olevaa huonommaksi. Todisteluun saatetaan kaivaa esimerkkejä historiasta. Yksi vastaaja kokee tyypillisenä ”yes, but” -kulttuurin, jossa vastaesimerkkien avulla pyritään kumoamaan muutos. Eräs vastaaja kuvaillee muutosvastarinnan ilmenevän protestointina, jossa henkilöstö tuo tyytymättömyytensä esiin voimakkaammin:

...kyllä siellä ihan raakasti työntekijät jopa tuotantopäällikölle sanoo et älä sä tuu tänne, sä et tiä tästä työstä yhtään mitään.

Sanallisen muodon lisäksi muutosvastarintaa ilmenee myös sanattomassa muodossa. Henkilöt saattavat hidastella työnsä tai muutoksen edistämisen kanssa, tai kieltäytyä tekemästä työtä kokonaan. Toisinaan henkilöt sulkeutuvat, ja muutosvastarinta ilmenee puhumattomuutena. Muutoksen etenemistä halutaan vaikeuttaa myös monin muin tavoin, kuten eräs vastaajista kertoo:

Pahimmassa tapauksessa se on ilmennyt sellasena ihan suoraan sanottuna ”ei en tee”, ihan suorana kieltäytymisenä. En osallistu, en tee. Se on ehkä se äärimmäisin muoto. Sit on semmonen passiivisaggressiivinen lähestymistapa, ei vastata viesteihin, ei osallistuta toimintaan tai tullaan sinne paikalle siihen kokoukseen käskettynä, pakotettuna ja sitten siellä sit sekä vetäydyttynä kehonkielellä muista, että niinku asenteella, et sul on kädet ristissä ja jalat ristissä ja sä nojaat taaksepäin kaikista ja et halua osallistuu keskusteluun etkä ota katsekontaktia. Semmosena sulkemisena.

Muutoksen sabotointia pidettiin erittäin harvinaisena muutosvastarinnan ilmenemismuotona. Yleisimpänä muotona pidettiin muutoksen järkevyyden kyseenalaistamista sanallisessa muodossa. Yksi vastaajista kertoi muutokseen reagoinnin olevan hyvin henkilöstä riippuvaa. Osa henkilöistä reagoi muita voimakkaammin. Toisinaan henkilöt purkautuvat muutoksen johtajalle kahdenkeskisessä keskustelussa, mutta myös ryhmäpurkautumista tapahtuu. Eräs vastaaja kertoi joidenkin henkilöiden suhtautuvan kaikkeen negaation kautta. Heidän ensimmäinen vastauksensa kaikkeen on aina ”ei”, eli he tarvitsevat muita enemmän suostuttelua.

Kaikki vastaajat kokivat muutosvastarinnan vaikuttavan tuottavuuteen heikentävästi. Muutosta vastustavan henkilön oman työn tehokkuus heikkenee, koska osa työajasta käytetään muutoksen vastustamiseen. Yhden vastaajan mukaan vaikutus olisi huomattavasti pienempi, jos muutosvastarintaan puututtaisiin ajoissa.

Mun mielestä se vaikuttaa tuottavuuteen negatiivisesti, mutta se vaikutus voisi olla paljon pienempi, jos siihen puututtaisiin ajoissa. Ei pelkästään tunnistettais, vaan tehtäisiin aktiivisia keinoja; tehtäisiin se strategia jo heti siinä, kun se projekti tehdään, et kun sitä muutosvastarintaa kuitenkin kohdataan, millä siit napataan kiinni jo heti ekast kokouksest lähtien. Ennenku siit tulee sellanen oikee voima jonka kans pitää ihan oikeesti taistella.

Yksi vastaajista kertoi muutosvastarinnalla olevan vaikutusta henkilöiden työmotivaatioon, joka myös laskee tuottavuutta. Työmotivaatio notkahtaa muutosprosessin alkuvaiheessa ja pysyy alhaisena, kunnes muutos ei tunnu enää vastenmieliseltä. Lisäksi muutosvastarinnalla voi olla myös pitkäaikaisia vaikutuksia, koska muutosta pahimmin vastustaneet

henkilöt saattavat jäädä osaamiseltaan heikommalle tasolle muutoksen jälkeisessä toiminnassa. He ovat vastustaneet muutosta, eivätkä ole kokeneet uuden toimenkuvan opettelu mielekkääksi.

Muutosvastarinnan todettiin vaikuttavan työmoraaliin heikentävästi. Yksi vastaajista kertoi muutoksen kohteiden leiriintymisestä, jossa yksi vastustaja puhuu muita ihmisiä mukaansa vastustamaan hanketta. Näin muutosvastarinta pääsee helposti rapauttamaan työmoraalia. Eräs vastaajista kertoi, että vaikka kokeekin muutosvastarinnan vaikuttavan suurimmalla osalla ihmisistä heikentävästi työmoraaliin, voidaan asiaan vaikuttaa muutosnopeudella. Jos muutosta tapahtuu liian nopeasti, vaikutus työmoraaliin on suurempi. Jos taas muutoshankkeita toteutetaan harvemmin, saattavat ihmiset nähdä ne uusina ja hienoina asioina, joiden toteuttamiseen löytyy enemmän intoa.

Muutosvastarinta vaikuttaa organisaatiossa työskentelevien ihmisten henkilösuhteisiin. Yksi vastaaja kertoi, että muutosta vastustava henkilö saatetaan leimata ns. hankalaksi tapaukseksi, ja hänestä saattaa muodostua silmätikku organisaatiossa.

Osa vastaajista näki yleisenä myös ryhmäytymisen, eli ns. kuppikuntien muodostumisen organisaatioon. Yhden vastaajan mukaan tyypillisesti vanhat työntekijät vastustavat muutosta enemmän ja he kerääntyvät omaksi ryhmäkseen. Uudet työntekijät pysyvät tästä ryhmästä erossa, jolloin muutosvastarinta hitsaa ei-toivottuja ryhmiä yhteen.

Muutosvastarinta heikentää ihmisten uskoa yrityksen johtoon, jos ihmiset eivät näe muutosta tarpeellisena. Muutosvastarinta saattaa vaikuttaa organisaation toimintaan myös siten, että jotkut ihmiset hakeutuvat toisiin tehtäviin, koska eivät näe muutoksen jälkeistä aikaa mielekkäänä tai itselle sopivana.

4.3.4 Muutosvastarinnan hyödyntäminen

Muutosvastarinta koetaan lähtökohtaisesti muutoksen kannalta negatiivisena asiana. Tutkimuksessa pyrittiin kuitenkin selvittämään myös muutosvastarinnan mahdollisia hyötyjä kysymyksellä, *mitä positiivisia puolia tai hyötyjä muutosvastarinnasta on organisaatiollenne?*

Vastaajilla oli yhteneväinen näkemys siitä, että muutosvastarintaa voidaan hyödyntää tuomaan niitä asioita esille, jotka ilman sen kohtaamaa muutosvastarintaa olisivat jääneet huomiotta. Muutosvastarintaa kokevat ihmiset pyrkivät etsimään ja tuomaan esille hankkeen negatiivisia puolia, joista osa saattaa olla sellaisia, joita hankkeen valmistelussa ei

ole osattu ottaa huomioon, tai niille ei ole annettu tarpeeksi painoarvoa. Tämä jalostaa hankkeen sisältöä ja hienosäätää sen lopputulosta. Ilman muutosvastarinnan aiheuttamaa opponointia muutosprosessista ja sen lopputuloksesta saattaisi tulla liian suppea.

