



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Muutokokemusten hyödyntäminen muutosjohtamisessa

Case: Organisaatio X

livanainen, Eetu



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

2017 Laurea

Laurea-ammattikorkeakoulu

Muutoskokemuksien hyödyntäminen muutosjohtamisessa
Case: Organisaatio X

Eetu Iivanainen
Liiketalouden koulutus
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2017

Tekijä(t): Eetu Iivanainen

Opinnäytetyön nimi: Muutoskokemusten hyödyntäminen muutosjohtamisessa Case: Organisaatio X

Vuosi 2017

Sivumäärä 88

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia asiantuntija organisaation muutosjohtamista, sekä sitä kuinka henkilöstön muutoskokemuksia voidaan hyödyntää muutosjohtamisessa. Lähtökohtana oli löytää henkilöstön muutoskokemusten kautta keinoja ja tapoja, millä muutoksia voitaisiin organisaatiossa tuoda lähemmäksi henkilöstöä sekä muutosjohtamista organisaatiossa voitaisiin kehittää.

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen muodostivat muutos, organisaatiomuutos, muutosjohtaminen, muutosvastarinta sekä muutosvastarinnan hyödyntäminen. Tietoperusta perustui suurelta osin aiheisiin liittyviin tutkimuskirjallisuuteen. Opinnäytetyö toteutettiin sekä kvantitatiivisella että kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä. Aineistoa kerättiin henkilöstöltä kyselytutkimuksella ja esimiehiltä heille järjestetyssä työpajassa.

Kyselytutkimuksen keskeisimmät tulokset liittyivät henkilöstön vaikuttamiseen muutoksessa, muutoksen tarkoitukseen sekä viestintään. Viestinnän tärkeys nousi myös esiin selkeästi, etenkin muutoksen alkuvaiheen viestinnässä sekä muutoksen tuloksista viestimisessä koettiin olevan kehitettävää. Esimiehille järjestetyn työpajan keskeisiä löydöksiä muutosjohtamisen kehittämiseen olivat muutoksen perustelujen hallitseminen, läsnäolo, muutosviestinnän hallinta sekä kannustaminen muutokseen osallistumisesta.

Johtopäätöksinä voidaan todeta, että viestinnän rooli muutosjohtamisessa on erityisen tärkeää. Muutosviestintä luo pohjan koko muutosprosessille ja tutkimustulosten valossa voidaankin todeta, että tässä tutkimuksessa konkreettisimmat muutosta hidastavat tekijät löytyvät muutosprosessin alusta. Henkilöstö ei välttämättä ole ymmärtänyt muutoksen tarkoitusta tai sitä kuinka muutos vaikuttaa yksilöön tai hänen työhönsä.

Opinnäytetyön kehityskohteiksi nousi muutosprosessin ensimmäiset askeleet, ja kuinka muutosviestintä saataisiin toimimaan paremmin. Myös esimiehen rooli ja läsnäolo nousivat kehityskohteiksi, sillä henkilöstölle esimiehen rooli muutosviestinnässä on todettu olevan merkittävä.

Asiasanat: Muutosjohtaminen, muutos, organisaation kehittäminen, muutosvastarinta

Name(s): Eetu Iivanainen

Utilizing change experiences in change management
Case: Organisation X

| | | | |
|------|------|-------|----|
| Year | 2017 | Pages | 88 |
|------|------|-------|----|

The aim of this thesis was to research change management practices in organisation X based on input from organisation's staff and its leaders, and to look into how staff's experience in change can be utilized and how changes can be brought closer to the staff.

Theoretical part of the research was built around the following topics: change, organisational change, change management, change resistance and utilization of change resistance. It was based mainly on academic literature and research papers and articles. The thesis was done using qualitative and quantitative research methods. Practical part of the research was done by collecting data via a questionnaire for the staff and by facilitating a workshop for management.

Key findings from the questionnaire were related to staff's ability to influence changes, purpose of change and change communication. The findings also showed that staff finds change communication highly important, especially in the initial stages of change, emphasising room for improvement in the area. Key findings for improvements from the workshop with leaders were about justifying change to the staff, leaders' presence, management of change communication and encouragement of staff to be a part of change.

The research concludes, that communication's role is extremely important during change. It serves as a basis for the entire change process, and based on the research results it can be concluded, that the most concrete aspects for slowing down the change process in this specific case are found in the initial stages of the change: the staff did not necessarily understand change's purpose or how the change impacted the individuals and their jobs.

Items for improvement, identified in this thesis, were the initial steps of any change process, and how communication of change can be improved. Leaders' role in the process was also identified to be of high importance.

Keywords: Change, change management, organisational development, change resistance.

Sisällys

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | Johdanto | 6 |
| 1.1 | Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus | 8 |
| 1.2 | Opinnäytetyön rakenne | 10 |
| 2 | Muutos..... | 11 |
| 2.1 | Organisaatiomuutos | 12 |
| 2.2 | Muutoksen johtaminen | 17 |
| 2.2.1 | Muutosprosessin vaiheet | 18 |
| 2.2.2 | Kurt Lewin's 3-step model | 19 |
| 2.2.3 | John Kotter's 8-step model..... | 20 |
| 2.2.4 | Esimies muutoksen johtajana | 23 |
| 2.3 | Muutosviestintä | 27 |
| 2.4 | Muutosvastarinta ja sen hyödyntäminen | 31 |
| 3 | Tutkimusmenetelmä | 37 |
| 3.1 | Aineiston keruu..... | 39 |
| 3.2 | Aineiston analysointi | 42 |
| 4 | Empiirinen tutkimus: Muutoskokemusten hyödyntäminen muutosjohtamisessa. | 43 |
| 4.1 | Kokemuksia muutoksista kyselytutkimus..... | 43 |
| 4.2 | Työpaja esimiehille..... | 53 |
| 4.3 | Johtopäätökset | 60 |
| 4.4 | Tutkimuksen luotettavuus..... | 63 |
| 5 | Kehitysidea | 66 |
| | Lähteet | 68 |
| | Kuvio.. | 71 |
| | Liitteet | 73 |

1 Johdanto

Organisaatioiden toiminta on tänä päivänä hyvin tavoitteellista. Toiminnalle asetetaankin tavallisesti tavoitteita ja toimintaa pyritään kehittämään niin, että asetetut tavoitteet saavutettaisiin. Yritysten tavoiteasetantaa pohtiessa on hyvä muistaa, että yritykset työskentelevät tänä päivänä toimintaympäristössä, jotka muuttuvat hyvinkin nopealla tempolla. Tavoiteasetantaa suunniteltaessa tulisikin organisaation pohtia organisaation ulkoisia ja sisäisiä ympäristötekijöitä, jotta se pystyy vastaamaan toimintaympäristö asettamiin haasteisiin. (Kauhanen 2015,41.)

Kuten Ansoff (1965) jo yli 50 vuotta sitten totesi: todellisuudessa on vain yksi syy organisaation epäonnistumiseen: yritys ei ole pystynyt muuttumaan ympäristössä tapahtuvien muutosvaatimusten tahdissa.

Yleisimmin muutokset ja etenkin toimintaympäristön muutokset jakautuvat sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Ulkoisia ympäristötekijöitä voivat olla esimerkiksi organisaatiosta riippumaton päätöksentekijä, asiakkaat tai kilpailijat. Organisaatiosta riippumatonta päätöksen tekijällä tarkoitetaan tässä kohtaa mm. lainsäädännöllisiä muutoksia, jotka ovat etenkin viimeisten vuosien aikana vaikeuttaneet pankkisektorin suunnitelmallisuutta sekä pakottaneet organisaatiota muuntautumaan. Myös yrityksen kyky vastata muuttuviin asiakastarpeisiin sekä asiakkaiden muuttuvat palveluodotukset vaikuttavat yrityksen toimintaympäristöön. Kilpailijat ovat myös osa yrityksen ulkoista toimintaympäristöä ja niiden osalta onkin tärkeä hahmottaa se, kuka tai ketkä ovat yrityksen kilpailijoita. (Kauhanen 2015, 44-46.)

Sisäisiä ympäristötekijöitä voivat olla esimerkiksi organisaatorakenne, henkilöstörakenne sekä käytössä oleva teknologia. Organisaatorakenteen on oltava looginen yrityksen toimintaan nähden ja sen tulee vastata toiminnan tarpeita. Henkilöstörakennetta tulee puolestaan tarkastella esimerkiksi iän, koulutuksen tai työhyvinvoinnin näkökulmasta. Teknologiaa voidaan pohtia sen

tarkoituksenmukaisuuden pohjalta, siten kuinka tarpeellista teknologinen muutos ja mitä sillä voidaan saavuttaa. (Kauhanen 2015, 47-48.)

Tämä opinnäytetyö toteutetaan toimeksiantona pankki- ja finanssialan yritykselle, josta tässä opinnäytetyössä käytetään nimeä Organisaatio X. Organisaatio on keskellä finanssialan muutoksia, jotka ovat niin sisäisiä kuin ulkoisia tekijöitä. Keskeisempinä tekijöitä muutoksiin ovat asiakastarpeen muuttuminen, lisääntyvä kilpailu sekä pankkimailmaa viime vuosina vaikuttanut kiristynyt sääntely. Lisääntyvä kilpailu näkyy erityisesti digitalisten palveluiden tarjoamisessa ja kehittämisessä. Muutkin kuin suoraan pankkisektorilla toimivat yritykset ovat tulleet haastamaan pankit tarjoamalla erilaisia digitaalisia maksamisen palveluja pankin asiakkaille.

Sääntelyllä tarkoitetaan tässä yhteydessä erilaisia direktiivejä ja asetuksia, joita tulee niin kotimaan lainsäätäjän kuin Euroopan Keskuspankin suunnasta. Pankki- ja finanssialan yritykset elävät myös keskellä digitalisaation aikakautta, tästä syystä yhä useampi palvelu on järjestettävä asiakkaan ulottuville kellon ympäri. Palveluiden saatavuus ja digitaalisten palveluiden kysyntä on myös johtanut siihen, että alan yritykset pyrkivät hyödyntämään tekniikkaa palvelutarjoajan näkökulmasta.

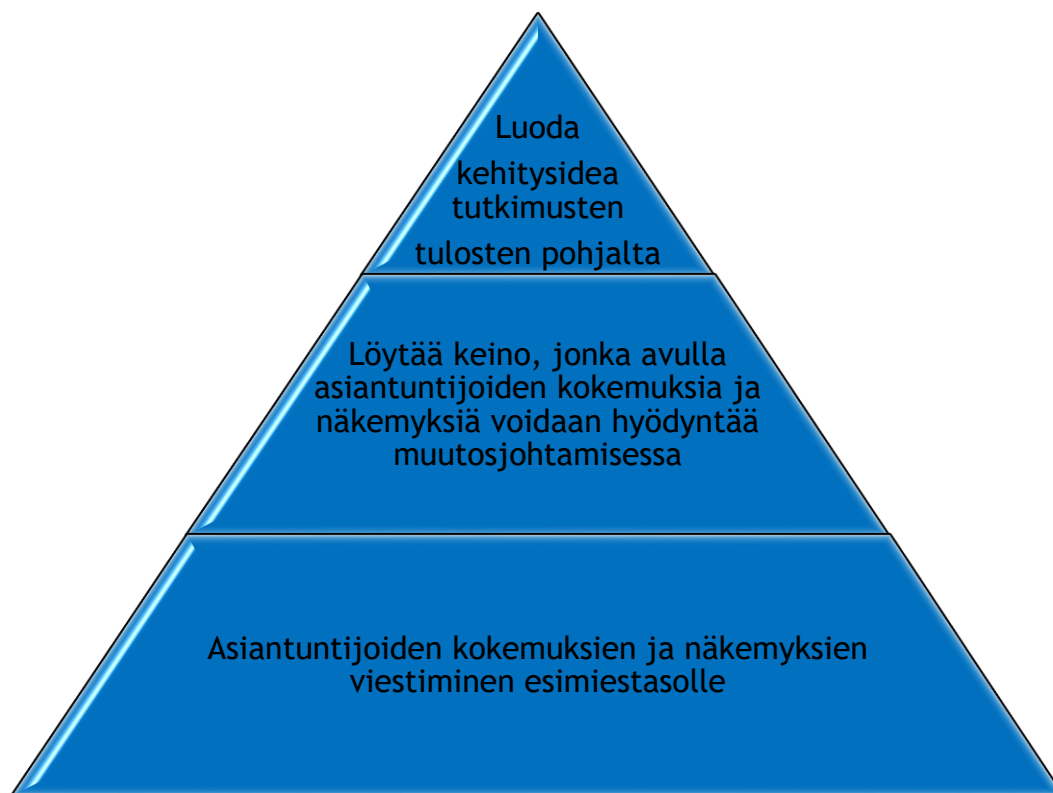
Opinnäytetyöni aihe on lähtenyt omasta aloitteestani, sillä olen kokenut muutoksen johtamisen mielenkiintoiseksi aihealueeksi ja uskon, että monilla yrityksillä on siinä vielä parannettavaa. Olen seurannut muutaman vuoden ajan tutkittavan yksikön toimintaa ja tämän ajanjakson aikana myös löytänyt idean opinnäytetyölleni. Nopeasti muuttuva kilpailuympäristö luo painetta organisaatiolle tehdä muutoksia ja näiden muutoksien tutkiminen johtamisen näkökulmasta kiehtoi minua. Tarkoitukseni on tarkastella opinnäytetyöni empiirisessä osassa muutosjohtamista niin työntekijän kuin esimiehen näkökulmasta. Aluvuossa on tarkoitus tarkastella tarkemmin tutkimuksen tavoitteita ja rajausta.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus

Tutkimus toteutetaan siis toimeksiantona jo aiemmin mainitulle pankki- ja finanssialan yritykselle, jota tässä opinnäytetyössä kutsutaan nimellä Organisaatio X. Työn empiirisessä osiossa tutkitaan toimeksiantajayrityksen sisäistä yksikköä, organisaation pyynnöstä niin organisaation kuin yksikön nimeä ei tässä opinnäytetyössä tulla julkaisemaan. Tutkimuksen kohdehenkilöinä ovat yksikön esimiehet sekä asiantuntijatehtävissä työskentelevät henkilöt. Asiantuntijat koostuvat vanhemmista asiantuntioista sekä asiantuntijoista.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää yksilön näkökulmasta toimeksiantajayrityksen asiantuntijoiden kokemuksia muutoksista, muutosvalmiutta sekä heidän näkemystä siitä kuinka muutokset vaikuttavat heidän työhönsä. Tutkimuksen tavoitteena on löytää keino, jolla asiantuntijoiden kokemuksia voitaisiin hyödyntää esimiestyön tukena ja osana tehokasta muutosjohtamista. Asiantuntijoille tehtävän tutkimuksen päätavoitteena on kokemusten ja näkemysten viestiminen esimiestasolle. Varsinaista kehitysideaa ei ole tarkoitus suoraan ojentaa esimiehille, vaan ideana on esitellä kyselytutkimuksen tulokset heille, jotta he voisivat muodostaa yhteisen suunnitelman siitä, kuinka esille nousseita asioita voisi kehittää (kuvio 1).

Asiantuntijoille järjestettävä kyselytutkimus tutkii yksilön asenteita, tunteita, kokemuksia sekä sitä kuinka he kokevat esimiehensä merkityksen muutoksessa. Kyselytutkimuksen tulosten pohjalta esimiehille järjestetään työpaja eli workshop, jonka ideana on tarkastella kyselyn tuloksista löytyviä asioita, analysoida tuloksia sekä luoda suunnitelmaa kuinka muutosjohtamista voidaan kehittää. Opinnäytetyöni empiirinen osuus koostuu siis kyselytutkimuksesta henkilöstölle ja workshopista lähiesimiehille.



Kuvio 1: Opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyössäni käsitellään muutosjohtamista, organisaation kehittämistä sekä yksilön asenteita ja kokemuksia muutoksissa. Muutosjohtaminen koskee usein jokaista organisaation johto- ja esimiestasoa hieman eri tavoin muutoksen eri vaiheissa. Tässä tutkimuksessa olen kuitenkin päättänyt rajata muutosjohtamisen koskemaan pääsääntöisesti vain lähiesimiesnäkökulmaa, sillä toimeksiantajayrityksessä yksikön esimiehillä on henkilöstön näkökulmasta näkyvin ja kenties suurin rooli muutoksen johtamisessa sekä jalkauttamisessa henkilöstölle. Esimiehillä tässä yhteydessä tarkoitetaan neljän asiantuntijatiimin esimiehiä. Heidän tehtävänä on mm. johtaa tiimiään kohti yhteisiä tavoitteita sekä varmistaa yksilöiden kehittymisen ja oppimisen työssä.

Tutkittava organisaatio on prosessiyksikkö, joka kuuluu kokonaistuuten, johon kuuluu myös kaksi kehitystyöhön keskittyneitä yksikköä. Muutokset koskevat useimmiten tutkittavaa prosessiyksikköä, jossa kehitystyöhön keskittyneet yksiköt antavat tukea muutokseen. Organisaatiossa ei ole erillistä muutosjohtamisesta vastaavaa tiimiä tai muutosmanageria. Muutokset toteutetaan yleisesti ottaen projekti luonteisesti ja samaan aikaan voi olla menossa projektia, jotka

ovat ainakin jokseenkin päällekkäisiä. Tämän johdosta lähiesimiehien rooli muutoksen johtamisessa korostuu entisestään.

Päätutkimuskysymys

Kuinka asiantuntijoiden kokemuksia voidaan hyödyntää esimiestyössä ja toimeksiantajayrityksen muutoksen johtamisessa?

Alatutkimuskysymykset

Kuinka muutoksen implementointi on onnistunut organisaatiossa?

Kuinka valmiita asiantuntijat ovat muutoksiin?

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Johdannon jälkeen luvussa 2 rakennetaan tutkimuksen teoreettinen viitekehys, joka koostuu muutoksesta, muutosjohtamisesta sekä muutosvastarinasta. Muutosjohtamisen luvussa käydään läpi myös vaihe vaiheelta Kotterin kahdeksanvaiheinen ja Lewinin kolmivaiheinen muutosprosessi. Tutkimustuloksia tullaan myöhemmin peilaamaan näihin kahteen muutosprosessin teoriaan.

Luvussa 3 avataan tutkimuksessa käytettyihin tutkimusmenetelmiin sekä perustellaan miksi nämä menetelmät on valittu. Luvussa myös perehdytään aineiston keruumenetelmiin sekä aineiston analysointimenetelmiin.

Luvussa 4 tutkimusmenetelmien esittelyn jälkeen avataan tutkimustuloksen tuloksia ja tehdään tuloksista yhteenveto. Yhteenvedon jälkeen on aika esittää tutkijan kehitysidea organisaatiolle sekä arvioida tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä. Opinnäytetyön rakennetta on kuvattu myös kuviossa 2.



Kuvio 2: Opinnäytetyön rakenne

2 Muutos

Organisaatiot ovat joutuneet ja joutuvat jatkuvasti käymään läpi muutoksia toimintaympäristön, työvoiman ja teknologisten muutosten sekä kiristyvän kilpailun ja taloudellisen ympäristön epävakauden vuoksi. Selviytyäkseen näistä muutoksista myös organisaation tulee pystyä mukautumaan niihin muuttamalla sen strategiaa ja kulttuuria. Tänä päivänä muutoksesta on tullut pysyvä ilmiö. Ackerman-Anderson & Anderson (2010, 31-33.) mukaan muutoksen on kuitenkin oltava realistinen, tavoitettavissa ja lopputulosten mitattavissa. Organisaatiot, jotka eivät pysty vastaamaan ympäristön muutoksiin, voivat menettää markkinaosuuttaan kilpailijoille, menettää avaintyöntekijöitään tai vaarantaa osakkaiden tuen.

Muutuskappaleessa onkin tarkoitus tarkastella tarkemmin muutoksia organisaatiomuutoksen, muutosjohtamisen sekä muutosvastarinnan näkökulmista.

2.1 Organisaatiomuutos

Organisaatiomuutos rinnastetaan usein organisaation kehittämiseen eli organisaation ”parantamiseksi” tai muuttamiseksi kohti parempaa lopputulosta. Yleisestihän kehittäminen mielletään heikkouksien vahvistamiseksi ja heikkouksien vahvistaminen puolestaan kehittää organisaatiota tai edesauttaa kehittymistä. Kehittymistä, ja etenkin organisaation kehittymistä seuraa usein muutos. Porras & Robertson (1992) määrittelevät muutoksen joukoksi käyttäytymistieteeseen perustuvia teorioita, arvoja, strategioita ja tekniikoita, joilla tähdätään organisaation puitteiden suunnitelmalliseen muutokseen, jonka tarkoituksena on parantaa yksilöllistä kehittymistä ja organisaation suorituskykyä.

Organisaatiomuutosta voidaan kuvata myös organisaatiokehittämisen muutoksen paradigmojen eli muutoksen teorioiden kautta. Esimerkiksi yhdysvaltalaiset tutkijat Weick & Quinn (1999) kuvaavat organisaation muutosta jaksottaisena (eng. episodic change) ja jatkuvana (eng. continues change) muutoksena. Heidän teoriassaan jaksottainen muutos on organisaatiokäsityksen näkökulmasta pysyvä ja muutos on satunnaista sekä se tehdään vain, jos se on tarkoituksellista. He myös kuvaavat, että episodista muutosta hyppynä pois organisaation tasapainotilasta. Weick & Quinin (1999) mukaan jaksottainen muutos on seurausta siitä, ettei organisaatio ole pystynyt aiemmin sopeutumaan muuttuvaan toimintaympäristöön tai organisaatio ei ole nähnyt muutoksia tarpeellisena. (Weick & Quinn 1999.)

Jatkuvaa muutosta Weick & Quinn (1999) kuvaavat sosiaalisen näkemyksen kautta. Heidän mielestään jatkuvassa muutoksessa yrityksen organisaatiokäsitys on dynaaminen, jatkuvasti muuttuva ja itseorganisoitu. Weick & Quinin (1999) mielestä muutos on sosiaalisten käytäntöjen ja työprosessien päättymättömien muunnelmien muodostava kuvio/rakenne. Keskeisiä asioita siinä ovat myös organisatorinen epätasapaino ja päivittäiset muutosmahdollisuudet. Teorian mukaan muutoksen toteuttaminen poikkeaa episodisesta muutoksesta hyvin paljon. Kun episodisessa muutoksessa sulautettiin vanha toimintatapa,

luotiin uusi, parempi toimintatapa, joka myöhemmin jäädytettiin osaksi organisaation toimintaa. Jatkuvassa muutoksessa keskeistä on pysäyttää toimintatapa/prosessi, kun huomataan, että se ei toimi tehokkaasti. Tämän jälkeen ongelmaan paneudutaan kehitetään, luodaan tasapainoinen toimintatapa, joka myöhemmin vapautetaan. Tapahtumaketju synnyttää myös toimintatavan eli jatkuvan parantamisen, joka on myös yleistä ja toivottavaa jatkuvassa muutoksessa. (Weick & Quinn 1999.)

Ackerman-Anderson & Anderson (2010, 33) mukaan muutokset voidaan jakaa sekä ulkoisiin että sisäisiin ajureihin (eng. drivers). Ulkoisia muutosajureita ovat mm. toimintaympäristö, markkina-asema, liiketoiminta ja organisaatio. Sisäisiin muutosajureihin kuuluvat sen sijaan organisaation kulttuuri, käyttäytyminen sekä ajattelutapa. Heidän mukaansa näistä kahdesta muutosajurista johtajille tutumpi ovat ulkoiset muutosajurit (Kuvio 3).



Kuvio 3:Ulkoiset ja sisäiset muutosajurit. (Ackerman-Anderson & Anderson 2010, 33.)

Myös Anthony Scottin artikkeli ”6 drivers of change” tukee Ackerman-Anderson & Andersonin väittämää muutoksen ajureista. Artikkelin pohjautuu paneelikeskusteluun, jossa osanottajina oli amerikkalaisten suuryritysten johtajia. Paneelikeskustelussa johtajat puhuivat muutoksen ajureista ja nostivat esiin

kuusi heidän mielestään keskeistä ajuria muutokseen. Kuudesta muutoksen ajurista viisi oli ulkoisia ajureita ja vain yksi sisäinen ajuri. Sisäisistä ajureista johtajat nostivat esiin vain kommunikaation, niin ulkoisen kuin sisäisen kommunikaation. Kuviossa 4 on kuvattu paneelikeskustelun tuloksia muutoksen ajureista, sinisellä värillä on kuvattu sisäisiä ajureita ja vihreällä värillä ulkoisia ajureita. (Scott 2008.)



Kuvio 4: Muutoksen ajurit yritysjohtajien mukaan (Scott 2008)

Aron (2002, 29) mukaan on olemassa perustavanlaatuinen ero organisaatioiden sisäisen ja ulkoisen muutoksen välillä. Aro käyttää ulkoisista muutoksista sanaa change, joka kuvaa hänen mukaansa paremmin muutosilmiötä. Ulkoiset muutokset ovat konkreettisia, melko nopeita ja ne voidaan määritellä tietyinä ajankohtana tapahtuneiksi. Lisäksi niiden tarkastelu ja arviointi organisaation ulkopuolelta on mahdollista. Sisäiset muutokset, josta Aro käyttää nimeä transformation eli muodonmuutos, voivat tapahtua itsestään. Ne voivat myös liittyä ulkoisiin muutoksiin. Keskeistä on kuitenkin se, että sisäiset muutokset tapahtuvat hitaasti ihmisten mielissä, eikä niiden alkua tai loppua voi välttämättä määritellä yksiselitteisesti. Ulkoisiin muutoksiin liittyy aina sisäisiä muutoksia, mutta ulkoisesta muutoksesta johtuva sisäinen muutos voi jatkua vielä ulkoisen muutoksen päätyttyäkin.

| Kolmen muutoksen matriisi | | | | |
|---------------------------|-------------------------|--|---|---|
| | Ensisijainen motivaatio | Muutoksen painopiste | Muutoksen suuntautuminen | Miten muutos tapahtuu |
| Kehityksellinen muutos | Parannuksia | Tehdä asioita paremmin tietyllä osa-alueella; projekti-suuntautunut | Taitojen, tietämyksen, käytännön ja suorituskyvyn parantaminen | Koulutuksen, osaamisen kehittämisen, viestinnän ja prosessien parantamisen avulla. |
| Siirtymä muutos | Ongelman korjaus | Projektsuuntautunut; keskittyen suurelta osin rakenteisiin, teknologiaan ja työtapoihin. | Strategian, rakenteen, järjestelmien, prosessien, teknologian ja työtapojen uudelleenmuotoilu (ei kulttuuria) | Hallittu prosessi, tukirakenteet, aikajana. |
| Mullistava muutos | Selviytyä | Prosessisuuntautunut; edellyttää muutosta ajattelutapaan, käytökseen ja kulttuuriin. | Strategian, rakenteen, järjestelmien, prosessien, teknologian, työn, kulttuurin, käyttäytymisen ja ajattelutavan uudistaminen | Tarkoituksellinen prosessin suunnittelu ja fasilitointi; suuri osallistuminen, uusi prosessi. |

Kuvio 5: Kolmen muutoksen matriisi. (Ackerman-Anderson & Anderson 2010, 54.)

Ackerman-Anderson & Anderson (2010, 59-60) jakavat puolestaan muutoksen kolmeen kategoriaan: kehitykselliseen (eng. developmental), siirtymä (eng. transitional change) sekä mullistavaan (eng. transformational change) muutokseen (Kuvio 5).

Kehityksellisessä muutoksessa keskeistä on kehittää olemassa olevaa tekniikkaa, organisaatiota ja ihmisiä. Siirtymävaiheen muutoksessa ideana on sen sijaan on korvata vanha toimintatapa, tekniikka tai prosessi kokonaan uudella ratkaisulla. Mullistava muutos nimensä mukaisesti on radikaalisempi muutosprosessi tai -ketju, jossa muutetaan mm. yrityksen rakenteita, strategiaa ja prosesseja. Muutosajureina toimivat niin sisäiset kuin ulkoiset muutosajurit. (Ackerman-Anderson & Anderson 2010, 59-60.)

Perinteisesti muutos hahmotetaan yksinkertaiseksi ilmiöksi, jolla on jokin tietty tunnistettavissa oleva syy. Lisäksi usein ajatellaan, että muutos olisi syy-seuraus-ilmiö eli muutos olisi suoraviivainen syy niille seurauksille, joita se näyttää aiheuttavan. Organisaatiomuutoksiin liittyvät syy-seuraus-suhteet eivät kuitenkaan ole näin yksinkertaisia, muutoksia harvoin pystytään hallitsemaan täysin eikä niiden ennustaminen ole helppoa. Tavallisesti muutos on aina monimutkaisempi ilmiö kuin sen uskotaan olevan. (Aro 2002, 30-31.)

Organisaatioiden tulee kyetä muuttumaan, jotta ne selviävät ja menestyvät muuttuvassa toimintaympäristössä (Stenvall & Virtanen 2007, 43). Muutos tapahtuukin tavallisesti, kun organisaation nykyisen toiminnan ja toimintaympäristön välillä havaitaan ristiriitoja. Esimerkiksi, jos asiakkaiden palveluodotukset ovat kasvaneet suuremmiksi ja monipuolisemmiksi, kuin mihin organisaation nykyisillä toimintatavoilla kyetään vastaamaan. (Stenvall & Virtanen 2007, 112.) Waddell & Sohal (1998, 545) toteavat, että organisaatioiden suuri haaste on se, että kuinka löydetään tasapaino muutoksen ja pysyvyyden välille. On selvää, että liiallinen muutos on haitaksi. Toisaalta taas täydellinen muuttumattomuus johtaa pysähtyneisyyden tilaan ja aiheuttaa siksi ongelmia.

2.2 Muutoksen johtaminen

Organisaation muutosprosessi voi olla rationaalinen tai inkrementaalinen. Rationaalisesta muutosprosessista on kyse silloin, kun tehdään kokonaisvaltainen ja laaja uudistus nopeasti rajallisen aikataulun puitteissa. Muutoksen toteuttajilla pitää tällaisessa tilanteessa olla kokonaisnäkemys siitä, mihin suuntaan organisaation toimintaa halutaan kehittää. Tämä käsitys organisaation tulevaisuuden kehittämistarpeesta ohjaa yksittäisiä toimenpiteitä ja uudistuksia. Koska muutos toteutetaan nopeasti, organisaatio voi keskittyä heti muutoksen jälkeen perustehtäviensä hoitamiseen. Rationaalisen muutosprosessin heikoutena on kuitenkin se, että muutoksen sisältö ja toteutustapa tulisi olla selvillä heti alusta lähtien. Muutoksen suunnitteluvaiheessa tarvitaan siksi paljon tietoa, jotta oikeansuuntaisia päätöksiä on ylipäänsä mahdollista tehdä. (Stenvall & Virtanen 2007, 54.)

Inkrementaalinen muutosprosessi puolestaan etenee rationaalista muutosta hitaammin. Uudistuksilla pyritään korjaamaan epäkohtia askel askeleelta sitä mukaan, kun niitä tulee vastaan. Askeltaen etenevä muutos on usein muutoksessa toimiville helpompi hyväksyä. Muutoksessa mukana olevat henkilöt kokevat myös, että pienistä kokonaisuuksista on helpompi päästä yksimielisyyteen kuin suurista muutoskokonaisuudesta. Inkrementaalinen muutosprosessi kestää kuitenkin kauan ja siksi se rasittaa organisaation toimintaa pidempään. Inkrementaalisen muutosprosessin on nähty sopivan tilanteisiin, joissa organisaatio toimii monimutkaisessa toimintaympäristössä, jossa on hankala hahmottaa kokonaisuuksia; näin vaiheittainen eteneminen olisi loogisempaa. Vaiheittainen muutosprosessin takaa sen, että muutoksia ja korjauksia on helpompi tehdä muutosprosessin aikana kuin rationaalisessa muutosprosessissa. (Stenvall & Virtanen 2007, 54- 56.)

Usein muutosprosesseja arvioivissa tutkimuksissa on noussut esiin henkilöstön käsitys siitä, että muutos on toteutettu liian nopeasti. Tutkimuksien mukaan kuitenkin kiire ja tiukka aikataulu voivat monesti viedä muutosprosessia eteenpäin (Stenvall & Virtanen 2007, 49-50). Pfefferin & Suttonin (2006, 176-

177) mukaan vaikka muutokselle annettaisiin enemmän aikaa, niin asioita aletaan usein toteuttaa vasta silloin kun on pakko. Tässä kohtaa pitkästä toteutusajasta ei ole välttämättä hyötyä. Pfeffer & Sutton painottavat sitä, että organisaatiouudistuksissa asioita pitäisi laittaa tärkeysjärjestykseen. Jos muu-
tosta pidetään organisaation kannalta tarpeellisena, se pitäisi toteuttaa ensin ja siirtää muita tehtäviä myöhemmäksi.

Muutosprosessit vievät aina huomiota pois organisaation perustehtävästä. Stenvallin & Virtasen (2007) mukaan on kuitenkin hyvin tavallista, että muutoksen alkuvaiheessa henkilöstön työteho kasvaa, kun työntekijät tekevät samanaikaisesti nykyiset ja muutoksesta johtuvat uudet työt. Tämä tilanne ei voi jatkua pitkään, sillä vähitellen muutoksen vaatima työmäärä alkaa kuormittamaan niin, että henkilöstön kyky suorittaa sen perustehtäviä heikkenee. Tässä vaiheessa työyhteisössä syntyy usein ongelmia ja niiden ratkaisemiseksi tarvitaan ylimääräistä huomiota, joka niin ikään vähentää henkilöstön työtehoa. Kun ongelmat saadaan vähitellen ratkaistua ja muutoksen mukanaan tuomat uudet työtavat omaksutaan. Työntekijöiden energia työtä kohden kasvaa ja he pystyvät taas käyttämään aikaansa entiseen tapaan perustehtävien hoitamiseen; samalla organisaation tuottavuus alkaa kasvaa. Kaikki tämä edellyttää sitä, että uudistus ollut tarkoituksenmukainen ja hyödyllinen. Se kuinka nopeasti työtehon palautuminen entiselle tasolle kestää, vaihtelee eri organisaatioissa. (Stenvall & Virtanen 2007, 52-53.)

Vasta sen jälkeen kun organisaatiomuutos on tehty, selviää miten hyvin uudet toimintatavat ja mahdollisuudet toteutuvat käytännössä. Organisaatiomuutosten onnistuminen ratkeaa siis vasta työyhteisön arjessa, sillä jos työyhteisössä ei toteuteta uudistuksen vaatimia toimenpiteitä, ei muutosta tapahdu. (Valtee 2002, 18.)

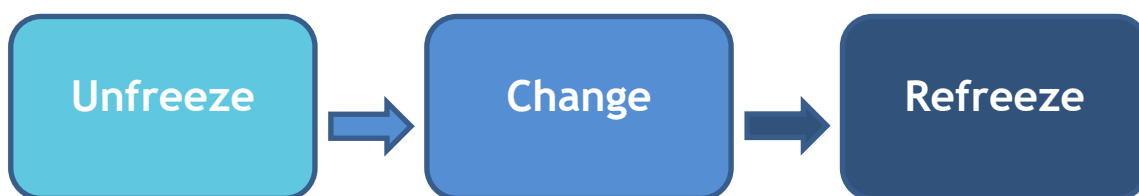
2.2.1 Muutosprosessin vaiheet

Muutos on moneen asiaan vaikuttava tekijä ja muutosprosessin ymmärtäminen kokonaisuutena on tärkeää yleisesti ja etenkin tämän tutkimuksen kannalta.

Tämän vuoksi muutoksen eri vaiheet käsitellään tässä luvussa kahden eri teorian näkökulmasta. Muutosprosessin ymmärtäminen kokonaisuutena auttaa ymmärtämään muutosta myös pienemmässä mittakaavassa kuin eri näkökulmistakin.

2.2.2 Kurt Lewin's 3-step model

Työelämässä muutokset etenevät usein prosessin omaisesti vaiheittain. Muutosjohtamisen tueksi luotuja vaiheittain eteneviä teoriamalleja on useita ja niiden laajuus voi vaihdella paljonkin. Muutosprosessista kenties yksikertaisin ja yksi tunnetuimmista on Kurt Lewinin kolmivaiheinen muutosjohtamisen malli (kuvio 6).



Kuvio 6: Kurt Lewinin kolmivaiheinen malli muutosjohtamiseen (Schein, 2004)

Lewinin kolmivaiheinen malli jakautuu vapauttamisen, muutoksen ja vakiinnuttamisen vaiheisiin. Sulamisvaiheen (eng. unfreeze) nähdään olevan yksi muutoksen tärkeimmistä vaiheista, sillä se valmistee muutokseen. Sulamisvaiheessa organisaation stabiilia tilaa horjutetaan, jotta vanhat toimintamallit voidaan hylätä ja uudet ottaa käyttöön. Schein (2004) on esittänyt kolme vaihtamatoimintaprosessia ”sulamisen” aikaansaamiseksi: nykytilan kyseenalaistaminen, tärkeiden tavoitteiden luominen organisaation heikkouksien pohjalta ja niiden kautta syntyvän pelon ja syyllisyydentunteen luominen sekä riittävän psykologisen turvallisuuden tunteen luominen, jotta ongelmien uskotaan olevan ratkaistavissa ja uutta opittavissa ilman identiteetin tai yhteisyyden menetystä. (Schein, 2004.)

Mikäli riittävän turvallista ympäristöä ei luoda, muutostarve kiistetään tai sitä vastustetaan eikä muutosta pääse siten syntymään. Esimerkiksi käyttämällä

hyväksi organisaatiossa olevaa stressitilaa ja tyytymättömyyttä voidaan sulamisvaihetta edistää lisäämällä muutosvoimia organisaation sisällä. Sulamista voidaan aikaansaada myös vastustusta vähentämällä esimerkiksi kertomalla tarpeista muutokseen. Kun sulamista tapahtuu ja ihmiset ovat motivoituneita oppimaan uutta, he ovat erittäin tarkkaavaisia ideoille. (Burnes, 2004; Weick & Quinn, 1999.)

Kun sulamisvaihe on aikaansaatu, siirtymisvaiheessa (eng. change) vaikutetaan muutoksen suuntaan. Tällöin kaikki muutokseen vaikuttavat voimat tulisi tunnistaa, arvioida ja kokeilla niiden vaikutuksia. Asioiden toistuva testaaminen vie yksilöitä ja ryhmiä vähitellen eteenpäin kohti hyväksyttäviä käyttäytymismalleja. Strategioita, joilla vaikutetaan muutoksen suuntaan ovat mm. uusien käytösmallien opettelu, raportointisuhteiden ja palkitsemistapojen muutokset sekä uusien johtamistapojen käyttöönotto, kuten autoritäärisen johtamisen muuttaminen osallistavampaan johtamiseen. Siirtymisvaihe jatkuu niin kauan kunnes uusi tasapainotila ajavien ja vastustavien voimien välillä on saavutettu. (Burnes, 2004; Weick & Quinn, 1999.)

Siirtymisvaiheen jälkeen jäädyttämisvaiheessa (eng. refreeze) uudet käyttäytymismallit ovat jääneet pysyviksi toimintatavoiksi eli institutionalisoituneet. Tämä on edellyttänyt muutoksia organisaatiokulttuurissa, normeissa, politiikoissa ja käytännöissä. (Burnes, 2004.) Jäädyttämisvaiheeseen kuuluu myös tärkeänä osana työntekijöiden itsevarmuuden seuraamisen ja sen, että he kokevat uudet työskentelytavat mukavina ja miellyttävinä. (Mind Tools 2014.)

2.2.3 John Kotter's 8-step model

Lewinin mallia yksityiskohtaisempi muutosjohtamisen malli on John Kotterin kahdeksanvaiheinen malli. Malli painottaa yhteisen vision luomista sekä johdon sitouttamista ja henkilöstön valtuuttamista John Kotterin (1996, 19.)



Kuvio 7: John P. Kotterin 8 askelman malli muutosjohtamiseen. (Kotter 1996, 18.)

John Kotterin (1996, 19) malli muutosjohtamisen prosessista voidaan jakaa Lewinin mallin tavoin kolmeen osa-alueeseen (kuvio 7). Tällöin ensimmäiset neljä kohtaa (kuviossa 7 punaisella) kuvaavat aikaa, jolloin muutosta suunnitellaan, vanhoja toimintamalleja puretaan ja niistä opitaan pois. Seuraavissa kolmessa askelmassa (kuviossa 7 oranssilla) uusia toimintamalleja tuodaan organisaatioon, implementoidaan ne ja toimintamallien käyttö aloitetaan. Viimeisessä vaiheessa (kuviossa 7 vihreällä) varmistetaan muutoksen pysyvyyttä ja juurrutetaan se entistä tiukemmin yrityksen toimintakulttuuriin.

Kotterin (1996) muutosprosessi lähtee muutoksen ymmärryksen luomisesta. Ensimmäisessä vaiheessa määritellään muutostarve, jossa ilmenee asiat, joita lähdetään uudistamaan ja miksi muutos on tarpeellista tehdä. Jotta ihmiset saataisiin mukaan muutokseen on samaan aikaan luotava kiireellisyyden tunne tai mahdollisesti jopa kriisi, jotta ihmiset vakuuttuisivat siitä, että muutos välttämätön. Jos muutosta ei koeta välttämättömäksi, on riskinä, että ihmiset

ryhtyvät muutokseen näennäisesti, mutta mitään ei lopulta saada aikaan. (Kotter 1996, 31-32.)

Muutostarpeen määrittelyn jälkeen muutokselle muodostetaan vaikutusvaltainen ohjausryhmä, joka ohjaa muutosta kohti sen tavoitteita. Ohjausryhmän kokoonpanon on oltava oikea, ryhmän sisällä tulee olla asiantuntemusta muutokseen liittyvistä näkökannoista, ryhmän tulee olla uskottava organisaation sisällä sekä siitä tulee löytyä johtamiskykyä niin asioiden- kuin ihmistenjohtamisesta. Kotter (1996) mainitsee myös, että ohjausryhmän jäsenillä täytyy olla riittävästi valtaa muutoksen läpiviemiseen. (Kotter 1996, 45-46.)

Ohjausryhmän muodostamisen jälkeen laaditaan muutokselle visio ja strategia. Vision laatiminen on välttämätöntä, sillä se selkiyttää muutoksen yleistä suuntaa, kannustaa ihmisiä tekemään oikeansuuntaisia asioita vision saavuttamiseksi. Strategia luodaan vision saavuttamiseksi ja sen tehtävänä on valmistella sekä järjestellä muutoksen läpiviemistä. (Kotter 1996, 60.)

Neljännellä askelmalla tiedotetaan uudesta visiosta ja strategiasta. Muutoksesta on aina viestittävä henkilöstölle, onkin tärkeää on pohtia sitä, miten muutoksesta viestitään ja kuinka usein siitä viestitään. Viestintäkanavien valinta sekä viestin selkeys ovat keskeisiä asioita, jotta viesti ymmärretään oikein. (Kotter, 1996, 73-80.)

Henkilöstön kannustaminen mukaan muutokseen ei aina ole helppoa. Kotter (1996) käyttääkin tässä kohtaa termiä henkilöstön voimallistetaan, eli antamalla henkilöstölle valtaa ja mahdollisuuksia osallistua muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. Henkilöstölle tulee antaa mahdollisuus kouluttautua ja osallistua valmennuksiin, jotta uuden oppiminen mahdollistuisi ja muutoksen käsittely helpottuisi. Poistamalla muutoksen esteitä, muuttamalla toimintatapoja ja rakenteita, nähdään olevan olennainen rooli vision toteutumisessa. (Kotter 1996, 87-93.)

Kuudennella askelmalla on aika osoittaa muutoksen hyötyjä henkilöstölle. Muutoksien positiiviset tulokset varmistavat sen, että henkilöstö pysyy moti-

voituneena ja muutoksen visio pystytään saavuttamaan. Lyhyen aikavälin onnistumiset on Kotterin mukaan hyvä saada nopeasti aikaiseksi, sillä mikäli tuloksia ei tule 12-24 kuukauden sisällä, niin ihmisten motivaatio muutokseen häviää. Lyhyen aikavälin tulokset auttavat myös muutosta saamaan lisää ihmisiä muutoksen taakse, henkilöstölle aihetta levähtää hetkeksi ja juhlia onnistumista. (Kotter 1996, 105-106.)

Muutosprosessin toiseksi viimeisessä vaiheessa uudistettuja toimintatapoja vaikiinnutetaan ja kartoitetaan muutoksen aiheuttamia lisämuutoksen tarpeita sekä suunnitellaan ja toteutetaan niitä. Tarvittaessa palkataan, ylennetään tai koulutetaan työntekijöitä, jotka pystyvät toteuttamaan visiota. Toiseksi viimeinen vaihe voi olla pitkäkestoinen ja siinä vaaditaan esimieheltä tai muutosryhmältä hyviä taitoja johtaa ihmisiä ja taitoa luotsata useita muutoksia eteenpäin samanaikaisesti. (Kotter 1996, 125-126.)

Kahdeksanvaiheisen muutosprosessin viimeisessä vaiheessa varmistetaan, että muutosprosessi tulisi olemaan pysyvä. Tässä vaiheessa tulisi tuoda selkeästi esille yhteys uusien toimintamallien ja yrityksen menestyksen välillä. Uudet toimintatavat on juurrutettava osaksi yrityskulttuuria eli organisaatiossa vallitsevia toimintanormeja ja yhteisiä arvoja. Onkin hyvin tärkeää, että uudet toimintatavat liitetään yrityskulttuuriin ja niiden avulla luodaan uusi kulttuuri, ettei muutos kaadu sen viimeisellä askelmalla. (Kotter 1996, 127-136.)

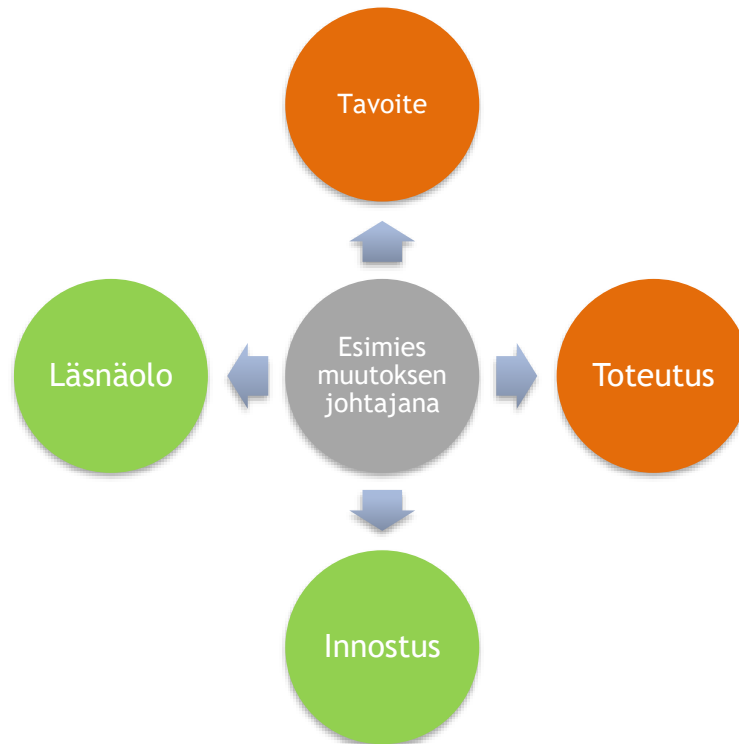
2.2.4 Esimies muutoksen johtajana

Edeltävissä luvuissa esiteltiin muutosjohtamista sekä kaksi toisistaan hieman erilaista muutosprosessia. Muutosprosessi alkaa usein muutostarpeen tunnistamisesta, suunnittelusta ja tavoitteiden asettelusta. Tässä vaiheessa muutos voi olla vielä hyvinkin kaukana henkilöstön näkökulmasta. Tällöin esiin astuu esimiestyö, jonka rooli ja merkitys korostuu muutoksen viestimisessä sekä jalkauttamisessa henkilöstölle. Useissa eri artikkeleissa todetaan, että muutos tarvitsee johtajan ja johtamista, tällöin esimiehestä tulee muutoksen johtaja yksilön ja työntekijän näkökulmasta katsottuna.