No ainakin se yks hyöty mikä siitä voi olla on se, että siinä tulee tarkistettua se muutosprosessi siinä mielessä, että siinä on ikään kuin joku opponoimassa sitä prosessia vahvemmin, koska joskus käy myös niitä tilanteita, että jos siinä suunnitteluvaiheessa jätettäis ne ihmiset jotka sitä vastustais pois, ni sulle saattaa tulla semmonen kohtalaisen suppea näkemys siitä, että miten se muutos kannattaa hoitaa ja jopa siitä lopputulemasta ja järkevyydestä.

Yhden vastaajan mukaan muutosvastarinta yleensä herättää organisaation miettimään henkilöstöpuolen asioita, kuten organisatorista rakennetta, vastuita ja rooleja enemmän. Tämä sitouttaa johtoa ajamaan asioita eri tavalla ja miettimään, että tehdäänkö yrityksessä juuri oikeita asioita.

4.3.5 Kehityshankkeen läpiviennin järjestäminen

Kolmen vastaajan mukaan muutosvastarinnalla on hidastava vaikutus kehityshankkeen etenemiseen. Pelkän muutoksen johtajan avulla hanke ei etene hyvin, mutta mitä enemmän ihmisiä suhtautuu muutokseen myönteisesti, sitä tehokkaampaa on eteneminen. Muutosvastarinta tuo etenemiseen hetkellisiä pysähdyksiä, ja saattaa jopa pysäyttää hankkeen kokonaan. Hanke saatetaan joutua aikatauluttamaan uudestaan. Yksi vastaajista kuvailee muutosvastarinnan aiheuttamaa haittaa kehityshankkeelle näin:

Se on kaiken a ja o. Jos sitä ei saa pois sieltä niin kehityshankkeet ei etene. Ne ei väkisin runnomalla mee eteenpäin. Se saattaa hetkellisesti mennä, kun joku kytää vieressä, mut sitten kun yritetään päästä niin sanotusti normimoodiin niin se tyssää siihen. Sitä on turha yrittää edes viedä eteenpäin, kun ei se... Se on aivan turhaa puuhaa. Se on kaiken a ja o kehityshankkeissa et se saadaan murrettuu se vastarinta sieltä.

Kaksi vastaajaa näki muutosvastarinnan tuovan kehityshankkeelle enemmänkin laadullisia kuin aikataulullisia haasteita. Kehityshanke voi muutosvastarinnasta huolimatta edetä, jos sen avainhenkilöt ovat sitoutuneet muutokseen. Haasteena on enemmänkin hankkeen lopputuloksen laatu, eli saadaanko muutoksen alla olevan henkilöstön moraali, työmotivaatio ja osaaminen pysymään odotetulla tasolla. Ajallista riskiä muutosvastarinta ei heidän mukaansa aiheuta kehityshankkeelle.

Vastaaja pyydettiin kuvailemaan menestyksekkäiden hankkeiden läpivientiä ja kertomaan, millä tekijöillä he uskoivat olleen vaikutusta muutosvastarinnan hallinnassa. Yksi vastaaja kertoi kehityshankkeesta, jonka tavoitteena oli parantaa tulosta tehtaassa, jonka haasteena oli henkilöstön tyytymättömyys, riitely, roolien epäselkeys, yleinen sekavuus ja huono laatu. Ilmapiiri oli tulehtunut ja muutosvastarintaa oli paljon. Kehityshankkeen läpivienti aloitettiin tilanteen selvittelyllä, jossa selvitettiin henkilöstön, eli muutoksen kohteiden oma näkemys tilanteesta. Esille nousi ergonomia-asiat, työn mielekkyys, työmotivaatio ja toimintaedellytysten luominen.

Henkilöstö oli aluksi hyvin vastahankaista muutokselle. Asiaan suhtauduttiin keskustelemalla ja kokeilemalla uusia asioita kärsivällisesti noin puoli vuotta. Myös ergonomia-asiantuntijoita konsultoitiin. Sen jälkeen sovittiin, että uutta mallia kokeillaan kaksi kuukautta, jonka aikana luotiin uudet prosessit, järjesteltiin asioita ja tehtiin uudet roolitukset. Tänä aikana muutosvastarinta murtui, eikä kahden kuukauden kokeilun jälkeen kukaan enää suostunut palaamaan aikaisempaan malliin. Hankkeen hyödyt olivat merkittävät. Tuotteiden laatu parani, virheet vähenivät huomattavasti, yrityksen myynti kaksinkertaistui, sairauspoissaolot vähenivät ja henkilöstön hyvinvointi kasvoi huomattavasti paremmalle tasolle. Vastaaja korostaa merkitystä olleen sillä, että muutosvastarintaa käsiteltiin henkilötasolla:

...kun on vaan tosi hyvä ihmistuntija ja tunnistaa jo persoonasta ja äänensävyä ja ilmeistä ja eleistä et miten tätä ihmistä pitää käsitellä ja kun sitä ei voi ajatella organisaationa et miten sitä käsitellään sitä muutosvastarintaa, vaan se pitää viedä henkilötasolle.

Yksi vastaaja kertoo kehityshankkeesta, jonka tarve perustui lakimuutokseen. Osaston toimintaa oli siis muutettava, jotta se vastaisi lain uusia vaatimuksia. Asiasta keskusteltiin henkilöstön kanssa, ja heille korostettiin, että kyse on lain tuomasta velvoitteesta. Hanke kohtasi aluksi muutosvastarintaa henkilöiltä, jotka kokivat uuden toimintatavan haasteelliseksi. Asiaan suhtauduttiin keskustelemalla henkilöstön kanssa ja antamalla heille ryhmäkohtaiset tavoitteet. Hankkeen vetäjä oli tämän jälkeen vain henkilöstön tukena ja johdattelijana. Ryhmät saivat sopia itsenäisesti tapansa päästä tavoitteeseen.

Vastaaja kokee, että tässä hyvin onnistuneessa hankkeessa muutosvastarinnan hallinnan kannalta merkityksellisin asia oli taustalla oleva muutostarve, eli lakimuutos. Ihmisten oli helppo ymmärtää muutoksen tarpeellisuus, ja muutosvastarintaa aiheutti lähinnä henkilöi-

den pelko oman osaamisen riittämättömyydestä uudessa toimintamallissa. Lisäksi henkilöstöryhmille annettiin tavoitteet ja ryhmien annettiin itse sopia, miten tavoitteisiin päästäisiin.

Yksi vastaaja kertoo hankkeesta, jonka haasteena oli pitkistä välimatkoista johtuva kommunikoinnin vaikeus. Organisaation normaalin prosessin mukaisesti projektiryhmä ensin valmistelee hankkeen, jonka jälkeen kaikki muutokseen osallistujat pääsevät käsittelemään hanketta kahden päivän työseminaarissa. Muutosvastarintaa tässä mallissa on aiheuttanut muun muassa se, että muutoksen kohteet eivät pääse vaikuttamaan hankkeen sisältöön jo alkuvaiheessa, vaan heille ikään kuin esitellään valmis tuote. Tästä johtuen kahden päivän seminaarista on pahimmillaan puolitoista päivää käytetty keskusteluun hankkeen toimimattomuudesta ja sen perusteista.

Hankkeessa kokeiltiin uutta käytäntöä, jossa kolme viikkoa ennen seminaaria pidettiin osallistujien kesken videoneuvottelu. Videoneuvottelussa hanke alustettiin, annettiin sitä koskeva aineisto, kerrottiin tavoitteet ja annettiin osallistujille pieni pala hankkeesta työstettäväksi ennen seminaaria. Kolmen viikon ajanjaksolla osallistujat saattoivat ottaa yhteyttä toisiinsa keskustellakseen siitä, mikä hankkeessa ei toimi. He myös pystyivät käymään asioita läpi kotiorganisaatiossaan.