Muutos tarvitsee aina muutosjohtajan, koska muutokset harvoin toteutuvat itseksensä. Hyppänen (2007) tuo kirjassaan esille, että muutosjohtaja on esimies. Kotter (1996, 18) on puolestaan sitä mieltä, että muutoksen onnistumisen näkökulmasta on äärimmäisen tärkeä kasata muutosta johtava joukko organisaation avainhenkilöistä. Hänen mukaansa tämä joukko voi pitää sisällään niin esimiehiä kuin esimerkiksi asiantuntijoita.

Esimies toimii roolimallina työyhteisössä ja hänen roolinsa nähdään usein henkilöstön kannalta esimerkillisenä (Arikoski & Sallinen 2007, 100). Yksilöiden näkökulmasta esimiehen rooli voidaan nähdä tärkeämpänä kuin ylemmän johdon, sillä esimies on läsnä arjen työssä ja täten ohjaa muutosta arjessa (Erämetsä 2003, 122).

Yrityksen johdolla on yleensä selkeä visio muutoksesta, ja esimiesten työ on ajaa tämä visio työntekijöilleen. Pirinen (2014) toteaa, että ylitason strategia ja muutoksen tavoitteet on yleisesti ottaen viestitty yrityksissä hyvin. Ongelmana on ollut, kuitenkin se, että työntekijöiden voi olla vaikeata ymmärtää muutoksen syitä ja tavoitteita oman työtehtävänsä kannalta sekä ymmärtää kuinka muutos hyödyttäisi työntekijää. Tässä kohtaa esimiehen rooli nousee suureen rooliin, jotta muutoksen tarkoituksellisuus, tavoitteet ja hyödyt niin yritykselle kuin yksilöille tulevat selkeästi esiin. Muutoksessa esimiehen tulisi olla läsnä ja antaa jatkuvasti palautetta työntekijöiden suoriutumisesta. Lisäksi tärkeä tehtävä esimiehelle on innostaa ja kannustaa työntekijöitään kohti muutoksen tavoitteita. Muutosjohtamisen näkökulmaa on myös kuvattu kuviossa 8. (Pirinen 2014, 61-62.)



Kuvio 8: Muutosjohtamisen ympyrä esimiehen näkökulmasta. (Pirinen 2014, 62.)

Pirisen (2014, 63) mukaan keskeisintä tavoitteen kannalta on, että se on selkeä työyhteisölle sekä yksilöille. Esimiehen tehtävä on käydä tiiminsä kanssa muutostavoitteet läpi heti muutoksen alussa. Yksilöille on hyvä kertoa vastaukset kysymyksiin miksi muutos tehdään, mitä se tarkoittaa tiimille/organisaatiolle, miten muutos tulee muuttamaan meidän työtämme, mitä odotuksia meille asetetaan muutoksessa ja mitä hyötyä muutoksesta on työntekijöille.

Muutoksen lähestyessä vanhat tavat ja rutiinit alkavat vetämään puoleensa, ihmiset alkavat tuntemaan erilaisia tunteita muutoksista, tällöin esimiehen on tärkeä tietää roolinsa ja edellytyksen muutoksen läpiviennissä. Hyvin tärkeitä ominaisuuksia esimiehelle on olla päättäväinen ja määrätietoinen sekä hänen on osattava rohkaista työntekijöitä muutoksen lähestyessä. Järvinen (2011) näkee myös olennaisena seikkana sen, että esimies pystyy muutostilanteessa perustelemaan muutoksen tarpeen ja ymmärtämään muutoksen taustat ja ta-

voitteet. Jotta työntekijät jaksaisivat työskennellä muutoksen eteen, on esimiehen tärkeä seistä muutoksen takana ja ymmärtää muutoksen välttämättömyys. (Järvinen 2011, 56-57.)

Pirisen (2010) mainitsevia kysymyksiä muutoksen toteutukseen ja vaikutukseen on hyvä käsitellä henkilökohtaisesti alaisten kanssa, jotta yksilö tietää mitä häneltä odotetaan muutoksessa. Henkilökohtaiset keskustelut antavat myös mahdollisuuden kahdensuuntaiseen keskusteluun, jossa yksilö voi kertoa mitä hän odottaa esimieheltä muutoksessa. Toteutusvaiheessa esimies pystyy vaikuttamaan yksilön motivaatioon ja sitoutumiseen muutoksessa antamalla hänelle mahdollisuuden vaikuttaa asioihin. (Pirinen 2014, 63-67.)

Yksilön asemaan asettuminen on myös tärkeää informaation välittymisen näkökulmasta. On muistettava, että esimiesasemassa työskentelevä henkilö saa tulevista muutoksista tiedon ennen muuta henkilöstöä. Esimies aloittaa näin muutoksen käsittelyprosessin alaisiaan aikaisemmin, mikä tulee muistaa muutoksen johtamisessa muulle henkilöstölle. Arikoski & Sallinen (2007) toteavat myös, että yksilön rooliin asettuessaan esimies osaa johtaa ja myötäelää muutosta. (Arikoski & Sallinen 2007, 83-84.)

Innostamisessa esimiehen muutosprosessissa on kyse siitä, esimies antaa palautetta, tukea, kannustusta ja tunnustusta säännöllisesti hyvin suoritetuista työtehtävistä, jotta yksilöt tietävät tekevänsä asiat oikein ja auttavansa näin muutoksen etenemistä. Läsnäololla Stenvall & Virtanen (2007) puolestaan tarkoittavat sitä, esimies on vuorovaikutuksessa henkilöstön kanssa sekä hän osoittaa esimerkillään kuinka muutosta viedään eteenpäin. Läsnäolollaan muutosjohtaja viestii tarkoituksen mukaisesti kiinnostusta tavoitteista ja luo helposti lähestyttävää mielikuvaa vuorovaikutuksen osalta. (Stenvall & Virtanen 2007, 105-106.)

Muutokset ovat erilaisia ja niin myös ihmiset. Toiset yksilöt kokevat muutokset eri tavoin kuin toiset, jonka johdosta yksilöiden suhtautuminen tukemiseen ovat vaihtelevia. Osa yksilöistä selviää muutoksista henkilökohtaisten selviytymiskeinojensa avulla, mutta tuen tarjoamisella on silti nähty olevan

merkitys. Esimies voi myös osoittaa tukea yksilöille muutoksessa mm. osallistamalla henkilöstöä muutokseen tai tarjoamalla heille jonkun kanavan missä he voivat jakaa kokemuksiaan muutoksesta. (Ponteva 2010, 69-71.)

Palkitseminen on myös eräs johtamisen välineistä ja näin myös osa esimiestyötä. Yleisesti palkitseminen jaetaan aineettomaan ja aineelliseen palkitsemiseen. Muutostilanteessa aineeton palkitseminen voidaan nähdä yksilön näkökulmasta hyödyllisempänä ja pitkäkestoisempana. Muutosjohtamisen näkökulmasta aineeton palkitseminen voi ilmentyä esimerkiksi kannustuksen, läsnäolon tai rakentavan palautteen muodossa. (Ponteva 2010, 74.)

Esimiehen on toimittava alaistensa tukena, kannustettava sekä autettava löytämään henkilökohtaisia motivaatiolähteitä, jotta yksilöt selviytyisivät muutoksessa arjen työstä. Motivoituminen on tässäkin kohtaa yksilöllinen tekijä, sillä osa työntekijöistä voi löytää itselleen motivoivan tekijän helpommin kuin taas toinen. Motivoivat tekijät voivat olla pieniä auttavia tekijöitä, mutta hyvinkin merkityksellisiä työntekijän arjen helpottumisen näkökulmasta. (Ponteva 2010, 79-80.)

2.3 Muutosviestintä

Työelämän muutoksissa viestintä ja vuorovaikutus ovat osa suurempaa kokonaisuutta ja elintärkeä osa muutoksen onnistumista. Tämän vuoksi viestinnän ja vuorovaikutuksen käsitteleminen on olennaista. Esimiehen on tärkeä luoda avoin vuorovaikutussuhde alaisiin ja taata, että viestintä säilyy, vaikka esimiehellä olisikaan tietoa muutoksesta sen enempää kuin alaisillaan. Sulkeutuva esimies herättää epäluottamusta ja voi pahimmillaan aiheuttaa muutoksen epäonnistumisen.

Järvinen (2000, 55-56) toteaa, että henkilöstö on luonnollisesti sitä enemmän ihmeissään, mitä hankalampia muutoksien tarkoitus heille on ymmärtää. Muutokset kuitenkin koettelevat ihmisten mielekkyyden tunnetta ja turvallisuuden perustaa, joihin heidän henkinen tasapaino ja hyvinolontunne nojaavat. Mikäli ihmiset eivät saa tietää asioiden tarkoitusta, se aiheuttaa toivottomuutta

ja ahdistusta. Järvisen mukaan tiedottaminen on siis keskeisessä roolissa muutosprosessissa, vaikka se ei varsinkaan isoissa organisaatioissa ole aina helppoa.

Viestinnän prosessi on yksinkertainen kokonaisuus. Se koostuu ideasta tai tarpeesta viestiä jotain, viestin välittämisestä eri kanavien avulla sekä viestin tulkinnasta. Muutosjohtamisen kannalta viestinnän prosessi ei ole näin yksinkertainen, sillä muutosviestinnällä myös rakennetaan ja luodaan työyhteisön kulttuuria. Viestintää on siis ajateltava enemmän lopputuloksen näkökulmasta, sillä viestinnän luomat käsitykset vaikuttavat pitkään organisaation toiminnassa. (Stenvall & Virtanen 2007, 60-65.)

Muutosviestintää tulee pohtia etukäteen ja se tulee suunnitella hyvin. Muutosviestinnän suunnittelussa on huomioitava se, miten muutostilanteessa viestintään, mitkä ovat viestinnän tavoitteet ja mitkä ovat periaatteet, joita viestinnässä seurataan. (Puro 2003, 116.)

Muutosjohtajan vastuulla on, että viestintä toimii ja vaikuttaa yksilöiden käyttäytymiseen, sillä ilman viestintää ei voi johtaa. Muutosjohtajan on myös kyettävä tekemään tarvittavat muutokset viestintään ja toimimaan itse uskottavasti muutoksen puolestapuhujana. Hyvä viestintä ja kommunikaatio ovat muutoksen oleellisimpia mahdollistajia. (Stenvall & Virtanen 2007, 66; Erämetsä 2003, 65.)

Valpolan (2004, 62-63) mukaan muutosviestintää tulisi panostaa sitä enemmän mitä merkittävämpi muutos on kyseessä ja mitä suurempia uhkakuvia se henkilöstössä aiheuttaa. Muutosviestintää olisi käytettävä muutosprosessin ja muutoksen tavoitteiden saavuttamisen tukemiseen. Aro (2002, 75) korostaa sitä, että virallista ja luotettavaa tietoa olisi oltava paljon tarjolla, koska tietämättömydentunne voi vaarantaa helposti ihmisten toimintakyvyn muutostilanteessa. Aro myös painottaa, että tärkeitä viestejä on hyvä toistaa moneen kertaan hyödyntäen eri viestintäkanavia.

Suurin osa työntekijöistä ei yleensä pääse suoranaisesti suunnittelemaan ja toteuttamaan muutosprosessia. He eivät siis välttämättä tiedä mitä milloinkin

on tapahtumassa ja mistä asioista on jo päätetty. Siksi epävarmuutta ja huhuja on tavallisesti paljon liikkeellä. Tästä syystä esimiehen pitäisikin muutostilanteessa antaa henkilöstölle yksityiskohtaista ja tarkkaa tietoa siitä, miten muutos vaikuttaa juuri heidän rooliinsa ja vastuihinsa uudessa työyhteisössä. (Klein 1996, 42-43.) Sellainen tieto, joka liittyy suoraan työntekijöiden työympäristöön ja työolosuhteisiin, saa myös parhaiten huomiota ja se muistetaan parhaiten. Sen sijaan yleiselle tasolle jäävä muutostiedottaminen tai muita työntekijöitä koskevat asiat unohdetaan helpommin. (Klein 1996, 34-36.)

Klein (1996, 35) painottaa muutosviestinnässä erityisesti lähiesimiesten roolia, sillä tiedon välittäminen hierarkiassa ylhäältä alas on hänen mukaansa kaikkein tehokkainta. Järvisen (2000, 57) mukaan pelkkä muutoksista tiedottaminen ei riitä, vaan muutostilanteessa tarvitaan aikaa myös mielipiteiden vaihdolle ja keskustelulle. Uudistukset herättävät monia kysymyksiä henkilöstössä, siksi heillä pitää olla myös mahdollisuus esittää kysymyksiä esimiehilleen.

Myös Klein (1996, 34) korostaa kasvokkain tapahtuvaa viestintää juuri siksi, että se mahdollistaa vuorovaikutuksen. Muut viestintäkanavat, esimerkiksi virtuaalikokoukset, ovat täydentäviä, vaikka niitäkin on syytä käyttää monipuolisesti. Aron (2002, 76) mukaan on myös tilanteita, jossa muutoksista keskusteluun ja palautteen antoon on tarjottu tilaisuus, mutta tätä ei kuitenkaan ole hyödynnetty. Vaikka vain murto-osa henkilöstöstä hyödyntää keskustelu mahdollisuuden, niin jo sen tarjoaminen nähdään tärkeänä, sillä se luo henkilöstölle mielikuvan siitä, että työnantaja on tavoitettavissa ja aidosti kiinnostunut työntekijöiden hyvinvoinnista.

Kleinin mukaan muutosviestintää ei pitäisi lopettaa vielä silloin, kun organisaatorakenteet on muutettu. Muutosprosessia olisi siis tuettava tiedottamisella koko ajan, ei vain sen suunnitteluvaiheessa. Klein toteaa, että muutosprosessin loppuvaiheessa ihmisillä on jo kokemuksia siitä, miten uudistus on onnistunut, sillä muutoksen hyvät ja huonot puolet alkavat näkyä käytännössä. Hyvistä kokemuksista tiedottaminen vahvistaa henkilöstön sitoutumista uuteen organisaatioon. Niiden lisäksi olisi kuitenkin tärkeää kertoa myös millaisia ongelmia muutosprosessin toteutuksessa on ollut ja miten niistä on

selvitty. Tietoa siitä, kuinka muutosprosessia on korjattu palautteen ja uudelleenarvioinnin perusteella, voidaan hyödyntää muualla organisaatiossa. Mahdollisia ongelmia on myös helpompi ratkaista vielä muutosprosessin toteutusvaiheessa ennen kuin tilanne vakiintuu. (Klein 1996, 42-43.)

Järvisen (2000, 52) mukaan organisaation johto saattaa kuvitella, että isoja uudistuksia voidaan toteuttaa niin, että henkilöstölle kerrotaan vain tulevasta muutoksesta ja oletetaan, että ihmiset alkavat toimia vaaditulla tavalla. Käytännössä on kuitenkin selvää, että jos muutoksia yritetään toteuttaa kertomalla henkilöstölle vain mitä heidän tulee tehdä, niin muutokset tulevat kohtaamaan paljon vastustusta.

Valteen (2002, 53-54) mukaan henkilöstön osallistumismahdollisuuksilla on suuri vaikutus siihen, miten ihmiset kokevat organisaatiomuutoksen. Kun tietoa saa tarpeeksi ja muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen voi osallistua, ymmärrys muutoksen syistä lisääntyy. Samalla lisääntyy luottamus muutoksen järkevyyteen ja uudistus hyväksytään helpommin. Näin siirrytään vähitellen kohti ajattelua, jossa henkilöstö alkaa nähdä pelkkien uhkien ja epävarmuuden sijasta muutoksessa myös hyviä asioita. Kokemus kuulluksi tulemisesta ja mahdollisuus vaikuttaa omaa asemaa koskeviin päätöksiin parantaa työtyytyväisyyttä ja ihmisten on helpompi sopeutua uuteen tilanteeseen.

Pelkästään ylhäältä alaspäin suuntautuvan ja pelkkään tiedottamiseen perustuvan muutosjohtamisen suosimisen taustalla saattaa olla uskomus siitä, että näin muutosprosessi voidaan toteuttaa tehokkaammin. Vaikka tällainen muutosprosessi näyttäisi sujuvan hyvin, voi työyhteisön toimintaan tulla pahoja sopeutumisvaikeuksia ja muita pitkäkestoisia häiriöitä. (Valtee 2002, 55- 56.)

Organisaation johdon ja henkilöstön välisen vuorovaikutuksen onnistumisella voidaan nähdä olevan muutostilanteessa hyvin suuri, joissakin tapauksissa jopa ratkaiseva merkitys siihen, miten henkilöstö suhtautuu yleisesti muutokseen.

2.4 Muutosvastarinta ja sen hyödyntäminen

Kokemusten mukaan jokainen muutos kohtaa myös muutosvastarintaa. Voidaan ajatella, että ajoittaiset muutokset ovat virkistäviä ja tuovat vaihtelua työhön; myös yhä useampi työntekijä kaipaa muutoksia työympäristönsään. Muutos saattaa myös tarjota uusia mahdollisuuksia, jonka myötä voidaan päästä eroon joistakin työhön ja työympäristöön liittyvistä ikävistä asioista tai ongelmakohdista. Toisaalta muutokset tuovat mukanaan usein epävarmuutta ja turvattomuutta, eikä näistä pidetä työntekijöiden keskuudessa. Ihmiset voivat pelätä esimerkiksi sitä miten he selviävät muutoksesta, osaavatko he toimia uudessa tilanteessa ja onko työn pysyvyyteen tulossa muutosta. Monesti ihmiset alkavat puntaroimaan sitä, että asiat eivät ehkä sittenkään mene parempaan suuntaan. Epävarmuus ja tietämättömyys tulevaisuudesta vähentävät ihmisten muutoshalukkuutta ja tämä voikin näkyä muutosvastarintana. (Ford, Ford & McNamara 2001.)

Myös Mattila (2008, 56) on samalla linjoilla kuin Ford ym. (2001). Mattila toteaa, että muutosvastarinta voi aiheutua esimerkiksi johdon motiiviin tai yksilön työhön liittyvä tietämättömyys, väärinymmärrykset, muutoksen perustelemattomuus, epä johdonmukaisuus tai turvattomuuden tunne. Muutosvastarinnan heräämiseen vaikuttaa myös se, että henkilöstö katsoo muutosta henkilökohtaisesta näkökulmasta, eivätkä he välttämättä näe kuinka muutos vaikuttaa heihin tai heidän työhön.

Muutoksia voidaan Ford ym. (2001) tutkimusten mukaan vastustaa myös siksi, että niitä ei pidetä hyödyllisinä ja tarkoituksenmukaisina tai muutos nähdään tarpeettomana. Joissakin tutkimuksissa muutosvastarinnan taustalta on löydetty ihmisten huoli siitä, kykenevätkö he tulevaisuudessa enää suoriutumaan mahdollisesti vaativammaksi muuttuvista työtehtävistä. Muutosvastarintaa voi niin ikään aiheuttaa se, jos työntekijöillä on huonoja kokemuksia aikaisemmista muutoksista tai epäluottamus niitä kohtaan, jotka ovat viemässä muutosta eteenpäin.

Myös muutoksen vastarinnan määrittelyssä on monenlaisia tulkintoja ja yksilöt voivat tulkita sen erilailla. Ford ym. (2001) mukaan jotkut tulkitsevat muutosvastarinnan henkilöstön puolustusreaktioksi, jonka taustalta löytyy usein se, että muutos haastaa ihmisten arvot ja ymmärryksen asioista. Muutosvastarinnan on nähty johtuvan siitä, että ihmiset haluavat työyhteisön sosiaalisia suhteita, jotka ovat uhattuina muutoksen takia.

Fordin & Fordin (2009, 102) mukaan johtajat tulkitsevat muutosvastarinnaksi tavallisesti sellaisen henkilöstön käyttäytymisen, josta he eivät pidä. Hyvinkin monenlainen toiminta tai toimimattomuus voidaan kuitenkin ymmärtää muutosvastarinnaksi. Jotkut saattavat kokea vastarinnaksi harmittomalta kuulostavan kysymyksen, silmien pyörittelyn tai muun elehtimisen.

Toisessa ääripäässä muutosvastarinta saattaa olla asioiden avointa sabotointia. Keskeistä on siis huomata, että jonkin käyttäytymisen pitäminen muutosvastarintana on aina subjektiivista. On esimerkiksi mahdollista, että joku johtaja kokee innokkaan kysymysten esittämisen tiedotustilaisuudessa kielteiseksi ja pitää sitä vastarintana. Toisaalta joku toinen taas voi pitää muutosvastarintana sitä, että henkilöstö ei kysele hänen mielestään tarpeeksi tai ei ole muuten riittävän aktiivinen. (Ford & Ford 2009, 102.)

Tutkimuksissa on löydetty hyvin monenlaisia syitä sille miksi muutoksia vastustetaan. Tulkinnat muutosvastarinnan syistä ja käsitys siitä, miten johtajien pitäisi suhtautua muutosvastarintaan, näyttäisi riippuvan erityisesti tutkimuksen tehneen tutkijan taustasta. Mattilan (2006, 3-4) mukaan liikkeenjohdon asiantuntijat ja tutkijat pitävät muutosvastarintaa tavallisesti muutosprosessin katekijänä ja ongelmana, jonka määrää pitää vähentää. Sen sijaan yhteiskuntatieteilijöiden ja psykologien keskuudessa muutosvastarinta ymmärretään helpommin ihmisten normaaliksi reaktioksi tuntematonta kohtaan ja luonnolliseksi osaksi muutosprosessia.

Waddellin & Sohalin (1998, 545) mukaan muutosvastarinnan esiintyminen kertoo ennen kaikkea henkilöstön tarpeesta pohtia syvällisemmin muutokseen liittyviä ongelmia. He korostavat sitä, että ihmiset eivät tavallisesti vastusta

muutosta sinänsä vaan sen mahdollisia seurauksia ja epävarmuuden tunnetta.

Järvinen (2000, 58-59) toteaa, että vastustaessaan muutosta, henkilöstö on ehtinyt pohtimaan muutoksen mielekkyyttä ja seurauksia omalta kannaltaan. Muutosvastarinta on siis tavallaan jo muutosprosessin toteuttamista, sillä henkilöstö on siirtynyt muutosprosessissa muutoksen kieltämisestä muutoksen hyötyjen puntarointiin. Stenvallin & Virtasen (2007, 100-101) mukaan muutosvastarinta merkki siitä, että muutos on vaikuttava, koska sellaisia asioita vastustetaan, jotka vaativat uudistumista, kehittymistä ja vanhasta luopumista.

Wendelin (2013, 135-136) jakaa muutosvastarinnan kuuteen päätyyppiin, joilla tavoin yksilö kokee muutoksen ja joka aiheuttaa yksilössä muutosvastarintaa. Näiden päätyyppien ratkaisemiseen Wendelin on koonnut keinoja, joita voidaan soveltaa joko esimiestyössä tai yksilön omassa muutosprosessissa. Muutosvastarintaa aiheuttavat tekijät ja niiden ratkaisuun käytettävät keinot on esitelty tarkemmin kuviossa 9.

| Muutosvastarinnan kuusi päätyyppiä | |
|------------------------------------|---|
| Tiedon puute | – Viestintä muutoksen tarpeellisuudesta ja miksi muutos toteutetaan |
| Osaamisen puute | – Osaamisen kehittäminen ja vahvuuksien pohtiminen |
| Haluttomuus | – Suorituksen johtaminen ja palautteen anto |
| Uskalluksen puute | – Valmentava esimiestyö ja vahvuuksiin luottaminen |
| Uskon puute | – Esimerkin näyttäminen tai seuraaminen ja vision pohdinta. |
| Rohkeuden puute | – Kannustaminen ja luottamuksen valaminen |

Kuvio 9: Vastarintaa aiheuttavat tekijät ja niiden ratkaisuun käytettävät keinot. (Mukaillen Wandelin 2013, 135-136).

Muutosvastarinnan puute ei myöskään itsessään ole hyvä asia, sillä ihmiset voivat tällaisessa tilanteessa ajatella, että muutos ei kosketa heitä tai muu-
tosta ei tarvitse ottaa todesta. Aro toteaa myös, että organisaation tekemät
lukuiset muutokset lyhyen ajan sisään voivat olla syynä heikkoon muutosvasta-
rintaan. Tällaisessa tapauksessa henkilöstö kärsii monesti muutosväsymyk-
sestä, eikä rakentavaakaan kritiikkiä jakseta siksi enää esittää. (Aro 2002, 77-
78.) Vähäinen muutosvastarinta tai sen puuttuminen kokonaan ei siis välttä-
mättä ennusta hyvää muutosprosessin onnistumisen kannalta.

Stenvall & Virtanen (2007, 103) toteavat, että jos muutosjohtaja on epävarma
muutoksen hyödyistä ja hän näyttää sen, myös hyvin todennäköistä muu hen-
kilöstö suhtautuu kriittisesti muutokseen. Muutosjohtajan rooli korostuu siis
myös muutosvastarinnan käsittelyssä.

Muutosvastarintaa on siis perinteisesti pidetty henkilöstön käyttäytymisenä,
jossa ihmiset asettavat oman etunsa organisaation etua tärkeämmäksi. Muu-
tosvastarinnan on nähty heikentävän työilmapiiriä ja lisäävän työyhteisön on-
gelmia, kuten erilaisten ryhmittymien välistä riitelyä. (Waddell & Sohal 1998,
543-544.)

Muutosvastarinta on ihmisten normaali reaktio uuteen toimintatapaan tai
muutokseen. Yleisesti organisaatio ja sen johto tähtäävät muutosvastarinnan
vähentämiseen. Waddell & Sohalin (1998) mukaan muutosvastarintaa voidaan
vähentää esimerkiksi viestinnällä, koulutuksella ja henkilöstön osallistuminen
muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. Edellä mainittujen toimenpiteiden
on tutkimuksien mukaan todettu lisäävän työntekijöiden sitoutumista muutok-
seen. Vastarinnan vähentämisessä on kuitenkin taustalla edelleen ajatus siitä,
että vastarinta on ongelma ja onnistuneen muutoksen vihollinen. (Waddell &
Sohal 1998, 546.) On siis tärkeää huomata, että muutosvastarinnan ymmärtä-
misestä on vielä pitkä matka sen hyödyntämiseen.

Muutosvastarinnan vähentämiseen pyrkivien tekniikoiden käytön taustalla on
myös ajatus siitä, että organisaation johto tekee aina oikeita päätöksiä, joista
ei ole tarvetta keskustella ja joita ei pidä kyseenalaistaa. Samalla oletetaan,

että vastarintaa voi olla vain työntekijöissä ja unohdetaan kokonaan se mahdollisuus, että organisaation johto voi vastustaa uusia ideoita ja vaihtoehtoisia ehdotuksia, joita henkilöstö esittää. (Ford, Ford & D'Amelio 2008, 367.)

Aron (2002, 77-78) mukaan muutosvastarinta varmistaa sen, että kaikki eivät säntää suin päin kohti uutta, josta ei edes vielä voida olla varmoja, että se on paras jaärkevin suunta organisaation kannalta. Muutoksen vastustus saattaa myös estää sen, sen ettei organisaation johto tekisi ilman riittävää harkintaa ja analysointia sellaisia päätöksiä, jotka voisivat olla kohtalokkaita organisaation tulevaisuuden kannalta. Siksi muutostilanteessa ei pidä vaatia, että henkilöstö hyväksyisi muutoksen heti sellaisenaan.

Ford & Ford (2009, 100) toteavat, että vaikka muutosvastarinta voi perustua myös ihmisten kapeakatseisuuteen ja itsekkyyteen, tulisi se ottaa vastaan palautteena. Kun muutosvastarintaa pyritään hyödyntämään ja siitä yritetään oppia, voidaan muutosprosessia mahdollisesti parantaa ja saavuttaa parempia tuloksia koko organisaation kannalta. Aron (2002, 77-78) mukaan muutosta vastustavien henkilöiden kritiikin perusteella voidaan esimerkiksi löytää ja analysoida sellaisia riskejä, joita muutoksen toteuttamisesta vastaavat eivät ehkä ole osanneet ajatella. Myös Waddel & Sohal (1998, 547) näkevät, että muutosta vastustavien uusia ajatuksia, ehdotuksia ja vaihtoehtoisia toimintatapoja tulisi ottaa rohkeasti mukaan muutoksen tarkasteluun ja pyrkiä parantamaan muutosprosessia.

Muutosten vastustajat ovat usein tavallisesti työntekijöitä tai asiantuntijoita, jotka tietävät johtajia enemmän käytännön työstä. Mikäli heidän mielipiteensä ohitetaan toistuvasti tai jätetään täysin huomioimatta, menetetään tilaisuus saada arvokasta palautetta ja tietoa sekä saatetaan aiheuttaa ylimääräistä negatiivisuutta työilmapiiriin. (Ford & Ford 2009, 100.)

Myös Valteen (2002, 26-27) mukaan muutoksissa pitäisi varmistaa se, että mahdollisimman paljon erilaisia hyvin perusteltuja puoltavia ja vastustavia näkemyksiä saataisiin mukaan rakentavaan avoimeen keskusteluun. Jotta suu-

rimmilta pettymyksiltä ja työntekijöiden katkeroitumisilta välttyttäisiin, olisi-kin keskeistä nostaa keskusteluun ne asiat muutoksesta, joihin kohdistuu suurin vastustus ja yrittää löytää ratkaisu yhdessä kiistanalaiseen asioihin.

Mikäli henkilöstöllä ei ole mahdollisuutta ilmaista tyytymättömyyttä ja epäkohtia, joita se kokee muutoksessa olevan, ei muutosprosessin harha-askeleita ole mahdollista korjata tarpeeksi nopeasti. Jos muutosvastarintaa käsitellään avoimesti ja kaikki osapuolet saavat mahdollisuuden esittää omia näkemyksiään muutoksesta, vältetään se, ettei yhdellekään osapuolelle katkeraa kokemusta siitä, ettei hänen ajatuksiaan kuunneltu. (Mattila 2008, 55.) On tietenkin selvää, että muutoksen vastustajien on myös helpompi hyväksyä muutos silloin, kun heidän näkemyksiään hyödynnetään muutoksen toteutuksessa. (Aro 2002, 78.)

Muutosvastarintaa ei siis pidä nähdä pelkästään negatiivisena asiana, joka tulisi kitkeä pois. Muutosvastarintaa tulisikin hyödyntää palautteena ja resursseina, jota voidaan hyödyntää johtajien ja esimiesten oikeanlaisella toiminnalla. Muutosvastarinta voidaan nähdä kommunikointina, jossa työntekijät tarjoavat ammatilliseen kokemukseen perustuvan tietonsa organisaation käyttöön. Parhaimmassa tilanteessa muutosvastarinta muunnettaisiin avoimeksi vuoropuheluksi, jossa vastakkaiset argumentit johtaisivat muutosprosessin kehittämiseen. Muutosvastarintaan on tärkeä reagoida heti muutoksen alkuvaiheessa, koska muutosprosessiin liittyviä ongelmia on helpompi korjata vaiheessa, jossa muutos hakee vielä suuntaa ja vahvistusta kuin muutoksen loppuvaiheessa.

Waddellin & Sohalin (1998, 545-546) mukaan muutosvastarinnan hyödyntämisen näkökulma haastaa perinteisen näkökulman muutosvastarinnasta muutosprosessin kitkatekijänä ja haittana. Samalla kyseenalaistetaan se, että muutosprosessia, joka kohtaa vain vähän vastustusta, tulisi automaattisesti pitää hyvänä muutoksena. Vastuu muutosvastarinnan hyödyntämisestä ei kuitenkaan ole vain organisaation johdolla. Mattila (2008, 55) esimerkiksi toteaa, että työntekijöiden pitäisi antaa rakentavaa kritiikkiä, esittää asiansa kuitenkin

kärsivällisesti sekä pelkkien ongelmien sijaan tarjota myös ratkaisuja ongelmakohtiin.

3 Tutkimusmenetelmä

Tieteellinen tutkimus on ongelmanratkaisua, joka pyrkii selvittämään tutkittavan kohteen toimintaperiaatteita ja lainalaisuuksia. Tutkimustoiminta jaetaan empiiriseen ja teoreettiseen tutkimukseen. Tutkimus on teoreettinen kirjoituspöytä tutkimus silloin, kun tutkija hyödyntää jo olemassa olevaa tietomateriaalia. Empiirinen eli havainnoiva tutkimus puolestaan perustuu teoreettisen tutkimuksen perusteella kehitettyihin menetelmiin. Empiirinen tutkimus voidaan edelleen jakaa eri tyyppeihin kuten esimerkiksi aikaperspektiivin, tutkimusotteen, tutkimuksen tarkoituksen tai tiedonkeruumenetelmän mukaan. (Heikkilä 2008, 13-14.)

Laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimuksella voidaan etsiä vastauksia asioihin, jotka liittyvät asioihin tai tarkasteltavan kohteen rakenteeseen, ollaan kiinnostuneita tapahtumista tai tutkitaan tilannetta, josta kokeen järjestäminen on mahdotonta. (Metsämuuronen 2000, 14.) Kvalitatiivisen tutkimuksen lähestymistapa on induktiivinen eli aineistolähtöinen. Tutkimuksen tarkoituksena todellisen elämän kuvaaminen ja syvän ymmärryksen kehittäminen tutkittavasta asiasta. (Taylor 2010, 62.) Kvalitatiivinen tutkimus siis pyrkii löytämään tai paljastamaan tosiasioita, eikä todentamaan jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 152.) Heikkilä (2004) toteaa, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkittavat valitaan usein harkinnanvaraisesti eikä tutkimuksessa pyritä tilastollisiin yleistyksiin. (Heikkilä 2004, 16.)

Avoimien kysymyksien tueksi tai lisäksi materiaalia voidaan kerätä myös lomakekyselyillä. (Heikkilä 2004, 16-17.) Kysely eli survey-tutkimuksen tarkoituksena on kerätä tietoa suunnitelmallisesti kyselyn tai haastattelun avulla. Se on erittäin taloudellinen ja tehokas tapa kerätä tietoa, jos tutkimuksen otanta on suurempi. Tutkimuksen aineisto kerätään huolellisesti suunnitellun tutkimuslomakkeen avulla. (Taylor 2010, 52-53.)

Hirsjärvi, Remes & Sajavaara (2005, 182) toteavat myös, että kysely tunnetaan keskeisenä survey-tutkimuksen menetelmänä. Survey-tutkimuksessa tietoja voidaan myös kerätä havainnoimalla. Tutkimuksessa aineisto kerätään standardoidusti, ja kohdehenkilöt muodostavat otoksen tietyistä perusjoukosta. Taylor (2010, 53) painottaa, että survey-tutkimuksessa standardoituus tarkoittaa sitä, että kaikilta vastaajilta on kysyttävä asia tai kysymykset täsmälleen samalla tavalla. Survey-tutkimus omaa pitkän historian, jonka aikana se on muuttunut paperikyselyistä lähemmäksi tätä päivää eli erilaisiksi gallup- ja webkyselyihin.

Survey-tutkimus voi olla kvantitatiivinen tutkimus eli määrällinen tutkimus tai kvalitatiivinen tutkimus. Kuten määrällisen tutkimuksen nimi jo itsessään kertoo, lasketaan määrällisellä tutkimuksen määriä. Määrällinen tutkimus perustuu mittaamiseen ja sen tavoitteena on luotettavan, perustellun ja yleistettävän tiedon tuottaminen. (Kananen 2008, 10-11.) Määrällinen kyselytutkimus pyrkii vastaamaan tai vahvistamaan tutkimuskysymyksiin esimerkiksi Likert-asteikolla (Liite 2). Kvalitatiivinen tutkimus vastaa usein kysymyksiin miten, miksi ja millainen. (Heikkilä 2004, 16-17.)

Tutkimusstaregiana laadullisessa tutkimuksessa voidaan käyttää muun muassa tapaustutkimusta, joka tunnetaan myös nimellä case study. Tapaustutkimuksen tarkoituksena on tuottaa intensiivistä tietoa usein vain yhdestä tietystä tapauksesta, tilanteesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. Tapaustutkimuksen kohteena voi olla yksilö, yhteisö tai ryhmä. Erilaiset prosessit tai ongelmatilanteet ovat usein tapaustutkimuksessa kiinnostuksen kohteena, ja ilmiöiden kuvailu on tyypillisimmin sen tavoitteena. Yksittäistä tapausta tutkitaan luonnollisissa tilanteissa yhteydessä ympäristöönsä, jota se on. (Hirsjärvi ym. 2005, 182.)

Tapaustutkimukseen liittyy usein useita erilaisia menetelmiä, joilla aineistoa kerätään. Tällaisia menetelmiä ovat esimerkiksi jo olemassa olevien dokumenttien tutkiminen, yksilö haastattelut tai ryhmäpohdinta sekä havainnointi.

Myös vertailemalla erilaisia aineistoja keskenään, pystyy tutkija näin lisäämään tapaustutkimuksen luotettavuutta. (Taylor 2010, 73.)

Toimintatutkimus ja tapaustutkimuksen välinen ero voi joissakin tilanteissa olla hyvinkin häilyvä. Aaltola & Syrjälä (1999) määrittelevät toimintatutkimuksen prosessiksi, joka tähtää asioiden muuttamiseen ja kehittämiseen entistä paremmiksi. Toisin sanoen toiminnan kehittäminen ymmärretään tällöin jatkuvaksi prosessiksi, jossa ollaan kiinnostunut siitä, miten asioiden tulisi olla ja toimintatutkimuksen jatkuvan oppimisen avulla pyritään uudenlaisen toiminnan ymmärtämiseen ja kehittämiseen (Aaltola & Syrjälä 1999, 18.)

Tätä tutkimusta olisi myös voinut lähestyä myös tapaustutkimuksen näkökulmasta. Opinnäytetyöni empiirisessä osassa halutaan kuitenkin tutkia pankki ja finanssi toimialalla toimivan yrityksen tietyn sisäisen yksikön muutoksien implementointia ja johtamista. Tarkastelunäkökulma käytetään yksikön asiantuntijoille näkyvintä johtamisen näkökulmaa eli lähiesimies näkökulmaa. Tutkimuksessa löydöksiä tarkastellaan siinä todellisessa tapahtumakontekstissa, jossa se tapahtuu ja se voidaan ymmärtää tietynä kokonaisuutena. Tämän lähtökohdan perusteella tutkimusmenetelmäksi on valittu kvalitatiivinen tutkimus, jossa on aineistoa kvalitatiiviseen tutkimukseen on tuotettu kvantitatiivisen survey-tutkimus kautta. Tutkimusotteeltaan opinnäytetyö on tapaustutkimus.

3.1 Aineiston keruu

Empiirisen tutkimuksen lähteet muodostuvat toimeksiantaja organisaation asiantuntijoille tehdystä kyselytutkimuksesta sekä tiiminvetäjille järjestystä työpajasta. Tutkimuksen pääkohderyhmä oli siis organisaation esimiehet, joiden näkökulmasta muutosjohtamista tässä opinnäytetyössä tarkastellaan.

Kyselytutkimus lähetettiin yhteensä 55 asiantuntijalle, joka siis tarkoittaa miltei kaikkia organisaation asiantuntijoita. Muutama organisaation asiantuntijoista oli pitkällä sairauslomalla tai on jo vaihtanut työtehtäviä, joten massajakelua ei tässä kohtaan suoritettu. Mikäli massajakelu olisi suoritettu olisi se

vääristänyt varmuudella vastausprosenttia. Jos poissaolijoille olisi lähetetty kutsu kyselyyn, niin tämä olisi vääristänyt vastausprosenttia sillä heillä ei olisi ollut edes mahdollista vastata kyselyyn sen vastausajan puitteissa.

Asiantuntijoille tehty kysely toteutettiin sähköpostilla lähetetyn linkin kautta, Surveyportal nimisen ohjelman avulla. Ohjelmisto on organisaation sisäinen survey-työkalu, jota on käytetty useasti organisaatiossa tehdyissä tutkimuksissa ja se on todettu luotettavaksi. Kyselyn ehdottomasti parhaita puolia on, ettei vastaajia pystytä tunnistamaan ja näin he voivat vapautuneemmin avautua heitä vaivaavista asioista.

Sähköinen kysely henkilökohtaisen haastatteluun sijasta valittiin pitkälti siksi, että haluttiin kartuttaa useamman henkilön kokemuksia ja ajatuksia muutoksesta. Ensimmäinen ajatus oli haastatella satunnaisotannalla pieni joukko asiantuntijoita ja viedä heiltä nousseita ajatuksia esimiehille järjestettävään työpajaan. Tutkimuksessa haluttiin kuitenkin antaa jokaiselle asiantuntijalle mahdollisuus osallistua tutkimukseen, joten tutkimus päätettiin järjestää sähköisenä kyselyinä. Sähköisen kyselyn avulla jokaisella asiantuntijalla oli mahdollisuus vastata kyselyyn heille parhaiten sopivana aikana. Asiantuntijoilla on liukuva työaika, joten ihmiset eivät välttämättä ole aina samaan aikaan tavoitettavissa.

Asiantuntijat saivat tiedon tulevasta kyselytutkimuksesta organisaation yhteisessä aamupalaverissa. Palaverissa esittelin tulevan kyselytutkimuksen sekä kerroin heille, että kyselytutkimus on oleellisessa osassa opinnäytetyötäni. Kerroin myös, että myöhemmin palaverin jälkeen tulen lähettämään sähköposti viestin asiantuntijoille, jonka tarkoituksena on kuvailla tutkimuksen tarkoitusta vielä lyhyesti. Sähköpostiviestissä myös painotettiin asiantuntijoiden mahdollisuutta vaikuttaa organisaation tekemiseen ja muutosjohtamiseen. Viestin tarkoituksena oli myös tuoda selkeästi esille sitä, että asiantuntijoiden kokemusten, näkökulmien ja konkreettisten kehitysideoiden kautta pystytään vaikuttamaan organisaation muutosjohtamiseen ja asiantuntijat voivat olla

mukana kehittämässä organisaation muutosjohtamista. Lotti (1998, 49) korostaa, että hyvällä saatekirjeellä on katsottu olevan positiivinen vaikutus vastausprosenttiin.

Kyselytutkimuksen kysymykset pyrittiin pitämään mahdollisimman selkeinä ja yksinkertaisina, jotta tavoiteltu viesti menisi oikeanlaisena perille ja kysymykset ymmärrettäisiin samalla lailla kuin kyselyn laatija on ajatellut. Myös kysymykset pyrittiin pitämään neutraaleina, jottei vastaajaa johdateltaisi haluttuun suuntaan. Koska kuulun itse organisaation työntekijöihin, joten objektiivisuus tuotti hieman haasteita, mutta tämän näkökulman tiedostettuani osasin lähestyä kyselyä oikeasta näkökulmasta.

Hyvässä kyselylomakkeessa vältetään vastaajaa johdattelevia tai kaksoismerkityksiä sisältäviä kysymyksiä. Rajatut kysymykset ovat parempia kuin yleiset kysymykset, sillä yleisellä tasolla oleviin kysymyksiin sisältyy enemmän mahdollisuuksia erilaisille tulkinnoille. Edelleen lyhyet kysymykset ovat pitkiä kysymyksiä parempia, koska lyhyitä kysymyksiä on helpompi ymmärtää.

(Hirsjärvi ym. 2005, 191 - 192.)

Heikkilä (2008, 58) toteaa, että jos kysymys on liian pitkä, saattaa vastaaja kysymyksen lopussa jo unohtaa, mitä siinä kysyttiin. Kysymyksen olennaisen asian esiin tuomiseksi voidaan tarvittaessa käyttää tyylikeinoja, esimerkiksi lihavointia tai alleviivausta. (Heikkilä 2008, 57 - 58.)

Esimiesten eli tiiminvetäjien kohdalla olisi ollut mahdollista järjestää joko henkilökohtainen tai ryhmähaastattelu. Ajankäytöllisesti henkilökohtaisen haastattelut eivät tuntuneet järkevältä, koska tällöin jokaiselta esimieheltä olisi tarvittu noin tunti heidän työajastaan. Ryhmähaastattelu eli tässä yhteydessä työpaja kuulosti näin ollen järkevämmältä. Työpaja myös mahdollistaa avoimen keskustelun ja ajatusten vaihdon esimiesten kesken; tällä tavoin ideat pääsevät myös käytäntöön jollakin tasolla. Tutkimuksen kvalitatiivisen tutkimuksen osalta päädyttiin kuitenkin työpajaan eli workshoppiin, jossa oli-

sivat mukana kaikki neljä esimiestä. Työpajan tavoitteena oli nostaa asiantuntijoille tehdyn kyselyn löydöksiä esille sekä saada heidät miettimään yhdessä kuinka mitäkin kohtaan muutosjohtamisessa voitaisiin kehittää. Työpajan tulokset tulisivat olla visuaalisessa muodossa, joko kirjoitettuna fläppitaululle tai muu vapaamuotoinen toteutus. Työpajan tulokset esitettiin lopuksi tutkijalle, aikaa toteutukseen oli varattu puolitoista tuntia aikaa.

3.2 Aineiston analysointi

Kyselytutkimus toteutettiin siis Surveyportal ohjelman avulla. Ohjelmasta saatiin kätevästi suodatettua vastaukset, joko kaikista vastaajista tai taustakysymyksien pohjalta esimerkiksi erottelemalla vanhemmat asiantuntijat asiantuntijoista. Tämän jälkeen vastauksia luokiteltiin ja kategorisoitiin. Luokittelun jälkeen aineisto voitiin kvantifioida eli laskea kuinka monta kertaa sama asia esiintyy vastauksissa tai kuinka moni vastaajista ilmaisee saman asian. Tutkimuksen analysointi lähestyy vahvasti deduktiivisesta eli teorialähtöisestä lähestymistavasta, sillä opinnäytetyö on rakennettu niin, että teoriakokonaisuus on kasattu ennen tutkimustuloksia. Vasta teoriaperustan kirjoittamisen jälkeen tutkimusmenetelmät on lopullisesti valittu ja luotu. Teoria lähtöinen näkökulma näkyy myös tuloksien analysoinnissa.

Tutkimusaineiston kiinnostaviin ja rajattuihin ilmiöihin keskitytään sisälönanalyysi menetelmässä. Aineisto tällöin pelkistetään ja ryhmitellään, jonka jälkeen aineisto abstrahoidaan, joka tapahtuu yhdistämällä saman sisäisiä luokkia. Tässä tutkimuksessa luokkia on kuvattu teemoina. Abstrahointi nimitystä käytetään, kun tutkimusaineisto järjestetään sellaiseen muotoon, että tehdyt johtopäätökset voidaan irrottaa yksittäisistä tapahtumista tai henkilöistä ja siirtää teoreettiselle tasolle. (Metsämuuronen 2000, 51.)