Tämä vaikutti muutosvastarinnan määrään huomattavasti, koska videoneuvottelun ja seminaarin välisenä kolmen viikon ajanjaksona nousseen muutosvastarinnan aiheuttama tunnereaktio ehti laantua ennen seminaaria, jossa osallistujat pääsivät heti töihin, eikä keskustelua hankkeen perusteista tarvittu. Uuden toimintatavan saama palaute oli hyvää, ja ihmiset tunsivat olleensa mukana kehityksessä. Avaintekijänä hankkeen onnistumisessa oli tunnereaktioille jätetty paloaika, ja uusi toimintatapa otettiin organisaatiossa pysyvään käyttöön.

Yksi vastaaja kertoo hankkeesta, jonka tavoitteena oli yksinkertaistaa toimintoja keskittämällä ne kolmen kaupungin sijasta yhteen kaupunkiin. Muutosvastarintaa aiheutti se, että henkilöstö sai uuden toimintamallin myötä hoitaakseen tehtäviä joihin ei ollut tottunut, eikä henkilöstöllä ollut varmuutta siitä, osataanko uusia tehtäviä hoitaa kunnolla. Hanketta viettiin eteenpäin korostamalla sen organisaatiolle tuomia hyötyjä, sekä hankkeen tuomia mahdollisuuksia henkilöstön kehittymiselle. Kaikki osallistujat alkoivat ottaa asioista selvää, ja heille tuli hyvä *flow*. Hankkeen muutosvastarinnan murtamisen kannalta tärkeää oli se, että henkilöstö pääsi itse suunnittelemaan uutta toimintamallia ja heidän henkilökohtaisia vahvuuksiaan hyödynnettiin monipuolisesti.

Eräs vastaaja kertoo kehityshankkeesta, jonka myötä luotiin uusia mittareita ja prosesseja laaja-alaisesti. Hankkeen omistajuus oli organisaatorakenteessa ylhäällä, josta sen tarpeellisuus kommunikoihin henkilöstölle. Ylimmän kerroksen hyväksyntä oli hankkeen läpiviennin ja sen kohtaaman muutosvastarinnan hallinnan kannalta oleellista. Jos omistajuus on liian alhaalla, hanketta joutuu myymään sekä ylös, että alaspäin. Vastaaja kertoo ylimmän kerroksen omistajuuden merkityksestä näin:

Kun nimellinen omistajuus muutosprosessista on tarpeeksi ylhäällä, niin se tyypillisesti ihmisille antaa tietynlaisen kuvan siitä muutoksen välttämättömyydestä ja sitä myötä ehkä ihmisillä on helpompi hyväksyä se. Jos on ollu taas täämösiä muutostilanteita, missä se lähtee joko sun lähiesimieheltä tai pahimmassa tapauksessa ulkoiselta tai sisäiseltä konsultilta, niin sillon ainaki mun kokemuksen mukaan se vastarinta on kaikista pahinta ja ehkä siinä on myös semmonen olo, että tätä kannattaa kin vastustaa tai ikäänku asioille vois jotakin tehdä. Mutta jos se ikäänku tulee se ylipäällikön päiväkäsky, ni se ehkä ymmärretään, että tätä vastaan ei nyt oo mitään järkee alkaa napikoimaan, että tämä tapahtuu ja se on ehkä sitä myöten ehkä myös helpompi hyväksyä ja kääntää mielessään myönteiseksi se muutos.

Vastaajia pyydettiin kertomaan paljon muutosvastarintaa kohdanneista hankkeista ja millä tekijöillä he uskoivat olleen vaikutusta muutosvastarinnan syntyemisessä. Yksi vastaaja kertoo väärinymmärretyn kommunikaation synnyttämästä muutosvastarinnasta. Jos ihmiset ymmärtävät hankkeen päämäärän väärin ja kuvittelevat, että muutos koskee jotain itselle tärkeää ja toimivaksi koettua asiaa, he saattavat pahoittaa mieltään ja muutosvastarintaa saattaa syntyä. Lisäksi vastaaja koki, että järjestelmäprojektit synnyttävät paljon vastarintaa. Kun ihmiset ovat tottuneet käyttämään jotakin tiettyä järjestelmää, saattaa tieto uuden järjestelmän opettelusta väsyttää ja synnyttää muutosvastarintaa.

Hankkeissa, joissa muutosta lähdetään toteuttamaan ilman hyvää alustusta ja henkilökunnan lämmittelyä, henkilöstö saattaa kokea, että heidät *jyrätään*. Jos henkilökuntaa ei oteta mukaan suunnitteluun, vaan sen hoitavat asiantuntijat keskenään, muutosvastarintaa voidaan odottaa syntyvän. Eräs vastaaja kertoo hankkeesta, jonka vaikutusalue laajennettiin kesken läpiviennin. Muutosvastarintaa kohdattiin paljon niillä ihmisillä, jotka tuotiin uutena hankkeen vaikutuksen piiriin.

Yksi vastaaja kertoo kansainvälisestä järjestelmähankeesta, joka jouduttiin hänen organisaatiossaan keskeyttämään muutosvastarinnan vuoksi. Kaikki muutoksen kohteet vastustivat hanketta. Hankkeen johto ei pystynyt perustelemaan sen tarpeellisuutta, eikä sen toteuttamiseen ollut tarpeeksi resursseja. Vastaajan mukaan projektijohdolta puuttui *punai-*

nen lanka, eikä se pystynyt perustelemaan, miksi hanke olisi pitänyt viedä maaliin. Hankkeessa nähtiin enemmän miinuksia kuin plussia, joten se lakkautettiin ja siitä vetäydyttiin toistaiseksi.

Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että organisaatiossa vallitseva positiivinen ilmapiiri vaikuttaa muutosvastarinnan syntymiseen negatiivisesti, eli muutosvastarintaa syntyy vähemmän. Jos yrityksessä ei ole hierarkkista johtamisympäristöä, henkilöstö on oppinut tekemään yhdessä töitä ja henkilökemiat synkkaavat, muutosvastarintaa syntyy vähemmän ja kehityshankkeen läpivienti on nopeampaa. Erään vastaajan mukaan positiivinen ilmapiiri organisaatiossa voi vaikuttaa hankkeen läpivientiin merkittävästi. Hänen mukaansa hanke, jonka kesto huonossa ilmapiirissä olisi vuoden, voidaan toteuttaa positiivisen ilmapiirin vallitsemassa organisaatiossa jopa kahdessa kuukaudessa.

Jos henkilöstön ilmapiiri on tulehtunut, he saattavat nähdä muutoksen raskauttavana tekijänä, joka pahentaa tilannetta entisestään. Vaikutusta on myös sillä, kokevatko henkilöt ilmapiirin turvalliseksi. Kun henkilöt kokevat muutoksen uhkaavan heidän omia työpaikkojaan tai se nähdään työoloja heikentävänä, muutosvastarintaa syntyy enemmän. Merkitystä on myös sillä, miten hankkeen vetäjä viestii omaa tunnetilaansa. Jos vetäjä viestii negatiivista tunnetilaa, se saattaa levitä koko ryhmään, joka vaarantaa hankkeen läpivienin. Myös positiivisen ajattelutavan omaavat muutoksen kohteet auttavat hankkeen etenemisessä kannustamalla muita ihmisiä. Yksi vastaaja kiteyttää positiivisen ilmapiirin merkityksen näin:

Jos siinä on ylipäättänsäkin ihmisillä sellainen myönteinen ote, turvallinen olo siihen työhön eli siihen omaan paikkaansa ja ote siihen työhönsä niin se tekee siitä muutoksesta helpompaa.