Tässä tutkimuksessa aineistoa analysoidessa käytettiin teemoittelua, joka toteutui etenkin kyselytutkimuksen tuloksia analysoidessa. Kyselytutkimuksen tuloksista nousi kolme selkeää asia-aluetta eli teemaa. Kyselytulokset löydökset voidaan esittää siis kolmella teemolla: yksilön muutosvalmius, esimiehen

rooli muutoksen johtamisessa sekä muutosviestintä. Kyselytutkimuksen tuloksia verrattiin eri vastaajaryhmien kesken, jotta mahdolliset eroavaisuudet ryhmien välillä löydettäisiin. Tulokset esitettiin teemoiteltuna ja eri vastaajaryhmiä vertaillen esimiehille. Työpajan tulokset tutkija keräsi havainnoimalla sekä esimiesten ehdotuksien pohjalta.

4 Empiirinen tutkimus: Muutoskokemusten hyödyntäminen muutosjohtamisessa.

Tässä luvussa käsitellään henkilöstölle tehdyn survey-tutkimuksen ja esimiehille järjestetyn työpajan tuloksia. Survey-tutkimuksen tulokset on jaoteltu teemoittain kolmeen eri teemaan: henkilöstön muutosvalmius, muutoksen viestintä sekä esimiehen rooli muutoksessa.

4.1 Kokemuksia muutoksista kyselytutkimus

Kyselytutkimuksen kysymykset 2-5 kartoittavat vastaajien taustatietoa kuten: työsuhteen muoto, vastaajan ikä, kuinka kauan vastaaja on työskennellyt organisaatiossa sekä onko vastaaja vanhempi asiantuntija vai ei. Kysymykset 6-10 käsittelevät kyselyyn vastaajan kokemuksia muutoksista ja niiden tarkoituksena on selvittää vastaajien muutosvalmiutta.

Kyselyn kysymykset 11 & 16-20 käsittelevät viestintää ja pyrkivät selvittämään vastaajien kokemuksia, kuinka organisaatiossa on viestitty muutoksen eri vaiheissa. Kysymykset 12-15 koskettavat lähiesimiehen roolia muutoksen johtamisessa. Kyseisten kysymyksien tarkoituksena oli tarkoitus selvittää mikä on esimiehen rooli muutoksen viestimisessä ja motivoinnissa. Näiden edellä mainittujen kysymyksien lisäksi viimeinen kysymys eli kysymys numero 21 oli avoin kysymys missä vastaaja sai antaa avointa palautetta kuinka Organisaatio X voisi kehittää muutosjohtamista tulevaisuudessa. Kaikki kysymykset (liite 1) ja niiden tulokset (liite 4) ovat kuvattu yksityiskohtaisesti liitteessä.

Kyselytutkimus lähetettiin yhteensä 55 asiantuntijalle. Kaiken kaikkiaan vastauksia kyselyyn tuli vastausajan puitteissa yhteensä 27 kappaletta, mikä tarkoittaa vastausprosentin olleen noin 50 prosenttia. Vastausprosenttia voidaankin pitää melko hyvä, mikäli verrataan kyselytutkimuksien yleiseen vastausprosenttiin. Vastaajista kerätyn taustatiedon perusteella voidaan todeta, että kyselyyn osallistui 20 asiantuntijaa sekä 7 vanhempaa asiantuntijaa. Otanta on mielestäni hyvä, sillä vanhempia asiantuntijoita on keskimäärin paljon vähemmän organisaatiossa kuin asiantuntijoita.

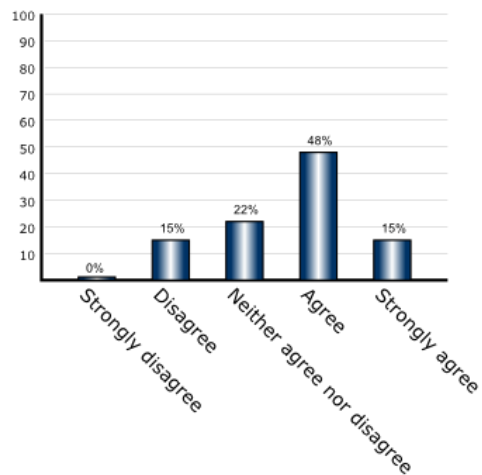
Vastaajista valtaosa on työskennellyt organisaatiossa yli vuoden. Taustatietoina kyselyyn vastaajista myös kerättiin tietoa työsuhteen muodosta ja sekä vastaajan iästä. Näillä tiedoilla haluttiin selvittää vaikuttaako se, että onko vastaaja vakituinen vai määrä- tai osa-aikainen työntekijä muutokseen suhtautumiseen. Kuten aiemminkin mainittiin kyselyn kysymykset olivat jaettu 3 teemaan ja kyselykysymykset olivat laadittu silmällä pitäen Kotterin (1996) muutoksen vaiheita. Kysymyksiä asetannassa on pidetty mielessä Kotterin muutosaskelmia 4-8, koska tätä aikaisemmat askelmat 1-3 ovat usein työntekijöille näkymättömämmät

Kysely toteutettiin englannin kielellä, sillä valtaosa muutoksista toteutetaan Pohjoismaisessa mittakaavassa, joten muutoksista viestitään englanniksi. Lisäksi englannin kieli on myös yksi asiantuntijoiden työkielistä.

Kyselytutkimuksen tulokset

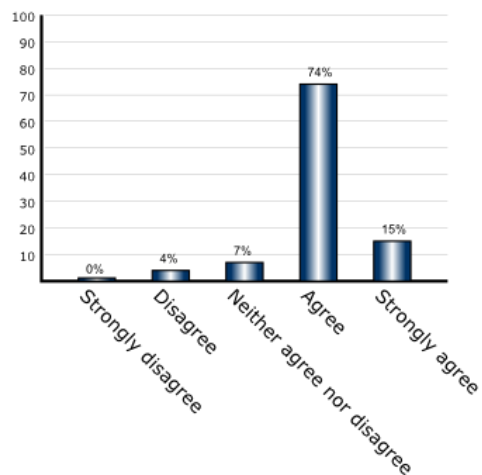
Teema 1: Asiantuntijoiden muutosvalmius

Organisaation asiantuntijat ovat tutkimuksen vastauksien mukaan henkisesti valmiita muutoksiin. Karkeana linjanvetona voidaan todeta, että yleisesti ottaen vastaajat ovat halukkaita osallistumaan muutosprojekteihin ja uskovat sopeutuvansa muuttuvaan toiminta ympäristöön. Vastaajista hivenen yli puolet kertoi osallistuvansa mielellään muutosprojekteihin, kun samaan aikaan vain alle viidennes vastaajista kertoi, ettei mielellään osallistuisi muutosprojekteihin (kuvio 10).



Kuvio 10: Osallistun mielelläni muutosprojekteihin.

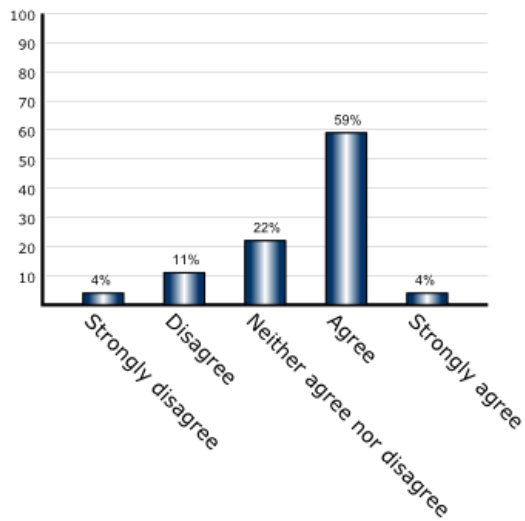
Miltein kaikki vastaajat uskovat sopeutuvansa muuttuvaan toimintaympäristöön ja vain yksi vastaajista oli sitä mieltä, ettei tule sopeutumaan muuttuvaan toimintaympäristöön. (kuvio 11)



Kuvio 11: Sopeudun hyvin muuttuvaan ympäristöön.

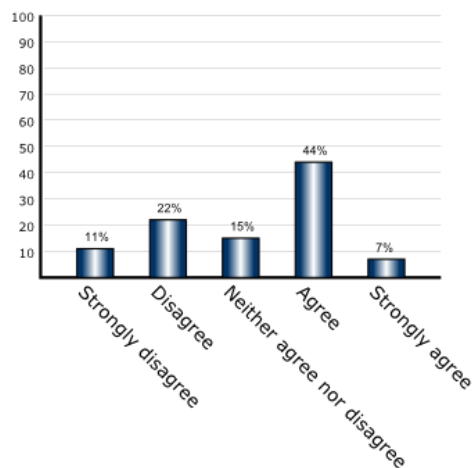
Kysyttäessä ymmärtävätkö vastaajat muutoksen tarkoituksen tai näkevätkö jo tapahtuneet organisaatiomuutokset välttämättöminä, vastaukset hajaantuivat enemmän kuin kahden aiemman kysymyksen kohdalla. Vastaajista kuusi kym-

menestä oli sitä mieltä, että he ymmärtävät muutoksen tarkoituksen ja hie-
man alle viidennes vastaajista kertoi, ettei ymmärrä muutoksen tarkoitusta
(kuvio 12). Tässä kysymyksessä neljännes vastaajista vastasi neutraalisti “en
ole samaa mieltä enkä eri mieltä”.



Kuvio 12: Ymmärrän muutoksen tarkoituksen.

Organisaatiomuutoksia koskeva väittämä sen sijaan jakoi mielipiteitä väittä-
mistä eniten. Vastaajista puolet pitivät organisaatiomuutoksia välttämättö-
minä, kun kymmenesosa vastaajista oli vahvasti eri mieltä ja reilu neljännes
eri mieltä. (kuvio 13)

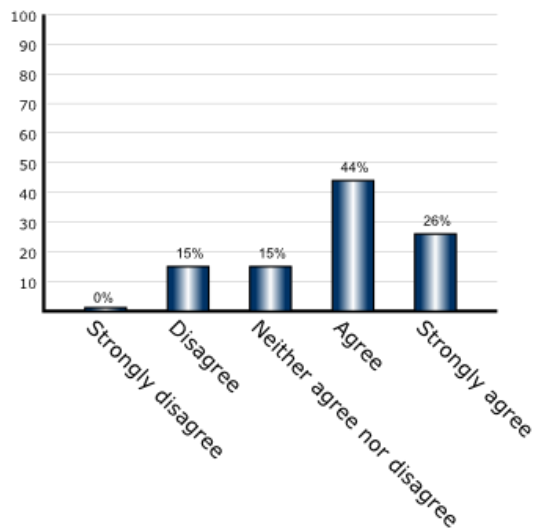


Kuvio 13: Mielestäni organisaatiomuutokset ovat olleet välttämättömiä.

Verratessa vastaajia heidän taustatietojen mukaan, tehtiin tutkimuksessa muutamia mielenkiintoisia löydöksiä. Esimerkiksi alle vuoden organisaatiossa työskennelleet henkilöt olivat huomattavasti muutosmyönteisempiä kuin yli vuoden työskennelleet. Etenkin yli vuoden organisaatiossa työskennelleiden innostus osallistua muutosprojekteihin ei ollut linjassa alle vuoden työskennelleiden kanssa. Lisäksi yli vuoden organisaatiossa työskennelleet henkilöt kokivat, että he eivät pysty vaikuttamaan muutoksiin haluamallaan tavalla. Heidän näkemyksensä myös muutoksen tarpeellisuudesta jakoi vastaukset selvästi muita vertailuryhmiä enemmän. Vanhemmat asiantuntijat olivat keskimäärin muita valmiimpia muutoksiin, tosin heistä vain neljäsosa koki tapahtuneet organisaatiomuutokset välttämättöminä.

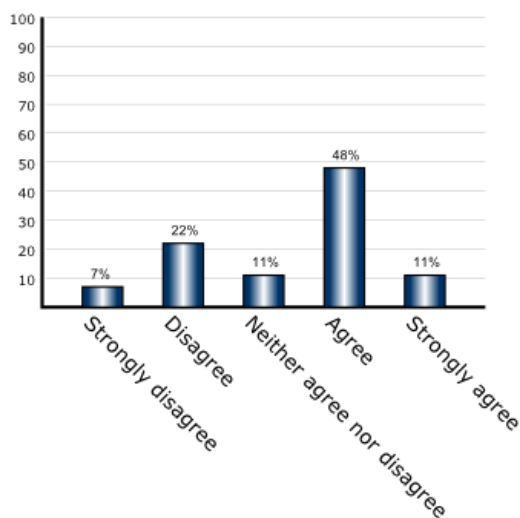
Teema 2: Esimies muutoksen implementoijana

Kyselytutkimuksen vastauksien perusteella organisaation asiantuntijat ovat vahvasti sitä mieltä, että heidän esimies on tärkeä lähde kommunikoitaessa tulevista muutoksista. Vastaajista seitsämän kymmenestä oli samaa mieltä väittämän kanssa, että esimiehen rooli tulevien muutoksien kommunikoinnissa on tärkeä. Alle viidennes vastaajista oli edellä mainitun väittämän kanssa eri mieltä (kuvio 14).



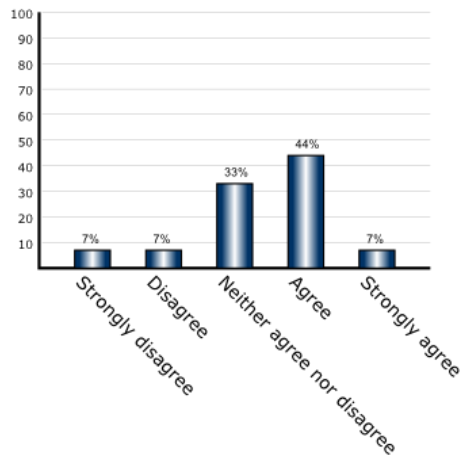
Kuvio 14: Näen esimieheni tärkeänä lähteenä muutoksien kommunikoinnissa.

Kuitenkin, kun kysytään esimiehen tärkeydestä motivoida vastaajia muutosprojektin aikana, vain hieman yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että esimies on tärkeä motivoinnin lähde muutosprojektissa. Vastaajista noin neljännes oli eri mieltä ja alle yksi kymmenestä vastaajasta täysin eri mieltä väittämän kanssa. (kuvio 15)



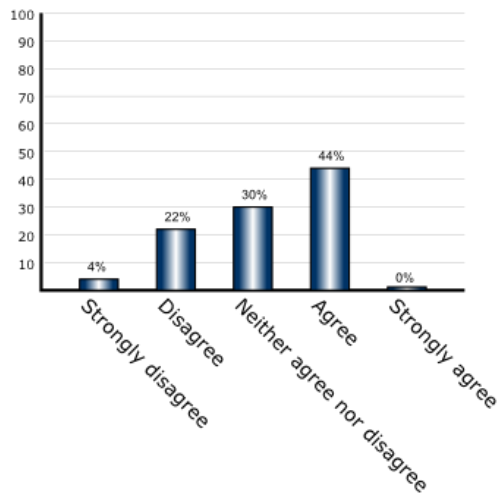
Kuvio 15: Näen, että esimieheni on tärkeä motivaatiolähde muutoksessa.

Seuraava väittämä koski sitä, että onko esimies omalla esimerkillisellä asenteella motivoinut alaisiaan kohti muutosta. Vastaajista noin puolet oli sitä mieltä, että esimies on esimerkillään motivoinut alaisiin kohti muutosta. Samaan aikaan reilu kymmenesosa vastaajista oli väittämän kanssa eri mieltä (kuvio 16).



Kuvio 16: Esimieheni on motivoinut minua hänen omalla esimerkillisellä asenteella muutokseen.

Kysyttäessä ymmärtävätkö vastaajat muutoksen merkityksen heihin tai heidän työhön, vastaukset jakautuivat tasaisemmin. Vastaajista hieman alle puolet kertoi ymmärtävänsä muutosten vaikutuksen heihin ja heidän työhön, kun neljännes vastaajista kertoi, ettei ole ymmärtänyt muutoksen vaikutusta itseensä tai omaa työhönsä. Noin kolmannes vastaajista pidättäytyi vastaamaan neutraalisti “en ole samaa mieltä enkä eri mieltä”. (kuvio 17)

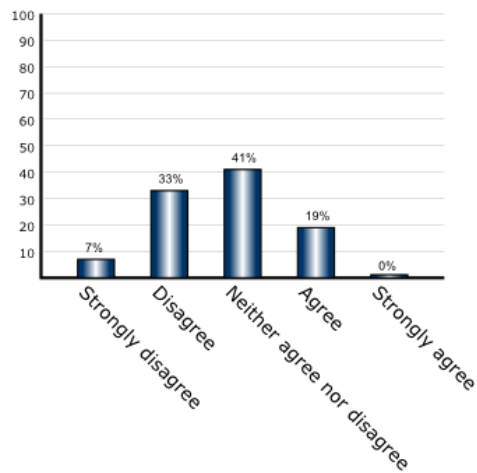


Kuvio 17: Ymmärrän muutoksen vaikutuksen minuun / minun työhöni.

Edellä mainittuihin väittämiin / kysymyksiin ei suuremmin vaikuttanut vastaajien ikä, titteli tai organisaatiossa oloaika. Pienenä poikkeamana voidaan sanoa, että iäkkäämmät vastaajat näkivät esimiehen roolin tärkeämpänä ja kokivat esimiehen motivoineen heitä omalla esimerkillään kohti muutosta.

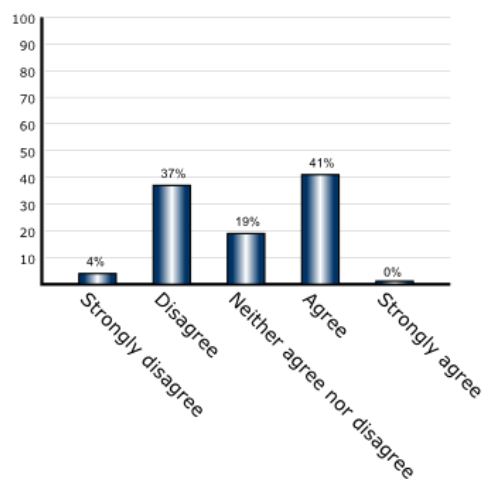
Teema 3: Viestintä

Muutosviestinnän näkökulmasta esille nousi selkeästi, että etenkin tulevista muutoksista viestiminen sekä myös muutoksen tuloksista viestiminen ei ollut vastaajien näkökulmasta toivotulla tasolla. Vain noin viidennes vastaajista oli samaa mieltä väittämän kanssa, että vastaaja on saanut riittävästi tietoa ennen muutosta kuinka muutos tulee etenemään. Vastaajista vajaa kymmenesosa oli eri mieltä väittämän kanssa sekä kolmannes vastaajista täysin eri mieltä (kuvio 18).



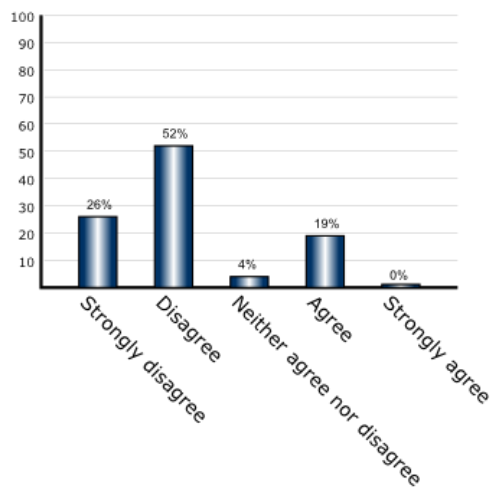
Kuvio 18: Muutosta ennen, olen saanut riittävästi tietoa esimieheltäni kuinka muutos tulee etenemään.

Muutoksen aikana viestiminen on ilmeisesti ollut organisaatiossa parempaa. Neljä kymmenestä vastaajista on sitä mieltä, että on saanut riittävästi tietoa muutoksen aikana, kuinka muutos tulee etenemään. Samaan aikaan neljä kymmenestä vastaajista oli väittämän kanssa eri mieltä. (kuvio 19)



Kuvio 19: Muutoksen aikana, olen saanut riittävästi tietoa esimieheltäni kuinka muutos tulee etenemään.

Vastaajista liki kahdeksan kymmenestä kertoi olevansa eri mieltä väittämän kanssa, jossa todetaan vastaajan saaneen tarpeeksi tietoa muutoksien tuloksista. Vain noin viidennes vastaajista kertoi saaneensa tarpeeksi tietoa muutoksessa saavutetuista tuloksista (kuvio 20). Kysyttäessä milloin muutos ja sen tarkoitus on viestitty vastaajalle, kysymys jakoi selvästi eniten ihmisten näkemyksiä. Vastaajista kolmasosa kertoi, että muutoksista on viestitty vain päiviä enne muutoksen alkua. Vajaa kolmannes vastaajista toteaa, että muutoksista on viestitty useampia päiviä ennen muutosta. Vastaajista vajaa viidennes kertoi, että muutoksista on viestitty muutama viikkoa aiemmin, sekä alle viidennes vastaajista kertoi saaneensa tiedon muutoksista kuukautta aiemmin.



Kuvio 20: Olen saanut tarpeeksi tietoa muutosprojektien tuloksista.

Vastauksien perusteella selkeää eroa ei tässä kohtaa tullut vastaajiin, kun verrataan heidän taustatietoja. Selkeänä huomiona voidaan mainita kuitenkin, että vanhemmat asiantuntijat kokivat muutoksista viestimisen jääneen viime hetkille. Hieman yli puolet vanhemmista asiantuntijoista oli sitä mieltä, että muutoksista on viestitty vain päiviä ennen tai samana päivänä kuin muutos alkaa.

Avoin palaute

Avoin palaute nosti esiin myös asioita, joita käsiteltiin edellä mainituissa teemoissa. Keskeisinä asioina oli palaute, että muutoksien tulisi olla avoimempia ja asiantuntijat toivoisivat pääsevänsä enemmän osaksi muutoksen suunnittelu- ja toteutusvaihetta. Vastajaat kokivat, että heillä olisi sellaista tietotaitoa, jota ei välttämättä esimiehiltä löydy, eikä tätä tietotaitoa heidän mielestään ole osattu hyödyntää. Osakseen myös muutokset saivat kritiikkiä siitä, että muutokset viestitään usein myöhään tai vasta silloin kuin muutokset ovat päätetty. Näin muutokset tulevat valmiina pakettina, eikä asiantuntijoilla ole mahdollisuutta vaikuttaa niihin.

Myös viestintä sai osakseen palautetta. Yrityksessä on usein useita erilaisia muutosprojekteja, jotka voivat olla jotenkin kytköksissä toisiinsa. Vastajaat kokevat, että viestintä muiden kuin suoraan omaa yksikköä koskevien muutosprojektien kanssa ei ole onnistunut. Avoin palaute lähinnä vahvisti kyselytutkimuksen aiempia kysymyksiä ja mikä on hienoa nähdä, niin ne todella ovat linjassa teemojen kanssa. Suoranaisesti mitään mikä ei aiempiin kolmeen teemaan osuisi ei löytynyt.

4.2 Työpaja esimiehille

Workshop eli työpaja järjestettiin kunkin tiimin esimiehille, joita näin ollen oli 4. Henkilöstölle järjestetyn kyselytutkimuksen tulokset lähetettiin etukäteen esimiehille tutkittavaksi, jotta tuloksien läpi käymiseen ei itse työpaja menisi aikaa. Työpajan rakenne oli käydä lyhyesti kyselytutkimukset löydöksi ensiksi läpi, jonka jälkeen osallistettiin esimiehiä tuloksien analysointiin.

Tuloksien esittelyn jälkeen esimiehien työpaja jaettiin 3 osioon, jossa ensimmäisessä osiossa kerättiin yhteisesti ajatuksia siitä, mitkä vastauksista oli odotettavissa, mitkä oli yllättävää sekä mikä oli negatiivista ja mikä positiivista. Mietintä- ja keskusteluaikaa oli varattu 15 minuuttia, jonka jälkeen löydökset esiteltiin tutkijalle.

Toisessa osiossa esimiehiä haastettiin miettimään ja keskustelemaan yhdessä kuinka he voivat vaikuttaa alaistensa näkemykseen tai kokemukseen muutoksesta. Tarkoituksena oli löytää 3-5 toimintatapaa ja laittaa nämä esimiesten näkemyksestä tärkeysjärjestykseen. Kuten aiemmassa osiossakin, mietintä- ja vastausaikaa oli varattu 15 minuuttia, jonka jälkeen toimenpiteet esiteltiin.

Viimeisessä osiossa esimiehien aiheena oli keskustella siitä, kuinka he voisivat auttaa tai vaikuttaa muutoksen eteenpäin viemisessä. Tarkoituksena oli herätellä, että olisiko olemassa esimerkiksi jokin johtamistapa, esimiehen persoonallisuus tai käyttäytyminen mikä voisi edes auttaa muutosta. Kuten aiemmissa osioissa, aikaa oli varattu 15 minuuttia, jonka jälkeen ideat esiteltiin tutkijalle.

Työpajan tulokset

Osio 1: Ryhmäkeskustelu

Tulokset on siis jaettu nelikenttään sen mukaan oliko kyseessä yllättävä, odotettavissa oleva, negatiivinen tai positiivinen asia. Kyselytutkimuksen tuloksia läpi käydessä huomattiin, että yllättäviä asioita kenttä oli negatiivisten asioiden ohella runsain. Keskustelussa nousseita asioita on kuvattu kuviossa 21.

Esimiesten keskustelun ja mietintöjen pohjalta nousseita odotettavia asioita olivat viestintään ja kommunikointiin liittyvät asiat. Asiat kuten se, että muutoksista on viestitty myöhään tai henkilöstölle ei ole annettu tarpeeksi tietoa kuinka muutos heihin vaikuttaa. Keskusteluissa nousi myös selkeästi esiin se, että esimiehet tiedostavat heidän roolin tärkeyden, eivätkä he pidäkään esimiehen tehtäviä helppoina. Esimiehet totesivat, että välillä he kohtaavat myös tilanteita, jossa hekin saavat viestin tulevista muutoksista melko myöhään, tällöin heidän valmistautumisaika muutokselle on myös lyhyempi.

Yllättäviä esiin nousseita asioita olivat esimerkiksi se, että asiantuntijat ovat halukkaita vaikuttamaan muutokseen sekä he kokevat, että heillä on tarpeeksi

vastuuta tehdä tarvittavia muutoksia. Nämä edellä mainitut asiat olivat esimiehien mielestä myös ilahduttavia asioita. Myös yllättävää kentässä muut kohdat koskettivat ainakin jokseenkin viestintää. Muutoksen syyn epäselvyys ja saavutettujen tuloksien viestiminen sekä viestimisen oikea-aikaisuuden puute olivat kolme muuta esille nousutta asiaa.

Negatiivisina asioina esiin nousi etenkin se, että muutoksen ”isompi kuva” ei ole tavoittanut henkilöstöä. Samaa aihetta sivuaa hieman myös se, ettei muutoksen ja oman työn välistä yhteyttä nähdä. Negatiivisina asioina koettiin myös se, että muutosviestinnässä ei ole onnistuttu sekä yli vuoden organisatiossa työskennelleiden innostumattomuus muutoksiin.

Ehdottomasti positiivisimpana asiana esille nousi esimiehen motivoiva vaikutus muutokseen. Muita esille nousseita asioita olivat asiat kuten muutosvalmius sekä henkilöstöllä on vastuuta tehdä tarvittavia muutoksia.

| Yllättävää | Odotettavissa |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> – Muutoksen syyn epäselvyys – Muutoksien tulokset jäävät epäselväksi – Vastaajat halukkaita vaikuttaa muutokseen – Viestinnän oikea-aikaisuuden puute – Vastaajista moni näki, että heillä on tarpeeksi vastuuta tehdä tarvittavia muutoksia. | <ul style="list-style-type: none"> – Esimiehen iso rooli – Kommunikoinnissa parannettavaa – Muutoksista viestitty myöhään – Muutoksen vaikutuksista henkilöstö ei ole saanut tarpeeksi tietoa. |
| Negatiivista | Positiivista |
| <ul style="list-style-type: none"> – Positiivisten asioiden puute avoimissa kommentteissa – Vastaajat eivät ymmärrä muutoksen ”isoa kuvaa” – Epäonnistuminen muutosviestinnässä – Yli vuoden organisaatiossa olleiden henkilöiden matala innokkuus muutokseen – Ei nähdä yhteyttä muutoksien ja oman työn välillä | <ul style="list-style-type: none"> – Esimies motivoi – Asiantuntijoilla vastuuta tehdä tarvittavia muutoksia – Muutosvalmiutta koetaan olevan organisaatiossa |

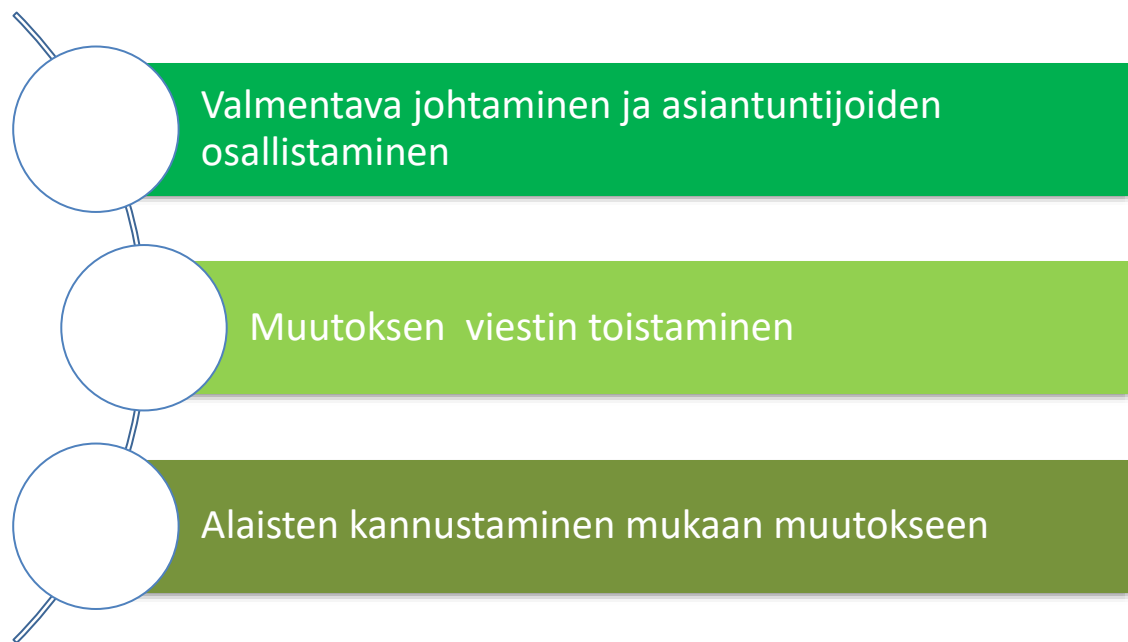
Kuvio 21: Ryhmäkeskustelun tuloksia

Osa 2: Ryhmätyö, miten voin vaikuttaa alaisiini

Työpajan toisen osion aiheena oli, kuinka esimies voi vaikuttaa työntekijöiden muutoskokemukseen tai siihen kuinka muutos alaisten kesken otetaan vas-

taan. Pohdintojen tuloksina keskeiseen asemaan nousi valmentava johtamisote ja asiantuntijoiden osallistaminen muutoksessa. Esimiehet näkivät, että antamalla vastuuta ja mahdollisuuksia asiantuntijoille vaikuttaa muutokseen, on keskeinen vaikutus yksilön muutosmyönteisyyteen ja innokkuuteen. Tässä kohtaan tietysti nousi myös esiin se, että muutokseen vaikuttaminen tapahtuu antamalla asiantuntijan omaa osaamispanosta muutokseen. Esimiehet mainitsivat, että se toteutetaanko muutos vai ei, ei ole valitettavasti suoraan esimiehien tai asiantuntijoiden päätettävissä, vaan muutokset tulevat yleensä ylemmältä johdolta.

Toinen asia, jolla esimiehet kokevat voivansa vaikuttaa työntekijöihin muutoksessa oli viestintä. Etenkin se, että muutoksen viestiä toistettaisiin useaan otteeseen, ja että viestiä muutoksesta tulisi niin ylemmältä johdolta kuin esimiehiltä. Keskustelussa nousi myös esiin, että viestimällä erilaisilla viestintäkanavilla muutoksesta, voitaisiin saada informaatiota paremmin asiantuntijoiden tietoisuuteen. Tässäkin yhteydessä esiin nousi, että muutoksen vaikutusta asiantuntijoihin ja heidän työhönsä tulisi korostaa, jotta he ymmärtäisivät muutoksen todellisen vaikutuksen. Uutena asiana esimiehet mainitsivat reflektoinnin, jolla voitaisiin varmistaa, että muutoksen viesti on varmasti ymmärretty oikein. He painottivat, että keskustelemalla muutoksesta avoimesti, voidaan parantaa muutoksen tarkoituksen ymmärtämistä; eikä heidän mielestään niin sanottuja tyhmiä kysymyksiä kannata pantata itsellään.



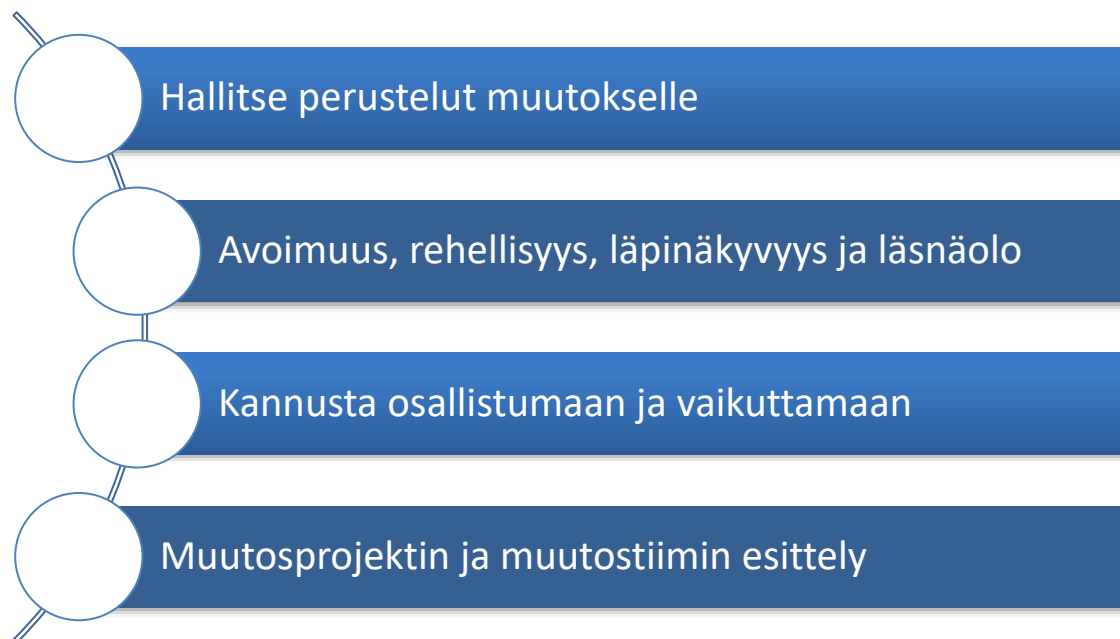
Kuvio 22: Esimiesten näkökulma kuinka voin vaikuttaa alaisiini muutoksessa.

Hieman valmentavaa johtamista ja asiantuntijoiden osallistamista sivusi myös kolmas esiin noussut asia, eli alaisten kannustaminen mukaan muutokseen. Esimiehet kokivat, että kaikilla on mahdollisuus päästä mukaan muutokseen / muutosprojekteihin osoittamalla omaa oma-aloitteisuutta ja kiinnostusta niitä kohtaan. He myös painottavat, että toivovatkin asiantuntijoiden aktiivisesti osallistuvan erilaisiin kehityshakkeisiin ja muutoksiin, sillä tällä tavoin he voivat vaikuttaa muutokseen ja antaa omaa asiantuntijuutta siihen. Esimiehet painottavat, että asiantuntijoilla on paras kokemus itse käytännön työstä ja esimiehillä ihmisten johtamisesta. Tätäkin tietoa vastaan olisi toivottavaa, että asiantuntijat antaisivat omaa tietotaitoa muutoksiin.

Osa 3: Ryhmätyö, muutoksen eteenpäin vieminen

Kolmannen ja viimeisen osion aiheena oli se kuinka esimies voi vaikuttaa muutoksen eteenpäin viemiseen. Jo aiemmissa osioissa oli noussut esille se, että muutoksen tarkoitus on ollut asiantuntijoille jokseenkin epäselvä, eikä he ole välttämättä nähneet muutoksen vaikutusta heidän työhön. Tässä kohtaan esille tuli muutoksen perustelu asiantuntijoille. Keskeisenä asiana nähtiin,

että hallitsemalla muutoksen perustelut ja vastaukset kysymyksiin: mikä muutos on kyseessä, miksi tai miten muutos etenee ja toteutetaan, on keskeinen vaikutus sille, että asiantuntijat näkevät muutoksen todellisen tarkoituksen. He totesivat, että ilman hyviä perusteluja voi olla vaikea saada asiantuntijat heti mukaan muutokseen. Osion tuloksia on kuvattu kuviossa 23.



Kuvio 23: Muutosta eteenpäin vievät asiat esimiesten näkökulmasta.

Myös esimiehen läsnäololla ja persoonallisilla piirteillä katsottiin olevan vaikutusta muutoksen eteenpäin viemiseen. Keskustelujen pohjalta esiin nousi asiat kuten: avoimuus, rehellisyys, läpinäkyvyys ja läsnäolo. Myös se, että esimiehen tulisi olla todella läsnä muutoksessa ja tukena muutoksen tai muutosprojektin aikana. Ajatuksien vaihdossa esiin nousi myös se, että muutoksessa muistettaisiin antaa aikaa myös yksilöiden johtamiselle. Tässä kohtaa esiin nousi myös asia kokouksien ja päivittäisen esimiestyön tasapainosta muutoksessa. Henkilöstölle tehdyssä kyselytutkimuksessakin esiin nousi, että olisi toivottavaa, että muutoksessa esimiehillä olisi aikaa myös alaisilleen eikä vain johdon kokouksille. Ylipäätensä läsnäolo siis nähtiin myös esimiesten näkökulmasta tärkeänä asiana.

Asiantuntijoiden kannustaminen osallistumaan ja vaikuttamaan muutokseen nähtiin oleellisena myös muutoksen eteenpäin viemisen näkökulmasta. Neljäntenä ja kokonaan uutena asiana esiin nousi muutosprojektin ja muutosta vetävän tiimin esittely. Organisaatiossa muutoksen ovat vahvasti projekti painotteisia, eikä näin ollen muutosryhmä ole sama projektista toiseen. Tämä aiheuttaa tietenkin sen, että muutosta vetävä tiimi voi olla monille tuntematon. Tämä nähtiin myös esimiesten näkökulmasta hieman ongelmallisena, sillä asiantuntijat eivät välttämättä tiedä onko muutosta vetävä ryhmä konsultteja vai joku erillinen ryhmä ihmisiä yrityksen sisältä. Ulkopuolisen konsultin tuleminen muutosprojektiin ei välttämättä lisää muutoksen hyväksymistä, vaan tilanne saattaa olla päinvastainen. Tässä kohtaa nähtiin muutoksen etenemisen kannalta tärkeäksi muutostiimin esittelyn, jolla asiantuntijoille voitaisiin kertoa ketä muutosta vetävä ryhmä on. Tavoitteena tällaisella esittelyllä olisi luottamuksen ansaitseminen asiantuntijoilta ja näin myös muutoksen myönteisempi vastaanotto asiantuntijoiden keskuudessa.

4.3 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää kuinka organisaation asiantuntijoiden muutoskokemuksia ja muutosvalmiutta pystyttäisiin hyödyntämään muutosjohtamisessa. Tutkimusongelmaa eli muutoskokemusten hyödyntämistä muutosjohtamisessa täydensivät tutkimuksen alakysymykset: kuinka valmiita asiantuntijat ovat muutokseen sekä kuinka muutokset organisaatiossa ovat onnistuneet.

Tämän tutkimuksen ensimmäinen alakysymys oli "Kuinka muutoksen implementointi on onnistunut organisaatiossa?" Organisaation muutosjohtamista tarkasteltiin henkilöstön eli asiantuntijoiden näkökulmasta. Tutkimustuloksista nähdään, että asiantuntija kokevat esimiehen olevan tärkeä tieto lähde heille kommunikoitaessa muutoksista niin tulevista kuin meneillään olevista. Kyselytutkimuksen kautta esiin nousi asiantuntijoiden vähäinen vaikuttaminen muutokseen. Koska kyseessä on yritys, joka toimii myös muissa Pohjoismaissa, asiantuntijat kokivat, että yhteinen pohjoismainen linja hankaloittaa muutosprojektin toteutusta.

Tutkimuksessa nousseita asioita muutosjohtamisesta oli myös se, että muutoksien merkitys asiantuntijoihin ja heidän työhönsä ei ole ollut asiantuntijoille täysin selvä. Muutosviestintä ja sen tärkeys korostui myös tutkimuksessa, sillä asiantuntijoiden mielestä etenkin tulevista muutoksista ja muutoksen tuloksista viestimisellä nähtäisiin olevan parantamisen varaa. Tämä myös voisi lisätä asiantuntijoiden kiinnostusta osallistua muutokseen ja muutosprojekteihin.

Toinen tutkimuksen alakysymyksistä oli "Kuinka valmiita asiantuntijat ovat muutokseen?" Tutkimustulosten perusteella voidaan sanoa, että organisaation asiantuntijat ovat valmiita muutokseen ja sopeutuvat hyvin myös muuttuvaan toimintaympäristöön. Tutkimustuloksissa nousi esiin, että he myös osallistuvat mielellään muutokseen ja muutosprojekteihin. Yleisesti ottaen asiantuntijat ymmärtävät muutoksen tarkoituksen, mutta moni heistä ei kuitenkaan nähnyt organisaatiomuutoksia tarpeellisina. Asiantuntijat voisivat olla vieläkin muutosmyönteisempiä, mikäli heille kerrottaisiin selkeästi kuinka muutos tulee vaikuttamaan heihin tai heidän työhönsä.

Päättökysymykseni oli "Kuinka muutoskokemuksia voidaan hyödyntää muutosjohtamisessa?" Tutkimustulosten perusteella voidaan sanoa, että yksilöiden kokemukset muutoksista vaikuttaa heidän motivaatioon ja innostukseen lähtee mukaan muutokseen. Selkeästi esiin nousseita asioita oli yksilöiden näkökulmasta muutokseen vaikuttaminen ja muutoksen yhteys yksilöön ja hänen työhönsä. Myös esiin nousi kokemukset muutosviestinnästä tai sen puutteesta muutoksen aikana ja sitä ennen. Kokemuksia voidaan hyödyntää esimerkiksi suunnitellessa tulevan muutoksen läpivientiä niin, että muutosprosessi olisi sujuvampi ja kokemukset muutoksesta positiivisimpiä.

Esimiehille järjestetyn työpajan tulokset kertovat, että läsnäolo, tavoitettavuus ja viestintä olivat heidän näkökulmastaan keskeiset asiat, joilla muutoskokemukset voidaan kääntää positiivisimmaksi ja muutoksen etenemistä pa-

rantaa. Mielestäni tärkeä huomio oli se, että esimiehet kokivat muutoksen perustelun olevan tärkeässä roolissa muutoksen johtamisessa sekä siinä, että muutos saa taakseen positiivista energiaa. He myös tiedostivat myös kyselytutkimuksessa esiin nousseita ongelma kohtia kuten sen, että muutoksen tarkoitus ei välttämättä tavoita alaisia kuten toivottavaa olisi.

Mikäli tutkimustuloksia verrataan Kotterin (1996) kahdeksan askeleen muutosprosessiin, niin huomataan muutosprosessin ongelma kohtien olevan muutoksen alkuvaiheissa. Tutkimustuloksien perusteella etenkin askelmat 1-4 Kotterin muutosprosessissa olivat henkilöstön näkökulmasta osa-alueita, joita voisi muutoksessa parantaa. Muutoksen ymmärtäminen, selkeä visio ja strategia muutokselle sekä muutosviestintä olivat myös kyselytutkimuksessa esille nousseita asioita. Tuloksien valossa näyttääkin siltä, että muutoksien tarkoitus on jäänyt viestimättä henkilöstölle. Esimiesten työpajassa tuli esille myös seikka, että henkilöstö ei näe muutoksen "isoa kuvaa". Muutoksen ison kuvan muodostumisen puute nähtiin esimiesten kesken yllättävänä. Muutoksen ison kuvan ymmärtäminen auttaisi henkilöstöä myös ymmärtämään miten muutos vaikuttaa yrityksen toiminnan kehittämiseen.

Kuten myös Pirinen (2014) totesi muutoksen yleinen ongelmana on ollut, se kuinka henkilöstö ymmärtää muutoksen syyt ja tavoitteet, sekä sen kuinka muutos hyödyntäisi työntekijää. Muutoksen strategian ja tavoitteiden tuominen henkilöstön tietoisuuteen on ilmeisesti jäänyt toteutumatta, joka on johtanut siihen, että muutoksen tarvetta kyseenalaistetaan. Toisaalta kuten useat tutkimustuloksetkin todistivat muutosten kyseenalaistaminen ei aina ole negatiivinen asia. Muutoksen vastustajat yleensä ja kuten tässäkin tutkimuksessa ovat asiantuntijoita tai työntekijöitä, joilla on johtoa parempia asiantuntemus itse työstä. Heidän kriittinen suhtautuminen tulisikin nähdä useammin voimavarana mielummin kuin rasitteena, sillä he haastavat esimiehiä ja johtoa tarkastelmaan muutosta useammasta eri näkökulmasta. Muutoksesta perusteltua argumenttia tulisi hyödyntää muutoksen kehittämiseen.

On myös tärkeä miettiä esimiehen näkökulmasta mitä henkilöstölle viestitään. Kuten Klein (1996) mainitsi, että yleiselle tasolle jäävä muutostiedottaminen ei jää henkilöstön mieliin samanlailla kuin esimerkiksi suoraan työntekijän työympäristöön liittyvä tieto. Tässäkin tilanteessa tullaan muutosviestinnän perusajatuksien pariin, kuten mitä, miksi ja kenelle viestitään. Myös se, että pelkän tiedottamisen sijasta käytäisiin kasvokkain keskustelua tulevista muutoksista, voisi lisätä muutoksen vaikuttavuutta.

Henkilöstön suunnalta tullut palaute kieli siitä, että he osallistuisivat mielellään vieläkin enemmän etenkin muutoksen suunnitteluvaiheeseen. Esimiehet näkivät tärkeänä sen, että henkilöstö osoittaa kiinnostuksena muutokseen ja jakaa osaamistaan. Esimiehet painottivatkin, että työn näkökulmasta asiantuntijoilla on paras osaaminen ja tietotaito päivittäisestä työstä. Tässä kohtaa ilmeni kuitenkin pieni ristiriita tutkimuksessa, sillä henkilöstö halusi osallistua enemmän muutokseen, mutta kokivat, että heidän vaikutusmahdollisuutensa olivat rajatut. Samaan aikaan esimiehet painottivat, että osallistumalla muutokseen, voi henkilöstö vaikuttaa kuinka muutosta toteutetaan.