Kakkien vastaajien mielestä hankkeen hyvä perustelu ennen sen aloitusta helpottaa hankkeen läpivientiä. Jos perustelua ei tehdä, muutosvastarinta saattaa olla voimakasta ja hankkeen eteneminen voi hidastua. Jos henkilöstö ei koe muutosta perusteltuna, erään vastaajan mukaan hankkeen vetäjät saatetaan nähdä henkilöinä, jotka ovat vain tulleet heidän työpaikalleen pätemään.

Myös perustelujen viestinnän laatuun tulee kiinnittää huomiota. Viestintä tulee valmistella hyvin ja vastaanottavan yleisön mukaan, jotta toivottu vaikutus voitaisiin saavuttaa. Yksi vastaaja kertoo kommunikoivansa muutoksen hyötyjä johdolle eri näkökulmasta kuin muu-

toksen kohteille. Johdolle osoitettu viestintä keskittyy kustannusvaikutuksiin ja toimintavaikutuksiin. Henkilöstölle puhutaan heidän omasta näkökulmastaan, eli miten muutos tulee konkreettisesti helpottaman juuri heidän työtään.

Kahden vastaajan mukaan muutoksen hyödyllisyydestä kertovat mittarit helpottavat perustelua. Kun ihmiset ovat tottuneet seuraamaan mittareita ja niiden avulla on pystytty osoittamaan muutoksen tarpeellisuus, muutosvastarintaa ilmenee vähemmän. Mittareiden avulla pystytään myös jälkikäteen toteamaan, mikä muutoksen vaikutus toiminnalle oli.

Kaikki vastaajat kertovat ottavansa muutoksen kohteena olevat ihmiset mukaan päätöksentekoon. Jos päätös annetaan ylhäältä alaspäin, on muutosvastarinta voimakkaampaa kuin tilanteessa, jossa asiasta on yhdessä päätetty. Hyödyllistä on saada ihmiset ajattelemaan, että he ovat itse tehneet päätöksen asiassa. Kun ihminen itse on tullut siihen johtopäätökseen, että hankkeen tavoite on paras mahdollinen vaihtoehto, jää kapinointi päätöstä vastaan vähemmälle. Tämä koskee myös hankkeita, joiden läpiviennistä on päätetty jo etukäteen. Vaikka muutoksen kohteilla ei varsinaista päätöksentekovaltaa asiassa olisi, voidaan heille luoda illuusio päätöksentekoon osallistumisesta, joka helpottaa muutostarinnan hallinnassa.

Yksi vastaaja kertoo kehityshankkeen hyötyvän siitä, että hankkeen osallistujiksi valitaan muutosvastaisimmat ihmiset. Vaikka tämä vaikeuttaisikin itse hankkeen hallintaa, tulee heistä osa muutosta, jolloin muutosvastarintaa ilmenee vähemmän, koska muutosvastaisimmat ihmiset ovat itse olleet päättämässä asioista. Hyötyä on myös siitä, että hankkeen osallistujiin valitaan henkilöitä, jotka ovat muutosvastarinnan kannalta vaikutusvaltaisimpia tai joilla on omistajuus hankkeen vaikutusalueeseen kuuluvista prosesseista. Vastaaja kuvailee osallistujien valitsemista näin:

...et ennenku sä alotat sen muutosprosessin, sä tiedät et siin on tietyt ihmiset jotka tulee sitä vastustamaan, tai on riski, että heidän hallussa on tiettyjä asioita mitkä voi tehdä siitä muutosprosessista vaikeeta, niin jopa sillä, että se tekee sen projektin hallinnasta vaikeampaa, niin ottaa ne ihmiset siihen mukaan koska silloin he ovat osa sitä muutosta. Jos se ihminen joka muuten sitä muutosta vastustaisi onkin mukana sitä ajamassa, niin se onkin hyvä juttu. Ja jos heillä on tietty omistajuus tietystä osista sitä prosessia, niin silloin se tyypillisesti toimii paremmin. Se on semmonen mitä oon käyttäny ja tulen varmasti aina oikeestaan käyttämään. Tietenki se osaamiskysymys on tärkeä, mutta myös se, että ymmärrät sen organisaation sillä tasolla, että sä pystyt valitsemaan tietyssä mielessä ne muutosvastarinnan kannalta vaikutusvaltaiset henkilöt siihen projektiin mukaan. Pahimmassa tapauksessa on käyny niin, että on tehty muutosprosessia, jossa tietoisesti on jätetty ne pahimmat

vastarannan kiiskit siitä pois, niin se aiheuttaa varmasti niitä ongelmia, koska silloin siinä on valmiiks odottamassa tällöinen vastarintablokki kun se projekti alkaa. Sen sijaan, että olis myös heitä siellä mukana jakamassa sitä omaa näkemystään ja huolia siihen projektiin.

Muutoksen kiihkeimmät vastustajat ovat myös sitoutuneita hankkeeseen, koska vastustus kertoo siitä, että heitä kiinnostaa muutoksen kohteena oleva asia ja he pitävät sitä tärkeänä. Tällöin heitä voidaan käyttää ns. muutosagentteina, jolloin he voivat auttaa muutosmyönteisyyden levittämässä organisaatioon. Yksi vastaaja kertoo vaihtelevansa hankkeeseen osallistettuja henkilöitä, jotta hankkeiden lopputulemaan saataisiin vaihtelua. Hankkeeseen osallistuvien ihmisten kautta informaatio myös kulkee muille muutoksen kohteena oleville ihmisille, mikä auttaa viestinnässä. Näin hankkeessa käsiteltyä tietoa ei koeta niin salaiseksi, joka edistää hankkeen avoimuutta.

Osa vastaajista koki haasteellisena vastata kysymykseen, *onko tiimeissä työskentelemään tottunut henkilöstö vastaanottavaisempi muutokselle?* Syynä tähän on se, että koska tiimityötä tehdään nykyään hyvin laaja-alaisesti, ei tiimeihin kuulumattomia henkilöitä ole paljon, joten tiimeissä työskentelyyn tottuneiden ja tottumattomien vertaaminen on vaikeaa.

Kahden vastaajan mielestä tiimeissä työskentelemään tottuneet henkilöt eivät koe muutosta niin henkilökohtaiseksi, joten he ovat valmiimpia kokeilemaan uutta. Tiimistä saa myös vertaistukea, uskallusta ja voimaa, joka auttaa muutokseen myönteisesti asennoitumisessa. Lisäksi tiimissä yksin muutosta vastustamaan jäänyt henkilö saattaa kääntyä puoltamaan muutosta muun ryhmän esimerkin mukaisesti. Yhden vastaajan mielestä tiimeissä työskentelevät ihmiset pystyvät helpommin vaihtamaan mielipiteitä toistensa kanssa, joka edistää keskustelua, pohdintaa ja avartaa heidän näkemystään.

4.4 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuuden arviointi koostuu tutkimusaineiston käsittelyn ja analyysin luotettavuudesta. Ensimmäisessä arvioidaan sitä tutkimuksen vaihetta, jossa empiirisestä aineistosta siirrytään analyysin kautta tulkintaan. Luotettavuutta voidaan koe-tella esimerkiksi rinnakkaisanalyysin tai aineiston puolittamisen avulla. (Anttila 2000, 408.)

Tässä tutkimuksessa tutkimusmenetelmät ja tulosten analysoinnin menetelmät on pyritty kuvaamaan tarkasti. Tulosten analysoinnissa kiinnitettiin erityistä huomiota objektiivisyyteen. Tutkijan oma kokemus muutosvastarinnasta ja sen hallinnasta on kuitenkin saattanut vääristellä tutkijan tekemiä tulkintoja vastaajien kertomuksista. Rinnakkaisanalyysiä,

aineiston puolittamista tai muuta luotettavuuden koettelua ei tässä tutkimuksessa ole tehty.

Aineiston pätevyydellä eli validiteetilla tarkoitetaan tutkimusaineistoon liittyvää pätevyyttä. Jotta tutkimus olisi pätevä, tulee aineiston kokoamistavan vastata analyysimenetelmää ja aineiston kattaa tutkittava ilmiö. (Anttila 2000, 409.)

Tutkimuksessa käytetty haastattelurunko tehtiin varta vasten tämän tutkimuksen käyttöön. Kysymykset johdettiin tutkimuksen alaongelmista, mitkä oli asetettu vastaamaan tutkimuksen pääongelmaan. Kysymysrungon sopivuutta testattiin pilottihaastattelulla, jonka perusteella kysymysrungosta tiputettiin yksi kysymys pois. Tutkimuksen edetessä todettiin, että kysymykset vastaavat hyvin tutkittavaa ongelmaa, mutta ne oltaisiin voitu asettaa kattavammin, jotta tietoa olisi saatu laajemmin esimerkiksi muutosviestinnästä.

Kysymysrungon suunnittelussa pyrittiin välttämään johdattelevia kysymyksiä. Kysymykset *mikä vaikutus muutosvastarinnalla on tuottavuuteen ja mikä vaikutus muutosvastarinnalla on työmoraaliin* (kts. liite 3) ovat kuitenkin melko spekulatiivisia, joka näiden kysymysten osalta vaikuttaa tulosten pätevyyteen.

5 Pohdinta

Tässä luvussa tehdään yhteenvetoa tutkimuksen tuloksista käsittelemällä sen keskeisimpiä löydöksiä ja linkittämällä niitä teoreettiseen viitekehykseen. Lisäksi luvussa annetaan jatkotutkimusehdotuksia ja kerrotaan opinnäytetyöprosessin etenemisestä.

5.1 Tutkimuksen tulosten yhteenveto

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia muutosvastarinnan tilaa nykypäivän liike-elämässä ja sen hallintaa kehityshankkeissa. Tutkimusongelma asetettiin muotoon: *miten muutosvastarintaa voidaan hallita kehityshankkeissa?* Asiaan perehdyttiin kirjallisuuskatsauksen sekä teemahaastattelujen avulla. Teemahaastatteluissa haastateltiin viittä henkilöä, jotka työssään ovat vastuussa sellaisten kehityshankkeiden etenemisestä, joissa esiintyy muutosvastarintaa.

Muutosvastarinnalla koettiin olevan kehityshankkeen etenemisen kannalta pääosin haitallinen vaikutus. Yleensä muutosvastarinta hidastaa hankkeen etenemistä, mutta se voi myös pysäyttää sen kokonaan. Lisäksi muutosvastarinnan todettiin toisinaan heikentävän hankkeen lopputuloksen laatua. Kun henkilöstöä ei saada näkemään muutosta positiivisena, on työmoraali, motivaatio ja henkilöstön osaaminen taso vaarassa heikentyä.

Muutosvastarinnan positiivisena puolena koettiin sen jalostava vaikutus hankkeen sisällylle. Etenkin hankkeen alkuvaiheessa sitä vastustavat henkilöt tuovat esille faktoja, joilla toivotaan olevan hankkeen kumoava vaikutus (kts. 2.3). Osa näistä väitteistä saattaa olla hankkeen kannalta huomiotta jääneitä asioita, joita voidaan hyödyntää sen läpiviennissä. Muutosvastarinnan aiheuttama opponointi myös jalostaa hankkeen sisältöä ja hienosäätää sen lopputulosta.

Muutosvastarinnan todettiin ilmenevän yleensä sanallisessa muodossa. Yleistä on vastaan väittäminen, joskus kovasanaisestikin. Vastustus voi olla myös sanatonta, kuten hidastelua arkityössä tai hankkeen edistämisessä. Toisinaan henkilöt saattavat kokonaan kieltäytyä työstä tai toimimasta muutoksen osoittamalla tavalla. Varsinaisen sabotoinnin koettiin kuitenkin olevan erittäin harvinaista. (vrt. 2.3.)

Muutosvastarinnan todettiin vaikuttavan tuottavuuteen heikentävästi. Muutosta vastustavien henkilöiden tehokkuus heikkenee, koska osa työajasta käytetään muutoksen vastustamiseen. Muutosvastarinnan todettiin vaikuttavan heikentävästi myös työmoraaliin, työmotivaatioon ja organisaatiossa työskentelevien ihmisten henkilösuhteisiin. (kts 2.4.)

Tutkimuksessa löydettiin käytännössä toimivaksi todettuja menetelmiä, joiden avulla muutostavastarintaa voidaan hallita kehityshankkeissa. Tärkeimpänä tekijänä nähtiin muutoksesta informoiminen ja sen tarpeellisuuden perusteleminen jo hankkeen alkuvaiheessa. Jos hankkeen hyödyllisyyttä ei ole kommunikoitu henkilökunnalle heti alussa, ei henkilökunnan riittävää motivoitumisen tasoa saavuteta (kts. 3.2). Perustelua voidaan helpottaa muutoksen hyödyllisyydestä kertovilla mittareilla.

Osallistamisella on suuri vaikutus muutostavastarinnan määrään. Jos henkilöt kokevat, että muutos tulee ulkopuolelta, sitoutuminen hankkeen tavoitteisiin on heikompaa. Kun henkilöt otetaan mukaan päätöksentekoon, he suhtautuvat muutokseen myönteisemmin ja kokevat muutoksen omanaan. (kts. 3.2.) Vaikka muutoksen kohteena olevilla henkilöillä ei varsinaista päätöksentekovaltaa asiassa olisikaan, voidaan heille luoda illuusio päätöksentekoon osallistumisesta.

Organisaatiossa vallitsevan positiivisen ilmapiirin todettiin vähentävän muutostavastarintaa. Ihmiset alkavat muodostaa mielipidettä työnantajastaan jo työsuhteen alussa. Jos mielipide on pääsääntöisesti positiivinen, ihminen on vastaanottavaisempi muutokselle. Tästä syystä positiivista ilmapiiriä kannattaa alkaa muodostaa jo kauan ennen muutosta. (kts. 3.2.)

Kehityshankkeen menestyksestä läpivientiä edesauttaa se, että hankkeella on johdon tuki, tai sen omistajuus on ylhäällä organisaatiossa (kts. 3, 3.4). Näin henkilöstölle välittyy kuva muutoksen tarpeellisuudesta, ja muutostavastarintaa esiintyy vähemmän. Lisäksi muutoksen tarpeellisuuden todistaminen sekä ylöspäin että alaspäin samanaikaisesti vaikeuttaa itse hankkeen läpivientiä.

Viestinnän merkitystä muutostavastarinnan hallinnassa ei voi väheksyä. Viestinnän tulee olla selkeää, jotta väärinymmärrysten aiheuttamalta muutostavastarinnalta voidaan välttyä (kts. 2.2). Erilaiset ihmiset tarkastelevat muutosta eri näkökulmista, joten viestintä tulee räätälöidä vastaanottavan kuulijakunnan mukaan.

Organisaatioissa, joissa henkilökuntaa kannustetaan henkilökohtaiseen kehittymiseen, ihmiset ovat valmiimpia myös muuhun muutokseen, koska he ovat tottuneet muutokseen itsensä kehittämisen kautta (kts. 3.2). Tutkimuksessa todettiin, että henkilökohtaiseen kehittymiseen kannustaminen luo eteenpäin pyrkivän organisaation kulttuuria, koska paikalleen pysähtyneisyyttä ei katsota hyvällä.