4.4 Tutkimuksen luotettavuus

Reliabiliteetti ja validiteetti ovat tutkimuksen kokonaisluotettavuutta arvioitaessa keskeisimpiä elementtejä. Käsitteellä validiteetti eli pätevyys tarkoittaa valitun tutkimusmenetelmän tai mittarin kykyä mitata juuri sitä tutkittavan ilmiön ominaisuutta, mitä on tarkoituskin mitata. Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tutkimuksen reliabiliteetti voidaan todeta esimerkiksi tutkimalla samaa henkilöä useammalla tutkimuskerralla, jos tutkimuskerroilla saadaan sama tulos, voidaan todeta tulosten olleen reliabileita. (Hirsjärvi, Remes & Saajavaara 2004, 216.)

Tutkimuksen luotettavuutta koskevaan kysymykseen olen pyrkinyt vastaamaan tätä tutkimusta tehdessäni noudattamalla hyvää tieteellistä käytäntöä. Tutkimuksessa on myös käytetty tieteellisesti hyväksyttäviä tiedonhankinta-, tutkimus- sekä arviointimenetelmiä. Myös tutkimuslupa on anottu asian mukaisesti ennen tutkimustyön aloittamista tutkittavan organisaation esimieheltä. Tämän

lisäksi tutkimusaineistoa on käsitelty luottamuksellisesti, ja raportoinnissa on pyritty toteuttamaan tieteellistä ja yksityiskohtaista raportointitapaa.

Kuulan (2006) mukaan tutkittavalle on kerrottava tutkimuksesta ja hänen yksityisyytensä on pidettävä salassa. Tutkittavaa on myös suojeltava henkisesti ja muilta vahingoilta. (2006, 124). Tutkimuksestani on kerrottu avoimesti kohde-ryhmälle, mihin tietoa kerätään sekä että kyseessä on tradenomi opinnäytetyöni. Myös organisaation toivetta, että organisaation tai yksikön nimeä ei julkistettaisi tässä opinnäytetyössä on kunnioitettu.

Kysely lähetettiin siis organisaatiossa toimiville asiantuntijoille. Yhteensä 55 henkilölle lähetetty kysely tuotti yhteensä 27 vastausta. Vaikka pidemmät lommat ja poissaolot pyrittiin selvittämään etukäteen, jottei vastausprosentti niiden takia tippuisi, ei tässäkään kohtaan yllätyksiltä täysin vältytty. Organisaatiossa on myös tällä hetkellä henkilöitä, jotka ovat työkierrossa eri pituisen ajan. Työkierrossa olevista henkilöistä yksikään ei valitettavasti vastannut kyselyyn, joka laski tietenkin vastausprosenttia. Vastausprosentti oli noin 50 prosenttia, mitä voidaan olosuhteisiin nähden pitää hyvänä tuloksena

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan katsoa lisäävän myös se, että tutkimuksessa on käytetty useampaa eri tutkimusmenetelmää. Henkilöstölle tehty kyselytutkimus loi myös aineistopohjaa esimiehille järjestettyyn työpajaan, myös työpajassa tutkija teki omia havaintoja esimiesten keskustelun pohjalta. Taylor (2010) mainitsee, että vertailemalla erilaisia aineistoja keskenään, pystyy tutkija näin lisäämään tapaustutkimukset luotettavuutta. (Taylor, 2010). Tutkimuksen kehitysidea rakentaessani minulla olikin käytettävissä sekä henkilöstölle järjestetty kyselytutkimuksen kuin myös esimiehille järjestetyn työpajan tutkimustulokset. Näin tarkastelu näkökulma tutkittavaan ilmiöön on myös laajempi.

Olen myös pyrkinyt tutkimuksessani objektiivisuuteen, jonka voidaan nähdä tulevan esiin kyselytutkimuksen kysymysten asetannassa sekä sen tuloksien

analysoinnissa. Kysymysten asetannassa on pyritty siihen, että jokainen vastaaja ymmärtäisi kysymyksen samanlailla, jotta kysymyksistä saataisiin luotavasti mitattuja niitä asioita, jota varten se on luotu. Myös liian pitkien ja monimutkaisien kysymyksien pois jättäminen on ollut minun tietoinen valinta, sillä nämä antavat yleensä mahdollisuuden tulkita kysymyksen erilailla. Työpajan aineistona toimi henkilöstölle tehdyn kyselytutkimuksen tulokset, joten tässäkin kohtaa tutkijan objektiivisuus on säilynyt. Työpajassa tutkijan rooli oli antaa aihe esimiehille, seurata ja kirjata muistiinpanoja keskustelusta sekä kirjata esimiesten ideat ylös. Myös tässä kohtaan tutkija ei osallistunut keskusteluun muuten kuin tarkempia kysymyksiä esittämällä.

Tutkimus myös vastasi opinnäytetyön alussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin kuten: kuinka muutoskokemuksia voidaan hyödyntää muutosjohtamisessa, kuinka valmiita asiantuntija ovat muutoksiin sekä kuinka muutoksen implementointi on organisaatiossa onnistunut. Tätäkin tietoa vastaan voidaan todeta tutkimuksen pätevyyden eli validiteetin täyttyneen.

5 Kehitysidea

Tutkimuksessani tutkin muutosjohtamista koko muutosprosessin mittakaavassa. Kyselytutkimuksen kautta pyrin saamaan tietoa muutosjohtamisen nykytilanteesta, kuinka muutokset ovat onnistuneet sekä minkälaisia ajatuksia muutokset ovat henkilöstössä herättäneet. Toiminnallisempi osa tutkimustani oli työpaja, jossa tarkoitus oli osallistuttaa esimiehiä pohtimaan kyselyn tuloksia sekä kuinka muutosjohtamista voitaisiin parantaa.

Kuten johtopäätöksissä käy ilmi esiin nousseet asiat niin esimiesten kuin henkilöstön osalta. Näiden havaintojen ja oman analyysin pohjalta olen luonut kehityskohteita, jotka ovat organisaation hyväksikäytettävissä. Kehityskohteet kohdistuvat pääsääntöisesti lähiesimieheen, koska tutkimustulosten valossa henkilöstö koki esimiehensä olevan tärkeässä roolissa viestittäessä muutoksesta. Tutkimusten tulosten perusteella olen tehnyt seuraavat kehitysideat:

1. Esimiehet lähemmäksi muutosta
2. Keskittyminen muutosprosessin ensimmäisiin askeliin
3. Muutosprojekteille vastuu myös viestinnästä

Ensimmäinen kehitysehdotukseni koskee esimiehen roolia muutoksessa. Näkisin, että mikäli esimies antaisi enemmän aikaa muutoksessa ihmisten johtamiseen ja läsnäolollaan olisi mukana viemässä muutosta eteenpäin, tämä vaikuttaisi myös henkilöstön muutosmyönteisyyteen. Tällöin mahdollistettaisiin se, että asiantuntijoiden olisi helpompi kysyä esimieheltä, jos hänelle on muutoksessa joku epäselvää. Läsnäololla saataisiin nopeasti reagoitua mahdollisiin kysymyksiin sekä näin varmistettaisiin, että epäröivä henkilö ei jää yksin ajatuksiensa kanssa tai jaa ei-virallista tietoa kollegoilleen. Ehdotuksessa painottuu myös se, että esimiehen täytyisi olla myös lähellä todellista muutosta eli hänen täytyisi tietää yksityiskohtaisesti muutoksesta, jotta hän voi perustella muutoksen tarpeen sekä osoittaa kuinka muutos vaikuttaa henkilöstöön tai heidän työhönsä.

Toinen kehitysehdotus sivuaa hieman ensimmäistä, sillä muutosprosessin ensimmäiset askeleet ja henkilöstön mukaan saaminen kulkevat käsi kädessä. Kehitysideani koskeekin sitä, että esimiehet toisivat vahvemmin esiin muutoksen vaikutuksia sekä sitä mitä muutos tarkoittaa "isossa kuvassa". Muutoksesta tulisi viestiä mitä se tarkoittaa organisaatiolle / yritykselle ja mitä työntekijälle. Muutosviestinnän tärkeys tulisi myös muistaa muutosta ennen ja muutoksien tulokset tulisi tuoda myös henkilöstön tietoon. Muutosta ennen voidaan motivoida ihmisiä mukaan muutokseen ja muutoksen tuloksilla voidaan ansaita ihmisten luotto organisaation tekemiseen.

Kolmas kehitysehdotukseni ei suoraan liity esimiestyöskentelyyn vaan muutoksille, jotka toteutetaan projekteina. Esimiehille järjestetyssä työpajassa nousi esiin, että organisaatiossa on myös paljon projektiluonteisia muutoksia, jossa muutosta johtaa siis erillinen projektiryhmä. Tällaisessa tilanteessa syvempi tieto muutoksen kulusta, tavoitteista sekä tuloksista on projektiryhmällä. Työpajassa nousi esiin, että esimiehet tietävät yleisesti muutoksien "ison kuvan", mutta projektiluonteisten muutoksien eteneminen ja löydökset eivät välttämättä tule heidänkään tietoon kuten pitäisi. Tässä yhteydessä suositukseni olisikin valtuuttaa myös projektiryhmä hoitamaan muutosviestintää. Kun esimies ei ole mukana itse projektissa olisikin äärimmäisen tärkeää saada yksityiskohtaisempaa tietoa muutoksesta suoraan projektiryhmältä. Suoraan projektiryhmältä henkilöstölle tapahtuva viestintä voisi lähentää ehkä ennestään tuntemattomia osapuolia, luoda luottamusta ja tuoda muutosta lähemmäksi asiantuntijoita. Muutosprojektiryhmä voi koostua esimerkiksi ulkopuolisista konsulteista sekä organisaation muutosasiantuntijoista, siksi olisikin tärkeää esitellä muutosta johtavat henkilöt, jotta ihmiset ymmärtäisivät miksi he ovat johtamassa muutosta.

Lähteet

Aaltola, J. & Syrjälä, L. 1999. Tiede, toiminta ja vaikuttaminen. Teoksessa Heikkinen, H.L.T. & Huttunen, R. & Moilanen, P. (toim.) Siinä tutkija missä tekijä - toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: Atena Kustannus. 11 - 24.

Ackerman-Anderson, L. and Anderson, D. 2010. Beyond Change Management: How to Achieve Breakthrough Results Through Conscious Change Leadership (2nd Edition). Hoboken, NJ, USA: Pfeiffer.

Ansoff, I. 1965. Corporate Strategy. McGraw Hill Book Company.

Aro, A. 2002. Yritän vain hoitaa omaa tehtävääni. Työelämän muutokset ja työhyvinvointi. Edita.

Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Ford, J. D., Ford, L.W. & McNamara, R, T. 2002. Resistance and the background conversations of change. Journal of Organizational Change Management, Vol. 15, No. 2, 2002. 105-121.

Ford, J. D., Ford, L.W. & D'Amelio, A. 2008. Resistance to change. The rest of the story. Academy of Management Review. 2008, Vol. 33 No. 2. 362-377.

Ford, J.D. & Ford, L.W. 2009. Managing Yourself. Decoding Resistance to Change. Harvard Business Review. April 2009.

Heikkilä, T. 2004. Tilastollinen tutkimus. 5. painos. Helsinki: Edita Oy.

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Saajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Järvinen, P. 2000. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Werner Söderström Osakeyhtiö. Helsinki. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja.

Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana: Aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Klein, Stuart M. 1996. A management communication strategy for change. 32-46 Journal of Organizational Change Management. Vol. 9 No. 2, 1996. MCB University Press.

Lotti, L. 1998. Markkinointitutkimuksen käsikirja. 4. painos. Porvoo: WSOY .

Mattila, P. 2008. Otollinen tilaisuus. Miten tarttua muutokseen. Helsinki: Talentum.

Metsämuuronen, J. 2000. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4. Helsinki: Methelp International Ky.

Perren, L. & Megginson, D. 1996. Resistance to change as a positive force: its dynamics and issues for management development. Career Development International. 1/4 1996. 24-28.

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.

Porras, J.I. & Robertson, P.J. 1992. Organization development: Theory, practice and research. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), Handbook of industrial and organizational psychology (2nd ed.), vol. 3: 719-822. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Puro, J-P. 2003. Työviestinnän kipupisteet: hallinta ja ratkaisut. Infor Oy.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Edita.

Taylor, R, T. 2010. Integrating Quantitative and Qualitative Methods in Research, 3rd edition. Plymouth: University Press of America, Inc.

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen - Muutosjohtamisen käytännön keinot. WSOY.

Valtee, P. 2002. Uhkista mahdollisuuksiksi. Organisaatiomuutosten toteuttaminen työyhteisön haasteena. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Waddell, D. & Sohal, A. 1998. Resistance: a constructive tool for change management. Management Decision. 36/8 1998. MCB University Press.

Wendelin, L. 2013. Ihmisen aika: Johtajan sielu ja sisu. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Sähköiset lähteet

Mind Tools. 2014. Lewin's Change Management Model: Understanding the Three Stades of Change. Mind Tools Ltd [viitattu 5.12.2017]. Saatavissa: http://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_94.htm

Scott, A. 6 Drivers of Change. Harvard Business Review. 2008. Viitattu 28.10.2017 <https://hbr.org/2008/04/6-drivers-of-change>

Kuvio

| | |
|---|----|
| Kuvio 1: Opinnäytetyön tavoitteet..... | 9 |
| Kuvio 2: Opinnäytetyön rakenne..... | 11 |
| Kuvio 3:Ulkoiset ja sisäiset muutosajurit..... | 13 |
| Kuvio 4: Muutoksen ajurit yritysjohtajien mukaan..... | 14 |
| Kuvio 5: Kolmen muutoksen matriisi..... | 15 |
| Kuvio 6: Kurt Lewinin kolmivaiheinen malli muutosjohtamiseen..... | 19 |
| Kuvio 7: John P. Kotterin 8 askelman malli muutosjohtamiseen..... | 21 |
| Kuvio 8: Muutosjohtamisen ympyrä esimiehen näkökulmasta..... | 25 |
| Kuvio 9: Vastarintaa aiheuttavat tekijät ja niiden ratkaisuun käytettävät keinot..... | 33 |
| Kuvio 10: Osallistun mielelläni muutosprojekteihin..... | 45 |
| Kuvio 11: Sopeudun hyvin muuttuvaan ympäristöön..... | 45 |
| Kuvio 12: Ymmärrän muutoksen tarkoituksen..... | 46 |
| Kuvio 13: Mielestäni organisaatiomuutokset ovat olleet välttämättömiä..... | 46 |
| Kuvio 14: Näen esimieheni tärkeänä lähteenä muutoksien kommunikoinnissa | 48 |
| Kuvio 15: Näen, että esimieheni on tärkeä motivaatiolähde muutoksessa..... | 48 |
| Kuvio 16: Esimieheni on motivoinut minua hänen omalla esimerkillisellä asen- teella muutokseen..... | 49 |
| Kuvio 17: Ymmärrän muutoksen vaikutuksen minuun / minun työhöni..... | 50 |
| Kuvio 18: Muutosta ennen, olen saanut riittävästi tietoa esimieheltäni kuinka muutos tulee etenemään..... | 51 |
| Kuvio 19: Muutoksen aikana, olen saanut riittävästi tietoa esimieheltäni kuinka muutos tulee etene- mään..... | 51 |
| Kuvio 20: Olen saanut tarpeeksi tietoa muutosprojektien tuloksista..... | 52 |

| | |
|---|----|
| Kuvio 21: Ryhmäkeskustelun tuloksia..... | 56 |
| Kuvio 22: Esimiesten näkökulma, kuinka voin vaikuttaa alaisiini muutoksessa | 58 |
| Kuvio 23: Muutosta eteenpäin vievät asiat esimiesten näkökulmasta..... | 59 |

Liitteet

| | |
|--|----|
| Liite 1: Kyselylomakkeen tutkimuskysymykset ja vastausvaihtoehdot..... | 74 |
| Liite 2: Likertin asteikko..... | 76 |
| Liite 3: Saatekirje..... | 76 |
| Liite 4: Kyselytutkimuksen tulokset..... | 77 |

Liite 1: Kyselylomakkeen tutkimuskysymykset ja vastausvaihtoehdot

| Kysymys / väittäjä | Vastausvaihtoehdot |
|---|--|
| 1. Olen työskennellyt organisaatiossa | - 0-6 kuukautta - 6-12 kuukautta - 1-2 vuotta - 2vuotta tai enemmän |
| 2. Olen vanhempi asiantuntija. | - Kyllä - Ei |
| 3. Olen... | - vakituinen työntekijä. - määräaikainen työntekijä. - osa-aikainen työntekijä. - työkierrossa organisaatiossa. |
| 4. Ikäni on... | - 18-25 vuotta - 25-35 vuotta - 35-50 vuotta - 50 vuotta tai enemmän |
| 5. Olen innokas osallistumaan muutosprojekteihin | - Likertin asteikko (liite 2) |
| 6. Minulla on valtuudet tehdä muutoksia kun niitä tarvitaan. | - Likertin asteikko (liite 2) |
| 7. Sopeudun hyvin muuttuvaan ympäristöön. | - Likertin asteikko (liite 2) |
| 8. Ymmärrän muutoksen tarkoituksen. | - Likertin asteikko (liite 2) |
| 9. Mielestäni organisaatiomuutokset ovat olleet välttämättömiä. | - Likertin asteikko (liite 2) |
| 10. Olen saanut riittävästi tietoa muutospöjekteissa saavutetuista tuloksista. | - Likertin asteikko (liite 2) |
| 11. Ymmärrän tulevan muutoksen vaikutuksen minuun / minun työhöni. | - Likertin asteikko (liite 2) |
| 12. Näen esimieheni tärkeänä viestinnän lähteenä muutoksissa. | - Likertin asteikko (liite 2) |
| 13. Näen esimieheni tärkeänä motivoinnin lähteenä muutospöjekteissa. | - Likertin asteikko (liite 2) |
| 14. Esimieheni on motivoinut minua hänen omalla esimerkillisellä asenteellaan kohti muutosta. | - Likertin asteikko (liite 2) |

| | |
|--|--|
| 15. Ennen muutosta olen saanut riittävästi tietoa esimieheltäni kuinka muutos tulee etenemään. | - Likertin asteikko (liite 2) |
| 16. Muutoksen aikana olen saanut riittävästi tietoa esimieheltäni kuinka muutos tulee etenemään. | - Likertin asteikko (liite 2) |
| 17. Tuleva muutos ja sen tarkoitus on viestitty minulle: | - kuukausi aiemmin - muutama viikko aiemmin - muutama päivä aiemmin - konkreettinen tieto muutoksesta on viestitty minulle samana päivänä tai päivää aiemmin. |
| 18. Olen saanut tiedon tulevista muutoksista... | - kolleegalta - muutosprojektiryhmältä - esimieheltäni - muista epävirallisista lähteistä |
| 19. Mielestäni paras kanava tiedon välittämiseen tulevista muutoksista on | - tiimipalaverit - erillinen muutosprojektin viestintäpahtuma - henkilöstön kokous (staff meeting) - intranet tai sähköposti |
| 20. Jos sinulla on ehdotuksia siitä, miten organisaatio X voisi kehittää muutosjohtamista tulevaisuudessa, kuvaile niitä lyhyesti tähän: | Avoin vastaus |

Liite 2: Likertin asteikko



Liite 3: Saatekirje

Moikka kollegat,

Olen tekemässä opinnäytetyötäni muutosjohtamisesta ja tarkoitukseni on kerätä teidän kokemuksia organisaatiossa tapahtuneista muutoksista. Tarkoitukseni on kerätä tietoa nimenomaan työntekijän näkökulmasta, joten te olisitte arvokas tietolähde opinnäytetyöni tutkimuksessa. Kysymyksiin vastatessa voi miettiä muutoksia kuten: XXX, XXX sekä muutokset työskentelytavoissa, yms. Kyselytutkimus on osa minun opinnäytetyöni empiiristä tutkimusta.

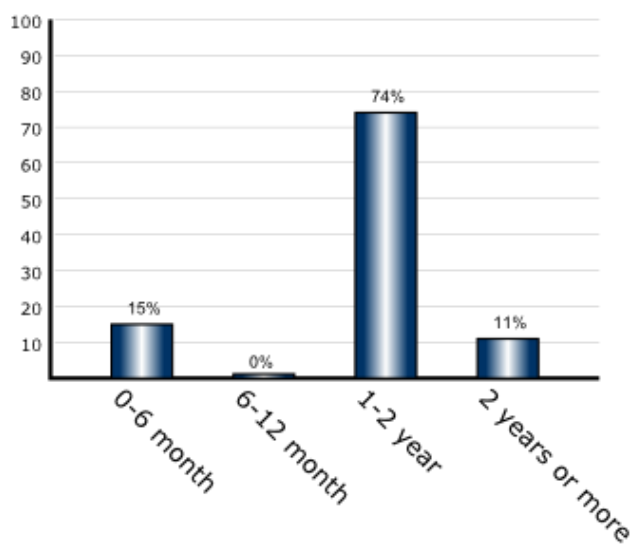
Kyselytutkimukseen vastaaminen on tietenkin vapaaehtoista. Tutkimus suoritetaan täysin nimettömänä eikä sen tarkoitus ole nostaa esiin yksittäisiä vastaajia. Jotta kyselytutkimuksen tulokset olisivat mahdollisimman realistisia ja luotettavia, niin pyydänkin teitä vastaamaan kysymyksiin mahdollisimman rehellisesti.

Toivottavasti mahdollisimman moni osallistuu kyselyyn. Vastausaikaa on 7.11.2017 asti.

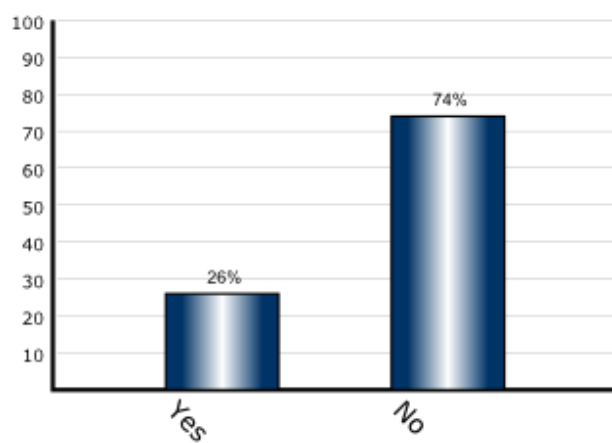
<https://www.surveyportal.dk/wq8/surveys/275231-62388/survey.html>

Liite 4: Kyselytutkimuksen tulokset

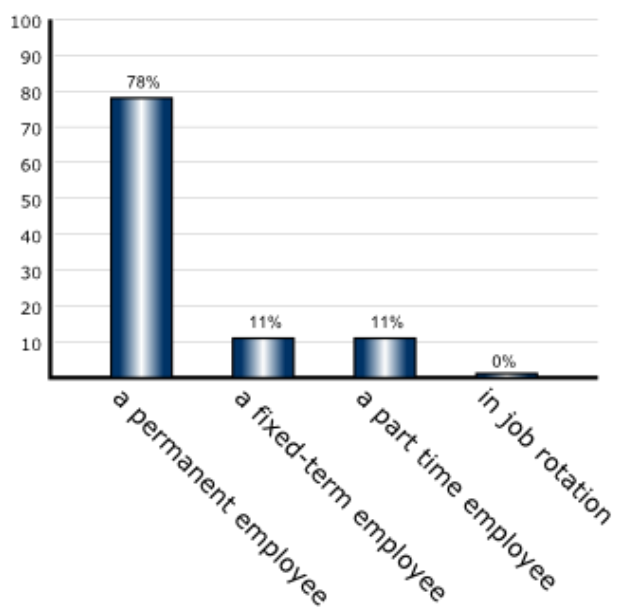
Q. 1: I have been working in TM Processing FI



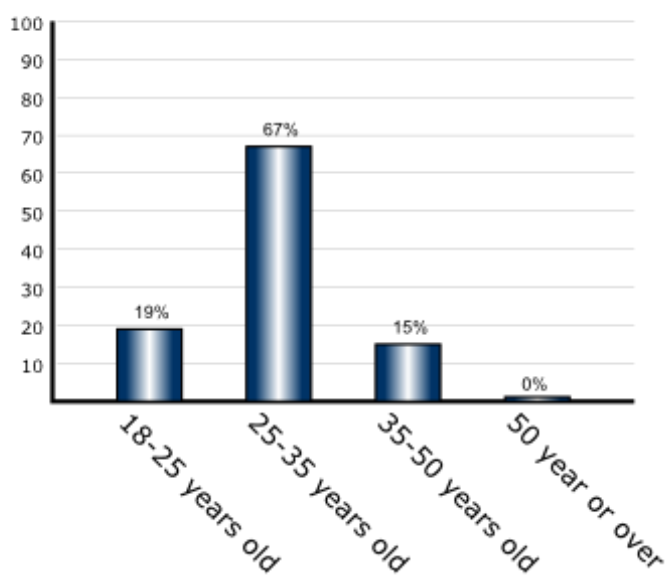
Q. 2: I am a senior specialist.