Muutos aiheuttaa vähemmän vastarintaa, jos se sisältää mahdollisuuden henkilöstön taitojen kehittymiseen. Tästä syystä henkilökohtaiseen kehittymiseen kannustavan ilmapiirin lisäksi myös itse hankkeiden tulisi tarjota ihmisille kehittymismahdollisuuksia. (kts 3.2.) Tutkimuksessa todettiin, että muutoksen tuomia kehittymisen mahdollisuuksia korostamalla voidaan lisätä henkilöstön vastaanottavaisuutta muutokselle.

Yksi tutkimuksessa löydetty muutosvastarinnan hallinnan käytännön menetelmä on nimeltään *pehmennysvaihe*. Kyseessä on hankkeen alussa toteutettava vaihe, jossa hankkeen vetäjä osallistuu muutoksen kohteena olevien ihmisten työhön. Näin työ ja sen tekijät tulevat muutoksen vetäjälle tutuksi, joka lisää ymmärrystä kehityskohteesta. Vetäjä tulee myös tutuksi muutoksen kohteena olevan työn tekijöille, jolloin muutosta ei nähdä niin ulkopuolisena. Ihmisten kanssa henkilökohtaisella tasolla keskustelemalla muutoksen tarve on myös helpompi tuoda esille. Näin henkilöt myös tulevat paremmin kuulluksi, mikä parantaa vastaanottavaisuutta muutokselle, koska kuulluksi tuleminen vaikuttaa ihmisten tarpeeseen saavuttaa arvostusta ja hyväksyntää. (kts. 3.1.)

Tutkimuksessa nousi esille menetelmä, jossa muutoksen herättämälle tunnereaktiolle pyritään antamaan paloaikaa ennen hankkeen varsinaista aloitusta. Menetelmä perustuu siihen, että ensin hanke esitellään muutoksen kohteena olevalle yleisölle, jonka jälkeen muutosvastarinnan aiheuttaman tunnemyrskyn annetaan laantua, samalla kun ihmisten kanssa keskustellaan ja heidän kysymyksiinsä vastataan. Hankkeen varsinainen työstäminen aloitetaan tunnereaktion laannuttua. Tätä mallia tukee *klassinen psyykkisten reaktioiden malli muutoksen vastustuksessa* (kts. 2.2), jossa muutoksesta kuuleminen aiheuttaa ensin kielteisen reaktion, mutta kääntyy kriisin kautta hyväksyntään ja lopulta uuden luottamuksen syntyyn.

Työn teoreettista viitekehystä sekä tutkimustuloksia tarkastelemalla voidaan todeta, että suuri osa muutosvastarinnan hallinnan menetelmistä keskittyy toimintaan kehityshankkeen alkuvaiheessa. Lähtökohtaisesti muutosvastarintaan tulisi siis suhtautua proaktiivisesti, eli ehkäisevästi. Näin voidaan välttyä siltä, että pienet asiat kasvavat suuriksi ja aiheuttavat laajamittaista haittaa organisaatiolle. Jotkut asiat, kuten positiivisen ilmapiirin luominen tulee aloittaa vielä aikaisemmin, eli jo ennen hankkeen aloitusta. Vaikka työkaluja myös muutosvastarinnan reaktiiviseen hallintaan on olemassa, voidaan tämän työn perusteella tehdä päätelmä, että toimenpiteet muutosvastarinnan hallitsemiseksi kannattaa aloittaa ajoissa.

Tutkimuksen vastaajat eivät käytä muutosvastarinnan hallinnan apuna yleisesti tunnettuja strategioita tai oppikirjamalleja. Vastaajat luottavat kokemukseensa ja usein kantapäähän

kautta opittuihin menetelmiin, sekä tilanteessa johtamiseen. Yhden vastaajan mukaan muutostilanteisiin valmistaneesta esimieskoulutuksesta on kuitenkin ollut hyötyä muutosvastarinnan kohtaamisessa. Koska muutosvastarintaa on tutkittu ja siitä on kirjoitettu paljon, muutosvastarinnan lainalaisuuksien ja sen hallinnan menetelmien tuntemisesta olisi käytännön hyötyä kehityshankkeiden etenemisestä vastuussa oleville henkilöille. Valmiita strategioita ja malleja hyödyntämällä saataisiin käytännön apua monen muutosjohtajan arkeen.

5.2 Jatkotutkimusehdotukset

Tämä tutkimus keskittyy muutosvastarinnan hallinnan nykytilaan pääosin kotimaisessa liike-elämässä. Se ei yritä ymmärtää muutosvastarinnan määrän tai laadun kehittymistä aikajanelalla. Kuitenkin vain muutos on pysyvää, joten myös muutosvastarinnan voidaan olettaa muuttuneen vuosien saatossa. Jotta muutosvastarintaa pystyttäisiin paremmin hallitsemaan, tulisi ymmärtää paremmin sen historia ja suunta, eli miten muutosvastarinta on kehitymässä. Näin voitaisiin löytää uusia ja ajan tasalla olevia keinoja muutosvastarinnan hallitsemiseksi.

Tämä tutkimus ei myöskään yritä ymmärtää muutosvastarintaa eri kulttuureissa. Tutkimalla muutosvastarinnan esiintymistä ja hallintaa laaja-alaisemmin Suomen ulkopuolella olisi mahdollista tuoda esille uusia löydöksiä, joiden avulla muutosvastarintaa pystyttäisiin hallitsemaan entistä paremmin.

5.3 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Opinnäytetyö on ennen kaikkea oppimisprosessi. Matkan varrella opitaan työn aihetta koskevan tiedon lisäksi paljon myös opinnäytetyön tekemisestä. Ensimmäistä kertaa opinnäytetyötä tehtäessä siihen sisältyvää työmäärää on vaikea arvioida. Paljon jääkin työn tekijän järjestelmällisyyden ja päättäväisyyden varaan. Asiat saattavat vaikuttaa aluksi suurilta tai vaikeilta, mutta osoittautuvat käytännössä täysin mahdollisiksi saavuttaa.

Tämä opinnäytetyö tehtiin verrattain lyhyessä ajassa. Sen tekemiseen varattiin kymmenen viikkoa, joka on suositeltua noin puolta vuotta huomattavasti vähemmän. Työn loppuvaiheessa ideoita sen parantamiseksi nousi esille enemmän kuin niitä ehdittiin toteuttaa. Väljemmästä aikataulusta olisi ollut hyötyä lopputuloksen kannalta. Vaikka työmäärä osoittautuikin hieman odotettua suuremmaksi, ei aikataulua tarvinnut venyttää, vaan tämän työn palautus tehtiin juuri suunniteltuna päivänä.

Lopputulosta tarkastellessa voi olla tyytyväinen. Työssä pystyttiin vastaamaan tutkimuskysymykseen ja työ saavutti sille asetetut tavoitteet. Erityisen tyytyväinen voi olla sekä teoriaosuudessa että empiirisessä tutkimuksessa esille tuotuihin eri muutosvastarinnan hallinnan menetelmiin. Näiden menetelmien toivotaan tuovan lisää näkemystä ja uusia ideoita muutosvastarinnan parissa työskentelevien henkilöiden arkeen.

Työn lopputulosta olisi parantanut eri näkökulmien keskustelelevampi sävy. Dialogimaisesti vuorottelevat eri tutkijoiden näkemykset ja empirian monipuolisempi linkittäminen teoriaan olisivat tehneet kokonaisuudesta eheämmän ja selkeyttäneet lopputulosta. Viimeisimpiä kansainvälisiä tutkimustuloksia olisi voinut hyödyntää enemmän, jolloin työn lopputulos olisi saanut ajankohtaisemman merkityksen ja tiukemman otteen todellisuudesta. Vaikka haastattelut onnistuivatkin erittäin hyvin, olisi niiden määrää ja syvyyttä lisäämällä voitu saada esille enemmän tutkimuksen kannalta hyödyllistä tietoa.

Opinnäytetyön tekeminen osoittautui tradenomitutkinnon mielenkiintoisimmaksi vaiheeksi. Sen oma-aloitteisuuteen kannustava luonne antoi vapauden tehdä tutkimusta tutkijalle itselleen tärkeästä näkökulmasta. Lopputuloksen kannalta erityisen tärkeässä roolissa olivat haastattelujen vastaajat, monipuolista lähdemateriaalia tarjonnut koulun kirjasto, vinkkejä matkan varrella antaneet infotilaisuudet ja tekstipajat, sekä kaikki henkilökohtaista ohjausta tehneet henkilöt, jotka ovat ansainneet suuret kiitokset antamastaan tuesta.

Lähteet

Anttila, P. 2000. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Aktatiimi Oy. Hamina.

Belcher, L. Negative effects of resistance to change to an organization. Hearst Newspapers. Luettavissa: <http://smallbusiness.chron.com/negative-effects-resistance-change-organization-24340.html>. Luettu: 11.5.2017.

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

Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press. Helsinki.

Hultman, K. 1998. Making Change Irresistible: Overcoming resistance to change in your organization. Davies-Black Publishing. Palo Alto.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Kotter, J. 2012. Leading change. Harvard Business Review Press. Boston.

Kunze, F., Boehm, S., Bruch, H. 2013. Age, resistance to change, and job performance. Journal of Managerial Psychology, 28, 7.

Lappalainen, M. 2015. Miksi aivot sanovat ei: Opi uusi tapa ajatella. Minerva Kustannus Oy. Juva.

Lawrence, P. 1969. How to Deal with Resistance to Change. Harvard Business Review. Luettavissa: <https://hbr.org/1969/01/how-to-deal-with-resistance-to-change>. Luettu: 23.3.2017.

Moore, N. 2016. Leading and managing people through change and resistance to change. Teoksessa: Stokes, P., Moore, N., Smith, S., Rowland, C., Scott, P. Organizational management: Approaches and solutions. Kogan Page Limited.

Morris, D. & Brandon, J. 1994. Liiketoimintaprosessien uudistaminen. Suomentanut Maarit Tillman. Weilin+Göös. Juva. Alkuperäinen teos: Re-Engineering your business. 1993. McGraw-Hill.

Rajaniemi, J. 2010. Organisaatorakenne ja innovatiivisuus: tutkimus organisaatorakenteista johtuvista innovatiivisuuden esteistä. Tampereen Yliopistopaino. Tampere.

Seitamaa-Hakkarainen, P. Kvalitatiivinen sisällönanalyysi. Luettavissa: <https://metodix.fi/2014/05/19/seitamaa-hakkarainen-kvalitatiivinen-sisallon-analyysi/>. Luettu: 10.5.2017.

Strebel, P. 2006. Why do employees resist change? Teoksessa: Harvard business review on leading through change. Harvard Business School Publishing Corporation. Boston.

Struijs, P. 2012. Resistance to organizational change: The effect on job satisfaction and turnover intention and the moderating effect of emotion regulation strategies. Tilburg University. Luettavissa: <http://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=127272>. Luettu: 11.5.2017.

Torben, R. 2014. Top 12 Reasons Why People Resist Change. Luettavissa: <https://www.torbenrick.eu/blog/change-management/12-reasons-why-people-resist-change/>. Luettu: 30.3.2017.

Tuomi, J. 2005. Kokemuksia työyhteisön kehittämiseen: opas kouluttajalle karikkojen välttämiseksi. Pirkanmaan ammattikorkeakoulun julkaisusarja C. Pirkanmaan ammattikorkeakoulu. Tampere.

Valtiokonttori. Kotterin kahdeksan muutosjohtamisen askelta. Luettavissa: <http://www.valtiokonttori.fi/download/noname/%7Bf9170d09-5bb0-449e-b03e-d2971678877c%7D/62549>. Luettu: 10.5.2017.

Valtiokonttori 2015. Muutosprosessin johtamisen malleja. Luettavissa: [http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Johtamisen_ja_esimiestyon_tuki/Muutosjohtaminen/Mita_esimies_itse_kysyy/Muutosprosessin_johtamisen_malleja\(45115\)](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Johtamisen_ja_esimiestyon_tuki/Muutosjohtaminen/Mita_esimies_itse_kysyy/Muutosprosessin_johtamisen_malleja(45115)). Luettu: 10.5.2017.

Willis, R., Burrows, A., Coleman, S. 2017. Working with resistance to change. Teoksessa: Coleman, S., Thomas, B. Organizational change explained: Case studies on transformational change in organizations. Kogan Page Limited.

Liitteet

Liite 1. Taulukko muutosvastarinnan hallinnan tekijöistä

Muutosvastarinnan tunnistaminen ja voittaminen (Tuomi 2005, 36).

<p>Muutosvastarinnan oireita</p> <ul style="list-style-type: none">• ei osallistuta koulutustilaisuuksiin• passiivisuus kokouksissa• pessimismi• negatiiviset mielipiteet• resurssien pienentäminen• aggressiivisuus• kriittisyys• syntipukkien etsiminen	<p>Syitä vastustukseen</p> <ul style="list-style-type: none">• pelko• aikaisemmat huonot kokemukset• epävarmuus• tottumus• hyödyn puuttuminen• ei ymmärrä muutostarvetta• turhautuneisuus• oma rooli uhattu
<p>Ennaltaehkäise muutosvastarintaa</p> <ul style="list-style-type: none">• jaa tietoa paljon• avainhenkilöt heti mukaan• osallisuutta – myy!!• anna vastustajille vastuuta• ei valmiita malleja, vaan yhdessä kehittelyä• anna vaihtoehtoja, jotka vievät kohti tavoitetta (vaikka hitaammin)	<p>Analysoi, mistä on kyse ja toimi sen mukaan</p> <ul style="list-style-type: none">• kenellä on syytä vastustaa?• mistä johtuu juuri nyt?• kuuntele• keskustele• oikaise virheelliset käsitykset• anna oikeaa tietoa• tunnista valtakysymykset• tunnista persoonakohtaiset ongelmat

Liite 2. Taulukko muutosvastarinnan hallinnan strategioista

Strategioita yleisten muutosvastarinnan aiheuttajien voittamiseksi (Hultman 1998, 188-189).

<p>1. Ihmiset uskovat, että heidän tarpeensa on jo tyydytetty</p> <ul style="list-style-type: none">- Selitä miksi muutos on tarpeellista- Osoita miten muutos auttaa heitä tyydyttämään tarpeensa paremmin- Arvioi asettavatko he tavoitteensa liian alas- Selvitä pitävätkö he kiinni olemassa olevasta, koska pelkäävät menettävänsä jotakin- Vetoa heidän tarpeeseensa kokea haastetta
<p>2. Ihmiset uskovat, että muutos tekee tarpeiden tyydyttämisen vaikeammaksi</p> <ul style="list-style-type: none">- Selvitä ovatko heidän faktansa paikkansapitäviä ja täydellisiä- Määritä perustuuko heidän uskomuksensa paikkansapitävään tietoon- Toimita uutta informaatiota korjatakseeni väärät tai virheelliset uskomukset- Tarjoa selkokielempisiä tulkintoja faktoista- Kysy heiltä, mitä positiivisia tuloksia muutoksella voisi olla- Ehdota tapoja joilla voisit tehdä muutoksen heille helpommaksi- Kysy miten voit auttaa muutoksen jalkauttamisessa- Pyydä suosituksia, miten muutos voisi toimia paremmin- Pyydä vaihtoehtoja muutokselle jotka voisivat olla tehokkaampia- Suorita loppuun sovitut asiat tilanteen parantamiseksi
<p>3. Ihmiset uskovat, että kulut ylittävät muutoksesta saadut hyödyt</p> <ul style="list-style-type: none">- Pyydä heitä keskustelemaan kuluista- Selvitä perustuvatko kulut paikkansapitävään informaatioon- Toimita uutta informaatiota korjatakseeni väärät tai virheelliset uskomukset- Tarjoa selkokielempisiä tulkintoja faktoista- Kuuntele heidän murheitaan ja huoliaan ja vastaa niihin- Huomauta kuinka muutoksen hyödyt liittyvät heidän arvoihinsa- Pyydä heitä miettimään lisähyötyjä
<p>4. Ihmiset uskovat muutoksen olevan tarpeeton välttääkseen tai paetakseen negatiivista tilannetta</p> <ul style="list-style-type: none">- Toimita faktoja organisaation ja kilpailun nykytilanteesta- Selitä miten muutos auttaa organisaatiota selviytymään ja kasvamaan- Kuuntele heidän murheitaan ja huoliaan ja vastaa niihin- Pyydä heidän tukeaan muutoksen toimintaan saattamisessa

5. Ihmiset uskovat, että muutosprosessi käsiteltiin sopimattomasti

- Pyydä heitä kertomaan ja kuuntele heidän huoliaan
- Pyydä virheitä anteeksi, tai ongelma jää selvittämättä
- Toimita lisäinformaatiota (ei selittelyjä), tarpeen mukaan
- Pyydä neuvoja vastaavien tilanteiden välttämiseksi tulevaisuudessa
- Ole rehellinen ehdotuksista jotka voit ja et voi hyväksyä, ja kerro myös miksi
- Suorita loppuun sovitut asiat tilanteen parantamiseksi

6. Ihmiset pelkäävät, että muutos epäonnistuu

- Pyydä heitä kertomaan ja kuuntele heidän huoliaan
- Selvitä ovatko heidän faktansa paikkansapitäviä ja täydellisiä
- Määritä perustuuko heidän uskomuksensa paikkansapitävään tietoon
- Toimita uutta informaatiota korjataksesi väärät tai virheelliset uskomukset
- Tarjoa selkokielempisiä tulkintoja faktoista
- Pyydä ehdotuksia muutoksen läpiviennin onnistumiseksi
- Pyydä vaihtoehtoja muutokselle jotka voisivat olla tehokkaampia
- Kysy miten voit auttaa muutoksen jalkauttamisessa
- Rohkaise heitä havainnollistamaan muutoksen positiivisia puolia
- Suorita loppuun sovitut asiat tilanteen parantamiseksi
- Pyydä heidän tukeaan muutoksen toimintaan saattamisessa
- Ilmaise luottamusta heidän kykyynsä jalkauttaa muutos menestyksekkäästi

7. Ihmiset uskovat, että muutos on ristiriidassa heidän arvojensa kanssa

- Pyydä heitä kuvailemaan, miten muutos ja heidän arvonsa ovat ristiriidassa
- Arvioi ovatko arvot todellisia vai tekaistuja
- Tutki ristiriitaisuuksia määrittääksesi ovatko ne miellettyjä vai oikeita ja toimita lisäinformaatiota tarpeen mukaan
- Kun ristiriitaisuudet ovat aitoja, tunnusta heidän huolensa oikeiksi
- Pyydä ehdotuksia ongelman ratkaisemiseksi
- Kun mahdollista, muokkaa muutosta
- Jos muutos ei ole muokattavissa, ilmaise tämä rehellisesti ja pyydä heitä yhteistyöhön
- Tee töitä rakentaaksesi yhtenäisyyttä
- Korosta muutoksen tuomia hyötyjä
- Kysy kysymyksiä määritelläksesi onko muilla asioilla vaikutusta, kuten huoli muutoksesta tai luottamuksen puute
- Tarjoa apuasi ja tukeasi muutoksen läpiviennissä

Liite 3. Empiirisen tutkimuksen haastattelurunko

MUUTOSVASTARINNAN HALLINTA KEHITYSHANKKEISSA

Tutkimusongelma: Miten muutosvastarintaa voidaan hallita kehityshankkeissa?

PERUSTIEDOT

- A1 Missä roolissa tai rooleissa olette työskennellyt, kun olette kohdannut muutosvastarintaa?
- A2 Kuinka kauan olette työskennellyt näissä rooleissa?
- A3 Minkälainen koulutuksenne on?

SYYT JA HALLINTA

Alaongelma 1: Mistä muutosvastarinta johtuu ja miten sitä voidaan hallita?

- B1 Mitkä tekijät mielestänne vaikuttavat muutosvastarinnan määrään?
- B2 Miten pyritte hallitsemaan kohdattua muutosvastarintaa?
- B3 Oletteko käyttäneet jotakin strategiaa tai mallia muutosvastarinnan vähentämiseksi?
- B4 Kannustetaanko organisaatiossanne henkilöstöä henkilökohtaiseen kehittymiseen? Onko sillä vaikutusta henkilöstön vastaanottavuuteen?

ILMENEMINEN JA VAIKUTUS

Alaongelma 2: Millä tavalla muutosvastarinta ilmenee ja mikä vaikutus sillä on organisaation toimintaan?

- C1 Millä tavalla muutosvastarinta ilmenee käytännössä?
- C2 Mikä vaikutus muutosvastarinnalla on tuottavuuteen?
- C3 Mikä vaikutus muutosvastarinnalla on työmoraaliin?
- C4 Mikä vaikutus muutosvastarinnalla on organisaation toimintaan yleisesti?

KEHITYSHANKKEEN LÄPIVIENNIN JÄRJESTÄMINEN

Alaongelma 3: Miten kehityshankkeen läpivienti tulisi järjestää, jotta se kohtaisi mahdollisimman vähän vastarintaa?

- D1 Kuinka paljon haittaa muutosvastarinnasta on kehityshankkeen etenemiselle?
- D2 Voitteko kertoa jonkin menestyksekkään projektin läpiviennin järjestämisestä? Millä tekijöillä uskotte olleen vaikutusta muutosvastarinnan hallinnassa?
- D3 Voitteko kertoa paljon vastarintaa kohdanneen projektin läpiviennin järjestämisestä? Millä tekijöillä uskotte olleen vaikutusta muutosvastarinnan syntymiseen?
- D4 Onko organisaatiossa vallitsevalla positiivisella ilmapiirillä vaikutusta muutosvastarinnan määrään?
- D5 Millä tavoin tuotte muutoksen hyötyjä esille ennen hankkeen aloitusta? Onko sillä vaikutusta muutosvastarinnan määrään?
- D6 Otatteko muutoksen kohteena olevat ihmiset mukaan päätöksentekoon? Onko sillä vaikutusta muutosvastarinnan määrään?
- D7 Onko tiimeissä työskentelemään tottunut henkilöstö vastaanottavaisempi muutokselle?

HYÖDYNTÄMINEN

Alaongelma 4: Miten muutosvastarintaa voidaan hyödyntää muutoksen läpiviennissä?

- E1 Mitä positiivisia puolia tai hyötyjä muutosvastarinnasta on organisaatiollenne?