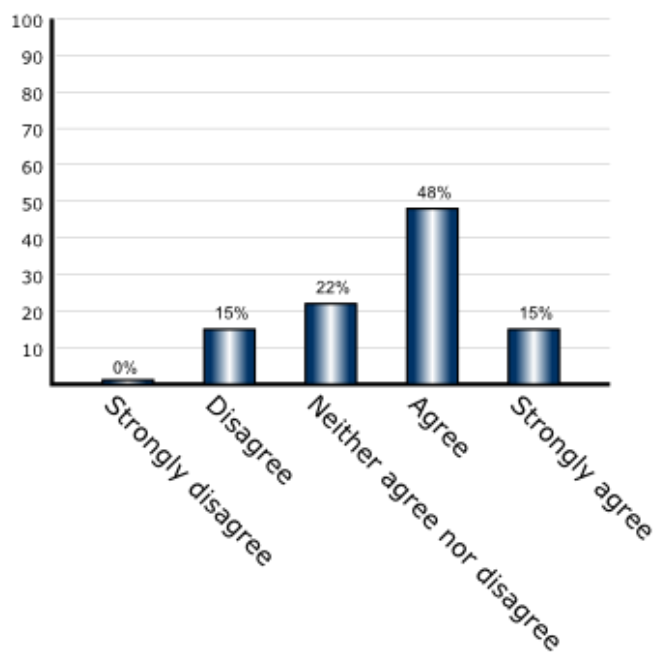
Q. 3: I am...



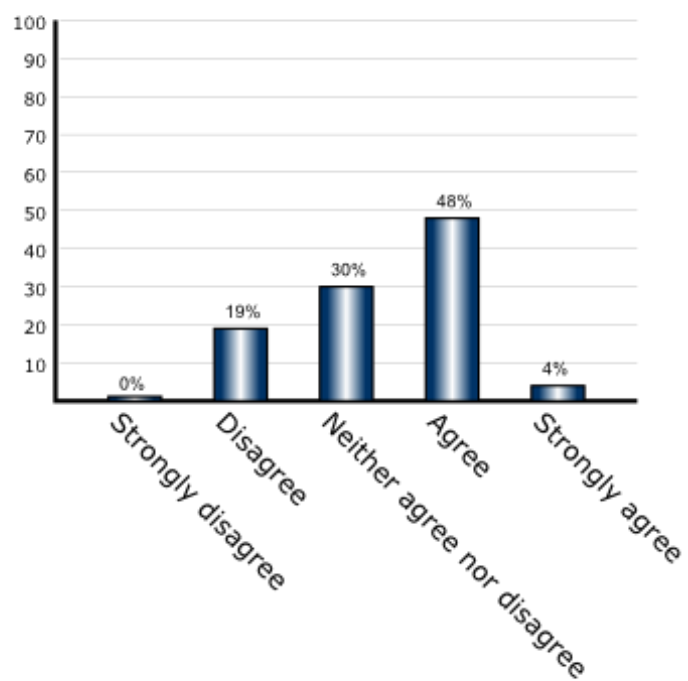
Q. 4: My age is between...



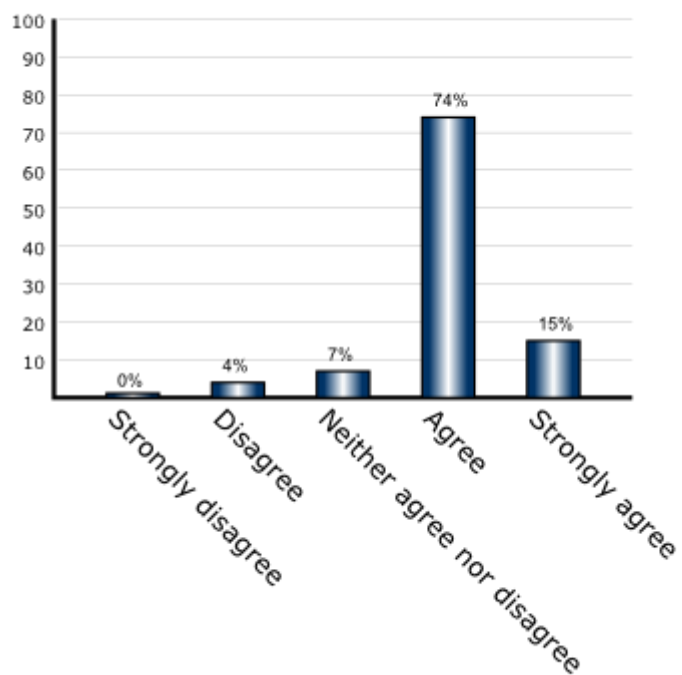
Q. 5: I am eager to participate in change projects



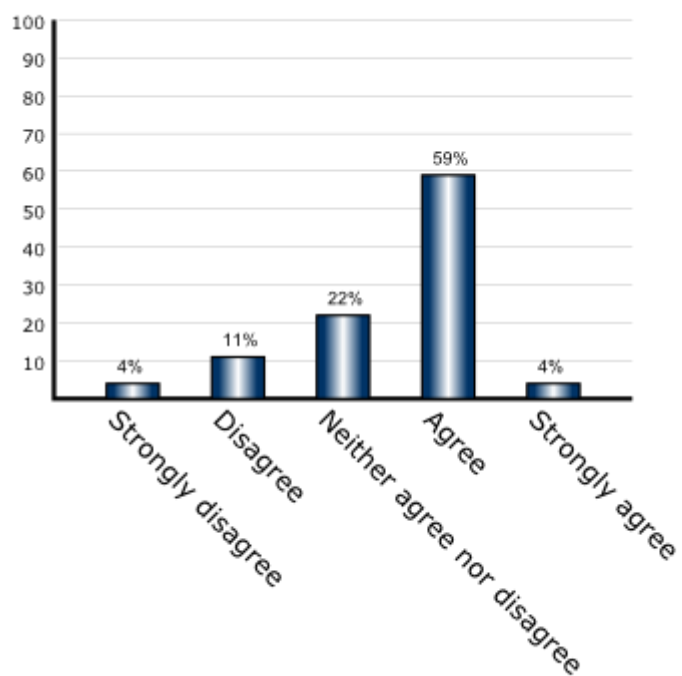
Q. 6: I feel empowered to make changes when required.



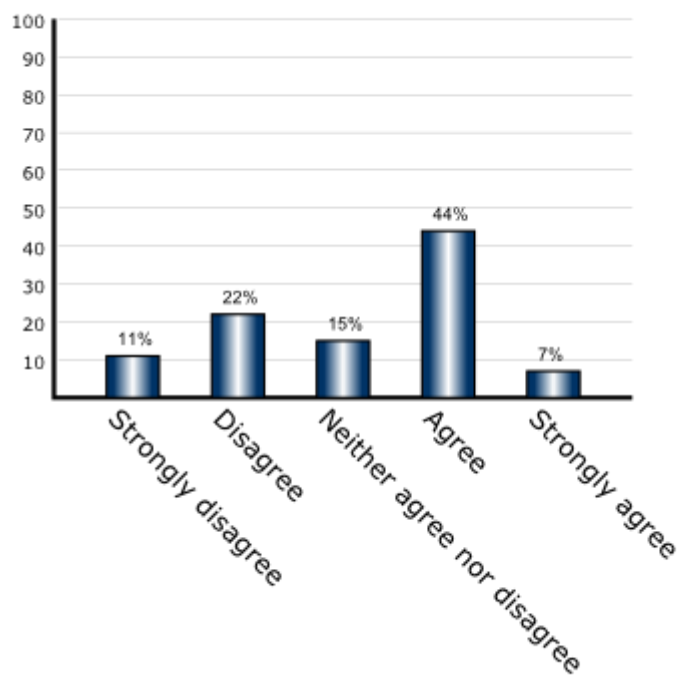
Q. 7: I adapt well to changing environment.



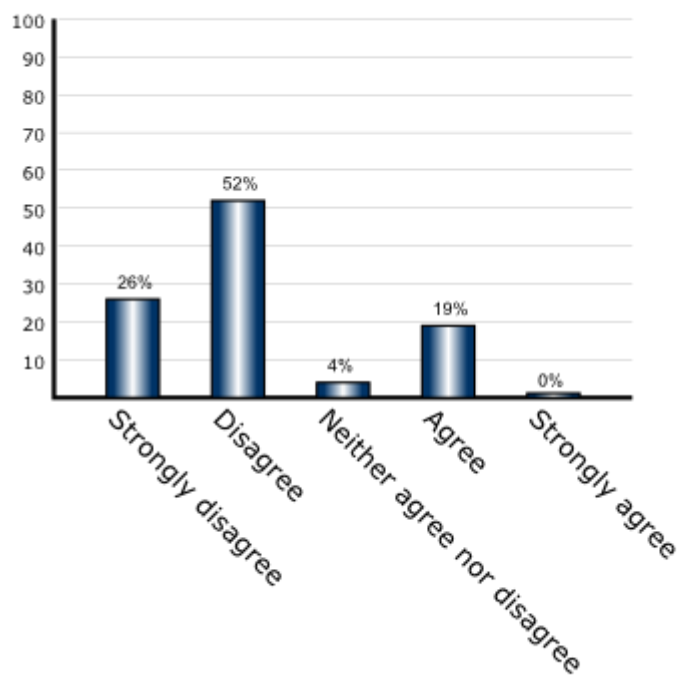
Q. 8: I understand the purpose of the changes.



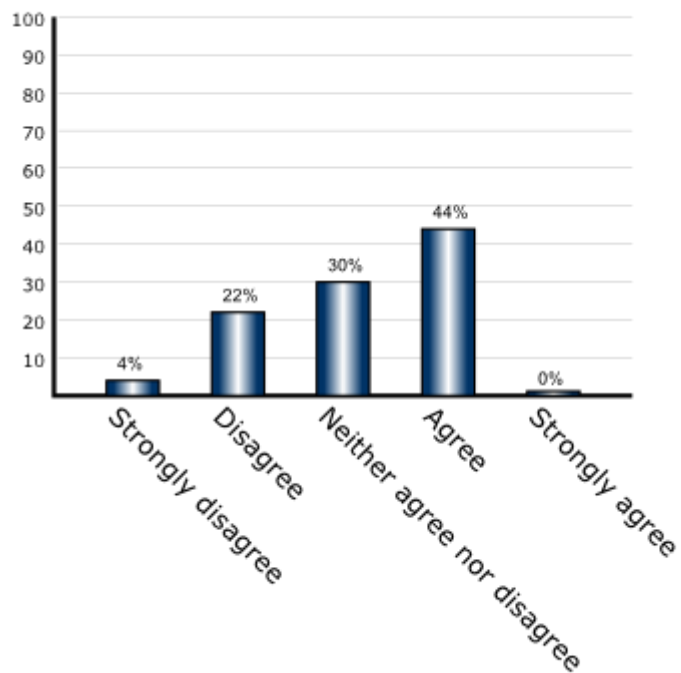
Q. 9: I feel that organisational changes have been necessary.



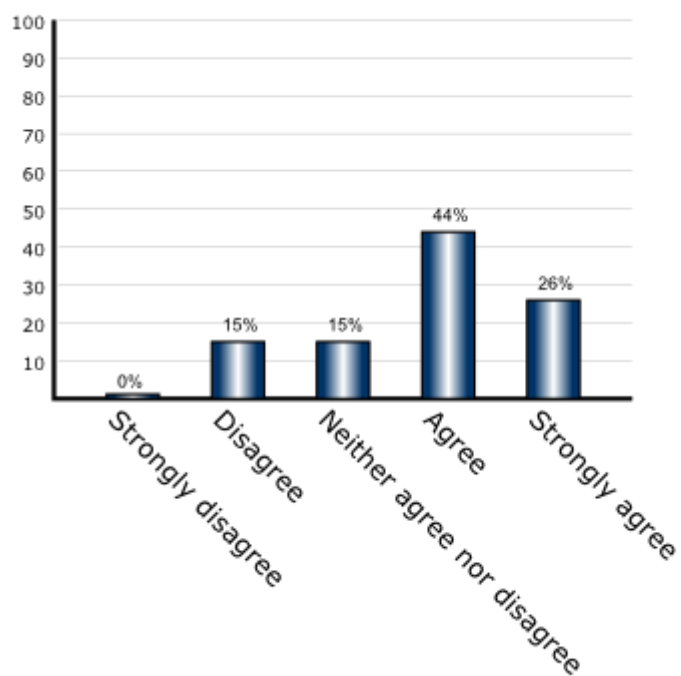
Q. 10: I have received enough information about the achieved results of the change project.



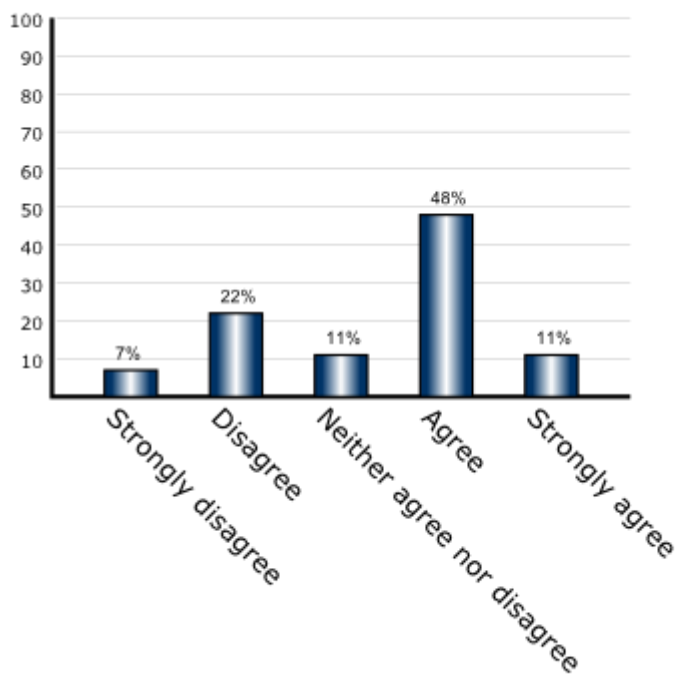
Q. 11: I understand the impact of future change on me / my work.



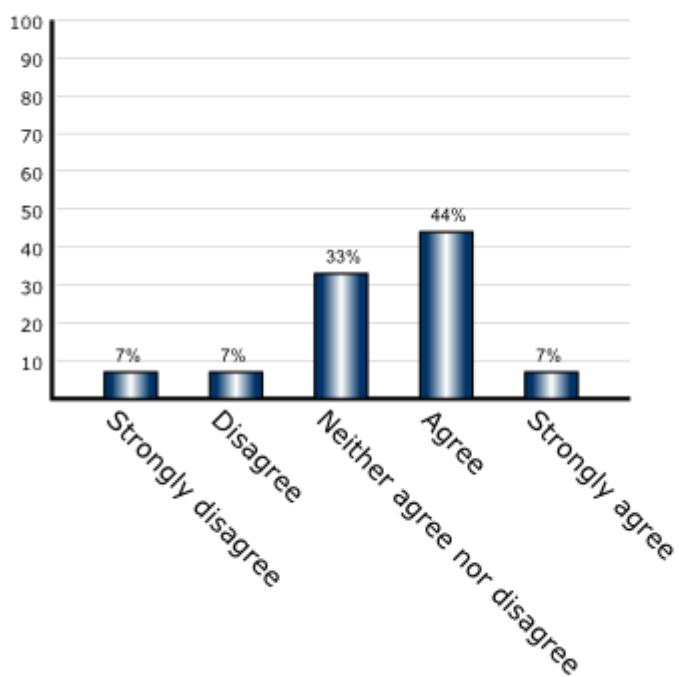
Q. 12: I see my manager as an important source of communication in the changes.



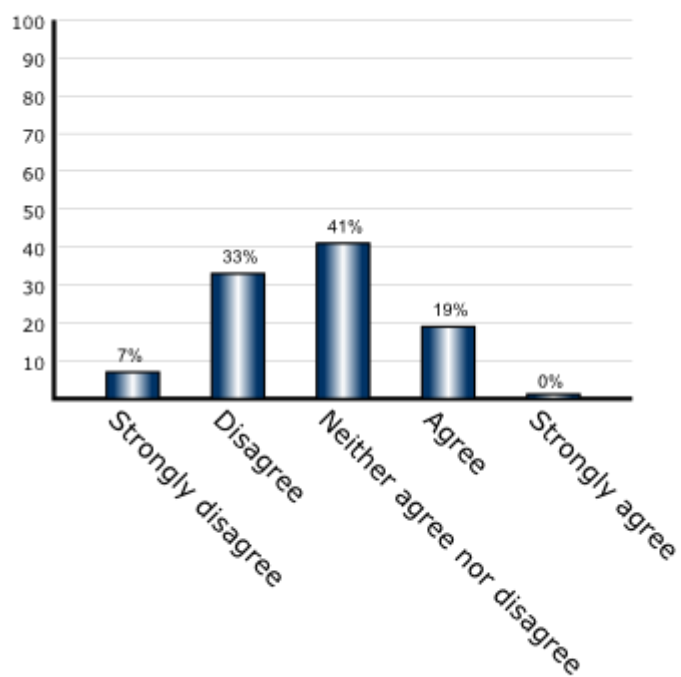
Q. 13: I feel that my manager is an important source of motivation for me in the change projects.



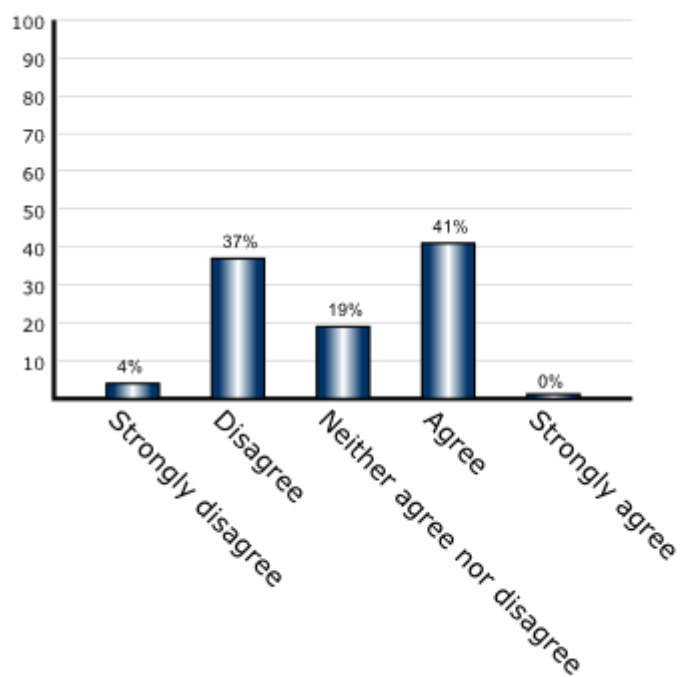
Q. 14: My manager has motivated me with his/her own exemplary attitude towards change.



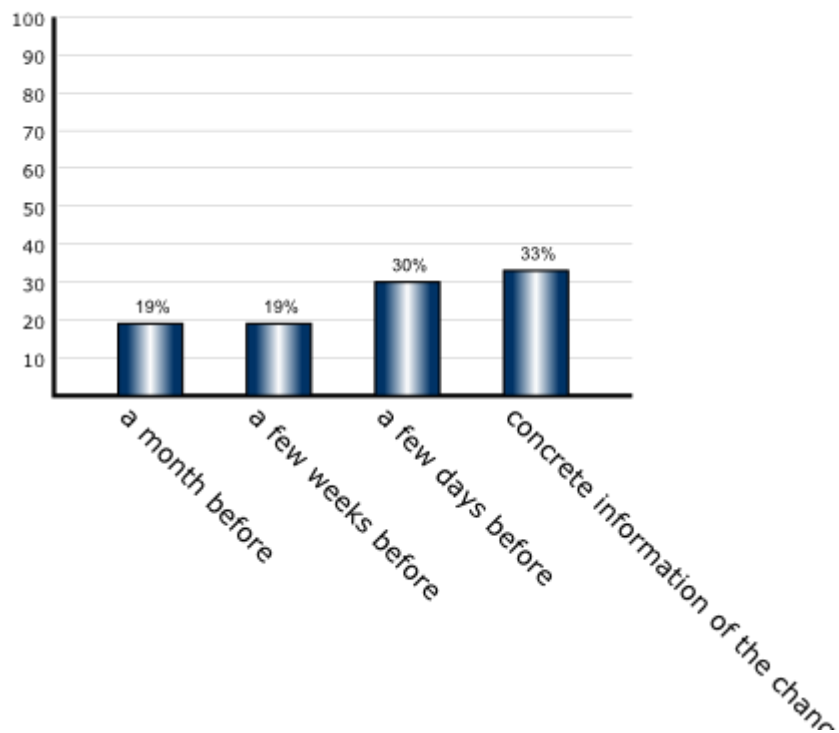
Q. 15: Before the change, I have received sufficient information from my manager about how the change will proceed.



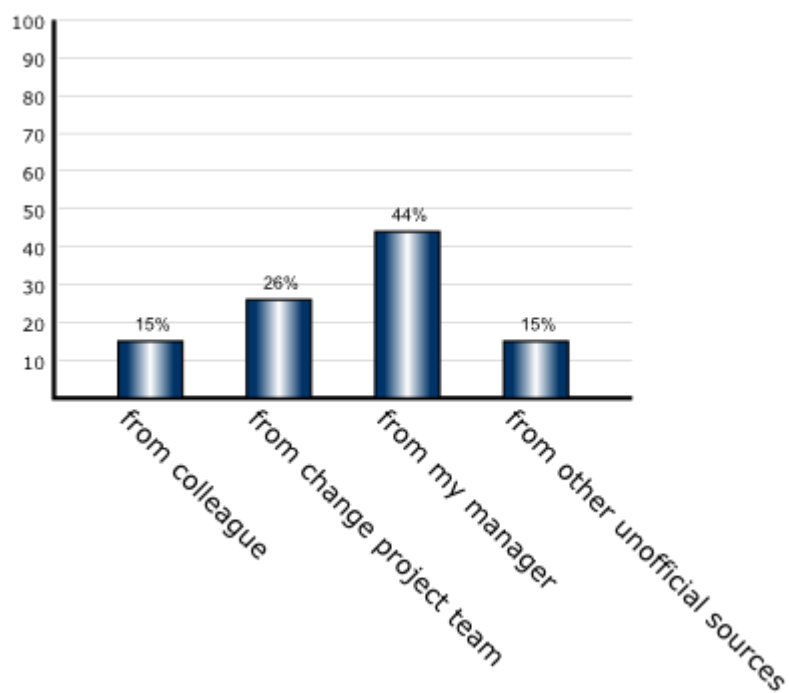
Q. 16: During the change, I have received sufficient information from my manager about how the change will proceed.



Q. 17: The upcoming change and its purpose have been communicated to me:



Q. 18: I have received information about an upcoming change:



Q. 19: In my opinion, the best channel to convey information about future changes is:

